

**T.C.**  
**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**MUHASEBE VE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİYET**  
**KONTROL SÜRECİ VE ODA-MÖNÜ**  
**MALİYETLERİNİN BELİRLENMESİ: DENİZLİ'DEKİ**  
**KÜÇÜK ÖLÇEKLİ BİR KONAKLAMA İŞLETMESİNDE**  
**UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Umut Tolga GÜMÜŞ**

**Danışman**

**Yard.Doç.Dr. Hafize MEDER ÇAKIR**

**Denizli, 2005**

## **ÖZET**

Günümüz rekabet ortamında ve serbest piyasa şartlarında hareket eden konaklama işletmeleri, hizmetlerini fiyatlandırırken bilimsel yöntemler kullanmaları bir gereklilik halini almıştır. Bu amaçla fiyat tespiti için ciddi maliyet analizleri yapılmalıdır. Ancak şehir içi konaklama işletmeleri bu analizi yapamadıklarından uyguladıkları fiyatlar çoğu zaman geri dönülemez sonuçlar doğurmaktadır.

Bu çalışma ile; küçük konaklama işletmelerinin bir türü olan şehir içi otellerinde birim maliyetlerin hesaplanabilmesi için uygulanabilecek basit bir sistemin oluşturulması amaçlanmıştır. Ayrıca maliyet kontrol süreçleri incelenmiş ve standart maliyet kartları kullanılarak örnek mönü birim malzeme maliyetleri hesaplanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel, Otel Muhasebesi, Maliyet Muhasebesi

**ABSTRACT**

It has become a necessity for the accommodation foundations that set out according to today's competitive environment and independent market conditions, to apply scientific techniques and analyses during the process of their service pricing. With this purpose in mind; a series of serious cost analyses must be conducted in order to reach a price stabilization. Nonetheless: since the city center hotels are not capable of performing such kinds of analyses; their applied prices usually bear unrecoverable results.

With this accomplishment; it is targeted to ordain a simple operation for the city center hotels which are a branch of diminutive accommodation foundations to calculate the cost prices per unit. Moreover; the routines of cost control were examined and a sample menu's material costs per unit were reckoned via standardized cost cards.

Key Words: Hotel, Hotel Accounting, Cost Control

## İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar	VIII
ŞEKİLLER	X
ÖNSÖZ	XI
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1 Konaklama Endüstrisinin Dünya ve Türkiye Açısından Tarihsel Gelişimi.....	3
1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	14
1.3. Konaklama İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkları.....	15
1.4. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	16
1.4.1. Faaliyet sürelerine göre konaklama işletmeleri.....	17
1.4.2. Büyüklüklerine göre konaklama işletmeleri.....	17
1.4.3. Mevzuat açısından konaklama işletmeleri.....	18
1.4.4. Bulunduğu yere göre konaklama işletmeleri.....	19
1.4.5. Karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü bakımından konaklama işletmeleri.....	20
1.4.6. Mülkiyet durumuna göre konaklama işletmeleri.....	20
1.4.7. Ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre konaklama işletmeleri .....	20
1.5. Türkiye’de Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	21
1.6. Konaklama İşletmelerinin Organizasyon Yapısı.....	22

## İKİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİYET-GİDER VE FİYATLAMA KAVRAMI

2.1. Üretim İşletmelerinde Ürün Maliyetlerini Belirleyen Unsurlar ve Maliyet Hesaplama Süreci.....	28
--	----

2.2. Maliyetlerin Sınıflandırılması.....	29
2.2.1. İşletmelerin faaliyet hacmine bağlı maliyetler.....	29
2.2.2. Gerçekleşme durumuna göre maliyetler.....	31
2.2.3. Denetlenebilme açısından maliyetler.....	31
2.2.4. Yükleme biçimine göre maliyetler.....	32
2.2.5. Dönem giderlerine yüklenmesindeki zamanlamaya göre maliyetler.....	32
2.2.6. İşlevsel açıdan maliyet kavramları.....	33
2.3. Konaklama Muhasebesi Kapsamında Maliyetler ve Maliyet Unsurları.....	34
2.3.1. Yatırım maliyetleri.....	36
2.3.2. İşletme maliyetleri.....	36
2.3.3. Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyetleri.....	37
2.4. Giderlerin Maliyet Merkezlerine Dağıtımı .....	39
2.4.1. Birinci dağıtım (gider türlerinin gider yerlerine dağıtımı) .....	40
2.4.2. İkinci dağıtım (hizmet gider yerlerinde giderlerin üretim gider yerlerine dağıtımı) .....	41
2.4.2.1. Kademeli dağıtım yöntemi.....	42
2.4.2.2. Direkt dağıtım yöntemi.....	42
2.4.2.3. Matriks yöntemi.....	42
2.4.2.4. Planlı dağıtım yöntemi.....	43
2.4.3. Üçüncü dağıtım (üretim gider yerlerinde toplanan giderlerin ürünlere yüklenmesi) .....	44
2.5. Yiyecek İçeceklerin Fiyatlandırılması ve İşletme Açısından Önemi.....	46
2.6. Menü Fiyatlaması.....	47
2.6.1. Yiyecek ve içecek fiyatlandırma yöntemlerinin sınıflandırılması.....	48
2.6.1.1. Subjektif yöntemler.....	48
2.6.1.1.1. Makul fiyat yöntemi.....	48
2.6.1.1.2. En yüksek (prestij) fiyat yöntemi.....	48
2.6.1.1.3. Düşük fiyat yöntemi.....	49
2.6.1.1.4. Sezgisel (psikolojik) fiyat yöntemi.....	49
2.6.1.1.5. Lideri izleme fiyat yöntemi.....	49
2.6.1.2. Objektif yöntemler.....	50

2.6.1.2.1. Çarpan yoluyla fiyatlandırma yöntemi.....	51
2.6.1.2.2. Birincil maliyete göre fiyatlandırma yöntemi.....	54
2.6.1.2.3. Porsiyon maliyeti ile fiyatlandırma yöntemi.....	55
2.6.1.2.4. Maliyet artı yöntemi ile fiyatlandırma yöntemi.....	55
2.6.1.2.5. Gerçek (tam maliyetleme) yöntemi.....	56
2.6.1.2.6. Temel fiyatlandırma yöntemi.....	57
2.6.1.2.7. Oran Yöntemi.....	59
2.6.1.2.8. Hubbart formülü yöntemi.....	60
2.6.1.2.9. Başabaş fiyatlandırma yöntemi (başabaş noktası analizi).....	61
2.7. Oda Fiyatının Hesaplanması (Room Rate).....	62
2.7.1. Fiyatlandırma ve fiyatlandırmanın önemi.....	63
2.7.2. Fiyatlandırmayı etkileyen faktörler.....	64
2.7.3. Fiyatlandırma yöntemleri.....	66
2.7.3.1. Objektif yöntemler.....	67
2.7.3.1.1. Maliyet artı fiyatlandırma yöntemi.....	68
2.7.3.1.2. Thumb yöntemi.....	69
2.7.3.1.3. Maliyet kadar kâr yöntemi.....	70
2.7.3.1.4. Hubbart formülü yöntemi.....	71
2.7.3.1.5. Çarpan yöntemi.....	74
2.7.3.1.6. Başabaş fiyatlandırma yöntemi (başabaş noktası analizi).....	74
2.7.3.1.7. Marjinal fiyatlandırma yöntemi.....	79

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİYET KONTROLÜ

3.1. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünde Aranılan Özellikler ve Maliyet Kontrolünün Aşamaları.....	83
3.1.1. Yiyecek maliyet kontrolünün aşamaları.....	85
3.1.1.1. Satınalma.....	85
3.1.1.1.1. Satınalma yöntemleri .....	90
3.1.1.1.2. Satınalma işlemlerinde uygun miktarın belirlenmesi ....	99
3.1.1.2. Teslim alma.....	101

3.1.1.3. Depolama.....	104
3.1.1.4. Stoklama.....	107
3.1.1.5. Malzeme çıkarma.....	112
3.1.1.6. Üretim.....	116
3.1.1.7. Satış.....	121
3.2. İçecek Maliyet Kontrol Süreci.....	124
3.2.1. İçecek maliyet kontrol sürecinin aşamaları.....	125
3.2.1.1. Satınalma .....	126
3.2.1.2. Teslim alma.....	130
3.2.1.3. Depolama.....	131
3.2.1.4. Stoklama.....	133
3.2.1.5. Malzeme çıkarma.....	134
3.2.1.6. Satış kontrolü.....	135
3.2.1.6.1. Barların kontrolü.....	135
3.2.1.6.2. Gelirlerin kontrolü.....	137

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DENİZLİ'DE ÖRNEK BİR KONAKLAMA İŞLETMESİNDE ODA-KAHVALTI VE RESTORANT BİRİM MALİYETLERİNE İLİŞKİN UYGULAMA**

4.1. Uygulama Yapılan Konaklama İşletmesinin Genel Özellikleri .....	142
4.1.1. Üretim departmanları.....	142
4.1.2. Yardımcı hizmet departmanları.....	142
4.1.3. Muhasebe bölümü.....	143
4.2. Konaklama İşletmesinin Maliyet Dağıtımına Esas Faaliyet Giderlerinin Sınıflandırılması.....	143
4.2.1. Maliyetler.....	143
4.2.2. Maaş ve ücretler.....	145
4.2.3. Amortismanlar.....	148
4.2.4. Diğer masraflar.....	149
4.3. Giderlerinin Dağıtılması .....	149
4.3.1. Giderlerin yardımcı hizmet gider yerlerine dağıtımı (I.dağıtım).....	150

4.3.2. Yardımcı hizmet gider yerlerinde toplanan giderlerin esas hizmet merkezlerine dağıtımı (II. Dağıtım) .....	156
4.3.3. İkinci dağıtımda toplanan giderlerin mamullere yüklenmesi (birim maliyetlerin hesaplanması) .....	157
4.4. Standart Maliyet Kartları Yardımıyla Mönü Maliyetlerinin Bulunması.....	158
4.5. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü .....	162
4.5.1. Satınalma.....	163
4.5.2. Teslimalma.....	163
4.5.3. Depolama.....	163
4.5.4. Malzeme çıkarma.....	164
4.5.5. Üretim.....	164
4.5.6. Satış.....	165
SONUÇ.....	166
KAYNAKLAR.....	169
EKLER.....	175
Ek-1- Standart Malzeme Satın Alma Kartı	
Ek-2- Sipariş Fişi	
Ek-3- Satın Alma Özellikleri Formu	
Ek-4- Satın Alma Emri Formu	
Ek-5- Ambar Yiyecek Alındı Formu	
Ek-6- Günlük Teslim Alma Formu	
Ek-7- Malzeme İade Formu	
Ek-8- Ambar Miktar (Göz) Kartı	
Ek-9- Ambar Stok Kartı	
Ek-10- Envanter Cetveli	
Ek-11- Malzeme İstek Fişi	
Ek-12- Günlük Bar Satış Raporu	
Ek-13- 486. V.U.K. Tebliği	
ÖZGEÇMİŞ.....	188



## TABLOLAR

Tablo 1.1 Dünya’da Konaklama Endüstrisinin Gelişimi .....	7
Tablo 1.2 Hanlar ile kervansarayların Özellikleri .....	10
Tablo 1.3 Türkiye’de Konaklama Endüstrisinin Tarihsel Gelişimi.....	11
Tablo 1.4 Ulusal Zincir Oteller.....	13
Tablo 1.5 Uluslar Arası Zincir Oteller.....	14
Tablo 2.1 Konaklama İşletmelerinde Maliyet Yaklaşımları.....	29
Tablo 2.2 Maliyetlerin Sınıflandırılması.....	36
Tablo 2.3 Dağıtım Anahtarları Listesi.....	40
Tablo 2.4 Gider Dağıtım Tablosu.....	41
Tablo 2.5 Temel Fiyatlama Yöntemleri.....	67
Tablo 2.6 Maliyete Dayalı Fiyatlandırma.....	68
Tablo 2.7 Hubbart Formülü.....	72
Tablo 3.1 Maliyet Kontrol Sisteminin Aşamaları.....	85
Tablo 3.2 Konaklama İşletmelerinde Satınalma İşlemlerinde Sorumlu Olan Kişiler	87
Tablo 3.3 Doğru Seçilmiş Satın Alma Politikaları ve Sistemlerine Örnekler.....	90
Tablo 3.4 Piyasa Fiyat Kartı.....	94
Tablo 3.5 Envanter Tablosu.....	108
Tablo 3.6 Yiyecek-Porsiyon Miktar Tablosu.....	121
Tablo 3.7 Satın Alma İstek Formu.....	128
Tablo 3.8 Satın Alma Sipariş Formu.....	128
Tablo 3.9 Sürekli Envanter Kartı.....	129
Tablo 3.10. Günlük İçki Teslim Raporu.....	131
Tablo 3.11 Depo Kayıtları.....	133
Tablo 3.12 İçecek Maliyet Raporu.....	139
Tablo 4.1 Net Yiyecek Malzeme Maliyeti.....	144
Tablo 4.2 İçecek Malzeme Maliyeti.....	145
Tablo 4.3 Direkt Nitelikli İşçilerin Ücretleri.....	147
Tablo 4.4 Diğer Masraflar.....	149
Tablo 4.5 Gider Dağıtım Anahtarı (I. Dağıtım).....	150

Tablo 4.6 Birinci Dağıtım.....	151
Tablo 4.7 İkinci Dağıtım (II. Dağıtım).....	157
Tablo 4.8 Kahvaltı İçin Standart Maliyet Kartı.....	160
Tablo 4.9 Akşam Yemeği İçin Standart Maliyet Kartı (Mönü1).....	160
Tablo 4.10 Akşam Yemeği İçin Standart Maliyet Kartı (Mönü2).....	161
Tablo 4.11 Akşam Yemeği İçin Standart Maliyet Kartı (Mönü3).....	161
Tablo 4.12 Akşam Yemeği İçin Standart Maliyet Kartı (Mönü4).....	162

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1 Maliyet Gider Ayrımı.....	27
Şekil 3.1 İçecek Maliyet Kontrolünün Prensipleri.....	125

## ÖNSÖZ

Türkiye ekonomisinde “Bacasız Sanayi” olarak adlandırılan turizm sektöründe her geçen gün diğer ülkelerle olan rekabet ortamı gittikçe artmaktadır. Ülkemize sağladığı katma değer ve istihdam olanaklarını düşündüğümüzde turizm Türkiye için çok önemli bir konudur.

Turizm tesislerine baktığımızda, “küçük konaklama işletmelerinin” daha inşaat safhasından başlayarak, hizmete girmesine kadar bir çok sorunları mevcuttur. Bu sorunların en başında bu tür işletmelerde sağlıklı bir maliyet kontrolü ve maliyet analizleri yapılamamaktadır. Bu kontrol ve analizlerden yoksun olarak belirlenen fiyatlar işletmeleri zor duruma sokmaktadırlar.

Şehir içlerinde bulunan bu tür küçük konaklama işletmelerine yol gösterici nitelik taşıyacağına inandığım bu tez çalışmamda bana yardımcı olan Danışmanım Yrd.Doç.Dr. Hafize Meder ÇAKIR’a, her konuda destek olan Yrd.Doç.Dr. Hakan AYGÖREN, Yrd.Doç.Dr. Hakan SARITAŞ ve Arş.Gör. Osman Barlas BURSALI’ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## GİRİŞ

Son yıllarda özellikle 1990'lerden sonra sayıları ve önemi hızla artan konaklama işletmelerinin birbirleriyle rekabetini artırmak amacıyla hizmet ve üretim maliyetlerinin bilimsel olarak hesaplanması gereğinin önemi artmıştır. İşletmelerin sağlıklı hizmet vermeleri ve uzun ömürlü olmaları düzenli ve sağlam maliyet bilgilerine bağlıdır. Konaklama işletmelerinin sattıkları oda, yiyecek ve içeceğin maliyetlerini tüm üretim unsurları ve bu unsurların nasıl ve hangi ölçülerde üretime katkı sağladığının belirlenmesi işletme verimliliğini artıracaktır. Bu şekilde işletmeler ileriye daha emin bakacaklar ve alınacak kararlar daha sağlıklı ve kârlı olacaktır.

Bu durum "Büyük Konaklama İşletmelerinde" bir problem olmazken, küçük özellikle "Şehir İçi Konaklama İşletmelerinde" uygulaması hem masraflı hem de bu işletmelerin bünyesinde bu maliyet kontrolünü sağlayacak ilgili departman, ekipman ve kalifiye personel bulunmamaktadır.

Bu olgudan hareketle; durumun önemini basit bir şekilde vurgulamak ve güncel hayatta kullanılabilecek bir çalışma olması için Denizli merkezli bir konaklama işletmesi üzerinde maliyet kontrolüne ve birim hizmet üretim maliyetlerinin hesaplanması amaçlanmıştır.

Küçük konaklama işletmelerinde maliyet bilgileri düzenli bir şekilde takip edilememektedir. Bununla birlikte belirlenen satış fiyatları da herhangi bir hesaplamanın yada analizin sonucu oluşmamaktadır.

İşletme sahipleri; rakip-komşu işletmelerdeki uygulanan fiyatlar doğrultusunda kendi satış fiyatlarını belirlemektedirler. Bu durum işletme için gerçeği yansıtmamaktadır. İşletme yöneticileri analiz ve birim maliyet hesaplamaları yapmadan belirledikleri satış fiyatlarının işletme için olumsuz bedellerini çok ağır ödemektedirler. Çoğu büyük zararlar altında ezilmekte veya işletmelerini zaman içinde kapatmak zorunda kalmaktadırlar.

Bütün bu yukarıda açıklanan durumların önlenmesi ve yapılması gerekenin ne olduğunu görebilmek için yapılan bu çalışmanın birinci bölümünde genel olarak konaklama işletmelerinin özelliklerinden bahsedilmektedir.

İkinci bölümde literatürde geçen maliyet-gider ilişkilerinin açıklanmasından sonra fiyatlama kavramından bahsedilmiştir. Bu bölümün açıklanmasının amacı uygulamaya esas işletme için uyarlanan birim maliyet hesaplaması önerisine zemin oluşturmaktır. Uygulamamızda fiyatlama konusuna değinilmemiştir ancak hesaplanan birim maliyetler doğrultusunda literatürde geçen fiyatlama yöntemlerinin hangisinin uygulanabilirliği daha açık belirlenebilir.

Üçüncü bölümde konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek maliyet kontrol sürecinden bahsedilmektedir.

Son bölümde Denizli merkezli; 3 yıldızlı küçük şehir içi niteliğindeki bir konaklama işletmesinde güncel hayatta belirlenmiş olan “oda-kahvaltı”, “tam pansiyon” ve bazı “mönü” fiyatlarının bu ürünlere ilişkin maliyetleri karşılayıp karşılamadıkları ele alınmıştır. Bu doğrultuda her bir ürünün (hizmetin) birim maliyetleri hesaplanmıştır. Kapsam açısından bir aylık dönem ele alınmıştır. Alınan dönemdeki fiyat-birim maliyet ilişkisi analiz edilmiştir. Bunlara ek olarak işletmenin maliyet kontrol sürecinden de bahsedilmiştir.

İnceleme sonucunda elde edilen veriler ışığı altında aslında gerekli maliyet-gider ilişkilerinin ve esas ve yardımcı hizmet birimlerinin hangi gider merkezleri ile ilişkili olduklarının belirlenmesi ile basit bir şekilde uyguladığımız fiyatların maliyetlerimizi ne ölçüde karşıladığının analizi yapılabilmektedir. Ayrıca etkin bir maliyet kontrolünün yapılabileceği ve tüm sabit giderleri de karşılayabilecek bir fiyatın belirlenmesini kapsayan bir model önerisi küçük şehir içi konaklama işletmeleri için sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Konaklama işletmeleri kavramının tanımlanması ile ilgili çok fazla yaklaşım bulunmaktadır. Burada tartışılan konu; konaklama işletmelerinin ek departmanları ile ilgili olan hizmet konularında olurken, genel kabul gören yaklaşım ise, konaklama işletmelerinin konaklama ve yiyecek-içecek gereksinimlerini karşılayan birimler oldukları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Denizer, Tetik, Akdoğan, 1998 : 2).

Prof.Dr. Walter Hunziker'e göre, "*Konaklama işletmeleri, yer yabancısı olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari işletmelerdir*" (Olalı, Korzay, 1993 : 22).

Prof.Dr. Yılmaz Benligiray'a göre ise konaklama işletmeleri, "*insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal işletmeler*" olarak tanımlanmaktadır (Benligiray, 1994 : 32).

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre "*Konaklama işletmeleri, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve mutut olarak beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri bir teşekküldür*" (Dikici, 1997 : 3).

2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu ile Turizm Yatırım Teşvik Yönetmeliği'nin 67. maddesine göre, "Konaklama işletmeleri; asıl fonksiyonları müşterilerin ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme, içme eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulunduran en az 10 odalı tesislerdir" (Aras, 1993 : 5).

#### **1.1. Konaklama Endüstrisinin Dünya ve Türkiye Açısından Tarihsel Gelişimi**

Konaklama işletmeleri, tarih içerisinde seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere bir çok ihtiyaçlarını karşılayan birimler olarak kabul görmüşlerdir. İlk örnekleri olan hanlar M.S. I. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Yapılan

araştırmalarda bu dönemlerde seyahat edenlerin konaklama ve yiyecek ihtiyaçlarını bu hanlardan sağladıkları ortaya çıkarılmıştır.

M.S. 6. yy. paranın kullanımındaki öneminin artmasıyla gelişen ticaretle birlikte hanlara duyulan ihtiyaçta artış göstermiştir. Endüstri Devrimi'ne kadar zenginlerin kullandığı bu hanlar yerlerini iktisadi alandaki değişmelerle otellere bırakmışlardır. Hiçbir yeniliğe gereksinim duymayan bu hanlar sadece seyyahların konaklama ve yiyecek ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemişlerdir.

1607 yılında ABD'nin Virginia eyaletinde inşa edilen ilk hanın ardından çeşitli liman kentlerinde de hanlar açılmaya başlamıştır. ABD'de yapılan bu ilk hanlar İngiliz hanlarını örnek almıştır. Ancak, ABD'liler yenilikçi ve misafire hizmet etmenin daha iyi yollarını araştırıp ilk örneklerine 1700'lü yıllarda rastlanan otelcilik kavramını geliştirmişlerdir.

İlk modern konaklama işletmeleri örnekler ABD'de 1794 yılında ortaya çıkmıştır. 1829 yılında Boston'da açılan ilk şehir otel işletmelerinin açılmasından sonra bütün ülkeye yayılmaya başlamıştır. Bu sıralarda Avrupa bu konuda çok geri kalmıştır.

1794 yılında New York'ta "City Hotel" inşa edilmiştir. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi 35 yıl sonra 1839 yılında Boston'da açılan "Tremont House" ilk modern şehir konaklama işletmesine örnek olmuştur. Ancak, 73 odalı bu otelde verilen hizmetler hanlardakilerden pek farklı değildi. Buradaki tek farkın oda sayılarındaki artışın olduğu söylenebilir (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, 1983).

Ancak, Boston'da açılan otel ile ilk defa; tek-çift kişilik odalar, resepsiyon kavramı ve resepsiyon ile odalar arasında iletişimi sağlayan haberleşme sistemi, günümüzdeki bellboy kavramı da ortaya çıkmıştır. Bu kadar köklü yeniliğe rağmen Tremont House'larda sürekli akan sıcak su, ısıtma vb. imkanlar mevcut değilmiş. Diğer kentlerdeki orijinal fikirlere sahip girişimciler tarafından çok daha değişik büyüklük ve özellikte otellerin açılmasıyla 20 yıl içinde Tremont House kapatılmak zorunda kalmıştır.

Hızla gelişen konaklama endüstrisinde ilk başta sıradan seyyahlara yönelik yapılan hanların yerini zamanla büyük, çok ve fonksiyonel odalara sahip konaklama işletmeleri almıştır. Ancak, bu işletmeler artık sıradan seyyahlara hizmet etmek



yerine zengin kesime hizmet etmeye, gelir düzeyi düşük olanlar için ise istasyon kenarlarındaki küçük oteller hizmet vermeye başlamıştır.

Konaklama endüstrisindeki gelişmeleri iyi takip eden Ellswort M. Statler 1908 yılında Buffalo’da “Buffalo Statler” adında ilk konaklama işletmesini açmıştır. Bu konaklama işletmeleri zinciri ile o zamana kadar kullanılmayan pek çok yenilik getirilmiştir. Örneğin; özel banyolar, odalarda büyük aynalar, yangın çıkışları, her gün bedava gazete, odalarda içecek bulundurulabilir küçük barlar, kilidi bulunan kapılar bunlardan bazılarıdır.

Burada tek farklılık Statlerin “1,5 dolara bir oda ve banyo” sloganıyla birlikte bütün bu gelişmiş imkanlara artık sıradan gezginlerin de ulaşabilmesidir. Artık zenginlerin yanında gelir düzeyi daha aşağı olanlar da bu tip konaklama işletmelerinde kalabilmekteydiler. 40 yıl boyunca konaklama zincirini genişleten Statler diğer girişimciler için de tesis yapımında örnek teşkil etmiştir (Kozak, 2002 :18).

1900’lere gelindiğinde I.Dünya Savaşı ile birlikte konaklama endüstrisi alanında bir gerileme yaşandıysa da savaşın bitimiyle birlikte ABD o zamana kadar görülmemiş bir zenginlik dönemine girmiştir. Bununla birlikte başta New York’ta ve Pennsylvania’da olmak üzere “New Yorker Otelleri” inşa edilmiştir. 3.000 odası ile o zamanların en büyük oteli olan Stevens Oteli de bu zamanda yapılmıştır.

1929 Ekonomik Bunalımı ile birlikte boş kalan otel odaları otelcilik sektörüne çok büyük zarar vermiştir. Otellerin %85’inden fazlası kapatılmak zorunda kalmıştır. 1932 yılında ABD Başkanlığına Roosevelt’in gelmesinin ardından canlanan ekonomi ile otel endüstrisi de yeniden gelişmeye başlamıştır.

II. Dünya Savaşı ile birlikte 1945 yılından sonra erkeklerin sürekli askerlik için seyahat etmesi, evde kalan bayanların eşlerini ziyarete gitmek ve değişik iş imkanları için sürekli yer değiştirmelerinden dolayı otellerdeki doluluk oranları tekrar %95’lerin üstüne çıkmıştır. 1900 ve 1962 yılları arasında farklı kişi ve şartlara hizmet veren dört değişik otel çeşidi ortaya çıkmıştır.

Bunlardan ilki Statler’in yaratmış olduğu Ticari veya Geçici Oteller; ikinci grupta uzun süre kalacaklara veya evinde kalmak istemeyip bir otel odasında kalmak isteyen yaşlılara yönelik İkametgah Otelleri; üçüncü grupta New York City’deki

Plaza ve Waldorf-Astoria gibi Lüks Oteller; ve son olarak daha çok sahil kenarlarında kurulmuş örneğin Miami Beach ve Las Vegas'taki Tatil Otelleridir.

Sonuç olarak, zaman içinde gelişen konaklama endüstrisi başlangıçta batı toplumlarından gelen hanlar ve daha sonra İngiliz ve ABD kolonicileri tarafından geliştirilen hanlardan çok farklı bir hal almıştır.

Aşağıdaki Tablo 1.1'de konaklama endüstrisinin tarihsel gelişmesi görülmektedir (Kozak,1995 : 20 ).

**Tablo 1.1 Dünyada Konaklama Endüstrisinin Gelişimi**

1485-1603	Özellikle İngiltere’de Han Örneklerine rastlanmaktadır.
1536	Fransa’ da ilk catering kuruluşları açıldı. Bu işletmeler, evlere servis yapıyordu.
1645	Venedik’ te ilk cafe açıldı.
1650	İngiltere’deki ilk cafe Oxford şehrinde açıldı. Ve 1700 yılına kadar 200 yeni cafe açıldı.
1653-1658	İngiltere’ de “Pasting House” lar açıldı. Bu işletmeler yolculara konaklamanın yanı sıra sıcak su ve yiyecek gibi hizmetleri de sunuyordu.
1760	İngiltere’de ilk kez “Hotel” kavramı oluştu. İlk olarak Anne’s Hotel ve The Grand Hotel kullandı.
1769	Paris’ te ilk kez kahve servisi Osmanlı Büyükelçiliğinde yapıldı. Bu yıllarda “Hotels Garni” lerin ilk örnekleri açılmaya başlandı.
1775	The Green Dragon oteli Boston’ da önemli bir kongre oteli olarak yapılandırıldı.
1784	“Posting House”lar İngiltere’de devlet posta dağıtım noktalarında işletmeye açıldı.
1792	Fransız Devrimi’nden sonra oteller, basit pansiyonlar şeklinde hizmet sunar hale geldi. Ancak bu yıllarda İngiltere’ de şehir otelleri açılmaya başlandı.
1794	New York’ ta otel fonksiyonlarına sahip ilk şehir oteli açıldı.
1800-1833	Paris’ te Grande Cuisine açıldı.
1801	Francis Union Hotel, Philedelphie’ de açıldı.
1801-1820	Tavernalar otel haline gelmeye başladı.
1806	ABD’nin dönemin en büyük oteli “The Exchange Coffe House”, 200 oda ve yedi katlı olarak açıldı.
1824	İlk dağ evi ve Resort Otel’ i ABD’ de Castkill’ de 300 odasıyla açıldı.
1825	New York’ ta “The Canal” otelinde ilk kez havagazı kullanılmaya başlandı.
1825-1858	Gastronomi ile ilgili olarak ilk kitap Alexis Syer tarafından Londra’ da yayınlandı.
1826	“City Hotel” birinci sınıf otel kabul edildi.
1830	ABD’ de “Table D’Hote” servis kullanılmaya başlandı.
1834	ABD’ de demiryolları istasyonları yakınlarında oteller işletmeye başladı.
1841	Cesar Ritz, otellerinde konaklayanalara eğlence hizmetini sunmaya başladı.
1846	Otellerde kalorifer ile ısıtma sistemi ilk kez The Exchange Hotel’ de kullanılmaya başlandı.
1848	Otellerde emanet kutusunun kullanılmasına ilk kez Boston’ daki bir otelde başlandı.
1859	Otellerde ilk kez asansör ABD’ de kullanılmaya başlandı.
1870	Otellerde spor alanlarının müşteri hizmetine sunulmasına başlandı.
1875	Zamanının en büyük oteli “The Palace Hotel”, San Francisco’ da işletmeye açıldı.
1882	Elektrik ile aydınlanmaya ilk kez New York’ taki “Hotel Everest” te başlandı.
1884	İlk kez condiminium sistemi N.York City’deki “Chelsa Hotel”de uygulandı.
1888	California’ nın en lüks oteli olarak “Del Coronodo Hotel” inşa edildi.
1890	Otelcilikteki ilk stoklama sistemi Thompson şirketi tarafından Chicago’da kullanıldı.
1907	Cesar Ritz, ilk franchising sistemini kurdu. Bu sistemle çalışan oteller Carlton, Boston, New York, Barcelona, Madrit, ve Montreal’ de işletmeye açıldı.
1908	İlk Statler oteller zinciri olan “Buffalo Statler” hizmete girdi.
1920	New York’ ta çok sayıda otel açıldı. Oteller % 86 doluluk oranıyla çalışmaya başladı.
1925	ABD’ de ilk Motel işletmeye açıldı.
1930	Otelcilik 1929 krizinden etkilendi. Oteller % 5 gibi bir doluluk ile çalışmaya başladı. 1935 Hilton ve Sheraton gibi zincir otel işletmelerinin ilk örnekleri açılmaya başladı.
1940	Modern anlamda servis yapan moteller kurulmaya başlandı.
1942-1945	II: Dünya Savaşı yıllarında oteller ile motellerin bir bölümü askeri kamp olarak kullanılmaya başlandı. Savaştan sonra tekrar oteller gelişme gösterdi.
1946	Devletler karayolu yapımına hız verince motellerinde sayısı artmaya baladı.
1950-1970	Küçük ölçekli oteller yaygınlaşmaya başladı.
1960	Oteller ile moteller arasında sınıflamalar ayrı ayrı yapılmaya başlandı.
1954	Ramada otellerinin ilk zinciri ABD’de Arizona’ da işletmeye açıldı.
1970	İber Otel zincirinin ilk oteli İspanya’da hizmete girdi.
1979	Holiday Inns otelcilik zinciri, dünya genelinde 2500 adet otele ulaştı.

Konaklama işletmelerindeki ilk modern gelişmeler ABD’de görülmektedir. ABD’nde bu gelişimi sağlayan başlıca faktörler kısaca şu şekilde sıralanabilir (Olalı, 2002 : 20):

1. Amerikan otelcisi baştan beri otoriterdir. İlk başlarda disiplini silah ve bilek gücü ile sağlamışlardır.

2. Avrupa otellerinde konaklama sadece aristokrat yani zengin kesime sunulan bir hizmet olarak görülürken, ABD’de ise oteller parası olan ve bedelini ödeyen herkesin kullanımına açıktır.

3. ABD’de seyahat etmek herkesin bir hakkı olarak görüldüğünden fiyatlar ona göre ayarlanmıştır. Avrupa’da ise seyahat etmek sanki zengin kesime mahsusmuş gibi algılandığından fiyatlar çok yüksek tutulmuştur.

4. Ayrıca Amerikalılar maceraperest kişiliklerinden dolayı çok seyahat eden bir toplum olduğundan, bu durum seyahat edenler için konaklama gereksinimini ortaya çıkarmıştır.

5. Amerikan girişimciler otel endüstrisinde yaratıcı, girgin ve öncülük yapma ruhuna sahiptiler.

Bütün bunlara rağmen, o dönemdeki Avrupa otelciliğinin de birtakım üstünlükleri bulunmaktadır. ABD’de otellerin oda sayıları Avrupadakilere göre çok daha fazla idi. Bu da personel sayısı açısından ve dolayısıyla sunulan hizmetteki kalite açısından Avrupa otellerine bir üstünlük sağlıyordu. O zamanlarda ve hatta günümüze baktığımızda Avrupa’da oda başına 1 veya 2 personel düşerken ABD’de bu oran 0,25’te kalmaktadır. Günümüzde hala Avrupa otellerinin bina ve cihaz modernizasyonu açısından ABD’dekilere oranla daha geride kaldığı söylenebilir.

Zaman içerisinde otelcilik kavramında anlayışında çok fazla değişiklikler yaşanmıştır. Günümüzde uluslar arası otelcilikte 5 eğilim gözlenmektedir.

1. Turizm gelirlerinin azımsanmayacak kadar yüksek olmasıyla devletlerin bile kendi imkanlarıyla konaklama işletmeleri inşa ettikleri görülmektedir. Bu yönde çalışmalarda bulunacak iş adamlarına kolaylıklar sağlamaktadırlar.

2. Ulaşım imkanlarının artması ve ucuzlaması daha uzak yerlere gitmeyi kolaylaştırdığı için uluslar arası otelcilik çok hızlı bir gelişme içindedir. Önceden eyaletler arasında seyahat etmede harcanan para ile günümüzde uçaklar ile başka

kıtalara gitme imkanı oluşmuştur. Bu da diğer ülkelerin konaklama işletmesi inşa etmelerini teşvik etmiştir.

3. Bu endüstri dalının ABD’de yaygınlaşması ile insanlar gittikleri yerlerde de ABD tarzı konaklama hizmetlerini, konforunu ve yönetimini görmek istemektedirler. Bu da diğer ülkelerdeki otelcilik kavramının Amerikan tarzı ile gelişmesine yol açmıştır.

4. Ayrıca inşa edilecek konaklama işletmelerinin gerek kurulumunda gerekse yönetiminde Amerikan kapitalinin payı gittikçe artmaktadır. Böylece Hilton, Sheraton, Knott gibi kıtalararası oteller zinciri kurulmuştur.

5. Ülkelerdeki teknik özellikler, turizm olanakları geliştikçe ve fert başına milli gelir arttıkça insanlarda yaşayış tarzlarının gelişmesine neden olmuştur. Farklı toplumun insanları her dakika aynı ortamda bulunmaya başlamışlardır. Bu da konaklama endüstrisinin birbirinden farklı (heterojen) faaliyetleri kapsayan bir endüstri haline gelmesine yol açmıştır.

Konaklama endüstrisinin Dünya’daki gelişimini inceledikten sonra aşağıda bu endüstrinin Türkiye’deki gelişimi ele alınacaktır.

Türkiye’de eskiden konaklama hanlar ve kervansaraylarda sunuluyordu. “Moyanlık” adıyla bahsedilen ilk konaklama yerlerine Orhun Yazıtlarında rastlanmaktadır. Moyanlık, Türklerin “hayır ve yardım kurumu” olarak kurdukları geceleme işletmeleridir (Şener, 2001 : 7).

Daha sonra “Kervansaray” adıyla devam eden bu işletmeler Osmanlı döneminde en üst düzeye ulaşmıştır (Göksel, 1985 : 50).

Anadolu Selçuklu döneminde kervan yolları üzerinde Anadolu’da inşa edilen kervansarayların mimarileri en önemli özellikleridir. Günümüzde hala bu kervansarayların bazıları Kuşadası’ndaki Öküz Mehmet Paşa Kervansarayında olduğu gibi otel olarak kullanılmaktadır (Şener, 1992 : 6).

Bu kervansaraylar her türlü olumsuz doğa şartlarından ve herhangi bir saldırıdan korunacak şekilde su ve ormanlık alanlarda inşa edilmişlerdir. Bunlar, güvenlik koşullarına göre dikdörtgen, kare veya “u” şeklinde inşa edilmişlerdir. Şadırvan, mescit, sarnıçlar, ahır vb. olanakların yanında buralardan at ve araba değiştirebilmek te mümkündü (Göksel, 1985 : 55).

Osmanlı döneminde gelir sağlamaya yönelik kervansarayların yanında şehir içi hanları da yapılmıştır. Özellikle XVIII. yy. da mali yapının bozulmasıyla birlikte kervansaray yapımının pahalı hale gelmiş ve bu nedenle gelir sağlamak amacı ile şehir hanları yapımı artmıştır (Şener, 2001 : 8). Hanlar ile kervansarayları ayıran belli başlı iki özellik bulunmaktadır (Göksel, 1985 : 56):

**Tablo 1.2 Hanlar ile Kervansarayların Özellikleri**

HANLAR	KERVANSARAYLAR
Özel teşebbüse ait ticari konaklama işletmeleridir.	Vakıflarca işletilen hayır kuruluşlarıdır.
Ailelere özel odalar bulunmaktadır.	Yatma odaları kapalı değildir. Mahremiyeti yoktur.

Modern anlamda ilk otel, 1892 yılında Wagon-Lits (uluslar arası yataklı ve yemekli vagonlar) tarafından İstanbul Tepebaşı'nda yaptırılan "Pera Palas Oteli" dir. 120 odalı ve 200 yataklı olan bu otel 1974 yılından bu yana İstanbul Otelcilik ve Turizm Ticaret A.Ş. tarafından işletilmektedir. Bu otel ile 1914 yılında yapılan "Tokatlıyan Oteli" Avrupa ve Ortadoğu'da o dönemin en lüks otelleri olarak görülmektedirler.

1931 yılında İstanbul'da açılan Park Oteli'nden sonra Türkiye'de modern otelciliğin öncülüğünü yapan ilk otel Hilton'dur. 1955 yılında tüm dünyadaki zincirlerine 29.'sünü ekleyen Hilton Oteli halen 410 oda ve 770 yatak kapasitesi ile faaliyetine devam etmektedir (Şener, 2001 : 9).

Daha sonra Emekli Sandığı bu modernizasyonu devam ettirmek amacıyla ve turizm imkanlarını geliştirmek için 1958 yılında Emekli Sandığı'nın ortak olduğu Emek İnşaat ve İşletme A.Ş.'yi kurulmuştur. Bu kuruluş halen ülkemizde oteller yapıp bunların işletmesini yabancı otel işletmelerine kiralamaktadır. Emekli Sandığı'na bağlı olarak İzmir'de Büyük Efes, İstanbul'da Maçka ve Tarabya, Ankara'da Stad ve Büyük Ankara ve Bursa'da Çelik Palas gibi otelleri işletmekte ve 1350 oda ve 2560 yatak kapasitesi bulunmaktadır.

Turizm sektöründe yatırımı desteklemek amacıyla Bakanlar Kurulunun 23.06.1955 tarih ve 4/5413 sayılı kararıyla kurulmasına izin verdiği Türkiye Turizm Bankası A.Ş. ülkemizde ilk defa faaliyete başlayan bankadır. 20 Ocak 1989'da da Yüksek Planlama Kurulu kararıyla bu bankanın bankacılık işlemleri, Türkiye

Kalkınma Bankası'na; turizm endüstri işleri ise Turban Turizm A.Ş.'ye devredilmiştir.

Türkiye'de turizm sektörünün gelişmesine öncülük yapan diğer bir kuruluş Vakıflar Bankası, Emekli Sandığı ve diğer kuruluşların bir araya gelmesiyle, 1966 yılında Taksim Otelcilik A.Ş. kurulmuştur. Şirket İstanbul Taksimde Sheraton Otelini inşa etmiştir.

Türkiye'deki konaklama endüstrisinin gelişimi Tablo1.3'de görüldüğü gibi özetlenebilir:

**Tablo 1.3 Türkiye'de Konaklama Endüstrisinin Tarihsel Gelişimi**

795	Kervansarayların ilk örneklerinden olan "Ribat Harabesi" inşa edildi.
1019-1020	"Ribat-ı Mahi", Gazneli Mahmut tarafından yapıldı.
1229	Sultan Han inşa edildi
1872	Pera Palas Oteli işletmeye açıldı.
1914	Tokatlıyan Oteli hizmete girdi.
1931	Park Otel Hizmet sunmaya başladı.
1936	Yalova Kaplıcalarının yeniden yapılandırılması çalışmaları başladı.
1950	Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Hilton Otel Şirketi arasında İstanbul' da bir otelin işletmeye açılması konusunda anlaşıldı.
1951	Emekli Sandığı ile Hilton Otelleri arasında otel yapımı anlaşması.
1955	İstanbul Hilton Oteli işletmeye açıldı.
1955	T.C.Turizm Bankası A.Ş. turizm sektörüne finansman desteği sağlamak ve öncü turizm işletmelerini kurmak amacıyla kuruldu.
1956	Divan Oteli hizmete girdi.
1957	Kilim Oteli hizmete girdi.
1958	Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. otel işletmeciliğine başladı.
1961	Ankara Otelcilik Lisesi öğretime başladı.
1963	Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kuruldu.
1966	Taksim Otelcilik A.Ş. kuruldu.
1966	Dedeman Otellerinin ilk zinciri olan Ankara Dedeman Oteli İşletmeye açıldı.
1968	Kuşadası' ndaki Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı Fransız Tatil Köyü zinciri Clup Mediterrane tarafından işletmeye açıldı.
1970	Martı Tatil Köyü hizmete girdi.
1976	Inter-Continental Otel zinciri İstanbul Taksim' de otel işletmeciliğine başladı.
1982	Turizm ve Kültür Bakanlığı kuruldu.
1983	2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu yürürlüğe girdi.
1989	Turizm Bakanlığı kuruldu.
1989	Turban Turizm A.Ş. kuruldu.

**Kaynak:** Denizer, Tetik, Akoğlan, Kozak, Ankara, 1998, s.14

Tüm bunlara ek olarak Türk Turizminin gelişmesinde önemli bir yeri bulunan yabancı sermayenin yer alması ise; özellikle 1985 yılından sonra olmuştur. "Yap-İşlet-Devret" modelinin uygulanması yabancı sermaye açısından cazip hale gelmiştir. Bunlara örnek olarak ülkemizde yapılan "Ulusal Otel Zincirleri" gösterilebilir. Tablo

1.4'te ulusal zincir otel işletmeleri; Tablo 1.5'te de Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası zincir otellerden örnekler görülmektedir.



**Tablo 1.4 Ulusal Zincir Oteller**

ZİNCİR ADI	OTEL ADI	TÜRÜ	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	
EMEK	Büyük Tarabya	5	268	573	
	İstanbul Maçka	4	184	372	
	Büyük Ankara	5	194	415	
	Ankara Stad	4	225	401	
	Büyük Efes	5	446	885	
DEDEMAN	Bursa Çelik Palas	5	173	372	
	Ankara Dedeman	4	291	535	
	İstanbul Dedeman	5	335	602	
	Antalya Dedeman	5	483	1008	
	Park Antalya Dedeman	4	64	130	
	Nevşehir Dedeman	5	349	734	
	Diyarbakır Dedeman	4	98	298	
	Rize Dedeman	4	82	164	
	Bodrum Resort	4	108	220	
	Clup Blue Water	TK	312	650	
	Palandöken Kayak Merk.	4	188	734	
	Kıbrıs Olive-Tree	4	105	230	
	SÜRME Lİ	Ankara Büyük Sürmele	5	206	422
		İstanbul Büyük Sürmele	5	224	472
Adana Büyük Sürmele		5	166	327	
Adana Sürmele		4	116	252	
TURBAN	Abant Oteli	3	95	190	
	Akçay Oteli	TK	220	632	
	Çeşme Oteli	4	216	432	
	Çorum Oteli	3	59	120	
	Büyük Samsun Oteli	4	116	232	
	Yalova Termal Oteli	Ö	101	200	
	Kemer Marina Oteli	4	60	120	
	Marmaris Tatil Köyü	TK	246	510	
	Ürgüp Oteli	M	234	500	
	MERİT	Merit Antique	5	275	551
Ador Altinel Ankara		5	170	320	
Merit Mersin		5	247	357	
Merit Halkı Place		S	45	86	
Merit Grand Azur		5	286	606	
Merit Arcadi		5	366	800	
Merit Laguna		4	64	120	
Merit Altinel Bodrum		4	176	352	
Merit Sunset View		5	181	400	
Ankara Turist Otel		3	148	252	
TURIST	Antalya Turist Otel	3	42	84	
	Nevşehir Turist Otel	3	80	167	
	Cesar Resort Side	5	219	569	
CESAR	Bodrum Cesar Otel	5	100	215	
	Hotel Caria Princess	5	52	104	
	PRINCESS	Princess Antalya	4	114	228
Princess Patara		4	54	120	
Princess Phaselis Kemer		5	341	710	
Princess Olimpos		3	56	112	
MARTI	Martı Holiday Village	TK	289	835	
	Martı Le Perla	4	184	370	
	Martı Deluxe Resort hotel	5	414	1000	
TURTEL	Clup Turtel Marco Polo	TK	404	1100	
	Turtel Serik Otel	TK	340	692	
	Turtel Side Holiday	TK	368	817	
	Turtel Sorgun	TK	362	738	
	Turtel Konak Hotel	S	15	26	
ALTINYUNUS	Marmaris Altinyunus	5	305	788	
	Çeşme Altinyunus	5	526	1052	
	Ananas Altinyunus	5	176	352	

**Kaynak:** Türkiye Oteller Rehberi, İstanbul 2000

**Tablo 1.5 Uluslar arası Zincir Oteller**

ZİNCİR ADI	OTEL ADI	TÜRÜ	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
HILTON	Anakara Hilton	5	324	670
	İstanbul hilton	5	500	758
	İstanbul Hilton Parksa	4	123	191
	İzmir Hilton	5	381	407
	Mersin Hilton	5	188	319
SHERATON	Ankara Sheraton	5	311	638
	Antalya Sheraton	5	409	697
	İberotel Sarıgerme	4	372	750
IBEROTEL	İberotel Marmaris	TK	200	400
	İberotel Belpark Village	5	355	712
	İberotel Belpark Place	4	256	742
ETAP PULLMAN	Etap İstanbul	4	197	340
	Etap İzmir	5	185	368
	Etap Mola	4	57	106
	Etap Konak	5	80	156
HOLIDAY INN	İstanbul Crowne Plaza	5	298	544
	İstanbul Ataköy	4	170	378
SWISS	İstanbul Swiss Otel	5	600	1200
INTERCONTINA	İstanbul Intercontinental	4	88	176
	Ceylan Intercontinntal	5	390	605
HAYATTREGENCY	İstanbul Hayatt Recency	5	360	720
MOVENPICK	İstanbul Movenpick	5	305	654

**Kaynak:** Türkiye Oteller Rehberi, 2000

## 1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmeleri, diğer ticari ve sanayi işletmelerinin göstermiş olduğu özelliklerden ayrı olarak şu özellikleri taşımaktadır:

- Konaklama işletmeleri zamana duyarlıdır.
- Konaklama işletmeciliği emek yoğun işletmelerdir.
- Konaklama işletmeciliği dinamiklidir.
- Konaklama işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir.
- Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir.
- Konaklama işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır.
- Konaklama işletmelerinde satışlar genel olarak peşin ve yaygın olarak kredi kartı kullanılmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde konuklar kendilerine sunulan hizmeti, servis ücreti ile birlikte öder.

Bunlara ek olarak, Uluslar arası Otel Sahipleri Birliği (UIPH) tarafından Şu özellikler de tespit edilmiştir:

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterielerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Misafirlerle kısa vadeli bir anlaşma yapılmış olmalıdır.
- Konaklama endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun misafir kabul etme özelliğini deđiŐtirmemelidir.
- Müşterilere tahsis edilen odalarında sağlık koşullarına uygun olarak yerleŐtirilmiŐ banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulunmalıdır.
- Tesisatı ve donatımı ile konfor ve yardım isteklerine cevap verebilmelidir.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Bir nevi gerekli koŐul ve norm olan bu özellikler, kamusal ve özel turizm örgütleri tarafından tespit ve kontrol edilmelidir.

### **1.3. Konaklama İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkları**

Konaklama işletmeleri, diğer sanayi ve endüstri işletmelerinden temelde bazı önemli farklılıklar içermektedir. Bu farklılıkları Şu başlıklar altında sıralayabiliriz:

- Mali yapı açısından farka baktığımızda burada en önemli husus, yaygın bir şekilde uygulanan işletici firma ve otel sahipliğinin farklı kişi ve kuruluşlardan meydana gelmiş olmasıdır.
- Konaklama işletmeciliği insan gücüne dayanır. Diğer işletmeler hizmet için makine kullanabilirler ancak otellerde müşteriye hizmet sunmak için insana ihtiyaç vardır. Örneğin; restoranta gelen müşterinin yiyecek ihtiyacı bir aşçının varlığı ile karşılanabilir.
- Konaklama işletmelerinde, personelinin sosyal haklarından doğan problemler; diğer işletmelere göre daha fazladır. Örneğin; çalışma süreleri, hafta sonu tatilleri gibi konularda daha fazla problemle karşılaşılmaktadır.

- Konaklama işletmesi günün 24 saati haftanın 7 günü ve yılın 365 günü faaliyet gösteren bir işletmedir. Bu da diğer insanların dinlenirken otel personelinin sürekli çalıştığı anlamına gelmektedir.
- Konaklama işletmelerinde satışlar, ekonomik ve politik olaylar ile iklim şartlarından kolay etkilenmektedir.
- Konaklama işletmelerinde hizmetler, müşterinin istediği anda sunulmalıdır. Bu nedenle hizmetler stoklanmadığı veya başka bir yere taşınmadığından müşteri, sunulan hizmetlerden faydalanmak için otele gelmek zorundadır.
- Konaklama işletmelerinin farklı bölümlerinde çalışan personel, sunulan hizmetlerin üretim ve kalitesi ile doğrudan sorumlu olmayabilir. Örneğin; yemeklerin müşterilerin arzu ettiği şekilde pişirilmemesi durumunda yapılacak şikayetler ile garsonlar karşı karşıya kalmaktadır. Oysa sorumluluk mutfak personeli ile yakından ilgilidir (Şimşek, Arslan, 2000 : 12).
- Konaklama işletmeciliğinde talebin, önceden kesin bir şekilde tahmin edilmesi çok güçtür. Çünkü; otel işletmeciliğinde talep, ekonomik ve politik değişimlerden hemen etkilenir. Bu nedenle otel işletmeciliğinde risk yüksektir (Şener, 2001 : 19).
- Konaklama işletmelerinde satışa sunulan hizmetin bedeli genellikle peşin olarak alınmaktadır. Diğer işletmelerde, alacaklar hesabı (müşteri borçları) inşaat sektöründe %40, ticaret işletmelerinde %22, endüstri işletmelerinde %14 iken, bu oran otellerde sadece %2'dir (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, s.204).

#### **1.4. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılması konusunda çok değişik görüşler bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar, insanların dünya görüşleri, alışkanlıkları ve zevkleri doğrultusunda şekillenmektedir.

Türkiye şartları, insanları ve çalışma koşulları dikkate alındığında konaklama işletmeleri şu şekilde sıralanabilir:

#### **1.4.1. Faaliyet sürelerine göre konaklama işletmeleri**

Konaklama işletmelerinin bazıları yıl boyunca, bazıları ise belli mevsimlerde hizmete açıktırlar. Mesela; deniz kıyısındaki bir konaklama işletmesi sadece yaz aylarında faaliyet gösterirken, kış sporlarının yapıldığı merkezlerde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ise sadece kış aylarında talep edilmektedir. Bunun yanında şehir içlerindeki oteller tüm yıl boyunca açıktırlar.

Konaklama işletmelerini faaliyette buldukları süreler dikkate alınarak sınıflamaya tabi tutulduğunda iki gruba ayırmak mümkündür.

**Devamlı Konaklama İşletmeleri:** Bu sınıflamaya giren işletmeler, faaliyetlerine yıl boyunca devam ederler. Şehir merkezlerinde yer alan konaklama işletmeleri ile iş ve iklim şartlarının bütün yıl boyunca faaliyet göstermeye olanak sağladığı diğer konaklama işletmeleri de bu sınıflama içinde değerlendirilebilir.

**Mevsimlik Konaklama İşletmeleri:** Yılın belirli dönemlerinde faaliyet gösteren, diğer dönemlerinde faaliyetlerini durduran otellerdir. Bu tür konaklama işletmelerinin bazıları bütün yıl boyunca faaliyetlerini devam ettirmek isteyebilirler. Bu konaklama işletmeleri, kaliteli personelini tutmak, duran varlıklarından azami ölçüde yararlanmak gibi sebeplerle faaliyetlerini devam ettirmeyi amaçlarlar.

#### **1.4.2. Büyüklüklerine göre konaklama işletmeleri**

Konaklama işletmelerinin büyüklüğünü belirlemek için bazı kriterlere ihtiyaç vardır. Bu kriterler şunlardır:

- Konaklama işletmesine yatırılan sermayenin miktarı,
- Çalıştırılan personel sayısı,
- Belirli bir dönemde ödenen maaş ve ücretler toplamı,
- Oda veya yatak sayısı,
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan bölümler ile konferans, ziyafet ve lokanta salonları ve bunların kapasiteleri,
- Belirli bir dönemde sağlanan satış miktarı,
- Yüzme havuzu, otopark, mağazalar gibi yan tesislerin varlığı ve benzerleri.

Dünyada kabul edilen sınıflandırmaya göre konaklama işletmeleri; çok küçük, küçük, orta ve büyük olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır.

**Büyük Konaklama İşletmeleri:** Bu işletmelerin ölçüleri şunlardır (Olalı, Korzay, 1993 : 55):

1. Ortalama oda sayısının 300 ve 300'den yukarı olması. Bu da demektir ki asgari 600 yatak kapasiteli olmalıdır.

2. Uluslararası standartlara göre oda başına 1,1 işçi sayısı üzerinden istihdam hacminin 300 ve daha yukarısı bulunması gerekir.

3. Yemek ve balo salonları dışında müşterek kısımlara 500 m<sup>2</sup> den daha çok yer ayrılması gerekir.

Bu kriterlere sahip otellere büyük (zincir) konaklama işletmeleri denilmektedir.

**Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmeleri:** Orta ve küçük konaklama işletmeleri arasında kesin bir ayırım yapılmamakla birlikte; 100-300 odası bulunan, 100-300 arası personel çalıştıran işletmeler orta büyüklükte kabul edilir (Çetiner, 2002, s.18).

**Küçük Konaklama İşletmeleri:** Küçük konaklama işletmeleri ise en az 25 ve en fazla 99 odaya sahip bulunan ve ortalama 25-30 personel istihdam eden konaklama işletmeleridir (Bekçi, Ağustos 2003 : 7).

**Çok Küçük Konaklama İşletmeleri:** Çok küçük konaklama işletmeleri 25 ve daha az sayıda odaya sahip olan ve 25 kişiden daha az personelin çalıştığı konaklama işletmeleridir.

#### **1.4.3. Mevzuat açısından konaklama işletmeleri**

Yasal açıdan Turizm Bakanlığı ve mahalli idareler tarafından denetimleri yapılan konaklama işletmeleri mevzuat açısından turizm işletme belgeli ve turizm işletme belgesiz konaklama işletmeleri olmak üzere ikiye ayrılırlar.

**Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri:** Bu grupta her bir konaklama işletmesi sınıflamanın taşıyacağı nitelikler dikkate alınarak "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği" ne göre turistik oteller beş ayrı gruba ayrılmıştır:

- Beş yıldızlı konaklama işletmeleri (Lüks Oteller),
- Dört yıldızlı konaklama işletmeleri,
- Üç yıldızlı konaklama işletmeleri,
- İki yıldızlı konaklama işletmeleri,
- Tek yıldızlı konaklama işletmeleri dir.

**Turizm İşletme Belgesiz Konaklama İşletmeleri:** Bu tür konaklama işletmeleri Turizm İşletme Belgesi olmayan otel işletmeleridir. Bu gruba giren oteller genellikle yerel yönetimler tarafından denetlenmekte ve yine yerel yönetimlerin belirledikleri kurallara göre sınıflandırılmaktadırlar:

Lüks konaklama işletmeleri,  
 Birinci sınıf konaklama işletmeleri,  
 İkinci sınıf konaklama işletmeleri,  
 Üçüncü sınıf konaklama işletmeleri' dir.

#### **1.4.4. Bulunduğu yere göre konaklama işletmeleri**

Bu sınıflandırmada konaklama işletmeleri; kuruldukları yerleşim yeri, turizme konu olabilecek doğal kaynaklar ve ulaşım yolları terminalleri yakınında bulunup bulunmalarına göre sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma şu şekilde yapılabilir:

**Şehir İçi Konaklama İşletmeleri:** Şehir merkezlerinde bulunurlar. Kullanım amaçları kısa süreli konaklamadır. Bu tip oteller müşterilerin sadece konaklama değil, ayrıca yiyecek-içecek, çamaşır yıkama ve diğer bazı ihtiyaçlarının da karşılandığı otel türleridir (Çetiner, 2002 : 16).

**Kıyı Konaklama İşletmeleri:** Şahısların genellikle yaz aylarında dinlenmek, denize girmek, güneşten yararlanmak amacıyla uzun süreli tatil geçirmek için konakladıkları işletmeleridir.

**Dağ Konaklama İşletmeleri:** Kayak ve dağcılık sporları yapmak, dinlenmek ve doğa ile baş başa kalarak tatil geçirmek isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir.

**Kaplıca Konaklama İşletmeleri:** Tedavi amaçlı kaplıca ve şifalı suların yararlanmak için gelen konukların kaldıkları konaklama işletmeleridir (Şener, 2001 : 22).

#### **1.4.5. Karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü bakımından konaklama işletmeleri**

Konaklama işletmelerinin konaklamanın yanı sıra sundukları diğer hizmet türlerine göre de sınıflandırılması mümkündür. Mesela; sadece konaklama hizmeti sunan işletmeler ve apart türü konaklama işletmeler bu sınıflama için iyi birer örnektirler.

Bunun yanı sıra eğlence, dinlenme, sağlık, spor, kongre hizmetlerine yönelik olarak yapılandırılmış konaklama işletmeleri de bu sınıflama içinde kabul edilmelidir.

#### **1.4.6. Mülkiyet durumuna göre konaklama işletmeleri**

Konaklama işletmelerinin bir sınıflandırma kriteri de işletmelerin mülkiyet durumlarına göre yapılan sınıflandırmadır. Bunlar:

**Özel Mülkiyete Ait Konaklama İşletmeleri:** İşletmenin tüm varlıklarının özel kişilere ait olan konaklama işletmeleridir.

**Karma Mülkiyetli Konaklama İşletmeleri:** Sermayesinin bir kısmının özel sektörde, bir kısmının da kamu kurumlarınca karşılanan konaklama işletmeleridir.

**Kamu Kuruluşlarına Ait Konaklama İşletmeleri:** Varlıklarının tamamı kamu kuruluşlarına ait olan işletmelerdir. Kamu kuruluşları kuruluş kanunlarının izin verdiği ölçüde otel işletebilirler. Buna örnek olarak; T.C. Turban A.Ş. verilebilir.

#### **1.4.7. Ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre konaklama işletmeleri**

Bu tür sınıflama konaklama işletmelerinin ulaşım noktalarına yakınlıklarıyla ilgilidir. İşletmeler isimlerini üzerinde bulunduğu ulaşım imkanlarından alır (hava, kara tren deniz...).



**Havaalanı Konaklama İşletmeleri:** Büyük uluslar arası havaalanlarının yakınlarında kurulan konaklama işletmeleridir.

**İstasyon Konaklama İşletmeleri:** Genellikle büyük şehirlerde otobüs terminallerinin ya da tren garlarının yakınlarında kurulan konaklama işletmeleridir.

**Liman Konaklama İşletmeleri:** Bu tür pek yaygın olmamakla birlikte sınıflandırma grubu içerisinde yer alırlar. Bu konaklama işletmeleri büyük liman şehirlerinde limanlara yakın yerlerde kurulurlar.

Yukarıda belirtilen sınıflandırma çeşidi değişik şekillerde belirtilebilir. Sınıflandırma tek tip bir yöntem yoktur. En güncel olan sınıflandırma bu şekildedir.

### 1.5. Türkiye’de Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Türkiye’de konaklama işletmelerinin sınıflandırılması Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmelikler ile düzenlenmiştir. Bu konuda Turizm Bakanlığı’nca yapılan ilk çalışma; 1956 yılında çıkartılan 6068 sayılı Turizm Endüstrisi Teşvik Kanununa bağlı olarak, Turizm ve Tanıtma Bakanlığı “Turizm Danışma Kurulu” tarafından hazırlanan yönetmeliktir. Daha sonra bu kanun yürürlükten kaldırılarak 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu yürürlüğü girmiştir.

En son Turizm Bakanlığı, İşletmeler Genel Müdürlüğü “Turizm Yatırım ve İşletmeleri, Nitelikleri Yönetmeliğini” 6 Temmuz 2000 yılında yeniden düzenleyerek bir kitapçık halinde uygulamaya koymuştur. Bu yönetmeliğin 19. maddesince konaklama işletmeleri tanımlanmış ve şu şekilde bir sınıflama yapılmıştır.

Öncelikle konaklama işletmeleri turizm işletme belgeli olup olmamalarına göre sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

“Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri” grubunda işletmeler şu şekilde gruplandırılmıştır.

- Bir yıldızlı konaklama işletmeleri
- İki yıldızlı konaklama işletmeleri
- Üç yıldızlı konaklama işletmeleri
- Dört yıldızlı konaklama işletmeleri
- Beş yıldızlı konaklama işletmeleri

“İşletme Belgesiz Konaklama İşletmeleri” grubunda yer alan işletmeler yerel yönetimlerin tespit ettiği normlara göre sınıflandırılırlar. Bu işletmelerin sınıflandırılması genellikle;

- Birinci sınıf konaklama işletmeleri
- İkinci sınıf konaklama işletmeleri
- Üçüncü sınıf konaklama işletmeleri şeklinde olmaktadır.

Bu işletmelerin denetimleri ve uygulayabilecekleri fiyatları belediyeler belirlerler.

### **1.6. Konaklama İşletmelerinin Organizasyon Yapısı**

Organizasyonun bir yönetim aracı olarak etkinliği, yetki ve sorumlulukların dağıtılması ve bunların doğru olarak anlaşılmasına bağlıdır. Bunu sağlayabilmek için faaliyetler, çalışanlar ve çalışılan yer arasındaki ilişkiler iyi organize edilmelidir.

Konaklama işletmelerinin her fonksiyonu, yönetim birimi açısından yeterince bilgi elde edebilmek için ayrı ayrı departmanlar halindedir. Her işletme, büyüklükleri, personel sayısı, takip ettiği politikalar, binaları , sundukları hizmetler açısından birbirinden farklıdır. Bundan dolayı tüm konaklama işletmeleri için geçerli bir organizasyon şeması vermek çok doğru olmayabilir.

Konaklama işletmelerinin organizasyon yapısının oluşturulmasında en fazla kabul edilen sınıflamaya göre konaklama işletmeleri fonksiyonlarına, müşteri ile olan ilişkilerine, sorumluluk merkezlerine ve gelir ve gider merkezi olmalarına göre yapılabilir.

- **Fonksiyonlarına göre organizasyon yapısı**

Sunulan hizmetin nitelik ve türüne göre yapılan bir organizasyon yapısıdır. Burada oluşturulmak istenen bölümlerin sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma derecesine göre değişebilmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde organizasyon yapısı; odalar, yiyecek-içecek, güvenlik gibi bir takım fonksiyonel bölümlere ayrılır.

- **Müşteri ile olan ilişkilerine göre organizasyon yapısı**

Bu organizasyon yapısında faaliyetler, müşteriler ile olan ilişkilere göre konaklama işletmesinin ön bölümü ve arka bölümü olarak ikiye ayrılır. Konaklama işletmesinin ön bölümü; yiyecek-içecek servisi ve resepsiyon hizmetleridir. Konaklama işletmesinin arka bölümü ise; bordro hazırlama, muhasebe, mutfak gibi hizmetleri kapsamaktadır.

- **Sorumluluk merkezlerine göre organizasyon yapısı:**

Konaklama işletmesi yönetimi, herhangi bir personelin değişik bir çok alanda çalışmasını isteyebilir. Bu; konaklama işletmelerinde çok sık görülmeyen bir durumdur. Ancak, bu yaklaşım genellikle küçük konaklama işletmelerinde görülen bir durumdur.

- **Gelir ve gider merkezi olmalarına göre organizasyon yapısı:**

Bu organizasyon yapısında, faaliyetleri; gelir getiren ve gelir getirmeyen departmanlar olarak ikiye ayırmak mümkün olmaktadır. Gelir getiren departmanlar; odalar, yiyecek-içecek bölümü ve yardımcı gelir departmanlarıdır. Bu departmanlar, üretilen mal ve hizmetleri satma gibi gerekli faaliyetleri yerine getirir. Gelir getirmeyen departmanlar ise; yönetim departmanı, muhasebe departmanı, teknik departman, güvenlik departmanı ve çamaşırhanedir.

Bir konaklama işletmesi, ister küçük olsun isterse büyük olsun organizasyon açısından bazı özellikleri taşımalıdır. Bir konaklama işletmesinin sahip olması gereken organizasyon yapısı içerisinde aşağıdaki bölümler yer almalıdır.

**a) Yönetim Bölümü:** Bu bölümde konaklama işletmesinin yönetim kademesinde bulunan kişi veya kişiler yer almaktadır. Konaklama işletmesinin

yöneticisi veya yöneticileri konaklama işletmesini yönetme yetkisine sahip kişi veya kişilerdir. Bu kişiler sahip oldukları yetkiyi işletme sahiplerinden almışlardır.

Konaklama işletmelerinde en önemli işlevi gören bölüm, yönetim bölümüdür. Yönetim bölümünün bu önemi; amaca yönelik olmak, insanlara yönelik olmak, aktif olmak gibi bazı temel özelliklere dayanmaktadır. Diğer işletmelerdeki yönetim ile konaklama işletmelerindeki yönetim özellikleri benzerlik gösterse de, konaklama işletmelerinin emek yoğun olma özelliği, yeniliklerin hemen uygulanması beklentisinin yüksekliği, karmaşık bir yapı içerisinde amaç birliğinin sağlanması konaklama işletmelerinde konuya daha fazla duyarlılık göstermeyi gerektirmektedir.

**b) Konaklama Bölümü:** Bu bölüm dört alt bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

- **Resepsiyon (Ön Büro):** Odaların satışı, müşteri kayıtları, oda tahsisi, müşteri hesaplarının tutulması, müşteri ödemelerinin kabulü ve müşterilere posta, telgraf, mesaj gibi hizmetlerin verildiği bölümdür.
- **Rezervasyon:** Müşterilerin işletmeye gelmeden önce ilişki kurup, talep edilen oda rezervasyonunun yapıldığı bölümdür.
- **Konsiyaj:** Görevlendirilen üniformalı personelin, müşterileri karşılaması ve uğurlaması işlevini yerine getiren bölümdür.
- **Kat Hizmetleri:** Odaların ve genel mekanların temizliği ve düzeninin sağlanmasını gerçekleştiren bölümdür.

**c) Yiyecek-İçecek Bölümü:** Bir konaklama işletmesinde sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinin yürütüldüğü bölümdür. Genellikle mutfak, servis, yiyecek hizmeti ve içecek hizmetlerinden sorumludur. Konaklama işletmelerinin organizasyon yapısı içinde yiyecek-içecek departmanının yeri ve önemi, konaklama işletmesinin büyüklüğüne ve niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Konaklama işletmelerinin büyüklüğü ve yıldız sayısı arttıkça bu departmanın önemi de artmaktadır. Yiyecek-içecek departmanının organizasyon yapısı, restoran ve mutfak şefliği gibi iki önemli birimden meydana gelmektedir. Restoran şefi ile mutfak şefi ayrı bölümler olarak, her biri kendi bölümüyle ilgili işlerden müdür veya işletme sahibine karşı doğrudan sorumludurlar.

**d) Teknik Hizmetler Bölümü:** Bu bölüm elektrik, su, ısı, havalandırma, soğutma, genel bakım, bakım-onarım, enerji gibi hizmetlerin sunulmasından

sorumludur. Teknik servis departmanı, konaklama işletmelerinde farklı şekillerde organize edilmektedir. Genellikle bu departman, konaklama işletmelerinde teknik işlerden sorumlu müdür veya genel müdür yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır. Bunun yanı sıra küçük konaklama işletmelerinde teknik servis işlerinden genelde bir kişi sorumlu olmaktadır.

**e) Güvenlik Bölümü:** Konaklama işletmelerinde muhtemel yangın, kaza, ölüm, hırsızlık ve genel güvenlik konularında hizmet sunan personelin yer aldığı bölümdür. Günümüzde güvenlik, konaklama işletmelerinde sadece müşteri, personel ve işletme mülkiyetinin güvenliği anlamına gelmemekte, aynı zamanda bu kavram sağlıkla ilgili konuları da kapsamaktadır. Genel anlamıyla konaklama işletmelerinde güvenlik denilince; müşterinin, personelin can, mal ve sağlık güvenliği ile mülkiyetinin emniyeti anlaşılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde güvenlik departmanı, diğer birimlerden bağımsız olarak oluşturulmalıdır. Bu amaçla oluşturulan güvenlik departmanı, ilgi alanına göre sorumlulukları paylaşmalıdır. Bununla birlikte güvenlik departmanı nasıl yapılandırılırsa yapılandırılınsın bu bölümle ilgili kişiler; müşterilerin eşyaları, konaklama işletmesinin mülkiyetinin korunması, personelin giriş ve çıkışının kontrolü, kayıp veya çalınmış eşyalarla ilgilenme gibi konulardan sorumludurlar.

**f) Pazarlama Bölümü:** Bu bölüm işletmeye müşteri sağlanması, işletmenin sunduğu hizmetlerin daha iyi tanıtılması gibi görevleri yerine getirir. Bu bölüm, işletmenin müdür yardımcısına bağlı olarak çalışır ve satış müdürü, halkla ilişkiler müdürü, reklam müdürü ve kongre hizmetleri müdürü gibi personelden oluşur. Konaklama işletmeleri yeterli ve sürekli bir müşteri kitlesi oluşturabilmek için satış geliştirme faaliyetlerinde bulunmak zorundadır. Bu edenle satış geliştirme faaliyeti, öncelikle belli bir süre için mevcut satışları arttırmaya yönelik olmalıdır. Bu faaliyet, işletmenin hitap ettiği müşteri kitlesi üzerinde süreklilik sağlayarak, potansiyel müşteri grubunu işletmeye çekmeye yarar.

**g) İnsan Kaynakları Bölümü:** Bu bölüm, personel seçimi, işçi alımı, işe intibak ve personel eğitimi gibi hizmetleri vermektedir. Personel departmanının organizasyonunun nasıl olacağı, işletmenin büyüklüğüne, ihtiyaçlarına, içinde bulunduğu şartlara, yapılacak olan işin yapısına, çalışanların durumuna, çalışanların sendikalı olup olmamalarına ve işletme yönetiminin bu departmanı önemseme

derecesine bağılıdır. Bütün bunlar dikkate alınarak yapılan organizasyonda, kimlerin hangi bölümlerde görevlendirileceği, işletme üst yönetimi tarafından belirlenir.

Küçük konaklama işletmelerinde personel departmanı, genel müdüre bağılı olarak faaliyet göstermektedir. Büyük konaklama işletmelerinde ise personel departmanı, daha fazla önemsenerek bu bölüm genel müdür yardımcılarında biri tarafından yürütülmektedir. Bununla birlikte bazı konaklama işletmelerinde bu departmanla ilgili problemlerin çözümü için danışmanların da görev aldığı görülmektedir.

**h) Ön Büro Bölümü:** Bir konaklama işletmesinin esas merkezi olan ön büro bölümünün işletmenin organizasyon yapısının her aşamasından haberdar olmalıdır. Bu bölümde, işletmedeki odaların satışı yapılmakla beraber, ön büronun diğer bütün hizmetleri de gerçekleştirilir.

**ı) Kat Hizmetleri Bölümü:** Bu bölüm, işletmenin odalarının satışa hazır tutulmasından sorumludur. Genel kat hizmetleri yöneticisinin (House-Keeper) yönetiminde faaliyet gösteren bu bölüm işletmenin tüm temizliği, eskiyenin tamiri veya değiştirilmesi, kullanılmayacak odaların ayrılması gibi hizmetleri gerçekleştirir.

**i) Yardımcı Hizmetler Bölümü:** Yardımcı hizmetlerin çeşitlilik göstermesi, konaklama işletmelerinin büyüklüklerine göre değişir. Diskotek, plaj, havuz, alış-veriş merkezi, golf, oto kiralama, değişik spor alanları, kuaför, hamam, sauna, doktor, internet ve animasyon vb. gibi çeşitli ek hizmetlerin sunulması bu bölümün görevidir.

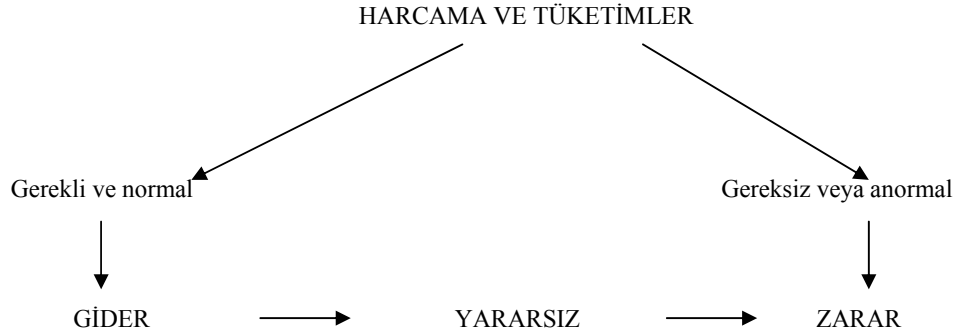
## İKİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİYET-GİDER VE FİYATLAMA KAVRAMI

En geniş anlamı ile maliyet; “Bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakarlıkların tümüdür” (Yükçü, 1999 : 39). Diğer bir tanımda da maliyet; “Amaçlanan bir sonuca ulaşmak için katlanılması gereken esirgemezliklerin genellikle parayla ölçülen toplamıdır” (Büyükmirza, 2000 : 46). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi maliyet kavramında; esirgemezliklerin maliyet sayılabilmesi için parayla ölçülebilir olması gerekir. Diğer yandan katlanılan bu fedakarlıklar geçmiş ile ilgili olduğu gibi, gelecek ile ilgili de olabilir.

Harcama kavramı ise; nakit veya benzeri araçlarla ödemede bulunma veya ödeme vaadinde bulunmadır şeklinde tanımlanabilir (Yükçü, 1999 : 48). Harcama sonucu sağlanan ekonomik yarar harcamanın yapıldığı muhasebe dönemini ilgilendiriyorsa o dönemin gideri (masraf) olarak ifade edilir (Özgür, 1985 : 148).

Üretim işletmelerinde üretilmesi amaçlanan mamulün elde edilebilmesi için mal ve hizmet tüketimi maliyet gideri olarak tanımlanabilir. Buradan hareketle, gider kavramı, işletmenin işlevlerinin yürütülebilmesi için gerekli olan ve normal ölçüler içerisinde yapılan tüm harcamalar ile varlık ve hizmet tüketimleri olarak tanımlanır (Büyükmirza, 2000 : 54). Aşağıdaki şekil 2.1’de maliyet-gider ayrımı görülmektedir.



Şekil 2.1 Maliyet-Gider Ayrımı  
Kaynak: Büyükmirza, 2000, s.55

## **2.1. Üretim İşletmelerinde Ürün Maliyetlerini Belirleyen Unsurlar ve Maliyet Hesaplama Süreci**

Maliyet unsurları, ilk madde ve malzeme, işçilik ve genel üretim giderleri olmak üzere üçe ayrılarak incelenebilir. Bu unsurlardan oluşan toplam maliyetler üretim hacmi ile ilişkilendirilerek sabit, değişken ve yarı değişken maliyetler olarak gruplandırılabilir (Harris,Hazzard, 1994 : 12).

Sıralamada görüldüğü üzere “direkt ilk madde ve malzeme” ve “direkt işçilik” birincil maliyet olarak adlandırılmakta, bunun yanında “direkt işçilik” ile “genel üretim giderleri” nin değişken ve sabit kısımlarının toplamı şekillendirme maliyeti adı altında ifade edilmektedir.

Direkt ilk madde ve malzeme (direct material cost); (DİMM) üretim esnasında kullanılan malzemedan mamul yapısı içine girip mamulün temel ögesini oluşturan ve doğrudan doğruya saptanması teknik açıdan mümkün olan, diğer yandan iktisadi bakımdan da anlamlı sayılabilecek malzeme de, dolaysız ilk madde ve malzeme başlığı altında toplanır (Bursal, 1992 : 75).

Malzeme hammadde olabileceği gibi, başka bir sanayi kolunun mamulü de olabilir. Mamulün oluşumunda temel girdi olmamakla birlikte ürünün gerçekleşmesine katkıda bulunan diğer malzemeler ise endirekt (indirekt material) ilk madde ve malzeme (EİMM) kabul edilir. Bu giderler değişken genel üretim giderleri içerisinde değerlendirilirler.

Direkt işçilik (direkt labor cost); bir ürünün üretilmesinde dolaysız olarak kullanılan işgücü gideridir. Bu gider kalemi ile üretilen mamul arasında ekonomik ve mantıklı bir ilişki kurulabilmektedir. Bunun dışında kalan ücret giderleri endirekt olarak düşünülür ve değişken genel imalat giderleri arasında yer alır.

Genel üretim giderleri (general manufacturing cost) (GÜG) ise; üretimle ilgili direkt ilk madde ve malzeme ve direkt işçilik dışındaki tüm harcamaları kapsar. Bu gider kalemi ile üretilen ürün arasında ekonomik ve mantıklı bir bağ kurmak oldukça zor olmaktadır. Bunun için çeşitli dağıtım yöntemleri kullanılır. Bu dağıtım yöntemleri daha sonraki kısımlarda anlatılacaktır.



## 2.2. Maliyetlerin Sınıflandırılması

Maliyet giderlerini değişik açılardan sınıflandırmak mümkündür. Turizm işletmelerinde maliyet yaklaşımları aşağıdaki Tablo 2.1’de gösterildiği gibi sınıflandırılabilir.

**Tablo 2.1. Konaklama İşletmelerinde Maliyet Yaklaşımları**

1.	İşletmenin faaliyet hacmine bağlı maliyetler
1.1.	Sabit maliyetler
1.2.	Değişken maliyetler
1.3.	Yarı değişken maliyetler
2.	Gerçekleşme durumuna göre maliyetler
2.1.	Gerçekleşen maliyetler
2.2.	Geleceğe dönük maliyetler
3.	Denetlenebilme açısından maliyetler
3.1.	Denetlenemeyen maliyetler
3.2.	Denetlenebilir maliyetler
4.	Yüklenme biçimine göre maliyetler
4.1.	Doğrudan maliyetler
4.2.	Dolaylı maliyetler
5.	Dönem gelirlerine yüklenmesindeki zamanlamaya göre maliyetler
5.1.	Ürün maliyetleri
5.2.	Dönem maliyetleri
6.	İşlevsel açıdan maliyetler
6.1.	Tedarik maliyetleri
6.2.	Üretim maliyetleri
6.2.1	Direkt malzeme
6.2.2.	Direkt işçilik
6.2.3.	Genel üretim giderleri
6.2.3.1.	Değişken genel üretim giderleri
6.2.3.2.	Değişmez genel üretim giderleri

### 2.2.1. İşletmenin faaliyet hacmine bağlı maliyetler

Maliyetler; üretim miktarı ile olan ilişkileri bakımından esas itibarı ile üç şekilde incelenebilir (Ertürk, 1985 : 17).

1:Sabit Maliyetler

2:Değişken Maliyetler

3:Yarı değişken maliyetler

**Sabit Maliyetler (Fixed Costs):** Bu giderler belli bir zaman dönemi içerisinde üretim hacmindeki değişmelere karşı artış veya azalış göstermeyip sabit

kalan giderlerdir (Matz, Usry, 1985 : 543). Örneğin; amortismanlar, tesis sigortası, kira, emlak vergileri vb. sabit maliyetleri kapsar. Ancak, uzun dönemde tüm maliyet giderleri değişebilir niteliktedir.

Toplam sabit maliyetlerin üretim hacmi ile ilgili olarak değişmemesine karşın, bir birim mamul içerisinde yer alan sabit maliyetler üretim hacmiyle ilgili olarak değişkenlik göstermektedir (Yükücü, 1992 : 17). Toplam sabit maliyetlerin satış miktarına veya üretilen birim miktarına bölünmesiyle birim başına düşen sabit maliyetler bulunabilir. Satış hacmi arttıkça birim başına sabit maliyet azalmakta tersi durumda da artmaktadır.

**Değişken Maliyetler (Variable Costs):** Değişken maliyetler sabit maliyetlerin aksine üretim hacmindeki değişmelerle birlikte değişiklik gösteren maliyetlerdir. Bir değişken maliyetin faaliyetteki artışla oransal olarak artması ve faaliyetteki azalmayla oransal olarak azalması beklenir (Matz, Usry, 1985 : 544).

Üretim hacmindeki artışlar birim sabit gideri azaltmasına rağmen, birim değişken maliyet sabit kalmaktadır. Örnek olarak; yiyecek ilk madde ve malzeme giderleri, satın alma, stoklama ve dolaylı işçilik vb. giderlerdir.

Değişken maliyet giderleri her zaman üretim hacmiyle doğru orantılı olarak değişmez. Üretim hacminin artması sonucunda azalan işçilik maliyet giderleri ya da büyük miktarlarda yapılan satın almalarından sağlanan iskontolar, değişken maliyet giderlerinin bazen üretim hacmiyle doğru orantılı olarak değişmesini önler (Üstün, Eskişehir, 1990 : 73). Bu maliyet giderlerinin oluşumları işletmenin bölüm yöneticilerince kontrol edilebilir.

**Yarı Değişken Maliyetler (Semi-Variable Costs):** Hem sabit hem de değişken unsurlar taşıyan (Matz, Usry, 1985 : 544) ve bu nedenle dönem içinde faaliyet hacmindeki değişikliklerden kısmen etkilenen maliyetlerdir. Faaliyet hacminin sıfır olduğu noktada bu maliyetler sıfır değildir. Yarı değişken maliyetlerin değişikliği, belli bir sabit maliyet tutarından sonra başlar,

Bu maliyetler faaliyet hacmindeki değişmelere paralel olarak artıp azalan; fakat imalat hacmiyle doğru orantılı olarak değişmeyen maliyetlerdir. Başka bir deyişle belli bir üretim hacmi aralığında sabit kalan fakat bu üretim hacmi aralığı aşıldıkça ani bir sıçrama yaparak artan maliyetlerdir. Örnek olarak; işçilik giderleri, su, gaz, kömür, yakıt, elektrik, telefon, fax giderleri verilebilir.

### 2.2.2. Gerçekleşme durumuna göre maliyetler

Maliyetlerin bu biçimde sınıflandırılması turizm işletmelerinde uygulanan maliyet sistemlerine daha uygundur.

**Gerçekleşen (Cari Dönem) Maliyetler:** Gerçekleşen maliyetler mal ya da hizmetleri elde etmek için “ödenmiş olan” para ya da benzeri değerlerle ifade edilmektedir (Dittrich, Hanson, 1984 : 890). Bu maliyet giderlerinin dağıtımı ancak üretim işlemlerinin tamamlanmasından sonra yapılabildiğinden, bu maliyetler hakkındaki bilgiler yöneticilerin ellerine geç ulaşmaktadır. Bu maliyetler ancak gelecekle ilgili maliyet çalışmalarına rehber olabilmektedir.

**Geleceğe Dönük Maliyetler:** Bu maliyetler mal veya hizmetler üretilmeden önce belirlenirler ve genellikle de birim bazında hesaplanırlar. Bu maliyetler tahmini ve standart maliyetler ile karşılaştırılmalı ve bu şekilde oluşan veya oluşabilecek farklar belirlenip düzeltmeleri yapılmalıdır.

### 2.2.3. Denetlenebilme açısından maliyetler

Bu sınıflamada maliyetler “denetlenebilen maliyetler” ve “denetlenemeyen maliyetler” olmak üzere sınıflandırılırlar.

Bu şekilde yapılan sınıflamada temel amaç, işletme içindeki bölümlerin yöneticilerinin ilgili buldukları bölümde ya da aşamada karşılaşılan maliyet değişimlerinden sorumlu tutmaktır.

Maliyetlerin bu biçimde ayrılabilmesi için öncelikle işletme içindeki yöneticilerin sorumlu oldukları etkinlik alanları belirlenmelidir (Sümerkan, 1989 : 12).

**Denetlenemeyen Maliyetler:** Bir bölüm yöneticisinin kararlarından önemli ölçüde etkilenmeyen maliyetlere denetlenemeyen maliyetler denir (Sümerkan, 1989 : 13).

Bu tür maliyetlere, bir konaklama işletmesinde örneğin yiyecek-içecek bölüm yöneticisinin aslında konaklama işletmesinin bütününden kaynaklanan ve kendi bölümüne de yansıyan kira, sigorta ve amortisman gibi maliyetleri örnek verilebilir.

**Denetlenebilir Maliyetler:** Belli bir süre içerisinde bir bölüm yöneticisinin karar ve hareketlerinden önemli ölçüde etkilenen maliyetlerdir. Doğrudan

maliyetlerin dolaylı maliyetlere göre denetimi daha kolaydır. Ancak öyle ya da böyle bir ayırım yapamayız. Zaman içerisinde herhangi bir maliyet birimi muhakkak denetlemeye girecektir.

#### **2.2.4. Yükleme biçimine göre maliyet kavramları**

Bu sınıflamadaki maliyetler konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerle ilişkilendirilmesi temeline dayanılarak yapılmaktadır.

**Doğrudan Maliyetler:** Doğrudan maliyetlerin çoğu satışlar azaldıkça düşer ya da arttıkça yükselir. Bu tür maliyetlere yiyecek, içecek, ücretler, maaşlar, işlem giderleri ve hizmetler; çarşaf, kılıf ya da masa örtüleri, çamaşırlar ve benzeri kalemlerin oluşturduğu giderler örnek verilebilir.

**Dolaylı Maliyetler:** Belli bir bölüm ya da alanla kolayca tanımlanamayan ve dolayısıyla özel bir bölüme yüklenemeyen maliyetlerdir. Örneğin; otel binasına ilişkin genel giderleri yiyecek-içecek bölümüne veya odalara dağıtımı güçlükle yapılır.

#### **2.2.5. Dönem gelirlerine yüklenmesindeki zamanlamaya göre maliyet kavramları**

Üretim işletmelerinde kullanılan malzemeler üretim boyunca şekil değiştirebilirler ancak üretilen yeni ürünün bir parçası olmaya devam ederler. Üretilen ürünler satıldıklarında birer maliyet unsuru olarak gidere dönüşürler. Bu nedenle turizm işletmelerinde üretilmiş mal veya hizmetlerin maliyeti ile üretimle ilgisi olmayan çalışmalardan doğan maliyetler arasında ürün ve dönem maliyeti biçiminde bir ayırım yapılmaktadır.

**Ürün Maliyetleri:** Üretilen mal ve hizmetler bütünü, konaklama işletmeleri için ürün adını alırlar. Bu şekilde turistik ürünü oluşturan maliyetlere topluca ürün maliyeti denir (Bursal, 1990 : 60). Örneğin bir konaklama işletmesinin yiyecek-içecek bölümünde ya da doğrudan lokanta veya barda hazırlanan yiyecek ve içecekler için kullanılan malzemeler ürün maliyetleridir. Odalar veya odaları

tamamlayan malzemeler de ürün adını aldıklarından bunlardan söz ederken ürün maliyetleri deriz.

**Dönem Maliyetleri:** Belli bir dönemde doğrudan doğruya mal ve hizmet üretimine girmeyen ve bu nedenle de oluştukları dönemin kârının saptanmasında dikkate alınan giderler toplamına dönem maliyetleri adını veririz (Peker, 1978 : 257). Örnek olarak satış, dağıtım, araştırma gibi pazarlama ya da yönetim bölümünün oluşturduğu giderler bu sınıflamada yer alabilir.

Dönem maliyetleri ile ürün maliyetleri arasındaki en önemli fark; dönem maliyetlerinin ölçülebilen belli zaman dilimleri için topluca gider kaydedilmesine karşın, ürün maliyetlerinin mal ve hizmetlerle birim düzeyinde ilişkilendirilebilmesidir.

#### 2.2.6. İşlevsel açıdan maliyetler

Özellikle bir konaklama işletmesinde maliyetler işlevsel açıdan çok fazla değişkenlik gösterir ve denetlenmesi oldukça güçtür. Bu açıdan maliyetlerin bu şekilde sınıflandırılması denetlemeyi kolaylaştıran bir faktördür (Peker, 1978 : 258). Maliyetler işlevsel açıdan tedarik ve üretim maliyetleri olarak sınıflandırılmaktadır.

**Tedarik Maliyetleri:** Turizm gibi hizmete dönük çalışan işletmelerde bu tür maliyetler genellikle üretimin en yoğun olarak yaşandığı yiyecek-içecek işletmelerinde ya da bir konaklama işletmesinin yiyecek-içecek bölümünde söz konusu olmaktadır. Çoğunlukla bunun dışında kalan birimlerde oluşan ve tedarik gerektiren; tuvalet kağıdı, sabun, şampuan, kibrit, iğne-iplik gibi ürünü tamamlayıcı nitelikteki kalemlerin tedariki ile oluşan maliyetler ise doğrudan doğruya gider olarak kaydedilmektedir.

**Üretim Maliyetleri:** Konaklama işletmelerinde mal ve hizmetlerin üretiminin başlangıç aşamasından bu üretimin tamamlandığı aşamaya kadar olan bir üretim süreci içinde katılan ve para ile ifade edilebilen esirgemezlilere verilen addır (Usal, 2001 : 43).

Üretim maliyetleri “doğrudan işçilik”, “doğrudan malzeme” ve “genel üretim giderleri” olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Doğrudan malzeme ve direkt işçilik

birlikte “birincil maliyetler” adı altında da bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir (Peker, 1978 : 255).

Mal ve hizmetlerin üretilmesi sırasında tüketilen, fiziksel olarak mal ve hizmetlerle birleştiği için mal ve hizmetlere kolayca yüklenebilen malzeme maliyetlerine “doğrudan malzeme maliyeti” denir (Nasuhi, 1990: 49). Yiyecek- içecek işletmelerinde gıda maddeleri için kullanılmakta olan malzeme bu maliyet grubu kapsamında yer almaktadır.

Doğrudan işçilik maliyeti; bitmiş belirli bir ürün üzerinde doğrudan çalışmış olan iş görenlerin oluşturdukları bir maliyettir. Bu maliyetler ölçülebilen değerlere dayandığı için, işletmenin ürettiği ürünler arasında ekonomik bir ilişki kurulabilmektedir (Yükçü, 1999 : 25).

Doğrudan işçilik ve doğrudan malzeme maliyetleri dışında kalan diğer üretim ile ilgili giderler “genel üretim giderlerini” oluşturmaktadır (Davis, Sally, 1986 : 871). Burada üretilen ürün arasında bu maliyetler ile ekonomik bir bağın varlığını belirlemek güçtür. Bu nedenle, bu tür giderlerin üretilen ürünlere yüklenmesinde çeşitli maliyet dağıtım yöntemleri ve anahtarları kullanılmaktadır. Bu gider grubu; “değişken genel üretim giderleri” ve “değişmez genel üretim giderleri” adı altında iki gruba ayrılmaktadır. Enerji giderleri, yardımcı malzeme ve dolaylı işçiliğin bir bölümü değişken maliyet giderler grubuna örnek verilebilir. Amortisman, kira, sigorta giderleri ve dolaylı işçiliğin değişmez kısmı üretim maliyetlerine örnek verilebilecek maliyet türleridir.

### **2.3. Konaklama Muhasebesi Kapsamında Maliyet Kavramı ve Maliyet Unsurları**

Maliyet kavramına, konaklama işletmelerini temsil edebilecek nitelikte olan oteller açısından bakmamızda fayda vardır. Konaklama işletmeleri, öncelikle müşterilerine konaklama olanağı sağlayan, ikinci aşamada yiyecek içecek gibi gereksinmelerinin karşılanması için çeşitli malzemeden yararlanarak mal ve hizmet sunan ve satan işletmelerdir. Konaklama işletmelerinin kendisinden kaynaklanan özellikler, bu işletmenin maliyet unsurları üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Sümerkan, 1984 : 45):

1. Konaklama işletmelerinin yatırım projelerinde sabit sermaye yoğunluğu yüksektir. Örneğin; arsa, bina, arazi, teçhizat, donatım gibi sabit maliyet bu yoğunluğu oluşturan kalemlerdir.

2. Konaklama işletmeleri emek yoğun üretim tarzına sahip olduklarından işçilik maliyetleri işletmelerin toplam maliyetleri içinde büyük yer tutar.

3. Bir konaklama işletmesinde sunulan hizmet için endüstriyel işletmelerde olduğu gibi hammaddeden yararlanma söz konusu olmayıp, bunun yerine malzeme maliyetleri ön plana çıkmaktadır.

4. Konaklama işletmelerinde sunulan mal ve hizmetler üretildikleri yerde tüketilirler, diğer sektörlerde olduğu gibi üretilen ürünün tüketiciye ulaştırılması zorunluluğu yoktur.

5. Konaklama işletmelerinde sunulan mal ve hizmetleri stoklama imkanı bulunmadığından, satılamayan her birim ürün işletme için zarar anlamına gelmekte ve maliyetleri arttırmaktadır.

6. Üretim işletmelerinde birim maliyetinin önemli bir kısmını değişken maliyet unsurları oluşturur. Ancak, konaklama sektöründe özellikle ülkemiz açısından yarı zamanlı çalışma durumu söz konusu olmadığından personel giderleri yarı değişken gider niteliğindedir. Aynı şekilde aydınlatma, ısıtma vb. giderler de yarı değişken özellik göstermektedir.

Sayılan özelliklerin bir sonucu olarak konaklama işletmeleri maliyetlerinin genel karakterdeki sanayi işletmelerinden farklı olması bu işletmelerin maliyetlerinin sınıflandırılmasını da etkilemektedir.

Çeşitli şekillerde sınıflandırılmalar yapma olanağı vardır. Ancak genel kabul görmüş bir sınıflandırma aşağıdaki Tablo 2.2’de görüldüğü gibi yapılabilir. Burada konuya ana hatlarıyla değinecek ve sektörel özellikler belirlenmeye çalışılacaktır.

**Tablo 2.2 Maliyetlerin Sınıflandırılması**

1. Yatırım Maliyetleri
2. İşletme Maliyetleri
2.1. Dönem Maliyetleri
2.2. Üretilen Ürün Maliyetleri
2.2.1. Konaklamaya İlişkin Maliyetler
2.2.2. Diğer Hizmetlerle İlgili Maliyetler
2.2.3. Yiyecek-İçecek Maliyetleri
2.2.3.1. İçecek Maliyetleri
2.2.3.2. Yiyecek Maliyetleri
2.2.3.3. Bölüme İlişkin Genel Giderler

**KAYNAK:** Türksoy, 1992 : 8

### **2.3.1. Yatırım maliyetleri**

Yatırım maliyetleri; işletmenin kurulmasından, fiziki tesislerin yapılmasına ve faaliyete geçmesine kadar geçen süre içinde katlanılan maliyetlerdir (Akoğlu, 1971 : 23). Bu maliyetleri şu ana başlıklar altında toplayabiliriz (Olalı, Korzay, 1993 : 93):

- Arazi Maliyetleri
- Arazi üstü tesislere ilişkin maliyetler
- Yatırım dönemi faizleri
- İşletme sermayesi kalemleri
- Diğer yatırım maliyetleri

### **2.3.2. İşletme maliyetleri**

İşletmede alınacak kararlarda doğrudan etki eden bu maliyet unsurları, kendi içinde dönem maliyetleri ve üretilen mal ve hizmet maliyetleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Dönem maliyetleri; konaklama işletmesinin tümünü ilgilendirmekle birlikte, üretilen mal ve hizmete direkt olarak yüklenemeyen ancak, dönem sonu gelirlerden düşülebilen maliyet türüdür. Kısaca bu maliyet unsurları şu şekilde sıralanabilir (Türksoy, 1997 : 40):

- İlan ve Reklam Maliyetleri,
- Haberleşme Maliyetleri,



- Müzik ve Show Maliyetleri,
- Dekorasyon Maliyetleri,
- Pazarlama ve Promosyon Maliyetleri,
- Finansman Maliyetleri,
- Genel Yönetim Maliyetleri,
- Bakım-Onarım ve Yenileme Maliyetleridir.

İşletme maliyetlerinin ikinci grubunda yer alan mal ve hizmet üretimi ile ilgili maliyetler de şu şekilde sıralanabilir.

- Konaklama maliyetleri,
- Yiyecek içecek maliyetleri,
- Diğer hizmetlerle ilgili maliyetler.

Konaklama ile ilgili maliyetler, otelin sahip olduğu odaların hazır hale getirilmesine ilişkin maliyetlerdir. Ön büro ve kat hizmetleri bölümlerinin maliyetlerini içerir. Örnek olarak; fazla çalışma ücretleri, çocuk ve yakacak yardımları, kırtasiye ve basılı evrak giderleri, temizlik ve çamaşır yıkatma ve kuru temizleme giderleri, ambalaj-dekor ve süsleme giderleri, fire ve zayıat giderleri, acenta komisyonları giderleri bu giderler grubuna girer (Saraç, 1989: 117).

Diğer hizmetlerle ilgili maliyetler kapsamında, bölümün faaliyetini devam ettirebilmesi için katlanmak zorunda olduğu (ekipman, mönü kapları vb.) giderler yer almaktadır. Bunlara örnek olarak; kuaför salonu, garaj, gazete, dergi giderleri, vestiyer maliyetleri yazılabilir (Türksoy, 1998 : 43).

### **2.3.3. Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyetleri**

Yiyecek-içecek ile ilgili maliyetler, yiyecek ve içeceğin elde edilmesinden müşteriye sunulmasına kadar geçen aşamalarda katlanması gereken giderleri kapsar. Bunlara örnek olarak; personel giderleri, yiyecek içecek maliyet giderleri ve diğer giderler (mutfak yakıtı, müzik, şov, eğlence temizlik vb.) örnek olarak verilebilir (Memiş, 1999 : 64).

Yiyecek-içecek maliyetlerini başlıca şu giderler oluşturmaktadır (Bernard, Stone, 1985 : 45).

- Yiyecek-içecek ilk madde malzeme giderleri,
- İşçilik giderleri,
- Genel üretim giderleri,

Yiyecek-içecek ilk madde malzeme giderleri, konaklama işletmesinin tüm yiyecek hizmetinin sunulduğu bölümlerde üretilmesi düşünülen yiyeceklerin hazırlanmasında kullanılan tüm malzemeyi kapsar (Korzay, Gülal, 1987 : 177).

İlk madde ve malzemedeki satılan birim başına gider dağıtımında bir problemle karşılaşılmazken, burada kullanılan personel ve diğer giderler için kesin bir gider ayrımı ve dağıtımını yapmak mümkün değildir (Aras, 1993 : 18). Örneğin; restoranın temizliğinden sorumlu işçiler, satın alma memuru, malların otele ulaştırılmasını sağlayan şoför, mal sayımı ve teslimini (sadece mutfak değil, tüm otel malzemesi) yapan ambar memuru zamanlarının sadece belli bir kısmını yiyecek bölümünün işlerine ayırmaktadır.

Genel üretim maliyetleri ise, yiyecek ilk madde malzeme maliyetleri ve işçilik dışında kalan tüm diğer maliyetleri kapsamaktadır. Bunların başlıca özelliği üretilen yemeğin maliyetine doğrudan yüklenememesidir. Bunlara örnek olarak; sanitasyon (hijyen), yakıt, sipariş ve depolama vb. giderler girmektedir (Türksoy, 1998 : 44).

Yiyecek-içecek maliyetlerinin tespit edilmesinin işletme açısından önemli faydaları bulunmaktadır. Bunları, kısa başlıklar altında şu şekilde sıralayabiliriz.:

1. Bulunan maliyetler fiyat saptamasına ya da elimizdeki fiyatlarla karşılaştırmaya yarayabilir.
2. İşletme faaliyetlerinin sonucunu saptamada yardımcı olur.
3. Yapılacak karşılaştırmalar sonucu belirlenen yüksek maliyetlerin nedenlerinin araştırılmasına yarar.
4. Denetim ve kontrol ancak maliyetlerin bulunmasıyla mümkün olur.
5. Bütçelerin hazırlanması için maliyet tahminlerine ilişkin bilgileri sağlar.
6. Son olarak işletmelerin alacakları kararlara yol gösterici olur.

#### **2.4. Giderlerin Maliyet Merkezlerine Dağıtımı**

Burada yapılması gereken ilk iş, bulunan maliyetlerin ürün maliyetlerine yüklenebilmesi için bu maliyetleri gider yerlerinde toplamak ve belirli dağıtım anahtarları yardımı ile ürün maliyet merkezlerine dağıtmaktır.

Mamul maliyetlerini saptamak ve gider kontrolü sağlayabilmek için giderleri oluşlarından tükenişlerine kadar çok iyi izlemek gerekmektedir.

Ürün maliyetlerini endirekt, direkt ve genel üretim giderleri toplamı oluşturmaktadır. Dolayısıyla gider çeşitlerine kaydedilen giderlerin mamul maliyetine dönüşümü için bu giderleri oluşturan faaliyetlerin yapıldığı yerlere; gider yerlerine dağıtmak ve gider yerlerindeki faaliyetlerin maliyeti ile üretilen mamulün maliyeti arasında ilişki kurmak gerekir.

Gider yeri; çeşitli üretim faktörlerini kullanmak suretiyle mamullerin üretildiği ve destek hizmetlerinin sunulduğu bölümlerdir. Kısaca giderlerin oluştuğu örgüt birimlerine gider yeri denilmektedir.

Sanayi işletmelerinde gider yeri iki grupta incelenir. Bu ayrımı konaklama işletmeleri için de kullanabiliriz.

- Üretim Gider Yeri: İşletmenin esas faaliyet konusunu oluşturan mamullerin üretimini yapan bölümdür. Odalar ve mutfak departmanı gibi yerler bir üretim gider yeridir.
- Hizmet Gider Yeri: Diğer gider yerlerine hizmet vermek üzere kurulmuş “bakım-onarım”, “taşıma”, “yemekhane”, vb. birimlerdir. Otel işletmelerinde teknik servis, yemekhane gibi yerler hizmet gider yeri olarak gösterilebilir.

Konaklama işletmelerinde sunulan ürünün maliyetinin tam olarak belirlenebilmesi için ürünün oluşturulması sırasında ortaya çıkan direkt ve endirekt giderlerin maliyetlere doğru olarak yansıtılması gerekmektedir.

Bu aşamada direkt malzeme ve işçilik gibi giderlerin maliyet merkezlerine yüklenmesinde herhangi bir sorun yoktur. Ancak ürünün oluşturulmasına doğrudan katılmayan diğer giderlerin maliyetlere yansıtılması sırasında bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu sorunu ortadan kaldırabilmek için dağıtım ölçüleri kullanılarak hizmet gider yerlerinde oluşan maliyetler esas üretim gider yerlerine dağıtılmaktadır. Bu dağıtım üç bölümde gerçekleşmektedir.

Gider yerlerine ayrılmış genel üretim giderleri;

- Saptanan dağıtım ölçüsü yardımıyla tüm gider yerlerine dağıtılır (1. Dağıtım).
- Yardımcı üretim gider yeri ile hizmet gider yerlerinde toplanan giderler ikinci dağıtım ile esas üretim gider yerlerine dağıtılır (2. Dağıtım).
- Esas üretim gider yerlerinde toplanan genel üretim giderleri, yükleme oranları kullanılarak, gider yerlerinde üretim mamullerinin maliyetlerine yüklenir (3. Dağıtım).

#### 2.4.1. Birinci dağıtım (gider türlerinin gider yerlerine dağıtımı)

Birinci dağıtımın temeli, belirlenen indirekt giderlerin gider yerlerine dağıtımınıdır. Dağıtım sırasında dağıtım anahtarları yardımıyla giderler hizmet ve üretim gider yerlerine yüklenir. Bunlar aşağıdaki Tablo 2.3’de listelenmektedir:

**Tablo 2.3. Dağıtım Anahtarları Listesi**

<b>Genel Üretim Giderleri</b>	<b>Dağıtım Anahtarları</b>
<b>Endirekt Madde Gideri</b>	Kullanılan mad. ve malz. tutarı/D.İ.M.M. tutarı
<b>Endirekt İşçilik</b>	Direkt işçilik saati/Öngörülen yüzdeler
<b>Memur Ücret ve Giderleri</b>	Öngörülen yüzdeler
<b>Dışarıdan Sağlanan Ücret ve Giderler</b>	
-Elektrik	Kws
-Isıtma	Radyatör sayısı
-Su	m <sup>3</sup>
-Doğalgaz	m <sup>3</sup>
-Haberleşme	Telefon sayısı
-Bakım-onarım	Bakım malz. veya direkt onarım saati
<b>Çeşitli Giderler</b>	
-Kiralar	m <sup>2</sup>
-Duran Varlık Sigortası	Yatırım değerleri
-Çeşitli G.Ü.G.	Öngörülen yüzdeler, eşit
<b>Vergi-Resim ve Harçlar</b>	m <sup>2</sup> , eşit, öngörülen yüzdeler
<b>Amortisman ve Tükenme Payları</b>	Yatırım Değerleri

**Kaynak:** Erdoğan, 2001 : 202

Bu dağıtım anahtarları kullanılarak gider dağıtım tablosu oluşturulur. Gider Dağıtım Tablosu; genel üretim giderlerinin çeşitli gider yerlerine dağıtımını gösteren tablodur.

**Tablo 2.4 Gider Dağıtım Tablosu**

	Genel Giderler	Hizmet Gider Yerleri				Üretim Gider Yerleri		
		Teknik Servis	Yemekhane	Enerji	Su	Odalar	Restaurant	Sauna
Direkt Giderler								
Direkt İşçilik								
Yardımcı Madde								
İşletme Malzemesi								
Makine Amortismanı								
Bina Amortismanı								
Sigorta								
I.Dağıtım Toplamı								

**Kaynak:** Uslu, 1991 : 146

Yapılan dağıtımlar yukarıdaki gider dağıtım tablosuna aktarıldıktan sonra I.Dağıtım bitmiş olur. Burada dikkat edilmesi gereken unsur, direkt nitelikli olan giderlerin ayrı gösterilmesi ve gider toplamından sonra endirekt giderlerin gider dağıtım tablosuna geçirilmesidir (Akdoğan, 1998 : 258). Ayrıca, gider dağıtım tablosunda, I.Dağıtım sonucunda dağıtılan giderlerin en alt satırındaki toplam ile ilk satırdaki genel toplam tutar aynı olmalıdır.

#### **2.4.2. İkinci dağıtım (hizmet gider yerlerinde toplanan giderlerin üretim gider yerlerine dağıtımı)**

Konaklama işletmeleri açısından bakıldığında, ürünü meydana getirmeyen ancak bu tür giderler de olmadan üretimin gerçekleşmesinin olanaksız olduğu hizmet gider yerlerinde birikmiş giderlerin ürün maliyetlerinin oluştuğu merkezlere aktarılması gerekmektedir. Bu aktarma işlemine ikinci dağıtım denmektedir.

Yardımcı hizmet gider yerlerindeki giderlerin esas üretim gider yerlerine dağıtımında dört yöntem kullanılmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Yükçü, 1999 : 182):

1. Kademeli Dağıtım Yöntemi
2. Direkt Dağıtım Yöntemi
3. Matriks Yöntemi
4. Planlı Dağıtım Yöntemi

#### **2.4.2.1. Kademeli dağıtım yöntemi**

Bazı yazarların “şelale” veya “basamaklı dağıtım yöntemi” olarak tanımladığı kademeli dağıtım yönteminin temelini; dağıtım anahtarlarında yer alan verilerin yüzdelerinin alınıp, her bir hizmet gider yerlerinde yer alan tutarların bu yüzdeler ile kademeli olarak diğer gider yerlerine dağıtılması oluşturmaktadır (Erdoğan, 2001 : 220).

Yöntemin uygulanışında uyulması gereken bazı kurallar bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Yükçü, 1999 : 185):

- Dağıtıma en çok sayıda gider yerine hizmet veren hizmet gider yerinden başlanmalıdır.
- Eğer hizmet veren gider yeri sayısı eşit ise, giderlerin toplamı en fazla olan giderden dağıtıma başlanır.
- Bir hizmet gider yeri kendisine hizmet vermiş olsa bile dağıtımdan kendisi pay almaz.
- Bir hizmet gider yeri giderlerini dağıttıktan sonra, daha sonraki gider dağıtımlarından pay alamaz.

#### **2.4.2.2. Direkt dağıtım yöntemi**

Bu yöntemin çalışma prensibi, yardımcı hizmet, yardımcı üretim ve üretim yeri yöntemi gider yerlerinde toplanan giderlerin direkt olarak esas üretim gider yerlerine aktarılmasına dayanır.

Yöntemin en büyük sakıncası yardımcı gider yerlerinin birbirleri ile ilişkilerinin dikkate alınmaması nedeniyle maliyetlerin eksik hesaplanmasıdır (Uslu, 1991 : 148).

#### **2.4.2.3. Matriks dağıtım yöntemi**

Yardımcı maliyet yerlerinin kendi aralarındaki hizmet alışverişlerine bağlı olarak ortaya çıkan maliyetlerin büyük bir duyarlılıkla tespiti istendiğinde matematik dağıtım yöntemi kullanılacaktır.

Bu yöntemde bir yardımcı maliyet yeri, diğer yardımcı maliyet yerlerine hizmet alış verişine paralel olarak maliyet payı verebileceği gibi kendisi de diğer maliyet yerlerinden pay alabilir. Yardımcı maliyet yerleri kadar denklemin kullanıldığı matematik dağıtımda, maliyet yerleri arasındaki ilişkiler bir doğrusal denklemler sistemi ile temsil edilir. Yardımcı daire sayısının iki olması durumunda çözüm oldukça kolaydır. Ancak yardımcı maliyet yerlerinin ikiden fazla olması halinde söz konusu sistemin çözümünde, matrisler ve vektörler aracılığı ile bilgisayarlardan yararlanır.

Bu yöntemde yardımcı maliyet yerlerinin maliyet dağıtım tablosundaki sırası maliyet dağıtımlarını etkilemez. Burada esas olan her yardımcı maliyet yerlerinin diğer yardımcı maliyet yerlerine dağıttığı maliyetlerin toplamının, kendi ilk maliyetleri ile diğer yardımcı maliyet yerlerinden aldığı maliyet paylarının toplamına eşit olmasıdır.

#### **2.4.2.4. Planlı dağıtım yöntemi**

Kademeli dağıtım yöntemi yardımcı dairelerin maliyetlerini yalnızca tek yönde dağıttığı için, bu dairelerin kendi aralarındaki değer ve hizmet alışverişlerini ancak görelilik olarak göz önüne alabilmekte ve bu yüzden “yanlış” veya “haksız” maliyet yüklemelerine yol açmaktadır. Bu sakıncayı ortadan kaldırabilmenin bir yolu, yardımcı hizmet merkezlerinin fiili maliyetlerini tek yönde dağıtmak yerine, her hizmet merkezinin maliyetlerini önceden bütçelemek ve bunlardan diğer merkezlerin tümüne pay vermektir. Standart maliyet sistemi uygulanan bir işletmede daha kolaylıkla kullanabilecek bu yöntemde, yardımcı dairelerin maliyetlerinin belirlenmesi ve dağıtımında şu ilkelerin göz önünde tutulması gerekir:

- Yardımcı dairelerin bütçelenen maliyetleri bunların sundukları değer veya hizmetin miktarına bölünerek her dairenin “üretim birimi” başına bir “standart maliyet payı” bulunur. Diğer daireler, dağıtılacak dairenin üretiminden ne derece yararlanıyorsa, alacakları maliyet payı da o kadar olur. Örneğin; elektrik yardımcı işletmesinin maliyetleri ürettiği elektriğin kilowatt’ı başına bir “standart elektrik maliyeti” bulunur. Her daireye, kullandığı elektrik miktarı kadar bir maliyet yüklenir. Bu işlemlere maliyet

dağıtım tablosunda elektrik işletmesinin solunda yer alan yardımcı üretim merkezlerine de elektrik maliyetlerinden pay verebilme olanağı bulunur.

- Yardımcı dairelerin yarattığı değer veya hizmetler tek tip bir üretim birimiyle ifade edilebilecek türden değilse, bu durumda, bunların bütçelenen maliyetlerinin dağıtımında yalnızca pay alacak dairelerdeki ölçüler göz önünde tutulur. Örneğin; binalar bir yardımcı maliyet yeri sayılıyorsa, bunun maliyeti diğer dairelere yüz ölçümleri ile oranlı olarak dağılır.

Bu dağıtım yönteminin en büyük yararı, işletme içindeki karşılıklı değer alış-verişlerinin özenle izlenmesine ve yardımcı daire maliyetlerinin bütün dairelere dağıtılabilesine olanak vermesidir. Diğer taraftan, dağıtılan maliyetler, hiç olmazsa kısmen “olması gereken” maliyetler sayılabileceğinden, bunlarla dairelerin fiili maliyetlerinin karşılaştırılması kontrol bakımından anlamlı sonuçlar verebilir. Bu yöntem yalnız standart maliyet sisteminde değil, fiili maliyet sisteminde de söz konusu olabilir.

#### **2.4.3. Üçüncü dağıtım (üretim gider yerlerinde toplanan giderlerin ürünlere yüklenmesi)**

İkinci dağıtımda amaç; yardımcı hizmet gider yerlerinde toplanan giderlerin esas üretim gider yerlerine aktararak, üretime ilişkin olan esas üretim gider yerlerinde toplamaktır.

Üçüncü dağıtımda amaç ise; üretim gider yerlerinde toplanan giderleri üretilen mamullere yüklemektir (Yükçü, 1999 : 199). Üçüncü dağıtımın yapılabilmesi için kaç birim ürün üretildiğinin bilinmesi gerekir.

Genel üretim giderlerinin mamul maliyetine yüklenmesinde kullanılabilecek bazı yükleme ölçütleri aşağıda sıralanmıştır (Erdoğan, 2001 : 254-255):

- a. Direkt İşçilik Saati:** İşgücünün yoğun olduğu işletmelerde kullanılan bir ölçüttür. Giderlerin saptanması, mamulün üretilmesi için tüketilen direkt işçilik saatine göre yapılmaktadır.



- b. Direkt İşçilik Gideri:** Mamule yüklenecek genel üretim gideri saptanırken, belli bir dönemde tahakkuk eden veya ödenen direkt işçilik gideri temel alınarak uygulanan bir yükleme ölçüsüdür.
- c. Üretim Miktarı:** Üretim miktarı adet olarak alınabileceği gibi ağırlık vb. ölçütler olarak ta alınabilir. Bu yükleme ölçüsünün kullanılabilmesi, üretilen mamul veya mamullerin arasında önemli farklılıkların olmadığı üretim veya hizmet işletmelerinde kullanılır.
- d. Direkt İlk Madde Malzeme Gideri:** Eğer İ.M.M. üretimde önemli bir yer paya sahip ise kullanılmaktadır.

## 2.5. Yiyecek-İçeceklerin Fiyatlandırılması ve Konaklama İşletme Açısından Önemi

Son yıllarda konaklama endüstrisinde yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlanan müşteri sayısı azalmakta, buna karşılık yiyecek-içecek gelirleri artmaktadır. Buna neden olarak mönü fiyatlarındaki hızlı artış gösterilmektedir. Diğer bir ifadeyle, mönü fiyatları arttırılarak yiyecek gelirlerindeki azalma karşılanmakta ve bu durum yiyecek-içecek satışlarını arttırmış gibi göstermektedir (Aktaş, 2001 : 86).

Bu kapsamlı konunun asıl belirleyicisi hitap edilen pazar ve maliyetler olmaktadır. Yiyecek-içecek sektöründe fiyatlama kararını etkileyen birçok etken ve fiyatlamayla ilgili olarak kullanılan birçok teknik mevcuttur. İşletme sahibi ya da yöneticisinin bu faktörleri dikkatle incelemesi ve en uygun fiyatlama kararını vermesi gereklidir.

Fiyatlandırma yöntemi belirlenirken şu hususlar göz önüne alınmalıdır:

1. Yiyecek ve içecek maliyetleri karşılanmalıdır.
2. Müşteriye sunulan ürünler ve hizmet karşılığında müşteriler için fiyat makul olmalıdır.
3. Bütçe için gerekli kâr elde edilmelidir.

Yiyecek işletmesinde elde edilecek kâr kavram olarak çeşitli şekilde belirtilmektedir. Bunlar şu şekilde sınıflandırılabilir.

1. Brüt Kâr: Toplam satışlardan yiyecek ve içecek malzeme maliyetlerinin çıkarılması sonucu ulaşılan değerdir.

Brüt Kâr = Toplam Satışlar - Yiyecek ve İçecek Malzeme Maliyetleri

ya da;

Brüt Kâr = Net Kâr + Genel Maliyetler + İşçilik Maliyetleri

Brüt kâr yüzdesi işletme türü ve pazarın özelliklerine bağlı olarak değişik değerler alabilir.

- % 65'lik brüt kâr = %35'lik yiyecek ve içecek malzeme maliyeti
- % 60'lık brüt kâr = %40'lık yiyecek ve içecek malzeme maliyeti
- % 50'lik brüt kâr = %50'lik yiyecek ve içecek malzeme maliyeti
- % 45'lik brüt kâr = %55'lik yiyecek ve içecek malzeme maliyeti

2. İşçilik Maliyetleri (Ücret) Sonrası Kâr: Toplam satışlardan, yiyecek ve içecek malzeme maliyetleri ile işçilik maliyetlerinin çıkartılması sonucu ulaşılan kâr tutarıdır.

3. Net Kâr: Toplam satışlardan toplam maliyetlerin düşülmesi sonucu elde edilen net kâr tutarıdır.

Yiyecek-içecek fiyatlarının belirlenmesinde etkili olan faktörler; rekabet, servis, yiyecek ve içeceğin sunuluş biçimi, israf, müşteri grubu, kalite porsiyon büyüklüğü ve işletmenin konumu şeklinde sıralanabilir.

Yiyecek içecek işletmesi fiyatlandırma stratejilerini geliştirirken ve esas fiyatı saptarken geleceğe bakmalıdır. Maliyet, rekabet ve kâr etkenlerindeki zaman boyutu içerisinde beklenen hareketlerin tahminine çalışılmalı ve fiyatın bunlara nasıl ayarlanacağı kararlaştırılmalıdır.

Yiyecek içecek endüstrisinde bu endüstrinin yapısı gereği çeşitli fiyatlama yöntemleri kullanılmaktadır. Yöntem ne olursa olsun dayandığı bazı faktörler bulunmaktadır. Bunları maliyet, pazar (rekabet) ve kâr olarak belirtebiliriz.

## 2.6. Mönü Fiyatlaması

Mönü Latince'de "minutus" sözcüğünden türetilmiştir. Ve "küçük, az" anlamına gelmektedir. Latince'den Fransızca'ya "Le Menu" olarak geçen kelime zamanla anlamını yitirerek, bir öğünde sunulan yiyeceklerin ayrıntılı listesi veya sunulan yiyecekler anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Bolat, 1995 : 18).

Mönü yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerde başlıca iki fonksiyonu yerine getirir. Bunlardan birincisi; yiyecek-içecek işletmesi için gerekli olan işletme ihtiyaçlarını belirlemek, ikincisi; yönetim fonksiyonları arasında uygunluğu sağlayan temel bir eşgüdüm aracı görevini yerine getirmek olarak belirlenmiştir.

Konaklama endüstrisinde son yıllarda yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlanan müşteri sayısı azalmakta, buna karşılık yiyecek-içecek gelirleri hızla artmaktadır. Bunun temel nedeni mönü fiyatlarındaki hızlı yükseliş gösterilmektedir.

Fiyatlama kararını veren işletme sahibi mөнüyü etkileyen faktörleri dikkate almadan fiyatlama kararını verdiği için zamanla mөнünün temel işlevlerini yerine getirememesinden doğan sonuçlara katlanmak zorunda kalmaktadır. İşletme sahibi işletme hedeflerine, pazarlama, finansman ve yönetim politikalarına en uygun fiyatlama kararını vermesi gerekmektedir. Bunun sağlanması için işletme yöneticisinin fiyatlama tekniklerini çok iyi bilmesi gerekmektedir.

### **2.6.1. Yiyecek ve içecek fiyatlandırma yöntemlerinin sınıflandırılması**

Yiyecek-içecek veya konaklama işletmelerinde uygulanan fiyatlama yöntemleri işletme yöneticisinin bilgisine ve anlayışına, yiyecek-içecek işletmesinin içinde bulunduğu endüstri kesiminin yapısına ve özelliklerine, işletmenin olanaklarına, rakip işletmelerin izledikleri politikalara ve devlet politikalarına bağlıdır. Yiyecek-içecekleri fiyatlandırmada kullanılan yöntemler sübjektif fiyatlama yöntemleri ve objektif fiyatlama yöntemleri şeklinde ikiye ayrılarak incelenebilir.

#### **2.6.1.1. Sübjektif yöntemler**

Bu yöntemler yiyecek-içecek yöneticileri veya sahiplerinin sezgisine ve deneyimlerine bağlı olarak belirlenmektedir. Bu yöntemler oldukça yaygın kullanılır. Bu yöntemleri kullanan işletmeler yiyecek-içeceklerin maliyeti ve kâr gerekleri üzerinde pek durmazlar.

##### **2.6.1.1.1. Makul fiyat yöntemi**

Bir yiyecek-içecek işletmesi sahibi bu fiyat yöntemini kullandığında müşterilere makul görünen bir fiyat koymayı düşünür. Yönetici müşterinin görüş açısından hangi fiyatın uygun olacağını bildiğini varsayar (Kurgun, 1997 : 91).

##### **2.6.1.1.2. En yüksek (prestij) fiyat yöntemi**

Yöntem, fiyatla kalite arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu düşünüldüğü takdirde uygulanabilir. Yöntemi kullanan yiyecek-içecek işletmesi yöneticisi, müşterilerin ödeyebileceğini düşündüğü en yüksek fiyatı seçer (Kurgun, 1997 : 91).

### **2.6.1.1.3. Düşük fiyat yöntemi**

Bu yönteme göre, belirli yiyecek ve içecek ürünleri için olağandışı düşük bir fiyat uygulanmaktadır. Müşteri ya da müşterilerin düşük fiyatlı ürün ya da ürünleri seçerken, diğer kalemleri de seçecekleri varsayılmaktadır. Ninemeier'e göre, müşteri düşük fiyatlı ürünleri satınalma eğilimi içinde iken, diğer ürünlerin de satılması işletmenin kâr gereksinimi için zorunludur (Ninemeier, 1990 : 144).

### **2.6.1.1.4. Sezgisel (psikolojik) fiyat yöntemi**

Bu yönteme göre yöneticiler pazarı hissedip fiyat tahmin ederler. Genellikle eski verilerden, gelecekteki akımlardan hareket edilerek, yöneticinin iç güdüsüne göre fiyatlar tahmin edilir. Fiyat saptama mekanik esaslardan çok psikolojik esaslara dayanır (Hatiboğlu, 1993 : 269).

Sezgisel fiyatlandırma taktikleri, tüketici davranışlarının incelenmesi ile ortaya çıkan fiyatlandırma uygulamalarıdır (Mucuk, 1990 : 177)

Psikolojik fiyatlandırmanın özel bir şekli "Küsuratlı Fiyatlama Yöntemi" dir. Örneğin 9.90 YTL 10 YTL'den çok daha düşük gibi algılanmaktadır. Ya da 5.95 € olan bir yemeğin fiyatı 6 € olan yemekten çok daha ucuz olarak algılanmaktadır.

Psikolojik fiyatlandırmanın diğer bir şekli tek sayıları kullanmaktır. Amerika'da 242 yiyecek ve içecek hizmet işletmesinde yapılan bir araştırmaya göre, 242 işletmenin % 58'inde mönü fiyatlarının 9, % 35'inde 5 ve %6'sında 0 ile bittiği ortaya çıkmıştır, 1, 2, 3, 4, 6 ve 7 sayılarının son basamakta kullanılmadığı belirlenmiştir (Başer, 1995 : 84).

Bazı işletmeciler de tüketicilerin yuvarlanmış olarak belirlenen fiyatları daha rahat benimsediğini varsayar. Örneğin; 86 ile 139 arasındaki fiyatlar 100 olarak veya 140 ilke 179 arasındaki fiyatlar 150 olarak benimsendiğinde tüketicilere daha çekici gelmektedir (İçöz, 1996 : 209).

### **2.6.1.1.5. Lideri izleme fiyat yöntemi**

Sübjektif fiyat yöntemleri içinde yiyecek ve içecekleri fiyatlamada en yaygın kullanılan yöntem lideri izleme fiyat yaklaşımıdır. Bu yöntemin bir üstünlüğü

rekabeti karşılamaındadır. Bu fiyat yöntemi özellikle mevsimsel faaliyet gösteren yiyecek ve içecek hizmet işletmeleri tarafından kullanılmaktadır (Aktaş, 2001 : 90). Bu tür bir yöntem ancak oligopolist pazarlarda geçerli olabilir.

Liderlik farklı şekillerde ifade edilmektedir. Liderlik çeşitleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Aytuğ, 1997 : 201).

- Egemen firmanın liderliği: Firma en yüksek pazar payına sahiptir. Egemen firma fiyatları belirler ve diğer üreticiler onu izler.
- Barometrik liderlik: Üretim maliyetlerindeki ve talepteki değişimleri dikkate alarak fiyat indirimlerini veya artışlarını başlatan firmadır.
- Uzlaşmalı liderlik: Böyle bir lider belli bir alanda lider olan ve bu özelliğiyle sektörde en çok göze çarpan firmadır. Diğer firmaların fiyat ve kâr gereksinimlerine duyarlılığının bulunması gerekmektedir.

Yöntemin en önemli dezavantajı, lider işletmeden tamamıyla farklı olabilen sermaye yapısı, kâr hedefleri ya da maliyet yapısının göz önüne alınmamasıdır.

#### **2.6.1.2. Objektif yöntemler**

Sübjektif yöntemlerin aksine objektif yöntemlerde fiyatlama konusu ekonomi, finans, psikoloji ve pazar dilimlerine dayalı olarak bir sistem yaklaşımı içinde ele alınır. Bir yiyecek-içecek işletmesinin başarısı çoğu zaman yönetimin yiyecek-içecekler için uygun fiyatları geliştirebilme yeteneğine bağlıdır.

Çoğu konaklama işletmesi ve lokantaların ortak bir özelliği pazara bağımlılıklarının yüksek olmasıdır. Bu bağımlılık fiyatlandırmayı ön plana çıkarmaktadır. Bilindiği gibi fiyatlama konusu karlılığı belirleyen en önemli ve kritik etkenlerdendir.

Yiyecek-içecek endüstrisinde rekabet arttıkça yiyecek-içecek işletmeleri sübjektif ve geleneksel fiyatlama yöntemlerinin yerine, objektif fiyatlama yöntemlerini kullanmak zorunda kalmaktadırlar.

Bundan sonraki kısımda geleneksel fiyatlama yöntemleri ile son zamanlarda geliştirilen ve henüz yeni uygulama aşamasında olan fiyatlama yöntemleri açıklanacaktır.

### 2.6.1.2.1. Çarpan yoluyla fiyatlama yöntemi

Bu yöntemde, yiyeceklerin satış fiyatı yiyeceklerin maliyetine dayandırılır (Tütüncü, 1994 : 61). Çarpan yöntemin uygulanması yiyecek içecek rasyosuna, yiyecek içecek brüt kâr faktörüne, tüm girdiler maliyetini esas alan yöntemde, ana girdi maliyetini dikkate alan yöntemde ve tabak maliyetini esas alan yöntemde göre yapılabilir.(Çetiner, 2002 : 426).

a) Yiyecek-içecek rasyosuna göre fiyatlandırma

Bu yöntemde ilk önce çarpan katsayısı hesaplanmalıdır. Çarpan katsayısının hesaplanması şu şekilde yapılmaktadır.

Çarpan katsayısı yiyecek-içecek rasyosu olarak ta tanımlanabilir.

$$\text{Çarpan} = \frac{100}{\text{Yiyeceğin Maliyeti Yüzdesi}}$$

Bulunan çarpan katsayısı kullanılarak yiyeceğin satış fiyatı şu şekilde bulunmaktadır.

$$\text{Satış Fiyatı} = \text{Yiyeceğin Maliyeti} * \text{Çarpan}$$

ya da

$$\text{Satış Fiyatı} = \frac{\text{Yiyeceğin Standart Reçete Maliyeti}}{\text{Yiyeceğin Maliyeti Yüzdesi}}$$

Örnek: Bir konaklama işletmesinde işletmesinin restaurantında servise sunulan X yiyeceğinin malzeme maliyeti 15 YTL'dir. Bu işletme %30 yiyecek maliyet yüzdesiyle çalıştığında bu yiyeceğin satış fiyatı ne olmalıdır ?

$$\text{Yiyecek rasyosu} = \frac{100}{\text{Yiyecek Maliyet Yüzdesi}} = \frac{100}{30}$$

$$\text{Yiyecek rasyosu} = 3.33$$

$$\text{Satış fiyatı} = \text{Yiyecek malzeme maliyeti} * \text{yiyecek rasyosu}$$

$$\text{Satış fiyatı} = 15 * 3.33 = 50 \text{ YTL}$$

## b) Brüt kâr faktörüne göre fiyatlandırma

Çarpan yoluyla fiyatlandırma direkt olarak maliyetlere dayandırıldığından, malzeme maliyeti düşük olan yiyecek ve içeceklerin fiyattan düşük, malzeme maliyeti yüksek olan yiyecek ve içeceklerin fiyatları yüksek olabilmektedir. Bu nedenle, çarpan yoluyla fiyatlandırma yapılırken yüksek maliyetli yiyecek ve içeceklerin fiyatları düşük tutulur. Düşük maliyetli yiyecek ve içeceklerin fiyatları ise, yüksek tutularak mönüde yer alan yiyecek-içecek kalemleri arasında aşırı fiyat farklılıkları ortadan kalkmış olur (Karamustafa, 1994 : 61).

Dönem sonlarında işletmeler maliyet ve fiyat verimliliklerini denetlerken, toplam yiyecek maliyetlerini toplam yiyecek satışlarına ya da toplam içecek maliyetlerini toplam içecek satışlarına oranlayarak maliyet yüzdelerini inceleyebilmektedirler (Tütüncü, 1994 : 61). Yukarıdaki örneğimiz üzerinden açıklamalarımızı devam ettirirsek;

$$\begin{aligned} \text{Brüt kâr} &= \text{Risk payı} + \text{Direkt ve Endirekt işçilik} + \text{Genel Üretim Giderleri} + \text{Net Kâr} \\ \text{Brüt kâr yüzdesi} &= \text{Satış yüzdesi} - \text{Yiyecek maliyet yüzdesi} \\ \text{Brüt kâr yüzdesi} &= \% 100 - \% 30 = \% 70 \end{aligned}$$

$$\text{Brüt kâr faktörü} = \frac{\text{Brüt Kâr Yüzdesi}}{\text{Yiyecek Maliyet Yüzdesi}} = \frac{70}{30} = 2.33$$

$$\text{Brüt kâr} = \text{Yiyecek malzeme maliyeti} + (\text{Brüt kâr} * \text{Yiyecek malzeme maliyeti})$$

$$\text{Brüt kâr} = 15 + 35$$

$$\text{Brüt kâr} = 50 \text{ YTL}$$

Çarpan yoluyla fiyatlandırma yönteminin bir diğer türü farklılaşmış çarpan fiyatlandırma yöntemidir. Bu yöntem sunulan yiyecek ve içecek ürünleri arasındaki belirgin farkları göz önüne alır. Zira, hazırlama ve pişirme sürelerindeki farklılıkları karşılamak ve farklı ürünler için farklı yüzdeleri kullanmak daha arzu edilir bir durumdur. Aşağıdaki örnekte daha net olarak görebilmekteyiz.



Örnek:

Mönüde Yer Alan Farklı Yiyecekler	Yiyecek Maliyetleri	Yiyecek Maliyet Yüzdesi	Farklılaşmış Çarpanlar	Satış Fiyatı
Çorba	20 YTL	% 40	2,5	50 YTL
Balık	100 YTL	% 66,6	2,5	250 YTL
Sebzeler	80 YTL	% 50	1,5	120 YTL
Tatlılar	30 YTL	% 50	2	60 YTL

Aşağıdaki yöntemler şu örnek üzerinden anlatılacaktır.

Örnek: Bir porsiyon köfte için kullanılan malzeme maliyetleri şu şekildedir.

Soruda yiyecek maliyet yüzdesinin %80 olması istenmektedir.

200 gr. kıyma	2 YTL
1 yumurta	10 Krş
Baharat, soğan	5 Krş
<b>TOPLAM</b>	<b>2.15 YTL</b>

c) Tüm Girdilerin Maliyetini Esas Alan Yöntem

Bu yöntemde, girdi maliyetleri; standart reçete kartlarına göre hesaplanır.

Daha sonra fiyatlamada kullanılacak katsayı hesaplanır. Bunun için kullanılacak formül şu şekildedir.

$$\text{Katsayı} = \frac{1}{\text{Beklenen yiyecek maliyet yüzdesi}}$$

Girdi maliyetleri bu katsayı ile çarpılır.

Kullanılan girdiler toplam maliyeti \* katsayı

Yukarıdaki örnek için;

$$1 / 0,80 = 1.25 \text{ Çarpan Katsayısı}$$

$$2.15 * 1.25 = 2,70 \text{ YTL olarak bulunur. (bir porsiyon köfte fiyatı)}$$

d) Ana Girdi Maliyetini Dikkate Alan Yöntem

Bu yöntemin uygulanışı tüm girdileri esas alan yöntem ile aynıdır. Ancak, burada katsayı biraz daha yüksek alınacaktır. Bu çarpan katsayısının belirlenmesi yiyecek-içecek fiyat sorumlusuna aittir.

e) Tabak Maliyetini Esas Alan Yöntem

Bu yönteme göre, girdi maliyetlerine köftenin maliyetinin yanında garnitür olarak konulabilecek malzemelerin maliyeti de eklenir. Hesaplama aynı şekilde yapılır.

Örneğimiz için; Bir porsiyon köfte için kullanılan malzeme maliyetleri şu şekildedir. Soruda yiyecek maliyet yüzdesinin %80 olması istenmektedir.

200 gr. kıyma	2 YTL
1 yumurta	10 Krş
Baharat, soğan	5 Krş
<b>TOPLAM</b>	<b>2.15 YTL</b>

Ayrıca köftenin yanında verilecek marul, domates gibi malzemelerin maliyeti 30 Ykr.'dir. Bu veriler doğrultusunda yiyecek maliyeti şu şekilde hesaplanmaktadır.

$$2.15 + 0,30 = 2.45$$

$$2.45 * 1.25 = 3 \text{ YTL olarak bulunacaktır.}$$

**2.6.1.2.2. Birincil maliyete göre fiyatlama yöntemi**

Bu yöntemde fiyat, yiyeceğin standart reçete yardımıyla bulunan maliyetine doğrudan işçilik maliyeti eklenerek bulunur. Daha sonra bulunan bu fiyat (birincil maliyet) bir çarpan ile çarpılarak yiyeceğin satış fiyatı elde edilir.

Örneğin; standart reçete maliyeti 4 YTL, yiyeceğin maliyet yüzdesi %40, toplam işçilik maliyet yüzdesi %30, işçilik maliyeti 3 YTL'dir. Doğrudan işçilik maliyeti işçilik maliyetinin 1/3'ü dür. Yiyeceğin satış fiyatı nedir?

Yiyeceğin maliyet yüzdesi %40 olduğundan marj %60'dır. Toplam işçilik maliyetine 100 dersek doğrudan işçilik maliyet yüzdesi %33.33 olur. Toplam marjdan (%60) bu oran çıkarıldığında geriye %26,67'lik bir marj kalır.

Çarpan katsayısı şu şekilde hesaplanmaktadır.

$$100 / 26,67 = 3,74$$

Yiyeceğin standart reçete maliyeti	4 YTL
Doğrudan işçilik	<u>1 YTL</u>
Yiyeceğin birincil maliyeti	5 YTL
Satış fiyatı = Birincil maliyet*çarpan	
= 5 * 3,7 = 18,7 YTL'dir.	

Bu yöntem özellikle kafeteryalarda uygulanmaktadır.

#### 2.6.1.2.3. Porsiyon maliyeti ile fiyatlama yöntemi

Basit ve pratik bir yöntem olarak, porsiyon maliyeti yöntemi için yapılacak hesaplama şu şekildedir (Karamustafa, 1994 : 61).

$$\text{Porsiyon Maliyeti} = \frac{\text{Hammadde} + \text{Hammadde maliyeti \% 90'ı kâr} + \text{Hammadde maliyeti \% 40'ı risk payı}}{\text{Porsiyon Sayısı}}$$

Örnek: Bir konaklama işletmesinin yiyecek-içecek bölümünde servise sunulan X yemeğinin malzeme maliyeti 15 YTL'dir. Bir porsiyonun satış fiyatı ne olmalıdır?

$$\text{Porsiyon Maliyeti} = [15 + (15*0,90) + (15*0,40)] / 1 = 34,5 \text{ YTL olur.}$$

#### 2.6.1.2.4. Maliyet artı yöntemi

Maliyet artı fiyatlandırma yöntemi tam maliyet (gerçek maliyet) esasına dayanmaktadır. Saplanan fiyat, toplam üretim maliyeti, yönelim ve satış giderleri ile hedeflenen kâr payından oluşmaktadır. Maliyet verileri, öngörü (tahmini ya da standart) veya gerçek (fili) rakamlar olabilmektedir (Sevgener, 1986 : 134).

Bu yöntemde yiyeceğin satış fiyatı şu şekilde hesaplanmaktadır.

$$P = C + f(C)$$

P: Fiyat

C: Maliyetler

f : Maliyetle satış fiyatı arasındaki karı belirleyen oranı (kâr marjı)

Örneğin; 5 TL maliyetli bir işkembe çorbasının % 80 kâr marjlı fiyatı;

$5 + \% 80 (5) = 9$  YTL'dir. 4 YTL brüt kârı oluşturmaktadır.

Toplam ya da değişken maliyetlere eklenen brüt kâr marjı endüstri ortalama rakamlarına, işletmenin geçmiş verilerine ya da işletme kâr hedeflerine dayanmaktadır.

Maliyet artı brüt kâr kullanılarak geliştirilen net kâr temel olarak yiyecek ve içecek satışlarının devir hızına bağlıdır. Yiyecek ve içecek satışlarının hacmi yükseldikçe net kâr artar. Yiyecek ve içecek satışlarının hacmi düştükçe net kâr azalır (Rızaoğlu, 1992 : 150).

#### **2.6.1.2.5. Gerçek (tam maliyetleme) fiyatlama yöntemi**

Bu fiyatlama yönteminde yiyecek hammadde maliyetine işçilik, değişken ve sabit maliyetler ve kârı kapsayan bir marj eklenerek yiyecek-içeceklerin satış fiyatı bulunur.

Yiyecek hammadde maliyeti (YTL.)  
 + işçilik maliyeti (YTL.)  
 + Değişken maliyetler (Satışların yüzdesi olarak)  
 + Sabit maliyetler (Satışların yüzdesi olarak)  
 + Kâr (Satışların yüzdesi olarak)  
 = Menü Fiyatı

Örnek: Bir porsiyon köfte için yiyecek hammadde maliyeti 30 Ykr, işçilik maliyeti 10 Ykr olsun. İşçilik maliyeti toplam işçilik maliyeti olup yönetici, yiyeceğin hazırlanmasında bizzat çalışan aşçı, aşçı yardımcısı gibi iş görenlerle, yiyeceğin servisinde yer alan garson gibi iş görenlerin tümünün ücretlerini kapsar. İşçilik maliyeti zaman ve hareket etütleri ile belirlenebilir. Değişken maliyet, sabit maliyet ve kâr yiyecek-içecek işletmelerinin kâr/zarar tablosundan alınır. Örneğimizde satışların % 10'unu değişken maliyet, % 20'sini sabit maliyet ve % 30'unu da kâr olarak belirlersek köftenin satış fiyatını şu şekilde buluruz:

Yiyecek Maliyeti	= 30 Ykr.
İşçilik maliyeti	= 10 Ykr.
Toplam yiyecek ve işçilik maliyeti	= 40 Ykr.
Değişken maliyetler satışların %10'dur.	
Sabit maliyetler satışların %20'sidir.	
Satış Fiyatı	= % 100
Değişken maliyet (%) + Sabit maliyet (%) + kâr (%)	= 10 + 20 + 30
	= % 60
Yiyecek materyal ve işçilik maliyeti	= % 40
Satış Fiyatı	= 40 / 0,40 = 100 Ykr.

Bu fiyatlama yönetimi yiyecek-içecek işletmesine gelen her müşterinin yaptığı harcamanın belirlenmesine dayanır. Müşterilerin yaptığı harcama ile ilgili bilgiler geçmiş finans raporlarından, müşteri sayımlarından ve müşterilerin harcamalarının incelenmesinden elde edilir (Bolat, 1995 : 87).

#### 2.6.1.2.6. Temel fiyatlama yöntemi

Bu fiyatlama yönteminde ham yiyecek maliyetine işçilik gideri ilave edilerek temel maliyet hesaplanır ve brüt kâr yüzdesine göre satış fiyatı bulunur (Oral, Kurgun, 1997 : 97). Yiyecek-içecek işletmenin ham yiyecek maliyetinin bulunabilmesi için müşteri harcamalarının dağılım grafiğinin geliştirilmesi gerekir.

Gerçek fiyatlandırma, örneğin bir restorantta mönü listesinin hedeflenen bir satış fiyatına göre düzenlenmesi temeline dayanır. Yöntemin süreci aşağıdaki gibidir (İçöz, 1996 : 203).

- 1) Tahmini sabit maliyetlerin belirlenmesi
- 2) Tahmini değişken maliyetlerin belirlenmesi
- 3) Toplam maliyetlerin hesaplanması (1+2)
- 4) Hedef kârın belirlenmesi
- 5) Hedef kârın hesaplanması (3+4)
- 6) Tahmini satış miktarının belirlenmesi

- 7) Tahmini satış fiyatının belirlenmesi (5-6)
- 8) Hedef ortalama satış fiyatının gerçekleştirilmesi için mönü fiyatlarının oluşturulması.

Bu yöntemin iki tür uygulama şekli vardır. Bunlardan ilki “Basit Temel Maliyet Yöntemi”, ikincisi “Geliştirilmiş Temel Maliyet Yöntemi”dir.

a) Basit Maliyet Yöntemi

Bu yöntemde işçilik giderleri direkt ve endirekt işçilik giderleri toplamı olarak alınır. İlk önce kişi başı işçilik gideri hesaplanır, daha sonra kişi başı temel maliyet hesaplanır. Son olarak kişi başı temel maliyet beklenen temel maliyet yüzdesine bölünerek satış fiyatı bulunur. Bu üç aşama şu şekilde gösterilir:

- 1) Kişi Başı İşçilik Gideri = Toplam İşçilik Giderleri / Beklenen Müşteri Sayısı
- 2) Kişi Başı Temel Maliyet = Malzeme Maliyeti + Kişi Başı İşçilik Gideri
- 3) Satış Fiyatı = Kişi Başı Temel Maliyet / Temel Maliyet Yüzdesi

Örnek: Bir porsiyon şiş köfte malzeme maliyeti 1.15 YTL/br., bütçeden alınan işçilik giderleri 55.000 YTL/yıl, beklenen müşteri sayısı 135.000 kişi/yıl, beklenen temel maliyet yüzdesi %90’dır. Yaklaşık porsiyon maliyeti nedir?

$$\text{Kişi Başı İşçilik Gideri} = 55.000 / 135.000 = 41 \text{ Ykr.},$$

$$\text{Kişi Başı Temel Maliyet} = 1.15 + 0.41 = 1.56 \text{ YTL}$$

$$\text{Satış Fiyatı} = 1.56 / 0,90 = 1,73 \text{ YTL}$$

yani yaklaşık porsiyon maliyeti 1.75 YTL’dir.

b) Geliştirilmiş Temel Maliyet Yöntemi

Mönüde bulunan bazı yemek türleri için direkt işçilik giderleri fazla olabilmektedir. Bu fazlalığın satış fiyatına yansıtılabilmesi için geliştirilen bu yöntemde; öncelikle üretim zamanını belirlemek gerekir ve bunun için de zaman etütleri yardımıyla direkt işçilik giderlerinin ne kadar gerçekleştiği bulunur.

Satış fiyatının hesaplanması şu şekilde gösterilmiştir:

$$\text{Satış Fiyatı} = \text{Temel Maliyet} + (\text{Brüt Kâr} - \text{Toplam Direkt İşçilik})$$

Örnek: Servise sunulan X yemeğinin ham malzeme maliyeti 240 Ykr'dir. Bu yemeğin hazırlanmasında 2 aşçı kullanılmaktadır. Birinci aşçı saat ücreti 320 Ykr'den bir porsiyon hazırlanmasında 15 dakika, ikinci aşçı saat ücreti 240 Ykr'den 10 dakika çalışmaktadır. İşletme %70 brüt kâr yüzdesi ile çalıştığına göre bu yemeğin mönü fiyatı ne olmalıdır.

$$\begin{aligned} \text{Doğrudan (direkt) işçilik} \quad & 1.\text{Aşçı} : 320/4 = 80 \text{ Ykr} \\ & 2.\text{Aşçı} : 240/6 = \underline{40 \text{ Ykr}} \\ & 120 \text{ Ykr} \end{aligned}$$

Temel Maliyet = Yiyecek Malzeme Maliyeti + Toplam Direkt İşçilik

$$\text{Temel Maliyet} = 240 \text{ Ykr.} + 120 \text{ Ykr.} = 360 \text{ Ykr.}$$

$$\text{Brüt Kâr} = \text{Temel Maliyet} * (70/30) = 360 * (70/30) = 840 \text{ Ykr.}$$

$$\text{Satış Fiyatı} 360 + (840-120) = 1080 \text{ Ykr. (1 YTL 80 Ykr.)}$$

Temel maliyet yöntemini uygulayabilmek için yiyecek-içecek işletmesinin pazarı belli olmalıdır. Pazarın bilinmesi yiyeceğin satış fiyatının bilinmesini sağlar.

#### 2.6.1.2.7. Oran yöntemi

Bu yöntemde, yiyecek malzeme maliyeti ile malzeme dışındaki tüm giderler ve hedeflenen kâr toplamı arasındaki ilişkiyi dikkate alarak satış fiyatı hesaplanır. Hesaplama şu şekilde yapılır.

$$\text{Oran} = \frac{\text{Malzeme Maliyeti Dışındaki Tüm Giderler} + \text{Beklenen Kâr}}{\text{Yiyecek Malzeme Maliyeti}}$$

Daha sonra bulunan bu oran porsiyon maliyeti ile çarpılır. Sonuca porsiyon maliyeti eklenir.

Örnek: ABC konaklama işletme bütçesinden alınan bilgiler şu şekildedir.

Malzeme maliyeti dışındaki tüm giderler 60.000 YTL, beklenen kâr 7.500 YTL, yiyecek malzeme maliyetleri 180.000 YTL'dir. Bir porsiyon köfte maliyeti ise 1.15 YTL/porsiyon'dur.

$$\begin{aligned} \text{Oran} &= (60.000 \text{ YTL} + 7.500 \text{ YTL}) / 180.000 \text{ YTL} &&= 0.375 \\ \text{Oran} * \text{Porsiyon Maliyeti} &&&= 0.375 * 1.15 = 0.43 \text{ YTL} \\ \text{Satış Fiyatı} &&&= 1.15 + 0.43 = 1.58 \text{ YTL/porsiyon} \\ \text{Yani köftenin porsiyon fiyatı yaklaşık olarak 1.6 YTL olarak bulunur.} \end{aligned}$$

### 2.6.1.2.8. Hubbart formülü yöntemi

Oda fiyatının bulunmasında da kullanılan Hubbart Yöntemi; yiyecek fiyatının bulunmasında da kullanılmaktadır. Burada formülün tümü kullanılmamakta sadece kullanılabilir kısımlarıyla uyarlama yapılmaktadır. Bu yöntem, özellikle tek münü fiyatı bulmada kullanılmaktadır.

Örnek: ABC konaklama işletmesinin 100 kişilik restoran bölümü bulunmaktadır. Aşağıdaki bilgilere dayanarak ortalama bir porsiyonun fiyatı ne olmalıdır?

Konaklama işletmesinin verileri şu şekildedir:

Yatırımları: Öz kaynaklar = 20.000 YTL (Beklenen kârlılık % 25)

Yabancı kaynaklar = 50.000 YTL (yıllık faiz oranı yüzde 30)

Vergi oranı = % 30

Sabit giderler = 10.000 YTL/yıl

Değişken giderler = 50.000 YTL/yıl

Beklenen yiyecek maliyet yüzdesi = % 40

Restoran günde iki kez % 100 doludur.

Restoran bir yılda 313 gün açık kalmaktadır.



Öz sermaye üzerinden net kâr (20.000*0,12)	2.400
Vergi öncesi kâr (2.400 / (1-0,30))	3.429
Faiz giderleri (50.000*0,10)	5.000
Sabit giderler	10.000
Değişken giderler	<u>50.000</u>
	<b>68.429</b>
Beklenen brüt kâr (1-0,40 = 0,60)	
Toplam yiyecek giderleri (68.429 / 0,60)	114.050
Satılan porsiyon sayısı (313*2*100)	62.600
Ortalama Porsiyon Fiyatı = 114.050 / 62.600 = 1.82 YTL	

Yaklaşık bir kuver fiyatı 1.82 YTL bulunur.

Bu restorantta;

Öğle yemeği devri	1,25 (toplam gelirlerden payı % 40)
Akşam yemeği devri	0,75 (toplam gelirlerden payı % 60) ise
Öğle yemeği gelirleri	= 114.050*0,40 = 45.620 YTL
Akşam yemeği gelirleri	= 114.050*0,60 = 68.430 YTL
Öğle yemeği porsiyon sayısı	= 313*100*1,25 = 39.125
Akşam yemeği porsiyon sayısı	= 313*100*0,75 = 23.475
Öğle yemeği bir porsiyon fiyatı	= 45.620/39.125 = 1.17 YTL
Akşam yemeği bir porsiyon fiyatı	= 68.430/23.475 = 2.91 YTL

#### 2.6.1.2.9. Başabaş fiyatlama yöntemi (başabaş noktası analizi)

Başabaş fiyatlama yönteminin amacı, yiyecek ve içecek hizmet işletmesinin başabaş noktası için gerekli olan fiyatı hesaplamasıdır. Başabaş noktası, kâr ya da zarar etmeden toplam maliyetlerin karşılandığı noktadır.

Başabaş fiyatlama yönteminde kullanılan formüller aşağıda sıralanmaktadır.

$$\mathbf{TM = SM + DM' dir}$$

SM = Sabit Maliyetler

DM = Değişken Maliyetler

TM = Toplam Maliyetler olmak üzere:

$$\mathbf{TG = F * M' dir.}$$

TC = Toplam Gelir

F = Fiyat

M = Miktar olmak üzere:

$$\mathbf{TG = TM}$$

Başabaş noktasını hesaplamının bir diğer yolu:

BKP = Birim Katkı Payı

BBN = Başabaş Noktası olmak üzere:

BKP = F (Fiyat) - DM (Değişken Maliyet) ve

$$\text{BBN} = \frac{\text{Sabit Maliyet}}{\text{Birim Katkı Payı}} \text{ ' dir.}$$

### 2.7. Oda Fiyatının Hesaplanması (Room Rate)

Oda, konaklama işletmelerinde tek başına bir ürün olarak algılanmaktadır. Ancak, çoğunlukla oda bir hizmetler topluluğudur. Örneğin bir müşteri bir odayı satın aldığı anda, kahvaltı ve diğer öğünler, varsa işletmedeki sauna, hamam, havuz vb. diğer bütün hizmetleri de satın almış olmaktadır. Konaklama işletmelerinde en büyük gelir kaynaklarından biri oda satışlarıdır. Bu yüzden bir hizmetler topluluğu olan odanın satışında odanın özellikleri yanında işletmede verilen diğer hizmetlerin çokluğu ve kalitesi de önem taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinde başlıca oda türleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Kırmızı, 2000 : 20):

- Single Room: Tek yataklı, tek kişilik oda.
- Double Room: Tek geniş yataklı.

- Twin Room: İki ayrı yataklı, iki kişilik oda.
- Triple Room: Double ya da twin odanın ilave yatakla üç kişilik olarak düzenlenebilen oda.
- Suit: Bir oturma salonu ile buna bağlı bir veya birden fazla yatak odalı daire.
- Twin Double Room: iki, üç veya dört kişinin kalabileceği, iki kişilik iki büyük yatağı olana oda. Family Room ve ya Double Double Room da denilmektedir.
- Apart: Bir daire gibi bir salon, mutfak ve banyosunun yanında yataklı odaları olan daire biçimli konaklama ünitesi.
- Cabana: Genellikle otelin ana binası dışında, plaj veya havuz kıyısında bir oda.

Konaklama işletmelerindeki bahsedilen bu çeşitli odalar için farklı fiyatlar istenmektedir. Bir oda bir günlüğüne satılır ve oda fiyatı denilince bir tam günlük ücret kastedilmektedir. Burada tam günün belirlenmesinde kullanılan ölçüt, varış ve ayrılış günü ve saatidir. Ancak, işletmelerce bu ölçütlerin kesin değerleri yöneticilerin kararlarına kalmıştır.

### **2.7.1. Fiyatlama ve fiyatlamamanın önemi**

Konaklama sektöründe, işletme kârlılığını belirleyen en önemli faktör oda fiyatıdır. Fiyat, tüketicinin ürünü algılama biçimini belirler ve pazarlama bileşenlerinin öteki unsurları üzerinde de büyük bir etki yapar (Mikdat, 1992 : 68). Fiyat, kısaca işletmenin ürünü için belirlemiş olduğu değerdir. Fiyat, pazara dayalı ekonomilerde arz ile talebi buluşturarak her türlü mal ve hizmetin değişimini sağlar.

Piyasada fiyata etki eden çok sayıda faktör vardır. Bu faktörler fiyatlandırma işlemini zorlaştırmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerinde turizm ürününün de özellikleri (sabit maliyetlerin yüksekliği gibi) nedeni ile fiyatlandırma süreci zor ve karmaşıktır. Konaklama işletmelerinin gelir kaynakları içinde en önemli pay oda satışlarından elde edilen kısımdır. Bu nedenle, oda fiyatı tespiti kritik bir idari fonksiyon niteliğindedir.

Fiyatlandırma, yatırımın geri dönüşü, yatırımın kârlılığı, büyüme, ürünün pazardaki konumu, imajı ve en önemlisi de rekabet gibi bir çok işletme amaçlarında stratejik ve taktiksel açıdan en önemli araçlardan biridir (İçöz,1996 : 185).

Bundan dolayı; belirlenen fiyatların müşterilerin ödeyebileceklerinden yüksek bir miktarda olması işletme gelirlerinin azalmasına ve işletme kârlılığının düşmesine yol açacaktır. Fiyatların ödenebilecek miktardan yüksek olması satış giderlerini azaltacak ve potansiyel işletme kârlılığını düşürecektir (Çetiner, 2002 : 416).

Özellikle şu konularda fiyatlandırma daha da önem kazanmaktadır (Cemalcılar, 1994 : 212):

- Yeni ürünün ilk defa fiyatının tespitinde.
- Maliyetin veya talebin fiyat değişimleri zorunlu kılmasında.
- Özellikle kriz dönemlerinde rakiplerin başlattığı fiyat değişikliklerine karşı.
- Fiyattaki düzensizlikler, sistemdeki aksaklık yada eksiklikleri yansıtır.

### 2.7.2. Fiyatlamayı etkileyen faktörler

Fiyatlama kararını etkileyen faktörleri; iki grup altında incelemek mümkündür. Bunlar (Buttle, 1986 : 236):

1. Kontrol edilebilen faktörler: Bu faktörler, işletmenin kontrolü altında olan faktörlerdir.
2. Kontrol edilemeyen faktörler: Bu faktörler, işletmenin ticari çevresindeki ve çok az kontrol edilebilen fakat fiyatlama kararlarını etkileyen faktörlerdir.

#### **Fiyatlandırmada Kontrol Edilebilen Faktörler**

Fiyatın belirlenmesindeki kontrol edilebilen faktörler; maliyetler, pazarlama ve fiyatlama hedefleri ve ürün olarak sıralanabilir.

**Maliyetler:** Fiyat konusunda karar verirken, bunu etkileyen en önemli unsur ürünün maliyetidir. Maliyeti daha önceki bölümlerimizde tanımlamıştık.

**Pazarlama ve Fiyatlama Hedefleri:** Fiyatlama hedeflerini; kâra yönelik, satışa yönelik, rekabete yönelik ve maliyete yönelik olmak üzere dört ana başlık altında toplamak mümkündür

**Ürün:** Bir ürün fiyatı şu şekillerde etkilemektedir. Eğer ürün piyasaya yeni çıkmışsa (piyasaya yeni çıkmış ürün) fiyat oluşturmada da daha özgürdür. Ya da ürün ne kadar

farklılaştırılmışsa (ürün farklılaştırma) fiyatlama konusunda o kadar söz sahibidir. Son olarak; ürün ne kadar çok tanınıyorsa (prestij) fiyatlama konusunda o kadar serbesttir.

### **Fiyatlandırmada Kontrol Edilemeyen Faktörler**

Kontrol edilemeyen faktörleri, talep, rekabet ve çevresel faktörler olarak sıralayabiliriz.

**Talep:** Konaklama endüstrisinde talep kararsız olup talep esnekliği de değişiklik göstermektedir.

Talebin fiyat esnekliği; talebin fiyatlarda meydana gelen değişmelere karşı ne kadar etkili ve hassas olduğunu ölçmeye yarayan bir kavramdır (Rızaoğlu, 1995 : 118). Talep esnekliği şu şekilde hesaplanır.

$$\text{Talep elastikiyeti} = (\text{Talep miktarındaki değişme} / \text{Talep miktarı}) / (\text{Fiyatlardaki değişme} / \text{Fiyat})$$

Bu formül kullanılarak elde edilen sonuç eğer 1'den büyük ise talep elastiktir; eğer 1'den küçük ise talep inelastiktir.

Örneğin; bir konaklama işletmesi bir aylık dönemde, ortalama 15.000 YTL oda fiyatı ile 1000 oda satmıştır. Bir sonraki bir aylık dönemde ise ortalama 17.000 YTL'den 950 oda satmıştır.

$$\text{Talep elastikiyeti} = (1000-950/1000) / (17-15/15) = 0,375 \text{ yani bu otel işletmesinde talep inelastiktir.}$$

**Rekabet:** Rekabette en düşük fiyatı sunan konaklama işletmeleri değil müşterilerinin beklentilerini doyurabilen işletmeler daha fazla tutulmaktadır (Rızaoğlu,1992 : 17).

**Çevresel Faktörler:** Fiyat belirlerken yöneticilerin dikkate alması gereken çevresel faktörler; ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik faktörler olmak üzere 4'e ayrılmaktadır.

Bütün bu faktörler konaklama işletmelerinde fiyatlamanın belirlenmesinde rol oynamaktadır. İşletmeler, fiyatlama sürecinde, geçen yıl fiyatları, geçmiş yıl doluluk oranı, maliyetlerindeki tahmini artış, çevredeki eşdeğer işletmelerin ve rakip

ülkelerin fiyatları ve kâr miktarı (yatırımdan beklenen getiri) gibi unsurlara da dikkat etmektedirler. Bütün bu faktörler göz önüne alınarak yapılan fiyatlama sürecini şöyle sıralayabiliriz (Cemalcılar, 1998 : 282):

1. Fiyatlandırma hedefinin belirlenmesi,
2. Çevre konaklama işletmelerinin karakter ve niteliklerinin değerlendirilmesi,
3. Çevre konaklama işletmelerinin yatak arzı, doluluk oranları ve fiyatların araştırılması,
4. Hangi pazar kesimine (tüketiciye) yöneleceğini ve talebin ölçüsü ve esnekliğinin değerlendirilmesi,
5. Fiyat, talep, maliyet ve kâr ilişkisinin incelenmesi,
6. Fiyat politikasının seçilmesi,
7. Sezon periyotlarının belirlenmesi,
8. Odalarının farklılıklarının ne şekilde fiyatlara yansıtılacağına tespit edilmesi,
9. Fiyatı hesaplama yönteminin seçilmesi,
10. Alternatiflerin belirlenip değerlendirilmesi,
11. Fiyat alternatifleri arasında uygun olanın kararlaştırılması.

### **2.7.3. Fiyatlandırma yöntemleri**

Konaklama işletmelerinin en önemli gelir kaynaklarından birisi oda satış gelirleridir. Turistik ürün fiyatının tespitinde değişik yöntemler kullanılmaktadır. Kullanılan yöntem eğer, maliyet ve rekabete yönelik değilse başarısız olmak durumundadır. Tüm konaklama işletmeleri için standart bir oda fiyatı bulmak mümkün değildir. Bunun nedenleri şunlardır;

- Ölü mevsimler ve diğer nedenlerden boş kalacak oda ve gece sayısının kesin olarak tahmin edilebilmesi mümkün değildir.
- Konaklama işletmelerine yatırılmış olan sermayenin ve işletmenin işletilmesi için harcanmakta olan paranın hesaba aktarılması suretiyle sermayenin, zamanın, emeğin karşılığını verecek kârın belirlenmesi son derece güç ve karışıktır.

Bu nedenlere bağı olarak fiyatlandırma yöntemlerinde; konaklama işletmesi içinde bulunan diğer bölümlerin kârlılığa etkilerinin bilinmemesi, doluluk oranlarının sezon içinde farklılık arz etmesi, maliyetler ve bina inşa maliyetlerindeki tespit zorlukları gibi kısmen telafi edilebilir problemler söz konusu olmaktadır.

Genel olarak konaklama işletmeleri, fiyatlarını şu temel yöntemlere göre yapmaktadırlar.

**Tablo 2.5 Temel Fiyatlama Yöntemleri**

<b>Maliyete dayalı fiyatlandırma</b> 1: Maliyet + kâr 2: Thumb yöntemi 3: Maliyet kadar kâr 4: Hubbart Formülü 5: Çarpan Yöntemi 6: Başabaş Noktası Analizi	<b>Talebe yönelik fiyatlandırma</b> 1: Fiyat Farklılaştırma 2: Fiyat İndirimleri
<b>Rekabete dayalı fiyatlandırma</b> 1: Piyasa fiyatı düzeyinde fiyatlama 2: Piyasa fiyatının altında fiyatlama 3: Piyasa fiyatı üstünde fiyatlama 4: Piyasa liderini izleme	<b>Diğer fiyatlandırma yöntemleri</b> 1: Sezgisel fiyatlama 2: Deneme yanılma yöntemi 3: Psikolojik fiyatlandırma 4: Yatırımın geri dönüş süresine göre fiyatlandırma

Bu yöntemler hem oda fiyatının bulunuşunda hem de mönü fiyatlamasında kullanılmaktadır. Fiyatlandırma yöntemleri tabloda görüldüğü gibi farklı kategorilerde sınıflandırılabilir. Diğer bir sınıflamaya göre fiyatlandırma yöntemleri “objektif” ve “subjektif” yöntemler olmak üzere ikiye ayrılır.

### 2.7.3.1. Objektif yöntemler

Fiyatlandırma kararları konusunda ilk yaklaşım maliyetlerle ilgilidir. Maliyetlerle ilgili bilgiler, uzun ve kısa dönem olarak ele alınan veriler şeklinde iki grupta toplanır. Kısa döneme ilişkin maliyetlerle yapılan fiyatlandırma, işletmenin kapasite kullanımını (doluluk oranı) dikkate alınarak belirlenir. Doluluk oranı düştüğü zaman birim maliyetler de artar. Bu yüzden kısa dönem maliyet bilgileri, talepten ve değişik satış yöntemlerinden etkilenir (İçöz, 1996 : 186).

Maliyete dönük fiyatlandırma çeşitleri tablo 2.6’da sıralanmaktadır.

**Tablo 2.6 Maliyete Dayalı Fiyatlandırma**

- Maliyet artı fiyatlandırma
- Thumb Yöntemi
- Maliyet kadar kâr
- Hubbart formülü
- Çarpan yöntemi
- Başabaş noktasına göre fiyatlandırma
- Marjinal fiyatlama

Maliyete dayalı fiyatlandırma yöntemi, sektörde kalabilmeyi düşünen her işletme için minimum fiyatı belirlemede yararlıdır. Yalnız tüketiciyi göz ardı etmesinden dolayı sadece minimum fiyat tespitinde olumludur. İşletme yöneticileri açısından fiyatlandırmada başlangıç noktasıdır (Nagle, 1987 : 14-19).

Maliyete dayalı fiyatlandırmanın avantajı, bir taban fiyat belirlenmesi dolayısı ile yöneticiye fiyatlandırma kararında yol gösterici rol oynamasıdır. Bazı sakıncaları ise; yeterli ve gerçekçi verilere ulaşılmasının zorluğudur.

#### **2.7.3.1.1. Maliyet artı fiyatlandırma**

Bu yaklaşımda satış fiyatı, birim toplam maliyete hedef alınan belli bir kâr yüzdesinin eklenmesi ile hesaplanır (Aytuğ, 1997 : 191). Yöntemin yaygın bir kullanım alanına sahip olmasının nedeni kolay işleyişi ve basit oluşudur. Örneğin; 7 YTL maliyetli bir oda %50 kâr ile 10.5 YTL veya 4 YTL kâr ilave edilerek 11 YTL'ye satılır.

Konaklama hizmet sektöründe maliyetlerden yararlanarak fiyat tespitinde farklı bir uygulama söz konusudur. Bir dönemdeki fiili toplam işletme giderlerinden yiyecek içecek kısmına düşen pay çıkarıldıktan sonra kalan miktar, o dönemde satılan toplam oda sayısına bölüldüğünde oda başına ortalama maliyetin bulunması şeklindedir.

Örneğin; 500 odalı bir konaklama işletmesinin 1999 yılı %50 dolulukla çalıştığı ve toplam giderlerinin 500.000 YTL, yiyecek-içecek giderlerinin 150.000



YTL şeklinde gerçekleştiği varsayılırsa, bu durumda ortalama oda maliyeti şu şekilde hesaplanacaktır:

$$\text{Ortalama Oda Maliyeti} = \frac{[(\text{Toplam Giderler} - \text{Yiyecek-içecek Gideri}) / (\text{Toplam gün} * \text{Oda Sayısı} * \text{Doluluk oranı})]}{}$$

$$\begin{aligned} \text{Ortalama Oda Maliyeti} &= [(500-150)/(365*500*0.50)] \\ &= (350/91.250) = 3,835 \text{ YTL} = 3.85 \text{ YTL} \end{aligned}$$

İşletme bu fiyata 1.5 YTL yiyecek ve içecek için bir maliyet ekleyebilir ve % 30 kâr ilave ederek oda fiyatını 6,955 = 7 YTL olarak belirleyebilir.

Eğer doluluk %60 olsaydı oda maliyeti 3.2 YTL; %40 olsaydı oda maliyeti 4.8 YTL olurdu. Bu da bize maliyet ve doluluk oranının ters orantılı olduğunu vermektedir.

Bu yaklaşımın başarı ile uygulanabilmesi, satış hacminin doğru tahmin edilmesine bağlıdır. Fiyat uygulanırken talep dikkate alınmadığından, talebin yüksek olduğu durumlarda daha yüksek kâr marjlarına ulaşma fırsatı kaçırılmış olur.

#### 2.7.3.1.2. Thumb yöntemi

Thumb kuralı olarak bilinen bu yöntemin esası; yatırımın yapıldığı dönemdeki işletmenin toplam yatırım maliyetinin oda başına düşen bölümünün binde biri (1/1000'i) oda fiyatı olarak kabul edilmesi temeline dayanır. Burada; toplam yatırıma; arazi, bina ve tesisat dahil olup teçhizat ve tefrişat dahil değildir.

Bu kuralın işlenmesi için konaklama işletmesinin büyük olması ve yan hizmetleri ile kâra katkı sağlaması gerekir. Küçük konaklama işletmelerinde bu kuralın dezavantajı olabilmektedir. Bunu bir örnek üzerinde açıklamak istersek;

Örneğin;

	Otel A	Otel B
Bina inşaat maliyeti	2.000.000	2.600.000
Oda sayısı	50	50
Oda Başına Maliyet	40.000	52.000
Oda Fiyatı (1000/1)	40	52

Örnekte de görüldüğü gibi B oteli aynı koşullarda aynı pazarda A oteline göre fiyat açısından dezavantajlı durumdadır.

### 2.7.3.1.3. Maliyet kadar kâr yöntemi

Beklenen gelir ve kârlılığı sağlayacak oda fiyatlarının hesaplanmasını sağlayan bir yöntemdir.

Örneğin; 200 odalı bir konaklama işletmesinin bir sonraki yıl oda fiyatlarının tahmini yapılmaktadır. İşletmenin beklediği satış tutarı 500.000 YTL olsun ve değişken maliyetler toplam satışların %20'si olsun. Değişken maliyetler %20 ise sabit maliyetler %80 demektir. Sabit maliyetler 500.000 YTL olduğuna göre olması gereken toplam satışlar:

Toplam Satışlar =  $500.000/0.80 = 625.000$  YTL olması gerekir.

İşletmenin %75 dolulukla çalışacağı tahmin edilmektedir. Bu durumda gelecek yıl satılabileceği oda sayısı =  $200 * 365 * 0.75 = 54.750$  oda demektir.

**Olması gereken ortalama oda fiyatı**=(Toplam satışlar/Satılması gereken oda sayısı)

$625.000/54.750 = 11,415$  YTL bulunur.

Bulunan bu fiyat otel odalarının tümü için geçerli olan bir fiyat değildir. Çünkü, otel odaları değişik özellikte olmaktadır. Bulunan bu fiyat bize diğer odaların özelliklerine göre fiyatlarının belirlenmesinde öncü olabilir. Örneğin; aynı oda da 1 veya 2 kişi kalıyor olabilir. Bu durumda 2 kişilik oda fiyatının bir kişilik oda fiyatından yüksek olacağı kesindir. Bunları ayrı ayrı incelersek;

Konaklama sektöründe oda ücreti belirlenmesi, oda özellikleri ve bu odada kalan kişi sayısına dayanır. Standart bir odada genellikle iki yatak bulunur. Bu oda iki kişiye satıldığında bir kişiye satıldığından daha pahalı bir ücretle satılır. Ancak bu fark genelde tek kişi oda fiyatına göre küçük kalmaktadır. Burada oda fiyatına yapılacak artış belli miktar yerine belli bir oran kullanılarak yapılırsa daha etkin olmaktadır. Genellikle iki kişilik oda fiyatının tek kişilik oda fiyatının 1/3 oranında fazla olması tavsiye edilmektedir (Nollin, 1967 : 5). Turizm Bakanlığı'nın tavsiye kararı da ¼ oranında olması yönündedir.

**Tek ve Çift Kişilik Oda Ücretinin Belirlenmesi:** Önceki konularda anlatılan örneği ele aldığımızda; 11,415 YTL ortalama fiyat ile tüm maliyetler karşılanabiliyordu. Mevcut doluluk oranı %75 ve çift kişilik doluluğun da %60

olacağı tahmin ediliyor ise;  $54.750 * 0,60 = 32.850$  oda çift kişi olarak satılacaktır.

Tek kişi-çift kişi farkı 5 YTL olarak belirlenirse;

$54.750 - 32.850 = 21.900$  oda tek kişi olarak satılmış

200 odanın %75'i 150 oda yapar ve bunların %60'ı 90 oda çift kişiye, 60 oda tek kişiye satılmıştır.  $11,415 * 150 = 1.712,250$  YTL gelir elde edilir.( ancak bunun içinde tek ve çift kişilik oda gelirleri bulunmaktadır)

$$\text{Tek Kişilik Oda Maliyeti} = 60x + 90(x + 5) = 1.712,250$$

$$= 60x + 90x + 450 = 1.712,250$$

$$= 150x = 1.262,250$$

$$x = 8,415 \text{ YTL}$$

$$\text{Tek kişilik odalardan:} \quad 8,415 * 60 = 504,9 \text{ YTL}$$

$$\text{Çift kişilik odalardan:} \quad 13,415 * 90 = 1.207,350 \text{ YTL}$$

$$\text{Toplam hasılat} \quad = 1.712,250 \text{ YTL' dir.}$$

#### 2.7.3.1.4. Hubbart formülü

Bu formülde, önceden elde edilecek kâr tespit edilmekte ve buradan ortalama oda fiyatına ulaşılmaktadır. Hubbart formülünü Tablo 2.7 ile açıklamak daha yararlı olacaktır.

**Tablo 2.7 Hubbart Formülü**

Otel işletmelerine yapılan yatırım	
Yabancı kaynaklar	XX
Öz kaynaklar	XX
Toplam yatırım	XX
Öz sermaye üzerinden beklenen kâr	XXX
Gelir vergisi	XXX
Gelir vergisinden önce istenen kâr	<u>XX</u>
Faiz giderleri, amortismanlar, vb.	XXX
İstenen brüt faaliyet kârı	<u>XX</u>
Gelirden bütçelenmiş indirimler	XXX
Genel ve yönetim giderleri	XX
Reklam-satış-araştırma giderleri	XX
Isı-ışık enerji giderleri	XX
Bakım-onarım giderleri	XX
İstenen faaliyet departmanları kârı	<u>XX</u>
Odalar dışındaki tahmini kâr	XXX
Yiyecek-içecek	XX
Diğer bölümler	XX
İstenen odalar bölümü kâr	<u>XX</u>
Odalar bölümü giderleri	XXX
Personel giderleri	
.....	XX
.....	XX
İstenen odalar bölümü geliri	<u>XX</u>
	XXX

**Kaynak:** Çetiner, 2002, s:420

$$\text{Oda Fiyatı} = (\text{İstenen odalar bölümü geliri} / (\text{Oda sayısı} * \text{Doluluk oranı} * 365))$$

Hubbart hesaplaması genel anlamda oda fiyatlarında minimum fiyatların tespitine yöneliktir. Ancak, bu tespitlerin yapılabilmesi bir çok konunun tahmin edilmesini gerektirmektedir. Yöntemin dezavantajı da tahmin edilecek konuların çokluğudur. Konuyu bir örnek üzerinde genişletmek istersek:

Örnek: (Fiyatlar YTL üzerinden verilmiştir.)

Otel işletmelerine yapılan yatırım		
Yabancı kaynaklar (%15)		25.000
Öz kaynaklar		<u>75.000</u>
Toplam yatırım		<u>100.000</u>
İşletme sermayesi		10.000
Arsa,bina,mobilya,teçhizat		<u>90.000</u>
Öz sermaye üzerinden beklenen kâr(%20)		15.000
Gelir vergisi (%50)		<u>15.000</u>
Gelir vergisinden önce istenen kâr [15/(1-0,50)]		30.000
Faiz giderleri (25*0,15)		3.750
Amortismanlar, belediye resim,sigorta vb.		<u>1.125</u>
İstenen brüt faaliyet kârı		34.875
Gelirden bütçelenmiş indirimler		
Genel ve yönetim giderleri	1.200	
Reklam-satış-araştırma giderleri	400	
Isı-ışık enerji giderleri	600	
Bakım-onarım giderleri	<u>150</u>	<u>2.350</u>
İstenen faaliyet departmanları kârı		37.225
Odalar dışındaki tahmini kâr		
Yiyecek-içecek	4.000	
Diğer bölümler	<u>1.000</u>	<u>(5.000)</u>
İstenen odalar bölümü kâr		32.225
Odalar bölümü giderleri		<u>2.800</u>
Personel giderleri		
.....		
.....		
İstenen odalar bölümü geliri		35.025
Satışı öngörülen oda sayısı(100oda*0,50*365)		18.250

$$\text{Oda Fiyatı} = 35.025 / 18.250 = 1.919 = 2 \text{ YTL}$$

Bu oda fiyatının içinde farklı özellik gösteren odaların toplamı bulunmaktadır. Aynı örnek için tek ve çift kişilik oda doluluk oranı %40 olmuştur. Odaların tek-çift olmasının fiyatta yarattığı fark 1.5 YTL'dir. Otelin genel doluluk oranı %50 düzeyindedir.

$$\text{Bir günde satılan çift kişilik oda sayısı } 0,50 * 100 * 0,40 = 20$$

$$\text{Bir günde satılan tek kişilik oda sayısı } 100 * 0,50 = 50 - 20 = \underline{30}$$

$$\text{Bir günde satılan toplam oda sayısı } 50$$

**Satış Hasılatı=Ortalama Oda Fiyatı\*Satılan Toplam Oda Sayısı=(Satılan tek kişilik oda sayısı\*Tek kişilik oda fiyatı)+(Satılan çift kişilik oda sayısı\*Çift kişilik oda fiyatı)**

$$\begin{aligned} \text{Tek Kişilik Oda Fiyatı} &= 30x + 20(x + 1,5) = 50 * 2 \\ &= 1,4 \text{ YTL tek kişilik oda fiyatı} \end{aligned}$$

$$\text{Çift kişilik Oda Fiyatı} = 1,4 + 1,5 = 2,9 \text{ YTL Çift kişilik oda fiyatı}$$

### 2.7.3.1.5. Çarpan yöntemi

Bu yöntem maliyet üzerinden fiyatlandırmanın değişik bir şeklidir. Yiyecek veya oda maliyetleri standart bir maliyet faktörü ile çarpılarak satış fiyatı bulunur. Faktörler hizmetin türüne göre değişir. İşletmenin konumu, atmosferi ve imajı faktörü yakından etkiler ve bu unsurlar önem kazandıkça faktörün değeri de yükselir (İçöz, 1996 : 198).

Yöntemde, yönetici belirli bir maliyet hedefi koyarak bu maliyet hedefini aşmamaya çalışır ve tüm ürünleri bu maliyet hedefine göre belirlemiş olduğu bir çarpan (katsayı) ile çarpılarak fiyatları tespit eder. Örneğin, yönetici %50 maliyetle çalışmak istiyorsa çarpan katsayısı =  $100/50 = 2$  olur.

### 2.7.3.1.6. Başabaş fiyatlama yöntemi (başabaş noktası analizi)

Bu yöntemin temel amacı işletmeyi başabaş noktasına, yani kâr ya da zararın olmadığı ve toplam maliyetlerin karşılandığı noktaya götüren fiyatı bulmaktır (İçöz, 1996 : 198). Basit olarak şöyle formüle edilir:

$$\text{BBN: } \frac{\text{Sabit giderler Toplamı}}{\text{Satış fiyatı} * (\text{Satış Fiyatı} - \text{Değişken Giderler})}$$

Bu noktanın bilinmesi ve hesaplanması; işletme, kâr, satış, yatırım, fiyat ve diğer politikaların belirlenmesinde, önlemler alınmasında ve planların hazırlanmasında büyük faydalar sağlar. Satış hacmi BBN'sını geçtiği anda elde edilen gelirin bir kısmı sabit giderleri, bir kısmı ise değişken giderleri karşılayacak ve artan kısım ise işletmenin kârını ifade edecektir.

Bu analizde temel varsayımlar şunlardır (Çetiner, 2002 : 451);

1. Sabit giderler dönem boyunca değişmezler.
2. Değişken giderler gelirlere göre azalır veya artar.
3. Satış hacmi arttıkça gelirler de artar.
4. Yarı sabit-yarı değişken giderler, sabit ve değişken bileşenlerine ayrılırlar.
5. Tüm giderler, tüm gelirler faaliyet departmanlarına aittir.
6. Her üretilen ürün satılmaktadır, stok yoktur.
7. Analizde soyut faktörler (personel morali) dikkate alınmaz.
8. Odalar ile restoran ve barlar %100 dolu olarak düşünülür.
9. Toplam gelirler ile toplam giderler arasındaki ilişki doğrusaldır.
10. Gelirler ve giderler karşılaştırıldığında para değeri değişmemektedir.
11. Bu analiz odalar bölümü için ayrı, yiyecek ve içecek bölümleri için ayrı yapılır.

En çok kullanılan 2 yöntem vardır bunlardan ilki Katkı Payı Yöntemi, ikincisi Matematiksel Yöntemdir.

### 1. Katkı Payı Yöntemi

Birim Katkı Payı = Birim Satış Fiyatı – Birim Değişken Gider

S: Birim satış fiyatı

F: Toplam sabit gelirler

V: Birim değişken giderler

I: Net gelir (toplam gelirler-toplam giderler)

SX: Toplam satış gelirleri

X: Satış hacmi (oda sayısı, kuver sayısı)

$SX_K, X_K$  : Toplam satış gelirlerinin toplam giderlere eşit olduğu nokta (BBN)

BKP = Birim katkı payı ise

$$BKP = S - V$$

Birim Katkı Payı Yüzdesi = Birim Katkı Payı / Birim satış fiyatı

BKP % Birim katkı payı yüzdesi ise

$$BKP \text{ Yüzdesi} = BKP/S \quad \text{Birim Katkı Yüzdesi}$$

Buna göre;

1.  $X_K = F / \text{BKP}$  Satış hacmi olarak BBN.
2.  $X_K = (F+I) / \text{BKP}$  Belirli bir kâr tutarında BBN (satış hacmi)
3.  $SX_K = F / \text{Yüzde BKP}$  Satış gelirleri olarak BBN
4.  $SX_K' = (F+I) / \text{BKP Yüzdesi}$  Belirli bir kâr tutarında BBN (satış gelirleri)

## 2. Matematiksel Yöntem

$$\text{BBN} = 0 \text{ (Kâra geçiş noktası)} \quad \text{BBN} = \text{SX} - \text{F} - \text{VX}$$

Buradan;

1. Satış hacmi olarak BBN  $X_K = F / (S-V)$
2. Doluluk oranı olarak BBN  $X_K = F / (SX-VX)$
3. Satış gelirleri olarak BBN  $SX_K = F / [(1-VX/SX)]$
4. Belirli bir kâr tutarında BBN (üretim hacmi)  $X_K' = (F+BBN) / (S-V)$
5. Belirli bir kâr tutarında BBN (satış gelirleri)  $SX_K' = (F+BBN) / [(1-V/S)]$

Bütçelenen satış gelirleri ile kâra geçiş noktasındaki satış gelirleri arasındaki farkın, bütçelenen satış gelirlerine oranı da Güvenlik Marjı-GM'dir.

$$\text{Güvenlik Marjı} \\ \text{GM} = \frac{\text{Bütçelenen satış gelirleri} - \text{BBN satış gelirleri}}{\text{Bütçelenen satış gelirleri}}$$

Örnek:

Otel 60 odalıdır. Bir yılda satılabilecek oda sayısı 21.900 oda

Doluluk oranı %70'dir. (15.333/ 21.900)

Oda başına değişken giderler 60 Ykr.'dir. (9.198/15.330)

Değişken gider oranı %30'dur. (60/2.000)



Bir otel işletmesinde odalar bölümü bütçe bilgileri şu şekildedir.

Satış Gelirleri (15.330 oda*2 YTL)		30.660 YTL
Değişken Giderler	9.198 YTL	
Sabit Giderler	<u>12.000 YTL</u>	<u>21.198 YTL</u>
Vergi öncesi kâr		9.462 YTL

$X_K = 12.000 / (2 - 60) = 8,571$  oda satılınca kâra geçilir.

$8,571 / 15.330 = \% 56$  doluluk oranında kâra geçilir.

$SX_K = 8,571 * 2 = 17.142$  YTL satış gelirlerinde kâra geçilir.

Örnek: Odalar için toplam sabit maliyetleri 8.176.000 \$ ve oda başına da 12 \$ değişken maliyeti bulunan bir işletme 20 \$ satış fiyatından kaç oda satmalıdır. Bunun cevabı arandığında; 51.100 Oda satılması gerektiği görülür. Bu 200 odalı bir otelin %70 dolulukla satılması demektir. Aynı işletme yatırımdan o yıl için 200.000 \$ kâr bekliyorsa satması gereken oda sayısı 63.000 olmaktadır. Bu da işletmenin %84 dolulukla çalışması demektir.

$$BBN = 8.176.000 / 20 * (20 - 12) = 51.100 \text{ oda}$$

$$BBN = 8.176.000 + 200.000 / 20 * (20 - 12) = 63.600 \text{ oda}$$

### **Birden Çok Oda Tipi İçin Kâra Geçiş Noktası**

Konaklama işletmelerinde birden çok oda tipi bulunmaktadır. Bu durumda her tip oda için kâra geçiş noktası farklı olacaktır. Konuyu sayısal bir örnek ile açıklamak istersek;

Örneğin; bir konaklama işletmesinde 4 tip oda vardır. Oda fiyatları A tipi 40 YTL, B tipi 80 YTL, C tipi 60 YTL ve D tipi 50 YTL'dir. Her tip odanın tahmini satış geliri sırasıyla 80.000, 120.000, 160.000 ve 140.000 YTL'dir. Her tip odanın değişken giderleri ise sırasıyla 16, 40, 36 ve 40 YTL'dir. Sabit giderler ise yıllık 120.000 YTL'dir.

Oda tiplerinin değişen gider oranları = Oda Fiyatı / Değişken Giderler

$$A \quad 16 \text{ YTL} / 40 \text{ YTL} = 0,40$$

$$B \quad 40 \text{ YTL} / 80 \text{ YTL} = 0,50$$

$$C \quad 36 \text{ YTL} / 60 \text{ YTL} = 0,60$$

$$D \quad 40 \text{ YTL}/50 \text{ YTL} = 0,80$$

Odaların toplam satış gelirleri içindeki payı=Satış Gelirleri/Toplam Satış Geliri

$$80.000+120.000+160.000+140.000 = 500.000 \text{ YTL toplam satış gelirleri}$$

$$A \quad 80/500 = 0,16$$

$$B \quad 120/500 = 0,24$$

$$C \quad 160/500 = 0,32$$

$$D \quad 140/500 = 0,28$$

Buna göre; Satışlardan Toplam Payı = değişken Gider Oranı + Toplam satış Gelirleri

Payı

$$A \quad 0,40*0,16 = 0,064$$

$$B \quad 0,50*0,24 = 0,120$$

$$C \quad 0,60*0,32 = 0,192$$

$$D \quad 0,80*0,28 = \underline{0,224}$$

$$\text{TOPLAM} \quad = 0,600$$

$$SX_k = 120 / [1 - (600/1000)]$$

$$= 300.000 \text{ YTL}$$

Odaların BBN(Tutar) =

$$A \quad 300*0,16 = 48.0000 \text{ YTL satış gelirinde kâra geçilir.}$$

$$B \quad 300*0,24 = 72.000 \text{ YTL satış gelirinde kâra geçilir.}$$

$$C \quad 300*0,32 = 96.000 \text{ YTL satış gelirinde kâra geçilir.}$$

$$D \quad 300*0,28 = \underline{84.000} \text{ YTL satış gelirinde kâra geçilir.}$$

$$= 300.000$$

Odaların BBN(miktar) =

$$A \quad 48.000/40 = 1.200 \text{ oda satışında kâra geçilir.}$$

$$B \quad 72.000/80 = 900 \text{ oda satışında kâra geçilir.}$$

$$C \quad 96.000/60 = 1.600 \text{ oda satışında kâra geçilir.}$$

$$D \quad 84.000/50 = 1.680 \text{ oda satışında kâra geçilir.}$$

### 2.7.3.1.7. Marjinal fiyatlandırma yöntemi

Bu yöntem kâr ya da satışlar bakımından düşünülen hedeflere göre uygulanır. Yöntemin zorluğu; fiyatı belirlerken sadece ürünün maliyetini değil fiyat ile talep arasındaki ilişkiyi de incelemesinden gelmektedir. Fiyatın bir fonksiyonu olan talebi açıklamak için spesifik bir formül geliştirmek zordur. Ancak bazı yöntemler kullanılabilir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (İçöz, 1996 : 204):

1. Pazar araştırmaları,
2. Pazar testleri,
3. Benzer ürünler konusundaki çalışmalar,
4. Pazar simülasyonu,
5. Laboratuvar testleri,
6. Değer yargılarına dayanan araştırmalar.

Marjinal fiyatlandırma yönteminin uygulanabilmesi için maliyet ve talep ilişkisini gösteren bir tablo oluşturulur. Konuyu bir örnek üzerinde açıklamak istersek;

Örneğin; maksimum satış hacminin 7.500 olduğu ve fiyatlardaki bir birimlik değişiminin 50 birimlik değişmeye yol açacağı varsayılmaktadır. Oda satışlarının her düzeyinde toplam maliyet 100.000 YTL ve her satılan oda için değişken maliyet 5 YTL'dir.

$$M = 7.500 - 50 F$$

M: Miktar

F: Fiyat

Buradan maliyet fonksiyonunu oluşturursak;

$$TM = SM + DM$$

TM: Toplam maliyet

SM: Sabit maliyet

DM: Değişken maliyet

Kâr fonksiyonunu oluşturalım;

$$K = TG - TM$$

K: Toplam kâr

TG: Toplam gelir

Formülü genişletirsek;

$$TG = (F \cdot M) - TM$$

Kâr fonksiyonundaki TM ve TG yerine bulunan değerler yazıldığında;

$$K = F \cdot M - (100.000 + 5M)$$

$$K = FM - 100.000 - 5M$$

M'nin yerine ilk oluşturduğumuz değer yazılır;

$$K = F(7.500 - 50F) - 100.000 - 5(7.500 - 50F)$$

$$K = 7.500F - 50F^2 - 100.000 - 37.500 + 250F$$

$$K = 7.750F - 50F^2 - 137.500$$

Yukarıda elde edilen son eşitlik, değişik fiyat uygulamalarında ulaşılabilecek kazanç düzeylerini bulmak için kullanılır. Aşağıdaki örnek tabloda farklı fiyatlardaki kazanç düzeylerini görebiliriz.

$$\text{Satış Hacmi (M)} = 7.750 \text{ kişi}$$

$$\text{Satışlardaki değişim miktarı} = 50$$

Farklı fiyat değerlerindeki kazanç miktarı

<b>Oda Fiyatı (F)</b>	<b>M*F</b>	<b>50 F<sup>2</sup></b>	<b>137.500</b>	<b>KAR</b>
10	77.500	5.000	137.500	-65.000
20	155.000	20.000	137.500	-2.500
50	387.000	125.000	137.500	125.000
75	581.000	281.000	137.500	162.500
77,5	600.000	300.313	137.500	162.813
80	620.000	320.000	137.500	162.500
100	775.000	500.000	137.500	137.500

Marjinal fiyatlandırma basit olmasına rağmen bazı dezavantajları vardır.

Bunlar;

- Talep fonksiyonunun çıkarılmasının maliyeti oldukça yüksektir.
- Bu yöntem ancak istikrarlı pazarlarda uygulama alanı bulabilmektedir.
- Talep üzerinde etkili olan fiyat dışı faktörleri dikkate almamaktadır.
- Birden fazla ürünü olan işletmelerde meydana gelen maliyet ve talep arasındaki karmaşık ilişkileri bu yöntem değerlendirmeye almamaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MALİYET KONTROLÜ

Maliyet kontrolü, “*iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir*” (Sümerkan, 1984 : 45).

Konaklama işletmelerinde maliyet kontrollerini maliyet kontrolcileri (cost controller) yapar. Büyük otellerde maliyet kontrolcileri ayrı bir kişi veya birim olarak işlem görmekle beraber; küçük ve orta ölçekli otellerde bu işlevi muhasebe müdürü, satın alma müdürü veya ambar şefi yapabilmektedir. Maliyet kontrolcülerinin görevleri aşağıdaki gibidir (Şener, 2001 : 171):

- Muhasebe bölümüne yıllık bütçeyi ve aylık tahminleri hazırlamasında yardımcı olmak,
- Günlük, haftalık veya aylık yiyecek-içecek maliyet raporlarını hazırlamak,
- Haftalık yiyecek ve içecek toplantıları düzenlemek ve yönetime veya yiyecek ve içecek bölümü yöneticisine alınacak kararlar için gerekli maliyet bilgilerini sunmak,
- Yiyecek ve içecek satın alma, teslim alma, depolama, ambardan çıkış, mönü planlama, üretim ve porsiyon kontrolleri, fiyatlandırma, envanter sayımları ve kontrolleri yapmak.

Kontrol kavramı, denetim kavramı ile eş anlamlıdır. Kontrol işletmenin şimdiki durumunun olması gerekenle karşılaştırılması olarak ta tanımlanabilir. İşletmelerde kontrol fonksiyonunun kullanım amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

- Hedeflenen sonuçları belirlemek,
- Personelin işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlamak,
- İşletmenin değişen şartlara ve hedeflere uyumunu temin etmek,
- Ulaşılan sonuçları ölçmek,
- Hedefler ile gerçekleşmesi beklenen sonuçlar arasında uyumsuzluk ortaya çıkacağı tahmin ediliyorsa. önleyici önlemleri belirlemek,

- Hedefler ile gerçekleşen sonuçlar arasında uyumsuzluk ortaya çıkmışsa düzeltici önlemleri ilgililere önermektir.

Belirli amaçlar için oluşturulan kontrol fonksiyonu işletmeler için; önceden saptanmış olan hedeflerin hangi ölçüde gerçekleşmiş olduğunun belirlenmesi, personele verilen görevlerin yapılıp yapılmadığının takibi, ekonomide, piyasada, rekabette ve diğer şartlarda meydana gelen değişikliklerden doğan etkilerin saptanması, sorunların önceden belirlenmesi ve bu sorunların nerede olduğunun ve nasıl oluştuğunun saptanması, varsa sapma ve hataların belirlenip düzeltilmesinde ve son olarak işletmelerin gelirleri ve maliyetleri arasındaki marjın büyümesini, böylece kârlılık oranının artmasını sağlayacak önlemlerin alınmasına imkan vermesi açısından önem taşımaktadır.

Günümüzde artan rekabet koşulları altında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri satış arttırıcı önlem ve politikalar yanında, maliyetlerini kontrol altına alarak birim maliyetleri asgariye indirmekle mümkün olmaktadır.

Maliyet kontrolü, genel olarak verimsizliğin ve savurganlığın ortadan kaldırılmasını; böylelikle mevcut koşullar altında olması gereken maliyetlere ulaşmayı ve gerçekleşen maliyetleri amaçlanan düzeye getirmeyi amaçlamaktadır.

Dünyada 50 yıl öncesine kadar yiyecek-içecek endüstrisinin diğer sektörler kadar gelişmemiş olması nedeniyle yiyecek-içecek maliyet kontrolü kavramı da yeterince önem kazanmamıştır. Ancak, II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda önce Amerika'da sonra da Avrupa'da endüstriyel gelişmelere paralel olarak konu gündeme gelerek önem kazanmaya başlamıştır (Aras, 1993 : 17).

Konaklama işletmelerinde maliyet kontrolü genel olarak üç şekilde gerçekleştirilebilir:

1. Maliyet çeşitleri düzeyinde,
2. Maliyet merkezleri düzeyinde ve
3. Maliyet taşıyıcıları düzeyinde

Maliyet çeşitleri düzeyinde kontrolde, maliyetlerin doğuş yerleri ve hangi ürünler için yapıldığı dikkate alınmadan sadece maliyet türleri incelenir.

Maliyet merkezleri düzeyinde kontrolde, maliyet türleri kontrol edilebildikleri sorumluluk merkezine dağıtılır. Burada hizmet düzeyi de dikkate alınarak bütçelenen maliyetlerle karşılaştırılır.

Maliyet taşıyıcıları düzeyinde kontrolde ise, birim hizmet veya ürünün maliyeti, bütçelenen veya daha önceki dönemlerde gerçekleşen birim maliyetlerle karşılaştırılır.

Konaklama işletmelerinde maliyet denilince bunun %70-80 gibi büyük bir çoğunluğunu yiyecek-içecek maliyetleri almaktadır. Yiyecek-içecek maliyetlerinden sonra işletmede en büyük maliyet unsuru işçilik maliyetleridir.

Konaklama işletmelerinde maliyetlerin çoğunu yiyecek-içecek maliyetleri oluşturunca, işletmelerde maliyet kontrolü denilince konunun yoğunluğu yiyecek-içecek maliyet kontrolü ve işçilik maliyet kontrolü olarak algılanmaktadır.

### **3.1. Yiyecek-İçecek ve İşçilik Maliyet Kontrolünde Aranılan Özellikler ve Maliyet Kontrolünün Aşamaları**

Konaklama işletmelerinde, yiyecek-içecek maliyet kontrolü, satışlardan sağlanan kârın en yüksek seviyeye gelmesi için yiyecek malzeme giderleri ile içecek giderlerinin kontrol altında tutulmasını ifade eder. Yiyeceklerde satış gelirlerinin yarısı, içeceklerde satış gelirlerinin üçte biri olarak ifade edilen malzeme maliyeti, değişen maliyet unsurudur. Bu bakımdan etkili bir kontrol sistemi ile bu giderler kontrol altında tutulabilir (Çetiner, 1989 : 42).

Yiyecek-içecek maliyet kontrolünün başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir (Aktaş, 1995 : 126):

- Gelirlerin ve giderlerin analizi,
- Standartların belirlenmesi ve korunması,
- Fiyatlamaya temel oluşturmak,
- İsraflardan korunabilmek,
- Çalınmalardan korunabilmek,
- Yönetimin bilgilendirilmesi.

Etkin bir kontrol fonksiyonunun birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şu ana başlıklar altında toplanabilir (Olahı, Korzay,1993 : 482):

- Kontrol sistemi anlaşılabilir ve sürekli olmalıdır.
- Sistem basit, formaliteler asgariye indirilmiş olmalıdır.
- Kontrol hızlı olmalıdır. Önceden saptanan hedeflerden(standartlardan) sapma olup dolmadığı, mümkün olduğu ölçüde kısa sürede belirlenmeli, ve ilgili bölümlere gerekli bilgiler aktarılarak uyarılmalıdır.
- Kontrol sistemi, isabetli, uygun ve uygulanabilir bir sistem olmalıdır.
- Kontrol fonksiyonunun kimler tarafından nasıl ve ne zaman yapılacağı bilinmelidir.
- Kontrol esnek olup, değişen şartlara uyum göstermelidir.
- Uygulanacak yiyecek-içecek ve işçilik maliyet kontrol sistemleri işletmenin organizasyon yapısına uyum sağlamalıdır. Hiçbir organizasyon uygulanacak maliyet kontrol sistemlerine göre değiştirilemez.
- Hedeflere ulaşmayı sağlayacak veya engelleyecek en etkin faktörlerin kontrolüne öncelik verilmelidir. Örneğin, yiyecek maliyetlerini veya satış gelirlerini etkileyen faktörlere diğer faktörlere göre öncelik verilmelidir.
- Kontrol, iş akışına uygun olarak verimliliği düşürmemeli, çalışmayı olumsuz yönde etkilememelidir.
- Kontrol personel üzerinde olumsuz etki yaratmamalıdır.
- Kontrol sistemi ekonomik olmalıdır.
- Kontrol sistemi düzeltici faaliyetleri göstermelidir.
- Gözle yapılan fiziki kontroller personeli usandırıcı olmamalıdır .
- Standartlar ile gerçekleşenleri karşılaştırma imkanı vermelidir.
- İş akışına uygun olmalıdır.
- Objektif özellikleri taşınmalıdır.

İşgücü maliyet kontrolü; uygun maliyet seviyesinde, istenilen performans düzeyine ulaşabilmek için faaliyetlere yol göstermek ve onları düzenlemek amacıyla yöneticiler tarafından kullanılan bir yöntemdir. Burada kastedilen işgücü maliyeti, maaş ve ücretler yanında, fazla mesai, izin ücretleri, sosyal yardımlar vb. konuları da kapsamaktadır.



İşgücü maliyet kontrolünün amacı, ücretleri frenlemek değil, üretim ve servis standartlarına uygun işgücü verimliliğinin yükseltilmesine çalışmak olmalıdır.

Yiyecek ve içecek maliyet kontrol sisteminin aşamaları Tablo 3.1’de görüldüğü gibi sıralanabilir:

**Tablo 3.1 Maliyet Kontrol Sisteminin Aşamaları**

<b>Yiyecek Maliyet Kontrolünün Aşamaları</b>	<b>İçecek Maliyet Kontrolünün Aşamaları</b>
Satınalma	Satınalma
Teslimalma	Teslimalma
Depolama	Depolama
Stoklama	Stoklama
Malzeme Çıkarma	Malzeme Çıkarma
Üretim	Satış
Satış	

### **3.1.1. Yiyecek maliyet kontrolünün aşamaları**

Yiyecek malzemelerinin satın alınmasından, hazırlanarak müşteriye sunulmasına kadar geçen tüm aşamalarda maliyet fazlalıklarını önlemek veya sınırlamak için etkin bir maliyet kontrol sistemine ihtiyaç vardır. Tablo 3.1’de yer alan yiyecek maliyet kontrol sistemi aşamaları sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır:

#### **3.1.1.1. Satınalma**

Satınalma; işletmenin tedarik politikası doğrultusunda araştırma, seçme, satınalma, tesellüm, depolama ve son kullanım ile ilgili tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir (Aktaş, 2001 : 141). Konaklama işletmelerinin faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları tüm mal ve hizmetler “satınalma” kapsamına girmektedir (Yılmaz, 1993, s:53). Buna göre, satın alma kontrolü, ürünün özelliklerinin geliştirilmesini, tedarikçi seçimini, sipariş edilecek miktarın belirlenmesini, fiyatların karşılaştırılmasını ve siparişin verilmesini içerir ([www.restaurantreport/mewsletter/issue26.html](http://www.restaurantreport/mewsletter/issue26.html)).

Satın almanın temel amacı, ihtiyaç olduğunda, elde, uygun ve aşırı olmayan miktarda yiyecek malzemesi bulundurmadır. Buradaki uygunluk, istenen kalitedeki en düşük fiyatı ifade etmektedir (Keiser, 1989 : 155). Satın almanın amacı, üretim sürecinin işlerliğini korumak, işgücü ve makine teçhizatın etkin kullanımını sağlamak, malzemeye ayrılan parasal kaynakları en alt düzeyde tutmak, malzeme yetersizliğini veya fazlalığını önlemek ve müşteri taleplerini gecikmeden karşılamak (Barutçugil, 1988 : 169) şeklinde genişletilebilir.

Satın alma fonksiyonu yiyecek üretiminin amaçlara uygun olarak gerçekleştirilmesini etkileyecek en önemli faktördür. Çünkü, işletmenin para kazanması veya kaybetmesi bu fonksiyonun işlerliğine bağlıdır. Örneğin, optimum miktardan az yiyecek malzemesinin satın alınması, satışlarda kayıplara neden olurken, fazla alınması da işletme sermayesinin boşuna stoklara bağlanmasına neden olmuş olabilir (Ulu, Sarıışık, 1996 : 4).

Satın alma fonksiyonunu kimin yerine getireceği, işletmenin kapasitesine ve sahiplik durumuna göre farklılık arz etmektedir. Bu sınıflama aşağıdaki Tablo 3.2’de görülmektedir. Çok büyük işletmelerde satınalma müdürü veya şefi ile birlikte bir veya birkaç satınalma memuru vardır, işletmenin iş hacmi küçüldükçe, satınalma ile tek bir satınalma memurunun meşgul olmasının yeterli olduğu görülmektedir. Hatta küçük işyerlerinde ayrı bir satınalma memurunun dahi işe alınmayıp, yerine aşçıbaşı veya ambar memurunun görevlendirildiği göze çarpmaktadır (Mengü, 1972 : 9). Fakat görevi ne olursa olsun bu işle ilgilenen kişiler satınalma işlemlerine girmeden önce konaklama işletmesinin tipi ve kuruluş yerini, satınalma ve satış politikasını, mönü çeşitlerini, depo imkanlarını, satış yerini ve zamanını çok iyi bilmeli ve en önemlisi de kişisel nitelik açısından dürüst, güvenilir ve çalıştığı işletmeye bağlı olmalıdırlar.

**Tablo 3.2 Konaklama İşletmelerinde Satın Alma İşlemlerinden Sorumlu Olan Kişiler**

Otelin Tipi	Kapasitesi	Satınalmadan Sorumlu Kişi
5 Yıldızlı Şehir Oteli	150-200 odalı 300-400 kuver kapasiteli banket hizmetleri	Satın Alma Müdürü
3 veya 4 yıldızlı şehir otelleri	120-150 odalı 300-400 kuver kapasiteli banket hizmetleri	Yiyecek ve içecek Müdürü Aşçıbaşı ile birlikte Departman Yöneticileri
2 veya 3 yıldızlı şehir veya sayfiye otelleri	50 odalı	Müdür veya Aşçıbaşı

**Kaynak:** Aktaş, 2001, s: 145

Satın almadan sorumlu kişilerin yiyecek-içecek tedariki sırasında dikkate alınması gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir (Mengü, 1972 : 11):

- Mutfakta yiyeceklerin üretim sürecini, pişirilme yöntemlerini, yiyeceklerin nerede ve nasıl kullanıldığı,
- Hangi malzemenin hangi yiyeceklerde daha verimli olduğu,
- Adet olarak satılan bazı ürünlerden kaç porsiyon çıktığı (örneğin tavuk kg olarak satılır ancak ağırlığı ne olursa olsun 4 porsiyon çıkar),
- Birbirlerine ikame edilebilecek yiyecek türleri,
- Kısa ve uzun vadede fiyat dalgalanmalarına neden olabilecek etkenleri,
- İşletmenin alışveriş merkezlerine uzaklığı,
- Yiyecek malzemelerinin nerede daha bol ve ucuz olduğunu (Aras, 1993 : 27),
- Sipariş fişlerinin nasıl doldurulduğunu ve onay merkezi,
- Fatura, irsaliye, gider makbuzu ve bono vb. evrakların nasıl doldurulduğu,
- Tesellüm kayıtlarının nasıl yapıldığı,
- Satın alınabilecek malların çeşitleri,
- Malların kalite kontrollerinin nasıl yapıldığı,
- Amaca uygunluk için hangi kalitedeki malın daha uygun olduğu,
- Menü ve fiyat politikası,
- İşletmenin hedef müşteri grupları,
- Stoklama politikası,
- Satın alma politikası.

Satın alma sorumlusunun bilmesi gereken bu temel işlerin dışında da bazı görev ve sorumlulukları vardır. Bu görev ve sorumluluklar ise şu şekilde sıralanabilir (Aktaş, 2001 : 146-147):

- Satın alma sorumlusu departmanındaki tüm çalışmalarını işletme politikasına uygun olarak yürütür, denetler ve koordine eder.
- Diğer departman sorumlularıyla koordineli çalışarak yapılacak siparişleri belirler. Bu siparişler doğrultusunda piyasa araştırması yaparak fiyat ve örnekler toplar.
- Satın alınacak malların bütçeye uygunluğunu miktar, cins ve fiyat bakımından araştırır ve kontrol eder.
- Hazırladığı sipariş formunu muhasebe müdürü ve genel müdürün onayına sunar.
- Onaylanan sipariş emirlerini satıcılara ulaştırır ve bu siparişlerin eksiksiz, zamanında ve istenen kalitede olmasını takip eder.
- Siparişi gelen mamulün istenen departmana dağıtımını yapar.
- Kendi personelini eğitir, günlük iş dağıtımını yapar ve denetler.
- İyi bir dosyalama sistemi kurarak firmalardan gelen teklif mektuplarını, broşürleri ve katalogları saklar.
- Satıcıları kabul eder, onlarla konuşur ve satın alınacak mal hakkında gerekli bilgileri toplar.
- Satın alınacak mallarda standardizasyonu sağlayarak gereksiz mal alımlarını önler.
- Mutfak bölümü ile koordineli çalışarak aşırı ve yetersiz stoklamayı engeller.
- Mönüdeki ürünlerin özellikleri yanında pazardaki ürünlerin mevsimlik özelliğine dayanarak yeni ürünlerin değerlendirilmesini yapar.

Satın almadan sorumlu kişi bu görev ve sorumlulukları yerine getirirken onun en büyük yardımcıları aşçıbaşılardır. Aşçıbaşı hangi malzemenin uygun olduğuna karar verdikten sonra satın alma sorumlusu ve satıcılarla dialog içinde olur.

Satınalma işleminin doğru bir şekilde yapılabilmesi için satınalma sürecinin kontrol edilebilmesi gerekir. Satınalma kontrolü; miktar kontrolü, fiyat kontrolü ve kalite kontrolü olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır (Kaval,1994 : 99):

#### 1) Miktar Kontrolü

Miktar kontrolünde amaç; satın alınacak malzemenin, tüketim gereksinimiyle uyumlu bir şekilde satın alınmasıdır. Gereksinimden daha fazla malzemenin satın alınması;

- Ambarda veya mutfakta beklemenin getirdiği fire miktarını artıracak veya personel tarafından tüketilmesine neden olacaktır,
- Ambarda fazla yer işgal ederek, ilave bakım masrafları gerektirecektir,
- Eldeki sermayenin stoklara bağlı olmasına neden olacaktır.

Bunlardan kaçınmanın yöntemi ise, gereksinime uygun miktarda malzemenin satın alınmasıdır.

Gereksinime uygun miktarda satınalma, malzemelerin dayanıklılık özellikleri, kullanımda sıklık derecesi, gelecekte fiyat artışları dikkate alınarak bir planlama dahilinde gerçekleştirilmelidir.

#### 2) Fiyat Kontrolü

Fiyat kontrolü, aynı kalitede malzemenin en ucuz fiyattan alınmasını amaçlar. Bu en düşük fiyat veren satıcıdan değil, istenilen kalitede malı teslim edenler arasında en ucuz fiyatla verenden almakla sağlanabilir.

#### 3) Kalite Kontrolü

Kalite kontrolü ise; müşterilerin gereksinimlerini, işletmenin imajına uygun şekilde karşılayacak mal ve hizmetlerin satın alınmasını amaçlar. Burada ucuz malın, en ekonomik mal olmadığı gerçeğinden hareket edilir.

Satın alınacak malzemede en uygun kalitenin sağlanması için ayrıntılı Standart Malzeme Satınalma Kartının (EK-1) hazırlanması gerekir. Bu kart her kalem malzemenin kalite; büyüklük ve ağırlık gibi kesin özelliklerini göstermektedir. Çeşitli işletmelerin ihtiyaç duydukları yiyeceklerin özellikleri farklı olacağından, arayacakları standart malzeme özellikleri de farklı olacaktır. Bu kartın ana amaçları; satıcıları gerçek ihtiyaçlardan haberdar etmek ve gelen malzemelerin kalite kontrolünü kolaylaştırmaktır (Benligiray, 1977 : 80).

Bu unsurlara bağılı kalınarak yapılacak satınalma işletme için en uygun satınalma olacaktır.

### 3.1.1.1.1. Satın alma yöntemleri

Konaklama işletmelerinde satınalma yöntemlerinin hangisinin uygulanacağı işletmenin büyüklüğü, türü, konusu ve satın alma kapasitesi gibi etmenlere bağılıdır. Aşağıdaki Tablo 3.3’de küçük sınıf ve lüks otellerde bazı malzemelerin satın alınmasındaki uygun satıcıları göstermektedir.

**Tablo 3.3 Doğru Seçilmiş Satınalma Politika ve Sistemlerine Örnekler**

MALZEMELER	İŞLETME TÜRÜ	
	Lüks Otel (300 oda)	Küçük Otel/Restorant
Taze Balık	Piyasa araştırması ve satıcılardan	Piyasa araştırması ile bölgesel satıcılardan
Un	Merkezi Satınalma	Peşin ödeme ile
Donmuş Sebzeler	Merkezi Satınalma	Peşin ödeme ile, Bölgesel toptancılardan, Araçlarla dağıtım
Taze Sebzeler	Piyasa araştırması ile ve satıcılardan	Araçlarla dağıtım
Ekmek/sandviç	Otelde imal edilmiyor ise; sözleşme ile bölgesel satıcılardan	Araçlarla dağıtım
Şarap	Merkezi satınalma, satıcılardan	İmalatçıdan veya şarap ve alkollü içki ticarethanesinden (Tekel)
Kağıt Peçete	Merkezi satınalma	Peşin ödeme ile
Ampul	Merkezi satınalma	Peşin ödeme ile

**Kaynak:** Aktaş, 2001, s. 148

Öncelikle yapılması gereken işlem satıcıların belirlenmesidir. Satıcılara; Satış rehberi, telefon rehberi, satıcı katalogları, satıcıların satış elemanları, satıcı kartları ve dosyaları, son olarak da satın alma ilanları yoluyla ulaşmak mümkündür.

Satıcı firma seçimini etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Çetiner, 2002 : 553):

- Satıcı firmanın yeri (teslim zamanı ve taşıma giderleri açısından önemlidir),
- Satıcı firma faaliyetlerinin kalitesi,
- Satış teknikleri ve satılan ürüne ait yeterli bilgi sahibi olma,
- Uygun fiyat, uygun kaliteli ürün teklifi ve firmayla uyumlu çalışma.

Satıcı firmaların hangisinden malzeme teminin yapılacağı belirlendikten sonra ilgili firmalarla irtibata geçilir. Malzemelerin satın alınmasında işletmeye en uygun olan yöntemin belirlenip uygulanması hem zaman hem de maliyet açısından önem taşımaktadır. Firmalardan malzeme alımı sırasında uygulanabilecek yöntemler; kapalı zarf yöntemi, piyasadan temin yöntemi, peşin alış yöntemi, maliyete dayalı satın alma yöntemi, satış arabalarından satın alma yöntemi, bedeli önceden ödenmiş satın alma yöntemi ve merkezi satın alma yöntemi şeklinde sıralanabilir.

**Kapalı Zarf Yöntemi:** Bu yöntem özellikle toplu beslenme uygulayan kurum ve kuruluşlarca benimsenir. Bunlara örnek; hastaneler, fabrikalar, üniversiteler, kolejler verilebilir.

Bu yöntemde satın alınacak malzeme ile ilgili ilanlar verilerek satıcılar haberdar edilir. Satıcılar tekliflerini kapalı zarf içinde işletmeye sunarlar ve bu zarflar bir komisyon huzurunda açılarak işletmenin şartnamesine en uygun teklifi veren satıcı firmanın seçimi yapılır. Kapalı zarf usulü ile satın alma işlemi kontrata dayanır. Kontratlar kontratın genel şartlarının yazılı olduğu ve özel şartlar ile isteklerin bulunduğu iki önemli kısımdan oluşur.

Kontrata dayalı satın alma yöntemi, özel bir süreyi içeren kontrat (3,6,12 aylık sürelerle sınırlanabilir) ve belirli miktara yönelik kontrat olmak üzere iki türdür (Aktaş, 2001 : 150).

Bu yöntemin avantajları şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 1997 : 60):

- Düzenli sipariş ve dağıtım,
- Gereğinden fazla sipariş yapılmasını önleme,
- Depolama sorunlarına çözüm,
- Fiyat istikrarı.

Bunun yanında birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Yöntemin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yılmaz, 1997 : 60):

- Satıcı değiştirmenin hizmetlerde yaratacağı aksaklıklar,
- Müşteri taleplerindeki değişikliklerin satıcılara yansıtılmasındaki güçlükler,
- Satıcı seçiminde işletmeye fazla öncelik tanınmaması.

**Piyasadan Temin Yöntemi:** Piyasadan teklif alma yöntemi pazarlık usulü alım limitlerinin üzerinde bir alım yapılacağı zaman uygulanır. İstenen malzemeye ilişkin piyasadan bizzat veya telefonla teklifler alınarak alım gerçekleştirilir. Satıcılar tarafından teklif edilen fiyatlar piyasa sipariş fişine işlenir ve istenilen miktar, kalite ve fiyatı öneren satıcıya sipariş verilir.

Satınalma talebi bölüm yetkilisince (ambar memuru, aşçıbaşı, muhasebe görevlisi) doldurulan Sipariş Fişi (EK-2) ile yapılır. Sipariş fişleri aşçıbaşının parafından geçtikten sonra depo memuruna verilir. Depo memuru sipariş fişlerini, depo mevcudunu, depo kartlarını, haftalık mönü ve verilmiş olan özel ziyafetleri de inceleyerek aşçıbaşı ile birlikte günlük ve haftalık sipariş listelerini hazırlar. Departmanlardan gelen satınalma isteği satınalma bölümünde değerlendirilir. Satınalma müdürü de günlük bültenleri ve piyasayı inceledikten sonra satıcıların seçimini yapar. Gerekli malzeme en uygun zamanda ve en uygun fiyatla işletmeye teslim edilmek üzere satınalma işlemleri tamamlanır.

Bu sistemin avantajlarını; satıcıları fiyatlar konusunda seçebilme olanağı, satıcılarla pazarlık yapabilme, istenildiği kadar sipariş verebilme vb. sıralayabiliriz.

Dezavantajları ise; zaman kaybına sebep olma, küçük miktarlardaki alımlarda küçük işletmeler için fazla pratik olmaması gibi sıralanabilir.

**Peşin Alış Yöntemi:** Genellikle orta ve küçük ölçekli işletmelerin uyguladıkları bir yöntemdir. Malzemeler toptancı ve perakendecilerden alınır. Bu sistemde alıcının malları, fiyatları ve ödeme şekillerini anında belirlemesi söz konusudur.

**Maliyete Dayalı Satın Alma Yöntemi:** Bu yöntem restoran işletmelerinde kullanılır. Alıcı bu yöntemde anlaşmış olduğu malları ve satıcıyı değiştirmez. Özellikleri belirlenmiş kaliteli yiyecek alımlarında bu yöntem çok geçerlidir. Satıcı firma alıcıyı memnun edebilmek için daha çok zaman ve enerji harcar.

**Satış Arabalarından Satın Alma Yöntemi:** Bazı bölge satıcıları ve ülkesel iş yapan satıcı firmalar her türlü ürünlerini işletmelerden çağrı almadan belli aralıklarla ziyaret ederek gösterme şansını bu usul ile elde ederler. Böylece, satın alma sorumlusu istediklerini seçerek hemen alabilir ve ödemeyi peşin veya taksitle yapabilir.



**Bedeli Önceden Ödenmiş Satın Alma Yöntemi:** Restorant işletmelerin herhangi bir ana mamul ihtiyacını bedelini peşin ödeyerek elde ettiği bir satın alma türüdür.

**Merkezi Satın Alma Yöntemi:** Bu usulü zincir oteller uygulamaktadır. Bu usule göre kurulan merkezi satın alma departmanı işletmelerden gelen talepleri toplar, değerlendirir, ve satın alma işlemini gerçekleştirir. Bu satın alma yönteminin başarı ile uygulanabilmesi için ürün bazında geliştirilen satın alma özellikleri formunun kullanılması gerekmektedir.

Satın alma, malzeme özelliklerini göz önünde bulundurmadan yapıldığında, maliyetleri yönetmek mümkün değildir. Malzeme özellikleri, satın alınacak malzemenin detaylı tarifidir (Miller,Hayes, 1994 : 46). Satın alınacak malzemenin özellikleri, Satın Alma Özellikleri Formuna (EK-3) kaydedilir.

Satın alma özellikleri formu hazırlamanın avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Coltman, 1989 : 60).

- Formu hazırlayanların dikkatli düşünmesine ve malzeme gereksinimlerinin tam olarak ne olduğunu belirlemelerine olanak verir.
- Tedarikçinin neye fiyat verdiği konusundaki şüpheleri ortadan kalkar ve bu da tedarikçi ve işletme arasındaki yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırır.
- Sık satın alınan malzemelerde malzeme tarifi için harcanan zaman kaybını en aza indirir.
- Teslim alma ile sorumlu olan kişiye, teslim alınan malzemenin, yazılı kalitesini, yazılı bir kalite tarifiyle kontrol etme olanağı verir.

Satın alınacak malzemeye bağlı olarak çok sayıda tedarikçi ile karşı karşıya kalınabilir. Önemli olan nokta, yeterli sayıda fiyat alabilmek için, mümkün olduğu kadar çok sayıda tedarikçi ile bağlantı kurmak ve böylece, doğru kalitedeki malzemenin en düşük fiyatla satın alınmasını sağlamaktır. Tedarikçilerden alınan fiyatlar Piyasa Fiyat Kartlarında izlenir. Örnek Piyasa Fiyat Kartı aşağıdaki Tablo 3.4'de verilmiştir.

**Tablo 3.4 Piyasa Fiyat Kartı**

Piyasa Fiyat Kartı		Tarih: 15.05.2005		
Malzeme	İstenen Miktar	Tedarikçiler (Tutar)		
		A	B	C
Krem Peynir	10 kg	2	2,3	2,25
Kaşar	1,5 kg		4,2	4,3
Ezine	5 kg	2,25	2,25	2,15
Beyaz Peynir	2 kg	2,5	2,5	2,6

Piyasa fiyat kartlarında, eğer mümkünse, her ürün için en az üç fiyatın belirtilmesi tavsiye edilir. Piyasa fiyat kartında, sipariş verilen tedarikçinin verdiği fiyat daire içine alınır (Coltman, 1989 : 60).

Satın alınacak malzemenin özellikleri ve miktarı belirlendikten sonra, satın alma sorumlusunun bir sonraki görevi, en iyi fiyatı saptamaktır. Fiyat saptamanın bize, en az maliyeti veren fiyatı seçmek olduğu düşünülebilir. Eğer bir satın alma yöneticisinin birden çok tedarikçi arasında seçme hakkı varsa, aynı ürün için verilen fiyatları karşılaştırma olanağını bulur. Piyasa fiyat araştırma kartları bu karşılaştırmayı yapmak için kullanılan araçlardır. Eğer ürünün kalitesi değişkenlik gösterebiliyorsa, o ürün için daha düşük fiyatlar verilebilir.

Aşağıdaki piyasa fiyat kartında örneğinde görüldüğü gibi A tedarikçi, eğer fiyat tek neden olarak düşünülürse, verdiği en düşük fiyat nedeniyle tercih edilen tedarikçi olacaktır. Eğer D tedarikçi, teslimatta sıkça gecikiyorsa, olumsuz sağlık koşullarına sahipse ve söz verilen ürünün teslimini tam olarak yapmıyorsa, verdiği düşük fiyat kazançlı olmayacaktır. Diğer yandan, B tedarikçi, ürünlerinin kalitesi konusunda itibarlı olması nedeniyle seçilen tedarikçi olabilecektir. Satın almada fiyatı tek kriter olarak düşünen satın alma sorumlusu, tedarikçiyi tanımak konusunda zorluklar yaşayacaktır.

PİYASA FİYAT KARTI		TARİH:							
Malzeme	Miktar	TEDARİKÇİLER							
		A		B		C		D	
		Birim Tutar	Toplam Tutar	Birim Tutar	Toplam Tutar	Birim Tutar	Toplam Tutar	Birim Tutar	Toplam Tutar
Muz	25 kg.	0,18	4,5	0,21	5,25	0,19	4,75	0,25	6,25
Kabak	50 kg.	0,10	5	0,12	6	0,08	4	0,12	6
Üzüm	2 kasa	17	34	18,25	36,50	18,50	37	19	38
Kivi	3 kg.	12	36	11,50	34,50	11,75	35,25	8	24
Mandalina	1 kasa	16	16	15,50	15,50	16,25	16,25	17	17
Çilek	2 kg.	0,40	0,80	0,30	0,60	0,38	0,76	0,39	0,78
TOPLAM			96,30		98,35		98,01		92,03

Bazı durumlarda, büyük otel işletmelerinde, tedarikçi satın alma sorumlusu tarafından önceden belirlenmiş olabilir. Bu işletmelerin merkezi satın alma bölümleri tarafından malzeme sağlama sözleşmeleri yapılır. Bu durumda, tedarikçinin, önceden belirlenmiş veya sabit fiyatlarla malzemeleri sağlamasını gerektiren uzun dönemli sözleşmesi vardır (Miller, Hayes, 1994 : 52). Tedarikçinin seçimi yapıldıktan sonra, sıra özellikleri belirlenmiş malzemelerin siparişinin verilmesine gelir. Siparişin verilmesi, Satın Alma Emri Formları (EK-4) kullanılarak gerçekleştirilir. Bir satın alma emri formu ürünün tarifini, özelliklerini ve verilen fiyatı içerir (Coltman, 1989 : 66).

Malzemelerin satın alınması günlük, haftalık veya aylık olarak gerçekleştirilebilir. Bütün durumlarda, yazılı bir satın alma emrinin hazırlanması gerekir. Satın alma emri formu üç kopya halinde hazırlanmalıdır. Bu kopyalar, teslim alma bölümüne, yönetime ve tedarikçiye gönderilir (Miller, Hayes, 1994 : 56).

Malzemenin siparişi safhasında ortaya çıkan sorun, verilen siparişin miktarıdır. Bu çoğu zaman, neye ihtiyaç olduğunu bilen bölüm yöneticisinin kararına bırakılır. Eğer sipariş edilen malzeme ara sıra satın alınıyorsa, miktarı saptamak için geçmiş deneyimden faydalanmak satın alma işlemini kolaylaştıracaktır. Diğer yandan, konaklama işletmeleri tarafından, bazı malzemelerin sık sık ve her gün onlarca, hatta yüzlerce alımı yapılmaktadır. Bu sorunun üstesinden gelmenin yöntemi sürekli emirlerdir.

Sürekli emir, tedarikçi ile yapılan, belirli bir malzeme ya da malzemeleri, günlük veya başka periyodik bir temele dayandırarak, her seferinde yeni bir anlaşmaya gerek duyulmaksızın, önceden saptanmış miktarlarla sağlanmasını gerektiren anlaşmadır. Örneğin, günlük bir tedarikçiden, her gün belirli bir miktarda yumurta teslim etmesi istenebilir.

Konaklama işletmelerinde, malzemelerin satın alınmasında genellikle AP yöntemi kullanılır. Bu yöntemde (Poray, 2000 : 48);

Brüt ağırlığı (AP ağırlığı): Sipariş edilen miktardır. Satın alınan miktar, kemikleri, yağları, malzemenin kullanılmayan bölümlerini de içerir.

Net ağırlığı (AS ağırlığı): Pişirme işlemi tamamlandıktan sonra kalan net ağırlık.

Kayıp: Temizleme ve pişirmeden kaynaklanan ürünlerde kullanılan kısımların kaybı.

Ürün yüzdesi : Pişirme sürecinden sonra kalan kullanılabilir ürün yüzdesi.

Burada ürün “net kullanılabilir ağırlık” anlamındadır.

Üretime alınan yiyeceğin ürün yüzdesi ve kayıp yüzdesinin hesaplanması şu şekilde yapılmaktadır. Yiyeceğin ürün ve kayıp yüzdelерinin toplamı 1 olmak zorundadır.

$$\text{Ürün yüzdesi} = \text{Ürün} / \text{Brüt ağırlığı}$$

$$\text{Kayıp yüzdesi} = \text{Kayıp/AP ağırlığı}$$

$$\text{Ürün yüzdesi} + \text{kayıp yüzdesi} = 1$$

AP yöntemi kullanılarak satın alınacak miktar ve porsiyon maliyeti şu şekilde hesaplanır:

1. Alınacak miktar :

$$\text{AS ağırlığı (gr)} = \text{kişi sayısı} * \text{porsiyon gramajı}$$

$$\text{AS ağırlığı (kg)} = \text{AS ağırlığı} / 1000$$

$$\text{AP ağırlığı (kg)} = \text{AS ağırlığı (kg)} / \text{ürün yüzdesi}$$

Örneğin, bir porsiyonu 100 gr. olan rozbif 200 kişiye servis edilecektir. Önceki deneyimlere dayanılarak ürün yüzdesinin %50 olduğu bilinmektedir. Yani satın alınan rozbif malzemesinde, pişirme sürecinde %50 oranında kayıp olmaktadır. (1 - %50 )

$$\text{AS ağırlığı} = 200 \text{ kişi} * 100 \text{ gr} = 20.000 \text{ gr}$$

$$\text{AS ağırlığı} = 20.000 \text{ gr} / 1000 = 20 \text{ kg}$$

$$\text{AP ağırlığı} = 20 \text{ kg} / 0.50 = 40 \text{ kg}$$

Satın alınması gereken rozbif miktarı 40 kg. olarak bulunur.

2. Porsiyon maliyeti :

Her mönü kalemi için gerçek porsiyon maliyetlerinin hesaplanması gerekir.

$$\text{Toplam maliyet} = \text{Satın alınan miktar} * \text{fiyat}$$

$$\text{Porsiyon maliyeti} = \text{Toplam maliyet} / \text{servis edilen porsiyon}$$

Örneğin, 100 kişiye hazırlanacak rozbif için, kilogramı 2 YTL'den 40 kg et satın alınmıştır.

$$\text{Toplam Maliyet} = 40 \text{ kg} * 2 \text{ YTL} = 80 \text{ YTL}$$

$$\text{Porsiyon Maliyeti} = 80 \text{ YTL} / 100 = 0,80 \text{ YTL}$$

İki malzemedен hangisinin satın alınacağı kararını vermek için de benzer bir yol izlenir. Piyasa fiyatları değıştikçe, satın alma sorumlusu, aynı basamakları izleyerek maliyetleri tekrar hesaplamalıdır. Aşağıda iki ayrı tür biftek için porsiyon maliyeti hesaplamaları yapılmıştır:

### **I.Tür**

$$\text{Fiyat} = 40 \text{ Ykr.}$$

$$\text{Ürün yüzdesi} = \% 50$$

$$\text{AP ağırlığı} = 100 \text{ kg. (önceden hesaplanmış)}$$

$$\text{Porsiyon sayısı} = 100$$

$$\text{Toplam maliyet} = 100 \text{ kg} * 40 \text{ Ykr.} = 4.000 \text{ YTL}$$

$$\text{Porsiyon maliyeti} = 4 \text{ YTL} / 100 = 0,40 \text{ YTL}$$

### **II.Tür**

$$\text{Fiyat} = 500 \text{ Ykr.}$$

$$\text{Ürün yüzdesi} = \% 75$$

$$\text{AS ağırlığı} = 50 \text{ kg.}$$

$$\text{Porsiyon sayısı} = 100$$

$$\text{AP ağırlığı} = 50 \text{ kg.} / 0.75 = 66 \text{ kg.}$$

$$\text{Toplam maliyet} = 66 \text{ kg.} * 500 \text{ Ykr.} = 33.000 \text{ YTL.}$$

$$\text{Porsiyon maliyeti} = 33.000 \text{ YTL.} / 100 = 0,33 \text{ YTL.}$$

İki çeşit bifteğin porsiyon maliyetleri ayrı ayrı hesaplandıktan sonra, hangi tür bifteğin seçileceği kararı verilir.

Satın alma kontrolünde AP yönteminden başka bir başka yöntem de kullanılabilir. Bu yöntem, yiyecek bölümü sorumlusuna, maliyet kontrolünün üç ana sorununun çözümünde yardımcı olur. Bunlar, satın alınması gereken miktar, porsiyon maliyeti ve en iyi alım olarak sıralanabilir.

Bu yöntemde, porsiyon faktörü ve porsiyon bölümleri olarak iki yeni kavram bulunmaktadır. Porsiyon faktörü (PF), aslında yeni bir terim değildir. Yiyecek

bölümü yöneticilerinin çoğu başka isimler altında kullanırlar. Porsiyon faktörü, satın alınan herhangi bir malzemenin birim ölçüsünün, bir porsiyonda bulunan miktarıdır.

$$\text{Porsiyon Faktörü} = \text{Satın alınan malzeme ölçüsü} / \text{porsiyon büyüklüğü}$$

Porsiyonlar, tane, gram veya milimetre ölçü birimlerinden herhangi biriyle ölçülebilir.

Örneğin, bir porsiyonda 6 tane istiridye varsa ve satın alma kile ile yapıldıysa, (bir kilede 400 istiridye bulunur)

$$\text{Porsiyon faktörü} = 400/6 = 66.67 \text{ olacaktır.}$$

Eğer satın alma gramla yapıldıysa, 300 gr. lık porsiyon için;

$$\text{Porsiyon faktörü} = 1000 / 300 = 3.33 \text{ olacaktır.}$$

Her bir mönü kalemi için porsiyon bölümleri (PD), porsiyon faktörünü kullanılan ürün yüzdesi ile çarparak bulunur.

$$\text{Porsiyon bölümleri} = \text{Ürün yüzdesi} * \text{Porsiyon faktörü}$$

Aşağıda et yemeği yapılması için satın alınması düşünülen parça et ve kuşbaşı etin porsiyon bölümleri hesaplanmıştır. Her bir porsiyonda 250 gr. et olması planlanmaktadır. Önceki deneyimlerde, parça etin ürün yüzdesinin %50, kuşbaşı etin ürün yüzdesinin %75 olduğu bilinmektedir.

$$\text{Porsiyon faktörü} = 1000 \text{ gr} / 250 \text{ gr} = 4 \text{ Parça et :}$$

$$\text{Porsiyon bölümleri} = 0.50 * 4 = 2$$

Kuşbaşı et için porsiyon bölümleri:

$$\text{Porsiyon bölümleri} = 0.75 * 4 = 3$$

Beklenen kişi sayısı porsiyon bölümlerine bölümlendiğinde, satın alınması gereken miktar bulunacaktır. Bu miktar brüt ağırlıktır.

$$\text{Satın alınması gereken miktar (AP ağırlığı)} = \text{kişi sayısı} / \text{porsiyon bölümleri}$$

Beklenen kişi sayısı 100 olarak kabul edilirse, parça et için satın alınması gereken miktar;

$$100 / 2 = 50 \text{ kg. kuşbaşı et için satın alınması gereken miktar;}$$

$$100 / 3 = 33.3 \text{ kg. olarak bulunur.}$$

Porsiyon maliyeti ise, satın alma fiyatına (AP fiyatı) porsiyon bölümleri ile bölerek bulunur.

$$\text{Porsiyon maliyeti} = \text{Satın alma fiyatı (AP fiyatı)} / \text{Piyasa bölümleri}$$

Parça etin satın alma fiyatının 4 YTL ve kuşbaşı etin satın alma fiyatının 4.5 YTL olduğu kabul edilirse, porsiyon maliyetleri;

Parça et için;

$4 \text{ YTL} / 2 = 2 \text{ YTL}$  parça et için;

$4.5 \text{ YTL} / 3 = 1.5 \text{ YTL}$  kuşbaşı et için bulunur.

İki malzemeden hangisinin fiyatının daha iyi olduğunu bulmak için, birinci malzemenin porsiyon maliyeti ile diğer malzemenin porsiyon bölünü çarpılır. Eğer ikinci malzemenin satın alma fiyatı, bu değerden düşükse, ikinciyi almak iyi bir alım olacaktır. Eğer ikincinin fiyatı bu değerden yüksekse, birinciyi almak iyi bir alım olacaktır. Alınacak olan parça et ve kuşbaşı etin hangisinin en iyi alım olacağı aşağıda görülmektedir:

Parça etin porsiyon maliyeti = 2 YTL

Kuşbaşı etin porsiyon maliyeti = 1,5 YTL'dir

Kuşbaşı etin porsiyon bölünü = 3

Parça etin porsiyon bölünü = 2'dir.

Parça etin satın alma fiyatı  $2 * 2 = 4 \text{ YTL}$

Kuşbaşı et için satın alma fiyatı  $1,5 * 3 = 4.5 \text{ YTL}$

$4 \text{ YTL (parça et)} < 4,5 \text{ YTL (kuşbaşı et)}$

Parça etin satın alma fiyatı kuşbaşı etin satın alma fiyatından düşük olduğu için siparişin veya satın alınanın parça et olarak yapılması daha iyi bir tercihtir.

### 3.1.1.1.2. Satınalma işlemlerinde uygun miktarın belirlenmesi

Depoda yeterli miktarda stok bulunmaması üretimin aksamasına ve satış gelirlerinin azalmasına yol açacaktır. Satın almada izlenmesi ve çözümlenmesi gereken üç husus bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Çetiner, 2002 : 554):

1. Üretimin sürekliliğini sağlayabilmek için devamlı ve aralıksız üretime imkan sağlayacak şekilde yeterli miktarda malzemenin satın alınmasının sağlanması,
2. Depoda fazla malzeme bulundurmamayı önleyecek düzeyde satın alınanın yapılması,

3. Kullanılacak malzemeyi en az giderle sağlayabilecek sipariş planının yapılması,

Satın alınmasına karar verilen miktarın belirlenmesinde; işletmenin depo imkanları ve ödeme koşulları dikkate alınmalıdır. Kolay bozulabilecek malzemelerin satın alınmasında miktar belirlemesi şu şekilde yapılır:

Satın alınmasına karar verilecek miktar = İhtiyaç miktarı – Mevcut Miktar

Dayanıklı malzemeler için de; “Minimum-Maksimum Sipariş Yöntemi” uygulanabilir. Bu yöntem genel olarak yiyecek malzemelerine ilişkin ne kadar ve ne zaman sipariş verilmesi gerektiğini belirler. Yöntemin uygulanmasında bilinmesi gerekli bilgiler şunlardır:

- Tedarik Süresi: Sipariş verilmesinden malın teslimine kadar geçen süre.

$$\text{Tedarik Süresi} = (t_1 + t_2 + 4t_0) / 6$$

$t_1$  = En geç teslim zamanı

$t_2$  = En erken teslim zamanı

$t_0$  = En uygun teslim zamanı

- Güvenlik Miktarı: Siparişte oluşabilecek gecikmelere karşın stokta bulunması gereken miktar.
- Kullanım Miktarı: Ayrı ayrı sipariş dönemlerinde kullanılan stok miktarı
- Sipariş Noktası Miktarı: Sipariş verildiği esnadaki o malzemenin stoktaki miktarı

Sipariş Noktası Miktarı = Sipariş dönemindeki kullanım miktarı + güvenlik miktarı

- En Çok Stok Miktarı:

$$\text{En Çok Stok} = \text{Sipariş dönemindeki kullanım miktarı} + \text{Güvenlik miktarı}$$

Satın alma işlemi malın işletmeye teslimi ile son bulur. Küçük işletmelerde satın alma ve teslim alma sorumlusu aynı kişi olabilir. Daha büyük konaklama



işletmelerinde, ayrı bir teslim alma bölümü kurulur. Bütün durumlarda, teslim alma yapılırken, satın alma emri formunun bir kopyası hazır bulunmalıdır. Böylece teslim alınan malzemenin özelliklerini, ağırlıklarını ve miktarlarını kontrol etmek mümkün olur (Coltman, 1989 : 74).

### 3.1.1.2. Teslim alma

Yiyecek maliyet kontrolü sürecinde, satın alma safhasından sonra, doğal olarak teslim alma safhası gelir. Satın alma ve teslim alma, birbirlerinden ayrı olarak kontrol altında tutulmalıdır.

Teslim alma, daha önceden siparişleri verilmiş yiyecek ve içeceklerin işletmeye getirildikten sonra sayılarak, ölçülerek, tartılarak teslim alınmasıdır. Teslim alma işleminin temel amaçları şunlardır (Türksoy, 1997 : 75):

- Sipariş edilen malzemelerin teslim alınanla aynı miktarda olması,
- Tanımı yapılmış malzemenin istenen kalitede teslim alınması,
- Malzemenin doğru fiyattan alınması.

Teslim alma ile sorumlu olan kişi, teslimatın başlamasından, bütün malzemelerin otel içine güvenli olarak alınmasına kadar olan süreçte hazır bulunmalıdır.

Teslim alma sürecinin amaca uygun olması için bazı asgari şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Teslimat alanı malzeme getiren araçların giriş ve çıkışına uygun olmalı,
- Teslimat alanı kolayca temizlenebilecek yapıda olmalı,
- Teslimat alanı teslimin yapılabilmesine olanak sağlayacak büyüklükte olmalı,
- Teslimat alanı diğer giriş ve çıkışlarla çakışmamalı,
- Etiketleme ve işaretleme gereçleri bulunmalı,
- Tartı vb. aletler bulunmalı,
- Gerekli kırtasiye malzemeleri tedarik edilmeli,
- Çalışma masası ve bankosu olmalı,
- Hesap makinesi bulunmalıdır.

Bu asgari şartların sağlanmasından sonra teslim alma sürecine geçilebilir. Teslim alma prosedüründeki bu süreç beş aşamadan oluşmaktadır (Aktaş,1995 : 155).

1. Satın alınmış ve işletmeye kadar getirilmiş olan mallar teslim alma memurunun önüne geldiğinde ölçü, fiyat ve kalite kontrolüne tabi tutulur. Malzeme ve teslim alma akış şemasına dayanarak gelen mallar ilgili depolara, derhal kullanılması gereken mallar ise depo giriş çıkışı işlemine tabi tutularak mutfağa gönderilir.

2. Gelen malzeme teslim alındığında Ambar Yiyecek Alındı Formuna (EK-5) işlenir. Bu form üç nüsha olarak doldurulur ve aslı fatura veya irsaliye ile birlikte muhasebeye, ikinci kopyası mallarla birlikte depo memuruna verilir ve üçüncü kopya teslim alma bölümünde kalır. Günlük olarak alınan malzemeler ya doğrudan Ambar Mal Alındı Formuna işlenir ya da Günlük Teslim Alma Raporuna (EK-6) işlenir. Bu raporlar üç nüsha olarak doldurulur, ilk iki nüsha muhasebeye ve satınalma ofisine gönderilir, üçüncü nüsha ise tesellümde kalır.

3. Et, balık ve kümes hayvanları etleri işletmelerde pahalı ve büyük grupları oluşturduğundan bunların tek tek ölçü ve kalite kontrolü yapıldıktan sonra teslim alma işlemi yapılır. Özellikle etler ayrı ayrı tartıldıktan sonra her bir parça etiketlenir. Bu etiket üzerindeki bilgiler sağlıklı bir şekilde doldurulduktan sonra bir parçası etin üzerine yapıştırılır, diğer parça ise muhasebe departmanına gönderilir.

4. Teslim alma işleminde piyasa sipariş fişleri ile faturalar karşılaştırılır. Verilen sipariş kadar malzemenin teslim alınmasına dikkat edilir. Fazlalık varsa satıcıya iade edilir ve fatura veya irsaliye buna göre düzeltilir. Aynı şekilde eksik varsa satınalma müdürüne, muhasebeye ve mutfağa bildirilir.

5. Teslim alma prosedüründe kontrol edilmesi gereken en önemli konulardan birisi de malzemelerin fatura üzerindeki fiyatlarıdır. Satınalma emri, bir başka ifadeyle piyasa sipariş listesi üzerinde belirtilen fiyatlarla fatura fiyatlarının karşılaştırılarak denkliğin sağlanması gerekir. Hatalar satıcılar veya onların elemanları tarafından yapılabilir. Bu hataların teslim alma memurunca düzeltilmesi şarttır.

6. Muhasebe departmanı günlük teslim alma raporlarına dayanarak yapılan işlemlerin sağlıklı yapılıp yapılmadığını kontrol eder ve böylece malzemelerin doğru yerlere gönderilip gönderilmediğini belirler. Ayrıca muhasebe departmanı arada sırada teslim alma memurunun çalışmalarını işletmenin çıkarları açısından denetler.

Siparişe uygun özellikleri taşımayan yiyecek malzemeleri “Malzeme İade Formu” düzenlenerek (EK-7) satıcıya iade edilir.

Teslim alma işini yerine getiren görevli teslimat aşamasında malların kalite, miktar, fiyat kontrollerini yaparak teslim alır ve daha sonra ilgili birimlere gönderir. Diğer bir ifade ile teslim alma, sipariş fişlerinin teslim tutanakları ile karşılaştırılması ve teslimatın kalite kontrollerinin yapılması olarak tanımlanabilir (Medlik, 1997:51). Teslim alma sırasında bir takım kontroller yapılması gerekmektedir. Bu kontroller kalite, ölçü ve fiyat olmak üzere üç grupta değerlendirilebilir.

#### a) Kalite Kontrolü

Kalite kontrolünde dikkat edilmesi gereken unsurlar şunlardır:

- Standart malzeme özellikleri kartı kullanılıyorsa gelen malların bu kartlara uygun olup olmadığı,
- Konserve kutularının paslı, ezik, hava almış olup olmadığı,
- Marul, kıvırcık gibi sebzelerden örnekler alınarak ortadan ikiye bölünür, bozulma emaresi olup olmadığı (Mengü, 1972 : 31),
- Portakal, elma vb. meyve kasalarının alt ve üstlerinin aynı kalitede olup olmadığı,
- Etlerde kalite kontrolü yanında, resmi mührünün olup olmadığı,
- Teneke kutularda gelen (peynir, zeytin vs) mallardan örnek alarak etiket kalitesini yansıtmıyorsa yansıtmadığı gibi hususlara dikkat edilir.

#### b) Ölçü Kontrolü

Bu kontrolde de;

- Ağırlık ve ölçülerin faturadakini tutup tutmadığı,
- Sipariş ile, alınan arasında fark olup olmadığı,
- Et, balık, kümes hayvanları gibi gıda maddeleri özel muhafazalı karton veya kutularda gelmişse, net ağırlıklarının tespiti,
- Daralı yiyeceklerin (kasa, koli vs) darası düşülerek net ağırlıklarının bulunmasına yönelik kontroller yapılır.

### c) Fiyat Kontrolü

Bu kontrolde ise,

- Satıcının teklif ettiği fiyat ile, faturada belirtilen fiyatın aynı olup olmadığı,
- Fatura fiyatı ile, satınalma memurundan gelen aynı malla ilgili fiyatların birbirlerini tutup tutmadığına ilişkin kontroller yapılır.

Bu kontrolleri yaparken teslim alma görevlisi şu hususlara dikkat etmek zorundadır.

- Belgeler usulüne uygun düzenlenmiş mi?
- Un vb. gibi yiyecek malzemelerinin nem oranı yüksek mi?
- Dondurulmuş yiyecekler (et, balık vb.) buzlu olabilir. Bunlar tartıda dikkate alınmış mı?
- Kasalı yiyeceklerde kasanın alt ve üstü aynı kalitede mi?
- Gerekli hijyen koşulları dikkate alınmış mı?
- Paketleme ve kasalama usulüne uygun yapılmış mı?
- Kuru gıda maddeleri yeni mahsul mü?
- Konserve, paket süt vb. yiyeceklerin kullanım tarihleri geçmiş mi?

### 3.1.1.3. Depolama

Yiyecek malzemeleri; bozulma, çürüme ve çalınma nedenleriyle ortaya çıkacak zararları önleme muhasebe sistemi için gerekli bilgileri sağlamak amacıyla depolanır. Depo için en ideal yer, mutfak ve teslim alma yerine en yakın bir yerdir. Ayrıca, depoların serin, rutubetsiz, havalandırma tertibatı, kolayca temizlenebilen yerler ve malzemenin kolayca bozulamayacağı bir düzende olması gerekir. Bunun için gerekli raf, kantar, terazi, merdiven gibi araç ve gereçler depoda bulundurulmalıdır (Çetiner, 1995 : 45).

Konaklama işletmelerinde de depo endüstri işletmelerinden farklı anlam ifade etmez. Endüstri işletmeleri depolamayı;

- Malların korunması,
- Malların değerinin artırılması,

- Fiyatları dengede tutma ve istikrar yaratma,
- Dağıtım etkinliğini artırma gibi nedenlerle yaparken;

konaklama işletmelerinde ise depolama yukarıda da açıkladığımız gibi maların korunması olarak algılanır. Konaklama işletmelerinde en çok yiyecek-içecek malzemeleri alınmaktadır. Ancak yiyecekler malzeme deposundan ayrı depolar da bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Malzeme deposu (Kiler),
2. İçki deposu (Mahzen),
3. Porselen, cam, gümüş takımları, yatak takımları, masa örtüleri vb. deposu,
4. Tamir-bakım araç ve gereçleri deposu,
5. Kırtasiye ve basılı evrak deposu,
6. Çamaşırhane deposu.

İşletmelerde depoların büyüklüğü ve çeşitleri temelde işletmenin politikasına göre değişir. Depoların bu şekilde çeşitlendirilmesi, sayısı, büyüklüğü şu faktörlere bağlıdır:

- İşletmenin konumu,
- İş hacmi,
- İşletme türü,
- Stok devir hızı,
- Hizmet kapasitesi,
- Mal teslim sıklığı,
- Satın alma ve stok politikası.

Depolanmış malzeme para demektir ve amaca uygun şekilde depolanmalıdır (Keiser, 1990 : 283). Depolama memurunun mamullerin bozulmaması için (özellikle gıda ürünleri) gerekli güvenlik önlemleri alması gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Depolar sürekli kapalı tutulmalı, kapalı olmaları sağlanmalıdır.
- Taze etler ve deniz ürünleri gibi pahalı yiyecekler özel depolarda tutulmalıdır.

- Depoların bulunduğu bölgeye girişleri sadece yetkililer bakımından sınırlandırılmalıdır.
- Çalınma ve bozulmalara karşı depolar sürekli envanter sistemi ile kontrol edilmelidir.
- Depolar günlük olarak mesai bitiminde gerekli kontrollerden geçirilmelidir.
- Güvenlik bakımından fiziki yapı uygun olmalıdır.
- Depolarda uygun aydınlatma sistemi kurulmalıdır.

Yiyecek ve içeceklerin bozulması, çöpe gitmelere yol açar ve bu nedenle oluşan açıklar yeniden sipariş verilerek kapatılabilir. Bu da gereksiz yere maliyetlerin artmasına yol açar. Depolamanın fiziki girdi-çıkıtlı işlemlerinde, FIFO temel ilkesine göre yürütülmesi ile ve sıcaklık-soğukluk, nem ışıklandırma, havalandırma, izolasyon ve yerleşim düzeni gibi hususlarda rasyonel depolama şartlarının sürekli olarak izlenmesi ile maliyetlerin kontrol altında tutulması nispeten kolaylaşmaktadır (Türksoy, 1997 : 80).

Depolamada maliyetler birtakım nedenlerle yüksek çıkabilmektedir. Bu maliyetlerin yükselmesine yol açan nedenler şu şekilde sıralanabilir (Olalı, 1993 : 493):

1. Depolama alanlarında yiyeceğin uyumsuz yerleştirilmesi,
2. Depolanmış yiyeceklerin günlük denetimlerinin yapılmaması,
3. Kuru ve soğuk hava depoları alanlarında sağlık koşullarının iyi olmaması,
4. Depoda hırsızlık,
5. Fiziksel sayım yapılmaması.

Konaklama işletmelerinde yiyecek malzemeleri belirli bir sisteme göre depolanmaktadır. Bu sistem dahilinde depolama sırasında yapılması gereken işlemler şu şekilde sıralanabilir (Bölükoğlu, 1988 : 99):

1. Satın alınan yiyecekler kayıtlara geçirilir.
2. Depodan çıkan mallar kayıtlardan düşürülür.
3. Fazla stoklamadan korunabilmek ve optimum stok seviyesinde sürekliliği saptayabilmek amacıyla depo memurunun yeniden sipariş vermesi sağlanır.
4. Elde mevcut stoklar hesaplanır.

Satın alınan malların teslimi yapıldıktan sonra “Teslim Ama Fişi” ile depo görevlisine teslim edilir ve ambar görevlisi bunları ilgili ambar kartlarına işleyerek dosyalar.

Depodaki malların kontrolünde “Ambar Miktar (Göz) Kartları” ve “Ambar Stok Kartları” olmak üzere iki çeşit kart kullanılmaktadır (EK-8, EK-9).

Ambar Miktar Kartları depoya giriş ve çıkışların miktar olarak izlendiği kartlardır. Miktar kartları üzerinde sadece malın depoya giriş ve depodan çıkış ve kalan miktarları yazmaktadır. Miktar kartındaki miktar ile depodaki miktar daima birbirinin aynı olmalıdır. Aynı zamanda, miktar kartının üzerinde söz konusu malın olması en düşük, en yüksek ve tekrar sipariş yapılması için gereken miktarlar yazılmalıdır. Üst yönetimdeki kişiler depoya zamansız olarak gelerek miktar kartlarındaki rakam ile malın miktarını sayarak karşılaştırıp kontrol etmeleri gereklidir (Sümerkan, 1989 : 48).

Depodaki malların kontrolünde kullanılan miktar kartlarıyla birlikte veya miktar kartları kullanılmaksızın “Stok Kartları” kullanılır. Stok kartları üzerinde mal giriş çıkış hareketleri miktar olarak gösterilebildiği gibi, parasal olarak da gösterilebilir. Bu kartlar eldeki stokların değerlendirilmesi açısından büyük kolaylık sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde yiyecek ile ilgili ambar kayıtlarının yapılması bir takım olguların belirlenmesinde yardımcı olur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Taşkın, 1997 : 111):

- Ambarda eğer varsa, açık ve fazlanın belirlenmesi,
- İşletmenin malzeme ihtiyacının belirlenmesi,
- Yiyecek malzemesi tüketiminin, dolayısıyla yiyecek maliyetinin belirlenmesi, olarak sayılabilir.

#### **3.1.1.4. Stoklama**

Konaklama işletmelerinde aylık olarak hazırlanan gelir tablolarında satılan malın maliyetini doğru olarak saptayabilmek için yiyeceklerin asgari ayda bir fiziksel sayımının (muhasabe dışı envanterinin) yapılması gerekir (Benligiray, 1977 : 83).

Stoktaki malların parasal değerleri için ambar stok kartlarından yararlanılır. Yeterli stok bulunup bulunmadığının tespiti ise Göz Kartları ile yapılmaktadır. Yapılan sayımların sonuçları “Envanter” cetveline işlenir (EK-10).

Fiziksel sayım sonuçları ile ambar stok kartlarındaki miktarların birbirine eşit olması gerekir. Arada fazlalık ve eksiklik varsa, bu sapmalar matematiksel hatalardan, malzemelerin bozulma veya çalınmalarından ve izinsiz isteklerin karşılanmasından meydana gelebilir. Sapmaların %1 seviyesinin altında olması halinde nedenlerine inilmesine gerek kalmayabilir (Aktaş, 1995 : 171).

Sayım sonuçlarının stok kartları karşılaştırılmasında eksik veya fazlalıkların olması şu nedenlerden kaynaklanabilir:

- İstek fişi olmadan ambar çıkışı yapılmıştır.
- Girişler stok kartlarına doğru işlenmemiştir.
- Malzeme çıkışlarındaki ölçümlerde dikkatli davranılmamıştır.
- Kırılma/bozulma; bir rapor ile tutanak altına alınmamıştır.
- Malzemenin talep fişi olduğu halde herhangi bir nedenle ambar çıkışı yapılmamıştır.
- Satıcılara yapılan iadeler stok kartlarına işlenmemiştir.
- Hesaplama hatası yapılmıştır.
- Fireler oluşmuştur.

Kabul edilebilir sınırların üzerinde kalan sapma durumunda bunun nedeni tespit edilmeli ve eşitlik sağlanmalıdır.

Aylık envanter formu verilerine dayanılarak hazırlanan envanter tablosu aşağıdaki Tablo 3.5’de görülmektedir.

**Tablo 3.5 Envanter Tablosu**

Açılış Envanteri	xxx
(-) Alışlar	xxx
(-) Depodan Çıkışlar	(xxx)
Depoda Olması Gereken Yiyecek Malzemeleri	xxx
Kapanış Envanteri	xxx
Fazlalık (Eksiklik)	xxx



Stok kontrolü işletmenin birtakım amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önemlidir. Bu amaçlar şöyle sıralanabilir (Aktaş, 1995 : 72):

1. Stokta bulundurulan malzeme miktarlarının belirlenmesi,
2. Belirli bir süre içinde stokta bulunan malzeme değeri ile olması gereken malzeme değerinin denkliğinin kontrol edilmesi,
3. Tüketimi yavaş olan malzemelerin listesinin yapılması,  
Böylece, satınalma müdürü ve aşçıbaşının dikkati çekilerek bu tür malzemelerden yapılacak yiyeceklerin mönüden çıkarılması sağlanabilir.
4. Satışlara göre kullanılan malzemelerin karşılaştırılması yapılarak tüketilen yiyecek yüzdesini belirlenmesi,
5. Kayıplara ve çalınmalara engel olmak.

Üretimde kullanılacak yiyecek malzemelerinin uygun miktar ve zamanda depoda tutulması gerekir. Depoda yeterli miktarda stok bulunmaması üretimin aksamasına, dolayısıyla müşterilere karşı olumsuz izlenim doğmasına ve satış gelirlerinde azalmalara neden olabilir. Az stok bulundurmak, az miktarda çok partiler halinde malzeme almayı gerektirdiğinden, bu durum sipariş giderlerinin artmasına ve alış iskontosundan faydalanamamaya neden olacaktır. Depoda fazla stok bulundurmak ise depolama ve koruma giderlerini arttırır, büyük depolara ihtiyaç gösterir. Çok stok bulundurma, bozulma, çürüme gibi fiziki ve ekonomik değer kayıplarına neden olabilir, çok sermaye gerektirir ve faiz maliyetini yükseltir. Bu nedenle, az veya çok stok bulundurma risk ve giderlerini ortadan kaldırabilmesi veya en aza indirmesi için işletmenin uygun bir sipariş planı uygulaması gerekmektedir (Çetiner, 1995 : 172).

Bir işletmede Toplam Stok Maliyetini (TSM) oluşturan giderleri stokları devam ettirebilme giderleri ve sipariş giderleri olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

#### 1) Stokları devam ettirebilme giderleri

Bu guruba alınan malzemelerin daha iyi bir ortamda stoklanabilmesi için katlanılması gereken maliyetler girmektedir. İşletme bu giderlerden kaçınamaz. Bu giderler şu şekilde sıralanır:

- Depolar için yapılan yatırımların maliyeti,
- Stoklara yatırılan sermayenin faizi,
- Depoların aydınlatma, ısıtma, soğutma ve temizlik ve bakım giderleri,
- Depolarda kullanılan yardımcı malzeme giderleri,
- Stoklar için yapılan diğer giderler (sigorta),
- Stoklardaki malların çalınma, kırılma, ezilme, erime ve bozulma giderleridir.

#### 2) Sipariş giderleri

Toplam stok maliyetini oluşturan ikinci gider kalemi olan sipariş giderleri şu şekilde sıralanır:

- Ulaştırma giderleri,
- Sipariş için gerekli olan haberleşme giderleri,
- Satın alma personeline ödenen ücretler,
- Tesellüm ve kontrol giderleri,
- Gereğinde gümrük, ardiye ve bürokratik işlem giderleridir.

Stok, işletmelerin geleceğe ilişkin olarak yaptığı bir yatırımdır. İşletmelerin büyüyerek daha karmaşık bir yapıya sahip olmaları, sık sık stok yetersizliği problemlerine yol açmaktadır (Erdoğan, 2001 : 118). Bu nedenle üretimdeki aksaklıkların giderilebilmesi için stok kontrolü işletmeler için çok önemlidir. İşletmelerde yapılan stok kontrolü kavramı içine giren konular aşağıda belirtilmiştir:

- Stoku yapılacak maddelerin seçimi,
- Stoku yapılacak maddelerin stok miktarlarının saptanması,
- Stok için sipariş zamanlarının belirlenmesi.

Stok politikasında temel ilke stokları en uygun düzeyde tutmaktır. Bu düzey ise, toplam stok maliyetinin en düşük olduğu noktadır. İşletmelerde stok politikası doğrultusunda en uygun sipariş miktarının belirlenmesi için çeşitli yöntemler geliştirilmiş olup en çok kullanılanları, “Tablo Yöntemi” ve “Matematiksel Yöntem”dir.

#### a) Tablo Yöntemi:

Bu yöntemde, yıllık gereksinim miktarına ve çeşitli sipariş miktarlarına göre stok bulundurma, sipariş ve toplam maliyetler hesaplanır. Veriler bir tablo üzerine

yerleştirilir ve gerekli hesaplamalardan sonra sipariş maliyeti ile stok maliyetinin eşit olduğu ve toplam maliyetin en düşük olduğu satırdaki sipariş miktarı, optimal sipariş miktarını verir (Erdoğan, 2001 : 122).

Örneğin, X otel işletmesinin yıllık patates tüketim miktarı 6.000 kg olup bir partinin sipariş giderleri 150.000 YTL ve depolama giderleri de sipariş değerinin %20'dir. Patates kg. fiyatının 0,3 YTL olduğunu kabul edersek, en uygun sipariş miktarının hesaplanması şu şekildedir.

**Örnek: Tablo Yöntemine Göre Ekonomik Sipariş Miktarı**

Sipariş Sayısı	Sipariş Miktarı (birim)	Sipariş Değeri (YTL)	Sipariş Giderleri (YTL)	Depolama Giderleri (YTL)	Toplam Giderler (YTL)
1	6.000	90	1,5	18	19,5
2	3.000	45	3	9	12
3	2.000	30	4,5	6	10,5
4	1.750	26,250	6	5,250	11,250

Tablodan da görüldüğü gibi Toplam Stok Maliyetinin en düşük olduğu sipariş miktarı 2000 kg. olup, parti sayısı 3 olarak gerçekleştirilmelidir.

b) Matematiksel Yöntem

Bu yöntemde, en uygun sipariş miktarı aşağıdaki formül yardımı ile hesaplanmaktadır.

$$Q = [ (2*SG*YK)/(AF*DG) ]^{1/2}$$

Q: Optimum Sipariş Miktarı

SG: Sipariş Giderleri

DG: Depolama Giderleri

AF: Malın Birim Alış Maliyeti

YK: Malın Yıllık Kullanım Miktarı

Optimum sipariş miktarı bulunduktan sonra Toplam Stok Maliyeti de (TSM) aşağıdaki formüle göre hesaplanabilir:

$$TSM = SG * \frac{YK}{q} + \frac{q}{2} * AF * DG$$

Örneğin; bir işletmenin yıllık şeker tüketimi 10.000 kg., bir partinin sipariş gideri ise 50.000 YTL, 1 kg. şekerin fiyatı ise 200 Ykr.'dir. Depolama giderleri sipariş değerinin %20'sini oluşturduğu kabul edildiğinde, en uygun sipariş miktarı şu şekilde bulunur:

$$q = [ (2 \cdot 50.000 \cdot 10.000) / (200 \cdot 0,20) ]^{1/2} = 5.000 \text{ kg.}$$

$$\text{TSM} = 50.000 \cdot 10.000 / 5.000 + 5000 / 2 \cdot 200 \cdot 0,20 = 10.500 \text{ YTL}$$

Yiyecek-içecek bölümünde ihtiyaç duyulan maddelerin istenilen kalite ve miktarda satın alınmasının önemi kadar optimum sipariş ve stok miktarlarının belirlenmesi de önemlidir. Minimum ve maksimum stok miktarları aşağıda hesaplandığı şekilde belirlenebilir (Yılmaz, 1997 : 85).

Minimum Stok Miktarı = Tedarik Süresi Tüketim Miktarı + Emniyet Payı

Maksimum Stok Miktarı = Minimum Stok Miktarı + Emniyet Payı

Bir işletmenin stok politikasında, işletme sermayesi, o malın stok devir hızı, depolama imkanları gibi birçok neden etkili olmaktadır. Ayrıca, işletme olası gelir kayıplarını önlemeye yönelik maksimum stok seviyesinin belirlenmesini de gözden uzak tutmamalıdır.

Minimum ve maksimum stok miktarları belirlenen yiyeceklerin tedariklerinin zamanlaması ve miktarları ön plana çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile ekonomik sipariş miktarı; ne kadar ve ne zaman sipariş edilmeli sorusunu akla getirmektedir. Sipariş öyle bir zamanda verilmelidir ki, eldeki stok yenisi gelinceye kadar talebi karşılayabilsin.

### 3.1.1.5. Malzeme çıkarma

Malzemenin işletme bünyesine eksiksiz, sağlam ve sipariş edilen miktarlarda girmesi önemli olduğu kadar, bu yiyecek malzemelerinin istenilen şekilde departmanlara dağıtılması da önem taşımaktadır. Bu yüzden işletme deposundan malzeme talep edecek bölümlerin isteklerini ve istedikleri miktarları Malzeme İstek Fişi (EK-11) doldurarak depo sorumlularına vermeleri gerekir. İstek fişlerini alan

depo sorumlusunun depo çıkışlarını onaylamanın yanında otele belli başlı başka görevleri de bulunmaktadır. Bu görevler şu şekilde sıralanabilir:

- Ambarın temizliği,
- Talep fişlerinin fiyatlandırılması,
- Gelen malların yerleştirilmesi,
- Göz ve stok kartlarının işlenmesi,
- Paketleme,
- Sipariş listesinin hazırlanması,
- Etiketlerin yapıştırılması.

Malzemenin depolanmasının önemi ne kadar büyükse bu malzemenin depodan çıkışları da o kadar önemlidir. Bu önem kendisini iki noktada gösterir:

- Depodan çıkan malların üretim merkezlerine kadar olan mesafede fiziksel kayıplara uğramadan ulaştırılması,
- Çıkışı yapılan malzemenin maliyet tespitini kolaylaştırmak için fiyatlandırılması.

İstek fişini alan memurun ilk yapacağı şey malzemeyi hazırlamaktır. Malzeme ambardaki ilgili bölümden alınca mutlaka göz kartlarından da çıkışı yapılmalıdır. Daha sonra stok kartlarında çıkan ve kalan bölümü doldurulur. Böylece stok kartlarındaki kalan bölümü ile göz kartlarının ve fiili durumun eşitliği sağlanır (Kaval, 1994 : 106).

Malzeme çıkarma kontrolü iki önemli düzeni sağlamalıdır, ilk olarak; yiyecek malzemeleri depodan yönetimin kuracağı yetki ilkesine uyulmaksızın çıkarılmamalıdır. İkinci olarak; hazırlama-üretim için yalnız gerekli miktarda malzeme çıkarılmalıdır (Benligiray, 1977 : 83).

Depodan mal çıkarma hususunda muhasebe tarafından yapılacak kontroller aşağıdaki şekilde gruplanabilir (Mengü, 1972 : 61):

#### 1. Ambar Stok Kartları Kontrolü

İşletmeye satın alınan ve depoya gönderilen malzemeler stok kartlarına kaydedilir. Stok kartlarıyla izlenen malzemelerin kontrolü aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Her çeşit mal için ayrı bir stok kartı açılması ve açılan kartlara kod numarası verilmesi,
- Depozitolu kaplar için ayrı stok kartı açılması,
- Giren ve çıkan malların kendi stok kartına işlenmesi.

## 2. Talep Fişleri Kontrolü

- Stok kartına işlenen miktar ile talep fişindeki miktarın aynı olması,
- Malzemenin fiyatlandırılmasının alış fiyatına göre yapılması.
- Talep fişinin yetkili kimselerce imzalanmış olması.

## 3. Envanter Kontrolü:

- Sayım sonuçlarının ambar stok kartları ile karşılaştırılıp, aradaki farkların ve nedenlerinin tespit edilmesi.
- Bozulan, kırılan, bozulmaya yüz tutan ve uzun müddetten beri kullanılmayan malzemeler için listelerin hazırlanması.
- Malların stok seviyesinin kontrol edilmesi,

4. Gıda malzemelerinin işletme standartlarına uygun muhafaza edilip edilmediğinin kontrol edilmesi.

5. Muhasebede tutulan stok kartlarının ambar stok kartları ile karşılaştırılması ve fark tespit edilirse nedenlerinin araştırılması.

Yiyecek maliyet kontrolünün sağlıklı yapılabilmesi için depo çıkışlarının da belirlenen usullere uygun yapılması gerekir. Yiyeceklerin piyasalardaki fiyatlarının zamanla değişmesi sonucu farklı fiyatla satınalma yapılmaktadır. Bu malzemeler depodan üretime gönderilirken hangi fiyattan çıkışının yapılacağına ilişkin değişik yöntemler uygulanmaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çetiner, 1995 : 52):

### a) Gerçek Maliyet Yöntemi

Çeşitli tarihlerde alınan yiyecek malzemeleri, ambarda ayrı ayrı yerleştirilir ve mutfağa gönderilirken de, hangi gruptan alınmış ise onun fiyatı ile değerlendirilir. En doğru ve en uygun olmasına rağmen, uygulanması zor olan yöntemdir.

b) İlk Giren İlk Çıkar Yöntemi (FIFO)

Bu yöntemde, mutfağa gönderilen yiyecek malzemeleri, ambara giriş sırasına göre çıkarlar, ilk giren gruptan başlanarak, diğerlerine doğru bir sıra izlenir ve değerlendirme bu grupların birim fiyatlarına göre yapılır.

c) Son Giren İlk Çıkar (LIFO)

Mutfağa gönderilen yiyecek malzemeleri, son grubun fiyatından başlanarak başa doğru gidilir ve fiyatlandırılır. Eğer herhangi bir grup bitmeden yeni bir giriş olmuş ise, bu tarihten sonraki çıkış için artan partinin fiyatı değil, yeni giren malzemenin fiyatı kullanılır.

d) Ortalama Değer Yöntemi

Bu yöntemin üç tür uygulama şekli vardır:

1. Basit Ortalama ile Değerleme: Bu yöntemde fiyatlar toplanır ve fiyat sayısına bölünerek mutfağa gönderilecek malzemenin birim fiyatı bulunur.
2. Tartılı Ortalama ile Değerleme: Bu yöntemde fiyatlarla miktarlar çarpılır ve bulunan değerler toplanır. Sonuç, miktarlar toplama bölünür. Böylece bulunan değer, mutfağa gönderilecek malzemenin birim fiyatı olur.
3. Hareketli Ortalama ile Değerleme: Her yeni yiyecek malzemesi girişinde yeni bir tartılı ortalama ile değerlendirme yapılır ve malzemeler fiyatlandırılır.

e) Standart Fiyat Yöntemi

Mutfağa gönderilen yiyecek malzemeleri için, otel işletmesinin geçmiş yıllara ait verilerine dayanarak istatistik çalışmaları ile bulunduğu değişmez değerler, yani standart fiyatlar kullanılır Ancak bu sistemde, standartların süresini uzatmamak ve değişen piyasa şartlarına göre yenilemek gerekir.

f) En Son Piyasa Değeri ile Değerleme Yöntemi (NIFO)

Yiyecek malzemeleri için mutfağa gönderildiği tarihteki cari piyasa fiyatı esas alınır. Bu yöntem, fiyat yükselmelerinin maliyete yansımaları açısından yararlıdır.

g) En Yüksek Fiyat Yöntemi

Bu yöntemde de, yiyecek malzemeleri alım yapılan gruplar içindeki en yüksek giriş fiyatı ile değerlendirilir. Buna göre, en yüksek fiyattan başlanarak, ondan sonra gelen yüksek fiyat kullanılır ve fiyatlandırma yapılır.

### 3.1.1.6. Üretim

Üretim kontrolü, hem aşırı üretimden kaynaklanan maliyetleri azaltmak, hem de eksik üretim düzeyinden kaynaklanan gelir kaybını azaltmak için yapılan 4 aşamalı bir sistemdir (Aktaş, 1995 : 181).

Bu aşamalar aşağıda belirtildiği gibidir (Kartal, Uysal, 1994:51):

1. Üretim planlaması,
2. Standart verimler,
3. Standart reçeteler,
4. Standart porsiyon ölçütü.

Bu aşamalar sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır.

#### Üretim planlaması

Üretim aşamasında yapılan hazırlama ve pişirme işlemlerinin yemeklerin kalitesine olumlu-olumsuz katkıları olmaktadır. Oluşabilecek olumsuzlukları en aza indirmek veya yok etmek için iyi bir üretim planlamasının yapılması gerekir.

Burada sorulacak en önemli soru, “ne kadar müşteriye hizmet verilecektir?”. Bu sorunun yiyecek maliyet kontrolü sorumlusu tarafından doğru cevaplandırılması satışların en doğru şekilde tahmin edilmesiyle mümkün olmaktadır. Büyük konaklama işletmelerinde hangi yemeklerin ne miktarda satılacağı tahmini bir komite tarafından yapılır. Tahminde; bir önceki sene aynı gün veya geçen hafta aynı gün servis yapılan müşteri sayısı, hava durumu, ülke şartları ve tatil durumları dikkate alınır. Ayrıca, müşterilerin önceki tarihlerdeki aldıkları salata, tatlı, A La Karte yemeklerin satış miktarı içindeki oranları da göz önünde bulundurulur (Sümerkan, 1989 : 58).

Yiyecek üretim planlamasının amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Tahmin edilen ve gerçekleşen satış hacimleri arasında karşılaştırmanın yapılması ve gerekli ise önlemlerin alınması,
- Üretilecek yiyeceğin hangi öğünde kaç çeşit ve ne miktarda olacağını ve üretim talebiyle paralel değerlerde olmasını sağlamak,
- Fazla üretim sonucu oluşan yiyecek artıklarını en aza indirmek veya az veya kötü yapılan yiyecekler sonucu müşteri tatminsizliğini belirlemek ve bunun yok edilmesine yardımcı olmak,



- İşletme için yiyecek maliyet kontrolünü kolaylaştırmak,
- Gerekli yiyecek mamullerinin optimum şekilde satın alınmasını ve en uygun stok seviyesinde tutulmasını sağlamak.

Yemek satışlarının analizinin yapılması, müşterilerin hangi tür yemeklerden hoşlandığını ve ne kadar ücret ödemek istediklerini ortaya çıkarmaktadır. Aşçıbaşı gerektiği takdirde bu hususları göz önünde tutarak mönüye yeni çeşitler ilave edebilir. Yeni ilave edilen çeşitler ile mönüdeki hazırlanmış yemeklerin maliyet analizi de yapılmalıdır. Eğer herhangi bir yemek işletmeye kâr bırakmıyorsa, müşteriler tarafından istense dahi mönüden kaldırılmalı veya satış fiyatı yeniden ayarlanmalıdır (Mengü, 1972 : 66). Tüm yapılan bu analiz ve ayarlamalar mönü planlamasını oluşturmaktadır.

Mönü planlanırken dikkate alınması gereken hususları şu şekilde özetlenebilir:

#### 1. İşletme ile ilgili hususlar.

- Örgütsel amaç ve hedefler,
- Pazar ve mevsimsel şartlar,
- Bütçe,
- Donatım,
- Personel becerileri,
- Üretim çeşidi ve servis yöntemleri.

#### 2. Müşteri ile ilgili hususlar.

- Yiyeceklerin özellikleri,
- Müşterilerin beslenme gereksinimleri,
- Müşteri alışkanlıkları ve tercihleri.

Son maddede verilen müşteri alışkanlıkları ve tercihlerini şu faktörler etkilemektedir (Bolat, 1995 : 40):

- Biyolojik (cinsiyet, yaş), Fizyolojik (şartların değişmesi), Psikolojik (Baskılar) etkenler
- Kişisel faktörler: Beklenti düzeyi önde gelen alışkanlıklar, diğer kişilerin etkileri kişilik ve ruh durumları, arzular-duygular-aile-eğitim.

- Yiyecekle ilgili etkenler: Yiyeceğin tadı, rengi, kıvamı, kokusu vb.
- Dini ve kültürel faktörler: Dini kısıtlamalar, kültürel etkiler ve gelenekler
- Dış etkenler: Çevresel mahalli etkenler, mevsimlik değişimler
- Sosyal-ekonomik faktörler: Ekonomik şartlar, yiyecek maliyetleri, geçmiş alışkanlıklar, konfor, prestij.

Bu hususların dikkate alınmaması sonucu hedef pazar belirlenememektedir. Bu durum, uygun mөнünün oluşturulmasını engellemekte ve otel kârılığını düşürmektedir (Rızaoğlu, 1991 : 18). Bütün bu hususları dikkate alan bir mөнü planlaması şu hususların başarılmasına katkıda bulunur:

- Yönetimin başarısı,
- Çalışanların motivasyonu ve bunun sonucu olarak artan verimlilik,
- Müşteri tatmini ve daha sonra aynı müşterinin tekrar gelmesinin sağlanması.

**Standart Verimler (Mutfak Testleri):** Standart verim (standart porsiyon sayısı) kavramı herhangi bir yiyeceğin ilk hazırlama evresi sonrası elde edilen kullanılabilir kısmını ya da pişirme sonrası elde edilen yenilebilir kısmını belirtmek için kullanılır. Örneğin; herhangi bir parça etin üzerinde yapılan ilk hazırlama işlemleri sonrası elde edilen kullanılabilir kısmı ya da hazırlama ve pişirme sonrası elde edilen yenilebilir kısmı o etin standart verimidir (Benligiray, 1977 : 55).

Bu testlerde, üretim tahminleri ve planlaması kolaylaşırken yiyecek maliyet denetimindeki etkinlik de sağlanmış olmaktadır (Aktaş, 1995 : 212).

Belli başlı mutfak testleri şunlardır:

- Sayı, miktar, ağırlık gibi kıstaslar çerçevesinde yaş sebze ve meyvalar için yapılan “Ham Yiyecek Testleri”,
- Kümes hayvanları, büyük-küçük baş hayvanlar ve balıklar için yapılan “Temizleme ve İşleme Testleri”,
- Et işleme veya temizleme sonrası pişirme, dilimleme ve servis esnasında oluşabilecek kayıplar sonucu net üretimi belirlemeye yönelik “pişirme Testleri”.

Örneğin; porsiyon ölçüsü 220 gram olarak belirlenen bir sebze yemeğinin servisinde porsiyon ölçü aracı olarak orta boy bir kepçe kullanımı önerilebilir (Kartal,Uysal, 1994 : 55).

Konaklama ve yiyecek-içecek işletmeleri için mutfak testlerinin hazırlanmasının başlıca yararları vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Türksoy, 1997 : 98):

- Hazırlanacak yiyecekler için en avantajlı hacmi belirler.
- Tahmin edilen üretim düzeyinde mamul alımı sağlanır.
- Belirlenen maliyetler doğru şekilde hesaplanır.
- Çalıntı ve kayıplara önlemler alınabilir.

**Standart Reçeteler:** Standart reçete, bir yemekte kullanılan malzeme çeşitlerini, miktarlarını işlem sırasını, yiyeceğin maliyet fiyatını, porsiyon miktarını, gramajını ve satış fiyatını gösteren tarifedir (Saç, 1988 : 61).

Standart reçeteler her bir mamul için ayrı ayrı hazırlanmalıdır ve mutfakta yiyeceğin üretilmesiyle ilgili çalışanların bunu sadece maliyet kontrolü için değil, optimum üretim miktarının ve kalitenin tutturulması için bu reçetelere uymaları sağlanmalıdır.

Standart reçeteler genellikle ufak miktarlarda ve birden çok porsiyon dikkate alınarak hazırlanır. Birden çok porsiyona ihtiyaç vardır çünkü bazı gıdaların gramajını hesaplamak mümkün olmamaktadır. Ancak baz olarak 1 porsiyon alınır ve 20-50 porsiyon için standart reçeteler hazırlanır (Sümerkan, 1984 : 63).

Birden fazla porsiyon için yapılacak genişletmede faktör metodu kullanılır ve dönüşüm faktörü şu şekilde hesaplanır (Coltman, 1989 : 123):

$$\text{Dönüşüm Faktörü} = \frac{\text{İstenilen Miktar}}{\text{Şimdiki Miktar}}$$

Örneğin; standart reçete 40 porsiyonluk ve hazırlamak istediğimiz standart reçete 120 ise;

$$\text{Dönüşüm Faktörü} = 120 / 40 = 3 \text{ olacaktır.}$$

120 porsiyon üretmek için standart reçetedeki her malzemeyi 3 ile çarpmak gerekir.

Standart reçetelerde gramajlama kullanılmakla birlikte kolaylık açısından bu gramajlamanın karşılığı olan  l u kaplarından yararlanılabilir (1 su bardağı 200 gr. fasulye, 1 çay bardağı 125 gr. tuz, 1 çorba kaşığı 20 gr. zeytinyağı vb.).

Standart reçetelerin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Yılmaz, 1997 : 104):

- Satış tahminlerinin isabetli yapılmasında kolaylık sağlar,
- Yemek  retimlerinin aynı kalite ve lezzette olmasına yardımcı olur,
- Hızlı ve seri üretime olanak tanır,
- Gerektiğinde aşçıların birbirleri yerine ikamesine imkan sağlar,
- Denetimde kolaylıklar yaratır,
- Yemeklerin maliyetlendirilmesine yardımcı olur.
- Malzeme ihtiyacının belirlenmesine katkıda bulunur,
-  şg c  maliyetlerinin azalmasına yardımcı olur,
-  şe yeni giren personelin eğitiminde kullanılabilir,
- Envanter denetiminde kolaylık sağlar.

Yararlarının yanında standart reçetelerin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Standartlaştırılmış m n ler aşçıların yeni m n  hazırlamalarına engel olabilir.
- Belirli alışkanlıkları olan personelin olumsuz tutumlar takınmasına neden olabilir.
- Reçetelerin geliştirilmesi, test edilmesi veya değiştirilmesi zaman kayıplarına yol açabilir.
- Standart reçetelerin uygulanabilmesi belirli seviyede eğitim almış personel ihtiyacı demektir. Bu da ya kalifiye işçi alımı ki, maaşı yüksek olacak, ya da var olan personelin eğitilmesi; bu da işçilik maliyetlerinin artması demektir.

**Standart Porsiyon  l t :** Standart porsiyon  l s  belirli bir yiyecekten ya da içecekten bir müşteriye servis edilmesi gereken miktardır. Standart porsiyon  l t  standart reçetelere uyulup uyulmadığının denetimini sağlamaktadır. Aşağıdaki tabloda örnek standart porsiyon  l t leri verilmiştir.

**Tablo 3.6 Yiyecek Porsiyon Miktar Tablosu**

Yemek Adı	Tabldot		Porsiyon	
	Parça Adedi	Gramaj (gr)	Parça Adedi	Gramaj (gr)
Şiş	3	120	4	160
Izgara Köfte	3	120	4	160
Pirzola	3	180	4	240
Böbrek	3	165	4	220
Külbastı	-	150	-	200

**Kaynak;** Yılmaz, 1997 : 106

### 3.1.1.7. Satış

Bu safha yiyecek maliyet kontrolünün son kısmıdır. İşletmede satış kontrolü ile maksimum getiri amaçlanmaktadır. Satış kontrolü müşteri siparişi ile başlar ve müşteri hesabının tahsil edilmesi ile son bulur. Burada maliyet kontrolünün sağlıklı yapılabilmesi için mamulün mönü fiyatından satılıp satılmadığının kontrolü iyi yapılmalıdır. Örneğin; mönüde 30 YTL olan yiyecek 28 YTL'ye satılırsa hedeflenen kârlılık ters yönde olacaktır. Bunun için personelin satışları doğru olarak kaydetmesi sağlanmalıdır (Ditmer, Griffin, 1993 : 31).

Satış kontrolü aşamasında dikkat edilmesi gereken 3 önemli nokta vardır. Bunlar;

- Tüm yiyecek satışlarının kaydedilmesi,
- Bütün satışların doğru olarak fiyatlandırılması,
- Tüm satış hasılatlarının muhasebeleştirilmesi.

Ayrıca, müşteri hesabını ödemek istediği an en kısa zamanda kendisine hesabını takdim edebilmek için restoran ve ön büronun koordineli çalışması gerekir. Bu açıdan, satış kontrolüne, gelir kontrolü de denmektedir (Çetiner, 1989 : 56).

Ağırlama hizmet işletmelerinde satış (gelir) kontrolünde bazı belgeler kullanılmaktadır. Bunlardan ilki Garson İstek Fişi (Captain Order) dir. Bu fiş restoran servis elemanlarının mutfak veya bara müşteri siparişlerini bildirmesi için kullanılan belgedir. Diğeri ise Adisyon'dur. Bu belge, müşterilere verilen yiyecek ve

içecek hizmetinin karşılığının alınabilmesi için Maliye ve Gümrük Bakanlığı tarafından 18.8.1988 tarih ve 19903 nolu Resmi Gazetede yayımlanan tebliğe göre düzenlemenin zorunlu tutulduğu bir evraktır (Aktaş, 2001 : 236). İşletmelerde garson veya kasiyer tarafından değişik şekillerde takibi sağlanmaktadır ve genellikle iki nüshadır.

Siparişlerin alınmasıyla başlayan satış kontrolü aşamasında bir takım yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler mekanik ve manuel olmak üzere iki grupta değerlendirilebilir:

1: Manuel Yöntemler

a: Adisyon Yöntemi

b: ek Yöntemi

2: Mekanik Gelir Kontrol Yöntemleri

a: Hazırlanmış ek Yöntemi

b: Önceden Programlama Yöntemi

Bir nc olarak ta bilgisayarlı gelir kontrol yöntemi bulunmaktadır. Son zamanlarda kullanılmaya başlanılan bu yöntem; ana bilgisayara bağlı olarak çalışan, satış birimlerindeki terminaller aracılığıyla siparişlerin mutfağa iletilmesini de içine alabilen bir yöntemdir (Yılmaz, 1997 : 120).

### **Manuel Yöntemler**

**Adisyon Yöntemi:** Bu yöntemde işletmenin büyüklüğüne veya işleyişine göre Adisyon veya Sipariş Fişi kullanılır.

Bunlardan sipariş fişi genellikle 3 nshalıdır. İlk nüshası mutfağa gider. İkinci nüsha ise kasiyere verilerek adisyon hesabına kaydedilir. nc nüsha da servis elemanı tarafından tutularak siparişin gerçekleştirilmesi sağlanır.

Müşteri hesabı ödemeye geldiğinde adisyon ile tahsilat yapılır. Servis tamamlandıktan sonra kasiyer o gün oluşan tüm işlemleri Kasiyer Raporuna aktarır.

Gece sorumlusu (konaklama işletmelerinde n büro şefi veya o gece nöbetçi elemanı) da mutfaktan ve diğer birimlerden gelen hesapları kasiyer raporu ile

karşılaştırarak eksiklik hata olup olmadığını, tüm hesapların adisyonlara aktarılıp aktarılmadığını kontrol eder.

Bu sistem, maliyet ve satışa ilişkin net bilgiler vermesi, m?n? planlaması i?in veri oluşturması ve siparişle tahsilin farklı kişilerce yapılması ile ka?akları ?nlemesi bakımından avantajlı olsa da; ?ift kademeli olduğundan zaman kayıplarına yol a?ar. Ayrıca servis elemanı s?rekli yanlış sipariş aldığını ?ne s?rerek sipariş fişi üzerinde oynamalar yapabilir ve bu da kasiyerin tuttuğu adisyonla uyuzmazlıklara yol a?ar.

**Çek Y?ntemi:** Bu y?ntemde, garson ya da barmen servise başlamadan ?nce belirli miktardaki numaralı ?ekleri kasiyerden zimmetle alır. Bu ?ekler kasiyere muhasebe departmanı tarafından verilir.

Garson m?şteri siparişlerini bu ?eke yazar ve her masaya ayrı bir ?ek yazılır. M?şteri ?deme yapmak istediğinde ?ekte yazılı yiyecek fiyatları hesaplanır ve alt n?shası koparılarak m?şteriye verilir parası alınır. ?eklerin ?st n?shası asla m?şterilere verilmez otelde/restorantta kalır (Meng? , 1972 : 79). Servis bittikten sonra garson ?ekleri ve karşılıklarını kasiyere teslim eder. Kasiyer tek tek porsiyonları ve hangi siparişin hangi garson tarafından yapıldığını kontrol eder. Son olarak kasiyer, Kasiyer Raporu veya bazen Z Raporunu hazırlayarak bunu g?n bittiğinde ya ?n b?roya ya da muhasebeye teslim eder.

Eğer konaklama işletmelerindeki yiyecek hizmet yerlerinde bu y?ntem kullanılıyorsa hesap; m?şteri tarafından o anda ?denir ya da ?n b?roya teslim edilen kasiyer raporu ile m?şterinin oda hesabına kaydedilir.

Bu y?ntem pratik ve kolay anlaşılır olmasına rağmen, sipariş ve tahsilatın bir kişi tarafından yapılması nedeniyle bazı sakıncaları olabilir. ?rneğin, kasiyerlerle garsonlara arasında paranın paylaşımı gibi suistimaller yaratır.

### **Mekanik Gelir Kontrol Y?ntemleri**

**Hazırlanmış ?ek Y?ntemi:** ?ek sisteminin kullanıldığı işletmelerde kullanılır. Bu sistemde yemek fiyatları ?eke servis g?revlileri ya da kasiyer tarafından değil standart yazar kasa makinasının yuvasına yerleştirilerek tuşlarla yiyecek ve i?ecek ismi fiyatlandırılarak yazdırılır.

Her garson i?in ayrı bir işletim anahtarı (master key) kullanılarak da hangi garsonun ne kadar satış, hata d?k?m? elde edilebilmektedir.

Servis sonlarında kasiyerlerde bulunan pas anahtarı ile tüm kasa fişi rulosu alınır ve muhasebeye teslim edilir.

Personel tasarrufu ve oluşabilecek kaçakları en aza indirmesi açısından avantajlı bir yöntemdir.

**Önceden Programlama Yöntemi:** Bu yöntem Hazırlanmış Çek Yönteminin daha gelişmiş bir türüdür. Önceki yöntemde her sipariş ayrı ayrı yazılarak hesaplandırılmaktadır.. Burada ise, daha önceden makinanın hafızasına ya da tuşlarının programlanması ile mönüdeki her yiyeceğin ismi (kodu) fiyatı kaydedilir. Garson siparişi alınca tek bir tuş ile siparişi ve fiyatı görebilmektedir.

Mönüdeki herhangi bir değişiklik kolaylıkla sipariş fişi üzerinden değiştirilir. Bu yöntem daha çok, yüksek sayıda müşteriye anında ve hızlı hizmet veren restoranlarda kullanılır.

Sistem çok hızlı olması ve her şeyin önceden hazırlanıp kontrol edilmesi sayesinde hataları ve zaman kaybını en aza indiren bir yöntemdir.

### 3.2. İçecek Maliyet Kontrol Süreci

Konaklama işletmeleri ve barlar için içecek maliyet kontrolü, yerine getirilmesi gereken en önemli işlemlerden birisidir. Çünkü içkide hem personel, hem de müşteri açısından suistimal kolaydır ve küçük bir suistimal büyük parasal kayıplara yol açmaktadır. Bu bakımdan işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun, içecek maliyet kontrolüne büyük önem verilmesi gerekir (Aktaş, 2001 : 247).

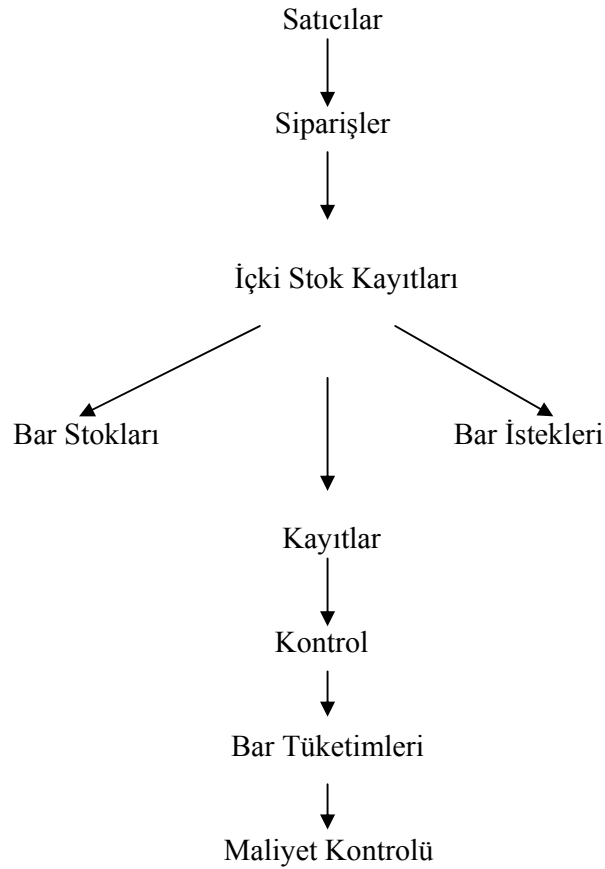
Bar ve eğlence salonlarında işçilik maliyetleri, satışların %15'ini geçmez. Satılan içeceklerin maliyeti genellikle satışların %25'inin altında yer alır. Büyük konaklama işletmelerinde, içecek maliyetleri, satışların %22'sinin de altına iner. Orta büyüklükteki konaklama işletmeleri, içeceklerin satışında %50 oranında bölümsel kâr bekleyebilirler. İçecek satışları, konaklama işletmelerinde genellikle yiyecek satışlarının %25'i oranında olur.

İçecek bölümünde yapılacak kontroller, içecek satışlarını kârlı duruma getirerek, işletme kârlılığını olumlu yönde etkileyecektir. İçecekler işletme restoranlarında, barlarında satıldığı gibi odalara servis şeklinde (gerek mini barlara



konulan düzenli içeceklerle veya müşteri talepleriyle gönderilen oda servisi ile) de satılmaktadır.

İçecek Maliyet Kontrol sürecinde; içecekler satın alınmakta, depolanmakta, gerekli birimlere (bar, mutfak, odalar vb.) gönderilmekte ve satış için hazırlanmakta veya hazır beklemektedirler. İçecek maliyetleri hesaplanırken sadece içecek hammaddesinin maliyetleri hesaplanmakta; işçilik ve genel üretim giderleri eklenmemektedir. İçecek Maliyet Kontrolünün Prensipleri Şekil 3.1’de görülmektedir.



**Şekil 3.1. İçecek Maliyet Kontrolünün Prensipleri**

### **3.2.1. İçecek maliyet kontrol sürecinin aşamaları**

İçecek maliyet kontrol sistemi yiyecek kontrolünde olduğu gibidir. Ancak, bazı yönleri ile yiyecek maliyet kontrol sistemi ile farklılıklar gösterir. Bu bölümde hem bu farklılıkları hem de konunun özü anlatılacaktır.

İçecek maliyet kontrol sisteminin aşamaları Tablo 3.1’de görüldüğü gibi satınalma, teslim alma, depolama, stoklama, malzeme çıkarma ve satış olmak üzere 6 ana başlık altında toplanabilmektedir.

### 3.2.1.1. Satınalma

Konaklama işletmeleri için satın alma faaliyetleri önemlidir. Çünkü, otellerin kazancı satın alma işlemi ile başlamaktadır. Malzemeler, uygun miktar, kalite ve fiyatı veren firmadan satın alınırsa, işletme kazancını garantilemiş olacaktır.

İçeceklerin satın alınması, yiyeceklerin satın alınmasından daha kolaydır. Çünkü, içeceklerin neler olduğu ve miktarları yiyeceklerden daha kolay tespit edilebilmektedir. İçecekler genellikle sayılması kolay olan şişeler veya kasa ve/veya koliler halinde satın alınır. Ürün kalitesi istikrarlıdır ve içeceklerin çoğu uzun ömre sahiptir. Bu da satın almanın her gün yerine, belirli periyotlarla yapılabileceğini gösterir (Coltman, 1989 : 166).

İçeceklerin satın alınmasına geçmeden önce içeceklerin sınıflandırılması gerekir. İçecekler “Alkollü” ve “Alkolsüz” olmak üzere 2 ana başlık altında toplanabilir.

Alkollü İçecekler:	Alkolsüz içecekler:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bira çeşitleri</li> <li>• Şarap çeşitleri</li> <li>• Sert içkiler</li> </ul>	Çay, kahve, süt, meşrubat ve meyve suları.

Bazı alkolsüz içecekler alkollü içeceklerle karıştırılmak suretiyle de tüketilmektedir (kokteyler). Bunlara “Mikser İçecekler” de denmektedir (Aktaş, 2001 : 250).

Satınalma görevlisi amaca uygun satınalma yapabilmesi için alkollü ve alkolsüz içeceklere ilişkin aşağıdaki bilgilere sahip olmalıdır:

- Etiketlerdeki kalite sembolleri
- Taşınması esnasında dikkat edilmesi gereken hususlar
- Şarapların kalitesini anlama
- Hastalıklı şarapları tespit etme

- İçkilerin ana hatları ile üretimleri

İçeceklerin satın alınması yiyeceklerin satın alınmasına göre daha basittir.

Bunun sebeplerini şöyle sıralanabilir (Aktaş, 1995 : 241):

1. Müşterilerin tercih ettiği markalar bellidir,
2. İçkiler sayılması kolay olan şişe ve kasalarda satın alınır,
3. Bir çok içeceğin kullanım süresi uzundur. Bu da satın almanın periyodik olarak yapılabilmesini sağlar.
4. Her satınalma arasında benzerlik vardır,
5. Bütün içecekler kilitli depolarda saklanabilir,
6. İçki şişelerinin üzerinde derece, fiyat ve miktarı yazılmakta ve ayrıca fiyatı da piyasada tekel oluşturan devlet tarafından kesin olarak belirlenmektedir.

Konaklama işletmelerine içki alımı bazı faktörler göz önüne alınarak yapılır. Bu faktörlerden bazıları; kuruluş yeri, yapılan servisin şekli, müşteri tipi, doğru malzemenin tayini, fiyat, kalite, miktar, temini yapılacak firma vb. olarak sıralanabilir.

Ambar memuru, stok incelemesi yaparak, neye ihtiyaç olduğu tespit eder ve Satınalma İstek Formunu (Tablo 3.7) düzenler. Ancak, bu konuda Yiyecek-İçecek Müdürü, Şef Barmen ve İşletme Müdürünün de görüşleri alınır.

**Tablo 3.7. Satın Alma İstek Formu**

Miktar	Cinsi	Ölçü	Satıcı	Birim Fiyatı	Toplam Fiyatı
5 kasa	Rakı	70 cl	Tekel	20 YTL	100 YTL
2 kasa	Votka	70 cl	Tekel	21 YTL	42 YTL
Talep Eden.....			Onaylayan.....		
Tarih:.....					

Satınalma memuru gelen talep doğrultusunda siparişleri Satınalma Sipariş Formu'na (Tablo 3.8) kaydeder. Dört nüsha olan düzenlenen bu formun bir nüshası satıcı firmaya, bir nüshası siparişi onaylayan içecek sorumlusuna, bir nüsha teslimat memuruna gönderilir ve bir nüsha da satınalma ofisinde kalır.

**Tablo 3.8. Satın Alma Sipariş Formu**

X Hotel Denizli A&P Firması				Tarih Sipariş
Miktar	Ölçü	Cinsi	Fiyatı	Toplam
5 kasa	70 cl	Rakı	20 YTL	100 YTL
2 kasa	70 cl	Votka	21 YTL	42 YTL

İçecek siparişi, stoktaki içkilerin sipariş noktasına gelmesi ile verilir. Ambar memuru tarafından doldurulan satınalma istek fişi satınalma görevlisine gelir ve satınalma görevlisi içki sipariş fişini doldurarak siparişlerin alımını gerçekleştirir.

Ülkemiz koşullarını dikkate alındığında satınalma görevlisi, siparişlerin alımını işletmenin önceden koyduğu prensipleri de dikkate alarak şu kaynaklardan temin edilebilir:

- A: Tekel
- B: İçki Üreticileri
- C: Toptancılar
- D: Aracılar

İçkilerin uzun süre saklanabilmesi, siparişlerde, işletme imkanlarına göre temin etmeye olanak tanır. Siparişlerin belirlenmesinde uygulanan en yaygın 2 yöntem bulunmaktadır (Aktaş, 2001 : 253):

**a) Periyodik Sipariş Yöntemi (Belirli tarihlerde değişik miktarlarda sipariş)**

İçkilerin kullanım hızı, işletmenin stok politikası, satıcıların dağıtım zamanları vb. etkenlere bağlı olarak haftalık, 15 günlük, aylık vb. gibi belirli periyotlarla verilir. Sipariş miktarı önceden belirlenen maksimum stok seviyesinden elde bulunanlar çıkartılarak aradaki fark sipariş edilir.

**b) Sürekli Sipariş Yöntemi (Değişik tarihlerde belirli miktarda sipariş)**

Bu yöntem içecekler için sürekli envanter kullanan ve tüm satın almaları ve içki hareketlerini sürekli envanter kartlarına işleyen işletmelerde kullanılır. İçki stokları işletmede sürekli olarak takip ediliyorsa, envanter kartındaki sipariş noktasına gelince yani maksimum stok seviyesi ile sipariş verilir. Kartlar yardımıyla, yönetici, elde ne kadar ürün olduğunu görebilir (Coltman, 1989 : 175).

Bunu bir örnekle açıklamak istersek; haftanın 7 günü açık ve günde 5 şişe cin satan bir barın cin için kullanacağı sürekli envanter kartı aşağıdaki Tablo 3.9'da görülmektedir.

**Tablo 3.9. Sürekli envanter kartı**

Cinsi: Cin		Max. Stok: 108 şişe			
Ölçüsü: 70 Cl		Sipariş Noktası: 36 şişe			
		Sipariş miktarı: 96 şişe			
TARİH	SİPARİŞ	MİKTAR	GİREN	ÇIKAN	KALAN
25/8	7	108			
31/8			108		108
01/9				5	103
02/9				5	98
03/9				4	94
04/9				5	89

Yönetim, siparişlerin ortalama iki haftalık dönemlerle verilmesi gerektiğini belirlemiş ve siparişten sonra içeceklerin teslimi için 5 gün geçtiği tecrübelerle

anlaşmıştır. Ayrıca, siparişlerin ortalama 2 haftalık dönemlerle verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu durumda;

Emniyet Faktörü = Günlük sipariş miktarı \* gün sayısı

Maksimum. Stok Seviyesi = Emniyet Faktörü\* (0,50 Emniyet Faktörü)

= Günlük 5 şişe \* 14 gün + (Emniyet Faktörü \* % 50)

= 5 \* 14 + (70 \* %50)

= 105 şişe olur.

Malzeme teslimi için beş gün geçtiğine göre bu da 25 şişe eder. Bu süre de hesaba katılarak sipariş verilecek miktar belirlenir. Maksimum stok seviyesinden elde bulunan miktar çıkarılınca verilmesi gereken sipariş miktarı ortaya çıkar (Aktaş, 2001 : 254).

### 3.2.1.2. Teslim alma

Teslim alma kontrolünün amacı; teslim alınan malzemenin siparişlere tam olarak uygunluğunun sağlanmasıdır. İçeceklerin teslim alınması, çoğu bakımdan yiyeceklerin teslim alınmasıyla benzerdir. İçecekler teslim alınırken sayılmalı ve faturalarla karşılaştırılmalıdır. Kırılan veya kaybolan şişeler-kasalar tespit edilmelidir (Keiser, 1989 : 236).

Gelen içecekler şişeler veya kasalarla geldiğinden bazen bunların tek tek sayımı çok zordur. Bunun için bazı teknikler geliştirilmiştir.

Örneğin, bir koli açılıp içinde kaç viski olduğu sayılır ve atıldıktan sonra tüm koliler aynı basküle konularak (koli sayısı\*koli ağırlığı) gelen sayı pratik yolla belirlenir. Aynı işlem cola, soda gibi kasalı içecekler için de uygulanabilir

İçeceklerin teslim alınmasında kontrol edilmesi gereken noktalar şunlardır (Miller, 1994 : 104):

- Gelen markanın doğruluğu,
- Şişe büyüklüğü
- Kırık şişelerin olup olmadığı
- Mamulün son kullanma tarihi (birada)
- İçeceğin doğru yaşta olup olmadığı (şarapta)
- İstenen birim fiyatta gelip gelmediği.

Satın alınan içecekler işletmeye geldiğinde depo görevlisi veya satın alma personeli tarafından gerekli kontroller yapılarak Günlük İçki Tesellüm Raporu'na (Tablo 3.10) kaydedilir. Sipariş Fişleri ile İçki Tesellüm Raporu karşılaştırıldıktan sonra, belgeler ilgili yerlere (depo-muhasebe) gönderilir. Muhasebe fiyatların ve toplamın kontrolünü yapar. Fiyatlar bir önceki alımdaki malzemelerin fiyatları ile karşılaştırılır. Fiyat farkı (artış-azalış) varsa sebebi araştırılır. Eksik gelen veya kırılan şişeler varsa (nakliye senasında) satıcı firmaya bildirilir. Eksik şişeler ya faturadan düşülür ve ödeme bundan sonra yapılır veya eksik şişeler tamamlanınca fatura ödenir.

**Tablo 3.10 Günlük İçecek Teslim Raporu**

<b>GÜNLÜK İÇEÇEK TESELLÜM RAPORU</b>				
<b>Tarih.....</b>				
Satıcı	Alkollü İçecekler	Bira	Şarap	Fatura Tutarı
Pasifik	11.400 YTL			11.400 YTL
Vintage		1.250 YTL		1.250 YTL
A&C		750 YTL	2.750 YTL	3.500 YTL
Tekel	5.000 YTL			5.000 YTL
.....				
.....				
Toplam satılan	20.000 YTL	3.500 YTL	4.000 YTL	27.500 YTL

**Kaynak:** Aktaş, 2001, s.258

Bu aşamada yiyecek maliyet kontrolünde olduğu gibi miktar, kalite, ve fiyat kontrolleri yapılmaktadır.

### **3.2.1.3. Depolama**

Konaklama işletmelerinde ithal içkilerin de bulunduğu göz önüne alındığında bu içkilerin depolanması büyük önem taşır. İçki depoları, kolay havalandırılabilir ve serin olmalıdır. Her türlü içkinin kolay bozulmaması için hangi sıcaklıkta tutulacağı ve içkilerin raflara ne tür yerleştirileceği önceden bilinmelidir ve ona göre depolanmalıdır (Çetiner, 1995 : 46).

İçkilerin muhafazası ile ilgili sıcaklık dereceleri dikkate alındığında, içki depolarını 3'e ayırmak mümkündür.

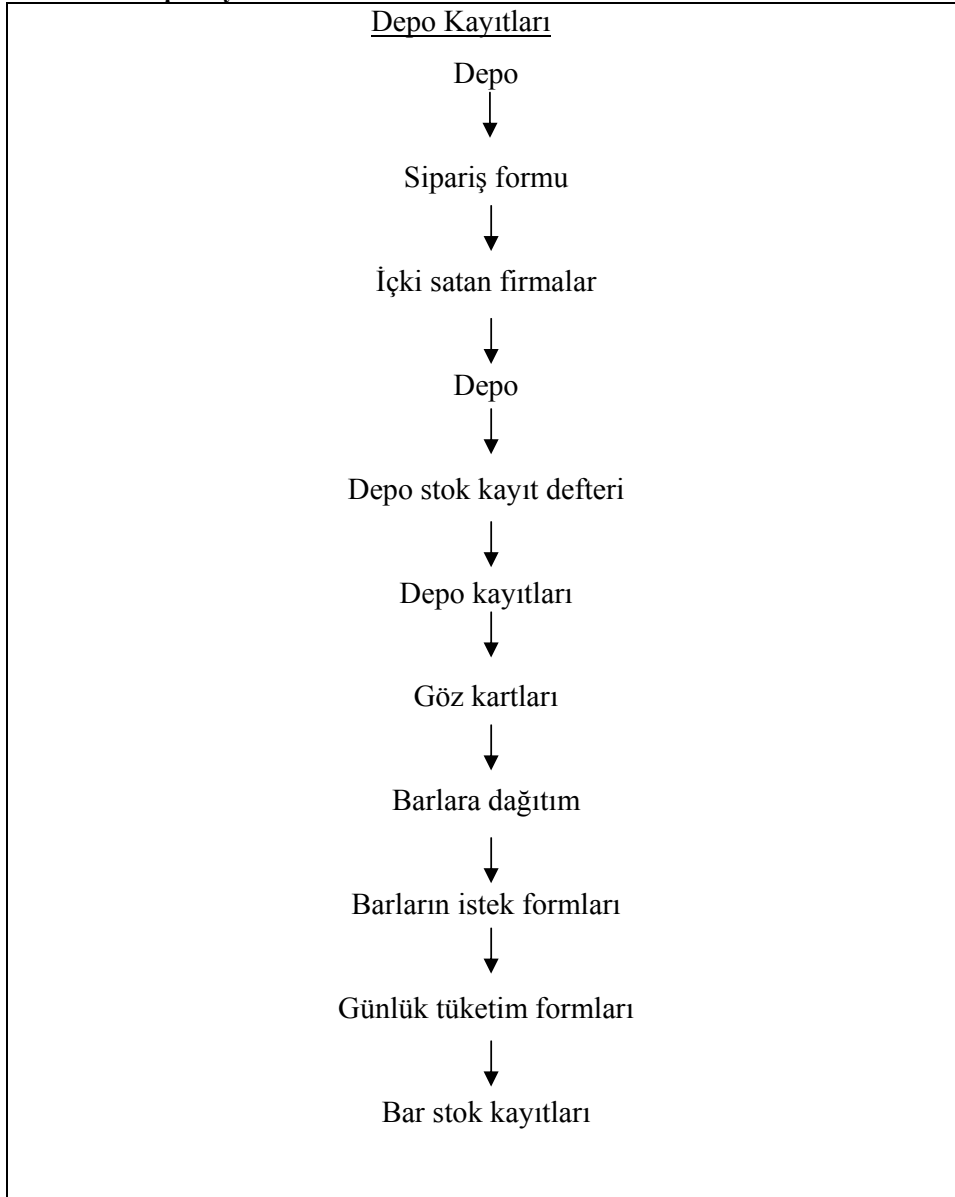
1. Beyaz şarap ve köpüklü şarapların muhafazası için kullanılan ve  $+4-6^{\circ}\text{C}$  ısıda olan serin depolar,
2. Alkolsüz içeceklerin saklandığı (meşrubatlar) soğutma düzeni gerektirmeyen depolar,
3. Yüksek alkollü içkilerin ve kırmızı şarapların muhafaza edildiği, kuru hava sirkülasyonu olan ve  $+12^{\circ}\text{C}$  ile  $+15^{\circ}\text{C}$  ısıya sahip ana depolar.

Şarapların depolandığı alanlar daha çok mahzen olarak adlandırılmaktadır. Mahzenleri kullanım amaçlarına göre 2 gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; dindirme veya mayalandırma için kullanılan “mayalandırma mahzenleri” ve servise hazır şarapların saklandığı “depolama mahzenleri” dir (Mihrinur, 1996 : 30).

İçkilerin depolanması esnasında, özellikle şarap ve biraların muhafazasına ilişkin bazı unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunları şu ana başlıklar altında toplayabiliriz (Yılmaz, 1997 : 129).

Depodaki içkiler için devamlı envanter metodunun uygulanması en uygundur. Bu amaçla her içki türü için şişe sayısından hareket eden Ambar Göz Kartı (Ek-8) veya değerleri de gösteren Ambar Stok Kartı (Ek-9) kullanılır. Bunlardan ayrı olarak depodaki stokların kontrolü için muhasebe departmanında da bu içkiler için devamlı envanter kaydı tutulmalıdır. Bütün bu aşamaları adım adım aşağıdaki Tablo 3.11’de görülmektedir:



**Tablo 3.11 Depo kayıtları**

**Kaynak:** Aktaş, 2001, s:259

#### 3.2.1.4. Stoklama

İçecekler için, genellikle stok ambarı sorumlusu tarafından tutulan sürekli envanter kartları yardımıyla malların kontrolü sağlanmaktadır. İçeceklerin fiziksel miktarları, fiyatları ve toplam tutarı bu kartlara yazılır. Ürünler stok ambarından çıkartılırken, kartlara sadece çıkan miktarlar değil tutarlar da yazılır.

Konaklama işletmelerinde barlar için gerekli stok miktarı, işletmenin ihtiyacına, müşteri sayısına, servisin şekline ve içki satışlarına uygun olmalıdır. Her çeşit içki için uygun stok miktarı, senenin en kalabalık gününde harcanan miktarın %55 ile %70 fazlası olarak hesaplanmalıdır (Sezgin, 1988 : 11). Eğer sayım günlük olarak yapılıyorsa, talep her boş şişeye karşılık dolu şişe esasına dayanmalıdır (Çetiner, 1989 : 67).

İçecekler için uygulanması gereken stok kontrolleri yiyecek stok kontrollerinde açıklananlarla paralellik göstermektedir. Yiyecek stok kontrolünde anlatılanlar içecek stok kontrolü için de geçerlidir.

### **3.2.1.5. Malzeme çıkarma**

İçki deposundan, içkilerin çıkarılması hazırlanan İçki Talep Fişlerinin yetkili şahıs veya şahıslar tarafından imzalanmasından sonra yapılmalıdır. İstenilen içkinin türünün, miktarının, birim ve toplam maliyeti bu forma yazılır. Bu form, talebi gerçekleştiren kişi tarafından imzalanarak, bu içkileri mahzenden alacak kişiye verilir (Benligiray, 1994 : 70).

İçeceği depodan alan İçki Talep Fişinin birinci ve ikinci nüshasını depo memuruna verir. Depo memuru Talep Fişlerinin orijinalini paraf ederek muhasebeye gönderir. Depodan çekilen içkileri her içkinin kendi stok kartlarına işledikten sonra İçki Talep Fişinin kopyasını dosyaya koyup saklar. Müşteriye ücretsiz olarak verilen su ya da maden suyu gibi içecekler ve mutfakta yiyecekte kullanılan içecekler (örneğin bazı yemekler için şarap) varsa bunlar içinde ayrı içki talep fişleri doldurulur ve depodan çekilir (Aktaş, 2001 : 261).

Yiyecek ve içecek maliyetlerini hesaplayan kişi, içeceklerin hazırlanması ve servis edilmesi ile bağlantılı olan diğer hizmet ve ürünlerin maliyetini de düşünmelidir. Şarap ve bira servislerinde, genellikle, servise bağlı olarak ek maliyetler ortaya çıkmaz. Ancak, sert içkilerin bazılarında bu içkinin yanında siparişin bir parçası olarak ek ürünler ortaya çıkabilir. Örneğin, bir müşterinin İrlanda kahvesi siparişi verdiğini düşünelim. Bu içecek İrlanda Viskisi ve sıcak kahveden oluşmaktadır. Viskinin maliyeti kolayca bara yüklenecektir. Burada sorun kahvenin maliyetinin ne olacağıdır. Bu durumda, kahvenin mutfaktan bara transferi kontrol

edilmeli ve kaydedilmelidir. Eğer bu yapılmazsa, bardaki içecek maliyet yüzdesi düşük hesaplanırken, yiyecek maliyet yüzdesi suni olarak yüksek çıkacaktır (Alkolsüz içeceklerin konaklama işletmelerinde yiyecek kategorisinde ele alındığı unutulmamalıdır). Aynı durum, mutfaktan sıradan yiyecek ürünleri olarak istenen, ancak barın ihtiyaı olan ve bara transfer edilen, kiraz, limon, kahve, krema, şeker gibi diğer ürünler için de geçerlidir. Bazı durumlarda, bardan mutfağa ürün transferi de söz konusu olabilir. Örneğin, şarap, mutfakta bazı yemeklere katılmak üzere sıklıca kullanılır (Poray, 2000 : 79).

Depodan çekilen ancak içilmeyen içkiler depoya iade edilir. Ikilerin dökümü yine Iki Talep Fişine yapılır. Iki Talep Fişinin zerine “iade” veya “return” yazılarak depoya geri verilir (Mengü, 1972 : 106).

### **3.2.1.6. Satış kontrolü**

Ieceklerin retim kontrolünde en önemli nokta içeceğin satış yerinin yani “Barların Kontrolü” ve satış noktalarından elde edilen gelirlerin düzenli kontrolünü sağlayan “Envanter Kontrolü” ve “Satış Fiyatı Kontrolü” dr.

#### **3.2.1.6.1. Barların kontrolü**

Bar kontrolünde en önemli husus içki retimiyile ilgili standardizasyona gidilmesi ve personelin de standartlara uyup uymadığıının kontrol edilmesidir (Aktaş, 2001 : 269).

Barlarda uyulması gereken standartları şu şekilde sıralanabilir:

- şişeler için kodlama sistemi geliştirmek: Eğer her içki için ayrı ayrı kodlar verilirse içkinin bitmesi ve siparişinin verilmesi gerektiğinde hangisi olduğunun bilinmesi kolaylaşmaktadır.
- Standart porsiyon ve ölçeklerin kullanılması: Maliyet kontrolünü gerçekleştirilebilmesi için, ölçsüz içki koymanın engellenmesi gerekir. Bar alışanları, içecek miktarlarını ölçmede yardımcı olmak için lme aletleri kullanırlar (Coltman, 1989 : 197). Örneğin, içecek üretiminde, bar çalışanlarının içkiyi belirli bir lde bardağa dökmesi için kullanılan

“jigger” adı verilen bir alet bulunmaktadır. Bu aletten akan her içki miktarına “şat” denilmektedir ve şattan akan içki miktarı sabittir. Bu sistem barmenin servis sırasında içkiyi standart ölçülerde koymasına imkan tanıdığından işletme açısından fazla miktarda içkinin kullanılması engellenmektedir.

- Standart kokteyl reçetelerinin kullanılması: Standart reçeteler genelde kokteylerin hazırlanması için kullanılmaktadır. Bu reçete ile yapılması planlanan kokteylde hangi malzemeden ne kadar kullanılacağı ve maliyeti yazmaktadır.
- Standart bardakların kullanılması: her içki için farklı bardak tipleri vardır. Bu bardaklar ait olduğu içki tipinin en ideal içim miktarına göre dizayn edilmiştir. Standart ölçülerle birlikte işletmeye ikinci bir kontrol imkanı sunmaktadır.
- Barlar için gerekli stok seviyesinin belirlenmesi: Deneyimler sonucu işletmenin hangi barında ne kadar miktar içkinin devamlı bulundurulması gerektiği bilinebilmektedir. Bunun bilimsel açıdan hesaplanması gerekmektedir. Bu şekilde gereğinden fazla-az stok bulundurma maliyetlerinden kurtulmuş olunmaktadır. Bu satış kontrolüne de katkı sağlar.

Bütün bu standartlar uygulanırken; içecek hizmetinin sunan barda çalışan personelinde kontrolü gerekmektedir. Barda duran personel için dikkat edilmesi gerekli bazı kurallar mevcuttur:

- Barmenin içki depolarına girmesine asla izin verilmemelidir,
- Barmen tek başına envanter yapmamalıdır,
- Müşteriden alınan paranın aynen kasaya gitmesi sağlanmalıdır,
- Mümkünse, barmen para işine hiç karıştırılmamalıdır,
- İçki şişelerinin su ile doldurulmamasına ve içkilerin sulandırılmamasına dikkat edilmelidir,
- Barmenin pahalı bir içki şişesinin içine ucuz içki koyarak farkı cebe atması, dışardan içki getirmesi, görev başında içki içmesi, servis personeli ile anlaşarak işletmeyi zarara sokması sıkı bir kontrol ile önlenmelidir,

- Bunların dışında bar personelinin, arkadaşlarına içki ısmarlaması ve müşterilerin etkisinde kalarak standart porsiyonları dışına çıkması önlenmelidir.

### 3.2.1.6.2. Gelirlerin kontrolü

İçecek gelirlerinin kontrolü iki şekilde yapılmaktadır. İlki “Envanter Kontrolü” ikincisi “Satış Fiyatı Kontrolü” dür. Bunlar uygulanmakta olan gelir kontrol yöntemlerini destekleyici ve detaylandırıcı bir unsurdur.

Satışa sunulan içeceklerin gelirlerine ilişkin kontrolde detaylara ihtiyaç duyulmasının veya satış hasılatı kontrolünü zorlaştıran nedenleri şunlardır (Sümerkan, 1989 : 124):

- Satılan içeceklerin satış karları birbirinden çok farklı olabilmektedir.
- Çok fazla sayıda ve çeşitte içecek satışı olmaktadır.
- İçecekler bazen karıştırılarak (kokteyl) bazen de tek başlarına satılmaktadır.
- Satış personelinin olumsuz davranışları bazı sorunlara neden olmaktadır.

Konaklama işletmeleri içecek satışlarını kontrol altına alabilmekle maksimum getiriye sağlama olanağına kavuşmuş olmaktadır. Gelirlerin kontrolü işletmeden işletmeye geçişse de hedeflenen amaçlar her işletme için aynıdır.

Satışların kontrolü için kullanılacak yöntemler işletmeyle uyumlu, anlaşılır ve kolay uygulanabilir olmalıdır. Bu şekilde serviste çalışan personel sistemle uyumlu çalışarak muhasebe departmanının bulacağı hata ve düzeltmeler minimuma indirilebilir.

**Envanter Kontrolü:** İçecek envanteri yapmanın temel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Stokta bekleyen tüm içeceklerin değerini bulmak,
- İçeceklerin stok devir hızlarını belirlemek ve bunun yardımıyla devir hızı düşük olan içeceği/içecekleri belirlemek,
- Varsa çalınma ve benzeri kayıpları belirleyip gerekli güvenlik önlemlerini almak,
- Depodaki içeceğin kayıt değeri ile gerçek değerini karşılaştırmak.

Envanter kontrolü günlük ve aylık olarak 2 şekilde yapılabilir.

Günlük Envanter kontrolünde içki miktarının tespiti için şu yöntem kullanılır. Günlük satılan içki şişeleri atılmayarak kapanış saatine kadar barda tutulur. Sonra bu şişeler sayılarak bir gün sonra talep edilecek içki miktarı tespit edilir. Bazı birimler arası içki transferi durumunda “Transfer Fişi” düzenlenir.

Aylık envanter kontrolü, muhasebe memuru, barmen ve şef kasiyerden oluşan bir grup tarafından yapılmaktadır. Yapılan sayım sonucu içkiler genellikle maliyet fiyatı üzerinden değerlendirilir. Envanter sonuçları şişe ve porsiyon olarak değerlendirilse, gerçek satış rakamlarına ulaşabilmesi için satışların analiz edilmesi ve satış çeşitlerine (porsiyon, şişe, kokteyl) göre değerlendirilmesi gerekir.

**Satış Fiyatı Kontrolü:** Konaklama işletmelerinde içecek satışları, odalardaki mini barlarda, havuz, snack bar vb. yerlerde şişelerle veya bardakla satış şeklinde veya ziyafetlerde gerçekleştirilebilir.

Odalardaki mini barlardaki içeceklerin kontrolü kat görevlileri ile işbirliği yapılarak sağlanabilir.

Konaklama işletmelerinde en çok içeceklerin satıldığı yerler barlardır. Bu yüzden barda çalışanların barın hizmete açılmasından önce envanter sayımını yapmalıdır. Sayım sonuçları İçki Envanter Fişine yazılır. Eksik içecekler için İçki Talep Formu doldurarak eksiklerin teminini sağlar. Bazı durumlarda İçki Envanter Formu ile İçki Talep Formu tek bir formda birleştirilerek yapılabilir. Büyük otellerde bu envanter kontrolü çoğu zaman bar kapandığında bütün barları dolaşarak kontrol eden kasiyer şefi tarafından yapılmaktadır.

Küçük konaklama işletmelerinde barmen, içki servisi yaptıktan sonra elle veya makine ile çeki açar ve bedelini müşteriden tahsil eder. Bar kapandıktan sonra çeklerin kopyasından o günün hasılatının dökümünü yapar ve ilgiliye teslim eder. Barmen tarafından yapılan içki satışları Günlük Bar Satış Raporuna (EK-12) kaydedilmektedir. Üç nüsha olarak düzenlenen bu raporların iki nüshası ön büro ve muhasebeye gönderilmekte; üçüncü nüshası da barda saklanmaktadır.

Bardaki faaliyetlerin kontrolü için, her içki türünün porsiyon ölçüsü belirlenmeli ve kullanılan kadehler standart hale getirilmelidir. Hazırlanan bu standart formlar barlara asılmalı ve bunlara uyulup uyulmadığının kontrolü sağlanmalıdır. Çünkü, kontrol sağlanmazsa bu durum otel için gereksiz yüksek

içecek kullanımına yol açmaktadır. Bütün bunların yanında içecek kontrolünde karşılaşılan diğer sorunları şu şekilde sıralayabilir (Benligiray, 1994 : 72):

- Müşterilerden bazılarına karşılığını ödedikleri miktardan daha fazla içki servisi yapılabilir.
- Daha önceden bilinçli olarak standart ölçülerden daha fazla servis yapıldığında, daha sonra başka müşterilere standart ölçülerden daha az içki servisi yapılarak aradaki fark kapatılabilir.
- İçkiler sulandırılarak satılabilir.
- Bar çalışanları işletmeye kendilerine ait özel şişe getirerek satış yapabilirler.

Günlük olarak yapılan envanter kontrollerinin yanında ay sonlarında varsa bu işi yapmakla görevli kontrol memuru yoksa yiyecek-içecek sorumlusu ve muhasebe bölüm şefi tarafından Satış Raporu Hazırlanır. Bu rapor satış fiyatı üzerinden yapılmaktadır.

**Tablo 3.12 İçecek Maliyet Raporu**

İÇECEK MALİYET RAPORU	
Dönem içi alışlar	
Depoya iadeler	
Kırılan ve bozulanlar	
Diğer barlara transferler	
Net alışlar	
Dönem başı açılış envanteri	
Satışa hazır yiyecek	
Kapanış envanteri	
İçki satış tutarı	

Örnek Satış Raporundan da anlaşılacağı üzere bu sistem porsiyon fiyatları dikkate alınarak yapılmıştır. Bu rapora diğer +/- faktörlerin de eklenip şu şekilde hesaplanması gerekmektedir.

Tek satış fiyatı üzerinden tüketim	
Kokteyl satışları farkı (+/-) olabilir	_____
Şişeli satışlar farkı (+/-) olabilir.	_____
İndirimli satışlar farkı	_____
Olması gereken satışlar	
Fiili satış tutarı	_____
Fark(+/-)	

Potansiyel satış hesaplanırken;

$$\text{Şişe satış fiyatı} = \text{Porsiyon adedi} * \text{porsiyon satış fiyatı}$$

Örneğin;

70'lik rakı şişe olarak satıldığında 14 YTL olduğunu varsayarsak;

Her porsiyon 1 YTL'ye satılırsa şişe fiyatına eşit olacaktır. Ancak uygulamada porsiyon olarak satışlar daha yüksek fiyatlıdır. Bu örnekte 1 porsiyon rakının (5 cl.) 1.2 YTL'ye satıldığı varsayıldığında ortaya çıkacak fark şu şekilde oluşur:

$$\text{Porsiyon Sayısı} = 70/5 = 14 \text{ porsiyon}$$

$$1 \text{ şişe } 70' \text{lik rakı} = 14 \text{ YTL}$$

$$\text{Porsiyon olarak toplam satış hasılatı} = 14 \text{ porsiyon} * 1.2 \text{ YTL} = 16.8 \text{ YTL}$$

$$\text{Şişe başı satış farkı} = 16.8 \text{ YTL} - 14 \text{ YTL} = 2.80 \text{ YTL olacaktır.}$$

Şişeli veya porsiyon satış fiyatı arasındaki fark her bir içki için yapılmalı ve bulunan fark değerleri “Şişeli Satışlar Tablosu” na yazılıp standartlaştırılmalıdır.

Diğer yandan barda karıştırılarak satılan (kokteyl) içkiler de söz konusudur (Yılmaz, 1997 : 137). Örneğin;

$$1 \text{ porsiyon whisky'nin satış fiyatı} \quad 30 \text{ YTL.}$$

$$1 \text{ porsiyon tatlı vermutun satış fiyatı} \quad 10 \text{ YTL.}$$

olduğu ve Manhattan Kokteylinin de 50 YTL. ye satıldığı varsayılırsa:

Manhattan kokteylinin standart reçetesi

1 porsiyon whisky (4 d)

1 porsiyon tatlı vermut (5 el)

Bu durumda Manhattan Kokteyli; 30 YTL (1 porsiyon whisky) + 10 YTL (1 porsiyon vermut) = 40 YTL olmaktadır.

Manhattan kokteyli 50 YTL'ye satıldığına göre her kokteyl başı 10 YTL'lik bir fark söz konusu olmaktadır. Ancak, 40 YTL'ye satılmış olsa idi bir fark söz konusu değildir. Dolayısıyla verilen örnekte de görüldüğü gibi, şişeli satışlar, potansiyel satışı (-) yönde, kokteyl satışı ise (+) yönde etkileyecektir. Bu durumun fiyatlama politikalarına göre satışların (+/-) olması söz konusu olabilmektedir.



O döneme ait satış kayıtlarından kokteyl satışları belirlenerek farklar (+/-) potansiyel satışa eklenerek veya çıkartılarak olması gereken hasıllata ulaşılır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DENİZLİ'DE ÖRNEK BİR KONAKLAMA İŞLETMESİNDE ODA-KAHVALTI VE RESTORANT BİRİM MALİYETLERİNE İLİŞKİN UYGULAMA**

#### **4.1. Uygulama Yapılan Konaklama İşletmesinin Genel Özellikleri**

Uygulamaya konu olan işletme Denizli il merkezinde faaliyette bulunmaktadır. İşletme 3 yıldızlı- Şehir İçi- konaklama işletmesi niteliğindedir. Yılın üç yüz altmış beş günü faaliyet gösteren işletme 50 oda kapasitelidir.

İşletmede bir müdür ve birimlerden sorumlu 6 şef görev yapmaktadır. Üretimle ilgili departmanları; odalar ve restoranttır. Bu birimlere yardımcı üniteler; Bakım-Onarım (Kazan Dairesi), Kahvaltı Salonu ve Lobby'dir.

#### **4.1.1. Üretim departmanları**

- Odalar: İşletme 50 odalıdır. Odalar genellikle iki kişinin konaklayabileceği şekilde düzenlenmiştir. Odaların temizliğinden sorumlu 5 personel görev yapmaktadır.
- Restorant: 5 Personelin görev aldığı restorantta genellikle akşam yemeği servisi verilmektedir. Ayrıca, mutfağı da içinde barındıran restorant bölümü kahvaltı salonu için de üretim yapılmaktadır.

#### **4.1.2. Yardımcı hizmet departmanları**

Bu birimler oda ve yiyecek-içecek hizmetinin yapılmasında yardımcı birimlerdir.

- Lobby: 6 personelin görev yaptığı lobby, odalar ve diğer birimlere hizmet vermektedir. Lobby kapsamında küçük bir Snack Bar bulunmakta ve müdür odası lobby alanı içinde yer almaktadır. Müşterinin karşılanmasından odalara ulaştırılmasına kadar geçen sürede bu birim hizmet vermektedir.

- Bakım-Onarım (Kazan Dairesi): Tüm otelin ısıtılmasında ve banyo için kullanılan sıcak su buradaki kazanlar vasıtası ile sağlanmaktadır. Bu birimde 3 personel görev yapmaktadır.
- Kahvaltı Salonu: Odalar katlarının birinci katında yer alan kahvaltı salonu kahvaltı hizmetinin verilmesinin yanında müşterilerin her zaman oturup bir şey içebileceği, TV izleyebilecekleri vb. nitelikte bir yerdir. %100 odalara hizmet vermektedir. Burada 2 personel görev yapmaktadır.

#### **4.1.3. Muhasebe bölümü**

İşletmede maliyetler aylık ve yıllık dönemler halinde hesaplanmakta ve ortaya çıkan giderler hesap planına göre ilgili gider hesaplarına kaydedilmektedir. Kayıtların tutulması bilgisayar tabanlı bir muhasebe programı ile gerçekleştirilmektedir. Ayrı bir birim gibi görev alanı bulunmamakla beraber resepsiyon memuru ile işletme müdürünün birlikte çalışmaları ile kayıtlar takip edilmekte ve analizi yapılmaktadır. Bu nedenle sadece bu bölümde görevli personel bulunmamaktadır.

#### **4.2. Konaklama İşletmesinin Maliyet Dağıtımına Esas Faaliyet Giderlerinin Sınıflandırılması**

İşletme müdüründen alınan verilere göre giderler; maliyetler, maaş ve ücretler, amortismanlar ve diğer masraflar olmak üzere 4 ana gider grubu altında toplanmaktadır.

Otelin maliyetlerinin hesaplandığı dönemdeki doluluk oranı %65 olarak verilmiştir. Buradan; o aya ait oda satışı toplamı = 50oda\*30gün\*0,65doluluk oranı = 975 oda olarak gerçekleşmiştir. 975 odadan 80 oda double, 15 oda triple ve 880 oda single olarak kullanılmıştır. Toplam double odalarda kalan 160, triple odalarda kalan 45 ve single olarak kalan kişi sayısı 880 kişidir. O aya ait toplam geceleyen kişi sayısı 1.085 olarak gerçekleşmiştir. Restorant verilerine göre de 750 adet akşam yemeği servisi yapıldığı bilinmektedir.

#### 4.2.1. Maliyetler

Söz konusu konaklama işletmesinde maliyetler, yiyecek-içecek ve çamaşır temizleme maliyetleri şeklinde sıralanmaktadır.

Yiyecek-İçecek Maliyetleri: Kullanılan muhasebe programı yardımıyla ay başı girişler ve ay sonu çıkışlar saptanmakta ve ilgili gider hesaplarına kaydedilmektedir. Stokların girişleri resepsiyon memuru tarafından takip edilmekte ve gene ilgili bölümlere çıkışları yapılmaktadır. Stok değerlendirme yöntemi olarak “ortalama maliyet” yöntemi kullanılmaktadır.

Yiyecek içecek maliyetinin hesaplanmasında personel yiyecek-içecek giderleri dışındaki diğer yiyecek-içecek giderleri ilgili hesaplara kaydedilir. Personel maliyetleri yiyecek maliyetleri genel yiyecek maliyetlerinden düşülür ve müşteriye satılan yiyecek-içeceğin net maliyeti bulunur.

Yiyecek ve içecek maliyetinin hesaplanması ile ilgili örnek hesaplama tablosu aşağıdaki gibidir:

**Tablo 4.1 Net Yiyecek Malzeme Maliyeti**

<b>Yiyecek Malzeme Gideri</b>	
Dönem başı mutfak envanteri	XXXX
Dönem içi alışlar	XXXX
- Direkt alışlar	XX
- Ambar çıkışları	XX
- Ambar sayım farkı	XX
Dönem içinde kullanılan malzeme	XXXX
Dönem sonu mutfak envanteri	XXXX
Tüketilen yiyecek malzeme maliyeti (Pers. Yemekleri dahil değil)	XXXX
Müşterilere yapılan satışlar	XXXX
Ödenmez çekler (Genel müdür-şef yemekleri)	XXXX
<b>TOPLAM</b>	<b>XXXXX</b>
Tüketilen Yiyecek Malzeme Maliyeti	XXXX
Çeklere kaydedilmiş personel yemekleri	XXXX
Net Yiyecek Maliyeti (Ödenmez çekler dahil)	XXXX

Net Yiyecek Maliyeti = Yüzde xxx (1)  
Yemek Satışı

<b>Personel Yemekleri Maliyeti</b>	
Ödenmez çeklerin maliyeti	XXXXX
Ödenmez çek toplamı* (1)	XXXX
<b>Diğer Personel Yemek Maliyeti</b>	
Müşterilere yapılan satışlar	XXXX
Tüketilen Yiyecek Malzeme Maliyeti	XXXX
İndirimler	XXXX
- Genel müdür, vb.	XXX
- Diğer personel	XXX
<u>Satılan Yiyecek Malzeme Maliyeti</u>	XXXXX

**Tablo 4.2 İçecek malzeme maliyeti**

Dönem başı envanter	XXXX
Dönem içi alışlar	XXXX
- içki alışları	XXX
- içeceklerle verilen yiyecek maliyeti	XXX
Dönem içinde kullanılan malzeme	XXXX
Dönem sonu envanteri	XXXX
Tüketilen içecek malzeme maliyeti	XXXX

Çamaşır Temizleme Maliyeti: odalar ve restorantta çalışan personelin üniformalarının yıkanması ve bu birimlerde bulunan malzemelerin temizliğinde kullanılan ilk madde malzeme giderlerinin kaydedildiği hesaptır.

Uygulamamızda işletme müdürünün tecrübeleri ve verileri ışığında;

Kahvaltı için kullanılan İlk Madde Malzeme Gideri (İMMG) toplamı = 2.152 YTL

Akşam yemeği için kullanılan İ.M.M.G. toplamı = 3.369 YTL'dir.

Çamaşır temizleme masrafı: Odalar departmanı için 1.980 YTL, restorant bölümü için 1.150 YTL'dir.

#### 4.2.2. Maaş ve ücretler

Personel maaşlarının hesaplanmasında "puantaj listesi" kullanılmaktadır. Ayrıca ücretlerin unsurları Direkt ve Endirekt olarak ayırma tabi tutulup ilgili hesap gider yerine kaydedilmektedir.

Bununla ilgili otel personelinin ücretlerinin hesaplanması aşağıdaki gibi yapılmıştır:

Esas üretim merkezlerinde çalışan personele ilişkin ücret unsurları ve hesaplanması aşağıdaki gibi yapılmıştır. Veriler ilgili döneme ait verilerdir ve otel müdüründen temin edilmiştir. Değerler ilgili birimlerde çalışan her personel için standarttır.

### Veriler

	<u>Oda</u>	<u>Restorant</u>
Normal çalışma (Günde 8 saat*26 gün)	208 saat	208 saat
Fazla Çalışma	30 saat	10 saat
İşçi sayısı	3	3
Saat ücreti (ortalama)	1,45 YTL	1.85 YTL
Fazla çalışma farkı	% 50	% 50
Sosyal yardımlar	5 YTL	5 YTL
SSK işveren	% 20	% 20
İşsizlik payı	% 2	% 2

**Tablo 4.3 Direkt Nitelikli İşçilerin Ücretleri**

Ücret Unsurları	Hesaplama	Oda (Direkt)	Restorant (Direkt)	Oda (Edirekt)	Restorant (Endirekt)
Esas ücret	208*1,45 208*1,85	302	385	-	-
Fazla Çalışma (Normal)	30*1,45 10*1,45	44	19	-	-
Fazla Çalışma (Zam)	30*(1,45*0,50) 10*(1,85*050)	-	-	22	10
Hafta Tatili Ücreti	(346/26)*4 (404/26)*4	-	-	53	62
Sosyal Yardımlar		-	-	5	5
Yasal İşveren	346*0,22 404*0,22 80*0,22 77*0,22	76	89	18	17
<b>TOPLAM</b>		<b>422</b>	<b>493</b>	<b>98</b>	<b>94</b>

Direkt Nitelikli Personel Ücretleri Toplamı

Endirekt Ücret Unsurları Toplamı

Oda (Direkt) = 3\*422 = 1.266 YTL

Oda (Endirekt) = 3\*98 = 294 YTL

Restorant = 3\*493 = 1.479 YTL

Restorant (Endirekt) = 3\*94 = 282 YTL

\* Kahvaltı Salonu = 1\*493 = 493 YTL

Kahvaltı Salonu = 1\*94 = 94 YTL

3.238 YTL

670 YTL

(\* Kahvaltı salonunda çalışan personelin ücreti ve verileri restorantta çalışan personelle aynı)

Endirekt nitelikli personel ücretlerinin dağıtılmasında ücret unsurları direkt ve endirekt ayrımına tabi tutulmadan aktarılır. Otelin endirekt nitelikli personelinin ücretlerinin toplamı şu şekildedir.

Otelde birimlerde çalışan müdür nitelikli personelin ücretleri ortalama 700 YTL'dir. Oda (1) + Restorant (2) + Lobby (2) + Kahvaltı Salonu (1) = 6 kişi çalışmaktadır.

Müdür nitelikli personel ücreti toplamı:

700 YTL\*6 kişi = 4.200 YTL

Odalarda kat hizmetleri müdüründen ayrı kat şefi de görev yapmaktadır. Ayrıca Bakım-Onarım bölümünde 3 personel, Lobby'de 4 personel görev yapmaktadır. Bu personellere ilişkin ücretler şu şekildedir.

Bakım-Onarım	605 YTL (kişi başı)*3 = 1.815 YTL
Odalar	512 YTL (kişi başı)*1 = 512 YTL
Lobby	355 YTL (kişi başı)*4 = 1.420 YTL

Toplam Direkt İşçilik Ücret Toplamı = 3.238 YTL

Toplam Endirekt İşçilik Ücret Toplamı=1.420+512+1.815+620+4.200 = 8.617 YTL

Sonuç olarak; direkt işçilik gideri toplamı 3.238 YTL, endirekt işçilik gideri toplamı 8.617 YTL olarak hesaplanmıştır.

#### 4.2.3. Amortismanlar

Bu hesaplarda bina, demirbaş ve makine-teçhizat için ayrılan amortisman payları yer almaktadır. Uygulamada kullanılan amortisman oranları, 486. V.U.K'nun 333 nolu tebliğinde otel ve benzeri tesisler için belirlenmiş değerlere göre alınmıştır.

Uygulamada kullanılan demirbaşlar için amortisman oranları:

- Binalar: Binalar için % 2 oranında 50 yıl olarak belirlenmiştir (Usal, Kurgun, 2003 : 109).
- Demirbaşlar:
  - 1: Turistik tesislerde kullanılan porselen veya camdan yapılmış (kristal hariç) her nevi mutfak ve servis takım ve malzemeleri için % 25 (Usal, Kurgun, 2003 : 109).
  - 2: Karyola, dolap, sandalye, sehpa, masa, ön büro malzemeleri vb. gereçler için % 20 (486. V.U.K 333. Tebliği- EK-13).
  - 3: Halı, Battaniye, yastık, plato, kristal malzemeler, ev elektrikli malzemeler ve demirbaşların ahşap olanları için %12 (Usal, Kurgun, 2003 : 110)
  - 4: Turistik tesislerde kullanılan el, yüz ve banyo havluları, yatak çarşafı, plato ve her nevi peçeteler ve benzerleri için % 50 (486. V.U.K. 333. Tebliği Ek-13).

Uygulamadaki tüm makine-teçhizat için kullanılan amortisman oranı %12 olarak alınmıştır (Usal, Kurgun, 2003 : 110):



1: Tv, radyo, aydınlatma, ısıtma, asansör donanımı için % 12.

2: Diğer makine ve teçhizat için % 12.

#### 4.2.4. Diğer masraflar

Bu grupta maaş ve ücretler, İMMM maliyetleri ve amortismanlar dışında kalan; bina sigortası, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler ile indirekt ilk madde malzeme giderleri yer almaktadır. Aşağıdaki Tablo 4.4'de söz konusu diğer masraflar ve gider toplamları görülmektedir:

**Tablo 4.4 Diğer Masraflar**

GİDER YERİ	GİDER TOPLAMI (YTL)
1: Bina sigortası	500
2: Dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler	6.170
• Elektrik	3.570
• Telefon	600
• Teknik destek	2.000
3: Vergi, resim ve harçlar	4.250
4: Endirekt ilk madde malzeme (EİMM)	8.500
• Kırtasiye	1.500
• Temizlik	3.000
• Yakacak	5.000

#### 4.3. Giderlerin Dağıtılması

İşletmenin 2005 yılı Mart ayı (1 aylık) giderlerine ilişkin işlemler baz alınmıştır. Burada amaç, maliyetlerin oluşturulmasında gider dağıtımlarının hangi kriterlere göre yapıldığını ve muhasebe kayıtlarının incelenmesiyle sonuçları yorumlamaktır.

Giderlerin maliyet merkezlerine dağıtılması sırasında ilk olarak, dağıtım anahtarlarının yardımıyla belirlenmiş faaliyet giderlerinde toplanan giderlerin ilgili gider yerlerine dağıtımı yapılmıştır. Daha sonra, yardımcı hizmet gider yerlerinde toplanan giderlerin esas hizmet gider yerlerine dağıtımı yapılmıştır. Son olarak, işletmenin ilgili döneme ait doluluk oranları kullanılarak oda-kahvaltı ve restoran (akşam yemeği) maliyeti hesaplanmıştır.

Bu işlemler işletme müdürünün geçmiş yıllardaki tecrübesine dayanarak verdiği bilgiler doğrultusunda yapılmış ve dağıtım anahtarları ona göre belirlenmiştir.

### 4.3.1 Giderlerin yardımcı hizmet gider yerlerine dağıtımı (1. dağıtım)

Genel üretim gider türlerinin, gider yerleri ile doğrudan bağlantısının kurulamadığı durumda genel üretim gideri türleri, gider yerlerine anlamlı, pratik, hesaplanabilir, ekonomik dağıtım anahtarları kullanılarak dağıtılır. Aşağıda hazırlanan Tablo 4.5 uygulamaya esas işletmemiz için belirlenen gider kalemleri ve bunların dağıtımında kullanılacak dağıtım anahtarlarını göstermektedir.

**Tablo 4.5 Gider Dağıtım Anahtarı (I.Dağıtım)**

<b>GİDER YERİ</b>	<b>DAĞITIM ANAHTARI</b>
1: Endirekt işçilik gideri	Kişi sayısı
2: Bina sigortası	m <sup>2</sup>
3: Dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler	
• Elektrik	Kws
• Telefon	Kişi sayısı
• Teknik destek	İlgili gider yeri % oranları
4: Vergi, resim ve harçlar	m <sup>2</sup>
5: Amortismanlar	
• Bina	m <sup>2</sup>
• Demirbaş	İlgili gider yeri % oranları
• Makine teçhizat	İlgili gider yeri % oranları
6: E.İ.M.M	İlgili gider yeri % oranları

Tablo 4.5’de belirlenen dağıtım anahtarı kullanılarak, aşağıdaki Tablo 4.6’da konaklama işletmesinin giderleri birinci dağıtımı yardımıyla ilgili gider yerlerine aktarımı yapılmıştır.

Tablo 4.6 Birinci Dağıtım

GİDERLER	GİDER TOPLAMI (YTL)	Yardımcı Hizmet Gider Yeri			Esas Hizmet Gider Yeri	
		Bakım- Onarım	Lobby Faal.	Kahvaltı Salonu	Odalar	Restorant
DİREKT GİDERLER						
1: D.İ.M.M.	(8.651)	-	-	2.152	-	3.369
- Yiyecek,İçecek						
Kahvaltı	2.152					
Akşam	3.369					
- Çamaşır		-	-	-	1.980	1.150
• Oda	1.980					
• Restorant	1.150					
2: D.İ.G.	(3.238)	-	-	493	1.266	1.479
- Oda	1.266					
- Rest.	1.479					
- Kahvaltı	493					
ENDİREKT GİDERLER						
1: Endirekt İşçilik	(8.617)	1.231	2.462	820	2.052	2.052
- Oda	1.506					
- Restorant	1.682					
- Bakım	1.815					
- Lobby	2.820					
- Kahvaltı	794					
2: Bina Sigortası	(500)	33	17	50	333	67
- Oda						
- Restorant						
- Bakım						
- Lobby						
- Kahvaltı						
3: Dışarıdan Sağ. Fayda ve Hizmetler	(6.170)					
- Elektrik	3.570	903	330	344	1.383	610
- Telefon	600	86	170	58	143	143
- Teknik Destek	2.000	200	-	-	1.700	100
4: Vergi, Resim, Harç	(4.250)	283	142	425	2.833	567
- Oda						
- Rest.						
- Bakım						
- Lobby						
- Kahvaltı						
5: Amortisman	(6.522)					
- Bina	2.250	150	75	225	1.500	300
- Demirbaş	1.422					
1:	105	-	-	42	-	63
2:	750	-	112	38	450	150
3:	150	-	-	3	120	12
4:	417	-	-	-	376	41
- Mak. Teçhizat	600	-	60	30	480	30
- Diğer Mak.	2.250	225	225	-	1.800	-
6: E.İ.M.M.	(9.500)					
- Kırtasiye	1.500	-	150	75	1.200	75
- Temizlik	3.000	-	2.850	-	-	150
- Yakacak	5.000	-	-	-	4.750	250
<b>Birinci Dağıtım Toplamı</b>	<b>47.433</b>	<b>3.112</b>	<b>6.592</b>	<b>4.755</b>	<b>22.366</b>	<b>10.608</b>

Burada kullanılan dağıtım yöntemi “Basit Dağıtım Yöntemi” dir. Bu yöntem, uygulamaya esas alınan işletme için belirlenen dağıtım anahtarlarının niteliği, yöntemin uygulanmasının kolay ve gerçekçi oluşu nedeniyle kullanılmıştır.

- Direkt nitelikli giderler gider yerlerine hiçbir dağıtım anahtarı kullanılmadan aktarılmaktadır.

İşletmedeki direkt ilk madde malzeme gideri toplamı 8.651 YTL’dir. Bu giderlerden 5.521 YTL’si yiyecek-içecek malzemesi tutarıdır. İşletmeye gelen malzemeler teslim alınma işleminden sonra direkt olarak ilgili departmanlara çıkışı yapılmaktadır. İşletmede mutfak içerisinde hem soğuk hem kuru erzak deposu bulunmaktadır. Yiyecek-içecek ilk madde malzeme miktarı işletmedeki aşçının bilgisi doğrultusunda kahvaltı ve akşam yemeği için ayrı ayrı belirlenmiştir. Bunun için herhangi bir muhasebe kaydı ya da kahvaltı veya akşam yemeği için ayrı çıkış fişleri kullanılmamış, ancak aşçı ve otel müdürü tarafından ayrı ayrı takibi yapılmıştır.

İşletmeye gelen çamaşır temizlik malzemeleri odalar departmanı alanı içinde temizlik malzemeleri bölümünde muhafaza edilmektedir. Tutar olarak yaklaşık 3.000 YTL’dir. Bunun yaklaşık %65’i odalarda bulunan malzemeler ve personel kıyafetleri için (19.80 YTL), %35’i de restoran departmanı için (1.150 YTL) kullanılmıştır.

Direkt işçilik gideri toplamı 3.238 YTL’dir. Bu gider kalemini oluşturan unsurlar ücretlerinin direkt nitelikli kısımlarıdır. Bunun 1.266 YTL’si odalar departmanında çalışan personele, 1.479 YTL’ si restoran ve 493 YTL’si de kahvaltı salonunda çalışan personele aittir.

- Endirekt nitelikli giderlerin dağıtımı için gerekli anahtarlar Tablo 4.5’te belirtilmiştir.

1. Endirekt işçilik: Ücret toplam tutarı 8.617 YTL’dir. Toplam çalışan personel sayısı 21 kişidir. Bu burada ücret unsurlarının direkt veya endirekt olarak nitelikleri belirtilmeden toplam ücretleri alınmıştır. Ayrıca, direkt nitelikli personelin ücret unsurlarındaki endirekt nitelikli kısımlar toplam tutara eklenmiştir. Hesaplamalar 4.2.2.’de ayrıntılı şekilde verilmiştir.

Dağıtım anahtarı =  $8.617 \text{ YTL} / 21 \text{ kişi} = 410,3 \text{ YTL/kişi}$ ’dir.

Oda (5 kişi)	= 410,3 YTL/kişi*5 = 2.052 YTL
Restorant (5)	= 410,3 YTL/kişi*5 = 2.052 YTL
Bakım-onarım (3)	= 410,3 YTL/kişi*3 = 1.231 YTL
Lobby (6)	= 410,3 YTL/kişi*6 = 2.462 YTL
Kahvaltı salonu (2)	= 410,3 YTL/kişi*2 = 820 YTL olarak

dağıtımını yapılmıştır.

2. Bina sigortası: Bina için ilgili aya tahakkuk eden tutar 500 YTL'dir. Bu tutarın departmanlara dağıtımını m<sup>2</sup>'lerine göre yapılmıştır. İşletmenin kapladığı alan 3.000 m<sup>2</sup>'dir. Konaklama işletmemizdeki departmanların alan ölçüleri miktarı şu şekildedir:

<b>Departmanlar</b>	<b>Alan ölçüleri (m<sup>2</sup>)</b>
Odalar	2.000
Restorant	400
Bakım-onarım	200
Lobby	100
Kahvaltı salonu	300

Dağıtım anahtarı = 500 YTL / 3.000 m<sup>2</sup> = 0,16 YTL/m<sup>2</sup>'dir.

Oda	= 0,16YTL/m <sup>2</sup> * 2.000 m <sup>2</sup> = 333 YTL
Restorant	= 0,16YTL/m <sup>2</sup> * 400 m <sup>2</sup> = 67 YTL
Bakım-onarım	= 0,16YTL/m <sup>2</sup> * 200 m <sup>2</sup> = 17 YTL
Lobby	= 0,16YTL/m <sup>2</sup> * 100 m <sup>2</sup> = 33 YTL
Kahvaltı salonu	= 0,16YTL/m <sup>2</sup> * 300 m <sup>2</sup> = 50 YTL olarak

dağıtılmıştır.

3: Dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler: Burada toplanan gider kalemleri elektrik, telefon ve teknik destek hizmetleridir.

İşletmenin ilgili aya ait tahakkuk eden elektrik tutarı 3.570 YTL'dir. Burada kullanılan dağıtım anahtarı "Kws" dir. İşletmede kullanılan kws miktarı 32.450 kws'dir. Turistik tesisler için elektrik kws tutarı ortalama 0,11 Ykr'dir.

Departmanların kullandığı kws tutarı ortalama olarak alınmıştır. İşletmede kullanılan cihazların, lambaların tüketim güçleri ve sayıları bilinmektedir. Bunlara ortalama kullanım süresi belirlenerek her bir departman için şu şekilde hesaplanmıştır.

<b>Departmanlar</b>	<b>Elektrik Tüketimleri (kws)</b>
Odalar	12.570
Restorant	5.540
Bakım-onarım	8.200
Lobby	3.000
Kahvaltı salonu	3.140

Dağıtım anahtarı =  $3.570 \text{ YTL} / 32.450 \text{ kws} = 3,57 \text{ kws/YTL}$  dir.

Odalar	= $3,57 \text{ kws/YTL} * 12.570 \text{ kws} = 1.383 \text{ YTL}$
Restorant	= $3,57 \text{ kws/YTL} * 5.540 \text{ kws} = 610 \text{ YTL}$
Bakım-onarım	= $3,57 \text{ kws/YTL} * 8.200 \text{ kws} = 903 \text{ YTL}$
Lobby	= $3,57 \text{ kws/YTL} * 3.000 \text{ kws} = 330 \text{ YTL}$
Kahvaltı salonu	= $3,57 \text{ kws/YTL} * 3.140 \text{ kws} = 344 \text{ YTL}$ olarak

dağıtılmıştır.

İşletmenin telefon gideri 600 YTL olarak alınmıştır. Dağıtım anahtarı personel sayısıdır. Buna göre;

Dağıtım anahtarı =  $600 / 21 = 28,58 \text{ YTL/kişi}$

Odalar	= $28,58 \text{ YTL/kişi} * 5 \text{ kişi} = 143 \text{ YTL}$
Restorant	= $28,58 \text{ YTL/kişi} * 5 \text{ kişi} = 143 \text{ YTL}$
Bakım-onarım	= $28,58 \text{ YTL/kişi} * 3 \text{ kişi} = 86 \text{ YTL}$
Lobby	= $28,58 \text{ YTL/kişi} * 6 \text{ kişi} = 170 \text{ YTL}$
Kahvaltı salonu	= $28,58 \text{ YTL/kişi} * 2 \text{ kişi} = 58 \text{ YTL}$ olarak dağıtılmıştır.

Teknik destek gideri 2.000 YTL'dir. Bu giderin dağıtımı oransal olarak alınmıştır. Teknik desteğin içerisine her türlü makine, cihaz, bilgisayar vb. aletlerin kontrol ve oluşan sorunların giderilmesi için her türlü servis ücreti girmektedir.

Bunun dağıtımı %85 odalara, %10 bakım-onarıma ve %5 restoranta yapılmıştır.

4: Vergi, resim ve harç: Bu giderlerin dağıtım anahtarı da m<sup>2</sup> olarak alınmıştır ve toplam vergi, resim, harç gideri 4.250 YTL'dir.

$$\text{Dağıtım anahtarı} = 4.250/3.000 = 233 \text{ YTL/m}^2$$

Odalar	= 233 YTL*2.000 = 2.833 YTL
Restorant	= 233 YTL*400 = 567 YTL
Bakım-onarım	= 233 YTL*200 = 283 YTL
Lobby	= 233 YTL*100 = 142 YTL
Kahvaltı salonu	= 233 YTL*300 = 425 YTL olarak

dağıtılmıştır.

5: Amortismanlar: İşletmede bina, demirbaş ve makine-teçhizat için amortisman ayrılmıştır. Bunlarda kullanılacak oranlar daha önce açıklanmıştır. Her kalem için farklı dağıtım ölçütleri kullanılmıştır.

Binalar için m<sup>2</sup> kullanılmıştır. Demirbaşlar 4 grup altında toplanmıştır. Demirbaşlar için belirlenen oranlar otel müdürünün bilgileri ışığı altında yapılmıştır. Bunların dağıtımı şu şekildedir:

Birinci grup: %60 restoran, %40 kahvaltı salonu

İkinci grubun dağıtımı; %60 odalar, %5 kahvaltı salonu, %15 lobby ve %20 restoran olarak belirlenmiştir.

Üçüncü grubun dağıtımı; %80 odalar, %8 restoran, %2 kahvaltı salonu olarak verilmiştir.

Dördüncü grubun dağıtımı; %90 odalar ve %10 restoran olarak pay almıştır.

Makine ve teçhizat için ayrılan oranlar %12'dir. Bunu dağılımı ise;

Birinci grup: %80 odalar, %10 lobby, %5 kahvaltı salonu ve %5 restoran

İkinci grup: diğer makine ve teçhizatlar için; %80 odalar ve %10'ar bakım-onarım ve lobby

6: Endirekt ilk madde malzeme gideri (EİMM): İşletmede EİMM gideri üç alt grupta toplanmıştır. Bunlar kırtasiye malzemeleri, temizlik malzemeleri ve yakacak

olarak belirlenmiştir. Tutarları hesaplamanın kolaylığı açısından yaklaşık değerleri alınmıştır.

Kırtasiye gideri 1.500 YTL, temizlik gideri 3.000 YTL ve yakacak gideri 5.000 YTL' dir.

Bunlara ilişkin dağıtım ölçütleri şu şekildedir.

Kırtasiye giderlerinin %80'i odalarda, %5'er kahvaltı salonu ve restoranta, %10'u da lobby'e gönderilmiştir.

Temizlik malzemelerinin %95'i lobby'e ve %5'i de restoranta yüklenmiştir.

Yakacak giderlerinin %95'i odalar için %5'i de restoran için kullanıldığı kabul edilmiştir.

Tüm giderler ilgili gider yerlerine belirlenen ölçütler doğrultusunda birinci dağıtım ile dağıtıldıktan sonra her gider merkezinde oluşan toplam giderler aşağıdaki gibi bulunmuştur:

GİDER MERKEZİ	TOPLAM GİDERLER (YTL)
Bakım-onarım	3.112
Lobby	6.592
Kahvaltı salonu	4.755
Odalar	22.366
Restorant	10.608

#### 4.3.2. Yardımcı Hizmet Gider Yerlerinde Toplanan Giderlerin Esas Hizmet Merkezlerine Dağıtımı (II. Dağıtım)

Birinci dağıtım yapıldıktan sonra yardımcı hizmet gider merkezlerinde toplanan giderlerin belirli ölçütler kullanılarak esas hizmet merkezlerine dağıtımı (ikinci dağıtım) yapılırken aşağıdaki varsayımlar esas alınmıştır:

- Bakım-onarım yardımcı hizmet merkezinin %90'ı odalara ve %10'u Restoranta hizmet vermektedir.
- Lobby yardımcı hizmet gider merkezinin %90 odalara ve %10 restoranta hizmet vermektedir.
- Kahvaltı salonu yardımcı hizmet merkezinin de tamamı odalara hizmet vermektedir.



**Tablo 4.7 İkinci Dağıtım (II. Dağıtım)**

Gider Yeri	Gider Toplamı	Yardımcı Hizmet Gider Yerleri			Esas Hizmet Gider Yerleri	
		Bakım-onarım	Lobby	Kahvaltı Salonu	Odalar	Restorant
<b>I.Dağıtım Toplamı</b>	<b>47.433</b>	<b>3.112</b>	<b>6.592</b>	<b>4.755</b>	<b>22.366</b>	<b>10.608</b>
Bakım-onarım	3.112	-	-	-	2.801	311
Lobby	6.592	-	-	-	5.933	659
Kahvaltı salonu	4.755	-	-	-	4.755	-
<b>II.Dağıtım Toplamı</b>	<b>47.433</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>35.855</b>	<b>11.578</b>

Birinci dağıtım sonucunda yardımcı ve esas hizmet gider yerlerinde toplanan giderler belirli dağıtım anahtarları yardımıyla esas hizmet gider yerlerine aktarılır. Dağıtım sonucu odalar esas hizmet yerinde toplanan gider tutarı (I. Ve II. dağıtım toplamı) 35.855 YTL'dir. Restorant esas hizmet merkezindeki toplam giderler 11.578 YTL'dir.

#### **4.3.3. İkinci dağıtımda toplanan giderlerin mamullere yüklenmesi (birim maliyetlerin hesaplanması)**

Söz konusu işletmenin iki ürün (hizmet) merkezi bulunmaktadır. Bunlardan ilki oda-kahvaltı hizmeti, diğeri de akşam yemeği hizmetidir. Esas hizmet merkezlerinde toplanan giderlerin birim başına maliyetini hesaplayabilmek için otelin doluluk oranlarının ve bu belirlenen hizmetlerden kaç kişinin yararlandığının hesaplanması gerekmektedir.

İlgili dönemde otelin doluluk oranı %65 olarak gerçekleşmiştir. Otelin toplam oda kapasitesi 50 kişidir. Bu bilgilerin yardımıyla hizmet verdiğimiz toplam kişi sayısı şu şekilde hesaplanmaktadır.

$$\text{Toplam oda satışı} = 50 \text{ kişi} * 30 \text{ gün} * 0,65 \text{ doluluk oranı} = 975 \text{ oda/ay}$$

Bu odalardan; 880 oda single, 80 oda double ve 15 oda da triple olarak satılmıştır.

$$\text{Toplam konaklayan kişi sayısı} = (880*1) + (80*2) + (15*3) = 1.085 \text{ kişidir.}$$

İşletmede ilgili dönemde 750 adet akşam yemeği verildiği ve konaklayan herkesin kahvaltı aldığı varsayılmıştır. Bu bilgilere göre, işletmemizin oda-kahvaltı ve akşam yemeği birim maliyeti şu şekilde hesaplanmıştır.

$$\begin{aligned} \text{Oda-Kahvaltı Birim Maliyeti} &= \text{Odalarda biriken toplam maliyet} / \text{kişi sayısı} \\ &= 35.855 \text{ YTL} / 1085 \text{ kişi} \\ &= \mathbf{33,04 \text{ YTL/br}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Akşam Yemeği Birim Maliyeti} &= \text{Restorantta biriken toplam maliyet} / \text{yararlanan kişi sayısı} \\ &= 11.578 \text{ YTL} / 750 \text{ kişi} \\ &= \mathbf{15,43 \text{ YTL/br dir.}} \end{aligned}$$

Uygulamaya esas işletmede, %65 doluluk oranlarında ve bu dolulukta oluşan giderler doğrultusunda “oda-kahvaltı” maliyeti (yarım pansiyon) 33.04 YTL; “akşam yemeği” maliyeti 15.43 YTL olarak çıkmıştır. Bu verilere göre, yaklaşık olarak “Tam Pansiyon Maliyeti” 48.47 YTL’dir. Bu maliyetlerin daha yüksek doluluk oranlarında düşeceği belli oranlar verilerek görülebilmektedir. Ancak, bu doluluk oranı öyle bir noktadır ki bu noktada işletme belirlemiş olduğu fiyatlarla ancak maliyetleri karşılayabilmektedir.

#### **4.4. Standart Maliyet Kartları Yardımıyla Mönü Maliyetlerinin Bulunması**

Standart maliyet kartı; yiyecek-içeceğin ne şekilde hazırlanacağını ve bunların işletmeye maliyetini gösteren bir tablodur. Standart maliyet kartlarıyla hazırlanan bir mönü maliyet hesaplamasına da yardımcı olmaktadır. Şekil olarak çok çeşitli standart maliyet kartı yapılabilir. Önemli olan üretim denetimine temel oluşturacak ve uygulamaya en uygun standartların belirlenmesidir.

Standart maliyet kartları mönü planlama ve geliştirmede temel olan bir araç olmasına rağmen otel veya yiyecek-içecek işletmelerinde ihmal edilmektedir.

Uygulamadaki otelimizde teknik olarak aşçı veya mutfak personeli tarafından herhangi bir standart maliyet kartı kullanılmamaktadır. Ancak, yapılan çalışmalarda

önerilen standart maliyet kartının yararı olduğu farkedilmiştir. Bu şekilde tahminden uzak daha bilimsel veriler ışığı altında mөнünün oluşacak fiyat değışikliklerine karşı işletme daha duyarlı hale gelmiştir. Uygulaması oldukça basit; yararı ise oldukça yüksektir.

Uygulama sırasında çok fazla mөнü üzerinde durulmamıştır. Daha çok sabah kahvaltısında verilen yiyeceğın maliyeti ve akşam yemeğinde kullanılan 5 mөнü üzerinde çalışılmıştır. Aşağıdaki tablolarda bunları sırasıyla gösterilmiştir.

Tablo 4.8 Kahvaltı Standart Maliyet Kartını; Tablo 4.9, 4.10, 4.11 ve 4.12 belirlenmiş standart akşam yemeğı için hazırlanan yiyeceklerin Standart Maliyet Kartlarını vermektedir.

**Tablo 4.8 Kahvaltı Standart Maliyet Kartı**

Yiyecek İçecek İşletmesi Standart Maliyet Kartı				Tarih
Yemek Adı: Kahvaltı				
Direkt Hammadde	Hammadde Adı	Standart Miktar (gr, kg)	Standart Fiyat (YTL)	Toplam
	Zeytin	25 gr	0,50	
	Beyaz Peynir	30 gr	0,10	
	Kaşar Peynir	15 gr	0,20	
	Salam	20 gr	0,30	
	Salatalık	30 gr	0,10	
	Domates	40 gr	0,10	
	Yumurta	1 adet	0,25	
	Yoğurt	100 gr	0,20	
	Börek	200 gr	1,00	
	Salata	150 gr	0,25	
	Meyve Suyu	Açık	0,50	
	Çay	Açık	0,30	
	Direkt Hammadde Standardı			
.....Standart Birim Maliyeti				

Uygulamaya esas olan işletmede kahvaltı açık büfe olarak verilmektedir. Ancak, sadece konaklama hizmeti alacaklar için bu tür bir standart belirlemek yararlı olacaktır. Yukarıda verilen değerler bir kişiliktir. Ancak burada kahvaltıda sunulan tüm çeşitler bulunmaktadır. Kişinin aldığı ürüne göre ücret alınmaktadır. Burada dışarıdan gelen ve sadece kahvaltı hizmetinden yararlanacaklar için belirli bir kâr yüzdesi hesaplanmaktadır ve bu kâr oranı işletme müşterilerinden farklı bir değerdir.

**Tablo 4.9 Akşam Yemeği (Mönü 1) Standart Maliyet Kartı**

Yiyecek İçecek İşletmesi Standart Maliyet Kartı				20 kişilik	
Yemek Adı: Kuzu gerdan (Kapama)				Tarih	
Direkt Hammadde	Hammadde Adı	Standart Miktar (gr,kg)	Standart Fiyat (YTL,Ykr)	Toplam	
	Kırmızı Et	3 kg	14 YTL	42 YTL	
	Biber	0,300 gr	25 Ykr	7,5 Ykr.	
	Patates	1 kg	40 Ykr	40 Ykr	
	Domates	0,500 gr	20 Ykr	10 Ykr	
	Soğan	1 kg	40 Ykr	40 Ykr	
	Pirinç	1,5 kg	3 YTL	4,5 YTL	
	Ayçiçek Yağ	0,400 gr	2 YTL	80 Ykr	
	Zeytin Yağ	0,400 gr	5 YTL	2 YTL	
	Arpa Şehriye	2 kg	50 Ykr	1 YTL	
	Salata	2 kg	20 Ykr	40 Ykr	
	Tatlı	3 kg	1 YTL	3 YTL	
	Direkt Hammadde Standardı				54,175 YTL
	.....Standart Birim Maliyeti				2,71 YTL

Tablo 4.9’da gösterilen standart maliyet kartındaki mnu 20 kişilik olarak hazırlanmıştır. 20 kişilik hazırlanan mnnn toplam maliyeti 54,175 YTL’dir. Bir kişilik mnnn standart malzeme maliyeti hesaplanan toplam tutarın 20’ye bölünmesiyle elde edilir.

$$\text{Kişi Başı Mn Maliyeti} = 54.175 \text{ YTL} / 20 \text{ kişi} = 2.71 \text{ YTL/kişi}$$

**Tablo 4.10 Akşam Yemeği (Mn 2) Standart Maliyet Kartı**

.....Yiyecek İçecek İşletmesi Standart Maliyet Kartı				20 kişilik
Yemek Adı: Kanat Izgara				Tarih
<b>Direkt Hammadde</b>	H.Madde Adı	Standart Miktar (gr,kg.)	Standart Fiyat (YTL,Ykr)	Toplam
	Kanat	5 kg	4 YTL	20 YTL
	Patates	4 kg	20 Ykr	80 Ykr
	Mercimek	800 gr	1 YTL	80 Ykr
	Salata	2 kg	20 Ykr	40 Ykr
	Meyva	4 kg	1,5 YTL	6 YTL
	Direkt Hammadde Standardı			
.....Standart Birim Maliyeti				1,4 YTL

Tablo 4.10’deki 20 kişilik hazırlanan mn 2’nin toplam maliyeti 28 YTL’dir. Bir kişilik mn maliyeti için gerekli hesaplama aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kişi başı mn Maliyeti} = 28 \text{ YTL} / 20 \text{ kişi} = 1.4 \text{ YTL’dir.}$$

**Tablo 4.11 Akşam Yemeği (Mn 3) Standart Maliyet Kartı**

.....Yiyecek İçecek İşletmesi Standart Maliyet Kartı				20 kişilik
Yemek Adı: İzmir Köfte				Tarih
<b>Direkt Hammadde</b>	H.Madde Adı	Standart Miktar (gr,kg.)	Standart Fiyat (YTL,Ykr)	Toplam
	Kıyma	3 kg	11 YTL	33 YTL
	Pirinç	1,5 kg	3 YTL	4,5 YTL
	Soğan	1 kg	4 YTL	4 YTL
	Yağ	500 gr	2 YTL	1 YTL
	Yeşillik	1 kg	30 Ykr	30 Ykr
	Domates	2 kg	35 Ykr	70 Ykr
	Meyva	4 kg	1,5 YTL	6 YTL
Direkt Hammadde Standardı				49 YTL
.....Standart Birim Maliyeti				2,45 YTL

Tablo 4.11’deki 20 kişilik mn 3’teki toplam direkt hammadde maliyeti 49 YTL’dir. Bir kişilik mn maliyetinin hesaplanması;

$$\text{Kişi Başı Mn Maliyeti} = 49 \text{ YTL} / 20 \text{ kişi} = 2.45 \text{ YTL’dir.}$$

**Tablo 4.12 Akşam Yemeği (Mönü 4) Standart Maliyet Kartı**

.....Yiyecek İçecek İşletmesi Standart Maliyet Kartı			20 kişilik	
Yemek Adı: Orman Kebabı			Tarih	
<b>Direkt Hammadde</b>	<b>H.Madde Adı</b>	<b>Standart Miktar (gr, kg)</b>	<b>Standart Fiyat (YTL, Ykr)</b>	<b>Toplam</b>
	Kırmızı et	4 kg	14 YTL	56 YTL
	Pirinç	1,5 kg	3 YTL	4,5 YTL
	Biber	1 kg	25 Ykr	25 Ykr
	Salata	2 kg	20 Ykr	40 Ykr
	Tatlı	3 kg	1 YTL	3 YTL
	orba	2 kg	50 Ykr	1 YTL
	Direkt Hammadde Standardı			65,15 YTL
.....Standart Birim Maliyeti			3,25 YTL	

Son olarak hazırlanan mönü 4'ün toplam maliyeti 65.15 YTL'dir. Bu mönünün bir kişilik direkt hammadde maliyeti ise;

$$\text{Kişi Başi Mönü Maliyeti} = 65.15 \text{ YTL} / 20 \text{ kişi} = 3.25 \text{ YTL'dir.}$$

Hazırlanan bu mönüler standart mönüdür ve işletmede tabldot veya porsiyon olarak verilmektedir.

Yukarıdaki tablolarda görüldüğü gibi mönüler standart maliyet kartları yardımıyla belirlenirse yiyeceğın birim direkt ilk madde malzeme giderini hesaplayabiliriz. İşletme bunun üzerinden belirleyebileceğı standart bir yükleme oranı ile diğer giderleri (işçilik, amortisman vb.) de mönüler üzerine yükleyebilir ve satış fiyatını bu şekilde belirleyebilir.

#### **4.5. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**

Bu bölümde, üçüncü bölümde yer alan yiyecek-ecek maliyet kontrolü aşamaları ve yöntemleri ile ilgili verilen bilgiler yardımıyla uygulamaya konu olan konaklama işletmesindeki yiyecek-ecek maliyet kontrol süreçlerini incelenmektedir.

#### **4.5.1. Satınalma**

İşletmemizde satınalma departmanı adı altında ayrı bir birim bulunmamaktadır. Satınalma işlemi departmanlardan genel müdüre gelen talepler doğrultusunda resepsiyonda çalışan bir personelin yardımıyla takip edilmektedir.

Malzemelerin satın alınması Denizli merkezde yer alan adı duyulmuş perakende satış yapan kuruluşlardan temin edilmektedir. Ayrıca, diğer piyasa fiyatları takibi yapıp malzemelerin gerekirse daha ucuz teminini sağlamak için diğer market, süpermarket ve dükkanlardan birinci elden satın alınmasına gidilebilmektedir.

İşletmedeki deponun küçük olmasından dolayı satınalma işlemi sık aralıklarla yapılmakta; stokta fazla malzeme bulundurulmamaktadır. Daha çok günlük tüketilmesi gereken malzemeler gününbirlik temin edilmekte; biraz daha uzun saklanabilir malzemeler depolarda saklanmaktadır.

Satınalınan malzemeler otele giriş yaptığında resepsiyonda kaydı yapıp hemen ilgili departmanlara çıkışı kaydedilmektedir. Uzun süreli saklanabilir malzemeler depolara sevk edilmektedir.

#### **4.5.2. Teslimalma**

İşletmede teslimalma işlemi resepsiyonda çalışan personel tarafından yapılmaktadır. Teslimalma sırasında miktar, fiyat, kalite kontrolü, sipariş edilen malzeme ile teslim alınan malzeme arasındaki varsa farklılıkların tespiti ve gelmeyen malzemenin tekrar siparişinin geçilmesi resepsiyon personeli tarafından genel müdür veya resepsiyon şefinin kontrolü ile yapılmaktadır.

Teslim alınma sırasında kalite kontrolünün belirlenmesi için ilgili personel istihdam edilmediği için eğer gerekli görülürse bu işlem ilgili departman şefleri tarafından bizzat yapılmaktadır.

#### **4.5.3. Depolama**

İşletmenin mutfağında 50 m<sup>2</sup> büyüklüğünde bir depo bulunmaktadır. Teslim alınan malzemelerin hemen kullanılması gerekenleri ilgili departmanlara çıkışı

yapılarak teslim edilmektedir. Malzemelerden mutfakla ilgili olanlar ise depoya aktarılmaktadır. Ana depoda malzemelerin uzun süre saklanmasını sağlayabilecek derecede havalandırma sistemi bulunmaktadır. Ana depo iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölüm soğuk hava deposu niteliğindedir. Kuru malzemeler deponun ikinci kısmında saklanmaktadır.

#### **4.5.4. Malzeme Çıkarma**

Ana depoda daha çok yiyecek ve içecekler saklandığı için buradan mutfak veya restoranta ihtiyaç duyulan malzemeler mutfak şefinin onayı ile çekilmektedir. Bunun için bir talep fişi veya ambar çıkış fişi bulunmamaktadır. Genelde malzemeler kullanıma ihtiyaç duyuldukça depodan çıkarılmaktadır.

Bunun dışında diğer departmanlara aktarılan malzemelerin kullanımı ilgili departman şefinin onayı ile yapılmaktadır.

#### **4.5.5. Üretim**

İşletmede literatürde belirtildiği gibi sıkı bir üretim planı yapılmaktadır. Ancak, mutfak şefi geçmiş senelerdeki deneyimlerden yararlanarak bir mönü planlaması yapmaktadır. Bu planlama herhangi bir kart kullanılarak yapılmaktadır. Uygulama sırasında kullanılan “standart maliyet kartı” ve “standart reçeteler” ileriki yıllarda bir sistemin oluşturulması için kaynak oluşturmuştur.

İşletmede yapılacak yemekler gruplandırılmaktadır. Yapılacak yiyecek miktarı resepsiyondan gelen günlük kişi sayısı ve kaç kişinin yarım pansiyon, kaç kişinin tam pansiyon olarak konaklayacağına göre tahmin edilmektedir.

İşletmede standart ölçüler bir tablo halinde belirtilmemektedir. Standart maliyet kartlarıyla yapılan mönü maliyet hesaplaması sırasında işletmenin daha önce kullanmamış olduğu “standart porsiyon ölçüsü” de ileriki dönemler için uygulanabilir bir niteliktedir.

Aynı durum içecekler içinde geçerlidir. Mönülerde mönüye dahil standart içilebilecek içecekler ve bunların miktarları bellidir. İthal içkiler, taze sıkılmış portakal suyu, şarap, şampanya gibi içkiler ücretli olduğu için bunlar için standart



porsiyon ölçüsü kullanılmaktadır. İthal içkilerde bunu sağlamak için lobbyde bulunan snack barda ve restoran barında “jigger” adı verilen aletler kullanılmaktadır.

#### **4.5.6. Satış**

İşletmede satış kontrolü çok bilimsel bir şekilde uygulanamamaktadır. Satış kontrolünün prensibi müşterilerin tatil boyunca ne kadar yiyecek-içecek tüketeceklerinin tahmin edilmesi ve bunun önceden tahsiline dayanmaktadır. Fakat genel müdür tarafından geçmiş verilerin yardımıyla tüketilecek malzeme maliyeti geçmiş doluluk oranları yoluyla tahminlenip gelecek için bir gelir-gider tahmini yapılabilmektedir. Önceden tahsil edilmese de oluşacak para akışı için ön veri oluşturulmuş olmaktadır.

## SONUÇ

Bireyler, iş nedeniyle, tatil gezmek veya ticari faaliyetleri için çok kısa süreli veya uzun zamanlı seyahat etmektedirler. Bu seyahatleri esnasında konaklama ihtiyaçlarını karşılayacak çok çeşitli konaklama işletmesi mevcuttur.

Günümüz rekabet koşullarına baktığımızda tüm konaklama işletmelerinin sundukları hizmetlerin en yüksek kârla satışını sağlayabilmeleri ve bu şekilde faaliyet alanlarını genişletip daha uzun ömürlü olabilmeleri; maliyetlerinin düşürülmesine ve sürekli bir maliyet kontrolünün sağlanmasına bağlıdır.

İşletmeleri açısından sundukları hizmetin çeşidi ne kadar artarsa gelir ve gider kalemleri de o denli artmaktadır. Konaklama işletmelerinde genel olarak yiyecek ve içecek giderlerinin tüm giderlere oranının %30 ve işçilik giderlerinin %35 civarında olduğunu görülmektedir. Bunun yanında, yiyecek-içecek gelirleri %40 ve oda satış gelirleri de %55 dolayındadır. Bu nedenle, kârlılığı ve verimliliği artırmak için ciddi bir iç kontrol ve maliyet kontrol sisteminin sağlanması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetlerin stoklanamaması ve bu hizmetlerin insan gücüyle sağlanması yüksek işçilik maliyetlerini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, diğer bir maliyet faktörü de yiyecek-içecek malzemesi maliyetleridir.

Maliyet kontrolü çalışmaları; yönetim kademesindekilerin yiyecek-içeceğin ve oda hizmetlerinin kalitesini bozmadan, gerekirse ilave yatırımlar yapmadan işletmenin mevcut kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanıp maliyet unsurlarını kontrol altına alma işlemidir. Maliyet kontrolünün bir şartı, bazı standartların belirlenmesidir. Bu standartlar daha ilk kuruluş aşamasında oluşturulmalıdır. Hizmetin daha hızlı ve verimli sunulabilmesi için departmanların işlevsel açıdan dizilimi sağlanmalıdır.

Türkiye şartlarında bu düzenlemeleri büyük konaklama işletmeleri sağlamaktadırlar. Ancak, küçük işletmelerde yaklaşım daha farklıdır. Küçük konaklama işletmelerinde “maliyet kontrolü yaklaşımı” yerine “patron kontrolü” diye adlandırabileceğimiz bir yaklaşım benimsenmiştir.

Küçük konaklama işletmelerinde bu anlayışın kırılması gerektiği ortadadır. Özellikle, ülkemizdeki şehir içi otellere baktığımızda bu işletmeler bir aile şirketi

görünümündedir. İşletmenin yönetim, kontrol birimlerinde profesyonel kişiler yerine şirketi kuran kişiler yer almaktadır. İşletme sahipleri bu önemli birimlerini profesyonel kişilere teslim etmedikçe, bu işletmelerde planlı kârlılık analizlerin yapılması mümkün değildir.

Maliyet kontrolü ve verimliliğin artırılabilmesi için öncelikle, bu küçük konaklama işletmelerinin bir nevi kurumsallaşma yoluna gitmeleri gerekmektedir. Analizlerin tahminler veya patronun istekleri doğrultusunda alınmasından ziyade, profesyonel kişiler tarafından gerekli bütün bilimsel hesaplama süreçlerinden geçirilerek işletmenin bir maliyet yapısının çıkarılması gerekmektedir.

Bu çalışmamızın temel amacı; pilot bir şehir içi konaklama işletmesinin tüm gelir-gider merkezleri açısından değerlendirilmesinin yapıp yönetici tabakasına tesisin bir maliyet yapısının oluşturulabileceğini göstermektir. Maliyet kontrolünün yapıp birim maliyetlerin belirlenmesi ve bu şekilde işletmeyi kârlılığa götürecek fiyat politikalarının belirlenmesi mümkündür. Bu açıdan çalışmada geçen ve işletmenin yapısına en uygun yöntemin belirlenip uygulanabilirliği test edilmiştir.

Yapılan çalışma sonucunda, büyük işletmelerin yaptıkları maliyet hesaplamalarının ve maliyet kontrollerinin literatürde zaten var olan bazı yöntemler kullanılarak uygulamaya esas olan işletmeye özgü bir model oluşturulup ilerisi için daha sağlıklı fiyatlama politikalarının belirlenebileceği çıkmıştır.

Sunulan hizmetler için belirlenen fiyatların her zaman için işletmeyi kârlılığa götürmediği belirlenmiştir.

Uygulamada alınan dönem özellikli bir dönemdir. İlgili aya ait işletmenin giderler ve doluluk oranı göstermiştir ki; işletmenin %65 oranında bir doluluktan aşağı çalışması işletmenin maliyetleri karşılamakta zorlandığını ortaya koymuştur. Bu verileri temel alarak işletmenin gelecekte daha yüksek veya daha düşük doluluk oranlarında nasıl bir fiyat politikası izleyebileceği belirlenebilir.

Yapılan bu çalışma yöneticiler açısından yol gösterici niteliktedir. Esas olan, işletmenin doğru şekilde gider merkezlerinin belirlenmesi, yardımcı ve esas hizmet birimlerinin birbirlerine ne ölçütlerde yarar sağladığının tespitidir. Buna göre, belirli maliyet katsayıları kullanılarak istenilen doluluk oranlarında işletmenin giderleri belirlenebilir. Bu şekilde işletmenin maliyet-hacim-kâr analizleri ile başabaş noktası analizi yapılabilir.

Ayrıca, elde edilen birim maliyetler doğrultusunda işletmede verilen mönülerin fiyatlarının aşçı veya yönetici tarafından tahmini şekilde belirlenmesinden ziyade; bir standardın oluşturulup daha sağlıklı, cazip ve bunun yanında kârlı fiyatlarla sunulması sağlanabilir.

Standart mönü maliyet kartları yardımıyla görülmüştür ki işletmenin bazı mönülerinin fiyatları maliyetlerini karşılayamadığı; bazı fiyatların ise çok aşırı yüksek belirlendiğini ortaya çıkarmıştır. Bu durumun önlenmesi bir çok açıdan işletmeye fayda sağlayacaktır.

Öncelikle, işletmenin restoran bölümünde üretilen yiyecek malzemelerinin bir standart üretim tablosunun oluşturulması ve bu şekilde fiyatlanması hem işletme içinde konaklayanlara cazip gelecek, hem de dışarıdan gelebilecek misafirlerin sayısında bir artış sağlayabilecektir.

Unutulmamalıdır ki yiyecek maliyet kontrolünün amacı; işletmeye yiyecek satışlarından en yüksek kârı sağlamaktır. Yiyecek maliyet kontrolünün temel görevi; yiyecek maliyetlerinin hangi maliyet merkezlerinde ne düzeyde oluştuğunu ortaya koymak ve yönetime maliyet azaltılması yolunda gerekli bilgileri sağlamaktır.

Yiyecek malzemelerinin satın alınmasından depolanmasına ve üretimden satışına kadar belli standartların belirlenmesi etkin bir yiyecek maliyet kontrolünü sağlar.

Özetlersek; küçük konaklama işletmeleri için uygulaması masraflı ve zor görünen maliyet kontrolü çalışmaları bazı teknik analizler sonucu gerçekten tutarlı ve doğru sonuçlar verebilmektedir. Yapılması aslında zor olmayan bu çalışmalar içinde bulunan yoğun rekabet ortamında, hem işletmenin kendi açısından kârlılığını artırıcı, hem de piyasa koşullarında tutarsız belirlenen fiyatların işletmeleri yıpratıcı rekabetten uzak, verimliliği artırıcı bir rekabette hizmet vermelerini sağlayabilir.

Sonuç olarak; küçük konaklama işletmeleri verimliliği ve kârlılığı artırmak için kurumsallaşıp; profesyonel kişilerce çalıştırılmalıdır. Yöneticiler, gerekli olan maliyet kontrolleri analiz edilmeli, herhangi bir bilimsel dayanağı olmayan ve sadece rakiplerin fiyatlarını baz alarak yapılan fiyatlama politikasından vazgeçilmelidir. Çalışmamız da ortaya koymuştur ki; gerekli maliyet analizleri yapılarak elde edilen verilerin çoğaltılmasıyla ileriye dönük daha sistematik maliyet hesaplamalarına geçilmelidir.

## KAYNAKLAR

- Adolph M., Usry M. F., (1985). *Cost Accounting Planning and Control*, 6.edition, England,
- Akat, Ö., (1990). *Turizm Pazarlaması*, Ekin Kitabevi, Bursa
- Akdoğan N., (1995). *Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*, Ankara Serbest Muhasebeci Müşavir Odası Yayınları,
- Akoğlu T., (1971). *Otel İşletmelerinde Maliyet Hesapları*, Sevk ve İdare, Sayı:30, Ankara
- Aktaş A., (1985). *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Eren Ofset, Antalya
- Aktaş A., (1989). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Ofset Matbaacılık, Antalya
- Aktaş A., (1996). *Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir
- Aktaş A., (2001). *Turizm İşletmelerinde Yönetim*, A.Ü. AÖF Yayın No: 936, Eskişehir
- Aras H., (1993). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*, T.C. Turizm Bakanlığı, Devran Matbaası, Ankara
- Arslan M., Şimşek Y. M., (2002). *Turizm İşletmeciliği*, Tutibay Yayınları, Saray Matbaacılık, Ankara
- Aşıcı Ö., (1984). *Pazarlama*, Üçel Yayıncılık, İzmir
- Atkinson H., Berry and Jarvis R., (1995). *Business Accounting for Tourism*, 1. edition, London
- Aytuğ S., (1997). *Pazarlama Yönetimi*, İlkem Ofset, İzmir
- Azaltun M., Kaya E., (2004). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Baladin M. Saim, (1991). *Otel İşletmelerinde Maliyet Merkezlerinin İncelenmesi ve Denetimi*, (Yüksek Lisans Tezi), İst.Üniv. SBE., İstanbul
- Baltzer L. E, S.A. Gilmore, *Food Preparation Study Course*, Iowa State University Press, Iowa,
- Barutçugil İ. S., (1984). *Turizm İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa
- Bekçi İ., (2003). *Konaklama Muhasebesi*, S.D.Ü. Yayın No: 36, Isparta
- Belkai A., (1983). *Cost Accounting*, CBS College Publishing, New York
- Benligiray Y., (1977). *Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü*, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları No: 180/11, Eskişehir
- Bolat T., (1995). *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde, Menü Planlaması ve Fiyatlandırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi S.B.E., Balıkesir

- Bölüköglü İ., (1988). *Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Optimizasyon*, 9 Eylül Üniv. SBE.(Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir
- Büyükmirza K., (2000). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, Barış Kitap Basın Yayın Dağ. Ltd. Şti, Ankara
- Cemalcılar İ., (1994). *Pazarlama Kavramları*, Beta, İstanbul
- Coltman M., (1989). *Cost Control for the Hospitality Industry* (2. edition), Von Nostrand Reinhold Company, New York
- Coltman M., (1991). *Financial Control For Your Hotel*, USA
- Costello W., (1987). *Management By Menu*, 2. edition, ABD
- Covart J., Purchasing-10 Tips to Improve Your Bottom Line, Restaurant Report e-mail Newsletter, sayı:26, 29 Haziran 1998, [www.restaurantreport/mewsletter/issue26.html](http://www.restaurantreport/mewsletter/issue26.html))
- Çakıcı C., Akoğlan M., Murat Azaltun, Sökmen A., Sarıışık M., (2002). *Otel İşletmeciliği*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Çetiner E., (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Detay yayıncılık, Ankara
- Bernard D., Stone S., (1985). *Food and Beverage Management*, Catering and Institutional Management Association, Guildford,
- Demir N., (1990). *Konaklama Tesisleri Muhasebesi*, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Yayın No. 2, Antalya
- Denizer D., (Eylül-Ekim 1991). Konaklama İşletmelerinde Fiyatın Önemi ve Fiyat Faklılaştırılması, *Anatolia*
- Denizer D., Tetik N., Akdoğan M., Yeşiltaş M., Kozak M., (1998). *Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar*, Ankara
- Ditmer P.L., G.G. Griffin, (1993). Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls, Von Nostrand Reinhold, New York
- Emeksiz M., (2002). *5 Yıldızlı Otel işletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli*, T.C.A.Ü. Yayınları No: 1337, Eskişehir
- Erdoğan N. (2001). *Maliyet Muhasebesi*, Barış Yayınları fakulteler Kitabevi, 2. Baskı, İzmir
- Erkan S., (1988). *İşletmelerde Maliyet Hesaplama ve Bir Örnek işletme Üzerine Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniv. SBE.
- Ertürk H., (1985). *Maliyet Muhasebesine Giriş*, Tunahan Matbaası, Bursa
- Farrell K., (1991). B. Main, How To Cut Costs and Keep Customers Coming, Restaurant Business, Vol:90 (1)
- Geller N.A., (1988-89). Maliyet Kontrolü: Hotellerde Tek Düzen Muhasebe İçerisinde Giderlerin Dağıtımı, *Turizm Yıllığı*
- Gray S. William, (1996). *Hospitality Accounting*, Prentice Hall, ABD

- Gülal M., (1996). *Bar Yönetimi ve Restorant Operasyonları*, M.E. Basımevi, Aydın
- Hacıoğlu Nejdet, (1989). *Turizm Pazarlaması*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa
- Harris P. J., Hazzard P., A., (1994) *Accounting in the Hotel and Catering Industry*, Stanley Thornes (publishers) Ltd., Cheltenham
- Harris P., Hazzard P., (1992). *Management Accounting in the Hospitality Industry*, 5. edition
- Harris P.,(1995). *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*, 1. edition, Cornwall
- Hatipoğlu Z., (1993). *Temel Pazarlama*, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi No:11, İstanbul
- İçöz O., (1996). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, *Anatolia Yayıncılık*, Ankara
- İlban M., (1972). *Yiyecek-İçecek Kontrolü*, Doğan Kardeş Matbaacılık Sanayi A.Ş., İstanbul
- İpçi M., (1994). *Tekdüzen Muhasebesi Sistemine Göre Maliyet Muhasebesi*, Türmob Yay. No:12, Ankara
- Kara M. (2004). *Maliyet Muhasebesi*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Karamustafa K., (Aralık 1994). *Otel İşletmelerinin Yiyecek-içecek Bölümünde Maliyet-Fiyat-Verimlilik İlişkileri ve Bir Örnek*, *Anatolia Yayınları*
- Kartal A., Sevim A., Gündüz H., (2004). *Maliyet Muhasebesi*, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:808, 2,Baskı, Eskişehir
- Kaval H., (1984). *Konaklama İşletmeleri Muhasebesi*, Yaklaşım Yayınları, Ankara
- Keiser D.C., (1990). *Food and Beverage Control*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey
- Keiser J., (1989). *Controlling and Analyzing Costs in Food Service Operations* (2. edition) Macmillan Publishing Company, New York
- Kırmızı H., (2000). *Konaklama işletmelerinde Oda Fiyatlandırma Yaklaşımları (Antalya Turizm Merkezi Örneği)*, (yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE., Trabzon
- Konaklama Edüstrisine Giriş*, (1993). Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları:48, Hizmete Özel, Ankara
- Kotas R., (1999). *Management Accounting for Hospitality and Tourism*, 3. editin, New Delhi
- Kozak M., (1995). *Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün sağlanması*, *Verimlilik Dergisi* (3)
- Kutlan S., (1998). *Maliyet Kontrolü*, Alfa, İstanbul
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, *Otel Yönetim Seminerleri Konuşma Metinleri* , *Ankara Eğitim Dairesi Yayınları*, No:56.
- Maviş F., (1992). *Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramları*, Birlik Matbaası, Eskişehir
- Medlik S., (1997). *Otel İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

- Memiş N., (1999). *Konaklama İşletmelerinde Maliyet-Hacim-Kâr Analizleri ve Örnek Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Muğla Üniversitesi SBE, Muğla.
- Mikdat E., (1992). *Turizm Pazarlaması*, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Miller J.E., (1985). *Menu Pricing and Strategy*, Von Nostrand Reinhold Company, New York.
- Nasuhi B., Yücel E., (1992). *Maliyet Muhasebesi*, Der.yayımları 103, İstanbul
- Ninemeier J.D., (1987). *Planning and Control for Food and Beverage Operations*, (2. edition), Institute of American Hotel-Motel Association, Michiage.
- Olahı H., (1986). *Turizm*, M.E.Basımevi, İstanbul.
- Olahı H., Korzay M., (1993). *Otel İşletmeciliği*, Beta, İstanbul.
- Oral S., (1988) *Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım-Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi*, İstiklal Matbaası,
- Oral S., Kurgun O.A., (1997). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Özgür F., (1985). *Muhasebe İlkeleri*, İst.Üniv.İşl.Fak.Yayın No:162, İstanbul
- Pekiner K., (1988). *İşletme Denetimi*, İstanbul.
- Persoff J., (1990). Money Matters: Count the Bacon, Restaurant Hospitality, Vol:74,(8).
- Plotkin R., (1990). Keeping Tabs, Restaurant Hospitality, Vol:74, (9).
- Reid, R.D., (1989). *Hospitality Marketing Management* (2. edition), Von Nostrand Reinhold Company, New York.
- Rızaoğlu B., (1990). *Genel Pazarlara Yönelik Ticari Yiyecek-İçecek Tesislerinde Bir Yönetim Aracı Olarak Mönü Planlama ve Geliştirme*,(Yayınlanmamış Doktora tezi), Erciyes Üniv. SBE., Kayseri.
- Rızaoğlu B., (Mayıs1991). Mönü Planlaması ve Yiyecek-içecek Tesislerinin Mimari Tasarımı Üzerine, *Anatolia Dergisi*, yıl 2, sayı:17.
- Rızaoğlu B., (1995). *Turizm Pazarlaması*, İztaş Basım Sanayi, Aydın
- Sackler W., S.R. Trapani, (1996). *Food Service Cost Control Using Microsoft Exel for Windows*, John Wiley&Sons, Inc., New York.
- Saç F., (1988). *Konaklama İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Standart Reçete Kullanımı*, Hacettepe Üniv. SBE., (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Saraç S., (1989). *Konaklama Muhasebesi*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Scanlon N., (1993). *Restaurant Management*, Von Nostrand reinhold, New York.
- Sevgener A.S., Hacırüstemoğlu R., (1998). *Yönetim Muhasebesi*, Alfa Yayınları.



- Sezgin O. M., (1976). *Otel Muhasebesi*, Güneş Matbaacılık, Ankara
- Sezgin O.M., (1988). Konaklama İşletmelerinde Mutfak Planlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Konular, *Anatolia*, 4 (5).
- Stoken J.W., (1982). *How To Manage A Restaurant*, W.M.C. Brown Company Publishers, Dubuque.
- Sümerkan Z., (1984). *Otel İşletmelerinde Maliyetlerin Kârlılık Açısından Değerlendirilmesi ve Uygulama Örneği*, Uludağ Üniversitesi SBE. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa.
- Sümerkan Z., (1989). *Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması*, İnce Ofset, Balıkesir.
- Şener B., (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara.
- Taşkın E., (1997). *Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Anket Uygulaması)*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir.
- Tekeli H., (2001). *Turizm Pazarlaması ve Planlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Türksoy A., (1997). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Türksoy A., (1998). *Otel Yönetim Muhasebesi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Türksoy A., (2002). *Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Türksoy Adnan, (1992). *Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Otomasyon Uygulaması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 9 Eylül Üniversitesi S.B.E., İzmir.
- Tütüncü Ö., (Mayıs-Haziran 1993). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Standart Maliyetleme, *Anatolia*.
- Tütüncü Ö., Göksu I., Ünlü E., (1999). Konaklama İşletmelerinde Maliyet Analizleri ve Fiyatlandırma Kararları, *9.Eylül Üniv. SBE: Dergisi*, Cilt:1 Sayı: 3. İzmir.
- Ulu A., Sarıışık M., (29 Kasım-3 Aralık 1996). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Seminerleri ve Türkiye Açısından Uygulanabilirliği, *I. Uluslar arası ve VII: Ulusal Turizm Kongresi*, Kuşadası.
- Usal A., Kurgun O. A., (Eylül 2001). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Usta Ö., (1996). *Lise Turizm I-II*, As Matbaacılık, Ankara.
- Uysal Kartal A., (1994). *Konaklama İşletmeleri Yönetim Muhasebesi*, Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu, Eskişehir.
- Üstün R., (1985). *Maliyet Muhasebesi*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Witzky H. K., (1964). *Modern Hotel-Motel Management Methods*, Ahrens Book Company, Inc, New York.

Yılmaz Y., (1997). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Bir kontrol Aracı Olarak Maliyet Ve Satışların Analizi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir.

Yükçü S. (1999). *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*, Cem Ofset, İzmir.

**EK-1- STANDART MALZEME SATIN ALMA KARTI**

XXX Oteli Denizli	<b>Malzeme Satın Alma Kartı</b>			Tarih:...../...../.....
Kime Ödenecek:				
Borçlu Hesap No:	İZAHAT	Müfredat	TUTARI	
Ana Hesap Muavin Hesabı:				
NOT:				



**EK-3- SATIN ALMA ÖZELLİKLERİ FORMU**

(Yiyecek-İçecek İşletmesin Adı)

- 1: Ürünün Adı:.....
- 2: Ürünün Ne için Kullanıldığı:.....  
.....
- 3: Ürünün Genel Olarak Tanımı:.....
- 4: Detaylı Tanımlama:.....
- 5: Ürünün Test İşlemi:.....
- 6: Özel Talimatlar ve İhtiyaçlar:.....

**Kaynak:** Aktaş; 2001 : 155



**Ek-5- AMBAR YİYECEK ALINDI FORMU**

<b>MUTFAK GİDERLERİ</b>		
Müşteri Departmanı Personel		
<b>AMBAR YİYECEK ALINDI FORMU</b>		
MÜŞTERİ PERSONEL	NO: .....	...../...../200...
Kod No:	CİNSİ	Miktar
Talep Eden Departman Şefi	Ambar Şefi	Cost Controler
Departman Şefi	VERİLMİŞTİR	STOKTAN DÜŞÜLMÜŞTÜR
NOT: 1: Departman Şefinin imzası olmadan teslim etmeyiniz. 2: .....		

**Ek-6- GÜNLÜK TESLİM ALMA FORMU**

:../../.....					
ABC OTELİ		<b>GÜNLÜK TESLİM ALMA FORMU</b>			
Teslim Eden Firma Adı ve Adresi:			Fiş No:..... <u>Hesap No:</u> <u>Stok No:</u>		
<b>Tutarı</b>					
MİKTAR		MALIN CİNSİ	BİRİM	FİYATI	TOPLAM TUTARI
ADET	KG.				
				YEKÜN	



**Ek-7- MALZEME İADE FORMU**

<b><u>MALZEME İADE FORMU</u></b>				
Dağıtım:		No:.....		
1.Muhasebe		Satıcı Firma:.....		
2.Satıcı		Fatura Tarihi:.....		
3.Teslim alma		Fatura No: .....		
Malzeme Adı	Birim	Miktarı	Fiyatı	Tutarı
Toplam:				
İADE NEDENİ:.....				
.....				
Tesellüm Memuru			Yetkili İmza	



**EK-9- AMBAR STOK KARTI**

<b><u>AMBAR STOK KARTI</u></b>												
Kart No:						Ölçü Birimi:						
Malzemenin Cinsi:						Minimum stok:						
						Maksimum Stok:						
Tarih Açıklam a	GİREN				ÇIKAN				KALAN			
	No :	Mikta r	Fiya t	Tuta r	No :	Mikta r	Fiya t	Tuta r	No :	Mikta r	Fiya t	Tuta r

**Kaynak:** Aktaş, 2001 : 176

**Ek-10- ENVANTER CETVELİ**

.....AYI ENVANTER CETVELİ									
Kod No:	Malzemenin Cinsi	Birim	Miktar	Fiyatı		Tutarı	Stok Kartlarının		Noksan (Fazla)
							Miktarı	Tutarı	

**Kaynak:** Aktaş, 2001 : 177

**EK-11- MALZEME İSTEK FİŞİ**

<b>MALZEME İSTEK FİŞİ</b>					
Dağıtım:				Seri No:.....	
Sarı:	Muhasebe			Tarih:.....	
Yeşil:	Ambar				
Beyaz:	Departman Şefi				
Kod No	Malın Cinsi	Birim	İstenen Miktar	Birim Fiyatı	Toplam Maliyet



**EK-13- 486. VERGİ USUL KANUNU TEBLİĞİ**

## **ÖZGEÇMİŞ**

**Adı Soyadı:** Umut Tolga Gümüş

**Doğum Tarihi:** 03.01.1981

**Doğum Yeri:** Yığılca

**Öğrenim Bilgileri:**

1: Aydın Adnan Menderes Anadolu Lisesi 1992-1999

2: Pamukkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü 1999-2003

3: Pamukkale Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 2003-2005