



Kârlılık Denetimi ve Yönetimi Sistemi

KÂR NEREDE ERİYOR?

Otel İşletmeleri İçin

100 Saha Vakası

Kâr kaçağı, tahsilat riski ve kontrol zafiyetlerini görmek için saha rehberi

Dr. Kemal Çubukcu

Kârlılık ve Yönetim Stratejisti

<https://www.thepeak.com.tr/>

Bu çalışma neyi gösterir?

Bir otel işletmesinde kâr kaybı her zaman satış azlığından kaynaklanmaz. Bazen müşteri vardır, oda doludur, restoran çalışıyordur, organizasyon yapılmıştır; fakat para işletmenin kasasına tam olarak yansımaz.

Kâr; yanlış fiyatlandırmada, komisyonlarda, iptal kayıtlarında, ikram hesaplarında, POS farklarında, stok firelerinde, alınmayan hizmet faturalarında, personel puantajında, açık hesaplarda ve kontrolsüz yönetim kararlarında eriyebilir.

Bu rehber, otel işletmelerinde karşılaşılabilecek 100 saha vakasını görünür hale getirir. Amaç suçlu aramak değil; işletmenin parasını, kârını, nakdini ve itibarını koruyan bir yönetim kontrol sistemi kurmaktır.

Satış yapmak başka, parayı işletmede tutmak başka şeydir.

- Oda satılmış olabilir ama sisteme girmemiş olabilir.
- Tahsilat yapılmış olabilir ama doğru hesaba geçmemiş olabilir.
- Organizasyon yapılmış olabilir ama kişi sayısı düşük gösterilmiş olabilir.
- Ürün alınmış gibi fatura ödenmiş olabilir ama ürün gelmemiş olabilir.
- Ciro artmış olabilir ama kâr; komisyon, fire, indirim ve kontrolsüzlükte erimiş olabilir.

Kârın Eridiği 10 Kritik Alan

Bu rehberdeki 100 vaka, KDYS bakış açısıyla 10 ana risk ailesinde toplanmıştır.

No	Alan	Ana Soru
1	Rezervasyon ve oda gelirleri	Satılan her oda sisteme giriyor mu?
2	OTA ve acente komisyonları	Komisyon kârı eritiyor mu?
3	Kasa, POS ve banka	Tahsilat doğru hesaba geçiyor mu?
4	Adisyon, iptal ve ikram	Satışlar iptal/ikram gibi mi görünüyor?
5	Organizasyon satışları	Gerçek kişi sayısı ve tahsilat aynı mı?
6	Stok, reçete ve fire	Malzeme gerçekten ürüne dönüşüyor mu?
7	Satınalma ve fatura	Ödenen şey gerçekten alınmış mı?
8	Personel ve bordro	Çalışılmayan işlere ödeme yapılıyor mu?
9	Güvenlik ve hukuk	Görünmeyen olay riski var mı?
10	Yönetim ve iç denetim	Sistem hatayı zamanında yakalıyor mu?

KDYS bu vakaları nasıl yakalar?

Vaka tek başına görünmeyebilir. Çoğu zaman gelir kapanışı, POS-banka mutabakatı, PMS-folyo kontrolü, stok-fire takibi, ödeme onayı, personel puantajı ve haftalık iç denetim birlikte çalıştığında görünür hale gelir.

Vaka Haritası

Aşağıdaki 10 bölümde toplam 100 saha vakası yer alır. Her bölüm, işletmenin parasının hangi noktada eriyebileceğini gösteren saha risklerini özetler.

1. REZERVASYON, ODA VE KONAKLAMA GELİRLERİ	1-10
2. OTA, ACENTE VE KOMİSYON VAKALARI	11-20
3. KASA, POS, BANKA VE TAHSİLAT VAKALARI	21-30
4. ADİSYON, İPTAL, İKRAM VE İNDİRİM VAKALARI	31-40
5. ORGANİZASYON, DAVET, GRUP VE ETKİNLİK SATIŞLARI	41-50
6. STOK, REÇETE, PORSİYON VE FİRE VAKALARI	51-60
7. SATINALMA, FATURA VE HİZMET ALIM VAKALARI	61-70
8. PERSONEL, PUANTAJ, İZİN VE BORDRO VAKALARI	71-80
9. GÜVENLİK, HUKUK, RUHSAT VE KRİZ VAKALARI	81-90
10. YÖNETİM, YETKİ VE İÇ DENETİM ZAFİYETİ VAKALARI	91-100

Not:

Bu tanıtım PDF'i, riskleri görünür hale getirmek için hazırlanmıştır. Uygulama aşamasında bu vakalar 77 maddelik KDYS denetim listesine; kanıt, KPI, sorumlu, denetim sıklığı ve kapanış testiyle bağlanır.

1. Rezervasyon, Oda ve Konaklama Gelirleri

Konaklama işletmelerinde oda doluluğu tek başına güvenli bir gösterge değildir. Satılan odanın sisteme girilmemesi, yanlış fiyat uygulanması veya kaporanın resmi hesaba geçmemesi doğrudan kâr kaybı oluşturur.

Bu bölümün ana sorusu: Bu alandaki gelir, maliyet veya risk doğru kayıt ve kanıtlarla kontrol ediliyor mu?

No	Saha Vakası	Nasıl Olur?	İşletmeye Etkisi
1	Walk-in müşterinin sisteme girilmemesi	Müşteri nakit öder, oda verilir, PMS'ye kayıt açılmaz.	Oda geliri sisteme tam yansımaz.
2	Günübirlik oda kullanımının elden alınması	Oda birkaç saat kullanılır, sistemde boş görünür.	Oda geliri sisteme tam yansımaz.
3	Geç çıkış ücretinin sisteme işlenmemesi	Müşteriden late check-out ücreti alınır ama folyo girilmez.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
4	Erken giriş ücretinin kayda alınmaması	Müşteri erken giriş yapar, fark elden alınır.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
5	Upgrade ücretinin alınmaması veya elden alınması	Standart oda satılır, üst oda verilir.	Oda geliri sisteme tam yansımaz.
6	Uzatma gecesinin sisteme girilmemesi	Misafir kalışı uzatır, ödeme kayda girmez.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
7	No-show ücretinin takip edilmemesi	Gelmeyen müşteriden alınması gereken ücret tahsil edilmez.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
8	Grup rezervasyonunda oda sayısının eksik gösterilmesi	20 oda kullanılır, 15 oda fatura edilir.	Gelir kaydı ve doluluk doğruluğu riske girer.
9	Çocuk/ek yatak ücretinin alınmaması	Odada ek kişi vardır, sistemde görünmez.	Oda geliri sisteme tam yansımaz.
10	Kapora alınmasına rağmen rezervasyon kaydı açılmaması	Para alınır, rezervasyon sisteme girilmez.	Gelir kaydı ve doluluk doğruluğu riske girer.

2. OTA, Acente ve Komisyon Vakaları

Kanal yönetimi zayıfsa satış var görünür; fakat net kâr komisyon, kontenjan, yanlış iptal ve hatalı fiyat kodlarında eriyebilir.

Bu bölümün ana sorusu: Bu alandaki gelir, maliyet veya risk doğru kayıt ve kanıtlarla kontrol ediliyor mu?

No	Saha Vakası	Nasıl Olur?	İşletmeye Etkisi
11	Direkt müşteri acente üzerinden geçirilir	Çalışan komisyon alacağı acentayı araya sokar.	Net kâr komisyon ve kanal hatasında erir.
12	İptal edilen rezervasyon OTA'da açık kalır	Konaklama olmaz ama komisyon faturası gelir.	Gelir kaydı ve doluluk doğruluğu riske girer.
13	Direkt satış fırsatı komisyonlu kanala kaydırılır	Komisjonsuz müşteri OTA'dan işlenir.	Net kâr komisyon ve kanal hatasında erir.
14	Acente fiyatı bireysel müşteriye uygulanır	Kontrat fiyatı yetkisiz kişiye verilir.	Net kâr komisyon ve kanal hatasında erir.
15	Sahte komisyon faturası ödenir	Gerçek konaklama yoktur, komisyon faturası çıkar.	Nakit çıkar, karşılığında gerçek teslim alınmayabilir.
16	OTA tahsilat modeli yanlış takip edilir	Müşteri OTA'ya ödemiştir, otelde tekrar/eksik tahsilat olur.	Nakit ve cari kayıtlar gerçeği yansıtmaz.
17	Komisyon oranı sözleşmeden yüksek uygulanır	Acente fazla komisyon keser.	Net kâr komisyon ve kanal hatasında erir.
18	İptal koşulları personele bırakılır	Ücretli iptal ücretsiz yapılır.	Gerçek satış iptal gibi gösterilebilir.
19	Kanal bazlı zarar eden satış fark edilmez	Satış var görünür ama komisyon ve indirim kârı bitirir.	Marj yetkisiz şekilde düşer.
20	Acenteye fazla kontenjan verilir	Yüksek sezonda ucuz kontenjan kapalı kalır.	Net kâr komisyon ve kanal hatasında erir.

3. Kasa, POS, Banka ve Tahsilat Vakaları

Tahsilat doğru hesaba, doğru belgeye ve doğru cariye bağlanmadığında işletme satış yapmış görünür ama para kontrol dışına çıkar.

Bu bölümün ana sorusu: Bu alandaki gelir, maliyet veya risk doğru kayıt ve kanıtlarla kontrol ediliyor mu?

No	Saha Vakası	Nasıl Olur?	İşletmeye Etkisi
21	İşletme dışı POS ile tahsilat	Çalışan kendi/başka işletme POS'unu kullanır.	Tahsilat işletme hesabına geçmeyebilir.
22	Kişisel IBAN'a kapora alınır	Rezervasyon parası çalışanın hesabına gider.	Gelir kaydı ve doluluk doğruluğu riske girer.
23	QR ödeme kişisel hesaba yönlendirilir	Masadaki QR kişisel hesaba bağlıdır.	Ödeme akışı işletme kontrolünden çıkar.
24	POS iptali sonrası nakit alınır	Kart işlemi iptal edilir, nakit tahsil edilir ama sisteme girmez.	Tahsilat işletme hesabına geçmeyebilir.
25	Tahsilat alınır ama cari kapanmaz	Para gelir, müşteri borcu açık kalır.	Nakit ve cari kayıtlar gerçeği yansıtmaz.
26	Mükerrer tahsilat gizlenir	Müşteriden iki ödeme alınır, biri kayda girer.	Nakit ve cari kayıtlar gerçeği yansıtmaz.
27	Kasa farkları rutinleşir	Her gün küçük açık/fazla normal kabul edilir.	Nakit ve cari kayıtlar gerçeği yansıtmaz.
28	Döviz alınır, TL işlenir	Döviz kasaya girmeden TL karşılığı kayıt yapılır.	Nakit ve cari kayıtlar gerçeği yansıtmaz.
29	Kur farkı çalışan tarafından alınır	Müşteriden yüksek kurla alınır, sisteme düşük kur yazılır.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
30	Çek/senet tahsilatı kayda girmez	Tahsil edilen çek cariden düşülmez.	Nakit ve cari kayıtlar gerçeği yansıtmaz.

4. Adisyon, İptal, İkram ve İndirim Vakaları

Restoran, bar, oda servisi ve paket satışlarda gelir çoğu zaman iptal, ikram, personel hesabı, indirim veya adisyon değişikliği içinde kaybolur.

Bu bölümün ana sorusu: Bu alandaki gelir, maliyet veya risk doğru kayıt ve kanıtlarla kontrol ediliyor mu?

No	Saha Vakası	Nasıl Olur?	İşletmeye Etkisi
31	Servis edilen ürün iptal edilir	Ürün müşteriye gider ama adisyonda iptal görünür.	Gerçek satış iptal gibi gösterilebilir.
32	Satış ikram hesabına atılır	Müşteri öder, sistemde ikram görünür.	Gelir bedelsiz hesaplarda eriyebilir.
33	Personel hesabına müşteri satışı girilir	Gerçek satış personel yemeği gibi gösterilir.	Bordro ve mesai maliyeti şişebilir.
34	Masa kapandıktan sonra ürün silinir	Müşteri tam öder, sistemde satış düşürülür.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
35	Yetkisiz indirim yapılır	Çalışan indirim yapar, farkı alır.	Marj yetkisiz şekilde düşer.
36	Menü fiyatı ile sistem fiyatı farklıdır	Ürün düşük fiyattan geçer.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
37	Paket servis sisteme girilmez	Ürün çıkar ama satış görünmez.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
38	Adisyon başka masaya aktarılır	Tahsilat ve tüketim izlenemez hale gelir.	Nakit ve cari kayıtlar gerçeği yansıtmaz.
39	Açık adisyonlar gün sonunda temizlenir	Satışlar kapatılmadan silinir.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
40	Kampanya dışı ürün kampanyaya sokulur	Kâr marjı yüksek ürün düşük fiyattan satılır.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.

5. Organizasyon, Davet, Grup ve Etkinlik Satışları

Organizasyonlarda kişi sayısı, kapora, ekstra hizmetler, salon bedeli ve açık hesapların doğru kapatılması kritik kontrol alanıdır.

Bu bölümün ana sorusu: Bu alandaki gelir, maliyet veya risk doğru kayıt ve kanıtlarla kontrol ediliyor mu?

No	Saha Vakası	Nasıl Olur?	İşletmeye Etkisi
41	100 kişi gösterilip 150 kişi ağırlanır	Ek kişi geliri sisteme girmez.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
42	Kapora sisteme işlenmez	Ön ödeme alınır, cari açılmaz.	Nakit ve cari kayıtlar gerçeği yansıtmaz.
43	Organizasyon iptal gösterilir ama yapılır	Tahsilat elden alınır.	Gerçek satış iptal gibi gösterilebilir.
44	Ekstra menü kalemleri faturalanmaz	Pasta, içecek, süsleme, müzik gibi gelirler kaybolur.	Nakit çıkar, karşılığında gerçek teslim alınmayabilir.
45	Salon kirası düşük gösterilir	Mekân kullanım bedeli elden alınır.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
46	Dış tedarikçiden komisyon alınır ama işletmeye girmez	Fotoğrafçı, müzik, süsleme komisyonu kaybolur.	Net kâr komisyon ve kanal hatasında erir.
47	Menü değişikliği fiyat farkı alınmaz	Daha pahalı menü uygulanır, eski fiyat alınır.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
48	Çocuk/ekstra masa sayısı hesaplanmaz	Servis yapılır ama kişi sayısına girmez.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
49	Organizasyon sonrası açık hesap kapatılmaz	Kalan ödeme takip edilmez.	Kişi sayısı ve ekstra gelir eksik kalabilir.
50	Organizasyon personel maliyeti şişirilir	Fazla ekip gösterilir.	Kişi sayısı ve ekstra gelir eksik kalabilir.

6. Stok, Reçete, Porsiyon ve Fire Vakaları

Malzeme, reçete ve fire kontrolü zayıfsa kâr sadece satışta değil, mutfak ve depoda da erir.

Bu bölümün ana sorusu: Bu alandaki gelir, maliyet veya risk doğru kayıt ve kanıtlarla kontrol ediliyor mu?

No	Saha Vakası	Nasıl Olur?	İşletmeye Etkisi
51	Eksik ürün teslim alınır	50 kg fatura edilir, 42 kg gelir.	Nakit çıkar, karşılığında gerçek teslim alınmayabilir.
52	Kalitesiz ürün kaliteli gibi fatura edilir	Düşük kalite ürün yüksek fiyatla alınır.	Nakit çıkar, karşılığında gerçek teslim alınmayabilir.
53	Tedarikçi fiyatı şişirilir	Piyasa üstü alım yapılır.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
54	İade edilen ürün cariden düşülmez	Ürün iade olur, alacak takip edilmez.	Nakit ve cari kayıtlar gerçeği yansıtmaz.
55	Stok sayımı formalite yapılır	Sistem rakamı fiziksel sayım gibi onaylanır.	Maliyet ve malzeme kaybı görünmez hale gelir.
56	Reçete dışı fazla kullanım	Ürün maliyeti yükselir.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
57	Porsiyon küçültülür, fark kaybolur	Müşteri deneyimi bozulur veya malzeme çalınır.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
58	Değerli ürün başka yere kaydırılır	Et, içecek, temizlik ürünü işletme dışına çıkar.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
59	Son kullanma tarihi geçen ürün gizlenir	Fire yazmamak için riskli ürün tutulur.	Zayi ve kayıp kontrolsüz büyür.
60	Fire habersiz çöpe atılır	Değerli ürün kaybolur, kayıt tutulmaz.	Zayi ve kayıp kontrolsüz büyür.

7. Satınalma, Fatura ve Hizmet Alımı Vakaları

Ödeme yapılmadan önce ürünün veya hizmetin gerçekten teslim edildiği kanıtlanmalıdır. Aksi halde nakit çıkar, karşılığı işletmeye girmez.

Bu bölümün ana sorusu: Bu alandaki gelir, maliyet veya risk doğru kayıt ve kanıtlarla kontrol ediliyor mu?

No	Saha Vakası	Nasıl Olur?	İşletmeye Etkisi
61	Alınmayan ürün için fatura ödenir	Ürün gelmez ama fatura ödenir.	Nakit çıkar, karşılığında gerçek teslim alınmayabilir.
62	Alınmayan hizmet için fatura ödenir	Bakım, reklam, danışmanlık yapılmamıştır.	Nakit çıkar, karşılığında gerçek teslim alınmayabilir.
63	Aynı fatura iki kez ödenir	Cari kontrol zayıftır.	Nakit çıkar, karşılığında gerçek teslim alınmayabilir.
64	Grup şirket gideri işletmeye yazılır	Başka işletmenin gideri bu işletmeye yüklenir.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
65	Tedarikçi cari mutabakatı yapılmaz	Fazla ödeme veya açık bakiye oluşur.	Nakit ve cari kayıtlar gerçeği yansıtmaz.
66	Bakım faturası kesilir ama bakım yapılmaz	Klima, havuz, jeneratör, asansör kontrol edilmez.	Nakit çıkar, karşılığında gerçek teslim alınmayabilir.
67	Reklam faturası kesilir ama reklam çıkmaz	Hizmet faturası vardır, kampanya yoktur.	Nakit çıkar, karşılığında gerçek teslim alınmayabilir.
68	Avans verilir ama mal/hizmet gelmez	Ön ödeme kapanmaz.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
69	Sözleşmesiz hizmet alımı yapılır	Sonradan fiyat ve kapsam tartışması çıkar.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
70	Onaysız ödeme yapılır	Yetkili onay süreci atlanır.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.

8. Personel, Puantaj, İzin ve Bordro Vakaları

Puantaj, izin, fazla mesai ve taşeron kişi sayısı doğru kontrol edilmezse işletme çalışılmayan işlere ödeme yapabilir.

Bu bölümün ana sorusu: Bu alandaki gelir, maliyet veya risk doğru kayıt ve kanıtlarla kontrol ediliyor mu?

No	Saha Vakası	Nasıl Olur?	İşletmeye Etkisi
71	Sahte fazla mesai yazılır	Çalışılmayan mesai ödenir.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
72	Çalışılmayan gün için ücret ödenir	Devamsızlık maaşa yansımaz.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
73	Ekstra personel listesi şişirilir	Organizasyona gelmeyen kişiye ödeme çıkar.	Kişi sayısı ve ekstra gelir eksik kalabilir.
74	Arkadaş yerine imza atılır	Gelmeyen personel gelmiş görünür.	Bordro ve mesai maliyeti şişebilir.
75	Avans maaştan düşülmez	Personel avansı kapanmaz.	Bordro ve mesai maliyeti şişebilir.
76	İşten ayrılan personele ödeme devam eder	Sistemden çıkarılmamıştır.	Bordro ve mesai maliyeti şişebilir.
77	Yıllık izin kaydı tutulmaz	Personel tekrar izin/parasal talep eder.	Bordro ve mesai maliyeti şişebilir.
78	Yanlış çıkış kodu dava doğurur	SGK çıkış kodu hatalı seçilir.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
79	Taşeron kişi sayısı şişirilir	Temizlik/güvenlik/vale hizmeti fazla fatura edilir.	Nakit çıkar, karşılığında gerçek teslim alınmayabilir.
80	Görev tanımı belirsizliği fazla mesai üretir	İş bölümü net değildir, gereksiz personel çalışır.	Bordro ve mesai maliyeti şişebilir.

9. Güvenlik, Hukuk, Ruhsat ve Kriz Vakaları

Bazı riskler sadece kârı değil, işletmenin hukuki savunmasını, ruhsat güvenliğini ve marka itibarını tehdit eder.

Bu bölümün ana sorusu: Bu alandaki gelir, maliyet veya risk doğru kayıt ve kanıtlarla kontrol ediliyor mu?

No	Saha Vakası	Nasıl Olur?	İşletmeye Etkisi
81	Çatı, balkon, teras güvenlik riski	Bariyer, kilit, kamera, uyarı eksiktir.	Hukuki, operasyonel ve itibar riski doğar.
82	Havuz kazası	Gözetim ve uyarı sistemi yoktur.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
83	Yangın çıkışı kapalıdır	Yangın kapısı depo yapılırsa veya kilitlenir.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
84	Kamera çalışmaz	Olay olduğunda kayıt yoktur.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
85	Alkolsüz konseptte dışarıdan alkol sokulur	Ruhsat, aile algısı ve güvenlik riski doğar.	Hukuki, operasyonel ve itibar riski doğar.
86	Misafir kavgası kayıt altına alınmaz	Sonradan hukuki iddia doğar.	Dava ve savunma riski artar.
87	Kayıbolan eşya süreci yoktur	Misafir işletmeyi suçlar.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
88	Çocuk güvenliği ihmal edilir	Havuz, merdiven, balkon, oyun alanı riski oluşur.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
89	Gıda zehirlenmesi iddiası savunulamaz	Numune ve üretim kaydı yoktur.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
90	KVKK/gizlilik ihlali	Kimlik, kamera, rezervasyon bilgisi kötü kullanılır.	Gelir kaydı ve doluluk doğruluğu riske girer.

10. Yönetim, Yetki ve İç Denetim Zafiyeti Vakaları

Sistemin en kritik noktası, hatayı zamanında görünür kılacak yönetim ve iç denetim ritminin kurulmasıdır.

Bu bölümün ana sorusu: Bu alandaki gelir, maliyet veya risk doğru kayıt ve kanıtlarla kontrol ediliyor mu?

No	Saha Vakası	Nasıl Olur?	İşletmeye Etkisi
91	Kritik işler tek kişiye bağlıdır	Aynı kişi satış, tahsilat ve kayıt yapar.	Nakit ve cari kayıtlar gerçeği yansıtmaz.
92	Müdür onayı olmadan iptal yapılır	İptal yetkisi herkestedir.	Gerçek satış iptal gibi gösterilebilir.
93	Haftalık mutabakat yapılmaz	Kasa, banka, POS, cari açık kalır.	Tahsilat işletme hesabına geçmeyebilir.
94	Kırmızı alanlar tanımlı değildir	POS, kasa, iptal, ikram gibi alanlar kontrolsüzdür.	Tahsilat işletme hesabına geçmeyebilir.
95	Yönetim raporu sadece ciroya bakar	Kâr kaçağı görünmez.	Hata zamanında görünmez, zarar büyür.
96	Departmanlar arası veri kopuktur	Mutfak, resepsiyon, muhasebe ayrı çalışır.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
97	Kapanmayan aksiyonlar unutulur	Sorun tespit edilir ama çözülmez.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
98	Kritik kararlar yazılı değildir	Sonradan “kim karar verdi” bilinmez.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
99	Şikâyetler analiz edilmez	Aynı hata tekrar eder.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.
100	İşletme erken uyarı sistemi yoktur	Zarar büyüyene kadar fark edilmez.	Kâr, nakit veya kontrol disiplini zayıflar.

100 Saha Vakası 77 Maddeye Nasıl Bağlanır?

Bu vaka kütüphanesi tek başına bir liste değildir. KDYS içinde her vaka, 77 maddelik denetim listesine bağlanarak ölçülebilir bir kontrol sistemine dönüşür.

Bağlantı Sütunu	Ne Sağlar?
Yakalanacak Tipik Saha Vakaları	Her denetim maddesinin hangi gerçek saha risklerini görünür kıldığını gösterir.
İstenen Kanıt / Belge	PMS, POS, banka, fatura, irsaliye, kamera, puantaj, sözleşme gibi doğrulama kaynaklarını netleştirir.
Kapanış Testi	Riskin gerçekten kapandığını hangi kanıtlarla anlayacağımızı belirler.
Risk Şiddeti ve Sıklık	Günlük, haftalık, aylık veya olay bazlı takip ritmini belirler.

Örnek bağlantı mantığı:

Kontrol Alanı	Yakalanacak Vakalar	Kapanış Testi
Günlük Gelir Kapanışı	Sisteme girilmeyen oda, oda servisi kaçağı, döviz farkı, laundry kaçağı	Fiili operasyon ile gelir raporu uyuyor mu?
POS Mutabakatı	İşletme dışı POS, kişisel POS, POS iptali	Tüm tahsilatlar işletme hesabına geçmiş mi?
İptal ve İkram Kontrolü	Sahte iptal, satışın ikram/personel hesabına atılması	Her iptal/ikram gerekçeli ve onaylı mı?
Fire ve Stok Kontrolü	Etin çöpe atılması, reçete dışı kullanım, stok kaybı	Fire oranı açıklanabilir ve belgeli mi?

İşletmenizde bu vakalardan kaç yaşanıyor olabilir?

Bu listedeki vakaların tamamı aynı anda yaşanmak zorunda değildir. Ancak birkaçının bile fark edilmemesi, işletmenin aylık kârını, nakit akışını ve yönetim güvenliğini ciddi şekilde bozabilir.

KDYS Kârlılık Denetimi ve Yönetimi Sistemi, işletmenizde bu risklerin hangilerinin bulunduğunu ölçmek, kanıtlamak ve yönetilebilir hale getirmek için geliştirilmiştir.

1	Kârın nerede eridiğini görmek
2	Kaçığı kapatacak kontrol sistemini kurmak
3	Yöneticiye haftalık takip edilebilir aksiyon planı bırakmak

Kârlılığı tesadüf olmaktan çıkarın.

Dr. Kemal Çubukcu
Kârlılık ve Yönetim Stratejisti

Kâr kaybı her zaman satış eksikliği değildir.

Bir işletmede ciro olabilir, müşteri olabilir, doluluk olabilir. Ama buna rağmen para kalmıyorsa, sorun sadece satışta aranmaz.

Kâr; tahsilatta, fiyatlandırmada, komisyonlarda, stokta, personelde, faturada, organizasyon yönetiminde ve günlük kontrol disipliniyle eriyebilir.

Bu çalışma, otel işletmelerinde kârı eriten 100 saha vakasını görünür hale getirmek için hazırlanmıştır.

KDYS

Kârlılık Denetimi ve Yönetimi Sistemi

Dr. Kemal Çubukcu

Kârlılık ve Yönetim Stratejisti