

21411

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE  
YİYECEK MALİYETLERİNİN KONTROLÜ  
VE  
OTOMASYON UYGULAMASI ÖRNEĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ARAŞ.GÖR. ADNAN TÜRKSOY

TEZ DANIŞMANI:  
PROF.DR. ALP TİMUR

İZMİR, 1992

## Ö N S Ö Z

Ülkemizde özellikle 1980'li yıllarda turistik amaçla kurulan otel sayısında büyük bir artış görülmüştür. Tesis ve yatak sayısı bazında görülen bu gelişme; tesislerin nitelikleri dikkate alındığında bir takım farklılıklar göstermektedir.

Donanım olarak oldukça iyi durumda olan çoğu tesis yıldızları kolayca alırken, işletmecilik bakımından içi boş yıldızlarla ifade edilebilecek bir hizmet kalitesi ile karşımıza çıkmaktadırlar. Mevcut durumun makro ölçekte bir değerlendirme; köklü tedbirler alınmadığı takdirde gelecekte hizmet kalitesi ile ilgili sorunlarında artacağını göstermektedir.

Sektörde olası darboğazların aşılmasında teşvik ve sübvansiyonlardan başka, günümüzde otellerin elindeki önemli bir yönetsel araç; bu işletmelerin karlılıklarını koruyabilmek için maliyetlerini aynı seviyede tutmalarına yardımcı olacak maliyet kontrol sistemleri geliştirmeleridir.

Bu çalışmada, otellerin sundukları yiyecek hizmetlerine ilişkin maliyetlerini kontrol edebilmelerine yardımcı olacak yöntemler göz önünde bulundurularak bir model geliştirilmeye çalışılmıştır.

Böyle bir çalışmanın günümüz otelcilerine ve literatüre katkıda bulunacağı konusunda beni ikna eden hocam Sn. Doç. Dr. Selim BEKÇİOĞLU'na, çalışmamın her aşamasında katkılarını esirgemeyen hocam Sn. Prof. Dr. Ali Rıza KARACAN ve Sn. Doç. Dr. Ahmet ULU'ya literatür çalışmalarım sırasında mesailerinden feragat eden TUGEV Dokümantasyon ve Fotokopi Merkezinin kıymetli çalışanlarına, çalışmamın uygulamasına imkan vermek üzere Çeşme Altinyunus Tatil Köyü'nün kapılarını açan tesis genel müdürü Sn. Aydın ALAM'a ve çok değerli yönlendirme, değerlendirme ve eleştirileriyle, her zaman olduğu gibi bu çalışmam boyunca da ilgilerini esirgemeyen kıymetli hocam Sn. Prof. Dr. Alp TİMUR'a şükranlarımı sunarım.

# İ Ç İ N D E K İ L E R

ÖNSÖZ .....	1
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ .....	vii
GİRİŞ .....	1

## B İ R İ N C İ B Ö L Ü M

### OTEL İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR VE MALİYET KAVRAMI

1. OTEL İŞLETMELERİ .....	5
1.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLER .....	5
1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ .....	7
1.3. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI .....	9
1.4. OTEL İŞLETMELERİNİN TEMEL BÖLÜMLERİ .....	12
1.4.1. Konaklama Bölümü .....	15
1.4.2. Yiyecek ve İçecek Bölümü .....	16
1.4.3. Diğer Hizmetlerle İlgili Bölümler .....	16
2. OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK VE İÇECEK BÖLÜMÜ .....	17
2.1. YIYECEK VE İÇECEK HİZMET İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRIL- MASI .....	17
2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK VE İÇECEK BÖLÜMÜNÜN ÖNEMİ .	20
2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK VE İÇECEK BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYONU .....	23
3. OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK MALİYETİ .....	25
3.1. MALİYET KAVRAMI VE SINIFLANDIRILMASI .....	25
3.2. OTEL İŞLETMELERİNDE MALİYETLER .....	33
3.2.1. Konaklama Hizmetleriyle İlgili Maliyetler .....	40
3.2.2. Yiyecek ve İçecek Hizmetleriyle İlgili Maliyet..	41
3.2.2.1. Yiyecek Maliyetleri.....	41
3.2.2.2. İçecek Maliyetleri.....	41
3.2.2.3. Yiyecek ve İçecek Bölümüyle İlgili Genel Maliyetler .....	42
3.2.3. Sunulan Diğer Hizmetlerle İlgili Maliyetler ....	43
3.3. YIYECEK MALİYETLERİ .....	43
3.3.1. Malzeme Maliyeti .....	43
3.3.2. İşçilik Maliyeti .....	43
3.3.3. Genel Üretim Maliyeti .....	44

## İ K İ N C İ B Ö L Ü M

### OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK MALİYET KONTROLÜ

1. YİYECEK MALİYET KONTROLÜ .....	45
1.1. KONTROL KAVRAMI .....	46
1.2. YİYECEK MALİYET KONTROLÜNÜN TANIMI VE KAPSAMI .....	48
1.3. YİYECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ .....	49
1.4. YİYECEK MALİYET KONTROLÜNÜN AMACI VE FİYATLANDIRMAYLA OLAN İLİŞKİSİ .....	53
1.4.1. AMACI .....	53
1.4.2. FİYATLANDIRMAYLA OLAN İLİŞKİSİ .....	55
1.5. YİYECEK KONTROL SİSTEMİNİN MALİYETİ .....	60
1.6. YİYECEK MALİYET KONTROLÜNÜ GÜÇLEŞTİREN FAKTÖRLER .....	61
2. YİYECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ .....	63
2.1. ÜRETİMİN PLANLANMASI .....	65
2.1.1. Menü Planlaması .....	65
2.1.2. Yiyecek Üretim Standartlarının Belirlenmesi .....	69
2.1.2.1. Üretim Planlaması .....	69
2.1.2.2. Standart Reçeteler .....	72
2.1.2.3. Standart Porsiyon Büyüklükleri .....	75
2.1.2.4. Standart Verim .....	76
2.2. ÜRETİM VE SATIŞ .....	77
2.2.1. Satınalma ve Tesellüm .....	78
2.2.1.1. Satınalma .....	79
2.2.1.2. Tesellüm .....	82
2.2.2. Depolamada ve Depodan Mal Verme .....	84
2.2.2.1. Depolama .....	84
2.2.2.2. Depodan Mal Verme .....	87
2.2.3. Ön Hazırlık ve Pişirme .....	88
2.2.3.1. Ön Hazırlık .....	88
2.2.3.2. Pişirme .....	92
2.2.4. Servis .....	94
2.2.5. Sanitasyon .....	95

2.3. GERÇEKLEŞEN MALİYETLERİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	96
2.3.1. Yüzde Maliyet Analizi	98
2.3.1.1. Basit Yüzde Maliyet Analizi	98
2.3.1.2. Ayrıntılı Yüzde Maliyet Analizi	102
2.3.2. Sapma Maliyet Analizi	107
3. YIYECEK MALİYET KONTROL SÜRECİNDE BİLGİSAYAR KULLANIMI	114
3.1. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİSAYAR KULLANIMI	114
3.2. YIYECEK MALİYET KONTROLÜNDE BİLGİSAYAR KULLANIMI	121

### Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

#### ALTINYUNUS TATİL KÖYÜNDEKİ YIYECEK MALİYET KONTROLÜYLE İLGİLİ OTOMASYON UYGULAMASININ İNCELENMESİ

1. BİR TURİSTİK İSTASYON OLARAK ÇEŞME	125
1.1. ÇEŞME İLÇESİNİN KONUMU VE TARİHÇESİ	125
1.2. ÇEŞME İLÇESİNİN TURİSTİK ARZ KAPASİTESİ	126
1.3. ÇEŞME İLÇESİNİN TURİSTİK TALEP KAPASİTESİ	129
2. ALTIN YUNUS TATİL KÖYÜ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	131
2.1. ALTIN YUNUS TATİL KÖYÜNDE SUNULAN HİZMETLER	134
2.1.1. Konaklama Hizmetleri	134
2.1.2. Yiyecek ve İçecek Hizmetleri	135
2.1.3. Sunulan Diğer Hizmetler	136
2.2. ALTIN YUNUS TATİL KÖYÜNÜN PERSONEL DURUMU	137
3. ALTIN YUNUS TATİL KÖYÜNDE KULLANILAN OTOMASYON (BİLGİSAYAR) SİSTEMİ	138
3.1. MEVCUT SİSTEMİN GENEL OLARAK TANITIMI	138
3.2. OTOMASYON SİSTEMİNİN TEMEL BÖLÜMLENMESİ	140
3.2.1. Muhasebeyle Bağlantılı Çalışan Modüler Sistem	141
3.2.2. Önbüroyla Bağlantılı Çalışan Modüler Sistem	143
3.2.3. Yiyecek ve İçecek Kontrolüne İlişkin Modüler Sis.	145
4. OTOMASYON SİSTEMİ İÇİNDEKİ YIYECEK MALİYET KONTROLÜ SİSTEMİNİN İŞLEYİŞ SÜRECİ	145

5. YIYECEK MALİYET KONTROLÜNE İLİŞKİN OTOMASYON SİSTEMİNİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ .....	156
SONUÇ .....	161
LİTERATÜR .....	167



## T A B L O   V E   Ş E K İ L   L İ S T E S İ

### Tablolar :

1. 1939-1989 Yılları Arasında Amerikan Otelciliğinin Gelişimi .....	8
2. Standart Reçeteler İçin Ölçü Tablosu .....	74
3. Bazı Et Çeşitlerinden Pişirildikten Sonra Sağlanan Net Verim ...	76
4. Bir İş Birimlik Sebze ve Meyva Hazırlama İşlemleri İçin Saptanan Standart Ortalama Zaman Değerleri .....	89
5. Standart Porsiyon Büyüklükleri İçin Örnek Tablo .....	90
6. Hazırlık Esnasında Taze Sebze ve Meyvalarda Meydana Gelen Ortalama Artıklar .....	91
7. Ayrıntılı Maliyet Analiz Raporu .....	105
8. Maliyet Analiz Tablosu .....	105
9. Günlük Yiyecek Maliyet Tablosu .....	106
10. Portföy Analizi İçin Örnek Tablo .....	111
11. Otellerde Bilgisayar Kullanım Alanları .....	117
12. Çeşme İlçesinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri .....	128
13. İzmir ve İlçelerinde Bulunan Turizm Belgeli Tesis ve Yatak Sayısı .....	129
14. İzmir İline Deniz Yolu ve Hava Yolu İle Gelenlerin Giriş Kapılarına Göre Dağılımı (1991) .....	129
15. İzmir İlinde Yerli ve Yabancı Turistlerin Yaptığı Konaklama ve Geceleme Sayılarının İlçelere Göre Dağılımı (1991) .....	130
16. Altın Yunus Tatil Köyü, Ödenmiş Sermayesinin Ortaklar Arasındaki Dağılımı (% Olarak) .....	131
17. Altın Yunus Turistik Tesisleri A.Ş. 1990-09.1991 Tarihli Karşılaştırmalı Bilançosu .....	132
18. Altın Yunus Tatil Köyü 1990-1991 Yıllarına İlişkin Gelir Tablosunun Analizi .....	133
19. Altın Yunus Tatil Köyünün Konaklama Kapasitesi .....	134
20. Altın Yunus Tatil Köyünde Bulunan Restoranlar ve Kapasiteleri .	135

21. Altın Yunus Tatil Köyünde Bulunan Kafeteryalar .....	135
22. Altın Yunus Tatil Köyündeki Barlar ve Kapasiteleri .....	136
23. Altın Yunus Tatil Köyü Personelinin Departmanlara Göre Dağılımı	137
24. Altın Yunus Tatil Köyünde Bulunan Satış Noktaları .....	140

**Şekiller :**

1. 1600-2000 Yılları Arasında Otelcilik Sektörünün Gelişimi .....	7
2. Otelin Gelir ve Gider Merkezleri .....	13
3. Orta Büyüklükteki Bir Otelin Organizasyon Şeması .....	14
4. Kitleye Yönelik Yiyecek ve İçecek Hizmeti Sunan İşletmelerin Sınıflandırılması .....	19
5. Uluslararası Pazara Hitap Eden Bir Otelin Gelirlerinin Dağılımı (% Olarak) .....	20
6. Otelin Sahip Olduğu Niteliklere Müşteri Tarafından Verilen Önem Derecesi (%) .....	21
7. Konaklama İşletmelerinde 1963-1988 Dönemi Gelirlerinin Yüzdesele Dağılımı .....	22
8. Büyük Ölçekteki Bir Otelin Yiyecek ve İçecek Bölümü Organizasyon Şeması .....	24
9. Harcama, Gider ve Kayıp Arasındaki İlişkiler .....	27
10. Bir Endüstriyel İşletmede Maliyet Unsurları .....	30
11. İşletme Maliyetlerinin Buzdağı Yardımıyla Açıklanması .....	31
12. Genel Olarak İşletme Maliyet Unsurları .....	32
13. Otel İşletmelerinin Maliyet Unsurları .....	36
14. Yiyecek Üretim Sürecinde Çalışan Personel .....	44
15. Genel Olarak Bir Yönetim Süreci .....	45
16. Kontrol Araçları .....	47
17. Yiyecek Kontrolünde Kullanılan Bilgi Sistemleri .....	48
18. Yiyecek Kontrol Süreci .....	50



19. Eksiksiz Bir Yiyecek ve İçecek İşletmesi Yönetim Kontrol Sistemi	51
20. Otel İşletmelerinde Yiyecek Üretim Süreci .....	64
21. Geçmiş Dönem Satış Tahminlerine İlişkin Bir Form Örneği .....	71
22. Standart Reçete Formuna İlişkin Ayrıntılı Bir Örnek .....	72
23. Örnek Sipariş Kağıdı .....	80
24. Otel İşletmelerinin Türü İle Satınalmadan Sorumlu Personel Arasındaki İlişki .....	81
25. Tesellüm Fişi Örneği .....	83
26. Stok Kartı Örneği .....	86
27. İstek Fişi .....	88
28. Yemek Üretim Planı Formu .....	93
29. Sanitasyon ve Yiyeceklerin Korunmasında Önemli Isı Dereceleri ..	95
30. Aylık Yiyecek Maliyet Analiz Raporu .....	100
31. Günlük Yiyecek Maliyet Analiz Raporu .....	101
32. Yiyecek Üretim Sapmaları .....	108
33. Portföy Yöntemi Değerlendirme Grafiği .....	112
34. Otel Türlerine Göre Bilgisayar Kullanımı .....	116
35. Otellerde Satış Noktaları .....	118
36. Stok Kontrol Modülünün Yapısal Görünümü .....	120
37. Yiyecek Departmanında Bilgisayar Sisteminin Girdi ve Çıktıları Hakkında Genel Bilgi .....	122
38. Altın Yunus Tatil Köyünde Kullanılan Bilgisayar Sisteminin İşleyiş Şeması .....	139
39. Altın Yunus Tatil Köyünde Kullanılan Standart Reçetelere İlişkin Bir Örnek .....	147
40. Altın Yunus Tatil Köyünde Kullanılan Tesellüm Fişine İlişkin Bir Örnek .....	150
41. Altın Yunus Tatil Köyünde Kullanılan Sarf Fişine İlişkin Ayrıntılı Bir Örnek .....	152

## G İ R İ Ő

Konaklama endüstrisi; insanların sürekli ikametgahlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde öncelikle geçici konaklama, sonra da yiyecek ve içecek gibi zorunlu gereksinimlerin karşılanması için mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleri biçiminde tanımlanabilir.

Emek yoğun bir özellik taşıyan hizmet satışlarının mal satışlarından daha fazla olduğu ve uluslararası konjonktürden çok çabuk etkilenen bu endüstri, değişik kriterlere göre farklı biçimlerde sınıflandırılabilir. Ancak çeşitli yazarlarca kabul görmüş ayrıma göre bu tesisler temelde:

- Geleneksel Konaklama İşletmeleri,
- Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri

olarak iki grupta toplanmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre geleneksel konaklama işletmelerini oteller oluştururken, moteller, pansiyonlar, kampingler, tatil köyleri, oberjler, sağlık turizmi işletmeleri, çeşitli kurum ve kuruluşların kamp ve sosyal tesisleri de tamamlayıcı konaklama tesisleri olarak kabul edilmektedir. Konaklama endüstrisinde yer alan tüm işletmelerin aynı zamanda turizm işletmesi olarak kabul edilebileceğinden hareketle, bu işletmeleri ülkemizdeki hukuki çerçeve dahilinde iki grupta ele almak mümkündür:

- Turizm Belgeli Konaklama İşletmeleri,
- Belediye Belgeli Konaklama İşletmeleri

Turizm belgeli tesisler; gerek yatırım, gerekse işletme aşamalarında vasıfları turizm işletmeleri yönetmeliğine göre belirlenen ve Turizm Bakanlığı tarafından denetlenen işletmelerdir. Vasıfları mahalli idareler tarafından belirlenen ve denetimleri de yine bu mahalli idarelerce yapılan işletmeler ise belediye belgeli işletmeleri oluşturmaktadır. Ancak bu tesislerin uluslararası standartlara uygunluğunun saptanmasındaki güçlükler nedeniyle, çalışmada yalnızca Turizm Belgeli İşletmeler (oteller) ele alınacaktır.

İnsanların seyahat etmeleri (turizme katılmaları) ile doğan konaklama endüstrisi aynı zamanda müşterilerinin beslenme ihtiyaçlarını da karşılayabilmelidir. Nitekim seyahat esnasında kişilerin bu doğal gereksinimlerini karşılayabilmelerinin gerekliliği turizm belgeli otel işletmelerinde yiyecek bölümünün bulunmasına yol açmıştır. Yiyecek ünitesinin işletmede bulunması, aynı zamanda turizm belgeli bir otel işletmesi olabilmenin zorunluluğudur da.

Bu işletmelerde yiyecek hizmeti sunulması için üretime geçme koşulu ise; üretilen ürünün değerinin, üretim için gerekli giderler toplamından büyük olmasına bağlıdır. Kuşkusuz aksi bir durumda işletme yaptığı masrafları karşılayamayıp zarar edecektir. Bu durumda, konaklama işletmeleri de diğer işletmeler gibi kendilerine maksimum karı sağlayacak maliyet ve satış ilişkisini kurmak ve korumak durumdadır. Satışlarında doğrudan maliyetlere bağlı olması işletmenin nihai hedefi olan karı sağlayabilmesi için sistematik ve etkin bir maliyetlendirmeye gitmesini gerektirmektedir.

Maliyetlendirme; bir işletmenin herhangi bir mal ya da hizmeti üretmek için, üretim faktörlerini temin etmesinden, onları müşterilere sunmasına kadar geçen süreçteki maliyetlerin hesaplanmasını ifade eder.

Maliyetlendirmenin yapılabilmenin koşulu ise, maliyet unsurlarının ayrıntılı bir analizini gerektirmektedir. Diğer endüstrilerde olduğu gibi yiyecek bölümünde de üç temel maliyet unsurundan söz edilebilir:

- Malzeme maliyeti,
- İşçilik maliyeti,
- Genel üretim maliyeti.

Bu gruplandırmada da görüldüğü üzere üç temel yiyecek maliyet unsuru; malzeme, işçilik ve genel üretim maliyetleridir. Yiyecek maliyeti denildiğinde ise, genellikle yalnızca malzeme maliyeti akla gelmektedir. Diğer maliyet unsurlarının, bu ünitelerde çok karmaşık bir yapıya sahip olması (sözgelimi bir aşçının hem tatlı, hem de ızgara hazırlaması) nedeniyle yiyecek başına düşen maliyetin bulunması son derece güçtür. Bu durum, konaklama işletmelerindeki yiyecek maliyeti teriminin yiyecek malzeme maliyeti terimi yerine kullanılmasına yol açmıştır. Çalışmamızda da yalnızca yiyecek malzeme maliyetlerinin kontrolü incelenecektir.

Diğer taraftan, işletmelerin hedefledikleri kar düzeyine ulaşması, satış düzeyinin de doğrudan bağlı olduğu yiyecek maliyetlerinin doğru olarak hesaplanıp sürekli olarak belirli bir düzeyde tutulması, yani kontrol edilmesini gerektirmektedir.

Bu amaçla, üç ana bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde, otel işletmelerinin tanımı, özellikleri, tarihsel gelişimlerine, organizasyon yapılarına değinilerek, bu işletmelerin temel bölümlerinden birisi olan yiyecek ve içecek bölümü hakkında genel bilgiler verilerek "Otel İşletmesi Yiyecek Ünitesi"nin, diğer yiyecek ve içecek hizmeti veren işletmeler içindeki yeri belirlenecektir. Birinci bölümün ikinci kısmında da, otel işletmesi maliyetlerinin genel bir sınıflandırılması yapıldıktan sonra, yiyecek bölümü maliyetlerinden olan yiyecek malzeme maliyetleri detaylı olarak incelenektir.

İkinci bölümün asıl konusunu yiyecek maliyet kontrolü oluşturmaktadır. Bu bölümde, ilk olarak kontrol kavramı ele alınacak ve yiyecek maliyet kontrolünün kapsamı belirginleştirilecektir. Aynı bölümde işletmelerde yiyecek maliyet kontrolüne etki eden faktörler incelenerek, kontrolün amacı ve fiyatlandırmayla olan ilişkisi ve bu sistemin maliyeti değerlendirilecektir.

Çalışmanın bu bölümünün ikinci kısmını ise, yiyecek maliyetlerinin doğrudan ve faaliyet sonrasında kontrol edilmesi oluşturmaktadır.

Çalışmada, öncelikle üretim esnasındaki maliyetler ayrıntılı bir biçimde ele alınmış ve bu maliyetlerin doğrudan ve etkin bir biçimde nasıl kontrol edilebileceğine (önleyici kontrol sistemi) değinilmiştir. Bunu izleyen kısımda kontrolü tamamlayan ve yiyecek maliyetleme sürecinde kullanılan belgeler yardımıyla hesaplanan yiyecek maliyet bilgilerine dayalı kontrole (geri verili kontrol sistemi) yer verilecektir. Ancak, bu iki kontrol sisteminin ayrı ayrı değerlendirilmesi yerine birlikte incelenmesi yoluna gidilmiştir. İkinci bölümün son kısmında ise, bu işletmelerde kullanılan bilgisayarlar hakkında bilgi verilmesi ve yiyecek maliyet kontrolünde bilgisayar kullanımı değerlendirilecektir.

Çalışmanın son bölümü; bilgisayarların yiyecek maliyetlerini kontrol etmede nasıl kullanıldığına ilişkin bir araştırma çalışmasına ayrılmıştır. Bu çalışmada sözkonusu işletmenin bilgisayar sistemi tanıtılmakta ve yiyecek maliyet kontrol sistemi değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

Bu yönüyle ele alınan konuyu sınırlamanın gerekliliği yüzünden çalışmada: Ülkemizdeki toplam konaklama yatak kapasitesinin çok büyük bir kısmını oluşturan ve vasıf-nitelikleri yasal çizgilerle belirlenmiş, bünyelerinde yiyecek hizmeti sunmak zorunda bulunan turizm belgeli otel işletmeleri ele alınmıştır.

## B İ R İ N C İ B Ö L Ü M

### OTEL İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR VE MALİYET KAVRAMI

#### 1. OTEL İŞLETMELERİ

##### 1.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Sunduğu mal ve hizmetler benzerlik göstermesine rağmen, nitelik ve niceliği konusunda araştırma yapanlar tarafından turizm hareketleriyle doğrudan ilgili ve konaklama endüstrisinin bir alt kolu olan otel işletmelerinin tanımı konusunda; tam bir uzlaşmaya varılamamıştır. Kuşkusuz bu güçlüğü en önemli nedeni, bu işletmelerin; dinleri, dilleri, mülkiyetleri, gelenekleri, yaşam biçimleri, seyahat amaçları birbirlerinden çok farklı kimselere hitap etmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, tek bir otel tanımı yerine öncelikle değişik yaklaşımlar değerlendirildiğinde (1):

Prof.Dr. Walter Hunziker oteli; "Yer yabancısı olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yiyecek ve içecek ihtiyaçlarına hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletme" biçiminde açıklarken,

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre, "Otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve mutad olarak beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri bir teşekküldür".

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğine göre ise(2); "Otel, asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme, içme ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az (10) odalı tesisler" biçiminde tanımlanmıştır.

Bu tanımlardaki ortak noktalardan hareketle kapsamlı bir tanımla; "Otel; yapısı, teknik donatımı ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme

---

( 1 ) Hasan Olalı, Otelcilik Endüstrisi Yatırımları ve Finansmanı, İzmir İkt. ve Tic. İl.Ak. Yayın No:45, Ticaret Matbaacılık, İzmir, 1965, s.15-16.

( 2 ) T.C. Resmi Gazete, 21.11.1991 gün ve 21.058 sayı; "Turizm Yatırım ve İşletmelerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik".

ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir" (3). Bu tanıma göre bir işletmenin otel olabilmesi için (4):

- Yönetimiyle olduğu kadar teçhizatıyla de müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olması,

- Yalnız konaklama ihtiyacına değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacına da cevap verebilmesi,

- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimi göstermesi ve buna kendisini mecbur sayması,

- Hiç bir faktörün otelin misafir kabul etme karakterini değiştirmemesi,

- Yolculara tahsis edilen odalarında sağlık şartlarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi vasıtalar bulunması,

- Tesisatı ve teçhizatı ile konfor ve yardım isteklerine cevap verebilmesi,

- Yeterli miktarda teknik ve hizmet personeline sahip olması gerekmektedir.

Bu niteliklere sahip olması zorunlu olan otel işletmelerinin hem kalitatif, hem de kantitatif bakımdan sürekli olarak büyüme ve gelişme gösterebilmesi genelde konaklama işletmelerinin karakteristiğini taşımakla birlikte, işletmenin kendisine özgü bir takım niteliklerinin bulunması ile mümkündür. Bu yaklaşımdan hareketle otel işletmelerinin belli başlı özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (5):

a) Teknik Özellikler: Bu özellikler işletmenin daha çok donanımıyla ilgilidir. Sözelimi; otelin on yıllık bir süre için modern görünmesi, dekorasyonunda acayip dekorlardan kaçınılması, hizmeti en rasyonel ve personelden en çok tasarrufu sağlayacak biçimde verebilecek teknik olanaklara sahip olması, yer değiştiren insana, asgari bir konfor sağlaması gibi.

b) Hizmet Kalitesi: Otel teknik donanımıyla olduğu kadar kültürlü, vasıflı ve mesleki formasyon almış personel istihdam etme zorunluluğundadır. Ayrıca bu personel; nazik, sevimli, misafirperver olmalı ve rasyonel hareket etmelidir.

c) Otel, müşterisinin konaklama ihtiyacının yanında beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.

---

( 3) Hasan Olalı - Meral Korzay, Otel İşletmeciliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 214, Yön Ajans, İstanbul, 1989, s.29.

( 4) Hasan Olalı, a.g.e., s.18-19.

( 5) Hasan Olalı - Meral Korzay, a.g.e., s.15-33.

d) Otel ekonomik bir işletme olup hizmetler belli bir ücret karşılığında satılır. Öte yandan otel, toplantı, merasim, ziyafet salonları ve ortak kullanım alanlarıyla bulunduğu yer için kültürel ve artistik bir merkez özelliğini taşımaktadır.

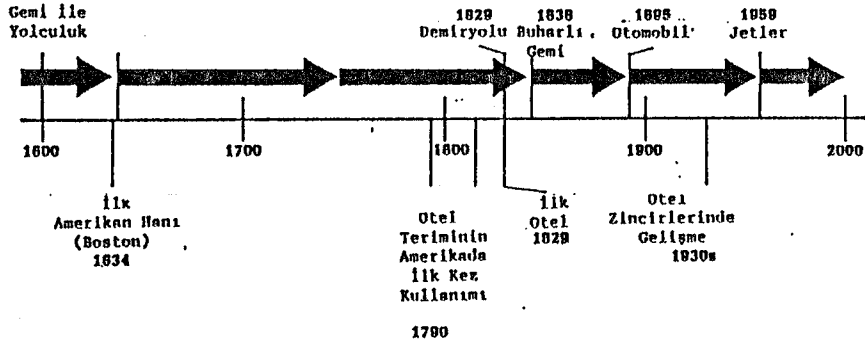
e) Otel işletmeleri hukuki bakımdan da disiplin altına alınmıştır. Nitekim birçok ülkede bir işletmenin otel adını alabilmesi için taşıması gereken asgari nitelikler belirlenmiştir. Bazı ülkelerde otel açmak için sermaye sahibi olmak yeterli olmayıp otelcilik eğitimi de almış olunması gerekmektedir.

## 1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ

Otel endüstrisinin tarihi gelişimi incelendiğinde; bu endüstrinin doğuda ve batıda farklı biçimlerde doğduğunu, farklı amaçlar taşıdıklarını görebiliriz. Nitekim insanların seyahat etmeleri ile doğan konaklama endüstrisi doğuda birer hayır kuruluşu olarak maddi karşılık beklemeden hizmet edildiği yerler olarak "Kervansaraylar" biçiminde ortaya çıkarken, Batıda ticari olarak düşünülen birer işletme olarak "Hanlar" şeklinde ortaya çıkmıştır. Zamanla Doğu toplumlarının ekonomik zenginliklerini kaybetmeleri, kervansarayların tasfiyesine neden olurken, Batıdaki zengin kitlelere yönelik olarak ticari amaçla kurulan hanlar zamanla seyahatlerin kitlesel karakter taşımasında etkisiyle gelişme imkanı bulabilmiştir.

XX. Yüzyıla damgasını vuran turizm olgusunun geçici bir konaklama faaliyeti olması, turizmdeki gelişmenin otelcilikteki gelişime ivme kazandırmasına yol açmıştır. XX. Yüzyılın ikinci yarısına gelindiğinde otomobil ve karayollarının gelişmesi ve seyahatlerin demokratize olması, seyahatin geniş kitlelere yayılması ise vasat otelciliğin ortaya çıkmasına, daha çok zengin kimselere hitap eden ve hanların bir uzantısı olarak düşünülebilecek lüks oteller yerine, Amerikan otelciliğinin, uluslararası otelcilikte benimsenmesine neden olmuştur. 1600-2000 Yılları arasında otelcilik sektörünün gelişimini şematik olarak göstermek mümkündür (Şekil 1).

Şekil 1. 1600-2000 Yılları Arasında Otelcilik Sektörünün Gelişimi



Kaynak: Donald A. Lundberg, The Hotel & Restaurant Business, (4th Ed), Van Nostrand Reinhold Company, U.S.A., 1984, s.28.

İlk otel işletmesinin insanların seyahat etmesiyle ortaya çıktığı söylenebilir (1634). Daha sonra demiryollarının kurulmasına ve gelişmesine kadar bu işletmelerde bir ilerleme sağlanamazken, 1829'da demiryollarının, 1838'de buharlı gemilerin ve 1895 yılında da otomobillerin gelişip yaygınlaşmaları seyahat masraflarını düşürmüş ve seyahat edenlerin sayısının artmasına neden olmuştur. Diğer bir ifade ile otel işletmelerinin gelişimi ile tekniğin gelişimi arasında bir paralellik olduğu görülmektedir. Bununla beraber 1940'lı yıllardan sonraki Amerikan Otelciliğinde sağlanan gelişim ve değişim dünya otelciliğini büyük boyutta şekillendirmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. 1939-1989 Yılları Arasında Amerikan Otelciliğinin Gelişimi

DÖNEMLER	GELİŞİM BASAMAKLARI
1940-1949	Ulusal çapta otelcilik haftası kutlanmaya başlandı. Önem otelcilerinden Statler tarafından personel seçiminde personelle ilgili kartotekler hazırlandı ve kullanıldı. Ayrıca otellerde yiyecek hizmetlerinin sağlıklı koşullarda sunulmasının beraberinde getirdiği sorunlar sonitasyonu gündeme getirdi.
1950-1959	Oteller restoranlarına daha çok önem vermeye başladılar. Günümüzdeki anlamıyla ilk moteller kurularak, otel ve motellerin master video sistemiyle odaların durumunun ön bürodan izlenebilmesi sağlandı.
1960-1969	Bağımsız olarak faaliyette bulunan oteller birleşmeye başladılar. Yeni finansman biçimlerinde gelişmesiyle sektöre ait pay senetleri hızla değer kazandı.
1970-1979	Ekonomik durgunlukla beraber seyahat edenlerin sayısı da azalarak, geçici bir düşüş yaşandı. Öte yandan bu olumsuzların yanında oteller yeni teknolojiler kullanmaya başladılar (Bilgisayar teknolojisi, kredi kartı v.b.).
1980-1989	Büyük çapta şans oyunları oynatma işine giren bu işletmeler müşterilerinde rahatlarını düşünerek fiziksel donanımlarını geliştirdiler. Hafta sonu müşterilerine %50'ye varan indirimler yapmaya ve sigara içmeyenlere özel oda ve alanlar tahsis etmeye başladılar. <sup>(6)</sup> Yine aynı dönemde önemli otel zincirlerinde bayanlarında üst düzeyde görev alabilmeleri sağlandı.

Kaynak: Terrence E. Brown and Michael M. Lefever, "A 50-Year Renaissance: The Hotel Industry From 1939 to 1989", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May 1990, s.18-25 ve Donald A. Lundberg, The Hotel & Restaurant Business, (4th Ed), Van Nostrand Reinhold Company, U.S.A., 1984, s.68-70'ten yararlanılarak hazırlanmıştır.

(\*) Otelcilerin bu indirimlere gitmelerinin bir nedeni de otellerin özellikle (şehir merkezlerindeki) doluluklarının hafta sonunda çok büyük oranda düşmesiydi. Nitekim şehir merkezi otellerin doluluk oranları genelde; pazartesi-salı; %100, salı-çarşamba; %90 gerçekleşirken bu oran cumaları %40'a, hafta sonları ise %20'ye düşmekteydi (6).

(6) Jerome J. Wallen, Check-in, Check-out: Principles of Effective Front Office Management, WMC Brown Book Co., 1974, s.12.



Amerikan otelcilik endüstrisinde yaşanan bu değişim, Amerikan sermayesinin hakim olduğu uluslararası otel işletmelerinin tüm dünya otelciliğini kalitatif olarak aynı yönde etkilemesine neden olmuştur. Kantitatif olarak otelcilik sektöründeki gelişme ise; yine büyük boyuttadır. Nitekim çoğunluğunu temelde Amerikan şirketlerinin oluşturduğu en büyük 200 otel zincirinde 1989'da 2.852.258 olan oda sayısı, 1990'da % 15.9 artarak, 3.307.011'e ulaşmıştır (7).

### 1.3. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmeleri tanımdaki gelişmeye ve değişen seyahat eğilimlerine uygun olarak geliştikçe; yapılan sınıflandırmalarda da farklılıklar ortaya çıkmış ve otel işletmelerinin farklı yönleri dikkate alınarak bir çok değerlendirme yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar arasında en çok kabul görenleri şunlardır (8):

#### a) Tarihi Gelişimleri Bakımından Otel İşletmeleri:

Otel işletmeleri turizmdeki gelişme ve insanların zevk ve ihtiyaçlarındaki değişmeye paralel olarak tarih boyunca farklılıklar göstermişlerdir:

- Lüks Oteller: XIX.Yüzyıl ortalarından I. Dünya Savaşına kadar olan dönemde turizmin azınlığa hitap etmesi nedeniyle ortaya çıkan otellerdir,

- Vasat Oteller: XX.Yüzyılın birinci yarısından itibaren seyahatlerin yapısındaki ve seyahat edenlerin kalitesindeki değişiklik vasat otellerin ortaya çıkmasına yol açmıştır,

- Yan Konaklama Tesisleri: II. Dünya savaşından sonra seyahatlerin popülerleşmesi ve kitlevi bir özellik kazanması asıl konaklama tesislerinin yanında tamamlayıcı tesislerinde ortaya çıkmasına neden olmuştur.

#### b) Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Otel İşletmeleri:

Bu işletmeler daha çok müşteri grubunun istek ve ihtiyaçları doğrultusunda farklı yerlerde bulunan işletmelerdir:

- Merkezi Oteller: Bunlar; ticaret merkezlerinde, büyük şehirlerde bulunan ve çoğunlukla iş adamlarının kısa süreler için kaldıkları otellerdir.

---

( 7 ) Frances Martin, "Hotels 300: The World's Largest Companies", Hotels: The International Magazine of the Hotel and Hotel Restaurant Industry, July 1991, s.42.

( 8 ) Hasan Olalı - Meral Korzay, a.g.e., s.37.

- Kıyı Otelleri: Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz ve güneşten yararlanmak isteyenlerin kaldıkları otellerdir.

- Dağ / Spor Otelleri: Dinlenmek, kış sporu yapmak isteyenlerin kaldıkları otellerdir.

- Kaplıca- Kür Otelleri: Kaplıca ve değişik banyo kürü olanaklarını sağlayan konaklama tesisleridir.

#### c) Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantıları Bakımından Oteller:

Bu işletmeler daha çok hitabettikleri müşteri gurubunun seyahat esnasında geçici olarak konakladığı otellerdir:

- Hava Alanı Otelleri: Uluslararası hava alanı yakınında kurulan büyük oteller ile hava alanı içinde tesis edilen ve genellikle uçak aktarması yapan yolcuların bir kaç saat yararlandıkları tesislerdir.

- İstasyon Otelleri: Genellikle Avrupa'da her şehirde istasyon ya da terminal civarında bulunan otellerdir.

- Liman Otelleri: Büyük liman şehirlerinde bulunan otellerdir.

- Karayolu Kavşak Otelleri: Büyük karayolu kesişme noktalarında kurulan otellerdir.

#### d) Yapı Tipleri Bakımından Oteller:

Bu guruplama daha çok otel işletmesinin fiziksel özellikleriyle ilgili bulunmaktadır:

- Sabit Yapılı Oteller: Hareket ettirilemeyen özellikte yapılan işletmelerdir.

- Sabit Yapılı Olmayan Oteller: Daha çok bir ulaştırma aracının düzenlenmesiyle oluşturulan küçük ölçekteki işletmelerdir.

#### e) Faaliyet Süreleri Bakımından Oteller:

Tüm yıl boyunca işletmeye açık olup olmamalarına göre yapılan sınıflandırmadır:

- Devamlı Oteller: Bütün yıl faaliyet gösteren otellerdir.

- Mevsim Otelleri: Belirli mevsimlerde çalışan otellerdir.

#### f) Ölçek Bakımından Oteller:

İşletmeye yatırılan kapital miktarı, istihdam hacmi, oda sayısı, ortak kullanım alanı, organizasyon durumu ve buna benzer kriterlere göre yapılan sınıflandırmadır:

- Mega Oteller: Oda sayısı 600'den fazla olan otellerdir (9).
- Büyük Oteller: Oda sayısı 100 ve yüzden fazla, personel sayısı 110 ya da daha fazla sayıda olan işletmelerdir.
- Orta ve Küçük Oteller: Oda sayısı 10-100 arasında olan ve 30-100 kişi istihdam eden işletmelerdir.
- Cüce Oteller: Konaklama hizmetini devamlı iş olarak edinmeyen, hizmetlerin 1-5 kişi tarafından görüldüğü kapasiteleri ile ancak 2-20 yolcu barındırabilecek işletmelerdir.

#### g) Mülkiyetleri Bakımından Oteller:

Bu grupta esasa esas olan kriter işletme mülkiyetinin kamuya mı yoksa özel şahıslara mı ait olduğudur:

- Özel Oteller: Mülkiyeti özel kişilere ait olan işletmelerdir. Aile otelleri, şirket otelleri ve zincir oteller örnek verilebilir.
- Kamu Otelleri: Mülkiyeti devlete ait olan işletmelerdir.
- Karma Oteller: Mülkiyetleri hem devlete, hem de özel şahıslara ait olan işletmelerdir.

#### h) Hukuki Bakımdan Oteller:

Ülkemizdeki yasalara göre hukuki bakımdan oteller iki gruba ayrılmıştır (10):

- Turizm Belgeli Oteller: Yatırım ve (veya) faaliyet aşamasında Turizm Bakanlığı denetiminde bulunan işletmelerdir. Turizm işletme belgesine sahip bu işletmeler:

- 5 Yıldızlı Oteller,
- 4 Yıldızlı Oteller,
- 3 Yıldızlı Oteller,
- 2 Yıldızlı Oteller,
- Tek Yıldızlı Oteller olarak gruplandırılabilirler.

- Belediye Belgeli Oteller: Turizm işletme belgesi olmayan ve denetimi mahalli idarelerce yapılan otellerdir.

---

(9) Charles E. Steadmon, Managing Front Office Operations, The Educational Institute, Michigan, 1985, s.12-13.

(10) Hasan Olalı - Meral Korzay, a.g.e., s.48-56.

#### 1.4. OTEL İŞLETMELERİNİN TEMEL BÖLÜMLERİ

Bütün otel işletmelerinde sunulan temel hizmetler; konaklama, yiyecek - içecek ve diğer hizmetlerdir. Otel işletmesinin ölçeği, bu fonksiyonları değiştirmemektedir. Ancak, otel işletmesi büyüdükçe müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesinin düşmemesi için organizasyon yapısı genişletilmekte, daha önce birleştirilmiş ve bir kişiye bağlanmış bazı işler için ayrı müdürlükler, şeflikler v.b. oluşturulmakta ve herkesin görev ve sorumlulukları daha kesin çizgilerle belirlenmektedir.

Bunun yanında otel işletmeleri büyüdükçe mülkiyetlerinin gerçek kişilerden, tüzel kişilere; yönetimlerinin ise sahip yöneticilerden, profesyonel yöneticilere geçmesi, otel sahibinin yönetime karışmaması sonucunu doğurmakta (11), bu da organizasyon şemasının daha iyi bir biçimde oluşturulmasını zorunlu bir hale getirmektedir.

Oysa XX. Yüzyılın ortalarına kadar bu görüş pek geçerli değildi. Çünkü, bu dönemde aşağı yukarı her ölçekteki tipik otellerde tüm departmanların doğrudan otel müdürüne bağlı olması tercih edilmekteydi.

XX. Yüzyılın ikinci yarısında ekonomik ve sosyal koşulların zorlamasıyla otellerin; pazarları, sayıları, bireysel faaliyetleri ve çapları yanında örgütlenme biçimleri de eskisine oranla büyük değişikliklere uğramıştır (12). Öncülüğünü yine Kuzey Amerikan sermayeli otellerin yaptığı yeniliklerle, organizasyon biçimleri değişmiş ve otellerde profesyonel yönetici ile birlikte yeni yönetim biçimleri görülmeye başlanmıştır.

Öte yandan, geçmişten günümüze otelcilik organizasyonu, sunulan mal ve hizmetlerin gelişimine paralel olarak yeni departmanların oluşturulmasına, bu departmanların gelir ve gider merkezi olmalarına göre yeni bir ayrıma tabi tutulmuştur (13) (Şekil 2).

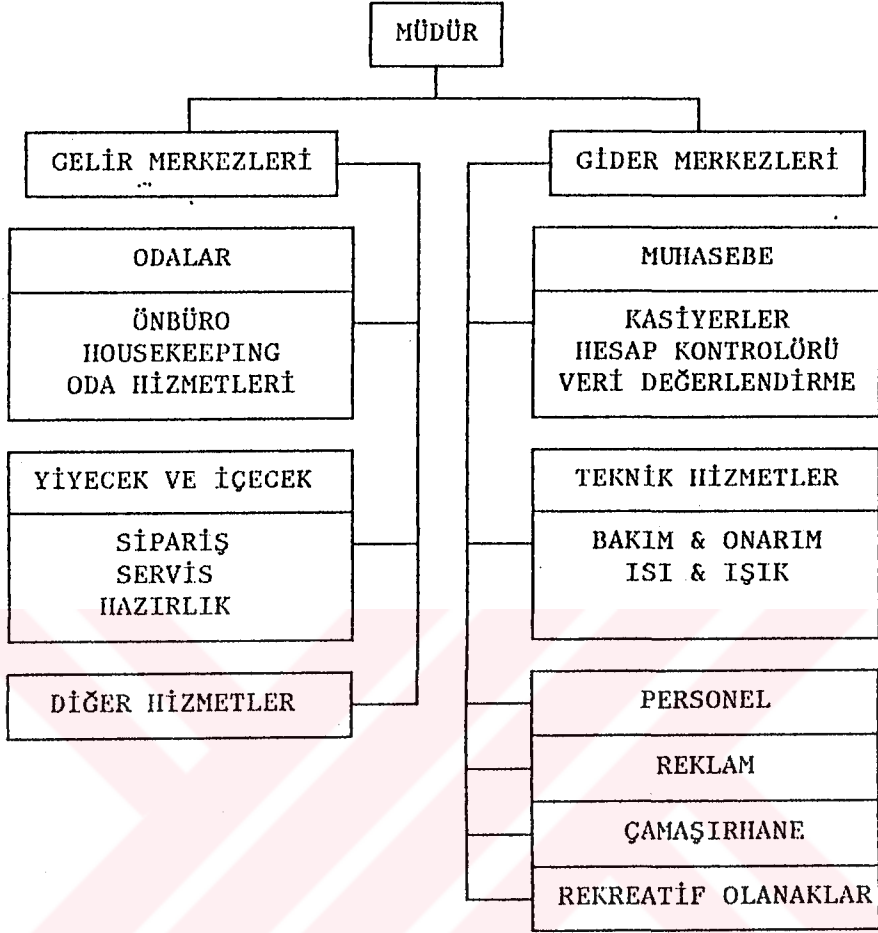
---

(11) Bjorn Hanson, "Hotel Food Service: Where's the Profit ?", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 25, August 1984, s.93.

(12) T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Otel İşletmeciliği, T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları: 55, Ankara, 1983, s.69-70.

(13) Michael L. Kasanava, Hotel Information Systems, CBI Publishing Company, Boston, 1976, s.8.

Şekil 2. Otelin Gelir ve Gider Merkezleri

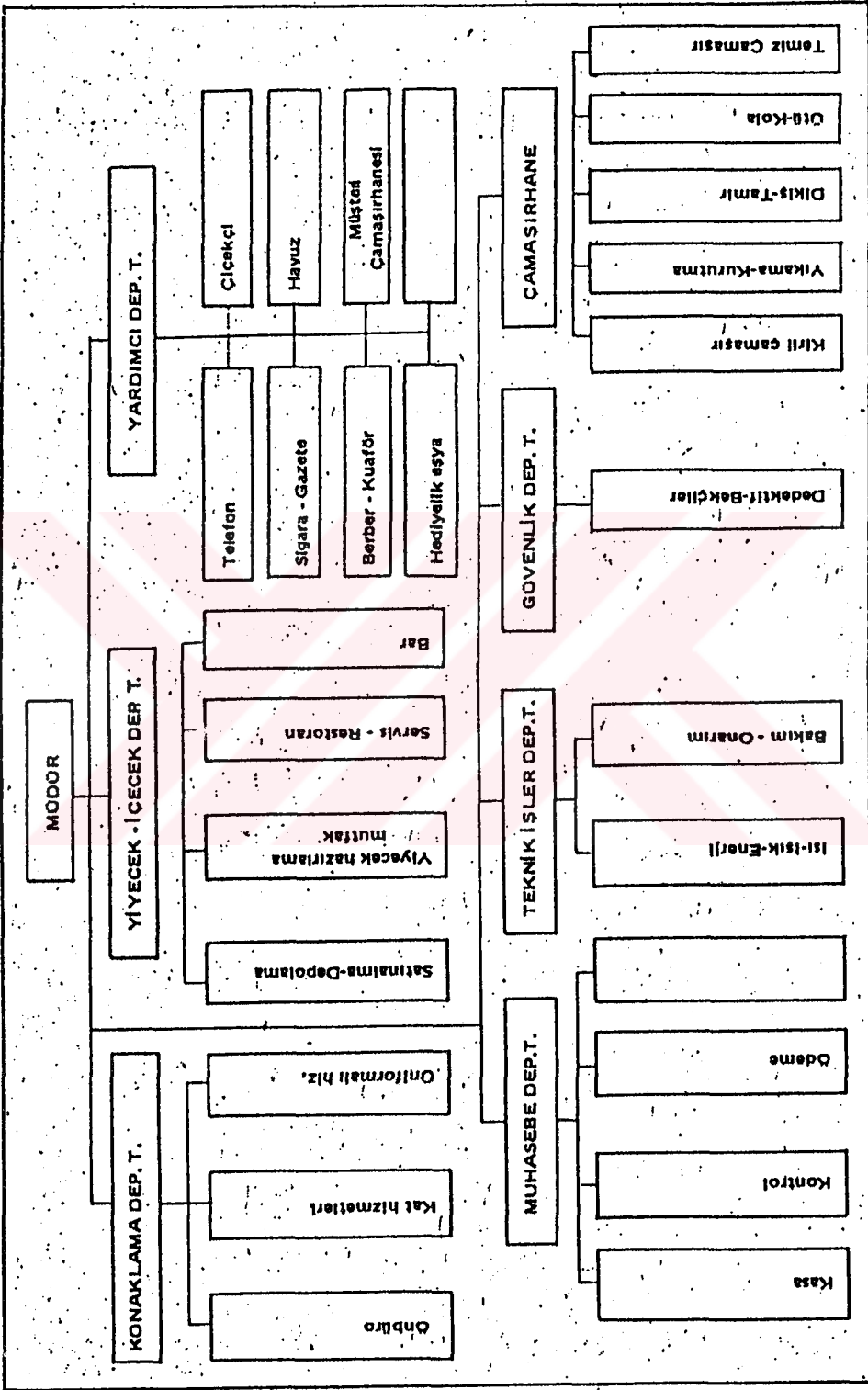


Kaynak: Michael L. Kasanava, Hotel Information Systems, CBI Publishing Co., Boston, 1976, s.8.

Bu tür bir sınıflandırmada otel bölümleri öncelikle işletmeye gelir getirip getirmemelerine göre iki guruba ayrılmaktadır. Gelir merkezleri kendi arasında temelde üç grupta; konaklama hizmetinin verildiği odalar, yiyecek ve içecek hizmetlerinin verildiği yiyecek ve içecek bölümü ve sunulan diğer hizmetlerle ilgili (telefon, kuaför v.b.) bölümler şeklinde gruplanırken, otelin gider merkezleri de işletmenin tüm gelir ve giderlerinin tutulduğu muhasebe, işletmenin bakım ve onarım işlerini gören teknik hizmetler, personel ve çamaşırhaneden meydana gelmektedir.

Bu departmanları, birbirleri ile ilişkileri bakımından, otel büyüklüğüne, mülkiyetinin özel ya da kamuya ait olmasına ve otelin formel ya da informel olan örgüt yapısına göre, her otel işletmesi için ayrı bir organizasyon şeması oluşturmak mümkün olmakla birlikte genelde orta büyüklükte bir oteldeki departmanlar arası ilişkiler Şekil:3'de gösterilmiştir.

Şekil 3. Orta Büyüklükteki Bir Otelin Organizasyon Şeması



Kaynak: Ertuğrul Çetiner, Konaklama Yönetim Muhasebesi, Ankara, 1989, s.17.

Şekilden görüldüğü gibi müşteriye hizmet veren işletme departmanları temelde üç kısımda toplanabilmektedir:

- Konaklama Bölümü
- Yiyecek ve İçecek Bölümü
- Diğer Hizmetlerle İlgili Bölümler

Konaklama; otele gelen müşteriye dinlenme ihtiyacının karşılanması için hizmetlerin sunumu, ayrıca telefon ve üniformalı (müşteri bavulunun taşınması, müşteri arabasının garaja park edilmesi gibi) hizmetlerin verildiği bölümdür.

Yiyecek ve içecek bölümü, otelin, yiyecek, içecek ve bunların servis hizmetlerini sağlayan bölümdür.

Diğer hizmetlerle ilgili bölümler ise; genel anlamda otelde müşterilere konaklama ve yiyecek ve içecek dışında sunulan tüm hizmetleri kapsamaktadır.

#### 1.4.1. Konaklama Bölümü

Müşterilere konaklama ile ilgili hizmetleri sunan konaklama bölümü üç kısımda değerlendirilebilir:

a) **Önbüro:** Otel içinde her türlü müşteri ihtiyacının karşılanabilmesi için çeşitli hizmetlerin koordinasyonu, misafir ve müşterilere tanıtım ve takdimi önbüro tarafından gerçekleştirilmektedir. Öte yandan müşterinin otele gelişte giriş kapısından itibaren kaydı yapılıp odasına çıkıncaya kadarki ilk teması, otelde kaldığı müddetçe resepsiyon ve danışma ile günlük yaşantısı ve otelden ayrılıştaki oda anahtarının tesliminden sonra çıkış kapısı ve kapıcıya kadarki son teması daima ön büro ile olmaktadır.

b) Konaklama hizmetleriyle doğrudan ilgili bir başka bölüm ise kat hizmetleridir. Otel odasının temizlik ve düzeninden, bahçe bakımına, çamaşırhane denetiminden, dış bina temizliğine, otel personelinin otel içi giyiminden otele alınacak paspasın seçimine ve en önemlisi personel eğitiminden, müşteri ilişkilerine kadar uzanan tüm hizmetler kat hizmetleri kapsamındadır.

c) Konaklama hizmetlerine yardımcı olan bir diğer bölüm de üniformalı hizmetlerdir. Müşterileri karşılayıp ön büroya götürmek, müşterilere ait bagajları odalarına kadar taşımak, onları odalarına götürmek, müşterilere ait posta ve telgraflarını odalarına teslim etmek, postaya vermek, müşteri adına harcama yapmak ve bu harcamaları önbüroda müşteri hesabına yazdırmak, müşterilerin danışma işlerinde yardımcı olmak ve benzeri bir çok işi bu bölüm tarafından yerine getirilmektedir (14).

---

(14) Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.19.

#### 1.4.2. Yiyecek ve İçecek Bölümü

Yiyecek ve içecek bölümü ise; bir yiyeceğin ve içeceğin teslim alınmasından, depolanmasına, pişirilmesinden, servisine ve sanitasyonuna kadar bir çok işlemin yapılmasını sağlayarak, müşterilerinin yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılandığı departmandır.

Yine bu departmanda sayılan işlemler:

- Satınalma ve Depolama,
- Mutfak,
- Servis, Restoran,
- Bar şeklinde sınıflandırılabilir.

Bu ünitelerden ilk üçü yiyecek, sonuncusu ise içecek hizmetlerinin sunulmasına ilişkindir.

Yiyecek hizmetlerine ilişkin satınalma ve depolamada; daha önce saptanmış ve tanzim edilmiş menülerde yer alan yiyeceklerin hazırlanması için gerekli malzemelerin sipariş edilmesi, tesellümü ve depolanmasıyla ilgili faaliyetler yürütülür. Depolanan malzemelerin dağıtımı ise yine aynı ünite tarafından gerçekleştirilmektedir.

Mutfak bölümü; depodan aldığı malzemelerden yararlanarak yiyeceklerin hazırlanması ve müşteriye sunulacak hale gelmesini sağlayan bölümdür. Yiyecek ve içecek bölümünün en önemli fonksiyonları bu bölüm tarafından gerçekleştirilmektedir. Sıra numaralar olarak alınan ve dağıtılan müşterilere sunulan bar bölümünün yanında bu bölümde tüm yiyecekler çeşitli malzemelerden yararlanılarak hazırlanmaktadır.

Yiyeceklerin mutfakta hazırlandıktan sonra müşterilere sunulması ise servis bölümünün işidir.

Bar bölümü ise işletme depolarından alınan içeceklerin müşterilere sunulmasına ilişkin faaliyetlerin yürütüldüğü bölümdür.

#### 1.4.3. Diğer Hizmetlerle İlgili Bölümler

Otel işletmelerinde bulunması zorunlu olmayan, müşterilerin yatma, yiyecek ve içecek ihtiyaçları dışında diğer ihtiyaçlarını karşılayan başlıca yardımcı departmanlardan oluşan diğer hizmetlerle ilgili bölümler kendi içinde şu şekilde sınıflandırılabilirler(15):

- Telefon hizmetleri,
- Sigara ve gazete satışı,
- Müşteri çamaşırhanesi,
- Berber-kuaför,
- Çiçekçi,
- Diğerleri

(15) Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.19-20.



Otel işletmelerinin müşterilerine kar sağlamak amacı ile sunduğu bu hizmetlerden konaklama, diğer hizmetler ve içecek hizmetleri daha çok hazır bir takım unsurların fazla bir değişikliğe uğratılmadan doğrudan sunulduğu hizmetlerdir; alınan bir şişe içkinin dubleler halinde müşteriye sunulması, alınan bir şişe şampuanın müşteri odalarına konulması ya da havlu ve çarşafların sürekli değiştirilerek temizlenmesi gibi. Öte yandan sunulan yiyecek hizmetleri bu yönüyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Zira menüde yer alan bir yiyeceğin müşteriye sunulabilmesi için öncelikle malzemelerin temin edilmesi, ön hazırlığının yapılması, pişirilmesi, servise hazır hale getirilip, müşteriye sunulması gerekmektedir. Dolayısıyla hizmetin üretimi ve sunumu süreci diğerlerine göre daha karmaşık bir yapıya bürünmekte ve daha uzun bir süre gerektirmektedir.

Bu hizmetlerin sunulmasındaki güçlüğü yanında, gerekliliği, hatta müşterinin işletmeyi tercihindeki rolü ve sağlanan gelirlerin büyük kısmının konaklama hizmetlerinden sonra bu bölümden sağlanması konunun önemini belirtmektedir. Yiyecek hizmetlerinin sunulmasının hem güç, hem de gerekli olması ve de diğer bölümlerden ayrılması bu yönüyle konunun sınırlandırılmasını gerektirmiştir. Bu itibarla bundan sonraki kısımlarda otel işletmelerinin yalnızca yiyecek hizmetleri ve bu hizmetlere ilişkin maliyetler ve kontrolü değerlendirilecektir.

## 2. OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK VE İÇECEK BÖLÜMÜ

### 2.1. YIYECEK VE İÇECEK HİZMET İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmelerinde sunulan temel hizmetlerden birisi olan yiyecek ve içecek hizmetlerine daha önce değinilmişti. Kuşkusuz yiyecek ve içecek hizmetlerinin sunulduğu yerler yalnızca oteller değildir. Bunun yanında bu hizmetlerin sunulduğu bir çok kurum ve kuruluşta bahsedilebilir. İşte bu amaçla kurulan kitleye yönelik yiyecek ve içecek işletmeleri; ev dışında çok sayıda kimsenin bir yemekhane düzeninde yemek yemesine imkan verecek, fiziksel niteliklere sahip işletme birimleri (16) olarak tanımlanabilir. Turizm bakımından bir yaklaşım yapıldığında yiyecek ve içecek işletmesi gastronomi adını verdiğimiz beslenme bilimi konusu içine girer. Zira gastronomi, çok boyutlu bir olaydır (17). Gastronominin bilimsel yönünü doğrudan doğruya gıdalarla uğraşılması oluştururken, diğer bir yönünü yemek tekniğini oluşturur. Bir başka yönü ise restoranlardan (ve diğer yiyecek ve içecek hizmeti sunan yerlerden), onların hizmet yöntem ve özelliklerinden bahseder. Yiyecek ve içeceklerin hazırlanıp müşteriye sunulması ile ilgilenen işletmeler aşağıdaki şekillerde sınıflandırılabilirler:

---

(16) İlhan Bölükoğlu, "Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek Hizmet İşletmelerinde Optimizasyon," (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir, 1988, s.90.

(17) Hasan Olalı, Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesinde Turizmin Rolü, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Endüstri Matbaacılık, İzmir, 1963, s.105.

a) Büyüklüklerine Göre Yiyecek ve İçecek İşletmeleri

Yatırım hacmi, istihdam hacmi, fiziksel hacim, yıllık ciro hacmi gibi işletme kriterleriyle, büyüklüklerine göre;

- Büyük İşletmeler: Masa sayısı 101 veya sandalye adedi 400 ve daha fazla olan hizmet birimleri bu guruba girmektedir.

- Orta ve Küçük İşletmeler: Masa sayısı ve sandalye sayısı büyük işletmelerin altında kalan işletmelerdir.

b) Mülkiyetlerine Göre Yiyecek ve İçecek İşletmeleri

Özel, kamu, ya da her ikisinde beraber sahipliklerinde bulunan işletmeleri:

- Özel İşletmeler,
- Kamu İşletmeleri,
- Karma İşletmeler biçiminde,

c) Hukuki Bakımdan Yiyecek ve İçecek İşletmeleri

İşletme; turizm yatırım belgesine sahip olup olmadığı ölçü olarak alınıp hukuki açıdan (18):

- Turizm Belgeli İşletmeler: Lüks lokantalar, Birinci Sınıf lokantalar, İkinci Sınıf lokantalar, Kafeteryalar.
- Turizm Belgeli Olmayan (Beledi) İşletmeler olarak sınıflandırılabilir.

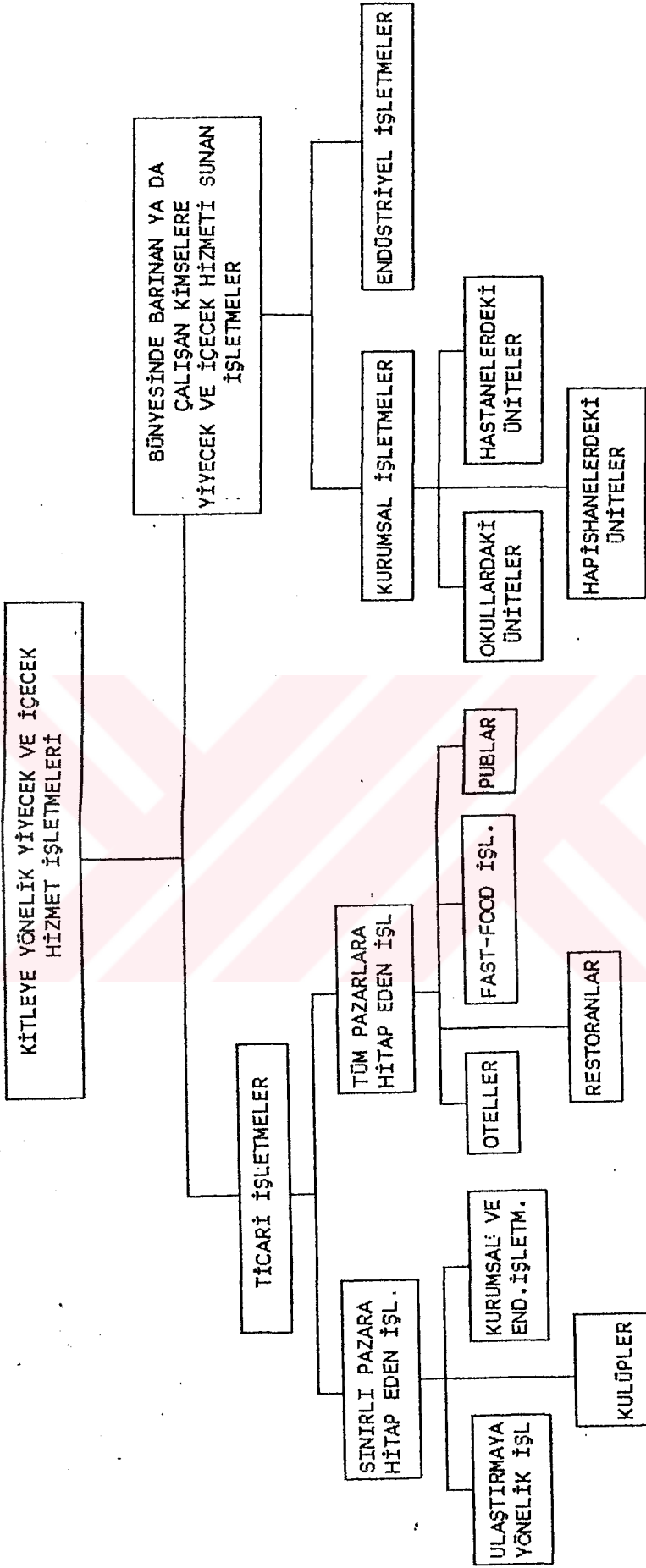
d) Kitleye dönük yiyecek ve içecek hizmeti veren işletmeler:

Kitleye yönelik yiyecek ve içecek hizmeti sunan işletmelerin makro sınıflandırılması yiyecek ve içecek piyasasını en iyi şekilde açıklamaktadır. Bu sınıflandırmada önce yiyecek ve içecek hizmeti sunan işletmeler; ticari amaç taşıyıp taşımadıklarına göre iki gruba ayrılmaktadır. Ticari işletmeler, kar amacıyla kurulan işletmeler olup faaliyetlerinin kapsamına göre; sınırlı bir pazara veya pazarın tamamına hitap eden işletmeler olarak ikiye ayrılmaktadır. Sahipliği kurumlarda ya da endüstriyel işletmelerde bulunan, kar amacı güdülmeyen kurulan ya da işletilen yiyecek ve içecek üniteleri de, yine kuruluş amaçlarına göre; kendi personeline yiyecek ve içecek hizmeti veren ve bulunduğu işletmeye bağlı olarak çalışan endüstriyel yiyecek ve içecek hizmet üniteleri ve kurumların bünyesinde bulunan ve yardımda bulunulması gereken kimselerin yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılanması için faaliyet gösteren üniteler olarak bölümlenebilirler.

---

(18) T. C. Resmi Gazete, 21.11.1991 gün ve 21058 sayı: "Turizm Yatırım ve İşletmeler Niteliklerine İlişkin Yönetmelik".

Şekil 4. Kitleye Yönelik Yiyecek ve İçecek Hizmeti Sunan İşletmelerin Sınıflandırılması

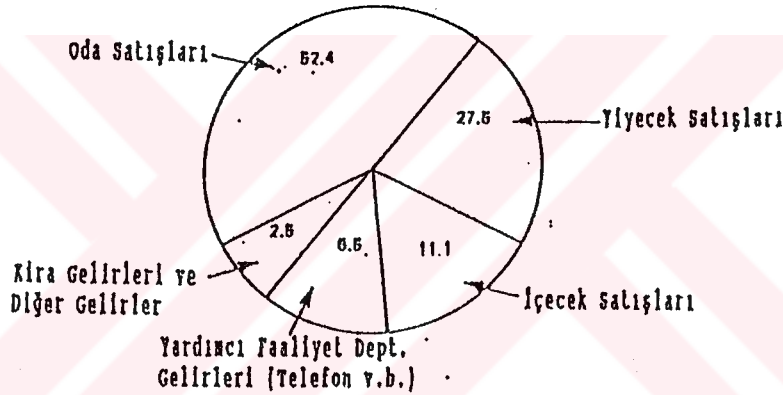


Araştırma konusu yapılan, otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümleri Şekil 4'de de görüldüğü gibi ticari amaç (kar amacı) taşıyan ve pazarın tamamına hitap eden işletmelerdir.

## 2.2. YIYECEK VE İÇECEK BÖLÜMÜNÜN ÖNEMİ

Otellerin yiyecek ve içecek departmanlarının, kitleye yönelik yiyecek ve içecek hizmet işletmeleri içindeki yeri belirlenmeye çalışılırken otellerin sunduğu hizmetler temelde iki grupta toplanmaktadır; Oda, yiyecek ve içecek satışı ve servisi. Yiyecek ve içecek bölümünün sunduğu hizmetlerin otel için taşıdığı önem; otel işletmelerinin gelirlerini oluşturan kalemler ve bu kalemlerin toplam gelirler içindeki payı incelenerek daha iyi anlaşılabilir. Uluslararası bir otelin gelirlerinin dağılım yüzdeleri ve toplam gelirler içinde yiyecek ve içecek gelirlerinin payı bu konuda bir fikir verebilir (Şekil 5).

Şekil 5. Uluslararası Pazara Hitap Eden Bir Otelin Gelirlerinin Dağılımı (% olarak)



Kaynak: Horwath & Horwath International and Laventhol and Horwath, Worldwide Lodging Industry, 1984 (19).

Otel tanımında da belirtildiği gibi, bu işletmeler öncelikle "evleri dışında bulunan kimselerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla" kuruldukları için, gelirlerin büyük kısmının (%52.4'ünün) oda satışlarından elde edilmesi doğaldır. Oda satış gelirleri bir tarafa bırakıldığında, kalan gelirlerin en büyük dilimini %38,6 ile yiyecek ve içecek bölümü gelirleri oluşturmaktadır. Bu departmanın gelirlerinin büyük bölümü ise (yaklaşık %71'i) yiyecek satışlarından elde edilmektedir. Yine tanımda yer alan "... konaklamayla birlikte müşterilerin beslenme ihtiyacının karşılanması"nın gerekliliği, departmanın; otel için kazanç sağlama yanında, bir konaklama tesisinin otel niteliğini kazanabilmesi için de zorunlu olduğudur (20).

(19) Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.8.

(20) T. C. Resmi Gazete, 21.11.1991 gün ve 21058 sayı: "Turizm Yatırım ve İşletmeler Niteliklerine İlişkin Yönetmelik".

Yiyecek ve içecek bölümünün sahip olduğu nitelikler aynı zamanda otelin müşteri tarafından tercih edilmesinde de etken bir unsur olabilmektedir (21). Dolayısıyla konu otel işletmesi açısından değil de, otel müşterisi bakımından değerlendirildiğinde; bir otelde yiyecek ve içecek hizmeti sunulmasının ve bu hizmetin kalitesinin otelin tercih edilmesindeki önemi oldukça fazladır.

Bu konuda yapılan bir araştırma; otellerde müşteriler tarafından aranılan en önemli özellikleri şu şekilde ortaya koymaktadır.

Şekil 6. Otelin Sahip Olduğu Niteliklere Müşteri Tarafından Verilen Önem Derecesi (%)

Merkezi Yerleşim (*)	97
Güvenlik ve Gizlilik	95
Özenli Hizmet	91
Fiyat	90
İşadamları İçin Olanaklar	81
Oda Konforu	79
Geniş Odalar	79
Kaliteli Restoranlar	70
Büyüleyici Atmosfer	60
Sigara İçilmeyen Odalar	59
Sağlık Kulübü / Havuzu	51
Kültürel Çekicilikler	29
İyi Ağırlama	25
Otel Adının Prestiji	18

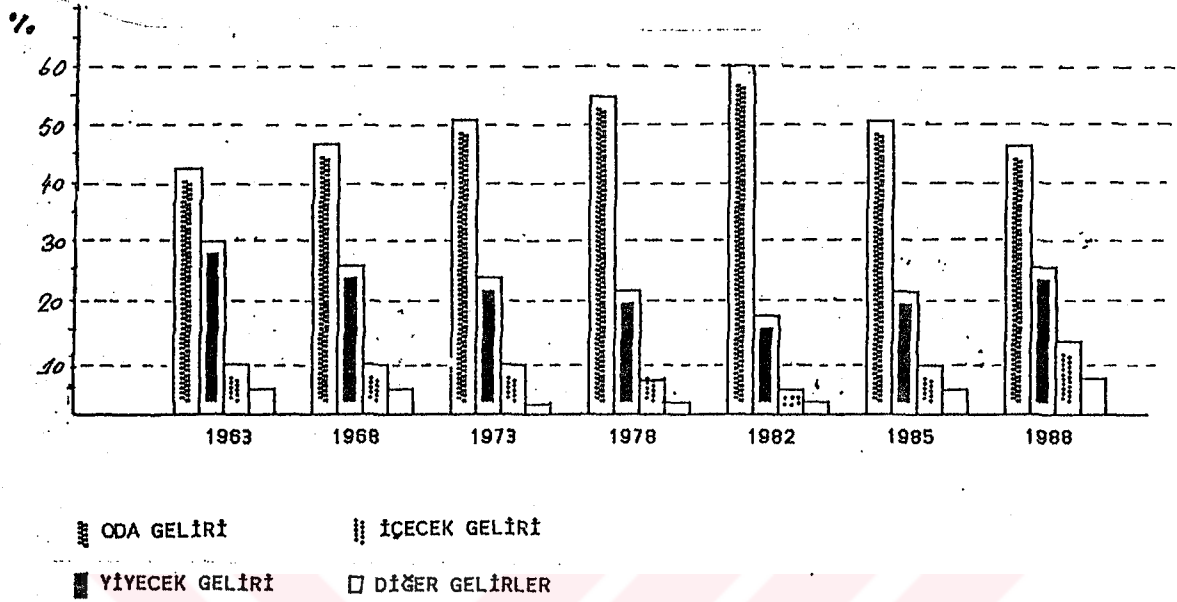
(\*) İşadamları İçin

Kaynak: Chris Baum, "The Business of Winning The Business Traveller", Hotels: The International Magazine of The Hotel and Hotel Restaurant Industry, September, 1990, s.19.

Araştırma sonuçları; iş adamları için yerleşimin önemi dışında, can güvenliğinin, gizlilik kapsamında sır güvenliğini, oda konforu, geniş odalar gibi donanımı ilgilendiren niteliklerin ve fiyatın dışında faaliyet esnasında otelin iyi bir restorana sahip olmasının büyük önem taşıdığını ortaya koymaktadır.

(21) T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı, Konaklama Endüstrisine Giriş, K.T.B. Eğitim ve Kültür Dairesi Başkanlığı Yayınları: 48, Ankara, 1983, s.76.

Şekil 7. Konaklama işletmelerinde 1963-1988 Dönemi Gelirlerin Yüzde Dağılımı



Kaynak: ( \*) Trends in The Hotel Industry, Pannell Kerr Forster, NYC., 1983 (22).

(\*\*) Horwath & Horwath International, Worldwide Lodging Industry, 1989, (23).

25 yıllık trend (1963-1988) değerlendirildiğinde, yiyecek gelirlerinin toplam gelirler içindeki payı, 1988'de 1963'e göre azalırken, aynı dönemde oda satış gelirleri ve içecek gelirleri artış göstermiştir.

Fast-food türü yiyeceklerin tüketiminin hızla artması, 60'lı yıllarda otellerin yiyecek hizmeti vermeye yeni başlamalarının neden olduğu ilginin daha sonraları azalması ve otellere gelen müşterilerin geliş amaçlarındaki değişme (yalnızca şans oyunlarına katılmak amacıyla konaklamak gibi) kuşkusuz söz konusu duruma yol açmıştır.

25 yıllık dönemde, yiyecek-içecek gelirlerinin payında görülen azalışa rağmen bu gelirlerin, oda satışı dışındaki gelirlerin büyük bir kısmını oluşturması, bölümün otel için önemini koruduğunu göstermek-

(22) Donald A. Lundberg, The Hotel & Restaurant Business, (4th Ed), Van Nostrand Reinhold Company, U.S.A., 1984, s.53.

(23) Sibel Ertürk, Konaklama İşletmelerinde, İşletme Maliyetlerinin Analizi ve Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinin Gelir ve Giderlerine İlişkin Araştırma, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Proje Değerlendirme Müdürlüğü, Ankara, Eylül 1990, s.61.

tedir. Ayrıca yine bu konuya ilişkin Amerika'da yapılan bir araştırmada yiyecek ve içecek işletmeleri müşterilerinin harcadığı her bir doların 72.6 cent'ini yiyecek harcamaları meydana getirmektedir (24).

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek hizmetini vermelerinin bir nedeni de, hukuki mevzuattan kaynaklanan zorunluluk ve gelirlere katkı dışında otel müşterilerine hizmet etmek amacıdır (25). Genelde restoranların nihai hedefleri kar sağlamaktır. Oysa otellerin yiyecek-içecek hizmeti sunmalarının asıl nedeni, işletmede konaklayan müşterinin yiyecek ve içecek ihtiyacının karşılanmasıdır. Bu yüzden otelde; restoran, oda servisi, pub, disko ve bar hizmeti verilmektedir.

Hizmet edilen müşterinin işletmeden konaklama süresince ayrıldıkları düşünüldüğünde, yiyecek-içecek hizmeti sunum kalitesinin de üst düzeyde tutulması gerekmektedir.

Ayrıca, bu işletmelerde yiyecek ve içecek hizmetlerinin tüm öğünlerde ve haftanın yedi günü verilmesi yemek ve servis standartlarının yüksek tutulmasını zorunlu kılmaktadır (26).

Yine otelde çalışan personelin verimliliğinin artırılması, bu kimselerin iyi şekilde beslenmesine bağlı olduğundan için, personel yemeklerinin en uygun koşullarda verilmesi işletmede yiyecek ve içecek bölümünün bulunmasıyla mümkündür.

İşte bu noktada işletmede müşterilere yönelik yiyecek ve içecek hizmetinin verilmesinin düşünülmediği durumlarda bile, diğer hizmetlerin görülebilmesi için yiyecek ve içecek bölümünün personel açısından önemi gündeme gelmektedir.

### 2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK VE İÇECEK BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYONU

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümünün organizasyon şemasını, otel organizasyon şemasından ayrı ve daha detaylı olarak değerlendirebilmek için büyük otel örneği seçilerek, bölüm içi faaliyet alanlarının elemanlar bakımından incelenmesine yer verilmiştir.

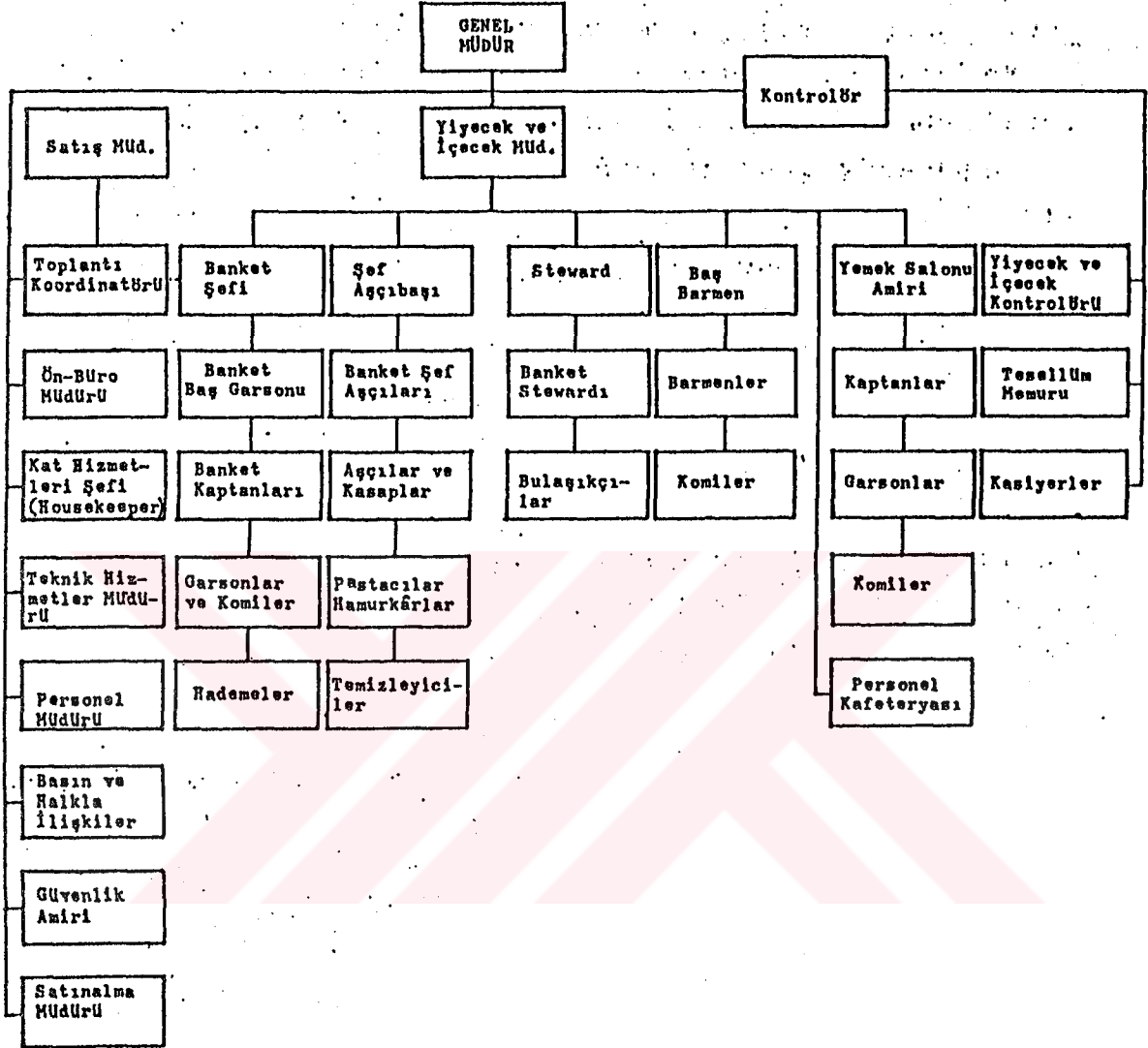
---

(24) "As Patrons Eat More, Sales Cost Rise: NRA", Hotel & Motel Management, February, 1984, s.10.

(25) Bjorn Hanson, "Hotel Food Service: Where's the profit?", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 25, August 1984, s.91.

(26) Bjorn Hanson, a.g.m., s.92.

Şekil 8. Büyük Ölçekteki Bir Otelin Yiyecek ve İçecek Bölümü Organizasyon Şeması



Kaynak: Gerald W. Lattin, Modern Hotel and Motel Management, (3rd Ed.), W.H. Freeman and Co., San Fransisco, 1977, s.125 (27).

Şekilde; satışların, servisinin yapıldığı banket şefine, her türlü yiyeceğin hazırlandığı mutfağın aşçıbaşına, bulaşıkların yıkandığı ve temizlendiği bulaşıkhanenin stewarda, içeceklerin müşteriye sunulduğu barların baş barmene, yiyecek ve içeceklerin sunulduğu yemek salonunun maitre d'hoteler ve bunların hepsinin de sonuçta yiyecek ve içecek müdü-rüne doğrudan bağlı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda bu bölümler

(27) İlhan Bölükoğlu, a.g.t., s.54.



diğer bölümlerle de ilişki içindedir (28). Sözelimi, şekilde görüldüğü gibi banket şefi, toplantı koordinatörüyle doğrudan bağlantı kurmaktadır. Şekilde yer almasa da satınalma müdürü ve yiyecek ve içecek kontrolörü de yiyecek-içecek müdürüyle ilişki içindedir.

### 3. OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK MALİYETİ

#### 3.1. MALİYET KAVRAMI VE SINIFLANDIRILMASI

Maliyetler, işletmeler tarafından kullanılan faaliyet araçlarının (işletme varlığına dahil para, alacaklar ve fiziki eşya, işletme aktifleri) kıt olmasından doğar. Bütün ekonomilerde ve her türlü pazar koşulları altında, üretim faktörlerini elde ederek kullanmak isteyen diğer işletmeler vardır. Bu işletmelerin üretim faktörleri talebi, kıt olan üretim faktörleri arzı ile karşılaşınca, üretim faktörlerini faaliyet araçları olarak elde etmek isteyen işletmelerin, bu araçlar için bir bedel ödemesi zorunluluğu ortaya çıkar. Bu bedel işletme dilinde "maliyet" kavramı ile ifade edilir (29).

Maliyet kavramı ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Bu tanımların büyük bir kısmı maliyetler hakkında ihtiyaç duyulan farklı türdeki problemlerin çözümüne yöneliktir (30, 31).

En geniş anlamıyla maliyet; "Çeşitli ekonomik mal ve hizmetlerin tüketilmesi" (32) anlamına gelirken, kimi yazarlar da maliyet kavramının kapsamına, alternatif maliyetleri de dahil ederek; "Belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan bir değer birikiminin oluşmasına olanak veren ve parasal olarak ifade edilebilen fedakarlıkların tümü" (33) olarak tanımlamışlardır.

---

(28) T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Otel İşletmeciliği, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları:55, Ankara, 1983, s.48.

(29) Mustafa A. Aysan, "Maliyet ve İşletme Kararları", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Mayıs 1976, s.31.

(30) Ahmed Belkaoui, Cost Accounting: A Multidimensional Emphasis, The Dryden Press, New York, 1983, s.34.

(31) J. Maurice Clark, Studies in the Economics of Overhead Costs, University of Chicago Press, Chicago, s.35.

(32) Nejat Akıncı - Müjdat Ünlen - Süleyman Yükçü, Maliyet Muhasebesi, D.E.Ü. İkt. ve İdr. Bil. Fak. Resmi Teksir Yayınları No:272, İzmir, 1988, s.7.

(33) Osman Altuğ, Maliyet Muhasebesi, (9. Baskı), Marmara Üniversitesi, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:434-667, M.Ü. Tek. Eğ. Fak. Matbaası, İstanbul, 1989, s.10.

Ancak bu tanımlamada maliyetin işletmeye ilişkin olup olmadığına yer verilmemiştir ki, bu yönüyle maliyet; "Her işletmenin kendi faaliyet konusunu oluşturan mamul veya hizmetleri elde etmek için harcadığı çeşitli üretim faktörlerinin para ile ifade edilebilen değeri" (34)dir.

Öte yandan maliyet unsurlarının sadece parasal değerlerden oluşması, kullanılan bazı ticarî belgelerin de tanıma dahil edilmesine yol açmıştır. Bu yaklaşımdan hareketle maliyet; "Nakit harcamalarının ya da devredilen diğer varlıkların, çıkarılan hisse senetlerinin, yerine getirilen hizmetlerin, teslim alınan ya da alınması beklenen mal veya hizmet düşüncesiyle ortaya çıkan yükümlülüklerin miktarı" (35) dir.

Söz konusu değişik tanımların ışığında maliyeti şu şekilde ifade etmek mümkündür: "Bir para miktarının ödenmesi, diğer varlıkların elden çıkarılması, sermaye hisselerinin verilmesi, ya da bir borcun üstlenilmesi biçiminde ortaya çıkan, harcamalar karşılığında elde edilen mal ve hizmet değerleri ile bu değerlerden herhangi bir nedenle kaybedilen değerleri" (36) ifade etmektedir. Tanımlarda sırasıyla; maliyetin en geniş anlamından, en dar kapsamına doğru bir yaklaşım izlenmektedir. Bununla beraber bir harcamanın ya da giderin maliyet olarak kabul edilebilmesi için:

- Mutlaka işletmenin faaliyet konusuyla ilgili olması, (Eğer burada bir işletme maliyeti değil de, fert açısından maliyet söz konusuysa, kişinin karşılamayı düşündüğü ihtiyacıyla ilgili olması (37)),

- Para ile ifade edilebilen (ekonomik) bir değeri olması (Ancak para ile ifade edilebilme koşulu o faaliyetin bedelinin önceden ödenmesini gerektirmez ve sonraki yıllara ait giderler, maliyet kapsamına alınamaz),

- Daha önce alınmış ve maliyet unsuru olan kalemlerin çeşitli faktörlerin etkisiyle kullanılamayacak hale gelmesi,

- Varlık değerlerinin azalması; sözgelimi alacakların vadesinden önce üzerindeki bedelinden eksigiine tahsil edilmesi (38) söz konusu olmalıdır.

---

(34) Nasuhi Bursal, Maliyet Muhasebesi: Prensipler ve Uygulamalar, Formül Matbaası, İstanbul, 1978, s.1.

(35) Clifford T. Fay - Richard C. Rhoads, Robert L. Rosenblatt, Ağırlama Hizmet Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi, (çev. Selim Bekçioğlu), Ankara, 1985, s.58.

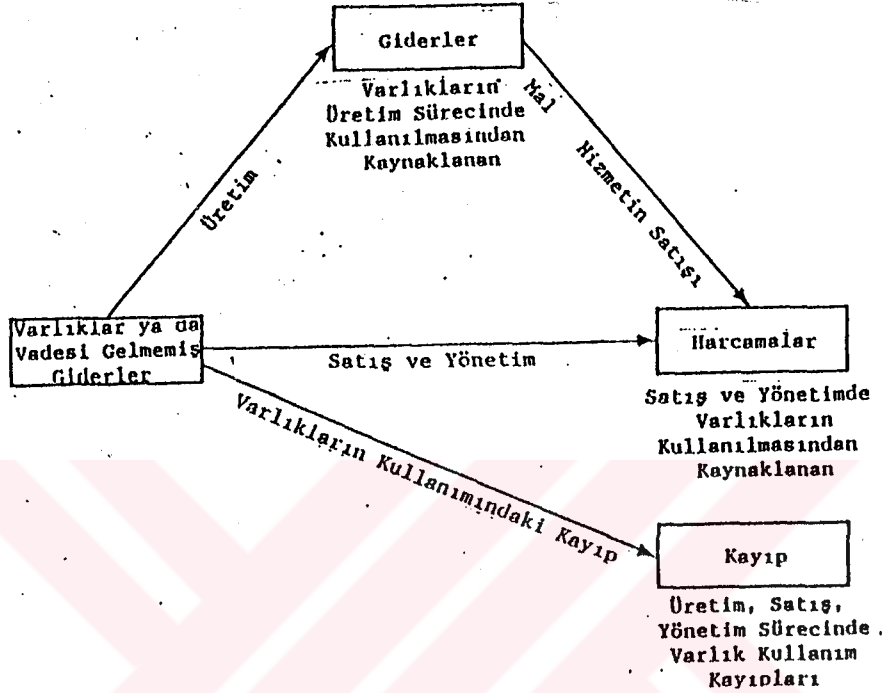
(36) Mustafa A. Aysan, a.g.m., s.33'den Eric L. Kohler, A Dictionary for Accountants, (4th Ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1970, s.126.

(37) Celaleddin Atamanalp, "Kişiler ve İşletmeler Açısından Maliyet Kavramı", İşletme Dergisi, Atatürk Üniversitesi, İkt. ve İdr. Bil. Fak. Araş. Merkezi, Haziran 1987, s.1-2.

(38) Clifford T. Fay and others, a.g.e., s.60-61.

Bu kapsamda harcama, gider ve kayıp arasındaki ilişkiler (şekil:9) şu şekilde ifade edilebilir:

Şekil 9. Harcama, Gider ve Kayıp Arasındaki İlişkiler



Kaynak: Ahmed Belkaoui, Cost Accounting: A Multidimensional Emphasis, The Dryden Press, New York, 1983, s.36.

Ancak bir işletmede harcamalar; satış ve yönetimle ilgili varlıkların tüketilmesiyle ilgili, kayıplar ise; üretim, satış ve yönetim sürecindeki varlık kullanım kayıpları söz konusuysa temelde giderler, varlıkların üretim sürecinde kullanımıyla ilişkilidir. Ancak bir işletme için bu üç kalemin sonuçta bir çıktığı ifade etmesi, bu kalemler toplamının (diğer şartları da taşıyorsa) maliyet sayılabilmesine neden olmaktadır.

Doğru işletme kararları verebilmek, ileriye dönük isabetli tahminler yapabilmek için bu özelliklere sahip olan ve maliyet olarak kabul edilen harcama, kayıp ve giderlerin; oluşum ve değişimindeki etkin faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Maliyetlere etki eden faktörler temelde işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörler olarak iki ana grupta toplanabilirler.

Maliyeti etkileyen işletme dışı faktörleri; üretim girdilerinin fiyatlarındaki değişimler ve faktörlerin kalitesi etkilerken, işletme-

nin kapasite kullanım oranı, üretim faktörlerinin en uygun kombinezonu (emek yoğun, sermaye yoğun v.b.), üretim tekniği ve işletmenin üretimsel verimliliği gibi işletme içi faktörler de (39) söz konusu olmaktadır.

Eksojen faktörler olarak da adlandırabileceğimiz işletme dışı faktörlerden fiyat ve kalite işletme faaliyetlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Nitekim maliyetlerin bu faktörlerin fiyatlarıyla aynı, kaliteleriyle de ters yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Ayrıca işletmeler aynı alanda faaliyet gösteren bir diğer firmanın ya da kendisine girdi veren firmaların bünyelerinde gerçekleştirdikleri yararlılardan faydalanarak, diğer bir ifade ile dışsal ekonomiler sağlayarak maliyetlerini azaltabilmektedirler. Aynı zamanda, sayılan tüm bu (işletme dışı) faktörler işletmenin kontrol etmede minimum söz sahibi olduğu unsurlardır. İşletmenin doğrudan kontrolünde bulunan faktörler daha çok işletmenin kendi bünyesinden kaynaklanan faktörlerdir.

### Maliyetlerin Sınıflandırılması

Maliyetler, ya ilgili sonuca ulaşmak amacıyla bir takım giderlerin (tüketim ve harcamaların) yapılması biçiminde, ya da o sonuç uğruna diğer bir takım çıkarılardan vazgeçilmesi şeklinde ortaya çıkar (40). Nitekim bu grupta, muhasebe maliyeti; ilgili sonuca ulaşmak için katlanılan "giderler toplamı", fırsat maliyeti de; ilgili sonuç (veya şey) uğruna "kaçırılan net kazanç tutarı"dır (41). Ancak temelde gerçekçi bir maliyet hesap edilebilmesinin koşulu; olası maliyetlerle değil, yapılan harcama ve giderlerin hesaba katılmasıyla mümkündür.

Dolayısıyla değişik faktörlere göre maliyetler (muhasebe yönlü maliyetler) farklı biçimlerde sınıflandırılabilir. Ancak çalışmanın kapsamı gereği bu gruplandırmalardan üç tanesi ele alınacaktır. Bunlar maliyet unsurlarının;

- a) Etkinlik hacmiyle değişip değişmediklerine,
- b) Üretim sürecine,
- c) İşletmenin yaşam sürecine

---

(39) Celaleddin Atamanalp, " Maliyetlere Tesir Eden Faktörler", İşletme Dergisi, Atatürk Üniversitesi, İkt. ve İdr. Bil. Fak. Araş. Merkezi, Ağustos 1988, s.1-2.

(40) Kamil Büyükmirza, Yönetim Muhasebesi, (3. Baskı), Gazi Üniversitesi Yayın No:114, G.Ü. Basın-Yayın Y.O. Matbaası, Ankara, 1987, s.33.

(41) Kamil Büyükmirza, a.g.e., s.34.

göre yapılan sınıflandırmalardır. Böyle bir sınırlandırılmaya gidilmesindeki temel amaç; yiyecek maliyetlerinden yalnızca malzeme maliyetlerinin kontrol edilebilmesi ve "etkinlik hacmiyle değişip değişmediklerine göre maliyet sınıflandırması" yapılabilmesidir.

**a) Etkinlik Hacmiyle Değişip Değişmemesine Göre Maliyetlerin Sınıflandırılması:**

Etkinlik hacmiyle değişmelerine göre maliyet gruplaması maliyetlerin değişip değişmediklerine göre yapılmaktadır. Burada maliyetler:

- Sabit maliyetler,
- Değişken maliyetler,
- Basamaklı maliyetler.

olarak temelde üç grupta toplanmaktadırlar.

Bunlardan sabit maliyetler; kısa süreli analizlerde hacimdeki değişikliklere tamamen duyarsız oldukları varsayılan maliyetlerdir. Nitekim ağırlama endüstrisinde yapılan bir araştırmada; yönetim maliyetleri, genel maliyetler, ısıtma, aydınlatma, sigorta-vergi maliyetleri, planlanan düzeye göre hacimde meydana gelen % 10'luk bir artışa duyarsız kalmışlardır (42). Dolayısıyla bu guruba giren maliyetler kısa dönemler itibariyle etkinlik hacmine bağlı olarak değişmeyen maliyetlerdir.

Değişken maliyetler ise, üretim hacmindeki artma ya da azalmaya göre değişen maliyetlerdir. Direkt işçilik, direkt hammadde ve genel üretim maliyetleri, komisyonlar, parça başına yükleme v.b. değişken maliyetlere örnektirler; üretim hacminin artması sonucu azalan işçilik, büyük partiler halinde yapılan malzeme satın alımları sonucu sağlanan indirimlerle azalan malzeme maliyetleri gibi (43). Ancak bu maliyetler etkinlik hacmine bağlı olarak değişirken hacimdeki değişim katsayısı kadar değişmemektedirler.

Etkinlik hacmi ile olan ilişkileri bakımından üçüncü maliyet grubunu, yarı değişken ve yarı sabit maliyetler oluşturur. Diğer bir ifade ile bu maliyetler ne tam anlamıyla sabit, ne de tam anlamıyla değişken maliyetler değildir. Sabit ve değişken maliyetlerin her ikisinin de özelliklerine belirli oranlarda sahip bulunan bu tür maliyetlere örnek olarak yönetimsel maliyetler verilebilir (44, 45).

---

(42) Clifford T. Fay and others, a.g.e., s.181.

(43) Nejat Akıncı ve Diğerleri, a.g.e., s.137.

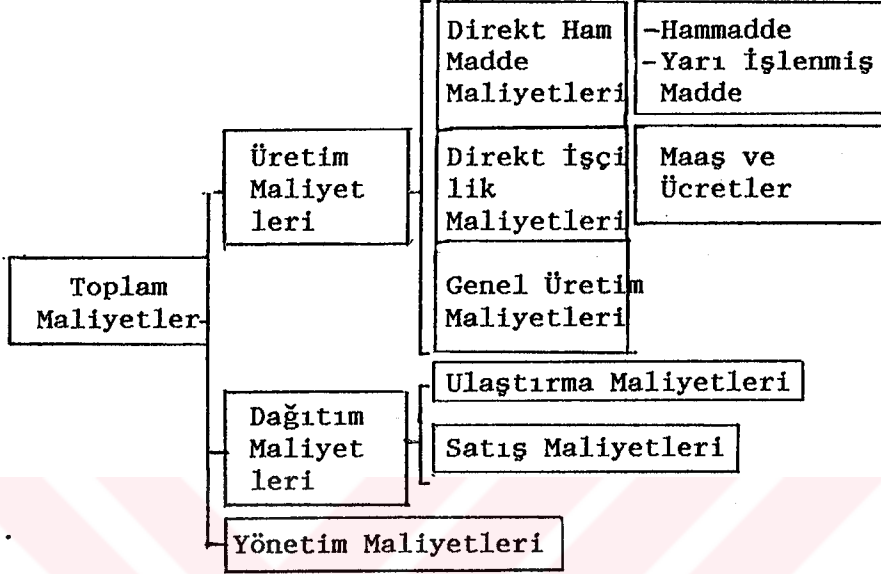
(44) Kamil Büyükmirza, a.g.e., s.102.

(45) Nurettin Yelken - M. Hulusi Demir, Üretim Planlaması ve Kontrolü, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:133/2, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1978, s.256.

## b) Üretim Sürecine Göre Maliyetlerin Sınıflandırılması

Üretim sürecine göre maliyet unsurlarının sınıflandırılması yapıldığında;

Şekil 10. Bir Endüstriyel İşletmede Maliyet Unsurları



Kaynak: John G. Blocker, Essentials of Cost Accounting, (2nd Ed) McGraw-Hill Book Co., New York, 1950, s.24.

Böyle bir sınıflama, maliyet (\*) unsurlarını öncelikle üç grupta toplamaktadır. Bunlar; üretim maliyetleri, dağıtım maliyetleri ve yönetim maliyetleridir. Üretim maliyetlerini direkt hammadde, direkt işçilik ve genel maliyetler meydana getirirken, dağıtım maliyetlerini üretilen ürünün satışı ve dağıtımını için katlanılan maliyetler oluşturmaktadır. Bunlardan direkt hammadde ve direkt işçilik maliyetlerinden oluşan direkt maliyetler; hangi mal ya da hizmet üretiliyorsa o mal ya da hizmetin üretilmesinde kullanılan, maliyet merkezlerine doğrudan dağıtılabilen ve kontrolü mümkün olan maliyetler (\*\*) dir(46).

(\*) Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde harcama, gider ve maliyet gideri terimleri yerine, bunların maliyet özelliği taşıdığı kabul edilerek maliyet terimi kullanılacaktır.

(\*\*) Kontrolü mümkün olan giderler; işletme yönetimi tarafından doğrudan kontrol edilebilen giderlerdir işçilik ücret ve maaşlarının oluşturduğu işçilik giderleri, sosyal sigorta, sosyal güvence giderleri, etkinlik hacminden doğrudan etkilenen; üniforma, yemek takımı, bulaşikhane, temizlik ve menü giderleri ve, aslında sabit olup kimi zaman değişen karma giderler adı verilen, işletme politikalarından etkilenen giderlerdir.

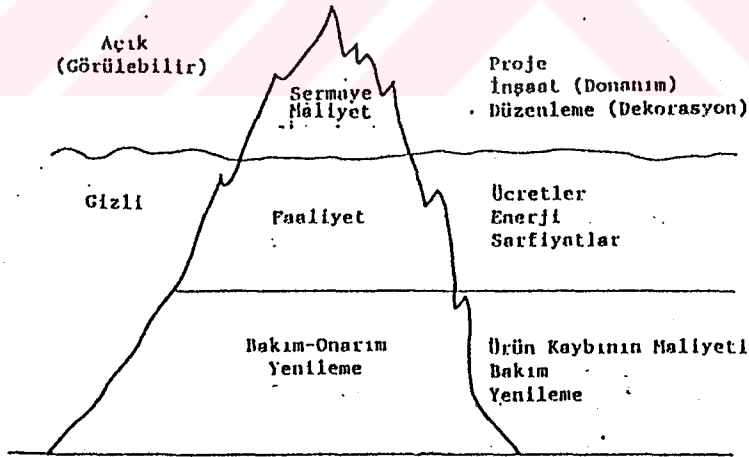
(46) Michael Coltman, Hospitality Management Accounting, Van Nostrand Reinhold, New York, 1982, s.212.

Direkt hammadde ve direkt işçilik maliyetleri dışında kalan maliyetler ise maliyet merkezlerine doğrudan dağıtılamayan, kontrolü mümkün olmayan maliyetlerdir. Bazı görüşlere göre bu maliyetlerden yönetim ve finansmanla ilgili olanları, maliyet hesaplarını değil, sonuç hesaplarını ilgilendirmektedir. Bu yüzdende maliyetlere dahil edilmemelidir. Ancak, gerçek ve sağlıklı maliyetlere ulaşılabilmesi ve maliyet kontrolünün bir bütün olarak daha iyi yapılabilmesi, genel yönetim maliyetlerinin üretim ve satış fonksiyonlarıyla ilgilendirilmesini (yüklenmesini) gerektirmektedir (47).

### c) İşletmenin Yaşam Sürecine Göre Maliyetlerin Sınıflandırılması

Üretim sürecine göre yapılan maliyet sınıflaması; temelde üretim esnasında işletme için geçerli olup, işletmenin yatırım dönemindeki maliyet unsurlarını dikkate almamaktadır. Her işletme önce kurulmakta, daha sonra faaliyetlerine başlayıp sürdürmekte, belli bir süre sonra eski sisteminden; sözgelimi ürettiği mal ya da hizmetleri üretmekten vazgeçip yenilerini üretme yoluna gitmektedir. Bu yönüyle işletme maliyetlerini; sermaye (kuruluş aşamasındaki) maliyetleri, faaliyet esnasındaki maliyetler ve de bu faaliyetlerin sürmesi için gerekli bakım-onarım ve yenileme maliyetleri oluşturmaktadır. Bu sınıflandırmadaki maliyetler topluca değerlendirildiğinde, toplam maliyetler bir buzdağı ile ifade edilebilir (Şekil 11):

Şekil 11. İşletme Maliyetlerinin Buzdağı Yardımıyla Açıklanması



Kaynak: Trevor J. Bentley, Practical Cost Reduction, McGraw-Hill Book Co., Maidenhand, 1980, s.125-126.

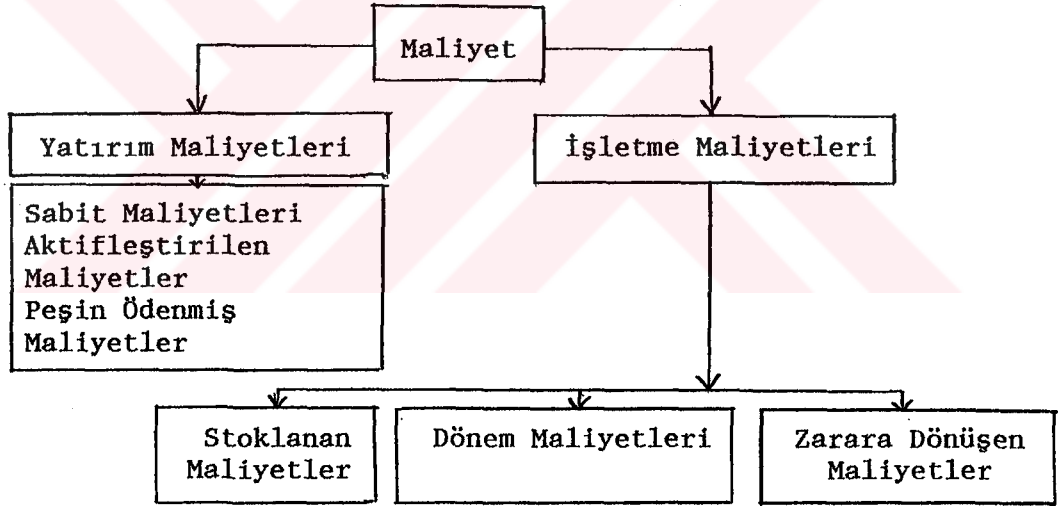
(47) M. Ali Canoğlu, "Yönetim ve Finansman Giderleri Maliyetlere Katılmalı mıdır?", Vergi Dünyası, Haziran 1986, s.16-19.

Maliyet buzdacağının görünen kısmını; proje, donanım, düzenleme-dekorasyon v.b. gibi unsurlardan meydana gelen sermaye maliyeti (kuruluş maliyetleri) oluşturmaktadır. Buzdağının görülmeyen kısmındaki maliyetler; ücretler, enerji ve üretim maliyetleri, sarfiyatlar v.b. gibi faaliyet neticesinde ortaya çıkan maliyetlerdir (48). En altta kalan ve en büyük dilimi oluşturan maliyetler ise; üretim kaybının neden olduğu kayıplar, bakım-onarım ve yenileme maliyetleridir. Son olarak sayılan bu iki maliyet grubu işletmenin kuruluş aşamasında, sermaye maliyetine göre tam olarak belirgin, önceden saptanabilen nitelikte değildir.

Diğer taraftan işletme maliyetlerini açıklamaya yarayan buzdağı yaklaşımındaki maliyet yüzdeleri (sermaye, işletme ve bakım-onarım maliyetleri), işletmelerin buldukları faaliyet kolunun özelliğine göre de değişebilmektedir (49); örnek olarak otelcilik yatırımlarında sabit yatırım (sermaye) maliyetinin toplam maliyette çok büyük rakamlara ulaşması verilebilir.

Maliyet buzdacağının daha detaylandırılmış şekli aynı zamanda maliyetleri oluşturan unsurların en iyi şekilde ifade edilmesi olarak da değerlendirilebilir (50):

Şekil 12. Genel Olarak İşletme Maliyet Unsurları



**Kaynak:** Kamil Büyükmirza, Yönetim Muhasebesi, (3. Baskı), Gazi Üniversitesi Yayın No:114, G.Ü. Basın-Yayın Y.O. Matbaası, Ankara, 1987, s.33.

(48) Trevor J. Bentley, Practical Cost Reduction, McGraw-Hill Book Co. Ltd., Maidenhand, 1980, s.125-126.

(49) Nüzhet Kahraman, Turizmde Yatırım Projeleri, İstanbul, 1986, s.8.

(50) Kamil Büyükmirza, a.g.e., s.37-54.



Bu grupta malîyetler öncelikle iki gruba ayrılmakta, ilk grup malîyetler; yatırım malîyetlerini, ikinci grup malîyetler ise işletme malîyetlerini oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda yatırım malîyetleri kendi arasında üç alt kola ayrılıp; arsa, bina, makine, taşıt araçları gibi malîyetler "sabit malîyetleri" meydana getirirken, telif hakkı, patent hakkı, imtiyaz hakkı malîyetleri ile şerefiye, kuruluş malîyetleri, özel malîyetler; "aktifleştirilebilen malîyetleri", gelecek hesap dönemine ait kira, sigorta v.b. de "peşin ödenmiş malîyetleri" oluşturmaktadır.

İkinci temel grubu oluşturan malîyetler işletme malîyetleridir. Bu malîyetler; işletmenin dönem içi faaliyetlerinde kullanılarak, tüketilmek ya da satılmak üzere satın alınan varlık ve hizmetlerin malîyetleriyle, döneme ait amortisman ve aşınma paylarından meydana gelir (51). Bu malîyetlerde kendi aralarında; satın alınan hammadde, malzeme ve malların yer aldığı "stoklanan malîyetler"; yararları, içinde bulunulan dönemde tükenen satılan malların malîyeti dışındaki; satış, genel yönetim, araştırma-geliştirme ve finansman malîyetleri gibi verimli diğer malîyetlerdir. Dönem malîyetleri ise, bulunulan dönemle ilgili olan malîyetlerdir. Zarara dönüşen malîyetlerden dönem içinde işletmeye yarar sağlamayan, gelecek dönemlerde de kendinden beklenen yararları da, sağlayamayacağı görülen malîyetler anlaşılmalıdır(52). Ayrıca bu guruba işletmenin faaliyetini sürdürmesine yardımcı olan her türlü donanımı bakım, onarım malîyetlerini eklemek mümkündür.

### 3.2. OTEL İŞLETMELERİNDE MALİYETLER

Otel işletmesi, öncelikle müşterilerine konaklama olanağı sağlayan, ikinci aşamada yiyecek ve içecek gibi zorunlu gereksinmelerinin karşılanması için malzemeden yararlanarak mal ve hizmet üretilen ve satılan işletmedir. Otel işletmelerinin kendisinden kaynaklanan özellikler, bu işletmenin malîyet unsurları üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Nitekim otel işletmelerinin, her şeyden önce hizmetler sektörü kapsamında yer alması ve ağır bir endüstri özelliği taşıması, bu işletmelerde üretilen mal ve hizmetlere malîyet unsurları bakımından da bazı özellikler kazandırmaktadır:

a) Otel işletmelerinin yatırım projelerinde; Sabit sermaye yoğunluğu yüksektir. Yapılacak bir otel işletmesi yatırım malîyetinin büyük kısmını; arsa, bina, arazi, teçhizat, donatım gibi sabit malîyet kalemleri oluşturmakta ve toplam yatırım içindeki payı % 87 ile % 94 arasında değişmektedir (53). Ayrıca bu endüstrideki işletmelerin ortalama 10 yıllık bir sürede yenilenme yatırımı gerektirmeleri, bu işlet-

---

(51), (52) Kamil Büyükmirza, a.g.e., s.37-54.

(53) Hasan Olalı - Alp Timur, Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri, Enka Spor, Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı 1985 Yılı Ekonomi Dalı Birincilik Ödülü, Ofis Tic. Matbaacılık, İzmir, 1986, s.114.

melerin maliyetlerinin büyük bir kısmına "sabit" özelliği kazandırır. Nitekim turizm işletmelerinin yıllık bağlı değişmez maliyetlerinin payı, işletmelerin tüm maliyetlerinin % 70-80'ine ulaşmaktadır (54).

b) Otel işletmeleri emek yoğun üretim tarzına sahip olduklarından işçilik maliyetleri işletmelerin toplam maliyetleri içinde büyük yer tutar (toplam maliyetlerin yaklaşık % 30'u (55).

Ancak bu durum, sadece bir maliyetin diğerine oranla fazla olduğu biçiminde değerlendirilemez (56). Nitekim otel işletmelerinde işgücü karşılığında ortaya çıkan bu maliyetleri, malzeme maliyetlerinden ayrıran özellikler de bulunmaktadır:

- İşçilik, stok edilemeyen bir maliyet türüdür. Otel barlarında sunulan içki malzemeleri işletmenin deposunda muhafaza edilebilirken, bu içecekleri müşteriye sunacak personelin üreteceği hizmet (işgücü) stok edilemez,

- İşçilik maliyetleri, yapılan işlerle doğru yönde değişen bir maliyet türü olmaktan ziyade, üzerine ilaveler yapılan birleşik bir maliyet türüdür. Nitekim çıplak işçilik maliyetlerine, kimi zaman sosyal mevzuat gereği (SSK işveren hissesi, çocuk zammı), kimi zaman da çalışma şartları nedeniyle (fazla mesai primi gibi) çeşitli ilaveler yapılır,

- İşgücü; maliyetleri doğrudan doğruya etkileyen aktif bir maliyet unsurudur. Çünkü işletmede kullanılan malzemeden en verimli biçimde yararlanılması, neticede o malzemeyi kullanan işgücüne bağlıdır. Diğer sektörlerde geçerliliğini kısmen yitiren bu yaklaşım (robotlaşmaya gidilmesi nedeniyle) otomasyona geçmenin güç olduğu otel endüstrisinde geçerliliğini sürdürmektedir,

- Öte yandan malzeme maliyetleri çeşitli teknikler yardımıyla doğrudan saptanabilirken, işletmede çalışan personelin tam olarak verimliliğini ölçmek oldukça zordur.

c) Bir otel işletmesinde üretilen ürün için endüstriyel işletmelerde olduğu gibi hammaddeden yararlanma söz konusu olmayıp, bunun yerine malzeme maliyetleri ön plana çıkmaktadır. Yeni yiyeceklerin hazırlanmasında kullanılan bazı malzemelerden tek başlarına yararlanmak da mümkündür. Sözelimi, baklavanın yapımında kullanılan tereyağının sade olarak müşteriye kahvaltıda sunulabilmesi gibi.

---

(54) Harun Erdoğan, "Türkiye'nin Turizm Potansiyeninin Değerlendirilmesinde Turizm İşletmelerinin Finansmanı", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir, 1986, s.46.

(55) Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.46.

(56) Nasuhi Bursal, a.g.e., s.132-133.

d) Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler üretildikleri yerde tüketilirler (57). Dolayısıyla diğer sektörlerde olduğu gibi üretilen ürünün tüketiciye ulaştırılması zorunluluğu yoktur.

Bu işletmelerin ulaştırma maliyetlerini; üretim faktörlerinin tedarik maliyetleri ve ürünün potansiyel turistlere satışının sağlanması için gerekli (satış geliştirici faaliyetleri) maliyetler oluşturmaktadır.

e) Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler stoklanamadığından satılamayan her birim ürün işletme için zarar anlamına gelmekte ve maliyetleri artırmaktadır. Örneğin 500 kişilik bir otelde o gün 200 kişi kalıyorsa, otelin o günkü zararı 300 kişidir ve bu zarar sonraki günlerde telafi edilemez (58).

f) Bu işletmelerde üretilen ürünlerin tam olarak standartlaştırılmamaları, maliyetlerin kesin olarak hesaplanmasını da zorlaştırmaktadır.

g) Otel işletmelerinin genelde doğal ve kültürel verilere dayanması bu işletmelerin kuruluş aşamasındaki maliyetlerini artırırken (sözelimi bir şehir merkezi otelinin, şehrin en merkezi yerinde kurulmasının getireceği ek arsa maliyeti), işletmeye; faaliyete geçtikten sonra bazı avantajlar sağlar. (59).

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

#### Otel İşletmeleri Maliyetlerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin maliyetlerinin üretim ve yaşam sürecine göre sınıflandırılması şu şekilde yapılabilir (Şekil 13).

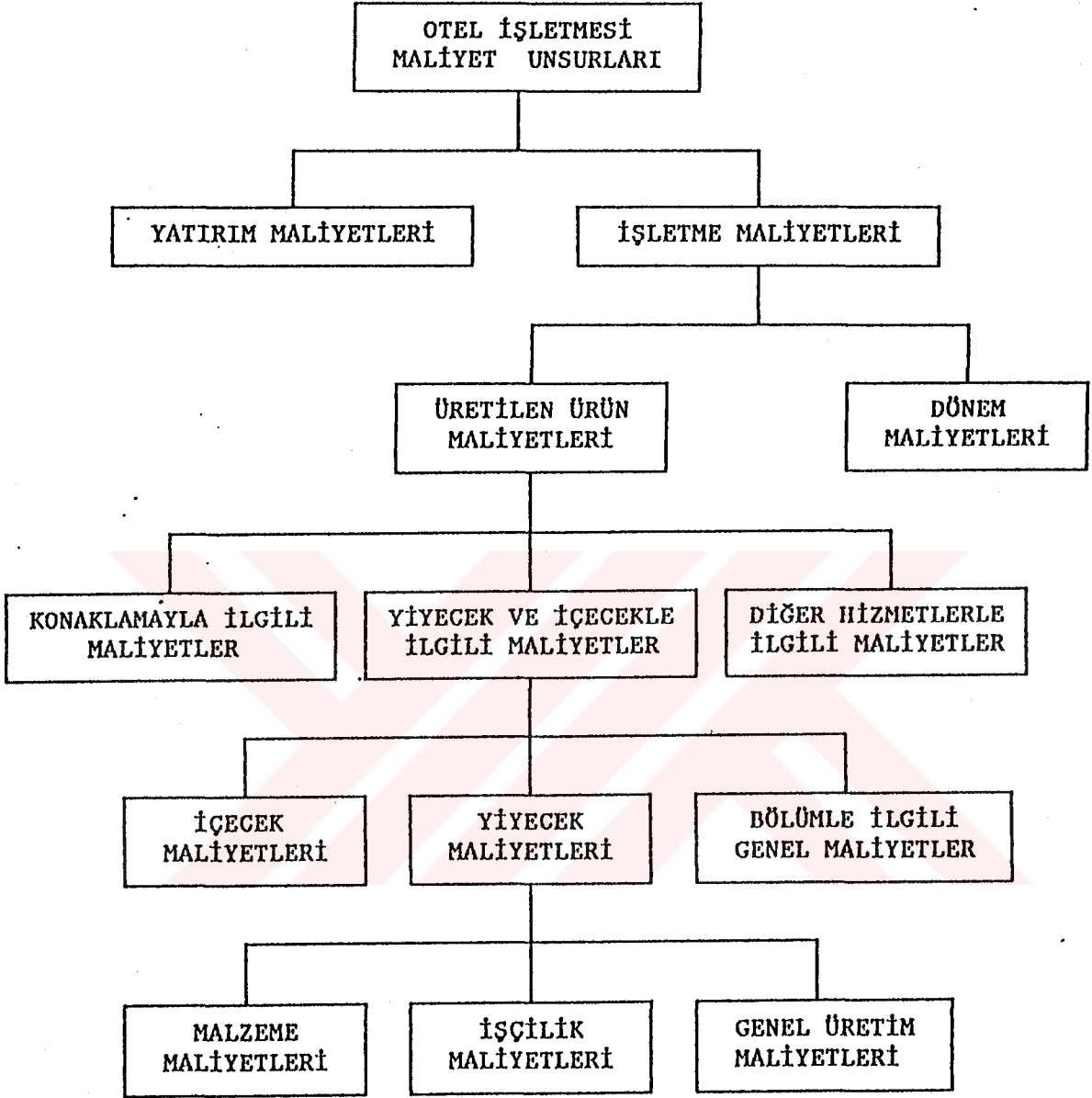
---

(57) Hasan Olalı ve Meral Korzay, a.g.e., s.75.

(58) Hasan Olalı, Turizm Politikası ve Planlaması, Ege Üniversitesi, İşl. Fak. Yayın No:6, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1982, s.187-189.

(59) Alparslan Usal, "Turizm - Çevre İlişkileri", (Yayımlanmamış Y.Lisans Ders Notları), İzmir, 1991, s.6-7.

Şekil 13. Otel İşletmelerinin Maliyet Unsurları



Şimdi bu maliyet unsurlarını sırasıyla, ayrı ayrı değerlendirelim:

#### i. Yatırım Maliyetleri

Yatırım maliyetleri; işletmenin kurulmasından, fiziki tesislerin yapılmasına ve işletmeye açılıncaya kadar geçen süre zarfında katlanılan maliyetlerdir. Bir otel yatırım projesinde; inşaat, tesisat, mef- ruşat, teçhizat, arsa, proje ve diğer maliyetlerinden oluşan altı ana

maliyet unsuru bulunmaktadır (60). Bunlara; beklenmeyen maliyetler, yatırım dönemi faiz maliyetlerini ve işletme sermayesi gereksinimi de eklenebilir (61). Tüm bu yatırım dönemi maliyetleri sırasıyla şu şekilde özetlenebilir:

- a) Arazi Maliyetleri
- b) Arazi Üstü Bina Maliyetleri

- Etüd ve Proje Maliyetleri
- İnşaat Maliyetleri
- Tesisat Maliyetleri
- Teçhizat Maliyetleri
- Mefruşat Maliyetleri

- c) Beklenmeyen Maliyetler
- d) Yatırım Dönemi Faizleri
- e) İşletme Sermayesi Gereksinimi
- f) Diğer Yatırım Maliyetleri

- a) Arazi Maliyetleri:

Yapılacak olan yatırımla ilgili arazinin bedeli, arazinin düzenlenmesi ve hazırlık yapıları bu gruba girer. Genel olarak üretim amacıyla bir yıldan fazla süre ile kullanılmak üzere yapılan arazi düzenlemesi de yatırım sayılmaktadır (62).

- b) Arazi Üstü Bina Maliyetleri

Etüd ve Proje Maliyetleri: Otel işletmesinin yatırım projesinin ilk hazırlık aşaması çalışmalarından, kesin olarak hazırlanmasına kadar geçen süre içinde; inşaat ve tesisat projelerinin yapımı ve benzeri mühendislik, kontrol ve teknik-iktisadi müşavirlik hizmetleri, işletme etüdüleri v.b.'ni oluşturan maliyetlerdir.

Bu maliyetler, genelde otel işletmelerinin toplam yatırım tutarının % 90'ını, yiyecek ve içecek işletmelerinde ise toplam yatırım tutarının yaklaşık % 7 ile % 10'unu oluşturmaktadır (63).

---

(60) Tunay Akoğlu, "Otel İşletmelerinde Maliyet Hesapları", Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:30, 1971, s.23.

(61) Ramazan Abay, "Turizm İşletmelerinde Maliyet Hesapları", Turizm İşletmecisi Dergisi, Haziran 1979, s.18.

(62) Tunay Akoğlu, a.g.m., s.24.

(63) Edward A. Kazarian, Food Service Facilities Planning, AVI Publishing Co. Inc., Westport, 1983, s.81.

**İnşaat Maliyetleri:** Otel binasının ve yan ünitelerinin yapımıyla ilgili maliyetlerdir ve genellikle yatırımın yapıldığı şehir ve bölgedeki metrekaşe inşaat birim maliyetine göre bulunur.

**Tesisat Maliyetleri:** Isıtma, sıhhi tesisat, soğutma tesisatı, elektrik tesisatı, haberleşme gibi unsurları kapsar.

**Teçhizat Maliyetleri:** Otelde, üretimde kullanılan bütün araçları ve malzemeleri kapsar. Bir yıldan fazla kullanılan bütün bu uzun ömürlü üretim cihazları, makine ve teçhizatlar yatırım kapsamında değerlendirilir. (64).

**Mefruşat Maliyetler:** Odalar, katlar, salonlar, lokanta, bar, roof, teras, bahçe, yüzme havuzu, lobby, gibi bütün otel bölümlerindeki tefriş malzemesinin maliyetidir.

**c) Beklenmeyen Maliyetler:**

Yatırım maliyetinin hesaplanmasına ne kadar özen gösterilirse gösterilsin, projenin öngörülen maliyetle tamamlanarak işletmeye alınmasına (özellikle enflasyonunda etkisiyle) ender olarak rastlanmaktadır. Bu nedenle:

- Unutulan bazı maliyetlerin karşılanması,
- Projede yapılan bazı kestirim hatalarının düzeltilmesi,
- Projeye kaçınılmaz bazı eklerin yapılması ve,
- Konjonktürel hareketlerden doğan fiyat yükselmelerinin maliyetlemesi gibi ileride ortaya çıkabilecek bazı maliyetlerinin karşılanması için genellikle yatırım maliyetinin %10'u, ya da % 15'i yatırım maliyetine eklenmelidir (65).

**d) Yatırım Dönemi Faizleri:**

Yatırım maliyetinin hesaplanmasında tartışmalı konulardan biri de yatırım dönemi faizleridir. Yatırım döneminde yapılacak ödemelerin faizinin yatırım maliyetine eklenip eklenmemesi konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır.

**e) İşletme Sermayesi Gereksinimi:**

Herhangi bir yatırım kararı verilirken o yatırımın toplam maliyetinin ne olabileceği hesaplanmalıdır. Yatırım maliyetini oluşturan unsurlardan biri olan işletme sermayesi, sabit sermaye ile olan yakın

---

(64) Tunay Akoğlu, a.g.m., s.24.

(65) Ramazan Abay, a.g.m., s.20-21.

ilişkisi nedeniyle işletmenin karlılığını etkileyen bir faktör olarak büyük önem taşır. Bu nedenle yatırım maliyeti ile ilgili hesaplamalar, özenle tesbit edilmiş işletme sermayesi tutarını da içermelidir (66).

#### f) Diğer Yatırım Maliyetleri:

Otel işletmelerinde zaman zaman ortaya çıkan bazı özellikler göze çarpmaktadır. Sözgelimi; bazı lüks, 5 ve 4 Yıldızlı otellerde servis otobüsü, otoları, işletme üretimine direkt katkıda buldukları durumlarda yatırım sayılırlar. Nitekim, havaalanı, liman veya istasyonda otele müşteri getirip-götüren, otele işletme malzemesi taşıyan araçlar, yatırım safhasında temin olunduklarında yatırım sayılırlar. Bu arada, garajı olan otellerde garaj tesisleri (yıkama, yağlama tesisleri), benzin pompaları (v.s.), ile garaj teçhizatları otelin yatırım maliyetine dahildir. Aynı husus bir otel yatırımının üretim bölümüne dahil, tenis kortları veya yüzme havuzu için de söylenebilir (67).

#### ii. İşletme Maliyetleri

Otel işletmelerinin ikinci temel maliyet unsuru ise, işletme maliyetleridir. İşletme maliyetleri kendi içinde; dönem maliyetleri ve ürün maliyetleri olarak ikiye ayrılır.

Dönem maliyetleri, otelin bütününe ilgilendiren, üretilen mal ya da hizmetin maliyetine direkt olarak yüklenemeyen ancak yıl sonundaki gelirlerden düşülebilen maliyetlerdir (68). Otel işletmelerinde bu maliyetleri oluşturan unsurlar:

- İlan ve Reklam Maliyetleri,
- Haberleşme Maliyetleri,
- Müzik ve Show Maliyetleri,
- Dekorasyon Maliyetleri,
- Araştırma ve Geliştirme Maliyetleri,
- Pazarlama ve Promosyon Maliyetleri,
- Finansman Maliyetleri,
- Genel Yönetim Maliyetleri,
- Bakım-Onarım ve Yenilenme Maliyetleridir.

Bunlar, genelde işletme maliyetlerinin özelliklerini taşımakla birlikte, otel işletmelerine özgü farklılıkları da bünyelerinde bulundurmaktadırlar. Genelde bir işletme ürettiği mal ya da hizmeti müşterinin bulunduğu yere götürürken bir takım dağıtım maliyetlerine katlanır, otel işletmelerinde bu maliyetlerin kapsamına, bazen otel müşterilerinin işletmeye getirilmesi de (taşınması) girmektedir. Yine haberleşme maliyetleri; diğer işletmelerde, tamamen işletmeye ait olmasına rağmen, otellerde bu maliyetlerin bir bölümünün müşteriye ait

---

(66) Ramazan Abay, a.g.m., s.21.

(67) Ramazan Abay, a.g.m., s.21.

(68) Kamil Büyükmirza, a.g.e., s.47-48.

olması (müşteriye telefon edebilme olanağı sağlanması nedeniyle) ve bunların bedelinin müşteriden tahsil edilmesi, doğru maliyetlendirmede hesaba katılması gereken bir noktadır. Diğer taraftan bu işletmelerin; insanların dinlenmeleri ve rahatlamaları için rekreatif çabalara girişmeleri, diğer endüstrilerdeki işletmelerde olmayan çeşitli harcamaları gerektirir: müzik ve show, ilginç dekorasyon maliyetleri gibi.

Otel işletmelerinin sanayi işletmelerinden farklı olması, bu işletmelerin araştırma-geliştirme maliyetlerinin de çok düşük kalmasına, hatta olmamasına neden olmaktadır. Zira bu maliyetler, genelde yeni üretim yöntemlerinin araştırılması, yeni mamüllerin geliştirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Oysa otelcilik sektöründe hizmet edenlerin makineler değil insanlar olması, sektörün diğer sektörler gibi büyük ölçüde otomasyona gitmesi imkanını ortadan kaldırmaktadır.

Bir diğer dönem maliyeti olan finansman maliyetleri otel işletmelerinde büyük önem taşımaktadır. Otel işletmelerinin yatırım esnasında büyük miktarda sermayeye ihtiyaç duyması nedeniyle tesislerin işletmeye açıldıktan sonra büyük bir finansal yük altına girdikleri görülmektedir.

Otel işletmeleri de işletme maliyetlerinin diğer grubunu üretilen ürün maliyetleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerin öncelikle müşterilerinin konaklama, daha sonra yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılanması ve kimi zamanda bazı ek hizmetler sunma, bu işletmelerde üretilen mal ve hizmetlerle ilgili maliyetleri üçe ayırmamızı gerektirir. Bunlar;

- Konaklamayla ilgili maliyetler,
- Yiyecek ve içeceklerle ilgili maliyetler,
- Sunulan diğer mal ve hizmetlerle ilgili maliyetlerdir.

### 3.2.1. Konaklama Hizmetleriyle İlgili Maliyetler

Konaklamayla ilgili maliyetler, daha çok işletmenin sahip olduğu odaların satışa hazır hale getirilmesiyle ilgili maliyetlerdir. Bu guruba giren maliyetler arasında acentalara ödenen komisyonlar, temizlik şirketlerine yapılan ödemeler, cam ve porselen eşyanın çalınması ve kırılması nedeniyle ortaya çıkan maliyetler, çamaşırhane ile ilgili giderler ile personel giderleri sayılabilir.

a) Komisyonlar; otel odalarının pazarlanması için seyahat acentalarına ödenen primlerden oluşmaktadır.

b) Otel işletmelerinin bir kısmı temizlik şirketleri tarafından temizlenmektedir. Bu durumda işletmenin maliyetlerini temizlik şirketlerine ödenen paralar (bazende temizlik malzemeleri) oluşturmaktadır.

c) İşletmede kullanılan cam ve porselen eşyanın müşteri tarafından çalınması veya personelin ya da hizmetten yararlanan müşterilerin dikkatsizliği nedeniyle kırılması maliyetlerin artmasına yol açmaktadır.



Konaklama yapan müşterinin kendine ait giysileri, otelde bulunduğu esnada temizletmek istemesi, işletmenin bu hizmetten bir kazanç elde etmesine rağmen bu işleri yapabilmek için harcama yapmasına da neden olmaktadır. Yine işletmenin konaklama hizmetlerini sağlıklı bir biçimde verebilmesi içinde kendi fiziksel donanımını sürekli temiz tutabilmesi için çamaşırhane maliyetlerine katlanmasını gerektirmektedir.

Diğer taraftan konaklamayla ilgili hizmetlerin sunulmasında çalışan personelin hizmetlerin müşterilere sunumu esnasında giydikleri üniforma, giysi, ayakkabı v.b. eşyalar ve bunların periyodik olarak değiştirilmesi ya da yenilenmesi bir diğer maliyet unsurunu beraberinde getirmektedir.

Konaklama hizmetlerinin sunulmasında çalışan personele ödenen maaş ve ücretler ise kuşkusuz bölümün en büyük maliyet kalemini oluşturmaktadır (69).

### 3.2.2. Yiyecek ve İçecek Hizmetleriyle İlgili Maliyetler

Yiyecek ve içecek bölümü, otele gelen müşterilerin konaklama sürecince beslenme ihtiyaçlarının karşılanması için faaliyet gösteren bir ünitedir. Maliyetler ise yiyecek ve içeceklerle ilgili mal ve hizmetlerle ilgili maliyetlerinden oluşmaktadır. Herhangi bir otel işletmesinin yiyecek ve içecek bölümü maliyetleri genelde üçe ayrılmaktadır:

- Bölümün sunduğu yiyecek hizmetleriyle ilgili maliyetler,
- Bölümün sunduğu içecek hizmetleriyle ilgili maliyetler,
- Bölüme özgü genel maliyetler

#### 3.2.2.1. Yiyecek Maliyetleri

Otelin yiyecek bölümü tarafından sunulan hizmetlerle ilgili maliyetlerdir. Bunlar; yiyeceklerle ilgili mal ya da hizmetlerin temininden, müşteriye sunulmasına kadar geçen süredeki her türlü maliyeti

kapsamaktadır. Bu maliyetler çalışmanın asıl konusunu oluşturduğundan izleyen bölümlerde detaylı olarak değerlendirilecektir.

#### 3.2.2.2. İçecek Maliyetleri

Bölümde üretilen içecek hizmetleriyle ilgili maliyetleri; içecek malzeme maliyetleri ile içecek hazırlamada kullanılan katkı maddesi maliyetler ve gerek içecekleri hazırlamada, gerekse müşterilere sunmada çalışan personele ödenen işçilik maliyetleri meydana getirmektedir.

Bunlardan içecek malzeme maliyetini doğrudan içeceklerin kendileri oluştururken, içecek hazırlamada kullanılan katkı maddesi maliyetlerini; baharatlar (kesme şeker, toz şeker, pudra şeker, nöbet şeker, vanilya şeker, yumurta, karabiber, kırmızı biber, tarçın, karanfil,

---

(69) Uniform System of Accounts for Restaurants, National Restaurant Association, (Second Ed.), Washington, 1983, s.153-159.

misket cevizi), meyveler (limon, portakal, misket limonu, greyfurt, konserve meyvalar, çilek, ahududu, kiraz, vişne yeşil ve siyah zeytin) ve eczalar (kereviz tuzu, jöleler, bal, taze yaprak nane, zeytinyağı, ketçap, hardal, sirke) oluşturmaktadır (70).

Öte yandan içecek bölümünde çalışan personel ise; şef barmen, barmenler ve barboylardan oluşmakta olmaktadır (71). İşçilik maliyetlerini muhasebe tekniği yönünden, ücret bordrosu uyarınca yapılan ödelemeler meydana getirmektedir (72). İçecek maliyetlerinin yiyecek maliyetlerinden en önemli farkı, bu hizmetlerin sunulmasının yiyecek hizmetlerinin sunulması için gerektirdiği zamanı gerektirmemesi, dolaşısıyla işçilik maliyetlerinin nispeten düşük olmasıdır. Zira bir yemeğin hazırlanmasında bir çok kişi görev alırken, bir içeceğin hazırlanıp müşteriye sunulması, genellikle bir tek kişi tarafından gerçekleştirilmektedir.

### 3.2.2.3. Yiyecek ve İçecek Bölümüyle İlgili Genel Maliyetler

Bölüme özgü genel maliyetleri, yiyecek ve içecek bölümündeki faaliyetlerin devamı için işletme tarafından katlanılan maliyetler oluşturmaktadır.

Bölümde kullanılan ekipman için ödenen depozitolar, daha çok yiyecek ve içeceklerin hazırlanması için periyodik olarak alınan bazı malzemelerin kullanılınca kadar korunduğu kaplar (meşrubat ve içecek şişeleri, tankları, tüp ve benzerleri gibi) için ödenmektedir.

Üretilecek, yahut üretilen mal ya da hizmetlerin alım-satımında alınan indirim ve ödenen komisyonlarda serbest piyasa ekonomisinin kuralları gereği oteller kimi zamanda alacakları malzemeleri doğrudan üreticiden temin edemediklerinden, aracı kuruluşlardan alma yoluna gitmektedirler. Böyle durumlarda işletme fazladan para ödemekte ve işletme maliyetleri kabarmaktadır (73).

Şehir merkezlerinde bulunanların dışında, otellerin büyük bir kısmı daha çok yerleşim merkezlerinin dışında bulunduğundan, kaliteli personeli işletmeye çekebilmek için çalışanlarına lojman tahsis etme ve özlük haklarını artırma yollarını seçmektedirler. Bu ve bu gibi durumlarda ise otel işletmesi maliyetleri artmaktadır.

Yine bölüme özgü menü ve listelerin basılması, bölümde kullanılan kırtasiye türü evraklar için ödenen paralarda diğer maliyet unsurlarıdır.

---

(70) Mihrinur Gülal, Bar Yönetimi ve İçki Teknolojisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Aydın Turizm İşl. ve O.Y.O., Ders Notları, Aydın, 1986, s.6.

(71) Mihrinur Gülal, a.g.e., s.2.

(72) Osman Altuğ, a.g.e., s.115.

(73) Donald A. Lundberg, a.g.e., s.166.

### 3.2.3. Sunulan Diğer Hizmetlerle İlgili Maliyetler

Diğer maliyetler kapsamında ise, daha çok otel ünitesinde bulunması zorunlu olmayan (otelin niteliklerinden kaynaklanan) bölümlerin ürettiği mal ve hizmetlerin müşterilere sunulması için katlanılan maliyetler yer almaktadır. Bunlar: Kuaför, Güzellik Salonu, Vestiyer Maliyetleri, Gazete, Dergi v.b. Maliyetler, Garaj Hizmet Maliyetleri 'dir.

Sayılan bu hizmetler ya otel tarafından bizzat verilmekte, ya da diğer şahıslara kiralanma yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu hizmetler otel tarafından verildiğinde, işletmenin gelirleri artarken, maliyetleri de yükselmektedir. Kiraya verilmesi durumunda ise, maliyetler minimum seviyeye düşmektedir. Bu maliyetlerden garaj hizmetler genelde otelin kendisi tarafından işletmeye gelen müşterilerin taşıt araçlarının barınması ve korunması amacıyla hizmet verildiğinden bir maliyet unsuru olmaktadır.

### 3.3. YIYECEK MALİYETLERİ

#### 3.3.1. Malzeme Maliyeti

Yiyecek ve içecek maliyeti denildiğinde yalnızca yiyecek ve içecek malzeme maliyetleri anlaşılmaktadır (74). Yiyecek malzeme maliyetleri ise, üretimde kullanılan yiyecekler (meyva, sebze, baklagil, v.b.) den yani, otelin yiyecek bölümünde üretilmesi düşünülen yemeklerin hazırlanmasında kullanılabilecek her türlü yiyecekleri kapsamaktadır (75).

#### 3.3.2. İşçilik Maliyeti

Diğer taraftan bölümün yiyecek maliyetlerinin içecek maliyetlerinden en önemli farkı, içeceklerin hazırlanmasının yiyecekler gibi olmamasından kaynaklanmaktadır. Nitekim otel işletmelerinde yiyecek hizmetlerinin sunulması (yiyeceklerin üretilmesi); gerekli malzeme temininden ön hazırlığa, pişirimden servis ve sanitoryona kadar uzun bir sürece tabidir. Genel olarak, yiyecek maliyetlerindeki işçilik maliyeti unsurları, içeceklerden pek farklı olmamakla beraber, içecek işçilik maliyetlerinden oldukça yüksektir. Kuşkusuz bunun nedeni; içeceklerin yalnızca servisinde (müşteriye sunulmasında) bu iş için personel gerekirken, yiyeceklerin hazırlanmasından sunumuna dek yapılan bir çok işlemde işgücüne ihtiyaç duyulmasındandır (76). Aşağıda bir yiyeceğin müşteriye sunumuna dek geçen süreç içinde çalışan işgücü gösterilmiştir:

---

(74) Yılmaz Benligiray, Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayın No: 180/111, Eskişehir, 1977, s.77.

(75) Mihrinur Gülal - Meral Korzay, Yemek Pişirme, M.E.G. ve S.B. Yayınları No:762, M.E.B. Basımevi, İstanbul, 1987, s.177.

(76) İlhan Bölükoğlu, a.g.t., s.100.

Şekil 14. Yiyecek Üretim Sürecinde Çalışan Personel(\*)

İşlem Basamağı	Yapılan İşlemler	İhtiyaç Duyulan Personel
Ön Hazırlık	Sebzelerin ayıklanarak, yıkanıp doğranması, etlerin kemiklerinden ayrılıp, doğranıp kıyılması, meyvaların kasalarından çıkarılarak hazırlanması, konserve, peynir yağ, un v.b. açılması.	Aşçı, aşçı yamakları, kasap, hamurcular, hamurcu yamakları, salatacılar
Piştirilme	Yemek yiyecek kişi sayısına göre ve belirtilen miktarda ısıda yemek pişirme, pişirim sonrası kontrolün sağlanması	Sebzeciler, ızgaracılar fırıncılar, fırıncı yamakları, pastacı/tatlıcılar
Servis	Tartılarak veya standart ölçülü kepler yardımıyla yemeklerin dağıtımı.	Maitr'd Hotel, Şef Garson, Kaptanlar, Garsonlar, Komiler
Sanitasyon	Bulaşıkların Yıkınması, Temiz	Steward, Bulaşıkçılar

(\*) Şekilde yalnızca yiyecekleri üreten ve sunan personele yer verilmiştir. Bunlara; diğer departmanları da ilgilendiren satınalmacılar, muhasebeciler, teslim memurları, depo görevlileri de eklenebilir.

### 3.3.3. Genel Üretim Maliyeti

Üretim maliyetleri yiyecek malzeme maliyetleri ve işçilik maliyetleri dışında kalan tüm maliyetleri ifade etmektedir. Bu maliyetler, üretilen yiyeceğin maliyetine doğrudan katılamayan maliyetlerdir. Otel işletmelerinin yiyecek bölümünün dönem maliyetleri olarak da düşünülebilecek bu maliyetlerin kapsamına:

- Sipariş ve stoklama maliyetleri,
- Yakıt maliyetleri,
- Sanitasyon maliyetleri girmektedir.

Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin stoklanması mümkün olmadığından, üretimde kullanılan malzemelerin üretilinceye kadar bozulmadan muhafaza edilmesi gerekir. İşte bu zorunluluk yiyeceklerin bozulup daha fazla zarara uğramaması için bir takım depolama maliyetlerini de beraberinde getirir. Yine yiyeceklerin ve içeceklerin hazırlanması ve müşteriye sunulmasında sağlık kurallarına uyulması gerekliliği sanitasyon maliyetlerine katlanılmasına yol açar.

Bölümdeki çalışmalarda kullanılan havagazı, bütangaz gibi yakıtlar için yapılan harcamalar ise yine birer genel üretim maliyeti unsurudur.

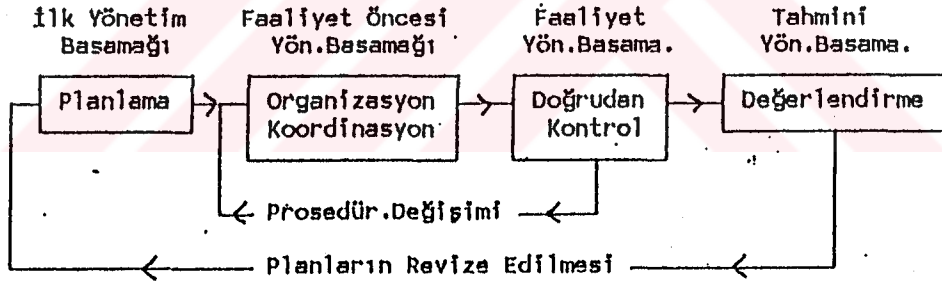
## İ K İ N C İ B Ö L Ü M

### OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK MALİYET KONTROLÜ

#### 1. YİYECEK MALİYET KONTROLÜ

Temelde kişisel algı ve amaçları farklı olan bireylerden kurulu işletme personelinin işletme amaçlarına uygun bir eğilim kazanmaları için, onları örgütleyen, onlara yol gösteren ve çalışmalarını düzenleyip, sonra da kontrol eden çabaların toplamı (77) yönetim olarak değerlendirilebilmektedir. Yönetimin zaman içinde gelişmesiyle birlikte kavramı açıklamaya yönelik çeşitli yaklaşımlar yapılmıştır. Bunlar arasında en çok kabul görenlerinden birisi 1800'lü yıllarda Klasik iktisatçılardan Fayol tarafından yapılan yaklaşımdır. Fayol yönetimi; planlama ile başlayan, yürütme, düzenleme (koordinasyon) ile devam eden ve kontrol ile de son bulan bir süreç içinde değerlendirmiştir(78). Konu bu yönüyle ele alındığında, yönetim süreci şu şekilde şematize edilebilir:

Şekil 15. Genel Olarak Bir Yönetim Süreci



Kaynak: Jack Ninemeier, Planning and Control for Food and Beverage Operations, The Educational Institute, Michigan, 1982, s.15.

(77) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınevi, İstanbul, 1982, s.1.

(78) Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton and Paul N. Gordon, Budgeting: Profit Planning and Control, (5th Edition), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1988, s.18.

Bu süreçte, öncelikle üst yönetim tarafından saptanan hedefler için planlama yapılmakta, daha sonra bu amaçlar doğrultusunda organizasyon ve koordinasyona gidilip, faaliyet öncesi işlemler tamamlanmakta, faaliyet esnasında işlemler doğrudan kontrol edilmekte ve bu aşamadaki sapmaların düzeltilmesi için gerektiğinde prosedürler değiştirilmektedir. Süreç sonunda gerçek sonuçlarla hedeflenen sonuçlar arasında fark görüldüğünde ise planların düzeltilmesi yoluna gidilmektedir.

### 1.1. KONTROL KAVRAMI

Kavram olarak İngilizce'deki "control" sözcüğü fiil anlamıyla; sınırlama, düzenleme-onaylama, isim olarak da; bir metod, düzen, bir ya da birden fazla fonksiyonu yerine getiren sistem olarak tanımlanmaktadır (79).

Ülkemizde ise, yaşanan kavram kargaşası nedeniyle, "kontrol"; "denetim", "murakebe" ve "revizyon" terimleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (80) (\*).

Geniş anlamıyla kontrol; hedeflerin değerlendirilmesi, performansın ölçülmesi ve sonuçta (gerekiyorsa) düzeltici faaliyetlerin yapılmasını kapsamaktadır. Bu çabaların kesintisiz olarak yapılmasının gerekliliği, diğer bir deyişle kontrolün süreklilik arzeden bir süreç olması, aynı zamanda da birbirine bağımlı ögeler dizgisi (82) meydana getirmesi, bu terime bir sistem özelliği kazandırmaktadır.

---

(\*) "Denetim" ve "murakebe" sözcükleri eş anlamda sayılabilir. Anglo-sakson yapıtlarındaki "auditing" sözcüğünün karşılığı olan "denetim", olması gerekenle olanın bir defalık karşılaştırılması olup daha çok geçmişe yöneliktir. Bundan başka, "denetim" yalnızca muhasebe kayıtlarıyla ve finansal sonuçlarla ilgili değildir; muhasebe denetiminin yanında, işletme politikalarının, tasarılarının ve uygulamalarının denetimini de kapsar (80).

"Revizyon" ise latince "revidere", Fransızca "reviser" ve İngilizce "to revise" yüklemlerinden gelir ve yeniden gözden geçirme ya da yeniden bakma anlamında kullanılır. "Revizyon" denetim'e benzerse de, revizyon'da niceliksel etkenlerden çok niteliksel etkenlere ağırlık verilir; örneğin, işletme politikalarının günün koşullarına uyup uymadığı araştırılır ya üretimdeki değişikliğe koşut olarak finansman programları ya da personel tasarıları gözden geçirilir (81).

(79) Charles Levinson, Food and Beverage Operations: Cost Control and System Management, Prentice-Hall Series in Food Service Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1976, s.1.

(80) Charles Levinson, a.g.e., s.1.

(81) Türkan Arıkan, İşletmelerde Nakit Kontrolü, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1978, s.2.

(82) Fevzi Sürmeli, Finansal Bilgi Sistemi, Eskişehir, 1983, s.5.

Tüm işletme kontrol sistemleri temelde, yöneticiye varlıkların maliyetler için nasıl daha iyi değerlendirilebileceği konusunda fikir verirler (83). Çeşitli biçimlerde gruplandırılabilen kontrol sistemleri, genel olarak; geri verili kontrol sistemleri ve önleyici kontrol sistemleri (84)dir.

"Geriveri" bir sürecin bilgi niteliğindeki "çıktısı" olup, bu çıktı kontrol için düzeltici eylemi başlatacak olan sürecin "girdisi"dir. Geriverili kontrol sistemlerinde, fiili durumla, tasarılar arasındaki sapmalar ortaya çıktıktan sonra ölçülür ve düzeltilirler. Bu kontrol sistemlerine örnek olarak sorumluluk raporları sistemi, kredi kontrol sistemi, stok kontrol sistemi, bütçesel kontrol sistemi verilebilir.

Önleyici kontrol sistemleri ise, tasarılarından sapmalar ortaya çıkmadan önce muhtemel sapmaların önlenmesine çalışılır. Önleyici kontrol sistemlerine örnek olarak, satın almalarda satın alma taleplerinin kopyalarının ilgili kişilere ve yerlere gönderilmesi gösterilebilir.

Kontrolün işletmenin yönetim fonksiyonlarından birisi olması, süreç özelliği taşıması ve işletme faaliyetlerini kontrol etmesi ancak yazılı ya da sözlü; ikazlarla, güdülemelerle, verilerin toplanması, değerlendirmesi ve analiziyle mümkündür.

Şekil 16. Kontrol Araçları

Kontrol Araçları	Olumlu Kontrol Araçları	Kişisel Gözlem Örnek Olma Kurallar, Komutlar Muhasebe Raporları Alt-üst Kontrol Sınırları Oranlar Bütçeler Başabaş Grafikler Denetim Programları Özel Kontrol Teknikleri
	Olumsuz Kontrol Araçları	Azarlama Sıkı Düzen (Disiplin) Cezaları

Kaynak: Türkan Arıkan, İşletmelerde Nakit Kontrolü, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1978, s.7.

(83) Ahmed Belkaoui, a.g.e., s.227.

(84) Türkan Arıkan, a.g.e., s.3.

Bu araçlar (Şekil 16) kendi aralarında da; kişisel becerilere, davranışlara dayanan araçlar ve muhasebe belgelerine dayandırılan kontrol araçları olarak sınıflandırılabilirler. Kişisel gözlem, örnek olma, kurallar ve komutlar, alt-üst kontrol sınırı (imza yetkisinin dağıtılması gibi), azarlama ve sıkı düzen (disiplin) cezaları, daha çok kontrol sürecinin girdilerinin ölçülemeyen kısmı olan personel davranışı gibi öğelerin bir miktar kontrolüne olanak veren davranışsal çabalarlardır. Bunların dışında kalan kontrol araçları ise yazılı olanlardır ve işletmenin sayısal faaliyet verilerine dayanmaktadır.

## 1.2. YİYECEK MALİYET KONTROLÜNÜN TANIMI VE KAPSAMI

Yiyecek servis endüstrisinde kontrol; yiyecek servisi ile ilgili gelir ve maliyet kalemlerinin bütünü üzerinde bir kontrol kurulması anlamına gelmektedir (85). Genel olarak otel işletmelerinde sunulan yiyecek hizmetleriyle ilgili kontrol işlemi iki boyutludur; Maliyetlere dayalı, maliyet kontrolü iye satışlara dayalı, gelir kontrolü.

İşletmenin faaliyetlerinin önceden planlanan mali standartlara uygunluğunun kontrolüne; maliyet kontrolü, gelir kontrolü ise ; tahminlenen satışlara göre gerçekleşmesi beklenen potansiyel gelirlerle, elde edilen gerçek gelirlerin karşılaştırılmasını ifade etmektedir.

İki yönlü özelliğe sahip kontrol sisteminin sağlıklı olarak yürütülebilmesi; maliyetlerin işletme içinde belirlendiği değişik bilgi sistemlerinin kullanılmasını gerektirir. Bu bakımdan bir otel işletmesinin yiyecek (içecek) maliyet kontrolünde kullanılan sistemleri genel olarak şu şekilde gösterebiliriz:

Şekil 17. Yiyecek Kontrolünde Kullanılan Bilgi Sistemleri

Amaçlar	Kontrolü ( ... ile)
Asıl Maliyet Yiyecek Maliyeti	Yiyecek Maliyetleme Sistemi
İşçilik Maliyetleri Departmana Ait Maaş ve Ücretler	Bordro ve Sorumluluk Muh.Sis.
Departmana Ait Gider. Yiyecek Dept. Masrafları	Sorumluluk Muhasebesi

Kaynak: David A. Fearn, Food and Beverage Management,  
Butterworths, Whistable, 1985, s.12-13.

(85) Charles Levinson, a.g.e., s.1'den Bessie Brooks West, Levelle Wood, and Virginia F. Harger, Food Service in Institutions, (4th ed.), John Wiley & Sons Inc., New York, 1966, s.397.



Yiyecek maliyet kontrol sistemi temelde dört grupta toplanabilir. Departmansal karlılığın dışında asıl maliyetler, işçilik maliyetleri ve departmana ait maliyetler bakımından kontrolün sağlanması gerekir. Karlılık; aslında yiyecek maliyetlerinin bir nedeni değil, sonucudur.

Asıl maliyetler, işçilik maliyetleri ve diğer maliyetler ise bölümün temel maliyetlerini oluşturmaktadır. Bu maliyetlerden bölüme ait giderlerin ve işçilik maliyetlerinin kontrolü, departmansal karlılığın ölçüsü yine bölüm içerisindeki departmanlarda kullanılan belgelere dayandığından, bir sorumluluk muhasebesi sistemi özelliği taşırlar; çalışmanın kapsamını teşkil eden, asıl maliyetlerin (yiyecek malzeme maliyetlerinin) kontrolü yiyecek maliyetlemesine dayanmaktadır (\*). Bu yönüyle yapılacak değerlendirme; hem yiyecek üretim sürecinin aşamalarıyla maliyetlemesini, hem de bu süreç dışındaki tahmini maliyet kontrolünü kapsayacaktır.

Yiyecek maliyetlerinin kontrolünde uygulanan değişik yöntemler temelde aynı amaca yöneliktir. Hepsinin de ortak amacı; müşteriye sunulan yiyeceğin miktar ve kalitesinde fedakarlık yapmaksızın maliyetleri belirli bir düzeyde tutabilmektir.

Yiyecek ünitelerinde bir çok hizmetin satışa sunulmasında bir işçi aynı anda görev aldığı için, her hizmetin birim işçilik maliyeti standardize edilememektedir. Aynı durum genel üretim maliyetleri için de geçerlidir. Nitekim bu maliyetlerin hazırlanan yiyeceklere sağlıklı bir biçimde yüklenememesi, kontrolü imkansızlaştırmaktadır (87).

### 1.3. YIYECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ

Genel olarak bir yiyecek kontrol sistemi; otelin üretmeyi düşündüğü yemeklerin hazırlanmasında kullanılacak yiyecek malzemelerinin işletmeye satın alınmasıyla başlamakta, satın alınan malzemeler yardımıyla yemekler üretilmekte bu arada yemeklerle ilgili tahmini maliyet ve gelir tutarları belirlenmekte, gerçekleşen tutarlar bulunarak tahmini rakamlarla karşılaştırılıp kontrol sağlanmaktadır.

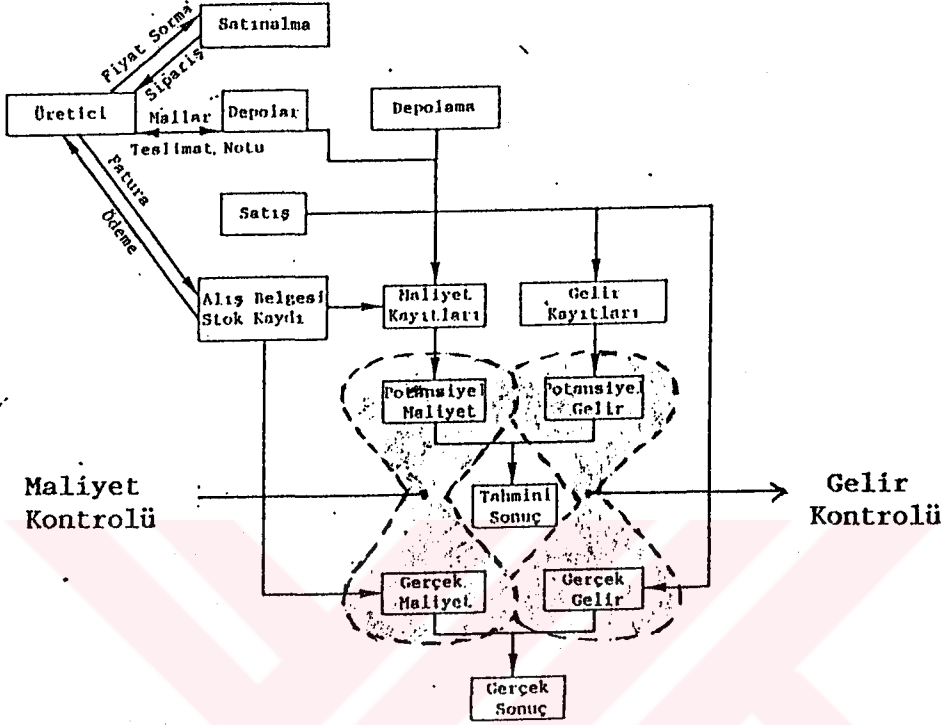
---

(\*) Genel olarak maliyetlendirme; bir işletmenin herhangi bir mal ya da hizmeti üretmek için, üretim faktörlerinin temin etmesinden, onları müşterilere sunmasına kadar geçen süreçte maliyetlerin hesaplanmasını ifade etmektedir (86):

(86) R.D. Boardman, Hotel & Catering Costing and Budgets, London, 1983, s.2.

(87) Zekeriya Sümerkan, "Otel ve Lokanta İşletmelerinde Maliyet Muhasebesinin Yeri ve Önemi", Turizm Yıllığı 1985, T.C. Turizm Bankası A.Ş., Rekmay Ltd., Ankara, 1985, s.112.

Şekil 18. Yiyecek Kontrol Süreci



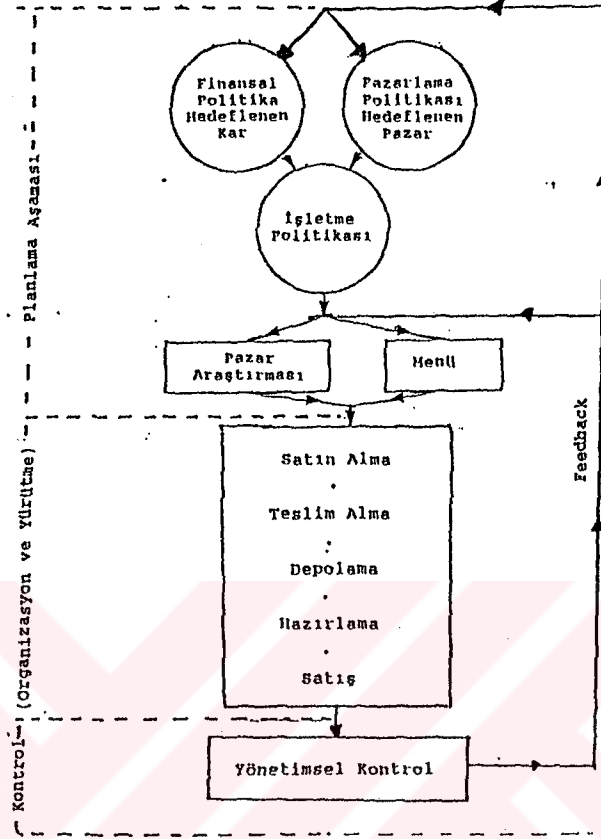
Kaynak: Horst Gümmer, Managing Potentials in Food & Beverage Control; A Food and Beverage Control System, Edward Arnold Ltd., Victoria, 1983, s.2.

Şekilden de görüldüğü gibi öncelikle işletme ihtiyacı duyduğu malzemeleri üreten üreticilerle karşılıklı ilişki kurarak, bu işletmenin fiyatlarını öğrenip gerektiğinde sipariş vermekte, sipariş edilen miktar ve kalitedeki mallar teslim alınıp depoya konulmaktadır (Bu esnada alış belgesine de stok kaydı yapılır).

Daha sonra, bu malzemeler üretim ve gelir sürecinde değerlendirilerek maliyet kayıtları yapılmakta (alış belgesi ve stok değerlemesinde göz önünde bulundurulur) ve tahmini maliyet-gelir rakamları belirlenmektedir. Dönem sonunda yine gerçekleşen toplam alışlar ve satışlara göre gerçek maliyet ve gelir rakamları bulunup tahmini rakamlarla karşılaştırılarak aradaki farklar yorumlanmakta ve bu farkı düzeltici önlemler alınıp kontrol süreci tamamlanmaktadır.

Ancak bu süreç sırasında planlama aşaması dikkate alınmadığından bir anlamda sürecin eksik olduğu söylenebilir. Sürece planlamayı da dahil ederek şu şekilde ifade edebiliriz:

Şekil 19. Eksiksiz Bir Yiyecek ve İçecek İşletmesi Yönetim Kontrol Sistemi



Kaynak: Peter Odgers, Purchasing Costing and Control for Hotel and Catering Operations, Gale Oldger Publication Ltd., Westminster College, Sussex, 1985, s.2 ve Bernard Davis and Sally Stone, Food and Beverage Management, Heinemann, London, 1986, s.40'tan yararlanılarak hazırlanmıştır.

#### a) Planlama

İyi bir planlama yapılmadan işletmenin etkin çalıştırılması zordur. Politikalar; prensiplerin önceden belirlenmesi, hedeflenen piyasanın karlılık durumunun ortaya konulması ile ilgili olup işletmenin bulunduğu sektörün durumuna (ticari amaçlı, sosyal amaçlılığına) göre tespit edilebilirler.

Yiyecek üretiminde planlama; faaliyete başlanmadan önce hedef piyasanın değişmesi v.b. durumların açık olarak tespit edilmesine dayanır. Genel olarak yiyecek maliyet kontrolü için planlama aşamasıyla ilgili olarak finansal politika, pazar politikası ve işletme politikası'ndan bahsedilebilir.

Finansal politika; ünitenin, kar yüzdesi, katkı payı v.b. yardımıyla maliyete dayalı karlılık sınır düzeyinin tanımlanmasıdır (88). Böylece finansal politika otelin karlılık durumunu belirleyecek ve diğer departmanlar gibi yiyecek bölümünün ünitesel karları için planlama yapılmasına yardımcı olacaktır.

Pazarlama politikası; hitap edilmesi planlanan müşteri grubunun detaylı bir analizine dayanmaktadır. İş performansını belirleyecek, geliştirecek ve müşteri ihtiyaçlarını sürekli olarak gözetecek araştırmalar bu politikayla ilgili çalışmalardır.

İşletme politikası ise; normal olarak finansman ve pazarlama politikalarından etkilenmekte ve hedefleri gerçekleştirici metodların saptanması amacını taşımaktadır. Bu politika ile müşteri tipi, menü tipi, yiyecek kalite standardı, satın alma metodu, servis kalitesi, konfor düzeyi ve faaliyet süresi gibi hedefler belirlenir (89).

## b) Organizasyon ve Kontrol

Planlama kapsamındaki hedefler saptandıktan sonraki aşama organizasyon (yürütme) ve kontrol aşaması olmaktadır.

Yiyecek işletmesinde faaliyetler... planladıktan sonra, etkin bir kontrol sağlanabilmesi için organizasyona gidilmesi gerekir. Yiyecek maliyetlemesine dayanan bir kontrolün gerçekleştirilebilmesi için, bazı ön şartlar gerekmektedir. Bunlar (90):

- Bölümde (ve otelde) tatmin edici bir organizasyona gidilmiş olması,

- Kontrol sınırlarının iyi tesbit edilmiş olması ve kontrol alanının yöneticinin kontrol yeteneğinin dışına çıkmaması(91)gerekir.

Diğer taraftan otel işletmelerinin yiyecek maliyet kontrol sistemi hem geri verili, hem de önleyici kontrol sisteminin özelliklerini taşımaktadır. Nitekim; depolarda bulunan yiyecek malzemelerinin stok kontrolü, geri verili özellik arzederken, gerek satınalmada, gerekse alınan bu malzemelerin depolardan mutfak ve barlara dağıtımında, alım ve dağıtımla ilgili bilgilerin çeşitli belgeler ya da bilgisayarlarla derhal muhasebe bölümüne bildirilmesi, sisteme; önleyici kontrol sisteminin özelliklerini kazandırmaktadır.

---

(88) Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.41-42.

(89) Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.43.

(90) Hasan Olalı- Meral Korzay, a.g.e., s.704.

(91) Glenn A. Welsch ve diğerleri., a.g.e., s.73.

Sistemler çoğu zaman işletmelerin büyüklüklerine göre değişmekte, büyük işletmelerde daha detaylı özel kontrollere ihtiyaç duyulurken, işletmelerin hacmi küçüldükçe kontrol sisteminin boyutu da küçülmektedir (92). Nitekim küçük bir otelin yiyecek ünitesi idarecisi yalnız yiyecek maliyetinin, satış miktarına göre fazla olup olmadığını öğrenmek isteyebilir. Daha büyük bir işletme ise, yiyecek maliyetlerinin yüksek olduğu menü kalemlerini ortaya çıkaran bir sisteme ihtiyaç duyabilir.

#### 1.4. YIYECEK MALİYET KONTROLÜNÜN AMACI VE FİYATLANDIRMAYLA OLAN İLİŞKİSİ

##### 1.4.1. Amacı

Yiyecek maliyet kontrolü; ticari amaçla kurulan işletmelerin karlılık tanımında bir ölçüsüdür. Nitekim yapılan bir araştırmada yiyecek ve içecek işletmeleri yöneticileri karlılığı tanımlayan unsurları % 23'ü yüksek verimlilik, % 27'si işgücü maliyetlerinin kontrolü, % 36'sı yiyecek maliyetlerinin kontrolü (93) olarak belirtmişlerdir. Bu itibarla bir otelde etkin bir maliyet kontrol prosedürünün işletmelerinin aşağıdaki amaçları taşıdığı söylenebilir:

a) Gelir ve Maliyetlerin Analizini Yapmak: Bu analizler; yiyecek üretim ve satış işlemleriyle ilgili olan gelir ve maliyetlerin saptanmasına ilişkin olup, gelir analizleri; her bir yiyecek kaleminin satışı, satış karışımı, günün değişik zamanlarındaki müşteri sayısının ortalaması ve servis yapılan müşteri sayısının hesaplanmasına dayanır. Maliyet analizleri ise departmana ait yiyecek maliyetleri, porsiyon maliyetleri ve işçilik maliyetlerini kapsar. İyi bir kontrolle, artan maliyetler menü fiyatlarını yükseltmeye gerek kalmadan belirlenip kontrol edilebilir. Nitekim böyle bir kontrol sistemiyle fiyatı artması muhtemel malzeme önceden daha fazla alınarak fiyat artışlarından en az düzeyde etkilenilebilir (94).

b) Ekonomik kaynakları göstermek ve depoların işletme tarafından daha iyi kullanılmasını sağlamak (95),

---

(92) Carl H. Albers, Food and Beverage Cost Planning and Control Procedures, The Educational Institute of The American Hotel and Motel Association, Michigan, 1984, s.6.

(93) John B. Knight and Lendal H. Kostchevar, Quantity Food Production, Planning, and Management, Van Nostrand Reinhold Co., New York, 1979, s.113.

(94) Carl H. Albers, Food and Beverage Cost Planning and Control Procedures, The Educational Institute of The American Hotel and Motel Association, Michigan, 1984, s.3.

(95) Ronald Kinton and Victor Kislen, The Theory of Catering, (4 Ed.), Edward Arnold Publ.Ltd., London, 1983, s.367.

c) **Güncel Menülerin Geliştirilmesine Yardım Etmek:** İyi bir kontrolle, yönetici işletmenin satılan ürün listesini doğru ve ayrıntılı olarak çıkarmakta yani, hangi kalemlerin satıldığını, hangilerinin satılmadığını belirlemede yardımcı olmakta ve kayıplarında minimize edilmesinde rol oynamak (96)tedir.

d) **Ürün Kalitesinin Artırılmasına Yardımcı Olmak:** Sözgelimi, yönetici (işletmeci) sandviçe domates yerine kaliteli bir salça koyabilir. Kimi zaman bu (daha düşük maliyetli) alternatif daha kaliteli ürünlerin üretilmesini sağlayabilmektedir. Dolayısıyla iyi bir kontrol yiyecek maliyetlerinin tam olarak analiz edilmesiyle mümkündür.

e) **İşletmecilik Standartlarını Geliştirmek:** Her bir yiyecek ünitesinin faaliyetlerinde temel amaç; o faaliyet kolunda standart düzenlemelerin yapılmasını (varsa bunlara uyulmasını) sağlamaktır. Standartlar belirlendikten sonra, yönetimin zor problemleri, yine bu standartlar yardımıyla çözülebilir.

f) **Fiyatlamaya Yardımcı Olmak:** Yiyecek kontrolünün önemli amaçlarından birisi de, özel ziyafetler için menü fiyatlamasının gerçekleştirilebilmesine imkan tanımasıdır. Zira tesbit edilecek fiyatın doğru ve sağlıklı olabilmesi için fonksiyonun içeriği ile ilgili bir takım sabit ve değişken maliyetler doğru olarak tahminlenmelidir (97).

g) **Kayıpları Önlemek:** İşletmenin performans standartlarını ortaya koymak için, stok dönme çabukluğu (\*) hedeflerini belirlemek, maliyet düzeylerini ve kar marjlarını korumak için, az ya da fazla yiyecek hazırlanmasının neden olduğu maliyetlerdir. Bu, etkin bir kontrol metoduyla (yiyecek üretim döngüsüyle) önlenebilir.

h) **Hileleri Önlemek:** Müşteriler ve personel tarafından hile yapılması muhtemel alanları sınırlamak için kontrol sistemi gereklidir. Hilelerin tipik alanları genellikle servisi yapılan yiyeceğin gerçekten az ya da çok gösterilmesi şeklinde olmaktadır.

i) **Yönetimsel Bilgi Sağlamak:** Kontrol sistemi, yönetim için periyodik raporların hazırlanmasında kullanılacak güncel bilgilerin doğru olarak sağlanmasına yardım eder.

Sayılan ve sayısı daha da artırılabilir bu amaçlarla kurulacak bir kontrol sisteminin nitelik ve niceliği, işletmenin boyutları ve organizasyon yapısı ile doğrudan ilgilidir. Nitekim küçük bir restoranda, çok yönlü bir oteldeki gibi yazılı kontrol sistemine gerek duyulma-

---

$$(*) \text{ Stok Dönme Çabukluğu} = \frac{\text{Satılan yiyecek toplam maliyeti}}{\text{Dönem Başı Stok} + \text{Dönem Sonu Stok}} / 2$$

(96) Carl H. Albers, a.g.e., s3-4.

(97) Peter Odgers, a.g.e., s.124.

yabilir. Ancak, işletme hangi ölçekte olursa olsun, işletmenin ölçeğine uygun bir kontrol sisteminin kurulması gerekmektedir (98).

#### 1.4.2. Fiyatlandırma ile Olan İlişkisi

Yiyecek maliyet kontrolünde, kontrolün ikincil amaçlarını da unutmamak gerekmektedir. Bu amaçlar; genel olarak kaliteyi artırma ve kar sağlayıcı fiyat koyma şeklinde iki grupta toplanabilir (99):

Kaliteyi artırma; standart reçetelerin ayrıntılı olarak düzenlenmesini, bütünüyle kullanımını, pişirme metodlarının düzenlenmesini, etkin üretim planlamasına göre fazla üretim miktarının azaltılmasını, çok maliyetli işlemlerin araştırılmasını ve deneyimlerde göz önünde bulundurulacak önleyici tedbirlerin alınmasını kapsamaktadır.

Kar sağlayıcı fiyatlandırma ise; malzeme maliyetlerini, üretilen yiyeceğe olan talebi, işletmenin faaliyetlerinin sonucunda başarılı olmasını sağlayacak karı dikkate almayla ilgilidir (100).

Genelde fiyatlandırma kararları için hazırlanan maliyet bilgileri; uzun dönem ve kısa dönem fiyatlandırma için esas alınan veriler şeklinde iki grupta toplanabilir (101):

Kısa dönem fiyatlamaya yönelik maliyetler, işletmenin kapasite kullanımını dikkate alınarak belirlenir. Kapasite kullanımı düşük olduğunda birim maliyetlerin artması söz konusudur. Bu nedenle, kısa dönem fiyatlamada kullanılan maliyet bilgileri mal ya da hizmete olan talepten ve değişik satış taktiklerinden etkilenir (102). Uzun dönem için işletmenin fiyatlandırma politikasının belirlenmesi maliyet bilgilerine dayanır. Elde edilen maliyetler içinde birim ürün veya hizmet maliyetinin yanısıra; pazarlama, dağıtım ve genel yönetim maliyetleri de bulunur. Diğer bir ifade ile, uzun dönem fiyatlandırma politikasının belirlenmesinde uzun dönem normal maliyet kavramı kullanılmalıdır.

Kısa ve uzun dönem yaklaşımı bir tarafa bırakıldığında işletme yöneticisi, fiyat belirlerken iki yönlü davranabilmektedir: Bunlardan birincisi maliyet yönlü, diğeri de talep yönlü fiyatlandırma (103).

---

(98) Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.38-39.

(99) Carl H. Albers, a.g.e., s.98-101.

(100) Carl H. Albers, a.g.e., s.100-101.

(101) Zekeriya Sümerkan, Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost Control), İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s.4.

(102) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.4.

(103) Cengiz Pınar, Pazarlama Araştırması: Metod ve Teknikler, E.Ü. İkt. ve Tic. Bil. Fak. Yayın No:64/3, İstiklal Matbaası, İzmir, 1969, s.283.

Talep yönlü fiyatlamalar daha çok müşteri grubuna hitap etme, rekabet gücünün korunması, mevcut pazar payının korunması ya da artırılması gibi nedenlerle, mevcut potansiyel müşteri grubuna uygun ve aynı (ya da benzer) mal ve hizmetleri üreten diğer firmaların fiyatları göz önünde bulundurularak fiyatın kısa dönem için tesbit edilmesidir (104, 105, 106). Bu yönlü fiyat koyma kararlarının bir kısmı rasyonel gerekçeler taşıırken (rakiplerin durumun analizi mevcut müşteri taleplerinin analizi ve değerlendirilmesi gibi) bir kısmı da irrasyoneldir. İrrasyonel fiyatlama kararları matematiksel değildir, ekonomi teorilerine dayanmaz (107) ve rasyonel faktörler gibi kesin etki göstermesi beklenmemelidir. Tüketici davranışlarına dayanan bu tür fiyatlama bazı durumlarda (özellikle tüketim malları alanlarında) müşterilerin psikolojik yapısıyla da ilgilidir (\*) .

Maliyete dayalı fiyatlama; genelde talep faktörünü göz önünde bulundurmadığından rakiplerin durumu gözden kaçmaktadır. Diğer taraftan birden fazla mal ya da hizmet üreten firmalarda maliyet hesaplamalarının güçlüğü nedeniyle maliyete dayalı fiyatlandırma tercih edilmemektedir (110). Bu yöntemde firmanın maliyet yapısı fiyat belirlemede en önemli unsurdur. Maliyet esasına göre fiyatlama; standart reçetelere göre bulunan toplam maliyete belirli bir yüzde eklenmesi şeklinde

---

(\*) Fiyatların sonlarındaki rakamların psikolojik olarak satın almayı etkilediği saptanmıştır. Bu konuda Amerika'da yapılan bir araştırmada sonu 5 ya da 9 ile biten fiyatlı mallara olan talep yoğunluk kazanmıştır (108) (Sözgelimi: bir malın fiyatının 30 \$ yerine 29, hatta 29.95, 29.97, 29.99 \$, 25 \$ yerine de 24.49 \$ koyulması gibi). Yine yiyecek içecek pazarlamasında müşterilerin gerçekte bir fark olmamasına rağmen 71-69 arasındaki farkın 69-67 arasındaki farktan daha büyük olduğuna inanmaları, kimilerinin de sayının uzunluğundan etkilenecek -sözgelimi 10.25-9.99 arasındaki farkın, 9.99-9.55'den daha büyük olduğuna, bazılarının da yuvarlanabilen sayıları daha küçükmüş gibi algıladıkları kabul edilmektedir (0.86 - 1.39'u 1, 1.40 - 1.79'u 1.5 gibi (109)).

(104) Cengiz Pınar, a.g.e., s.290-291.

(105) Saime Oral, Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım-Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi, İstiklal Matbaası, İzmir, 1988, s.70-74.

(106) Richard Kotas, Management Accounting for Hotels and Restaurants, (2nd Ed.), Surrey University Press, London, 1986, s.130.

(107) Lee M. Kreul, "Magic Numbers: Psychological Aspects of Menu Pricing", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August 1982, s.72.

(108) Cengiz Pınar, a.g.e., s.297.

(109) Leem M. Kreul, a.g.m., s.74-7

(110) Cengiz Pınar, a.g.e., s.297.



olmaktadır (111). Bu yüzden de fiyat, işletmenin sabit ve değişken maliyetlerini karşılayıp belirli bir oranda kar sağlamalıdır (\*). Geleneksel fiyatlandırma olarak adlandırılan bu yöntemde; ya malzeme maliyetlerine üretim maliyetleri ve kar payı, ya da malzeme maliyetlerine üretim maliyetleri ve malzeme maliyetlerinin belirli bir yüzdesi (\*\*) eklenir. Örnek olarak ilk yöntemi ele aldığımızda malzeme maliyetlerine, üretim maliyetleri ve kar payı eklenerek yapılan fiyat hesaplamasında öncelikle malzeme maliyetinin net tutarı bulunur:

Devre Başı Mutfak Stoku .....	XXX.XX
+ Devre İçinde Depodan Mutfağa Gönderilen .....	XX.XX
+ Satın Alınarak Doğrudan Mutfağa Gönderilen .....	XX.XX
+ Satıldıktan Sonra Mutfağa İade Edilen Yemek Mali.	X.XX
<hr/>	
Kullanılabilecek Yiyecek Malzemesi .....	XXX.XX
- Devre Sonu Mutfak Stoku + Zayıt (Kayıplar) .....	X.XX
<hr/>	
Tamamlanan Yemek Malzeme Maliyeti .....	XXX.XX
- Eksiler .....	XX.XX
Personel Yemeği Malzemesi ... X.XX (**)	*
İkram Yemek Malzemesi .....	X.XX
Yiyecek Yardımlarının Malz... X.XX	
<hr/>	
Satılan Yemek Malzeme Maliyeti .....	XX.XX
- Satıldıktan Sonra İade Edilen .....	X.XX
<hr/>	
Toplam (Satılan) Net Yemek Malzeme Maliyeti .....	XX.XX

Daha sonra aylık olarak bulunan toplam yiyecek maliyetinin, aylık toplam satışlara oranı hesaplanarak satışların yüzdesi olarak maliyet bulunur.

(\* ) Nitekim örnek olarak İngiltere'deki işletmeler ele alındığında; bu ülkedeki Catering şirketleri arasında rekabet durumu çok değişken ve keskin bir durum arzeder. Kamu catering işletmelerinin fiyatlarını kamu belirlerken, ağırlama hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren ticari nitelikteki kuruluşlarda fiyat koyma kararları da metodolojik olarak verilmektedir. Hedeflenen amaca ulaştıracak fiyatlandırmanın problem olduğu şirketlerde piyasanın kabul edeceği fiyat koyulur (112).

(\*\*) Bu yüzde; yiyecek türlerine göre genel olarak:

Yiyecek Türü	Yüzde
Yüksek Fiyatlı Yiyecekler İçin	% 10
Sandviç Türü Yiyecekler İçin	% 15
Tatlılar İçin	% 40
Aperatifler İçin	% 5' dir (113).

(111) Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.49.

(112) Stephen R.C. Wanhill, "Pricing for event Catering", International Journal of Hospitality Management, Vol:8, No:4, 1989, s.299.

Toplam Net Yemek Malzeme Maliyet .....	XXX.XX
+ İşçilik Giderleri (Üretime Doğrudan Kat)	XXX.XX
Personel Maaşı ve Ücreti ....	XX.XX
Ücretli İzinler .....	XX.XX
Tazminat ve Primler .....	XX.XX
Sosyal Yardımlar .....	XX.XX
Personel Yemekleri .....	XX.XX
S.S.K. Prim İşveren Hissesi .	XX.XX
+ Yiyecek Üretim Maliyetleri .....	XX.XX
Sipariş ve Stoklama Giderleri	XX.XX
Yakıt Giderleri .....	XX.XX
Sanitasyon Giderleri .....	XX.XX
Üretim Sür.Oluşan Kayıplar ..	XX.XX
+ Genel Giderler (Yiy. Böl.Düşen) (***)	XX.XX
Amortisman ve Vergiler .....	XX.XX
Depozitolar .....	XX.XX
İndirim ve Komisyonlar .....	XX.XX
Personel Masrafları .....	XX.XX
Personel Seyahat Masr.....	XX.XX
Çamaşırhane Giderleri .....	XX.XX
Masa Örtüsü v.b. Giderleri ..	XX.XX
Menü Listeleri v.b. Kırt.....	XX.XX
Temizlik ve Diğer Harcamalar.	XX.XX
Toplam Yiyecek Maliyetleri .....	XXX.XX

(113) William Morgan, Supervision and Management of Quantity Food Production, (2nd Ed.), McCutchan Publishing Co. USA, 1981, s.144.

(114, 115) Cevat Yücesoy, Turizm-Otel İşletmeleri Muhasebesi, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1967, s.154-155.

(\*\*\*) İşçilere verilen yemekler, muhasebeci ler tarafından iyi kontrol ve dikkat edilmesi gereken meblağ olarak üzerinde önemle durulmaktadır. Zira büyük bir otelde bu giderler yiyecek malzeme maliyetine ekle nirken, küçük işletmeler ve kimi büyük ölçekli restoranlar işçi yemekleri için her hangi bir ayırım yapılmayıp, işçilerin yiyecek giderlerine "brüt" giderler ya da "tüketilen yiyeceğin maliyeti" adını verirler. (114, 115).

(\*\*\*) Burada yiyecek bölümüne düşen giderlerin dağıtımını değişik kriterlere göre yapılabilmektedir. Sözelimi, bu giderlerin;  
\*  
- İşletmenin yıllık toplam gayrisafi hasıla durumunun içindeki her bir şubenin (ünitenin) aldığı paya göre (en isabetli yak laşım),  
- İşletmenin mevcut üretim kollarına (ünitelerine) eşit olarak taksimi (en hatalısı)'ne, göre yapılabilmektedir (116).

(116) A. Fethi Açıl, Tarımsal Ürün Maliyetlerinin Hesaplanması ve Memleketimiz Tarımsal Maliyetlerindeki Gelişmeler, Ankara Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Yayınları:567, A.Ü. Basımevi, Ankara, 1974, s.13.

Daha sonra bulunan (aylık olarak) yiyecek toplam maliyetinin ve aylık toplam satışlara oranı hesaplanır:

$$\frac{\text{Satışların Yüzdesi Olarak (x) Maliyet}}{\text{Aylık Toplam Maliyet}} = \frac{\text{Aylık Top. Satışlar}}{\text{Aylık Top. Satışlar}}$$

Bu rakam ters çevrilerek maliyet faktörü bulunur ve aşağıdaki formüle uygulanıp birim maliyet hesaplanır. Buna da kar payı eklenerek birim fiyat bulunmuş olur:

$$\text{Maliyet Faktörü (Y)} = \frac{1}{X}$$

$$\text{Birim Maliyet} = \frac{\text{Hammadde x (Y)}}{\text{Porsiyon Sayısı}}$$

$$\text{Birim Fiyat} = \text{Birim Maliyet} + \text{Birim Kar Marjı (*)}$$

Yapılan bu maliyet hesaplamaları maliyete dayalı fiyat koyma kararları içindir. Öte yandan talep yönlü fiyat koyma kararlarında da maliyetler etken faktörlerdir. Zira talep yönlü, ancak maliyetleri dikkate almayan bir fiyat koyma kararı sonuçta işletmenin zarar etmesine neden olabilmektedir.

Öte yandan genel bir kural olarak sabit maliyetlerin toplam maliyetler içerisindeki payı yüksek olan işletmelerde fiyat koyma kararlarını özellikle maliyetler belirlerken, bu oranın düşük olduğu işletmelerde talep etken faktördür (118).

Dolayısıyla sabit maliyetlerin oldukça yüksek olduğu kabul edilen otel işletmelerinin yiyecek ünitelerinde kısa dönemde talep yönlü fiyatlandırma kararları verilmekle beraber, bu yaklaşımın temelinde de maliyetlerle bir ilişki sözkonusu olmakta ve karlılığın da fiyatlandırma ile

---

(\*) Fiyat bu şekilde tesbit edildiğinde, alınacak kararlar yanıltıcı olabilecektir. Birim başına sabit maliyetlerin üretim miktarına bağlı olarak farklı olması toplam birim maliyetlerin fiyat tespiti için uygun olmamasına yol açar. Bu da fiyatlandırma kararlarında toplam birim maliyetlerden ayrı ve daha rasyonel bir esasın bulunmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü birim maliyetler üretim miktarına üretim miktarı ise değiştirilmek istenen fiyata bağımlıdır (117).

(117) Nihat Küçüksavaş, "Fiyatlandırma Kararlarında Katkı Paylarından Yararlanma", Atatürk Üniversitesi İkt. ve İdr. Bil. Fak. Dergisi, A.Ü. Basımevi, Kasım 1990, s.140.

(118) Richard Kotas, a.g.e., s.132.

ilgili bulunması maliyet-karlılık ilişkisini gündeme getirmektedir.

Bu kapsamda; basit bir yaklaşımla karı doğrusal olarak gösterdiğimizde, maliyet kontrolü ile fiyat ve karlılık ilişkisi kurulmuş olacaktır:

$$\text{Toplam Kar} = \text{Toplam Gelirler (Birim Fiyat * Satış Hacmi)} - \text{Toplam Maliyet (Birim değişken maliyet * Satış Hacmi)} + \text{Toplam Sabit Maliyet}$$

olarak ifade edilip, toplam gelirleri de;

$$= (\text{birim maliyet} * \text{hacim}) (1 + \text{Kar Yüzdesi})$$

Denklemin maliyet yönlü sağ tarafının değeri; kontrolün etkin olmadığı durumlarda azalırken karlılıkta düşecek, arttığında ise artacaktır.

#### 1.5. YIYECEK KONTROL SİSTEMİNİN MALİYETİ

Otelcilik endüstrisinde faaliyet gösteren bir çok firma etkin bir kontrol sisteminin gerçekleştirilmesinde; bir takım maliyetlerle karşılaştıklarından kontrol sisteminden vazgeçmektedirler.

Aynı zamanda çoğu yöneticiler de kontrol için para harcayacaklarını bilip, zorlukları ve zahmeti nedeniyle bu çabalardan vazgeçmekte, kimileri ise ne kadar uğraştırıcı olursa olsun, bu işlem eğer işletme faaliyetlerinin (uzun ya da kısa dönemde) yararına olacaksa ve kendini amorti edecekse sistemi kurma yoluna gitmektedirler. Genel olarak ifade edildiğinde bir işletmenin kontrol sistemini kurması:

- 0 işletmenin ya da bölümün kontrol sistemi kurulmaya elverişli büyüklükte olmasına,

- Ayrıca yöneticinin sistemden, bu sistemi kurmak için harcadığı tutarın üzerinde bir yarar sağlamayı beklemesine bağlı bulunmaktadır.

Bir kontrol sisteminin işletmeye maliyeti, işletmenin ve kontrol sisteminin özelliklerine göre farklılık göstermekte ise de deneyimli yöneticiler ve yazarlar bu maliyetleri işletmenin yiyeceklerden sağlayacağı gelirin bir yüzdesi olarak ifade etmektedirler. Nitekim Gümmer; yiyecek kontrol sistemi maliyetinin (yaklaşık) yiyecek gelirlerinin % 5'ini, içecek kontrol maliyetinin ise içecek gelirlerinin % 3'ünü oluşturduğunu tespit etmiştir (119).

---

(119) Horst B. Gümmer, a.g.e., s.96-97.

## 1.6. YIYECEK MALİYET KONTROLÜNÜ GÜÇLEŞTİREN FAKTÖRLER

Bir oteldeki yiyecek maliyet unsurlarının tümünün dikkate alınarak bir maliyet hesaplamasına gidilmesi oldukça güçtür. Bu güçlük, hem maliyetlerin tesbitinde, hem de maliyet değişmelerinin fiyatlara yansıtılmasında ve yiyeceklere özgü maliyet kontrolünde söz konusudur. Bu güçlüğü yol açan faktörler şöylece sıralanabilir (120):

### a) Yiyecek fiyatlarının sık sık değişmesi (genellikle artması):

- Enflasyon: Satın alınan yiyeceğin üretiminde kullanılan girdilerdeki artış ve yine bu girdilerin ithal edilmesi durumunda döviz kurlarında meydana gelen yükselme (121),

- Arz ve talepteki düşmeler: Genellikle düşük hasat; Nitekim Amerika'da 1942'de üretilen şekerin büyük kısmının Amerikan ordusuna verilmesi, otellerin tatlılarda şekerless tatlandırıcılar kullanmalarına ve ürettikleri tatlıların gramajlarını düşürmelerine neden olmuştur (122),

- Artan ulaştırma maliyetleri: Taşıma şirketlerinin işçilik maliyetlerinin ve akaryakıt fiyatlarının artışının maliyetleri yükseltmesi,

- Üretim bolluğu (talep düştüğünde), üretim azlığı (talep arttığında)nın neden olduğu maliyet değişiklikleri,

- Olumsuz tarımsal koşullar: Yağmur, yağışlardaki düzensizlik (yetersiz ya da aşırı yağış gibi), olumsuz doğal koşullar (123),

### b) Talep edilen üründeki değişiklikler:

- Sağlıkla ilgili Düşünceler; fazla şeker tüketimi kansere yol açar mı?,

- Manevi Düşünceler; yemek için hayvan öldürmeli miyiz ?,

- Mali Koşullar; et yemek için yeterince paramız var mı ?.

---

(120) John Hughes - Brian Ireland, Costing and Calculations for Catering, Stanley Thornes Ltd., Ireland, 1981, s.79-80.

(121) A. Fethi Açıl, a.g.e., s.7.

(122) Terrence E. Brown - Michael M. Lefever, a.g.m., s.19.

(123) "As Patrons Eat More, Sales Cost Rise: NRA", Hotel and Motel Management, February 1984, s.10.

c) Yiyecek stok devir hızının yüksek ve yiyeceklerin çabuk bozulur olması; bu yüzden yiyeceklerin mümkün olduğunca doğru miktarda ve kalitede çabuk alınıp, pişirilip, tüketilmesi gerekliliği; bu sürecin uzatılmasında da: Tadda bozulma, renginde görünüşünde bozulma ve bakteri üremesinin görülmesi.

Yiyecek hizmetlerinin sunulmasının en büyük handikapı da yiyeceklerin miktar bakımından az, çeşit bakımından fazla alınması nedeniyle oluşan risktir.

d) Bazı yiyeceklerin çok çeşitli malzeme gerektirmesi ve bunların kontrolünü sağlamanın güçlüğü. Otel restoranında sunulan yiyeceklerin bazılarının diğerlerine göre standart reçeteleri oldukça kabarıktır. Bu yüzden reçetede yer alan kalemlerin fiyatlarının da sürekli değişmesi kontrolü büsbütün zorlaştırmaktadır.

e) Yemek hizmeti sunulan otellerin çoğunun satışlarındaki düzensizlik (günden güne hatta saatten saate meydana gelen değişiklikler) ki bu düzensizlik aynı zamanda bölümün ihtiyaç duyduğu malzemenin hazır bulundurulmasını da zorlaştırmaktadır.

f) Yiyecek üretim sürecinin kısa olması: genelde yiyecekler satın alındıkları günün ertesi günü üretimde kullanılıp satılmaktadırlar. Bu yüzden bazı büyük kuruluşlarda maliyet raporlama haftada bir, hatta her gün yapılmaktadır. Yiyeceklerin her gün tedarik edilmesini gerektiren bu durum alış fiyatlarının maliyetleri büyük ölçüde etkilemesine neden olur (124).

g) Üretilen yemek çeşidinin çokluğuna karşın bu yemeklerin satış hacminin azlığı, dolayısıyla maliyet kalemlerininin sayıca artması, kontrolün zorlaşmasına neden olur.

h) Yemeklerin hazırlanmasında ortaya çıkan artık malzemenin tekrar kullanılması (125). İşletmede mevcut müşteri sayısına göre hazırlanan yiyeceklerin kimi zamanlarda tahmin edildiği kadar tüketilmemesi ya da tadında görülen her hangi bir şekilde değişiklik bu yiyeceklerin başka amaçlarla kullanılmasına neden olabilmektedir. Sözelimi artan ekmeçler fırına sürölüp daha sonra öğütölerek galeta unu haline getirilerek kullanılabilir ki böyle bir durumda maliyet hesaplaması oldukça zorlaşır.

i) Ünitenin çok küçük ya da çok büyük olması ve karmaşık bir kontrol sisteminin oldukça fazla çalışma gerektirmesi (126).

---

(124) Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.39-41.

(125) Mengü İlban, "Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü", Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları: 56, Ankara, 1984, s.184.

(126) David A. Fearn, a.g.e., s.193.

## 2. YIYECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ

En basit tanımıyla üretim; işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için insan gereksinimlerini karşılayabilecek mal ve hizmetleri oluşturma işlemidir (127).

Genel olarak bir endüstriyel işletmede üretim; objektif olarak var olan araçların etkileri ile yeni maddelerin ya da kuvvetlerin doğadan çıkarılması, ya da kuvvetlerin etkileriyle tüketim ya da kullanım maddelerinin hazırlanması olarak açıklanmaktadır (128).

Dolayısıyla üretim doğada mevcut bulunan mal ve hizmetler insanların gereksinimlerini daha iyi karşılayabilecek şekilde biçimlerini değiştiren bir dizi işlemden ibarettir (129). Otel işletmelerindeki yiyecek üretim süreci üretimin niteliğinden kaynaklanan özellikler nedeniyle bazı farklılıklar göstermektedir. Bunlar arasında üretilen yiyeceklerin dayanıksız olması, yiyecek çeşitlerinin çokluğuna karşın tüketilme miktarının az oluşu gibi özellikler sayılabilir.

Şekil 20'de; yiyecek üretiminde kullanılan yiyecek malzemesinin siparişinin verilmesi, satın alınması, tesellümü, depolanması, depolardan ilgili departmanlara dağıtımı ve müşteriye sunulması; muhasebe departmanını doğrudan ilgilendirdiğinden bu aşamalarda muhasebe ile ilişki kesik çizgilerle gösterilmiştir.

Otel işletmeleri yiyecek üretim sürecinde;

a) Hitap edilmesi düşünülen müşteri gurubuna yönelik olarak saptanan yiyecekler için standart yemek tarifeleri (standart reçeteler) ve standart porsiyon büyüklükleri belirlenip periyodik (devirli) menüler düzenlenerek menü planlanmakta (üretim planlaması),

b) Alınacak malzemelerin teknik şartnamesi hazırlanıp, bu şartnameye göre yiyeceklerin alınacağı toptancı kuruluşla anlaşma yapıp tedarik edilmekte,

c) Alınan malzemeler sayılıp, tartılıp, ölçülüp teslim alınmakta,

d) Daha sonra malzemeler özelliklerine göre ayrı ayrı ve ihtiyaç duydukları sıcaklıklarda depolanmakta,

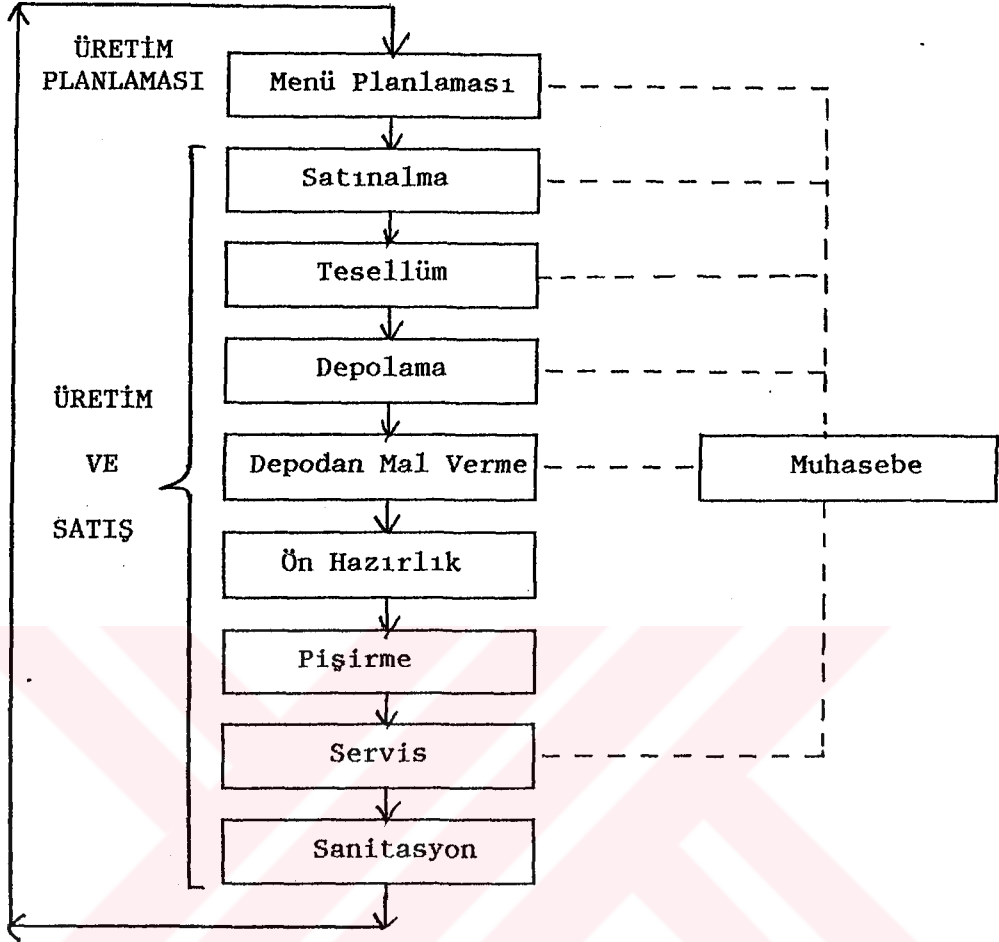
---

(127) Nurettin Yelken - M. Hulusi Demir, Üretim Planlaması ve Kontrolü, Ege Üniversitesi Yayın No:133/2, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1978, s.4.

(128) Nurettin Yelken - M. Hulusi Demir, a.g.e., s.5'den Şükrü F. Ertaşın, Endüstri İşletmeciliği, (2. Baskı), E.Ü. Matbaası, İzmir, 1971, s.3.

(129) Nurettin Yelken - M. Hulusi Demir, a.g.e., s.5.

Şekil 20. Otel işletmelerinde Yiyecek Üretim Süreci



Kaynak: İlhan Bölükoğlu, a.g.t., s.58.

e) Departmanların ihtiyaçlarına göre depodan dağıtım yapılmakta,

f) Depodan alınan bu malzemeler: sebzeysen ayıklanıp, yıkanıp doğranarak, etse; kemiklerinden ayrılıp, doğranıp yıkanarak, meyveysa; kasa ve kutularından çıkarılarak pişirime hazır hale getirilmekte,

g) Daha sonra standart reçetelerine göre pişirilmekte ve pişirildikten sonra kalite kontrolleri yapılmakta,

h) Servise hazır bu yiyecekler standart ölçülerle her müşteriye eşit miktarda düşecek şekilde tabaklara konulup özenle servis edilmektedir,

i) Müşteriler yemeğini yedikten sonra boşlar toplanıp gerekli temizlik işlemleri ünite içinde yapılmakta (üretim ve satış) ve yeni bir yiyecek üretimi için işlemler tekrarlanmaktadır.

Bu süreç, bütün işletmeler için malzeme girişinden, yiyeceklerin sunulmasına kadar geçen süreyi ifade etmektedir. Söz konusu bu süreç, her işletme için periyodik olarak gerçekleşmekle beraber sözgelimi büyük bir otelin restoranı için ayda bir gerçekleşiyorsa, küçük bir



kasaba motelinde daha da kısa olmaktadır. Bu periyodların birbirlerinden farklılık göstermesi de kontrol konusuna dahil edilebilecek bir husustur. Zira işletme faaliyetlerinin yıl içindeki muhtelif dönemlerde değişiklik göstermesinin işletme maliyetlerinin kontrolü üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır. Nitekim eğer ele alınan bir mevsimlik otelse, otelin yiyecek maliyetleri ve satışların canlı sezonda (kendi içinde de dalgalanmalar göstererek) maksimuma ulaşmakta, ölü sezonda ise minimuma düşmektedir.

Genel olarak bir yiyecek maliyet kontrol süreci üretime dayalı olarak şu şekilde bölümlenebilir:

- Üretimin planlanması,
- Üretim ve satış,
- Gerçekleşen rakamların ölçülmesi ve tahmini rakamlarla karşılaştırılması.

Her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinin yiyecek maliyetlerinin kontrol edilmesinde iki türlü kontrol söz konusudur. Bunlardan ilki faaliyet aşamasında yapılan doğrudan kontrol (üretimin planlanması, üretim ve satışı), diğeri ise bu süreç esnasında bu işlemlerle ilgili elde edilen verilerin ölçülmesi suretiyle ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesine dayanan kontroldür. Dolayısıyla çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde yiyecek üretim sürecinde etkin bir doğrudan kontrolün sağlanması için gerekli koşullara yer verilerek, bu aşamalarda meydana gelen kayıplar (yiyecek malzemelerinin her hangi bir nedenle fiziksel özelliklerinde görülen her türlü eksilme) in önlenmesi ve değerlendirilmesine çalışılacak, ayrıca her süreçte yiyecek maliyetlemesini oluşturacak verilerin elde edilmesi için kullanılan belgelerden sözedilerek, gerçekleşen maliyet rakamlarının değerlendirilmesine ilişkin nihai bir değerlendirme yapılacaktır.

## 2.1. ÜRETİMİN PLANLANMASI

Yiyecek maliyet kontrolünün, maliyetlemeye dayandığına daha önce değinmiştik. Maliyetlemenin ilk adımı ise, üretim planlamasından geçmekte, üretim ve satışla son bulmaktadır. Bu aşamada hitap edilecek müşteri gurubu dikkate alınarak menü planlanmakta, menüde yer alan yiyeceklerin hazırlanmasındaki aşamalarda kontrole imkan verecek üretim standartları belirlenmektedir. Şimdi sırasıyla bu aşamaları değerlendirmeye çalışalım.

### 2.1.1. Menü Planlaması

İşletme eğer yeni açılan bir işletme ise, donatımını ve personelini tamamladıktan sonra; müşterilerinin kimler olduğunu belirlemelidir (130). Bu aynı zamanda işletme politikalarının belirlenmesi olarak da adlandırılabilir (131).

(130) Meral Kozay, Reklamcılık Ders Notları, İzmir, 1980, s.77.

(131) Bernard Davis - Sally Stone, a.g.e., s.108.

Saptanan kitlenin istek ve ihtiyaçları tespit edilerek bir yemek listesi (tahmini menü) hazırlamalıdır. Yiyecek hizmetlerinin mevcut olduğu her türlü işletmede (otellerin yiyecek ünitelerinde) müşteriye sunulan yiyeceklerin tamamı menüyü oluşturmaktadır (132). Yiyecek faaliyetleri farklı yemek öğünleri ve farklı mevsimler itibariyle farklı menüleri gerektirir. Geliştirilen menü gerekli kaynakları belirler ve böylece hangi özel kontrol sistemlerinin zorunlu olduğunu gösterir. Menü sadece hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu değil, bu kaynakların nasıl kullanıldığını da açıklamaktadır. Menüdeki asıl amaç, mümkün olduğu kadar satılmadan kalan yiyecek miktarını azaltmaktır. Çünkü hiç bir işletme müşterilerinin ne isteyeceklerini tam olarak tahmin edemez.

Diğer taraftan, menü bir işletme için hem güçlü bir pazarlama aracı, hem de en temel ve en önemli bir kontrol aracıdır (133). Aynı zamanda menü planlama, işletmenin hangi yiyecekleri üretip pazarlayacağını belirlemeye yönelik eylemleri içeren bir süreçtir. Menü geliştirme iki konuda inceleme ve biçimlendirme ile ilgili çabaları kapsar. Bunlardan ilki menü kartının boyutlarını, rengini, menü kartında kullanılacak yazı stilini ve tanımlamalarını, menü kartının sunulma şeklini, menü kartının basılmasını ve dağıtımını kapsar. Diğerleri ise yiyecek ve içeceklerin estetik görünümü, adı, tadı, rengi, şekli, saklanabilirliği, mevsimselliği ve yeni yiyecek ve içeceklerin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalardır (134).

İkinci grupta yer alan ve menü planlamasına etki eden faktörleri de şöylece sıralamak mümkündür (135):

a) Müşterinin fiziksel özellikleri:

- Müşterinin besin ihtiyaçları; Bu kişinin yaşına, cinsiyetine, çalışma ve özel durumuna göre değişir. Nitekim masa başında çalışan bir erkeğin günlük kalori gereksinimi 2200-2400 kalori iken aynı işte çalışan bir kadın için 1700-1800 kalordir (136).

---

(132) Ahmet Aktaş, Hastanelerde Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi, Akdeniz Üniversitesi, Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Yayın No:1, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 1989, s.28.

(133) Bahattin Rızaoğlu, "Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Analizi ve Yöntemleri", Turizm Yıllığı 1991, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ankara, 1991, s.94.

(134) Bahattin Rızaoğlu, a.g.m., s.95.

(135) Ahmet Aktaş, a.g.e., s.32.

(136) Ayşe Baysal - Türkan Kutluay Merdol, "Toplu Beslenme Yapılan Yerler İçin Menü Planlama," Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi Semineri, RCBA İşletme, Danışmanlık, Eğitim ve Araştırma, 29 Kasım 1989, İstanbul, s.2.

- Müşteriler arasında özel diyet ihtiyacı olanların olup olmadığı; Kalp-damar, diyabet, ülser, diyare gibi hastalıklar nedeniyle diyetlerinde bazı değişiklikler yapması gereken kişiler her yerde her yemeği yiyemezler.

b) Servis yapılacak gurubun kültürel özellikleri ve ırk farklılığı:

Menüye dahil edilmek istenen yiyeceklerin sevilip, sevilmemesi yeme alışkanlıklarından etkilenir. Kültürel özellikler, yaş, ırk ve eğitim seviyesi gibi demografik faktörler ise kişilerin yemek yeme alışkanlıklarını etkiler. Ayrıca yemek alışkanlığının gelişmesinde psikolojik faktörler ve dini inançlar da önemli rol oynar. Yine her hangi bir yemekle ilgili olarak yaşanmış iyi ve kötü anılar, o yemeğin reddedilmesi veya benimsenmesi şeklinde ortaya çıkabilir.

c) Yiyeceklerin tüketilmeden önce iştah açıcı görünüşe sahip olmaları:

Yiyeceklerin; tat, yapı, renk ve şekil bakımından uyumlu olması iştah açıcı özelliğini artırır. Yemeğin görünüşünü yemekle ilgili garnitürlerin bulunması ve yemeğin tabağa yerleştirilmesinde gösterilen özen ve titizlik de etkiler. Yiyeceklerin sindirilme ve besleyici özelliği açısından dengelenmesi yanında, tat, renk, yapı ve kıvam konularında da iyi düzenlenerek hazırlanmış menüler tüketicileri memnun edecektir. Bu özelliklere sahip bir menünün hazırlanmasında aşağıdaki hususlar önemli olmaktadır (137):

- Bir menüde aynı ana maddelerden yapılmış iki yemek olmamalıdır.  
- İki beyaz et veya iki kırmızı et birbirini takip etmemelidir.  
- Sindirimi kolay (hafif) bir giriş (antree) yemeğini bir ağır yemek takip etmelidir,

- Renkli yiyecekler az renkli veya renksiz yiyeceklerle birleştirilmelidir.

- Yumuşak yiyecekler gevrek bir yiyecekle bir arada olmalıdır.

- Lezzetli yiyecekler yumuşak lezzetli yiyeceklerle birleştirilmelidir.

- Ayrıca menü, çekici renk kompozisyonlarına sahip olmalı ve artıkları değerlendirebilmelidir (138). Bununla beraber yemek servis yöntemi; menü planı, uygulanan yemek servisinin seçmeli, ya da table'd hote tipi olmasına göre değişir. Sözelimi table'd hote tipi servis veren kurumlarda menü 3 ya da 4 kap olarak planlanır.

(137) Ahmet Aktaş, a.g.e., s.32.

(138) Mührinur Gülal - Meral Korzay, a.g.e., s.533-534.

d) Ekonomik başarının sağlanması

Menü planlamasında ekonomik başarının sağlanması için;

- Kullanma amacına uygun kaliteli yiyecek malzemeleri satın alınmalı,
- Satınalma işleminde porsiyon maliyeti ve birim maliyet göz önünde tutulmalı,
- İşgücü maliyeti düşünülmalı,
- Mevsimlik ürünler ve bölgenin yetiştirdiği sebze ve meyveler istenilen kalitede ise satın alınmalı ve,
- Pazarın konumu ve mevsimlik değişmelerin fiyat üzerine olan etkileri sürekli olarak izlenmelidir.

e) Yiyeceklerin hazırlanması ile servisi arasında geçecek zaman:

Bazı yiyeceklerin hazırlanmaları ve müşterilere servisi arasındaki geçecek zamanın uzun olması halinde uygun ısılarının korunabilmeleri zorlaşmakta ve böylece kaliteleri bozulabilmektedir. Yemekler piştikten sonra en geç 3 saat içinde servis edilmelidir. 3 Saatten fazla bekletilecekse bu bekletme 10 C'nin altında yapılmalıdır. 10 C'nin altı ve 60 C'nin üstü bekletme içinde uygundur. 10 - 60 C ise mikrop üremesi kolaylaşacağı için yemekler bozulup, sağlığa zararlı hale gelecektir. Bu süreç dahilinde pişmiş et yemekleri 1-2 gün, kremalı pastalar 1-2 gün, zeytinyağlı yemekler 2-3 gün saklanabilir.

Ayrıca günün menüsü bir önceki ve sonraki günlere uydurularak birbiri ile ilişkisi sağlanır. Böylece alınan besinler zarara uğramadan kullanılmış olur.

f) Mevcut personel ve teçhizat durumu:

Yiyecek hizmetinden sorumlu kişi, menü planlamasında mevcut personel sayısı ve onların bilgi ve becerilerini göz önünde bulundurmaya zorundadır. Mutfak bölümünde ve personele eşit miktarda iş yüklenmesine özen gösterilmeli ve mutfağın toplam kapasitesi hesaba katılmalıdır.

g) Menü planlamasını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de fiyat değişmeleridir. Günümüz dünyasında hemen hemen her ülkede genellikle az ya da çok bir fiyat artışının olduğu dikkate alındığında, enflasyonun menü üzerindeki etkisinin dikkate alınması gerekecektir.

Nitekim enflasyonist fiyat artışlarıyla karşılaşan bir yönetici fiyatlarını ve menü düzenlemelerini değiştirmek zorunda kalacaktır. Bu ise, yeni menü analizlerinin yapılmasını, dolayısıyla menü hazırlanma ve basılma maliyetlerinin artmasına neden olacaktır (139).

---

(139) Albin G. Seaberg, Menu Design and Marketing, (3th Ed.), A CBI Book Company, New York, 1983, s.303.

Bu maliyetler daha çok menünün fiziksel yapısıyla ilgilidir; menünün renkli basılması, menünün basıldığı kağıdın kalitesi, baskının özellikleri gibi (140).

Ayrıca menüde; yemeklerin yapılacağı sıraya göre takdim edilmesine, mümkün olduğunca yakın çevreden sağlanan yiyeceklerin bulunmasına, öğle yemeğinin hafif, akşam yemeğinin çeşitli olmasına ve müşteriye takdim şekline özen gösterilmelidir(141).

## 2.1.2. Yiyecek Standartlarının Belirlenmesi

Daha önce menüde yer alan yiyecekler belirlendiğinden, bu aşamada söz konusu yiyeceklere ilişkin; üretim planlaması, standart reçetelerin hazırlanması, standart porsiyon büyüklüklerinin belirlenmesi ve standart verimin hesaplanmasına çalışılır.

Bunlar aşağı yukarı modern üretim yöntemlerinin otel lokantacılığı alanında uygulamasından başka bir şey değildir. Ayrıca bunlara üretilecek yiyecekler için alınacak malzemelerin standartlaştırılması da eklenebilir (142).

### 2.1.2.1. Üretim Planlaması

Üretim planlaması ya da üretim hacminin tahminlenmesi, bir işletme için belirli bir dönemde (gün, hafta, ay, yıl) satış hacminin tahminlenmesi olarak bilinmektedir. Üretim planlaması aşağıdaki amaçları taşır:

- İşletmenin maliyetlerinin kontrolüne olanak vermek,
- Güven stok düzeylerinin, kolay bozulan malzemelerin ve personel yiyeceklerinin satın alınmasını sağlıklı bir hale getirmek,
- Hangi yiyeceklerin tekrar kullanıldığını belirlemek,
- Belirli bir dönem için tahmini satış düzeyiyle üretimi dengelemek,
- Tahmini ve gerçek satışların karşılaştırılmasını yaparak alınması gereken tedbirleri ortaya koyabilmektir.

Bu aşamanın ilk faaliyeti olan tahmin ya ilerisi için bir dönem dikkate alınarak yapılır ya da yapılan önemli yiyecek siparişle-

---

(140) Albin G. Seaberg, a.g.e., s.303.

(141) Ertuğrul Çetiner, a.g.e, s.52.

(142) Bernard Davis - Sally Stone, a.g.e., s.192.

rine dayanarak yapılır. Bu ilk tahmin, işletmede satılan yiyecek sayısının hesaplanması, veya toplam menü karını tahminlenmesi amacını taşır. Eğer işletme büyük bir otelse, her bir yiyecek için ayrıntılı bir analiz gerekebilir (143). Öte yandan yiyecek üretiminde malzemenin yanında gereken araç ve gereçlerin temini de önemlidir. Bu araçların neler olduğu menü kalemlerinin analiz edilmesiyle yapılabilmektedir (144). Sözelimi; kahve için kahve makinesi, patates kızartması için kızartma tezgahı, dondurma için buzdolabı gibi.

Bu aşamada yılın belirli zamanlarındaki hava durumu, menü kalemlerinin geçmiş satış yoğunluğu gibi muhtemel durumlar dikkate alınarak satış kampanyaları geliştirilir. Daha doğru tahmin yapabilmek için genellikle üretimden 1-2 gün önce, sonrası için ilk tahmin yapılır.

Üretim planlaması ve tahminlenmesine yardımcı olmak için işletme tarafından kullanılan yönetsel araçlar vardır. Bunlar:

- a) Devirli menüler ve,
- b) Geçmiş dönem satışlarının analizidir.

#### a) Devirli Menüler

Devirli menüler, işletme tarafından belirli zaman aralıkları ile tekrarlanan menüler grubu ya da serileridir. Sözelimi menüler üçüncü haftanın sonunda aynı şekilde tekrar edilecek şekilde planlanabilir. Genel bir kaide olarak tekrar edilen menüler arasındaki zaman süreci uzadıkça, menü kalemlerinin tekrarı azalır. Yiyecek işletmesinin tipi, sunulan devirli menüyü etkilemektedir (145). Sözelimi, yalnızca bir haftanın üzerinde kalan müşteri ortalamasıyla restoranda, iki ya da üç hafta devirli menü uygun olabilir. Halbuki üniversitelerde ya da resort otellerde kalan müşteriler için daha büyük devirli menü, monotonluk ve tekrardan kaçınmak için gerekebilir.

Devirli menülerin belli başlı avantajları şunlardır (146):

- Menü içeriklerinin tekrarlanması, standart reçetelerin hazırlanmasında yardımcı olur. Diğer taraftan bu tekrarlanma işletmede etkili çalışma şemasının bulunmasına ve ekipmanın iyi kullanılmasına bağlıdır,

- Oldukça kesin bir biçimde üretim ihtiyaçları bilindiğinde işçi programı da doğru olarak planlanabilir ve bu, sırasıyla mutfak ve restoran işçilik maliyet giderlerinin saptanması için bir yardımcıdır.

---

(143) Bernard Davis - Sally Stone, a.g.e., s.191.

(144) William Morgan, a.g.e., s.97.

(145) Bernard Davis - Sally Stone, a.g.e., s.191.

(146) Bernard Davis - Sally Stone, a.g.e., s.193.

- Kullanılabilir menü düzenlemelerindeki sıralamalar, belirli kalemler için müşteri önceliklerine uygun olacaktır. Bu ise sırasıyla satınalma ve üretim maliyetlerinin azaltılmasıyla üretim planlamasına yardımcı olmaktadır.

Devirli menülerin bir takım dezavantajlarından da bahsedilebilir:

- Sunulan menü kalemlerinin devir süresi çok kısa ve bu yüzden de monotonlukla karşılaşılabilir.

- Devirli menüde mevsimden yararlanılmak isteniyorsa kimi zaman bu durum maliyetleri artırabilir (147).

#### b) Geçmiş Dönem Satışları

Bunlar, işletmenin menü kalemlerinin geçmiş dönemlerde gerçekleşen satışlarını gösteren ayrıntılı kayıtlardır. Bu yöntemde, gerçekleşen satışlar, karşılaştırma olanağı verecek biçimde tahmini rakamlarla yan yana yazılmalıdır. Böylece dikey sütunda günler (gerçek ve tahmini rakamlarla), yatay sütunda ise menü kalemleri ve bu kalemlerin toplamı yer almaktadır (bir gündeki tahmini satışlar ve gerçekleşen satışlar gösterilmektedir).

Ayrıca bu tabloyla hangi menü kalemlerinin ne kadar satıldığı hesaplanarak gelecek için tahminlemelerde yapılabilmektedir.

Şekil 21. Geçmiş Dönem Satış Tahminlerine İlişkin Bir Form Örneği

GEÇMİŞ DÖNEM SATIŞ ANALİZ RAPORU							
Tarih: ... / ... / ... 'den ... / ... / ...'a							
	Pazartesi		Salı		Çarşamba		Pers
	Tahm.	Gerç.	Tahm.	Gerç.	Tahm.	Gerç.	Tahm.
Restoran-1 Öğle yemeği Akşam Yemeği							
Restoran-2 Öğle Yemeği Akşam Yemeği							
Restoran-3 Öğle Yemeği Akşam Yemeği							
TOPLAM							
GENEL DÜŞÜNCELER							

Kaynak: Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.193.

(147) Bernard Davis - Sally Stone, a.g.e., s.196.

## 2.1.2.2. Standart Reçeteler

Standart reçete; yemeklerin hazırlanışında kullanılan malzemelerin ve hazırlama yöntemlerinin ayrıntılı şekilde düzenlendiği kartlardır (148). Diğer bir ifade ile standart reçeteler porsiyon kontrolünü sağlamak amacıyla bir yemeğin yapılmasında kullanılan her maddenin tam bir listesini gösteren çizelgelerdir (149).

Standart reçeteler, reçete formlarıyla gösterilirler. Aşağıda örnek bir standart reçete formu gösterilmiştir (150):

Şekil 22. Standart Reçete Formuna İlişkin Ayrıntılı Bir Örnek

STANDARD REÇETE FORMU		Standard Reçete No: E.402					
Madde : KUZU YAHNISI		<b>ÜRETİM</b>					
Standard Porsiyon Büyüklüğü : 390 gr.							
Porsiyon Başına Düşen Maliyet = /13 =		Kg. % Gr.					
Porsiyon Satış Fiyatı=Maddenin Maliyeti x Maliyet Faktörü		Net Ağırlık : 5.- 100.0 5.000					
Satış Fiyatı =		Pişirmedeki Kayıp : 2.3 46.0 2.300					
Satış Fiyatı = Porsiyon Sayısı = 13		Net : 2.7 54.0 2.700					
MALZEME	MİKTAR	Tarih: / /		Tarih: / /		Tarih: / /	
		Fiyatı	Toplam	Fiyatı	Toplam	Fiyatı	Toplam
Kuzu Eti	2.700 gr.						
Terbiye (248 gr. yağ + 248 gr. un)	0.496 gr.						
Kuzu Kemigi	0.868 gr.						
Havuç (1/2 Dillim)	0.372 gr.						
Soğan (1/2 Dillim)	0.372 gr.						
Kereviz (1/2 Dillim)	0.732 gr.						
<b>TOPLAM</b>	<b>5.180 gr.</b>						
<b>Hazırlanışı :</b> Kuzunun kemiklerini ayırınız. Kemiklerden etsuyunu çıkarınız. Terbiyeyi hazırlayıp bunu et suyuna göre ilave ediniz. Kuzu etini fırında kızartıp sosu ekleyiniz. Et suyunda havuç, kereviz ve soğanı hafifçe kaynatınız ve sosu ilave ediniz.							

**Kaynak:** Mehmet Gazel, "Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Yiyecek ve İçeceklerin Satın Alma, Fiyatlama ve Kontrol İşlemleri, Ramada Renaissance Resort Hotel Örneği," (Yayımlanmamış Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 1991, s.66.

(148) Orhan M. Sezgin, Konaklama Muhasebesi, Güneş Matbaacılık, Ankara, 1976, s.242.

(149) Peter Odgers, a.g.e., s.48.

(150) Mehmet Gazel, a.g.e., s.67.



Bu formda;

- Yiyeceğin adı (örnek olarak kuzu yahnisi),
- Reçete no,
- Standart porsiyon büyüklüğü; müşteriye bir porsiyonda sunulacak miktar,
- Porsiyon başına düşen maliyet (toplam malzeme maliyeti / o malzemedeki çıkacak porsiyon sayısı),
- Porsiyon satış fiyatı (birim malz.maliyeti x maliyet faktörü),
- Porsiyon sayısı (yazılı malzemedeki çıkacak porsiyon),
- Üretim başlığı altındaki hesaplamada yiyeceğin en önemli maliyet kalemini oluşturan yiyecek unsurunun standart verimi hesap edilmekte ve daha sonraki hesaplamalarda bu, standart ölçü olarak kabul edilmektedir,
- Malzemeler, bunların fiyatları ve kaç porsiyon hazırlanacaksa bu reçete için gereken miktar (üretim kolonunda dikkate alınarak)la çarpılarak toplam malzeme maliyeti hesaplanarak porsiyon başına düşen maliyet hesaplaması için gerekli rakam bulunmuş olmaktadır. Ayrıca bu tabloda, değişik tarihlerde hesaplamalara imkan vermek için birden fazla hesaplama kolonu da bulunabilmektedir. Zira standart reçeteler hazırlanırken geçerli olan tarih ve o tarihteki malzemelerin fiyatları piyasa koşullarına bağlı olarak değişiklik gösterecektir.

Standart yemek reçeteleri, yiyecek maliyeti muhasebecisinin yemek maliyetlerini hesaplamada yararlanacağı başlıca kaynaktır. Piyasadaki fiyat değişikliklerine göre standart reçetelerin maliyetleri yeniden hesaplanmalıdır. Yükselen maliyet nedeniyle ya yemeğin satış fiyatı arttırılacak, ya da yemek menüden çıkarılacaktır. Ancak dikkat edilirse, bu kolonlarda standart ölçek (miktar) değil sadece fiyat yer almaktadır. Bunun yanında bu formda yiyeceğin hazırlanışı da sırasıyla ve kısaca tarif edilebilmektedir.

Bununla beraber bu reçetelerde hangi yemekte hangi yiyecek ve katkı maddelerinden yararlanılacağı, ayrıntılı ve miktarsal olarak gösterilir. Standart reçeteler hazırlanırken yemekte kullanılan malzemelerin ayrıntılı listesinin ve hazırlanış metodunun düzgün bir şekilde belirtilmesi yemeğin hazırlanmasındaki kayıpları minimize etme açısından çok önemlidir.

Standart reçete kartlarından maliyetlerin hesaplanmasında "reçete ölçü tablosu" kullanmanın büyük yararı vardır (151). Reçete ölçü tablosuna ait bir örnek aşağıda gösterilmiştir:

---

(151) Orhan M. Sezgin, a.g.e., s.242.

Tablo 2. Standart Reçeteler için Ölçü Tablosu

Cinsi	Reçete Ölçüsü	Ağırlığı
Un	1 Bardak	125 Gr.
Pudra şekeri	1 Bardak	200 Gr.
Toz şeker	1 Bardak	250 Gr.
Toz şeker	2 Yemek kaşığı	30 Gr.
Toz şeker	6 Çay kaşığı	30 Gr.
Süt	1 Bardak	250 Gr.

Kaynak: Orhan Mesut Sezgin, "Konaklama İşletmelerinde Maliyet ve Kontrol Sistemleri", Turizm Yıllığı 1988-89, Rekmay Ltd, Ankara, 1990, s.77.

Standart reçete kullanımının işletmeye sağlayacağı avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

a) Hesaplanan porsiyon maliyetleriyle, yiyecek maliyetlemesi doğru olarak yapılabilmektedir. Bu aynı zamanda fiyat belirlemede ve maliyet kontrolünde büyük önem taşımaktadır.

b) Standart reçetelerde yer alan ayrıntılı analizlerle, müşteri gurubunun aktivitesine bağlı besin gereksinimi saptanabilmektedir (152).

c) Bu reçeteler; satınalma ve işletmedeki materyal akışına yardımcı olmaktadır. Bir sonraki gün üretilmesi düşünülen yiyeceklerin standart reçetelerine göre gerektirdiği malzemeler varsa depodan, yoksa direkt olarak doğru miktar ve nitelikte satın alınarak temin edilebilmektedir.

d) Bu reçeteler aynı zamanda yemeklerin hazırlanışlarını da içerdiklerinden yemeği hazırlayanlara hatırlatıcı da olmaktadır. Böylece personelin yemek üzerindeki hakimiyeti azalmakta (153) ve personelin sorumluluk sınırları çizilmiş olmaktadır. Ayrıca bu reçetelerle müşterilerin her zaman aynı kalitede yemek yiyebilmelerine olanak verilerek kimin, ne zaman hazırladığına ve kimin servis ettiğine bakmadan ürünün aynı maliyet, tad ve görünüşte olması sağlanmaktadır (154).

e) Kalite ve miktar standart reçetelerle kontrol edildikten sonra, piyasa fiyatlarındaki değişikliklerin porsiyon fiyatına etkisi kısa sürede belirlenip, kontrol edilebilmektedir (155).

(152) Ahmet Aktaş, a.g.e., s.31.

(153) Mihrinur Gülal - Meral Korzay, a.g.e., s.521.

(154) Jack Ninemeier, a.g.e., s.25.

(155) Mihrinur Gülal - Meral Korzay, a.g.e., s.522.

f) Standart reçetelerle sağlanan kontrollü üretim metodları, yöneticiye materyal ile uğraşmaktan ziyade insanlarla ilgilenebilmeleri için vakit sağlamaktadır.

g) Standart reçetelerde her şeyin en ayrıntılı biçimde açıklanması ihtiyaç duyulan personelin aranan vasıflarını azaltmakta, bu da maliyetleri düşürmektedir (156).

h) Öte yandan yemek pişiriminin, endüstrideki bir alet ya da makinenin yapımından farklı olması (yemek pişiriminin sanat olması) aşçının yaratıcılığını sınırlaması (ya da artırması) standart reçetelerin hazırlanması ve uygulanmasının uzun zaman alması gibi olumsuzluklar da sözkonusudur (157). Bununla beraber, yönetim standart reçetelerin olumsuzluklarını şu yollarla minimize edebilir (158):

- Ünite personeline standart reçetelerin niçin önemli ve gerekli olduğu anlatılır,

- Standart reçetelerin geliştirilmesi ve uygulaması konusunda personel motive edilir.

#### 2.1.2.3. Standart Porsiyon Büyüklükleri

Standart porsiyon büyüklüğü, her müşteriye servis edilecek yiyeceğin miktarının eşit olmasını sağlayan bir yöntemdir.

Standart porsiyon büyüklüklerinin standart reçeteler gibi tabaklar için hesaplanabilmesi, brüt kar yüzdesi sisteminin kurulabilmesi yoluyla yiyecek maliyetlerinin kontrol altında tutulabilmesinde yardımcı olmaktadır.

Bu yöntemi uygulayan işletmelerde (159):

- Servisten önce yiyeceklerin mutfakta üretimi, porsiyonlanması v.b. işlemler standart ölçülerle yapılır. Sözgelimi önceden kafeterya kabininde görülen belirli büyüklüklerde paketlenmiş salatalar.

- Önceden porsiyonlanmış yiyecek kalemlerinin satın alınması kolaylaşır: Sözgelimi, 8 ozluk butlar, önceden paketlenmiş yağ ve katkı maddesi gibi,

---

(156) Jack Ninemeier, a.g.e., s.26.

(157) Mührinur Gülal - Meral Korzay, a.g.e., s.523.

(158) Jack Ninemeier, a.g.e., s.28.

(159) Bernard Davis - Sally Stone, a.g.e., s. 202.

- Yiyecek kalemlerinin maliyetleri, müşteriye sunulan miktarların hep aynı (ya da aynıya yakın) porsiyonlanmasıyla bulunabilir. İşletmelerde, faaliyet bir servis düzeninden ziyade aynı menü kalemleri içinse porsiyon ölçüleri değişebilir. Sözelimi işletmede table'd hote menü verildiğinde but 6 ozluk olabilirken, gümüş servis alakart menüde bir but 8 ozluk olabilir.

Standart reçetelerle, standart porsiyon büyüklüklerinin detayları bütün personel için geçerlidir. Yiyecek maliyetleri standart porsiyon büyüklükleriyle düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Standart porsiyon büyüklükleri mutfak ve restoranda standart reçetelerle ve personele yol gösterecek şekilde duvarda gösterilebilir.

Ayrıca yiyecek üretimindeki gereksinim planlaması için işletmeye yardımcı olmada yararlanılan bu teknikler koordineli olarak, etkin biçimde kullanılarak (160) her bir yiyeceğin standart reçetesi, standart porsiyon büyüklüğünde göstermektedir.

#### 2.1.2.4. Standart Verim

Verim; hazırlandıktan sonra müşteriye sunulacak yemek miktarı ya da ağırlığı anlamına gelmektedir (161). Verim daha çok bir yiyeceğin asıl ağırlığından servis edilebilecek miktarın hesaplanması esasına dayanır (servis edilebilecek ağırlık / orijinal ağırlık) (162). Aşağıdaki tabloda bazı et çeşitlerinin standart verimleri (Pişirildikten sonra müşteriye sunulabilecek miktarları) gösterilmiştir (163):

Tablo 3. Bazı Et Çeşitlerinden Pişirildikten Sonra Sağlanan Net Verim

Cinsi	Net Verim
Sığır Fileto	% 70
Kuzu Butu	% 40
Dana Butu	% 50

Kaynak: William Morgan, a.g.e., s.163,

Yemeklerin (tabaktaki) standart metodlarla hazırlanması, pişirilmesi ve porsiyonlanması sonucu başarıyla elde edilen verim; standart verimdir. Diğer bir ifadeyle standart verimi bir yiyeceğin pişirim

(160) Bernard Davis - Sally Stone, a.g.e., s. 203.

(161) Carl H. Albers, a.g.e, s.12.

(162) Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.192.

(163) William Morgan, a.g.e., s.163.

sonrası kullanılabilir kısmı ya da, hazırlanan ya da pişirilen yemeğin yenir kısmı oluşturmaktadır. Her bir servise hazır yiyecek için standart verim hesaplanmalıdır. Bu sistemin kurulmasındaki amaç (164):

- Kalite ve sayıda bir standart tutturmak,
- Belirli yiyecek maddelerinden elde edilebilir porsiyonları bulmak,
- Yiyekte kullanılan malzemeler için gerekli bir standart faktör bulmak,
- Menü faaliyet ve fiyatlamasına yardımcı olmak,
- Satın alma ve depolama planını yapabilmektir.

Standart verim, her türlü malzeme için uygulanabilir. Fakat esas olarak etin bütün türlerinde kemik kaybı yüzdesini, balık, kümes hayvanları, pirinç ve sebzeler için, kızartmalarda ve kaynamalarda büzülmeden dolayı azalmayı v.s. bulmak için kullanılmaktadır.

Büyük işletmelerde, genellikle büyük miktarlarda satınalmalar yapıldığından (her bir hafta için) standart verim, tüm ürünleri kapsar. Daha küçük işletmelerdeki standart verim ise, fazla maliyetli yiyecekler için hesaplanmaktadır. Bir işletmenin standart verimi geliştirmesinin başlıca avantajları şunlardır (165):

- Standart verim, üretilecek yiyecekler için en uygun ve en avantajlı hacmi belirler,
- Beklenen üretim tahminleri ve işletmenin personeline yiyecek alımında yardımcı olarak üretim seviyesine göre malzeme alımını kolaylaştırır, istenen maliyetler doğru olarak bulunabilir,
- Bunlar yardımıyla çalıntı ve kayıplara karşı önlem alınabilir ve potansiyel verim karşılaştırılarak işletmenin performansı ölçülebilir,

## 2.2. ÜRETİM VE SATIŞ

Bu aşamadaki faaliyetler daha önce üretilmesi düşünülen ve standartları belirlenen yiyeceklerin işletmeye alınmasından, müşteriye sunulmasına dek geçen süreçteki tüm çalışmaları kapsar.

---

(164) Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.195.

(165) Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.196.

### 2.2.1. Satınalma ve Tesellüm

Satınalma ve tesellüm ya da diğer bir deyişle tedarik turizm ve otel işletmelerinin en önemli maliyet kalemlerinden birisini oluşturan (\*) ve doğru ürünün, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru fiyatla bulundurulması amacını taşıyan (167) prosedür aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır.

- Satınalma tanımlamalarının yapılması; tüm malzemelerin kalite, boy, ağırlık, v.b., (bir yiyecek için) yazılarak kısaca tanımlanırlar. Ayrıca satınalma tanımlaması; Etlere için; miktar başına fiyatı; kümes hayvanları için; miktar başına fiyatı, net ya da brüt ağırlığı, v.b.; baklagiller için; paket başına fiyatı, kaliteyi, ağırlık v.b. gibi hususları da içermelidir (168).

- Kırtasiye prosedürleri; kontrol için gerekli bilgilerin hazırlanmasına yardımcı olarak kullanılacak olan belgelerin bastırılması v.b. gibi işlemler.

- Stok düzeyi azalmış malzemenin depo memurunca şefe, restoran yöneticisi ya da yetkilisine bildirilerek istek verilmesi,

- Arz kaynaklarının seçimi,

- Ulaştırma (zaman, yer), ödeme koşulları gibi belirlenen şartların satıcıya telefon ya da yazıyla sözleşme yapılması (Satınalma metodları; Satınalmadan kim sorumlu olursa olsun, çeşitli satınalma metodları kullanılabilir. Bu metodlar ünitenin büyüklüğüne, yerleşim yerine ve sunduğu menülere göre değişmektedir (169)),

- Siparişlerin alınması (genellikle miktar kontrolü),

- İstek yapılan departmanlara gönderilmesi

(\*) Zira bir otel işletmesi maliyetlerinin:

- % 34.40'ını malzeme tedariki,
- % 31.50'ini işçilik,
- % 14.25'ini amortisman,
- % 6.35'ini vergiler,
- % 14.25'ini de diğerleri oluşturmaktadır (166).

(166) Hasan Olalı, Turizm Pazarlaması, Ege Üniversitesi, İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi, Yayın No:64/2, İstiklal Matbaası, İzmir, 1969, s.84.

(167) İlhan Bölükoğlu, "Preventing Food and Material Waste in Volume Food Production, An Industry Project", (Basılmamış Y.Lisans Tezi), Florida International University, Florida, 1978, s.2.

(168) David A. Fearn, a.g.e., s.183.

(169) Richard Kotas, a.g.e., s.227-228.

Öte yandan yiyecek maliyetinin kontrol süreci, fiilen satın alma ile başlar. Yiyecek satın alma işi tekrarlanan bir süreçtir. Her satın alma işleminin satın alma emri ile formüle etmenin bazı güçlükleri olsa da, bu konuda kurulacak kontrol sistemi asgari şu fonksiyonları yerine getirmelidir (170):

- Satın alınacak malzemeler en kısa zamanda üretimi planlanan yiyecekler için olmalıdır,

- Malzemelerin kalitesi düşünülen yiyecek için en uygun düzeyde olmalıdır,

- Bu kalitedeki malzemeye ödenen fiyat, o piyasadaki en düşük fiyat olmalıdır.

#### 2.2.1.1. Satınalma

Yiyeceklerin satın alınması, zor bir görev ve iştir. Bir işletmede standartlar geliştirildikten sonra menüdeki yemeklerin hazırlanabilmesi için bu malzemelerin temin edilmesi gerekmektedir.

Bu aşamada bayatlamayacak karakterdeki yiyecekler depolanabildiğinden, yiyeceklerin azalması durumunda depo memuru tarafından belirlenerek satın alma memuruna satın alma siparişi verilir.

Genelde kuru yiyecekler ve dayanıklı yiyeceklerin alınması ayda iki ya da üç defa yapılır (171). Bayatlayacak karakterdeki yiyeceklerin siparişi ise aşçıbaşı tarafından yapılır (172). Bu aşamada genellikle departmanlardan daha önce gelen sipariş fişlerinden yararlanır. Bu fişlerde ilgili malzemeyi talep eden servis, tarih, istenen malzemenin açık tanımı (cinsi, kodu, birimi, miktarı, tutarı v.b.) departman şefi, teslim alan, ambar memurunun imzası ve veriniz mührü bulunur (Şekil 23).

Kolay bozulmayan malların satın almaları aşırı derecede zor olmazken, bozulur malzemeler sezonluk olduğu kadar, bir üreticiden diğerine fiyat farklılıkları gösterir. Dolayısıyla bazı malzemelerin sipariş edildiği zaman satın alınamadıkları veya yüksek fiyatla satın alındıkları unutulmamalıdır. Bu durumu önlemek için malzemeler dört gruba ayrılabilir (173):

---

(170) Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.79.

(171) Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.41.

(172) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.55.

(173) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.33-34.

Şekil 23. Örnek Sipariş Kağıdı

Tarih ...../...../198.... YİNELEK TALEP FİŞİ

Talep Eden Servis .....

Kod No	C İ N S İ	Birimi	MİKTARI		Birim Fiyatı	TUTARI
			İstenilen	Verilen		

Departman Şefi      Teslim Alan      Ambar Memuru      Veriniz

Kaynak: Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.37.

a) Fiyatları fazla yüksek olmayan ve bozulmayacak malzemeler; bu malzemeler fiyatları düşük olduğundan ve hemen bozulmadıklarından fazla miktarda düşük fiyatla satın alınabilirler; tuz, toz biber, çeşitli baharatlar gibi.

b) Fiyatları birinci gruba göre daha yüksek, bozulmayacak malzemeler; bu malzemelerin düzenli bir kullanımı vardır. Ancak fazla miktarda alınmaları mali yük getireceğinden birinci gruptaki gibi fazla miktarda alınmazlar; konserve ve donmuş yiyecekler gibi.

c) Fiyatları oldukça yüksek malzemeler; donmuş yiyecekler, etler, balık, tavuk gibi.

d) Fiyatları çok yüksek ve her zaman kullanılmayan malzemeler; ıstıridye, bildircin, ıstakoz gibi.

Bu guruplama ve önceden işletme departmanlarından gelen talepler de dikkate alınarak optimum tedarik miktarı saptanır. Optimum tedarik miktarı; işletmenin faaliyetlerini aksatmadan yürütmesini sağlayan tedarik ve fazla stok bulundurmaktan meydana gelen maliyeti en düşük seviyeye indiren miktardır (174). Saptanan miktarın alınması için teknik şartnameler hazırlanır ve önceden belirlenen toptancı ya da üreticilerle anlaşmalar yapılarak siparişler verilir. Bu aşamada gereğinden

(174) Hasan Olalı, Turizm Pazarlaması, E.Ü. İkt. ve Tic. Bil. Fak. Yayın No: 64/2, İstiklal Matbaası, İzmir, 1969, s.93.



fazla sipariş verilmemesine, malzemelerin ölçülmesinde kullanılan ölçü birimlerinin önceden belirlenmesine ve piyasa araştırması yapılmadan tedarige gidilmemesine dikkat edilmelidir.

Satınalmada; seçilen malzemelerin en uygun olanının alınabilmesi için daha önceden hazırlanmış ayrıntılı standart malzeme özelliklerini gösteren kartlar kullanılır. Bu kart aynı zamanda her kalem malzemenin, kalite, büyüklük ve ağırlık gibi kesin özelliklerinede kapsar (175).

İşletmeler satınalma kaynaklarını ve alınacak malzemelerin detaylarını belirledikten sonra ihtiyaç duydukları malzemelerin tedariginde iki yöntem kullanabilirler (176). Bunlar; merkezi satınalma yöntemi ve yaygın tedarik yöntemidir.

Merkezi satınalmayı benimsemiş işletmelerde, ya da işletme zincirlerinde tüm satınalma faaliyetleri organize edilmiş tek bir örgüt tarafından yapılmaktadır.

Yaygın tedarik yöntemini seçmiş işletmeler ise, her departmanı ya da zincir işletmenin her üyesi kendi ihtiyaç duyduğu malzemeyi kendisi temin etme yoluna gitmektedir.

Bu aşamada yayarlanılacak satınalma sorumlulukları tüm departmanı ilgilendirirken, işletmenin büyüklüğü ve tipiyle satınalmadan asıl sorumlu kişi arasında bir ilişki vardır. Bu ilişki şöylece gösterilebilir (177):

Şekil 24. Otel İşletmelerinin Türü İle Satınalmadan Sorumlu Personel Arasındaki İlişki

İşletmenin Tipi	Satın Alma Sorumlusu
5 Yıldızlı Lüks Otel	Satın Alma Müdürü
3,4 Yıldızlı Oteller	Aşçıbaşı ile Yiy.İç. Müdürü veya Denetçisi
2,3 Yıldızlı Oteller	Genel Müdür ya da Aşçıbaşı

Kaynak: Peter Odgers, a.g.e., s.6.

(175) Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.80.

(176) Alparslan Usal, Turizm Pazarlaması, Okan Dağıtımçılık ve Yayıncılık Ltd., İzmir, 1984, s.37-38,

(177) Peter Odgers, a.g.e., s.4.

### 2.2.1.2. Tesellüm:

Tesellüm; daha önceden siparişleri verilmiş malzemelerin işletmeye getirildikten sonra işletmenin sorumlu tesellüm memurlarınca sayılarak, ölçülerek, tartılarak teslim alınması anlamına gelmektedir. Tesellüm malzeme ya da materyal kayıplarının daha işletmeye malzeme girmeden ortaya çıktığı bir bölümdür. Tesellümde dikkat edilmesi gerekli hususlar arasında;

a) Tesellüm edilen malzemenin miktar ve kalite kontrolü yapılmalı, ağırlık ölçüsüyle satın alınan her kalem ayrı ayrı tartılmalıdır. Ambalajlı malzemeler ve kasalar içindeki malzemeler tesadüfi olarak seçilip, tartılıp, miktar ve kalite yönünden kontrol edilir (178). Özellikle kolay bozulabilir malzemelerin rastgele kalitelerinin kontrol edilmesi gerekir.

b) Bu kontrolde teslim alınan yiyeceklerde nem oranı fazla olabileceği (özellikle unda), veya dondurulmuş yiyeceklerde buz bulunabileceği, paketlenme değişikliği yapılarak içindeki maddenin ağırlığının azaltılabileceği, yiyeceklerin kalitelilerinin görünen üst, kalitesizlerinin ise görünmeyen alt kısımda olabileceği, faturadaki miktarla, teslim edilen miktar birbirini tutmayabileceği, teslim edilen malı ağırlaştırmak amacıyla ambalajlama yapılabileceği (179) v.b. hususlara dikkat edilmelidir.

c) Teslim alınan malzemenin siparişe veya standart alış-veriş ve teslim şartnameleri ile uygunluğu incelenmeli, eksiklikler, bozulmalar, çürüme ya da çalınmalar saptanmalıdır,

d) Malzemenin fiyatı kontrol edilmelidir,

e) Tesellüm fişi kesilmelidir. İki kopyalı olan tesellüm fişlerinden biri tesellümde kalır, diğeri ise muhasebeye gönderilir (180). Aşağıda bir tesellüm fişi örneği verilmiştir (Şekil 25).

Bu fişte; malı teslim eden ve alanın adları, tesellüm fiş numarası, tarihi, sipariş edilen malzemenin cinsi, miktarı ve daha başka ayrıntı bulunmaktadır.

---

(178) Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.81.

(179) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.46.

(180) Meral Korzay, Otel-Motel-Restoran İşletmelerinde Tedarik ve Materyal Yönetimi, E.Ü. İkt. ve Tic. Bil. Fak. Yayın No:64/59, İstiklal Matbaası, İzmir, 1977, s.85.

Şekil 25. Tesellüm Fişi Örneği

				Tarih : .....
				No : .....
MALIN ALINDIĞI ŞİRKETİN ADI .....				
Sip.No.	Miktar	Cinsi	Birim	Açıklama
Teslim Eden: .....			Teslim Alan: .....	
İmza : .....			İmza : .....	

Kaynak: Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.45.

f) Malzeme, stok giriş defterlerine ve depo göz katlarına kaydedilmelidir. Bu deftere; ulaştırma dökümanı ve numarası, tarihi, sipariş emri numarası veya gönderen makamın döküman numarası, ulaşım firmasının adı, ulaşım aracının cinsi ve numarası gibi bilgiler kontrol edilerek yazılır (181).

g) Stok tesellüm fişleri, stok giriş yekünleri, faturalar her gün muhasebe veya kontrol servisine gönderilmelidir (182).

h) Tesellüm memurunun tahmin ve varsayımlara dayalı olarak çalışmasını önleyecek yiyecek malzeme tanımlamaları, şemalarla gösterilmeli,

i) Ayrıca tesellüm memuru kendisine haber verilmeden çeşitli zaman aralıklarında kontrol edilmeli ve sorumsuz, dikkatsiz ve dürüst olmayan memur için, kendisinin sipariş edilen malzemenin miktar ve kalitesi hakkında bilgisi olmadığı varsayıp kendisine malların yalnızca isimlerinin yer aldığı fiyat ve miktar haneleri boş bir sipariş listesi

(181) Meral Korzay, a.g.e., s.93.

(182) Hasan Olalı, a.g.e., s.141.

verilerek bu malzeme hakkında detaylı bilgi edinip bunu fişe yazması istenmelidir. Daha sonra da bu raporla faturalar karşılaştırılarak (kör tesellüm usulü) (183) memur kontrol edilebilir.

Diğer taraftan düzenli tesellüm kayıtları tutularak günlük satın-almalar hakkında fikir edinilir. Tesellüm memurunun günlük raporundaki yekün kolonu direkt mutfağa gidecek malzemeler ile depoya giden yiyecek malzemelerinin toplamına eşittir.

Kimi zaman gönderilen bu belgelerle teslim alınan malzemenin özellikleri uyumadığında durumun göndericiye, muhasebe servisine bu malzemenin ödemenin doğru bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için izahat ve özel durumların üretimi aksatmaması içinde mutfak şefi ya da yiyecek ve içecek müdürüne bilgi verilmelidir (184). Bu işlem aynı zamanda üretim süreci kontrolünde de gerekli olan bilginin tümünü etkileyen çok önemli bir unsurdur (185).

## 2.2.2. Depolama ve Depodan Mal Verme

### 2.2.2.1. Depolama

Genel pazarlama anlayışında; hammadde tedarik edildikten sonra, bu malların üretildiği andan tüketildiği ana kadar depolanması zorunluğudur. Ayrıca depolama fonksiyonu, arzın talebe göre ayarlanmasında da yardımcıdır (186). Bu görüş yiyecek ünitelerinde geçerli değildir. Zira bu işletmelerde üretilen mal ve hizmetler stok edilemezler. Stok edilebilecek olan, işletmeye alınan malzemeler ve ara mallardır (187). Dolayısıyla malzemelerin teslim alındıktan sonra, bu malzemelerin kalite ve özellikleri bozulmadan kullanılıncaya ya da müşteriye sunuluncaya kadar korunması gerekir.

Öncelikle stokların saklanması ve korunması için yeterli büyüklükte, istenilen nitelikte depo hacminin sağlanması ve istenilen bir malzemenin depoda derhal bulunup ihtiyaç yerine kolaylıkla taşınabilmesi için gerekli ulaşım düzeni ve araçların bulunması gerekir. Ayrıca yerleşimle ilgili hususların yanında; depo binasının yapısı ve mukavemeti, taşıma araçlarının rahat hareket edebilmesi, yangına karşı güvence, taşıma uzaklıklarının kısa tutulması, basit fakat etkili kayıt sisteminin kurulması sağlanmalıdır.

---

(183) Meral Korzay, a.g.e., s.85.

(184) Meral Korzay, a.g.e., s.86.

(185) Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.44.

(186) Ömer Aşıcı, Fiziksel Dağıtım Yönetimi, E.Ü. İkt. ve Tic. İl. Fak. Yayın No:19, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1971, s.46.

(187) Mehmet Gazel, a.g.e., s.40.

Yine bir işletmede depoların sağlık koşullarına, güvenlik durumuna ve girip çıkacak malzemelerin sirkülasyonuna elverişli olması gibi özelliklere dikkat edilmelidir. Depoların yerleşimi farklı ısılarda ve şartlarda depolanması yapılacak malzemelerin özellikleri gözönüne alınarak yapılmalıdır. Gıda maddelerinin depolanmasında, bu malzemelerin kendilerine özgü özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir.

Genel olarak bir otelde şu depolar yer alabilir (188):

- Kuru Gıda Maddeleri Deposu,
- Yaş Sebze-Meyve Deposu,
- Dondurulmuş Gıda Maddeleri Deposu,
- Kullanma Maddeleri Deposu (Porselen, cam, çatal-bıçak vb.),
- Demirbaş Deposu (Tüm dayanıklı mallar ile ek hizmetler için gerekli malzeme deposu),
- İçki Deposu,
- Bakım ve Onarım Malzemesi Deposu (Paspas, kova, teknik malzeme),
- Hizmet için Tüketim Maddeleri Deposu (Sabun, tuvalet kağıdı, deterjan),
- Yakıt Depoları (Katı Yakıt Deposu, Sıvı Yakıt Deposu),
- Su Deposu,
- Evrak Deposu,
- Personel Gereksinimleri Deposu

Bu fiziksel şartları taşıyan bir depoda stokta bulundurulacak varlıkların kolayca tanınmasını sağlayan kodlama sisteminin iyi bir analizle oluşturulması ise, depoları birer karmaşa ve belirsizlikten kurtaracaktır. Kurulacak kodlama sisteminde (189):

- Malzemelerin uluslararası kod numaraları veya işletme için geliştirilen kod numaraları,

- Depo hacmi kısımlara ayrılarak herbirine koordinat sistemine göre kod numarası verilir. Depoya konulan malzemeler kondukları kısmın kod numarası ile tanıtılırlar. Bu yöntem kayıt işlemlerini artırmakla beraber depo hacminden yüksek oranda yararlanma olanağı sağlar,

Diğer taraftan otelin diğer departmanlarında olduğu gibi yiyecek ünitesinin depolama olanaklarında da etkin bir güvenlik sisteminin kurulmasına ihtiyaç vardır. Zira bazı malzemeler çalınmış ya da yok olmuşsa bu genellikle güvenlik sisteminden kaynaklanmaktadır (190).

Depolamada kontrol temel olarak çalınma ya da bozulma yoluya ortaca çıkacak zararları önlemek için kullanılan prosedürlerden ibaret-

---

(188) Alparslan Usal, a.g.e., s.137.

(189) Bülent Kobu, Üretim Yönetimi, (6. Baskı), İ.Ü. Yayınları No:3424, Yön Ajans, İstanbul, 1987, s.247.

(190) Peter Odgers, a.g.e., s.28.

tir (191). Tüm bu kayıpların önlenmesi için (192): Deponun kapısı kilitli tutulmalı, depo anahtarları kullanılmadığı zaman saklanmalı, yetkili olmayan kişilerin depoya girişleri yasaklanmalıdır. Donanımı en uygun biçimde yapılmış ve işletmenin stok kontrolüne uygun bir kodlama sistemi geliştirildikten sonra bazı özel yiyecek malzemelerinin depolanma koşulları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Öte yandan yiyeceklerin bekletildiği depolarda bozulması, sonuçta çöpe gitmelerine yol açar ve bu açığı kapatabilmek için yeniden siparişe yönelmesi gerekir ki, bu da gereksiz yere maliyetlerin kabarmasına neden olur. Depolamanın FIFO (İlk Giren İlk Çıkar) 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 (193).

Ayrıca stokların kullanmayı veya satılmayı bekleyerek, belirli bir süre atıl durumda tutulan ekonomik değere sahip kaynaklar olması (194), otel işletmeleri açısından stoklarla ilgili sorunun, işletmenin nihai kazancını maksimize edecek malzeme ya da mallardan oluşan atık kaynakların düzeyini belirlemesi olmaktadır. Bu amaçla, otel işletmelerinde stokların tek tek tutulacağı düzeyi her stok kalemine ilişkin stok dönüşüm oranının hesaplanması suretiyle belirlenmelidir.

Şekil 26. Stok Kartı Örneği

..... OTEL		AMBAR STOK KARTI								Enaz stok: En fazla stok:								
Tarih	Açıklama	GİREN				ÇIKAN				KALAN								
		No	Miktar	Fiyat	Tutar	No	Miktar	Fiyat	Tutar	No	Miktar	Fiyat	Tutar					

(191) Mehmet Gazel, a.g.e., s.45.

(192) Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.83.

(193) İlhan Bölükoğlu, "Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek Hizmet İşletmelerinde Optimizasyon", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1988, s.99.

(194) T.C. Turizm Bakanlığı, Ticari Mutfak, Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı, İstanbul, 1989, s.28.

Dönüşüm oranı şu şekilde hesaplanabilir:

$$\text{Yiyecek Dönüşüm Oranı} = \frac{\text{Söz Konusu Ayın Yiyecek Maliyeti}}{\text{Söz Konusu Ayın İlişkin Ortalama Stok}}$$

Stok dönüşüm oranı, genellikle yıllık olarak hesap edilmektedir. Ancak bunun aylık olarak hesaplanması işletmeler için daha anlamlı sonuçlar vermektedir. Özellikle aylık gelir tablolarının hazırlanması durumunda herhangi bir ayın sonundaki dönüşüm oranı normal çizginin dışında seyrederse böyle bir durumda düzeltici önlemler alınabilir. Aksi halde müdahale sadece yıl sonunda yapılabilecektir.

#### 2.2.2.2. Depodan Mal Verme:

Depolamayla yakından ilgili bir diğer maliyet kontrol aşaması; depodan mal verme sırasında yapılabilir. Malzemenin işletme bünyesine eksiksiz, sağlam ve sipariş edildiği kadar girmesi önemli olduğu kadar, bu mal ve hizmetlerin istenildiği şekilde departmanlara dağıtılması da önem taşımaktadır. Bu yüzden işletmenin depodan malzeme talep edecek bölümlerin isteklerini ve istedikleri miktarları bir talep fişi doldurarak depo sorumlusuna vermeleri gerekmektedir. Ancak, bu noktada depodan ilgili departmanlara mal dağıtım işlemleri üç grupta toplanabilir:

- a) Talep edilen malzemeler önceden bu talepler doğrultusunda paketlenip hazırlanarak, yazılı talepler beklenmeden verilebilir,
- b) Depodan çıkışlar günün belirli saatlerinde yapılabilir,
- c) İşletmenin deposunda unutulmuş ve bozulmak üzere olan malzemelerin dağıtımını mutfak şefine bildirilerek derhal kullanılması sağlanabilir (195).

Depodan departmanlara çıkışta mutlaka talep fişi kullanılması etkin bir maliyet kontrolü için gereklidir. Bu fişte; istenilen malzeme, istenilen miktar (gerekirse tutar), tarih, no, isteyen servis, servis şefi, teslim alan ve siparişi veren (okeyleyen) bir yetkilinin imzası bulunmalıdır. Öte yandan yiyecek maliyetlemesi ve kontrolü bu belgelere dayalı olarak yapıldığından büyük önem taşır. Bu fişte yer alacak tutar gerektiğinde stok kartlarından işlenmektedir.

Genellikle bir çok yiyecek hazırlama ve üretim personeli ikinci bir talepten kaçınmak için gereğinden fazla talepte bulunmaya istekli olduklarından, talepler aşçıbaşı veya üretimle ilgili üst personel tarafından gözden geçirilerek onaylanmalıdır. Böyle bir sistemde depo sorumlusu, ilk önce talebe izin verilip verilmediğini kontrol edecektir.

---

(195) Meral Korzay, a.g.e., s.103.

## Sekil 27. İstek Fişi

Tarih : ... /... /...						
Talep Eden Servis : .....						
Kod No	Cinsi	Birimi	MİKTARI		Birim Fiyatı	TUTARI
			İstenen	Verilen		
Departman Şefi		Teslim Alan		Ambar Memuru		Veriniz

Kaynak: Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.51.

Depo memuru istenen malzemeleri, sipariş fişindeki kadar tartarak, ölçerek ya da sayarak teslim etmeli ve bir tutanak tutup malzemeyi verdiği kişiye imzalatmalıdır. Ancak bazı işletmelerde bu aşamada büyük kayıplar söz konusu olmaktadır. Bazen depo memuru deposunda stok kartından az miktar bulunan malzemeyi, departmanlara verirken kayıtlarda fazla çıkmış gibi göstererek açığını kapama yolunu seçebilmektedir. Böyle bir durumun önlenmesi ise, malzemeyi depodan teslim alan görevlinin sayarak teslim alması ve depoların önceden haber vermeden yönetici ya da yönetici temsilcileri tarafından envanterlerinin alınmasıyla önlenir. Depodan mal vermede bir diğer sorun ise, malzemenin çıkış fiyatının saptanmasıdır. İşletme hangi stok kontrol yöntemini (LIFO, FIFO, v.b.) kullanıyorsa bu metodun gerektirdiği biçimde fiyatı hesaplaması gerekir.

### 2.2.3. Ön Hazırlık ve Pişirme

#### 2.2.3.1. Ön Hazırlık

Yiyeceklerin depodan alınmasından sonra bu malzemelerin pişirilmeden önce çeşitli işlemlere tabi tutulması ön hazırlık aşamasını oluşturur. Bu aşamanın temel işlevleri şöylece sıralanabilir (196):

- Sebzelerin ayıklanarak, yıkanıp doğranması,
- Etlerin kemiklerinden ayrılarak doğranıp, kıyılması,

(196) İlhan Bölükoğlu, a.g.t., s.56.



- Meyvaların kasalarından çıkarılarak yıkanıp, hazırlanması,
- Konserve, peynir, yağ, salça ve benzeri teneke ambalajlı yiyeceklerin açılması.

Bu işlemlerin yapılabilmesi için özel araçlar ve aletlere ihtiyaç vardır (197). Çünkü bu faaliyetler esnasında etkin bir kontrol sisteminin kurulması; öncelikle personelin kalifiye olup olmamasına ve malzeme kayıplarının minimize edecek teçhizatın bulunup bulunmamasına bağlıdır. Verimlilikte; kullanılan araç ve gereçle kişi arasında, kişiye ve kişinin alışkanlıklarına bağlı bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir (198). Kurum mutfaklarında günlük işlenen hammadde miktarı için yeterli iş saati ve personel sayısının saptanması için Tablo 5'deki gibi bir iş birimlik sebze-meyva hazırlama işlemleri için saptanmış standart ortalama zaman değerleri yardımıyla ihtiyaç duyulan personel sayısı belirlenebilir.

Tablo 4. Bir İş Birimlik Sebze ve Meyva Hazırlama İşlemleri İçin Saptanan Standart Ortalama Zaman Değerleri (\*)

BİR KİŞİ TARAFINDAN YAPILAN İŞ	İş Birimi	Saptanan Standart Zaman
PATATES SOYMA (Bıçak İle)	1 KG	177,26"
PATATES DOĞRAMA (Bıçak İle)	1 KG	52,62"
HAVUÇ SOYMA (Bıçak İle)	1 KG	131,38"
HAVUÇ SOYMA (Peeler İle)	1 KG	64,80"
HAVUÇ DOĞRAMA (Bıçak İle)	1 KG	235,70"
ELMA SOYMA VE DOĞRAMA (Bıçak İle)	1 KG	251,90"
SOĞAN SOYMA (Bıçak İle)	1 KG	115,04"
SOĞAN DOĞRAMA (Bıçak İle)	1 KG	326,80"
MARUL AYIKLAMA (Bıçak İle)	10 Adet	114,18"
MARUL DOĞRAMA (Bıçak İle)	10 Adet	185,92"
KIVIRCIK AYIKLAMA (Bıçak İle)	10 Adet	157,36"
KIVIRCIK DOĞRAMA (Bıçak İle)	10 Adet	143,12"
İSPANAK AYIKL. VE DOĞRAMA (Bıçak İle)	1 KG	121,72"
SEMİZOTU AYIKL. VE DOĞRAMA (Bıçak İle)	1 KG	85,30"

(\*) Her gün otel mutfağına alınan çeşitli sebze ve meyvaların 100 Kg.'dan az olmayacağı düşünülerek hazırlanmıştır.

Kaynak: Selma Birer, "Kurum Beslenme Servislerinde Çalışan Personelin Fonksiyonel Analizi ve Verimlilik Değerlendirilmesi," Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Cilt:18, Sayı:3, s.125.

(197) William Morgan, a.g.e., s.47.

(198) Selma Birer, a.g.m., s.124.

Tabloya göre sözgelimi 100 K.G. patatesin soyulmasını bir kişi (4.9), iki kişi (2.45), dört kişi (1.225) saatte yapabilecektir. Ancak bu kişilerin sürekli olarak çalışamayacakları düşünülerek, çalışma çizelgeleri yapılırken sabah ve öğleden sonraki çalışma saatlerinin ortasında ve süre olarak 5-15 dakika dinlenme süreleri verilmelidir (199).

Personel niteliklerindeki olası eksiklikler yanında bu aşamada standartlara uyulmaması da maliyet değişmelerine neden olacaktır. Özellikle maliyetlerin en büyük bölümünü oluşturan etler için standart parçalama ve porsiyon büyüklükleri belirlenmelidir (200):

Tablo 5. Standart Porsiyon Büyüklükleri İçin Örnek Tablo

	Ala carte	Table d'hote
Böbrek	4 Adet 220 gr	3 Adet 165 gr
Pirzola	4 Adet 240 gr	3 Adet 180 gr
Şiş	4 Adet 160 gr	3 Adet 120 gr

Kaynak: Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.85'ten, Mengü, s.74.

Bu sakıncayı ortadan kaldırmak için ön hazırlık aşamasının yiyecek maliyetlerini artırması nedeniyle, bazı yiyecek kalemleri (özellikle et) parçalanmış olarak alınabilmektedir (201).

Diğer taraftan, ön hazırlığın farklı bir yerde yapılıp son hazırlık (pişirme ve servise hazır hale getirilmesi) için bir başka yere götürülmesi de maliyetleri yükseltecektir (202). Bazı işletmelerde yiyeceklerin ön hazırlığı asıl mutfakta yapılmakta, son hazırlığı ise restoranın bulunduğu kattaki küçük ünitelerde gerçekleştirildiğinden maliyet yükselmeleri kaçınılmaz olmaktadır (203).

Personel verimliliğinin sağlanmasıyla ön hazırlık aşamasında kısmen kontrol fonksiyonu gerçekleştirilebilirken, işletmeye alınan yiyecek kayıplarının büyük kısmı bu aşamada sözkonusu olmaktadır.

(199) Selma Birer, a.g.m., s.126.

(200) Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.85.

(201) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.67.

(202) William Morgan, a.g.e., s.84.

(203) İzmir Grand Plaza Hotel, Genel Müdürü; Ertuğrul Sevim ile Görüşme, 1 Ekim 1991.

İşletmeye alınan yiyeceklerin miktarı, hazırlanırken meydana gelen artıklarla orantılıdır. Hazırlama sırasında gereğinden fazla artık oluşmasının nedenleri arasında; kişilerin bu konuda yetersiz oluşları, kontrol edilmemeleri, araç-gereç yetersizlikleri sayılabilir.

Bir fikir vermesi bakımından Tablo 6'da hazırlık esnasında taze sebze ve meyvalarda meydana gelen ortalama artıklar verilmiştir.

Tablo 6. Hazırlık Esnasında Taze Sebze ve Meyvalarda Meydana Gelen Ortalama Artıklar

SEBZELER:	% ARTIK
Patates	32.82
Elma	32.34
Kuru Soğan	17.29
Marul	25.33
İspanak	21.34
Semizotu	12.79
Kabak (Bıçak)	23.65
Kabak (Peeler İle)	22.62
Taze Bakla	8.74
Taze Fasülye	4.84
Domates (Kökünü Oyarak)	2.67
Domates (Bütün Halinde Keserek)	4.8
Salatalık (Bıçak)	27.51
Salatalık (Peeler)	18.62
Patlıcan (Musakka)	20.62
Patlıcan (İmam Bayıldı)	16.97

Kaynak: Selma Birer, "Kurum Beslenme Servislerinde Çalışan Personelin Fonksiyonel Analizi ve Verimlilik Değerlendirilmesi," Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Cilt:18, Sayı:3, s.125.

Ayrıca yemeklerin üretildiği mutfaklar ile ilgili olarak üzerinde önemle durulması gereken bir konu da; mutfak tasarımının binanın projelendirme aşamasında ele alınmasıdır. Mutfak konusunda projelendirme aşamasında:

- Kapasiteye göre yeterli alanın mutfak ve servis için ayrılması,
- Tesellüm-depo-önhazırlık ve servis ünitesinin aynı katta bulunması,
- Buraların doğal aydınlatma, havalandırma ve klima tesisatına sahip bulunması gerekir.

Genel olarak mutfağın tamamına hitap eden koşullar yanında bir otel mutfağında şu bölümler bulunur (204):

- Sıcak Mutfak: Diğer bölümlerle bağlantılı olması, tavanın yüksekliği ve kolonsuz olması şarttır.

- Soğuk Mutfak: Soğukların (meze, zeytinyağlılar) hazırlandığı bu bölümün klimatize olması şarttır. Bununla beraber, ana bölümle bağlantılı ya da bağlantısız olabilir.

- Servis Bulaşık: Bulaşikhane, iş akış şeması doğrultusunda dizayn edilmeli, hijyenik yıkama koşulları sağlayacak ünitelerle denetlenmelidir.

#### 2.2.3.2. Pişirme:

Bu aşama daha önce parçalanmış, soyulmuş, yıkanmış ve yiyeceklerin pişirilme aşamasıdır. Bu aşamada yiyecek için gerekli malzemelerin bir araya getirilmesi ve ön hazırlığının yapıldıktan sonra pişirilmesi söz konusudur (205).

Bir işletmede üç tür pişirme yöntemi uygulanabilir (206):

- Siparişe göre pişirme: Bu usulde yiyecekler yalnızca müşteri tarafından talep edildiklerinde hazırlanırlar. Daha çok birinci sınıf işletmelerde kullanılan bu yöntem en pahalı usuldür.

- İkinci yöntemde yiyecekler, satışların maksimum düzeye ulaştığı zaman (sözgelimi pazartesi öğle saatleri) için hazırlanırlar.

- Sürekli üretim: Hazırlanan miktarlar küçüktür ve ayrı ayrı makinelerde veya üretim hatlarında önceden belirlenmiş periyotlarda üretilir.

Diğer taraftan bu aşamada etkin bir kontrolün sağlanması için, mutfak yöneticisi; hangi yemeği, kimin, ne miktarda ve ne zaman yapacağını planlamalı ve istenen miktarın üretilip üretilmediğini, reçete-deki kurallara uyulup uyulmadığını kontrol etmelidir (207). Bu amaçla işletmede bir yiyecek üretim planı formu kullanılabilir (Şekil 28).

---

(204) Melih Çavdar, "Mutfak Yönetimi Açısından İç Düzenleme, Araç-Gereç ve Donanım Seçimi," Yiyecek-İçecek Hizmetlerinin Yönetimi Semineri, RCBA Danışmanlık, Eğitim ve Araştırma, İstanbul, 29 Kasım 1989, s.1-2.

(205) William Morgan, a.g.e., s.85.

(206) Bruno Maizel, Food and Beverage Cost Controls, (5th Ed.), Bobb Merrill Educational Publishing, Indianapolis, 1977, s.84-85.

(207) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.67.

Şekil 28. Yemek Üretim Planı Formu

Tarih .....		Gün.....					
Yemek İsmi	Porsiyon Büyüklüğü	Reçete No	Görevli Ahçı	Hazırlanması Gereken Miktar	Hazırlanan Miktar	Artan veya Yetmiyen Miktar	Açıklama

Kaynak: Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.68.

Öte yandan yemeklerin pişirilmesindeki amaç; lezzetlerinin artırılması, hazminin kolaylaştırılması ve tüketici sağlığına zararı bulunabilecek bakterilerin öldürülmesidir. Ancak bu arada yiyecek ve içeceklerin kendilerine özgü renk, koku, tat ve besin değerlerinin kaybolmamasına özen gösterilmelidir (208). Bu amaçla önceden hazırlanmış standart reçetelerden yararlanılabilir. Standart reçete; fiyat ve kalite kontrolünü tam olarak veren tek metoddur. Standart Reçeteler, herhangi bir yiyeceğin hazırlanmasında hangi malzemeden ne kadar kullanılacağını, yemeğin hazırlanmasını ayrıntılı olarak gösterildiği düzenlemedir.

Ayrıca bu aşamada;

- Maliyet minimizasyonunu sağlayacak hareket ve zaman etüdüleri yapılarak personelden en etkin biçimde yararlanılması,

- Mutfağın donatımının en az hareketle en fazla işi en kısa zamanda yapılabilecek şekilde gerçekleştirilecek biçimde düzenlenmesi,

- Yemeğin pişirilmesi ya da servise sunulmadan önce bir kalite kontrol uzmanı tarafından pişirilen yemeğin istenilen nitelikte olup olmadığı saptanmaya çalışılmalıdır.

(208) İlhan Bölükoğlu, a.g.t., s. 56:

#### 2.2.4. Servis

Standart reçetelere göre hazırlanmış yemeklerin tartılarak veya standart ölçülü kepçeler yardımıyla dağıtılması, müşterilerin sunulan hizmetten eşit olarak yararlanmalarını ve sonuçta memnun olmalarını sağlayacaktır. Porsiyon kontrolü, her bir müşteriye sunulan yiyecek miktarının eşit olmasını sağlamak için yapılır. Miktar eşitliğinin sağlanabilmesi için şu hususlara dikkat edilmelidir(209):

- İşletmenin hitabettiği müşteri grubu,
- Yiyeceğin kalitesi,
- Yiyeceğin alış fiyatı,

Bu konu, yani sunulan yiyeceklerin standartlaştırılması müşterinin ödeyeceği paraya karşı ne kadar mal ya da hizmet satınalacağını bilmesini sağlarken, işletmenin de satış düzeylerine göre ne kadar gelir sağlayabileceğinin hesaplanmasında da önemlidir (210). Servis aşamasının kontrol edilmesi için öncelikle, satandart porsiyon büyüklükleri saptanmalı, servis için gerekli standart takımlar temin edilmeli, kalan artık yemekler değerlendirilmeli, mutfaktan çıkan yemeklerle, servis edilen yemeklerin sayımını ve karşılaştırmasını yapan bir kontrolör kullanılmalı, hazırlanan yemeklerin özellikle ızgara türü yiyeceklerin müşteriye sunulmasının geciktirilmemesi ve dikkate özen gösterilmesi gerekmektedir (211).

Bir işletmede porsiyon kontrolün sağlanabilmesinin en önemli koşulu; standart reçetelerin kullanılması, porsiyon bölümlerini gösteren şemaların bulunması ve porsiyonların düzenli olarak denetlenmesidir (212). Diğer yandan yiyecek ve içecek işletmelerinin serviste istenilen verimi alabilmeleri için ulaşım konusuna da önem verilmesi gerekmektedir. Ulaşım konusu iki kısımda değerlendirilebilir (213): Servis Bölümü Ulaşımı, Servis Arkası Ulaşımı.

Servis bölümünde çeşitli merkezlerin birbirlerine yakın olması ve ulaşım kolaylığının sağlanması gerekir. Bunun için, işletmelerde servis arabalarının kullanılması büyük kolaylıktır. Yemeklerin mutfaktan restorana gönderilmesinde döner dolapların kullanımı yemek ulaşımına yardımcı olacaktır. Öte yandan servis arkası ulaşımında mutfak ile tesellüm platformu arasında yürüyen kayışlar ve mekanik ulaşım araçlarda kullanılabilir (214).

---

(209) Ronald Kinton and Victor Kislen, a.g.e., s.363-364.

(210) R.D. Boardman, a.g.e., s.43.

(211) Hasan Olalı - Meral Korzay, a.g.e., s.711.

(212) R.D. Boardman, a.g.e., s.44.

(213) Mührinur Gülal, "Restoran İşletmelerinde İç Düzen", Turizm İşletmeciliği Dergisi, Temmuz-Kasım 1982, s.433.

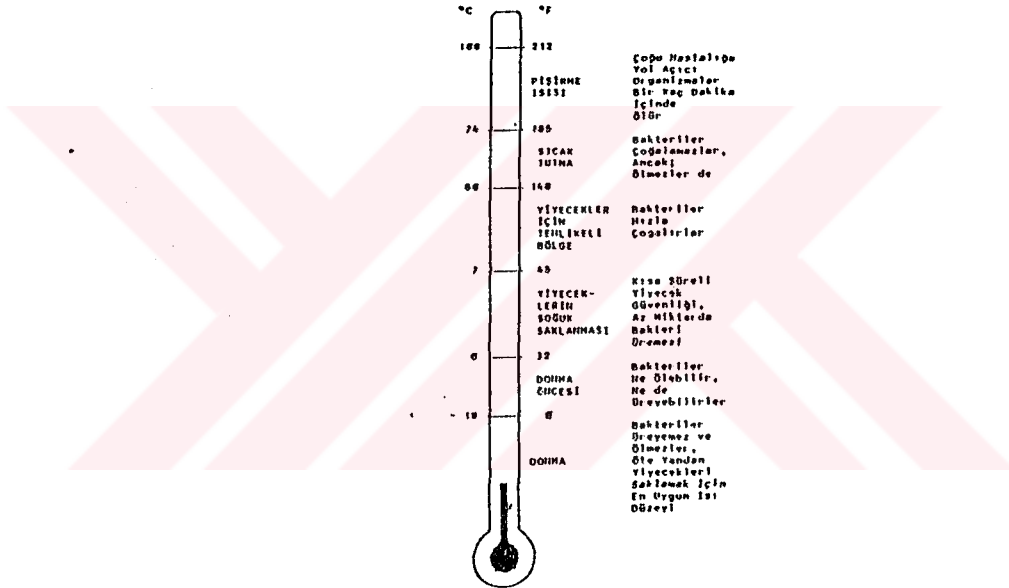
(214) Mührinur Gülal, a.g.m., s.433.

## 2.2.5. Sanitasyon

Yiyecek-içecek hizmet işletmelerinde uygulanan sanitasyon programının temel amacı; tüketici sağlığının korunmasıdır. Yemek hazırlama ve servisi kapsayan tüm işlemlerde ve kullanılan yöntemlerde, besinlerin her zaman için hastalık bulaştırıcı ve enfeksiyona yol açan etkenlere karşı gereğince korunması gerekmektedir (215). Sanitasyon işlemi; duvarların, tavanın ve döşemelerin temizliğini, uygun havalandırma ve aydınlatmanın sağlanmasını, çöplerin dökülmesini, kullanılan araç ve gereçlerin sanitasyonunu, bulaşıkların yıkanmasını kapsar (216).

Sanitasyon programının uygulanmasının amacı; olası bakteri üremelerini önleyebilmektir. Bunun için öncelikle bakteri üreme sıcaklıklarına dikkat edilmelidir. Aşağıdaki şekilde sanitasyon ve yiyeceklerin korunmasında önemli ısı dereceleri verilmiştir (217):

Şekil 29. Sanitasyon ve Yiyeceklerin Korunmasında Önemli Isı Dereceleri



Kaynak: Wayne Gislen, a.g.e., s.15.

Verilen bu listeye göre yiyeceklerin korunması sağlanmalı, şemadaki bakteri üremesine ilişkin kritik noktalar gözönünde bulundurulmalıdır. Ayrıca bakteri üremesinin önlenmesinin yanında, ünite içi bölüm temizliklerinin yapıp çöpler ait oldukları yerlere dökülmeli, bulaşıklar yıkanmalıdır. Bulaşıklar yıkanırken de sanitasyon işlemi gerçekleştirilebilir.

(215) Mührinur Güllal, a.g.m., s.433.

(216) John B. Knight and Lendal Kostchevar, a.g.e., s.70.

(217) Wayne Gislen, Professional Cooking, (2nd Ed.), John Wiley and Sons Inc., Canada, 1989, s.16.

### 2.3. GERÇEKLEŞEN MALİYETLERİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Üretim sürecinde yiyecek maliyetlerinin doğrudan kontrolüne ilişkin temel özellikler, diğer bir ifade ile önleyici kontrol biçimi olarak da adlandırılabilir bu sistemde; maliyetlerin üretim sürecinin her aşamasında kontrol edilmesi ve düzeltici tedbirler derhal alınması esastır. Ancak daha önce kontrol kavramında da değinildiği gibi, otel yiyecek maliyetlerinin doğrudan kontrolü çoğu zaman yeterli olmamaktadır. Zira:

- Yiyecekler üretilirken standart reçetelere ve standart porsiyon büyüklüklerine genelde sadık kalınmamaktadır,

- Yiyecek artıkları, yeni yiyeceklerin hazırlanması için kullanılabilir, kullanılmamaktadır,

- Personel yemeklerinde aynı malzemelerden yararlanılması maliyet hesaplamalarını güçleştirmektedir.

İşte bu ve bu kapsama dahil edilebilecek bir çok husus, yiyecek maliyetlerinin doğrudan kontrolüne kısmen olanak vermektedir. Maliyet kontrolünde etkinliği azaltan bu eksiklikler nedeniyle, üretim sürecinde hazırlanan maliyet bilgilerinin (malzemenin satın alınması, teslimü, departmanlara dağıtımı ve müşteriye servisi'nde kullanılan belgelerin muhasebe servisinde toplanmasıyla oluşan) toplanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Böyle bir değerlendirme temelinde; belirli bir zaman aralığında önceden saptanan standartlara göre üniteye teslim alınan malzemelerden ne kadar yiyecek üretilmesi ve bunlardan ne kadarının müşteriye sunulması gerektiğiyle, gerçekte ne kadar yiyecek üretildiği ve satıldığına karşılaştırılması esasına, ya da geçmiş dönem satışları ile şu anki durumun karşılaştırılması şeklinde olmaktadır.

Daha çok günlük ve kümülatif satışları, günlük ve kümülatif alışları ve bunlar arasındaki oransal ilişkileri ortaya koymak için, yiyecek üretim ve satışından sonraki faaliyetleri kapsayan ve olması gereken maliyetler esasına dayanan yöntemlerin uygulanması ve çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımın temelinde:

- İşletmenin büyük ya da küçük olması,  
- Ayrıntılı maliyet bilgisi gerektirmesi,  
- Gelecekte olması muhtemel maliyetlerin ve karın tahmin edilmesi yatmaktadır (218).

Küçük işletmeler için uygun olanlar fazla maliyetli olmayan ve maliyetler hakkında genel bir bilgi veren analizlerdir. Küçük işletmelerde, işletme sahibi işletmenin yöneticiliğini de yapıyorsa en basit şekilde kasadan ödenerek alınan yiyecek malzemesi, o günün yiyecek

---

(218) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.83.



maliyeti kabul edilmektedir (219). Bu sistemde satın almalar günlük yapılıyorsa, elde hiç malzeme kalmıyorsa ve tüm satınalmalar nakitle yapılıyorsa sıhhatli maliyet bilgisi hazırlanabilir. Ancak bu koşulların her zaman sağlanması sözkonusu değildir.

Eğer, satın almalar üç günde bir, ya da haftada bir yapılıyorsa veya malzemenin bir kısmı günlük bir kısmı haftalık alınıyorsa, satınalma günlerinde maliyetler yüksek, diğer günler ise düşük çıkacaktır. Yiyecek malzemelerinin kredili veya nakit alınması da maliyetleri etkileyecek ve satıcılara borç ödeme günlerinde maliyetler yüksek, diğer günler düşük olacaktır. Günümüzde yiyecek maliyeti hesaplanmasıyla ilgili sistemler, otelcilik denetimi üzerine çalışan Amerikan Harris, Kerr, Forster ve Horwath and Horwath şirketlerince geliştirilmiştir (220). Yiyecek maliyetlerinin hesaplanması ile ilgili sistemler şu şekilde gruplandırılabilir:

a) Basit Maliyet Analizleri

- Aylık Basit Maliyet Analizi,
- Günlük Basit Maliyet Analizi,

b) Ayrıntılı Maliyet Analizleri

- Harris, Kerr, Forster Sistemi;
- Horwath and Horwath Sistemi;

c) Sapma Maliyet Analizi

Bu değerlendirme sistemlerinin temel amacı; belirli bir zaman içinde yiyecek maliyetlerini belirleyerek satış hasılatına oranlamaktır. Bu grupta yer alan basit maliyet sistemleri ve ayrıntılı maliyet sistemleri aslında yiyecek malzeme maliyetlerinin yiyecek satışlarına oranlanmasıyla bulunurlar. Dolayısıyla bu iki guruba dahil yöntemler yüzde analiz sistemi olarak da adlandırılabilirler.

Eğer yiyecek maliyetleri istenen yüzde sınırlarını aşarsa, nedenlerinin araştırılmasına geçilmektedir. Yiyecek maliyet yüzdesi, maliyetlerdeki yükselmeyi gösteren en önemli gösterge olmasına rağmen, maliyet yüksekliğinin kaynağının ne olduğunu belirtmez ve faaliyetin sonucunda elde edilen verilere dayandığından analiz işleminden beklenen maliyetlerin belirli bir düzeyde tutulması amacına ulaşılması zorlaşır. Diğer taraftan standart maliyet kontrol sağlıklı düşünülen maliyetlerle, gerçekleşenlerin karşılaştırılıp aradaki sapmaların değerlendirilmesi yolu ile yapılmaktadır. Yüzde ve ayrıntılı maliyet analizlerinin aksine, sapma maliyet analizi üretim sürecinde maliyetlerin kontrolüne imkan veren doğrudan kontrol sürecinin bir tamamlayıcısıdır.

---

(219) \_National Restaurant Association, How to use Uniform System of Account for Hotel and Restaurants, Washington, 1983, s.2.

(220) \_Haşim Aras, Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü: Yöntemler, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Zincirinde Geçerlilik Açısından Değerlendirilmesi, T.C. Turizm Bankası A.Ş. İştirakler Dairesi Bşk, Ankara, s.23.

Ancak yine de tüm bu analiz sistemlerinin yiyecek maliyet kontrolünde bir ölçü olarak kabul edilebileceğinden hareketle bu yöntemlere sırasıyla değinilecektir.

### 2.3.1. Yüzde Maliyet Analizi

Yiyecek maliyetlerinin analizi ya da hesaplanması olarak da düşünülebilecek bu yöntemler basit bir ifadeyle, işletmede üretilen yiyeceklerin maliyetinin, elde edilen satış gelirleriyle olan ilişkisinin; günlük, haftalık ya da aylık olarak ifade edildiği sistemlerdir.

Yüzde analiz sistemleri; yiyecek maliyetlerinin ve yiyecek satışlarının kesin bir yüzde aralığında olması temeline dayanır. Bu nedenle satılan yiyeceğin maliyetinin, satışlara oranlanması suretiyle yiyecek maliyetinin hesaplanması gerekir. Eğer yiyecek maliyetleri arzulanan yüzde sınırlarını aşarsa, düzeltici eyleme geçilmelidir. Yiyecek maliyet yüzdesi, yüksek yiyecek maliyetini açığa çıkarmada çok yararlıdır. Fakat öteki ileri maliyet sistemlerinden farklı olarak, hangi yiyecek maliyetinin yüksek olduğunu veya menüdeki bir kalem yemeğin maliyetinin ne olması gerektiği konusunda bilgi vermez (221).

Arzulanan yiyecek maliyet yüzdesi; varsa endüstri ortalaması, zincir otellerde öteki otellerin yüzdesi, geçmişteki yiyecek maliyet yüzdesi, bütçedeki hedef alınan yüzde gibi bazı hedeflerle karşılaştırılırlarsa birşey ifade etmez. Genellikle kümülatif maliyet yüzdeleri hesaplanır ki, bu yüzdeler günlük rakamlardan daha sağlıklı bir trend sağlar. Fiili rakamlardan ziyade yüzdeler karşılaştırıldığından geçmiş yüzdeler, fiyatlarda ve maliyetlerdeki değişikliklere rağmen daha sağlamdır (222). Öte yandan fiili rakamların karşılaştırılması enflasyonist baskı altında bulunan ülkelerdeki işletmelerin yanıltıcı sonuçlarla karşılaşmalarına da neden olabilmektedir.

#### 2.3.1.1. Basit Yüzde Maliyet Analizi

Otelin yiyecek hizmet ünitesi için ayrıca bir depo bulunmuyor ve bu nedenle teslim alma belgesi ve talep fişi kullanılmıyorsa; yiyecek maliyetlerini işlemekte günlük satış ve maliyetlerin basit bir özeti yetebilir. Bu sistem; sahip ve müdür tarafından denetlenen, gelecekteki uzun dönem faaliyetlerde büyük miktarlarda satın almaların olmadığı küçük işletmeler için uygun olabilir. Satışlar ve maliyetler günlük ve kümülatif (aybaşı-bugün) olarak kaydedilir. Sistemde; bir günde teslim edilen (satın alınan) yiyeceğin maliyeti o günün yiyecek maliyeti olarak kabul edilir.

Bu yöntem yiyeceklerin bazılarının depodan alındığını veya o gün teslim edilen yiyeceklerin tamamının o gün içinde kullanılıp kullanıla-

---

(221), (222) Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.89-90.

mayacağına göz önünde bulundurmaz. Eğer işletme yiyecek malzemelerinin büyük çoğunluğunu belirli günlerde teslim alıyorsa, o günler için yiyecek maliyetleri yüksek; daha az teslimin yapıldığı, daha önce stokta olan yiyeceklerin kullanıldığı günlerde ise düşük olacaktır.

Ayın veya dönemin sonuna doğru yiyecek maliyeti; envanter sayımı yapıldığı zaman ortaya çıkar. Hesaplamaya alınandan daha az veya daha çok stoktan malzeme kullanıldığı konusu ise, dönembaşı ve dönem sonu stokları karşılaştırılarak bulunabilir. Stok değişimleri, dönemin yiyecek maliyetleri için hesaba alınır.

Günlük stok değişimleri dikkate alınmadığından, bugünün yiyecek maliyet yüzdesi sadece bir rehberdir, on günlük rakamlar ortalaması daha doğru maliyeti yansıtır. Dönemin kalan kısmında; daha çok malın teslim alınması, daha az teslim yapıldığı günler ile dengelendiği kabul edilir (223).

Aylık olarak basit analizde, yiyecek maliyeti aylık toplam malzeme tüketiminin o ay içinde yapılan satışlara bölünmesiyle elde edilmektedir.

Bu yöntemde yapılan maliyet analizi ve dolayısıyla kontrolü; öncelikle net yiyecek maliyetinin bulunmasına dayanır. Bu tutar:

Açılış Envanteri .....	XXX.XXX
+ Satınalınan Malzeme .....	XX.XXX
-----	
Toplam .....	XXX.XXX
- Kapanış Envanteri .....	XX.XXX
-----	
Çıkışlar Toplamı .....	XXX.XXX
+ Direkt Satınalmalar .....	XX.XXX
-----	
Yiyecek Maliyeti .....	XXX.XXX
- Personel Yemeği .....	X.XXX
- Barlara Transferler .....	X.XXX
- Ödenmez Çekle (*) Yapılan Satışlar .....	X.XXX
+ Barlardan Transferler .....	X.XXX
-----	
Net Yiyecek Maliyeti .....	XX.XXX

olarak bulunur ve daha sonra aşağıdaki tablo hazırlanır:

( \*) Ödenmez çekler; otel yöneticilerinin otel restoranında yedikleri yemeklerin miktarının ve maliyetinin belirlenmesi için kullanılan çeklerdir (224).

(223) Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.90.

(224) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.70

### Şekil 30. Aylık Yiyecek Maliyet Analiz Raporu

Aylık Yiyecek Maliyet Analiz Raporu			
	Tarih:		
	Bu Ay	Geçen Ay	Geçen Yıl Bu Ay
Net Satışlar	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
Net Yiyecek Maliyeti	XX.XXX	XX.XXX	XX.XXX
Brüt Kar	X.XXX	X.XXX	X.XXX
Maliyet (%)	XX	XX	XX

Bu tablo yardımıyla yiyeceklerin maliyet yüzdeleri geçen ay ve geçen yıl aynı aydaki oranlar ile karşılaştırılıp kontrol gerçekleştirilmiş olur.

Basit maliyet analizinde ikinci aşama ise; maliyetin günlük olarak belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Bu nedenle günlük maliyetin bulunabilmesi için maliyete ilişkin bilgilerin günlük olarak sağlanması yolları geliştirmiştir (30 nolu şekil). İşletme yöneticisi günlük maliyet tablosu sayesinde bir önceki günün maliyetini öğrenmiş olmakta, ancak yine de bunun yüksek veya düşük oluşunun nedeni konusunda ayrıntılı bir bilgiye sahip olamamaktadır (225).

Uygulaması oldukça basit ve hızlı, aynı zamanda işletmenin genel olarak performansı hakkında bilgi veren (226) günlük basit yüzde kontrol sistemi yaklaşık bir yiyecek maliyet yüzdesi verir. Sistem; günlük ve kümülatif satışları, günlük ve kümülatif alışları ve bunlar arasındaki iki basit oranın hesaplamasını gerektiren bir sistemdir. Ayrıca bu sistemde her gün kullanılan yiyecek malzemesi maliyeti kesin olarak bilinemediği için, maliyetlerin yükselmesinin kesin rakamları ay sonunda alınmaktadır. Bu nedenle maliyetlerin düşürülmesi için tedbir alınmasında geç kalınabilmektedir. Bu sistemin satınalma fiyatlarındaki değişimlerden devamlı haberdar sahip yönetici işletmelerde uygulanabilme imkanı vardır (227). Diğer bir ifade ile, işletmede ayrı bir depo ve bu depoya giriş-çıkışlar belgelendiriliyorsa; kimi zaman doğrudan yiyecek maliyet kontrolü olarak da adlandırılan günlük basit maliyet analizi yapılabilir (228). Zira, mutfağa depodan gelen girdiler depo memuru-

(225) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.86.

(226) David A. Fearn, a.g.e, s.215.

(227) Haşim Aras, a.g.e., s.24.

(228) David A. Fearn, a.g.e., s.211.

nun hazırladığı tesellüm raporundan faydalanılarak belirlenir (Dolayısıyla bu sistemi uygulayabilmek için bazı belgelerin kullanılması gerekir. Bunlar yiyecek teslim alma raporu ve yiyecek talep fişidir).

Bu sistemde yiyecek teslim alma raporundan, gün içinde satın alınarak doğrudan mutfağa giden yiyecek kalemlerinin değeri bulunur.

Depodan alınan yiyeceklerin değeri de, "maliyetlenmiş" talep fişinden elde edilir. Bu belgelerden yararlanılarak mutfağa giden ve depodan çıkarılan yiyecekler maliyet toplamı ve günlük yiyecek malın maliyeti bulunur:

Direkt Satınalma .....	XX.XXX
+ Ambar Çıkışları .....	X.XXX
-----	
Satılan Yiyecek Malzeme Maliyeti .....	XX.XXX

Daha sonra bu rakamdan; personel yemeğinin maliyeti, ödenmeyen çeklerle yapılan satışların maliyeti, barlara yapılan transferler barlara gidenler düşülürken, barlardan gelenler bu rakama ilave edililerek aşağıdaki *şekil* düzenlenebilir:

Şekil 31. Günlük Yiyecek Maliyet Analiz Raporu

Günlük Yiyecek Maliyet Analiz Raporu				
	Tarih:			
	Bu Gün	Bu Ay	Geçen Ay	Geçen Yıl Aynı Ay
Net Satışlar	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
- Satılan Yiy. Malz.Mal.	XX.XXX	XX.XXX	XX.XXX	XX.XXX
- Diğer Çıkışlar	XX.XXX	XX.XXX	XX.XXX	XX.XXX
-----				
Satılan Malz. Mal.	X.XXX	X.XXX	X.XXX	X.XXX
-----				
Maliyet (%)	XX	XX	XX	XX

Günlük Basit Maliyet Sisteminde; günlük mutfağa girişler belirlenmektedir. Ancak, mutfağa giren yiyecek malzemelerinin bir kısmı kullanılmayarak mutfakta kalmış olabilir veya aşçıbaşı bir günden daha fazla süreli bir üretim için istekte bulunmuş olabilir. Bu durumlar o günün yiyecek maliyetlerini gerçeğe göre yanıltıcı olarak arttırabileceği gibi, sözkonusu malzemenin daha sonraki günlerde kullanılması durumunda, o günlerde de maliyetler gerçekleşenden daha az olarak görülecektir. Bu nedenle, malzemenin günlük kullanım miktarı kadar mutfağa gönderilmesi gerekir. İşletme yöneticisi Günlük Yiyecek Maliyet

Tablosu yardımıyla bir önceki günün maliyetini öğrenmiş olacaktır. Ancak, maliyetlerin yükselmesinin veya düşmesinin nedenini tablo yardımıyla ayrıntılı olarak anlayamayacaktır.

Maliyet yükselmeleri veya düşmelerinin satınalma fiyatlarındaki değişiklikler nedeniyle olması, tablodan izlenebilir. Ancak mutfakta aşçıların yemesi, hırsızlık, verimli pişirememesi, fazla veya eksik porسیونlama ve farklı maliyet yüzdeleri yemeklerin satılması (örneğin çorba %10 maliyetlidir, istakoz %50 maliyetlidir, fazla çorba satılması maliyetleri düşürecek, fazla istakoz satılması ise maliyetleri yüzdesel olarak artıracaktır) gibi nedenler ve bu nedenlerin toplam maliyet üzerindeki ağırlıklarının bilinmesi basit maliyet sistemleriyle imkansızdır (229).

Bununla beraber, bu sistemin daha ayrıntılı olarak kullanıldığı maliyet kontrol sistemleri de söz konusu olmaktadır. Bu sistemler daha çok diğer çıkışlar olarak tanımladığımız kalemlerin transferlerinin ayrıntılı olarak işlenmesi esasına dayanmaktadır (230).

Bununla beraber bu sistem:

- Kontrolü basitleştirir ve kolaylaştırır,
- İşletmenin günlük genel performans durumu hakkında sağlıklı bilgi verir,
- Güvenlik stok düzeyi, günlük satınalmalar, günlük yiyecek istekleri ve satışların günlük maliyet yüzdelerinin çıkarılmasına olanak verir ki bu bilgi, günlük toplam sonuçların çıkarılmasına da yardımcı olur,
- Günlük maliyet ve satış farklarının aylık sistemden daha önce verir.

Öte yandan bu sistem, sözgelimi bara giden ve barda ücretsiz olarak verilen limonun maliyetini bara yüklerken, oradaki içkinin maliyetine katmamakta, dolayısıyla kayıplara yol açabilmektedir (231).

#### 2.3.1.2. Ayrıntılı Yüzde Maliyet Analizi

Yüzde esasıyla analizin etkin sonuçlar verebilmesi için, üretilen yiyeceklerde kullanılan malzemelerin sınıflandırılması ve belirli malzeme grupları oluşturularak hesaplanan günlük maliyet sistemi geliştirilmiştir. Ayrıntılı maliyet sistemi olarak da bilinen bu sistemler, satılan yemek maliyetinin hangi malzeme cinslerinden kaynaklandığını göstermeyi amaçlayan sistemlerdir (232).

---

(229) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.86-88.

(230), (231) David A. Fearn, a.g.e., 214-215.

(232) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.96-97.

Bu sistemde oluşturulan malzeme grupları, işletmenin büyüklüğünden veya malzeme maliyetlerinde meydana gelecek değişiklikleri ayrıntılı olarak izleme isteğinden etkileneren en az 5, en çok 18 grup olarak belirlenmektedir.

Bu sistemin uygulanabilmesi için öncelikle malzeme gruplamasının yapılması ve uygulamada gruplamaya kesinlikle uyulması gereklidir. Aksi halde maliyet hesaplamasında ve buna dayalı analizde hataya düşülebilir. Yiyecek malzemeleri 5 gruba ayrıldığında grup isimleri şu şekilde tesbit edilmektedir; etler, deniz ürünleri, kümes ve av hayvanları, sebza-meyva, bakkaliye ve diğerleri (\*).

Yiyecek malzemelerinin gruplara ayrılmasında, işletme büyüklüğü ve işletme yöneticilerinin elde etmek istedikleri bilgiler esas olmaktadır.

Yiyecek malzemeleri onsekiz gruba ayrıldığında her gruba giren malzemeler şunlardır;

1. Sığır Eti: Sığır eti, kemik, konserve sığır eti, sığır kıyması.
2. Domuz Eti: Domuz eti, salam, kıyma.
3. Dana Eti: Dana eti, geyik eti, tavşan eti, diğer av hayvanları eti.
4. Kuzu: Kuzu, koyun.
5. Kümes Hayvanları: Kümes hayvanları, sülün, ördek, güvercin, horoz, kaz, hindi.
6. Deniz Mahsulü: Balık eti, balık yumurtası, kurbağa bacağı, midye, karides, istakoz, su kaplumbağası.
7. Sebzeler: Bütün taze, kuru, dondurulmuş ve konserve sebzeler, sebze suları, konserve domates ve püre patates, patates cips, yer mantarı.
8. Salatalar ve Çeşniler: Su teresi, maydanoz, marul, hindiba, kereviz, taze domates, zeytin, tursu, salamura meyveler.
9. Meyveler: Bütün taze, dondurulmuş kuru ve konserve meyveler, meyve suları, reçeller, kabak, jöle.
10. Süt ve Krema: Süt ve krema, süzme peynir, süt tozu, yoğurt, konserve süt.

---

( \*) Türkiye'de Emek İnşaat ve Turizm A.Ş.'nin otellerinde yiyecek malzemeleri beş guruba ayrılmıştır (233):

(233) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.89-90'dan İsmail Kuru, "Otel İşletmeleri ve Çelikpalas Oteli Muhasebesi", (Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Bitirme Çalışması), Balıkesir, 1984, s.7.)

11. Yumurtalar: Her çeşit yumurta.
12. Peynir: Her çeşit peynir.
13. Tereyağ: Tereyağlar, sığır yağı (eğer tereyağ niyetine kullanılıyorsa).
14. Gevreklik Verici Madde ve Yağlar: Bütün yağlar ve gevreklik verici maddeler, pul macunu, satın alınmış salata.
15. Kahve, Çay, Kakao: Bütün sıcak içkiler, instant kahve, kahve yerine geçen şeyler, sıcak çikolata, yulaf ezmesi, kuru ve pişmiş nişasta, mısır lapası, jelatin, jöle, tatlı unlar.
16. Staple: Konserve çorba, serviste masa üzerinde bulunan yiyecekler, baharat, kalıp çikolata, tarçın, şekerler, çeşniler, pekmez glikoz, toz şeker, pudra şekeri, kesme şeker.
17. Ekmek ve Rolls: Unlar, gözleme, kraker, satın alınan ekmek, pasta, puding.
18. Dondurma: Bütün dondurmalar, şerbetler, dondurma mix.

Ancak böyle bir gruplamayla ayrıntılı maliyet analizini gerçekleştirmek oldukça güçtür. Bu nedenle malzeme grupları; Amerikan Harris, Kerr, Forster ve Horwath and Horwath kuruluşlarınca (234):

- Etlar,
- Deniz Ürünleri,
- Kümes ve Av Hayvanları,
- Konserveler,
- Meyva ve sebzeler,
- Süt ve süttten yapılan ürünler,
- Diğer malzemeler

olmak üzere birbirinden ayrı yedi grupta toplanmıştır. Bu sistemlerden Amerikan Harris, Kerr, Forster Kuruluşu'nca geliştirilen yöntem 8 nolu tabloda gösterilmiştir.

Tablodan da izlendiği gibi, işletme yöneticisi günlük toplam maliyetin yanında her malzeme grubunun maliyetini de bilmektedir. Ayrıca günlük maliyetin yanında ay içinde alınacak ara toplamlarla 10 günlük ve ay sonunda da aylık maliyete ulaşılmaktadır. Ancak aylık maliyetin tam anlamıyla gerçek duruma uyması isteniyorsa daha önce de belirtildiği gibi mutfak aybaşı ve ay sonu envanterlerini dikkate almak gerekir (235).

---

(234) Haşim Aras, a.g.e., s.24.

(235) Haşim Aras, a.g.e., s.25.



Tablo 7. Ayrıntılı Maliyet Analiz Raporu

	Gün	Et	Deniz Ürünleri	Kımes. ve Av. Meyv.	Sebze Meyva	Bakka. ve diğr.	TOPLAM		SATIŞLAR		Maliyet Oranı %	
							Günlük Kısmı	Günlük Kısmı	Günlük Kısmı	Günlük Kısmı		
Günlük kadarki toplam												

Kaynak: Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.91.

Amerikan Horwath and Horwath denetim şirketince geliştirilen ayrıntılı maliyet sistemi, Harris, Kerr, Forster şirketince geliştirilen sistemden daha ayrıntılı ve kapsamlıdır. Bu şirketin sisteminde günlük maliyet ve günlük anbar envanteri birlikte ele alınmaktadır. Horwath and Horwath sisteminde iki tablo hazırlanmaktadır. Bu tablolar, maliyet analiz tablosu (Tablo 8) ve Yiyecek günlük maliyet tablosudur (Tablo 9).

Tablo 8. Maliyet Analiz Tablosu

	Bu Ay		BU TARİHE KADAR OLAN SATIŞLARA ORANI					
	Bu Gün	B.G.Kad	Geç.Ay	Geç.Se.	Bu Gün	Bu Tar.	Geç.Ay	Geç.Se.
Etler								
Deniz Ürünleri								
Kımes ve Av.								
Konserveler								
Meyva ve Seb								
SÜT ve SÜT Ü								
Diğer Malzem								
Toplam Satış								
- Ekstler								
Toplam Net H								
İ S T A T İ S T İ K L E R								
	BU GÜN		BU TARİHE KADAR					
	Kuvar	Satış	BU AY		GEÇEN AY		GEÇEN SENE	
			Kuvar	Satış	Kuvar	Satış	Kuvar	Satış

Kaynak: Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.93.

Tablo 9. Günlük Yiyecek Maliyet Tablosu

	Bugün Alınan	Nakli Yekün	Bugünkü Kalan	Çıkış - lar	Bugünkü Toplam	Önc.Gün Yekün	Bugüne Ka.Top
Etlər							
Deniz Ürünleri							
Kümes ve Av.Hay							
Konserveler							
Meyva ve Sebze							
Süt ve süt ürün							
Diğer Malzeme							
Toplam							

Kaynak: Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.95.

Günlük yiyecek maliyet analiz tablosu, günlük olarak hazırlanan bir tablodur. Tablo iki kısımdan oluşmaktadır. Üst kısım o gün satın alınan yiyecekleri, önceden o malzemeden elde olan mevcudun maliyetini ve o gün sonunda elde kalan mevcudun maliyetini gruplar itibariyle gösterir. Alt kısım ise, üretim ünitelerine hangi grup malzemelerinin ne miktarda gönderildiğini gösterir. Tabloda üretim ünitesi olarak, mutfak, kiler, fırın ve pastane bulunmaktadır (236).

Günlük yiyecek maliyet tablosunun üst kısmına o gün alınanların maliyeti yazılır. Eğer malzemeden aynı gün birkaç defa alındıysa, onun "bugünkü toplamı" alınır. Eğer, önceki günlerden kalano gruptan malzeme var ise, bunun tutarı "Nakli Yekün" kolonunda gösterilir. O gün bu malzeme grubundan kullanıldıysa kullanılan tutar tablonun ilgili kısmına işlenir. Gün sonunda depoda kalan malın tutarı "bugün kalan" kolonuna yazılır. Bu tutar bir gün sonrasının nakli yekün'ü olacaktır.

Yemek üretim ünitelerine (mutfak, fırın, pastane) depodan veya direkt satınalmalarla gönderilen yiyecek malzemeleri gruplar halinde kaydedilir. Malzemeler gruplar itibariyle kaydedilirken iki farklı renkli kalem kullanılması tavsiye edilebilir (kırmızı ve mavi kalem). Mavi kalem depodan üretime verilen, kırmızı kalem ise direkt satın alınarak üretime gönderilen malzemeler için kullanılır. Farklı renkli kalem kullanılmasının faydası depo çıkışlarını tablonun üst kısmı ile kontrol ederek yanlışlığı kısa zamanda bulmak içindir.

Maliyet analiz tablosu hazırlandığında o gün için mutfakta, fırında ve pastanede kullanılan malzemelerin maliyetleri gruplar itibariyle görülecektir. Sarfedilen malzemelerin maliyetlerinin istenen limitler içinde olup olmadıklarının kontrolü ve eğer maliyet değişmesi varsa analizi için maliyet analiz tablosu (Tablo 9) hazırlanır (237).

(236) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.90-97.

(237) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.95.

Maliyetlerin analizinin yapılabilmesi için tabloya "istatistik" kısmı eklenmiştir. İstatistik kısmında o gün ve geçmiş günlere ait satılan kuver sayısı ve satış hasılatları bulunmaktadır. Günlük yiyecek maliyetleri belirlenirken personelin yediği yemeklerin günlük olarak belirlenmesi zor olduğunda, bir önceki ayın maliyetleri baz alınabilir. Eğer, üretim üniteleri bazında maliyetlerin belirlenmesi isteniyorsa, üretime gönderilen malzemeleri gruplara ayırmaya gerek yoktur.

Ayrıntılı maliyet sistemleri gerçekleşen yiyecek maliyetini malzeme gruplarına göre göstererek maliyetlerdeki değişimleri ayrıntılı olarak göstermesine rağmen, maliyet değişiminin kaynağını (veya değişimde birden fazla etken varsa her bir etkenin değişim üzerindeki ağırlığını) göstermemektedir.

Maliyetler; satınalma fiyatı, parçalama, pişirme, porsiyonlama ve satıştaki hırsızlıklar gibi etkenler nedeniyle değişebilir. Ayrıca, bir maliyet grubundaki bir kalemin fiyatı artarken, diğer bir malın fiyatı aynı oranda azalabilir. Bu durumda grubun maliyeti hiç değişmeyeceği için maliyetlerin artmadığı görülerek tedbir alınmayabilir. Halbuki menü planlamasında maliyeti düşen veya artmayan maldan yapılan yemekler menüye konularak maliyetler daha aşağıya çekilebilir. Aynı zamanda, grup içindeki bir yemeğin diğerlerine göre çok satılması (ve bu yemeğin maliyet yüzdesi grup içindeki diğer yemeklere göre yüksek ise) maliyet yüzdesini aşırı derecede artıracaktır. Dolayısıyla, yiyecek malzeme gruplarının toplam satış hasılatına oranlanmasıyla elde edilen maliyet yüzdelerinin her grubun satış hasılatı dikkate alınmadan, devreler itibarıyla karşılaştırılması çok yanıltıcı analizlere neden olabilmektedir. Bu sakıncalar dikkate alınarak, ayrıntılı maliyet sistemleri menü yemek sayısı fazla olmayan işletmelerde dikkatli analizler yapılması durumunda kullanılabilir (238).

### 2.3.2. Sapma Maliyet Analizi

Standart maliyete dayalı kontrol sisteminde satınalınan malzemelerin hiç bir eksilme ya da kayba uğramayarak değerlendirildiği kabul edilmektedir. Gerçekleşen yiyecek maliyet rakamlarıyla önceden belirlenen standart rakamlar arasındaki fark sapma olarak adlandırıldığında sapma deyimine dayalı sapma analizleri bir "maliyet analiz tekniği" olarak uygulanmaktadır.

Maliyetlerin sapma analizleri yoluyla kontrolündeki amaç; maliyet tasarrufu sağlamak olduğuna göre, olanaklar elverdiği ölçüde hammadde, işçilik ve genel üretim maliyetlerinin ayrı ayrı analiz edilmesi gerekse de (239) konumuz gereği burada yalnızca malzeme sapma analizi yapılacaktır.

---

(238) Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.95.

(239) Alparslan Peker, Modern Yönetim Muhasebesi, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1983, s.774.

Bu analizleri yaparken unutulmaması gereken sınırlamalar şunlardır (240):

- Bu endüstride üretimi artırmak, sanayide olduğu gibi stoklanmış mamul ya da yarımamul değil (kapasiteye değil) gerçek talebe bağlıdır,

- Analizlerde; maliyet unsurlarıyla aktivite arasında doğrusal bir ilişki vardır. Her bir ek satış ek kullanım, dolayısıyla ek malzeme gerektirir,

- Varyanslar arasındaki kullanım, fiyat, işçilik birbirinden bağımsız değildir. Nitekim malzeme alınmasında daha fazla fiyat ödenmesi, satılan miktarın azaltılmasına yol açabilir.

Bu sınırlamalar dahilinde yapılacak analizde, bir otelin yiyecek malzeme maliyet sapmaları üretim süreciyle ilişkisi bakımından şöylece gösterilebilir (241):

### Şekil 32. Yiyecek Üretim Süreci Sapmaları

<u>Üretim Basamağı</u>	<u>Olası Sapma</u>
Satınalma .....	Fiyat, Miktar
Tesellüm .....	Miktar
Depolama .....	Miktar
Ön Hazırlık .....	Miktar
Pişirme .....	Miktar
Servis .....	Fiyat, Miktar

Kaynak: David A. Fearn, a.g.e., s.217.

Yiyecek malzeme maliyeti sapma analizi, üretilecek yiyecekler için gerekli malzeme planlamasının ilk aşaması olan menü planlamasıyla başlamakta, satınalmadaki fiyat ve miktar, tesellümdeki miktar, depolama, ön hazırlık ve pişirmedeki miktar, servisteki miktar ve fiyat sapmalarının değerlendirilmesiyle sona ermektedir.

Analizlerdeki tüm bu sapmalar genel olarak iki grupta mütalaa edilebilirler:

- Süreçteki kullanım ve fiyat sapması,
- Menü kompozisyon sapması

(240) Dennis H. Ferguson and Thomas I. Selling, "Analyzing Food and Labour Costs", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, November 1983, s.35-38.

(241) David A. Fearn, a.g.e., s.217.

## Süreçteki Kullanım ve Fiyat Sapmaları

Birinci grupta yer alan standart maliyetlerle, fiili maliyetler arasındaki olumsuz maliyet sapması;

a) Fiyat Sapması; yiyecek malzemesi fiyatlarındaki değişmeden, ki bu durumda hangi satıcının işletmeye en uygun fiyatlı ve en iyi kalitedeki malzemeyi vereceğinin gözden geçirilmesi, şayet enflasyonist bir piyasa ise bunun da hesaba katılması gerekir (242). Enflasyon sürekli olarak problem olduğunda, faktör fiyat standartlarının koşullarını dikkate alarak ya genel fiyat indekslerine göre sık sık düzeltilmesi, ya da yenileme değeri esasına göre gerekli sıklıklarda fiyat standardı düzeltilmesi yapılmalıdır (243).

b) Kullanım Sapması; maliyet artışına neden olabilecek fire ve çeşitli kayıplardan oluşmaktadır. Kullanım sapmalarının ortaya çıkmasının nedenleri ise şöylece sıralanabilir (244):

- Malzemenin tesellümünde yapılan hatalar,
- Stoktan olası çalınmalar,
- Standart reçetelere dayalı üretimden kaçıldığında ortaya çıkacak kayıplar.
- Standart porsiyon büyüklüğüne sadık kalınmamasından (245) ortaya çıkan hatalar,
- Ulaşımındaki hata ve yanlışlıklar,
- Depoda bozulmalar,
- Aşırı artıklar (246).

Olumlu kullanım sapması genellikle standart porsiyon büyüklüğünden, servis edilen porsiyon büyüklüğünün küçültülmesinden kaynaklanır. Bu durumda kullanım sapması olumlu iken elde edilen gelirler azalabilir. Şayet optimal üretimle (satış karışımıyla) sağlandığı saptandıysa bunun not edilmesi gerekir (247).

## Menü Kompozisyon Sapması

Menüler genelde:

- Popüler ve kar sağlayan,
- Popüler, ancak kar sağlamayan,

---

(242) Dennis H. Ferguson and Thomas I. Selling, a.g.m., s.37-39.

(243) Alparslan Peker, a.g.e., s.784.

(244) David A. Fearn, a.g.e., s.67.

(245) Dennis H. Ferguson and Thomas I. Selling, a.g.m., s.37-38.

(246) İlhan Bölükoğlu, a.g.t., s.2-3.

(247) Dennis H. Ferguson and Thomas I. Selling, a.g.m., s.37-38.

- Popüler olmayan ancak kar sağlayan,
- Popüler olmayan, kar da sağlamayan

menüler olarak gruplandırılabilirler (248).

Menü kompozisyon sapması, daha çok menüden çıkarılması gereken yiyeceklerin olduğu (dolayısıyla da bu yiyecekler için gereken malzemelerin alınmasının gerekmediği) anlamına gelmektedir. Yiyecek üretim ve satış verilerine dayanılarak yapılan ve menü analizi olarak ta adlandırılan bu çalışmalar için çeşitli yöntemler geliştirilmiş ise de bunların başlıcaları (249):

- a) Menü Karması Yöntemi,
- b) Katkı Payı Yöntemi,
- c) Portföy Yöntemi'dir.

a) Menü Karması Yöntemi

Bu yöntem menüdeki bir yiyeceğin diğer yiyeceklere göre ne ölçüde satıldığı esasına dayanır. Yöntemde öncelikle sözkonusu yiyeceğin satış sayısının menüde yer alan tüm yiyeceklerin satış toplamına bölünmesiyle bulunur:

$$\text{Beğenilirlik Yüzdesi} = \frac{\text{Sözkonusu Yiyeceğin Satış Miktarı}}{\text{Toplam Satış Miktarı}}$$

Daha sonra yiyeceğin menüye katkısı bulunur:

$$\text{Menü İçindeki Yüzde} = \frac{100}{\text{Menüdeki Yiyecek Sayısı}}$$

Bulunan bu yüzdeyle daha önce bulunan o yiyeceğe ait beğenirlik yüzdesi karşılaştırılır ve değerlendirilir. Böylece yiyeceklerden hareketle işletmeye alınmayacak malzemeler saptanmış olur. Ancak bu yöntem menü listelemelerinden, satış fiyatlarından, iklim koşullarından ve pazarda görülen ani değişimlerden etkilenmektedir (250).

(248) Donald E. Lundberg, a.g.e., s.267.

(249) Bahattin Rızaoğlu, "Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Analizi ve Yöntemleri", Turizm Yıllığı 1991, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ankara, 1991, s.81.

(250) Bahattin Rızaoğlu, a.g.m., s.82.

## b) Katkı Payı Yöntemi

Bu yöntem bir yiyeceğin satış fiyatından, o yiyeceğe ait malzeme, işçilik ve genel üretim maliyetleri toplamının çıkarılması; bulunan rakamın da satış fiyatına oranlanması esasına dayanmaktadır. Yöntem, formülle şu şekilde ifade edilebilir:

$$\text{Katkı Payı} = \frac{\text{birim satış fiyatı} - \text{birim maliyet}}{\text{birim satış fiyatı}}$$

Ancak yöntemde birim maliyetin bulunmasının bazı güçlükleri vardır. Zira bir yiyeceğin malzeme maliyeti standart reçeteler aracılığıyla kolaylıkla bulunabilmekte ise de yiyeceğin üretilmesinde kullanılan işçilik ve genel üretim maliyetlerinin toplam maliyetteki payının ayırılması güçtür. Ancak, burada düşük malzeme maliyetine sahip yiyecekler kimi zaman yüksek işçilik maliyeti gerektirdiklerinden bu yiyecekler maliyetleri artmaktadır. Bu aşamada, her bir maliyet unsurunun toplam maliyet üzerindeki etkisinin bulunmasına dayalı duyarlılık analizlerinin de yapılması yoluna gidilebilir (251, 252).

## c) Portföy Yöntemi

Bu yöntemde; her yiyecek hem pazarlama, hem de fiyatları bakımından karlılıktaki payı dikkate alınarak değerlendirilmekte ve sınıflandırılmaktadır.

Bu yöntemde, öncelikle aşağıdaki bilginin yer aldığı bir tablo düzenlenir:

Tablo 10. Portföy Analizi İçin Örnek Tablo

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
YIYECEK	Menü karması Sayı	Menü karması (Beğenilirlik oranı) %	Yüzde grubu (Beğenilirlik oranları) TL.	Menü fiyatı TL.	Yiyecek maliyeti TL.	Katkı payı TL.	Toplam menü geliri TL.	Toplam menü maliyeti TL.	Menü katkı payı TL.	Katkı payı yüzdesi TL%	Katkı payı grubu	SINIF	İzlenecek stratejiler

(251) Bahattin Rızaoğlu, a.g.m., s.83.

(252) Peter Harris-Peter Hazzard, Managerial Accounting in the Hotel and Catering Industry, (Vol:2), Hutchinson Education, 1987, s.186.

Tablonun;

A kolonu; yiyecek tanımlamasını,

B kolonu; bu yiyecekte satılan kuver sayısını,

C kolonu; yiyeceğin beğenilirlik yüzdesini (\*)

D kolonu; yiyeceğin beğenilirliği (\*\*)

E kolonu, yiyeceğin birim fiyatını,

F kolonu; yiyeğin birim toplam maliyetini,

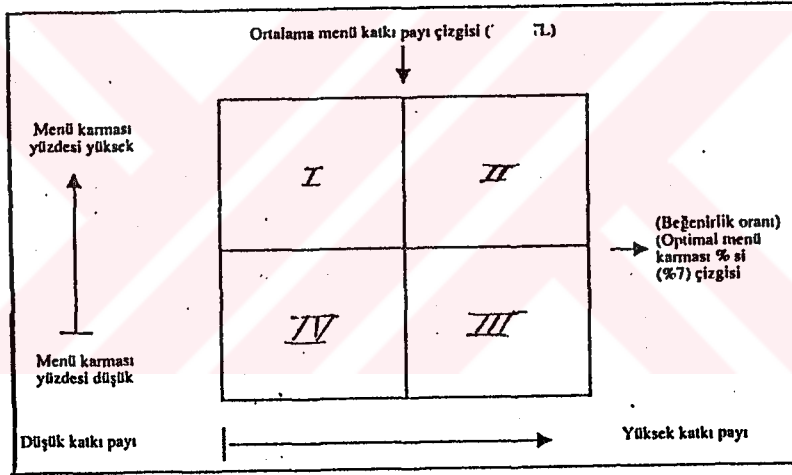
G kolonu; katkı payını (birim fiyat-birim maliyet),

J kolonu; menüden Sağlanan Toplam Katkı Payı / Satılan Toplam Kuver oranını

K kolonu; G kolonunda bulunan söz konusu yiyeceğe ait katkı payı oranıyla, J kolonunda bulunan menü ortalaması karşılaştırılır ve menü ortalamasına göre yüksek olanlar (Y), düşük olanlar (D) harfleriyle ifade edilir. M kolonunda ise aşağıdaki gibi bir tabloda bulunan sonuçlar gösterilebilir.

Y kolonu ortalama katkı payı çizgisini (K kolonundaki rakam), X ise, D kolonunda bulunan menü geneli yüzdesini gösterir.

Şekil 33. Portföy Yöntemi Değerlendirme Grafiği



Kaynak: Bahattin Rızaoğlu, a.g.m., s.86.

(\*)Yiyecekte Satılan Kuver / Menünün tamamından satılan toplam kuver

(\*\*) Menü geneliyle eğer menüde toplam 10 tane yiyecek olsaydı, her birinin menüye katkısı %10 olur ve daha sonra bu yüzde menünün mükemmelliğiyle çarpılır.

$$= \frac{100}{\text{Yiyecek Sayısı}} * \text{Mükemmellik düzeyi} = \% X$$

karşılaştırılır ve bu orandan fazlaysa Y, az ise D ibareleri yazılır.



Şayet değerlendirmede yiyecek birinci bölgede ise , bu yiyeceğin menüde en beğenilir yiyecek olduğu anlaşılır. Bu yiyecek menüde daha iyi görünebilecek şekilde menüye yerleştirilmeli, fiyat esnekliği zaman zaman ölçülmelidir. Zira kimi zaman en yüksek fiyatla bu bölgede yer alan yiyecekler, diğer yiyeceklerden daha az fiyata duyarlı ürün ve işçilik maliyeti bakımından da daha yüksek bir paya sahip olabilirler.

Değerlendirmede yiyecek ikinci bölgede ise, yiyeceğin menüde beğenilirliği düşük, katkı payı yüksektir. Dolayısıyla satılması güç olabilir. Bu durum, yiyeceğin maliyeti olduğundan kısa ömrü vardır. Çok ustalıklı veya emek yoğun bir sunumu gerektirir. Bu olumsuzlukları önlemek için:

- Menüde göze çarpan bir yere yerleştirilebilir,
- Fiyatı düşürülebilir,
- Menüdeki sayısı sınırlı tutulabilir.

Eğer değerlendirmede yiyecek üçüncü bölgede yer alıyorsa, bu yiyeceğin hem beğenirliliği düşük, hem de katkı payı düşük anlamına gelir. Dolayısıyla menüden çıkarılabilir. Böyle bir bu durumda müşteri baskısıyla karşılaşılar ise, yiyecek stokta tutulup talep halinde sunulabilir.

Dördüncü bölgedeki yiyecek ise, beğenilirliği yüksek, katkı payı düşük yiyecektir. İşletmeler bu bölgede yer alan yiyecekler aracılığıyla işletmenin fiyata duyarlı müşteriler tarafından beğenilip, beğenilmediğini ölçebilirler.

Ayrıca bu yiyecekler fiyata çok duyarlı olduklarından, bunların fiyatları yalnızca yiyeceğin maliyet artışı olduğunda artırılmalı ya da standart porsiyon büyüklükleri müşteriye hissettirilmeyecek oranda düşürülmelidir. Eğer emek yoğun bir yiyecekse, işçilik maliyetleri çok iyi hesaplanmalıdır (253).

Bu yöntemlerin dışında değişken ve sabit maliyetleri dikkate alan analizlerden bahsedilebilir. Ancak tüm bu yaklaşımların sayısal verilere dayanması; servis, yiyeceklerin kalitesi, temizliği, müşteri tercihleri gibi soyut faktörleri pek dikkate almamaktadır.

Literatürde menü analizleri yiyecek ve içecek için yapılmasına rağmen, yiyecek satışlarının içecek satışlarına oranlanmasının çoğu lokantalarda başarılı bir pazarlamanın anahtarı sayılması ve konumuzun yalnızca yiyecek maliyetlerini kapsamaması nedeniyle içecek analizlerine girilmemiştir.

Sonuçta, standart maliyet sistemi, gerçekçi bir ön maliyetlemeye ve satışa (bütçelemeye) dayalı bir kontrol sistemi olup ve bu maliyetleri gerçekleştiren maliyet rakamlarının karşılaştırılması esasına dayandığı söylenebilir. Yani standart maliyet sistemi (önceki yüzde maliyet kontrol sistemlerinden de yararlanarak) tahmini maliyetlerin bulunması ve gerçekleştiren maliyetlerle karşılaştırılmasıdır.

---

(253) Ayrıntılı Bilgi İçin Bkz. Bahattin Rızaoğlu, a.g.m., s.86-87.

### 3. YİYECEK MALİYET KONTROL SÜRECİNDE BİLGİSAYAR KULLANIMI

#### 3.1. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİSAYAR KULLANIMI

Yönetim kararlarında ve kontrolünde kullanılan verilerin toplanması, kodlanması ve saklanması, işlenmesi ve rapor edilmesi için insangücü, kapital ve programların bir örgüt içinde düzenlenmesi ve kontrolü "Bilgi İşlem" olarak adlandırılmaktadır. Kayıtların bir bölümü ya da tümü hasas makinelere kaydedildiği zaman ise, "Elektronik Bilgi İşlem" terimi kullanılmaktadır (254). Önceleri, bilgisayarların bu denli kullanılmadığı yıllarda, bilgisayar dışındaki tüm hassas aygıtlarla yapılan bilgi değerlendirme işlemleri elektronik bilgi işlem adını almışken (delikli kartlar v.b.) sonraları bilgisayarların yaygınlaşması bilgi işlem teriminin "Bilgisayarla Bilgi İşlem" yerine kullanılmasına yol açmıştır.

Günümüzde bilgisayarlar, kamu ve özel kuruluşlarda; idari ve yazı işlerinden, araştırma kuruluşlarının giderek güçlenen ve karmaşık hale gelen sorunlarının çözümüne kadar yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (255). Zira bu aygıtlar temel kurallar için insanlar tarafından aktarılan bilgilerin kayıtlanmasıyla, bu bilgileri daha önce kendisine tarif edildiği biçimde sınıflandıran bunların yardımıyla yeni bilgiler hazırlayan, yine bu verilerin istenildiği biçimde bir özetini çok kısa bir sürede verebilen tüm bu bilgileri istenildiği kadar saklayabilen araçlardır. Bilgisayarlar günümüzde her alana girmekteyse de, çok sayıda verinin bulunduğu ve bu verilerin dayandığı yeni bilgilerin üretilmesi gereken işlerde daha çok kullanılmaktadır.

Otel işletmelerinde de verilerin çokluğu ve karmaşıklığı, aynı zamanda da bu verilere dayalı değerlendirmelerin hemen gerçekleştirilme zorunluluğu bu tesislerde elektronik bilgi iletişimini gerektirmiştir. Otelcilikte bilgi akışındaki sürekliliği ve düzenliliği sağlayacak ve bunu belirli bir sistematığe kavuşturacak yöntem ve araçların başında ise bugün bilgisayarlar gelmektedir (256). Otel işletmelerini bilgisayar kullanmaya zorlayan nedenler şöylece sıralanabilir:

a) Ön bürodaki personelin müşteriyle daha fazla ilgilenebilmesi gerekirken yapmak zorunda bulunduğu kırtasiye işlemlerinin buna imkan vermemesi (257),

---

(254) Hatice Özbayer, "Konaklama işletmelerinde Bilgisayarların Kullanım Alanları", Turizm İşletmeciliği Dergisi, Temmuz-Kasım 1982, s.458.

(255) Oğuz Manas - Şaban Eren - Fikret İkiz, Basic Programlama, Bilgehan Matbaası, İzmir, 1987, s.1.

(256) "Turizm Yazılımları", Bilgisayar, Ya-Sa Yayıncılık, Haziran 1989, s.138.

(257) "Turizm ve Bilgisayar", Bilgisayar, Ya-Sa Yayıncılık, Haziran 1986, s.34.

b) Muhasebe ve yönetim bölümünün, örgütün faaliyetlerinin planlanması, yönetilmesi ve kontrol edilmesi amacıyla tüm yönetim düzeylerine nitel ve nicel tüm bilgileri zamanında sağlaması gerekliliği ve yönetime;

- Doluluk, oda durumu, bütçeler v.s.,
- Maliyet merkezi raporları,
- Satış raporları,
- Stok kart yönetimi gibi kontrol raporları,
- Şirket, finansal, muhasebe rapor ve hesapları,
- Güvenlik sistem bilgileri,
- Personel izleme raporları ve,
- Teknik bakım raporları (258) nın verilmesi zorunluluğu,

c) Müşteriye istenildiğinde açıklayıcı ve net bir faturanın kolayca verilebilmesi (259) ve check-in, check-out işlem sürelerinin kısaltılması gerekliliği (260),

d) İşletme içindeki iletişimi hızlandırma gerekliliği; sözgelimi müşteri tarafından verilen siparişin çok kısa bir sürede mutfağa iletilmesi, çeşitli departmanlardan değişik bilgilerin derhal muhasebeye aktarılması gibi,

e) İşletmenin şu anda kendi bünyesinde sağladığı etkin iletişimi gelecekte diğer işletmelerle de sağlama zorunluluğu (sözgelimi, otelin pazarlaması için mevcut odalar durumunu anında seyahat acentalarına bildirebilmesi) (261),

f) Satılan mal ya da hizmetin anında doğru olarak fiyatlandırılması, otelde kalan müşterilerin hesabına işlenebilmesi ve bu işlemin yapıldığını gösteren resmi belgenin en kısa sürede müşteriye verilmesi gerekliliği (262),

g) Kimi zaman özellikle iş adamı olan müşterilerin işlerini otelden de takip edebilmesinin sağlanması ve boş zamanlarında eğlence hizmeti olarak bilgisayardan yararlanılması (263) gerekliliği.

---

(258) Gülay Yavuz, "Bilgisayarın Otel Yönetimine Getirdiği Değişiklikler", Turizm Yıllığı 1986, T.C. Turizm Bankası A.Ş., Rekmay Ltd. Ankara, 1988, s.227.

(259) "Turizm ve Bilgisayar", Bilgisayar, Ya-Sa Yayıncılık, Haziran 1986, s.34.

(260) "Turizm Sektöründe Otomasyon", Sistem Bilgisayar Kültürü Dergisi, Yıl:1, Sayı:8, s.41.

(261) "Turizm Sektöründe Otomasyon", Sistem Bilgisayar Kültürü Dergisi, Yıl:1, Sayı:8, s.35-37.

(262) Serdar Oktay, "Otellerin Satış Noktalarında Bilgisayar", Bilgisayar, Ya-Sa Yayıncılık, Mayıs 1990, s.232.

(263) "Güneş, Eğlence ve Bilgisayar", Bilgisayar, Ya-Sa Yayıncılık, Kasım 1986, s.127.

## Otel İşletmelerinde Bilgisayar Kullanımının Tarihçesi

Otellerde bilgisayar kullanımına 1960'lı yıllarda başlandı. Bu dönemde ilk otomasyon uygulaması İngiltere'deki Strand Oteller zincirinde görüldü (264). 1960'lı yılların sonlarında oteller elle rezervasyon yapma, stok kartlarının kullanılması, folyo kayıtlarından müşteri hesaplarının çıkarılması ve müşteri bilgi kartlarının saklandığı büyük kutu kullanımı uygulamalarını bıraktılar (265).

1970'li Yılların ortalarından sonra ise, Amerika ve İngiltere'de yapılan çeşitli araştırmalarda otellerin yaklaşık % 4'ünün bilgisayar teknolojisinden yararlandığı saptanmıştır. Bu dönemde otellerde bilgisayara geçişin yavaş seyretmesinin nedenleri ise; bilgisayarların, bilgisayar programlarının yetersiz, karmaşık olması ve bilgisayar kullanım maliyetinin çok yüksek olmasından kaynaklanıyordu (266).

1980'li Yılların başlarında büyük boyutlu veri tabanlarının üretilmesi, yeni tip bilgisayarların geliştirilmesi, programlama dillerinin kolaylaşması ve bu dillerle yazılan programların yaygınlaşıp ucuzlaması bilgisayar kullanımını artırmıştır. Nitekim 1986 Yılında yapılan bir çalışmada otellerde bilgisayar kullanılma durumu otellerin türü bakımından şu şekilde belirlenmiştir (267):

Şekil 34. Otel Türlerine Göre Bilgisayar Kullanımı

Otel Türü	Bilgisayar Kullanım Oranı ( % )
Lüks ve Küçük .....	0
Uzun Süreli Ka- lınan .....	20
Ekonomik .....	40
Kısa Süreli Ka- lınan .....	60
Kongre Turizmine Hitap Eden .....	80
Büyük ve Transit .....	100

Kaynak: Merian Whitaker, The Impact of Information Technology in the Hotel and Catering Industry, Brighton Polytechnic (268).

(264) Bruce Braham, Computer Systems In The Hotel & Catering Industry, Cassel Educational Ltd., London, 1988, s.19.

(265) Gülay Yavuz, a.g.m., s.223.

(266) Terrence E. Brown and Michael M. Lefever, "A 50 Year Renaissance: The Hotel Industry 1939 to 1989", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May 1990, s.18-25.

(267) Bruce Braham, a.g.e., s.28.

(268) Bruce Braham, a.g.e., s.28.

Şekilde görüleceği üzere bilgisayar teknolojisinden yararlanımının en düşük olduğu oteller küçük ve lüks olanlarıdır. Bilgisayar kullanımının kısmen sözkonusu olduğu oteller ise (kullanım yüzdesinin artmasına göre) uzun dönem kalınan oteller ve ekonomik otellerdir. Bilgisayar kullanımının diğer guruba göre fazla olduğu işletmeler daha çok kısa süreli kalınan, konferans ve sempozyumların düzenlendiği (kongre turizmine hitap eden), ya da büyük transit otellerdir. Kuşkusuz bu duruma neden olan en büyük etken, bir işletmede bilgisayara geçme koşulunun da nedeni olan mevcut müşteri sayısı ve dolayısıyla otel büyüklüğüdür. Zira şekilde yer alan küçük ve lüks otellerde müşteri sayısının azlığı, bilgisayar sistemi maliyetinin müşteri başına düşen payının çok yüksek olmasına yol açmaktadır.

Yine aynı döneme rastlayan benzer bir araştırmada da otellerin bilgisayarları hangi amaçla kullandıkları saptanmıştır. Bu araştırmaya göre (269):

Tablo 11. Otellerde Bilgisayar Kullanım Alanları

Kullanım Alanı	Yüzde
Stok Kontrol .....	45
Muhasebe .....	50
Rezervasyon .....	30
Kelime İşlem .....	64
Resepsiyon .....	30
Kat Hizmetleri .....	18
Fatura Kesme .....	40
Satış, Pazarlama ...	28
Bordro Hazırlama ...	45
Diğer .....	12

Kaynak: Bruce Braham, a.g.e., s.29.

Tabloda bilgisayar sistemine sahip bulunan otellerin kelime işlem (word processing) işlerinde en çok bilgisayardan yararlandıkları (% 64), daha sonra muhasebeyle ilgili işlemlerde (% 50), stok kontrol (% 45) ve bordro düzenlemelerinde (% 45) kullanıldığını göstermektedir. Öteki işlemler için otellerin bilgisayar kullanım oranları ise diğerlerine göre düşük kalmaktadır.

Genel olarak günümüz otelcilik sektöründe bilgisayar kullanımını ile ilgili gelişmeler şöylece toparlanabilir:

- Piyasada otel otomasyon sistemleri üreten bilgisayar firmalarından hiç birisi sektörün lideri durumunda değildir,

- Otel yöneticileri için artık yeni bir sistem bulmaktan çok, var olanlar arasında hangi sistemin işletmenin ihtiyaçlarına en uygun maliyetle cevap vereceği önem kazanmaktadır,

(269) Gülay Yavuz, a.g.m., s.224.

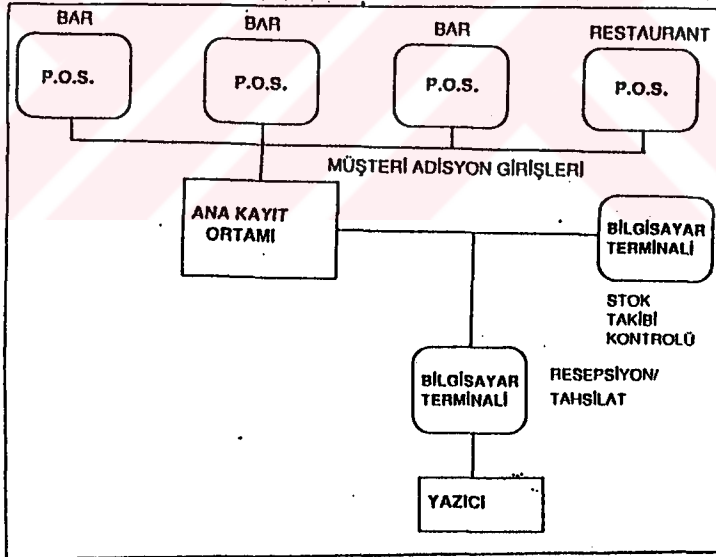
- Bilgisayar kullanımına soğuk bakan işletmelerin gerekçeleri olarak sayılan bilgisayar sistemlerinin kullanım için fazla karmaşık olduğu düşüncesi, bazı yöneticilerin otomasyon sistemi için gerekli verileri toplamada güçlük çekmesi, böyle bir sistemle otelciliğin gerektirdiği insiyatifi kullanamayacağı görüşü ve de sistemin fiyatı ve satıştan sonraki destek hizmetlerinin yetersizliği düşünceleri eskisine oranla kaybolmaktadır (270).

Daha önce otellerde bulunan bilgisayar sistemlerinin hangi amaçlarla kullanıldığına değinilmişti. Bu amaçlar değişik biçimlerde gruplandırılarak çeşitli isimlerle sınıflandırılabilirler. Otel işletmelerinde entegre bir bilgisayar sisteminin temel elemanları (271):

#### a) Satış Noktaları Kayıtçıları

Bu kayıtçılar yardımıyla müşteri sayısı, satışlar ve çalışan personelin performansı gibi veriler elde edilir. Satış noktası (point of sale (POS)) otel ya da diğer konaklama işletmelerinin satış yaparak gelir getiren her bir noktasına denilmektedir. Sözelimi; restoran, bar, tenis kortu, havuz v.b. gibi. Bu kavramın önem kazandığı noktalar daha çok restoran ve bar olmaktadır. Zira bu iki ünite, işletmenin stoklarıyla da doğrudan ilgilidir. Nitekim bu ilişki şu şekilde ifade edilebilir:

Şekil 35. Otellerde Satış Noktaları



Kaynak: Serdar Oktay, a.g.m., s.231.

(270) "Turizm ve Bilgisayar", Bilgisayar, Ya-Sa Yayıncılık, Haziran 1986, s.31-32.

(271) John Patterson and Roy Alvarez, "Computer Systems for Food-Service Operations", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Mayıs 1985, s.140.

Şekilde görüldüğü gibi işletmede bir restoran ve birden fazla bar vardır. Müşterilerin buralarda yaptığı harcamalar karşılığında terminal ya da bağlı gelişmiş yazar kasalara girilen veriler ana bilgisayara ulaşmakta, sözgelimi yenen bir yemeğin standart reçetede ki içerik miktarı doğrudan stok kontrolüyle ilgili kayıt ortamında stoktan düşülmekte aynı zamanda da daha sonraki aşamada müşterinin hesabına geçirilip bu ve buna benzer tüm bilgiler müşteri otelden ayrılırken hesap olarak çıkarılabilmektedir.

Bu süreçteki işlemler daha da detaylandırılabilir. Zira 24 saat kesintisiz hizmet verilen, dolayısıyla satış yapılan ve günlük işlemlerin çok yaygın olduğu otel işletmelerinde satış bilgilerinin anında toplanabilmesinin yanında elde edilen bu bilgilerin; çabuk, kolay ve doğru olarak bilgisayar ortamına aktarılması da önemlidir. İşte bu aşamada bilgi toplamaya, çabukluk, kolaylık ve doğruluk kazandıracak sistemin barkod olduğu düşünülebilir (272). Bu sistemde müşteriye kart verilmekte müşteri her yaptığı harcamadan sonra bu kartlar barkod okuyucudan geçirilip, hem müşteri hesabına işlenmekte, hem de müşteri tarafından ödenmeyen meblağın minimize edilmesi sağlanmaktadır (273).

Öte yandan otel işletmelerinde satış noktalarından bir diğeri olarak ön büro işlemleri sayılabilir. Nitekim, önbüroda bilgisayar; hem resepsiyon, rezervasyon, ön kasa işlemlerini içerir, hem de müşterinin otelde yaptığı her harcamanın kaydedildiği müşteri hesabının tutulduğu bölümdür.

Ön bürodaki rezervasyon modülünde; müşteriyle ilgili bilgilerin toplanması, müşteri hesabının (folyosunun) açılması, kayıt kartlarının doldurulmasını, otomatik olarak istenilen odanın tahsisi, peşin ödemelerin kaydı gibi işlemler yapabilmektedir.

Ön büroyla ilgili bilgisayar kullanımının önem kazandığı konulardan biriside müşteriyle ilgili bilgilerin tutulduğu "guest history card"ları ortadan kaldırmasıdır. Zira otelcilikte oldukça önem taşıyan bu kartlar yardımıyla otele daha önce gelmiş olan müşterinin bu kartlarda yer alan bilgilere göre hitap edilmesi oldukça önemli bir husustur. Bu bilgilerin bilgisayara aktarılıp istenildiği anda ekranda görüntülenebilmesi müşterinin daha ilk otele girişinde olumlu imaj kazanmasını sağlamaktadır (274).

Ayrıca otelcilikte ön büroda önemli problemlere neden olan müşteriye ait telefon görüşmeleri bilgisayar sistemi yardımıyla, derhal müşteri hesabına aktarılabilmekte, housekeeping departmanı ile doğrudan ilişki içinde bulunulması nedeniyle de oda ile ilgili bilgilerin anında öğrenilebilmektedir.

---

(272) "Ürünlerimiz Fişleniyor", Sistem Bilgisayar Kültürü Dergisi, Eylül 1988, s.35.

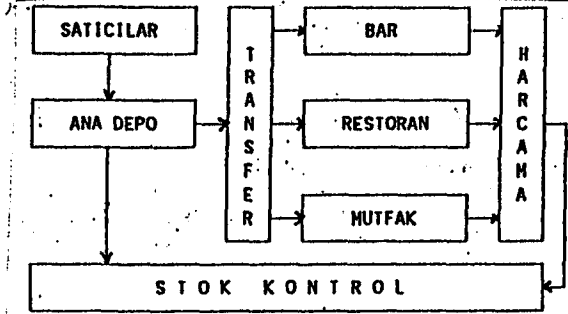
(273) Hülya Küçükaras, "Tatil Köylerinde Kredi Kartı", Çağdaş Büro, s.36-45.

(274) Bruce Braham, a.g.e., s.137.

## b) Arka Büro Sistemi

Bilgisayarlı arka büro işlemleri; muhasebe, stok kontrol, bordro ve menü analizlerinden oluşmaktadır. Stok kontrol modülünün işleyişi genel olarak aşağıdaki gibidir (275):

Şekil 36. Stok Kontrol Modülünün Yapısal Görünümü



Kaynak: Adil Alpoçak, "Otelcilik Hizmetlerinde Bilgisayarlı Çağdaş Bir Boyut," Turizm İşletmeciliği, Ağustos 1988, s.28.

Bu modül, işletmeye gelen malzemelerin teslim alınmasından, bar, restoran, mutfak ve diğer departmanlara dağıtımına kadar geçen süreçteki bilgi akışını, verilerin toplanması ve değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Menü analizleriyle de; menü planları yiyecek malzeme gereksinimleri planlanıp, ön maliyetlemesi ve kontrolü sağlanabilmektedir. Böyle bir sistemde bilgisayara standart reçete tanımları verilerek:

- Üretim kontrolü,
- Satınalma kontrolü,
- Menü kontrolü sağlanmış olmaktadır (276).

Muhasebe bölümünde bilgisayarla yapılabilecek işlemler ise aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (277):

- Müşteri hesap kartlarının elektronik olarak yaratılması,
- Her oda veya her misafir için bir folio yaratılması,
- Departmanlara ait satış noktaları ile ilgili kayıtların anında ve otomatik olarak yapılması,
- Misafir kredi limit kontrolünün kolaylaşması,

(275) Adil Alpoçak, a.g.m., s.36.

(276) Polly W. Buchanen, Quantity Food Preparation: Standardizing Receipts and Controlling Ingredients, The American Dietetic Association, Chigago, 1987, s.19.

(277) Gülçin Erklı, "Turizm İşletmelerinde İletişim," (Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1988, s.101.



- Ayrıntılı müşteri hesapları raporu,
- Gece kontrolü sırasında hesap özeti otomatik olarak yapılması,
- Müşteri borcunun kayıtlı olmadan önce kredi limitinin otomatik olarak kontrolü,
- Otelin defteri kebirinin bilgisayarla tutulması (mahsup girişleriyle),
- Personel maaş, bordro ve çeklerinin hazırlanması.

### c) Karar Alma Sistemi

Sistemin son aşaması ise, ilk iki unsura bağlı olarak gerçekleştirilen karar alma sürecidir. Nitekim bu aşamada ilk iki aşamada elde edilen verilerle; menü karlılığı, stok kartları analizleri yapılabilen, finansal planlamaya yardımcı olunmakta ayrıca aracı programlarla işletmenin gelecekteki değişken ve değişmez gelir ve giderleri tahminlenebilmekte ve başabaş analizleri yapılabilmektedir (278).

Yine rezervasyon raporlarıyla odanın doluluğu, boşluğu, kirliliği ya da temizliği gibi bilgilere kolayca ulaşılabilir. Ayrıca sistemden alınabilen raporlar yardımıyla da, yönetimin karar alma sürecinde en önemli yardımcısı olmaktadır. Bu raporlar şöylece sıralanabilir (279):

- Doluluk durumu,
- Rezervasyon raporları,
- Gelecekler listesi,
- Ayrılacaklar listesi,
- No-show listeleri,
- Hizmetlerin odalara dağılımı,
- Telefon konuşmaları,
- Grupların listesi,
- Komisyon listeleri,
- Acenta geceleme listeleri,
- Doluluk durumuyla ilgili tahminlemeler,
- Yatak istatistikleri,
- Ülkelere göre geceleme istatistikleri

### 3.2. YİYECEK MALİYET KONTROLÜNDE BİLGİSAYAR KULLANIMI

Yiyecek ve içecek bölümünde bilgisayarlar öncelikle mutfak planlamasında yardımcı olmaktadır. Mutfak planlamasında karşılaşılan başlıca sorunlarda; örneğin teçhizat ve depo sahası arasındaki mesafeyi

---

(278) Stephen Rushmore, "Using Micro Computers As A Forecasting Tool for Hotel", Hotel and Motel Management, December 1982, s.17 ve s.32.

(279) Adil Alpkoçak, a.g.m., s.36.

en aza indirmeyi sağlamak için bilgisayarlar yardımcı olmakta ve bu araçlarla optimum planlamaya kolayca gidilebilmektedir (280).

Bilgisayarlar yiyecek departmanında; standart reçetelere dayalı üretim, işgücü ve nakit planlama ve stok kontrol raporlarının alınması amaçlarıyla kullanılmaktadır (281). Öte yandan bilgisayarları mutfak faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu ve kontrolünde de kullanılmaktadır. Nitekim bir otel mutfağında bilgisayar sistemi ile:

- Beslenme analizi ve kompüterize edilmiş diyet kontrolleriyle menü planlamaları yapılabilmekte, yiyecek stok kontrolü yapılabilmekte, yiyecek üretimi kontrol edilebilmektedir (282).

Bu analizlerden ilki, otel işletmelerindeki yiyecek üretim ve satılmasında önemsiz olarak kabul edilebilecek bir yüzdeyi oluştururken, diğer iki işlem aslında bir yiyeceğin üretim sürecinin kontrol edilmesidir. Böyle bir süreçte sistemin girdileri ve çıktıları aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

Şekil 37. Yiyecek Departmanında Bilgisayar Sisteminin Girdi ve Çıktıları Hakkında Genel Bilgi

Girdiler	Çıktılar
Standart Reçeteler	Üretim Kontrolleri
	. Reçete ve yemek tarifleri . Tahminlere uygunluk . Üretim Satınalma Kontrolleri
	. Satıcılara sipariş verilmesi . Stok devir hızı Menü Kontrolleri
	. Devirli menü . Hastalar için menüler Mali Kontrol
	. Porsiyon maliyetleri . Satış fiyatı tanımları . Hasta menü maliyetleri . Yiyecek maliyet yüzdesi
Yiyecek Malzeme Fiyatları	

Kaynak: Polly W. Buchanen, Quantity Food Preparation: Standardizing Receipts and Controlling Ingredients, The American Dietetic Association, Chicago, 1987, s.19.

(280) Gülay Yavuz, a.g.m., s.226.

(281) David Leslie - David McDowell - Horst Gümmer, "The Application of Computers in the Control Function", International Journal Contemporary Hospitality of Management, Vol:2, No:1, 1990, s.24.

(282) Bruce Braham, a.g.e., s.56-65.

Şemada ifade edildiği gibi sistemin girdileri standart reçeteler ve yiyecek malzeme fiyatlarıdır. Fiyatlar girilirken üretim, satınalma, menü ve mali kontrolü sağlanmaktadır (283). Bir yiyecek maliyet kontrol sürecinde girdilerden fiyatın bağımsız değişken olduğu düşünüldüğünde kontrol işleminde standart reçeteler önem kazanmaktadır.

Öte yandan standart reçetelerin yer aldığı reçete dosyaları elle de hazırlanabilirken, bilgisayar yardımıyla bu dosyalar için gereken bilgi ve tanımlamalar bilgisayara kaydedildikten sonra, standart formlarla her bir yiyecek için farklı sayıda porsiyon için analizler yapılabilen, ayrıca zaman içindeki fiyat değişimlerini de kaydetmek mümkün olduğundan kimi zaman gerekebilecek geleceğe dönük projeksiyonlar yapmak mümkün olabilmekte ve manuel (elle) olarak tutulan reçete dosyalarının olumsuz tarafları da önlenmiş olmaktadır.

#### a) Menü Kontrolü:

Bilgisayar, menü kontrollerini kolaylaştırmaktadır. Öncelikle tüm departmana ait standart reçete bilgilerinin bilgisayara aktarılmasıyla ve de daha önceden planlanan devirli menü planları bilgisayara aktarıldıktan sonra menüde yüksek ya da düşük maliyet yüzdeli yiyecekler dengelenerek, porsiyon maliyeti kriteri belirlenmektedir. Bu aşamada otele gelebilecek, çocuklar, yaşlılar ve hastalar içinde özel menüler hazırlanabilir (284).

#### b) Satınalma Kontrolü:

Menü planlamasına dayanılarak oluşturulan menülere göre, üretilecek yiyecekler belirlendikten sonra bilgisayar yine daha önceden kendisine verilen standart reçete tarifelerine göre gerekli malzemeyi tespit edecek ve sipariş listesi hazırlayabilecektir. Siparişler verildikten ve işletmeye alındıktan sonra teslim edilen miktarlar yine bilgisayara aktarılarak stok kontrolü gerçekleştirilecektir. Ayrıca bilgisayarla stok kontrolde, stok kalemlerine verilecek kod numaralarının detaylandırılmasıyla, söz konusu malzemenin deponun neresinde olduğunun bulunmasında da yardımcı olacaktır. Yine yapılan işlemlerin periyodik olarak raporlarının alınabilmeside gerekli kontrollere imkan verecektir (285).

#### c) Üretim Kontrolü:

Üretim kontrolü; geçmiş dönem satışlarına dayalı gelecek tahminlemelerine dayanır. Geçmiş dönem satışları yardımıyla tahmini satış düzeyi belirlenir. Bu rakamla da üretilecek yiyeceklerin standart reçetele-

---

(283) Polly W. Buchanen, a.g.e., s.19.

(284) Polly W. Buchanen, a.g.e., s.20.

(285) Polly W. Buchanen, a.g.e., s.21.

riyle gerekli olan malzeme gereksinimi saptanır (\*) Ayrıca bu aşamada üretilen yiyeceklerin satış raporlarıyla tahmini ve gerçekleşen rakamlar karşılaştırılır ve maliyetler kontrol edilir. Ayrıca bu karar verme sürecinde gerçek ve tahmini rakamların yanı sıra, ideal (işletmeye maksimum karı sağlayacak) maliyet rakamları da dahil edilip, gerçek ve tahmini rakamların ayrıca bu kriterle karşılaştırılıp en etkin kontrol sağlanabilir (286).

#### d) Mali Kontrol

Bu aşama, daha çok kesin menü maliyet hesaplanmasına yöneliktir. Nitekim bu noktada yiyecek malzeme fiyatları bilgisayara aktarılmakta, bilgisayarda bu rakamlar yardımıyla (Standart reçetelere göre) yiyecekleri maliyetlendirmektedir. Porsiyon maliyeti bulunduktan sonra yine bilgisayar yardımıyla satış fiyatıda belirlenebilmektedir (287).

---

(\*) İşlem çoğu kez malzeme gereksinim planlaması (Material Requiring Planning-MRP) olarakta adlandırılmaktadır

(286) "Electronic Expert Helps Control Food Costs", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August 1989, s.108.

(287) Polly W. Buchanan, a.g.e., s.20-21.

## Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

### ALTIN YUNUS TATİL KÖYÜNDEKİ YİYECEK MALİYET KONTROLÜYLE İLGİLİ OTOMASYON UYGULAMASININ İNCELENMESİ

Önceki bölümlerde detaylı olarak değindiğimiz gibi otelcilik işletmelerinde kullanılan yiyecek maliyet kontrol sistemleri temelde iki grupta toplanmaktadır. Bunlar; üretim sürecinde bir fiil yapılan doğrudan kontrol sistemi (önleyici kontrol) ve süreçte oluşan bilgilerin değerlendirilmesine dayanan kontrol (geriverili kontrol) sistemleriydi.

Bu iki sistemin bir arada kullanıldığı ve bu süreçte bilgisayarlardan yararlandığı bir tesis olan yaklaşık 20 yıllık bir süredir turizm sektöründe faaliyet gösteren, Çeşme ve İzmir'in en büyük ve en fazla niteliğe sahip tatil köyü olan Altın Yunus Tatil Köyü'nü uygulama alanı olarak seçtik. Hemen belirtmek gerekir ki tezin teorik yaklaşımının otelcilik sektörüne yönelik olmasına rağmen, uygulama çalışmasının bir tatil köyünde yapılması ilk bakışta bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Ancak, yiyecek maliyet kontrol sistemlerinin otel ya da tatil köyleri için değişmemesi ve halen ülkemiz konaklama endüstrisinin yazılım ihtiyacını karşılayan firmaların ürettikleri programların; oteller, tatil köyleri ya da moteller için değişmemesi bu eksikliği ortadan kaldırmaktadır. Kanımızca böyle bir çalışmanın değerlendirilmesinin de bir otel ya da tatil köyünde değerlendirilmesi bir sakınca oluşturmayacaktır.

İzleyen bölümde öncelikle tesisin bulunduğu yer olan Çeşme ilçesi hakkında kısa bilgiler verilerek arz ve talep kapasitesi değerlendirilecektir. Sonraki kısımda ise işletme hakkında genel bilgiler verildikten sonra mevcut yiyecek maliyet kontrolüne ilişkin bilgisayar sistemi incelenecektir.

#### 1. BİR TURİSTİK İSTASYON OLARAK ÇEŞME

##### 1.1. ÇEŞME İLÇESİNİN KONUMU VE TARİHÇESİ

Ege Bölgesinin İzmir iline bağlı bulunan Çeşme ilçesi 26-27 doğu meridyenleri ile, 38-39 kuzey paralelleri arasında ve İzmir'e 80 km uzaklıktadır. İlçenin yüzölçümü 260 km<sup>2</sup> olup, İzmir yarımadasının en batı ucunda yer almaktadır. Çeşme'nin kuzeyinde Karaburun ilçesi, batısında ve güneyinde Ege denizi, doğusunda da Urla ilçesi bulunmaktadır. İlçenin tam batısında ve 9 deniz mili mesafede bulunan Sakız Adası ise Yunanistan'a aittir.

İlçenin bu günkü yeryüzü şekilleri, üçüncü zaman sonunda oluşmuş ve yer yer alçalma ve yükselmelerden meydana gelmiştir. Düzelmüş volkanik araziden oluşan bir yarımada üzerindeki Çeşme ilçesinin toprak yapısını tektonik hareketlerle durumları genellikle az değişikliğe

uğramış ve fazla kompakt olmayan kayaçlarla, nispeten az olmakla birlikte tektonik hareketle çok değişikliğe uğramış kompakt, kırık ve çatlakları fazla tortul kayalar teşkil etmektedir. Ayrıca ilçenin doğusunda yer yer andezit ve bazalt gibi volkanik görünümlere de rastlanmaktadır. Engebeli bir durum arzeden toprak yapısının çorak ve taşlık bir görünüşe sahip olması turizm yönünden bir handikaptır (288).

İlçe konumu nedeniyle ilkçağlardan bu yana sürekli işgallere sahne olmuştur. İlkçağda, İonyanın en büyük 12 şehrinden biri olan ilçe (0 zamanki adıyla Eritre) önceleri Atina'ya bağlanmıştırd. Daha sonra egemenliğini kazanan ilçe, bağımsızlığını Romaluların işgaline kadar sürdürebilmiştir. Bu dönem içinde Doğu Akdeniz ve özellikle Kıbrıs ile ticari ilişkilerde bulunmuş, Sakız Adası ile birlikte esir ve şarap ticaretini elinde tutmuştur. Yine bu dönemde Lidya ve Rus saldırılarına uğramış ve Bergama Krallığına dahil edilmiştir. Daha sonra bağlandığı Roma hakimiyeti ise 1081'de Çakabeyin burayı almasıyla son bulmuş ve Yıldırım Beyazıt tarafından Osmanlı İmparatorluğuna bağlanmıştırd. Ankara savaşıyla Osmanlıların egemenliğinden Timura geçen ilçe daha sonra Aydınoğulları Beyliğinin egemenliğine ve sonra da yine Osmanlı İmparatorluğuna bağlanmıştırd.

İlçenin adı; 17. ve 18. yüzyıl yapımı sokaklarda bulunan ve bu gün için bir çoğu yıkıntı halindeki toplam 16 çeşmeden gelmektedir. Diğer taraftan ilçe; haftalık alış-veriş ilişkileri ve bütün fonksiyonları ile İzmir'in metropolü içinde bulunmaktadır.

## 1.2. ÇEŞME İLÇESİNİN TURİSTİK ARZ KAPASİTESİ

Turizm arzı değişik yönlerden ele alınabilmekteyse de, genelde bu kavram bir bölge ya da yörenin tabiat güzelliklerini, arkeolojik ve tarihi zenginliklerini, örf, adet ve uygarlık eserlerini, folklor ve konukseverlik gibi özelliklerini sosyo-kültürel veriler adı altında toplayabiliriz. Bölgedeki konaklama tesisleri ve ulaştırma olanakları ise maddi varlıkları oluşturmaktadır (289). Çeşme'nin sahip olduğu doğal verileri; iklim, kıyıları, deniz ve plajlar kaplıca ve şifalı su kaynakları ve çamurlar, doğal rekreasyon olanakları şeklinde gruplandırabiliriz (290).

İlçenin iklimi genel olarak İzmir'e benzemekte; kurak ve onun ardından gelen uzun bir yağış devresiyle tipik bir Akdeniz ılımanlığı göstermektedir. Ayrıca uzun süre devam eden yaz boyunca günler açık ve bol güneşli olmasına karşın kış mevsimi boyunca ve bahar aylarında bulutlu ve kapalı günler çoğunluktur. Yıllık deniz suyu sıcaklığı 10-25 derece civarında olan Çeşme'de Mayıs ve Ekim ayları arasındaki 6 aylık süre içinde denize girilebilmektedir.

---

(288) Alp Timur, "Bir Turizm İstasyonu Çeşme," (Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir, 1973, s.3.

(289) Tunay Akoğlu, Turizm Gerçeklerimiz, Ankara, 1966, s.31-33.

(290) Alp Timur, a.g.t., s.29.

2 km'den başlayıp 5 km'ye kadar çıkabilen kıyı, koy ve kumsallar da Çeşme'nin bir diğer arz verisidir. Bunların başlıcaları; Boyalık, Ilıca, Ayayorgi, Azizler Koyu, Deniz Limanı, Dalyan, Top Burnu, Üç burun, Hasan Paşa Limanı, Çeşme Körfezi, Ayasorandı, Fener, Teke Limanı, Pırlanta Plajı, Çitflik, Batı Burnu, Sakızlık'tır.

Çeşme ilçesinin turizm arzını oluşturan doğal kaynaklardan bir diğeri de kaplıca, şifalı su ve çamurlardır. Yılın 12 ayı boyunca kullanılabilir bu veriler; Ilıca, Küçük İçme'de bulunan termal kaynaklar ve Şifne Çamuru'dur. Bunlardan Ilıca; deniz içinden kaynaklanan sıcak termal sulara sahipken, küçük içme 25 C derece sıcaklığındadır. Şifne çamuru ise etrafı duvarla çevrilmiş olup ısı derecesi 16 C'dir.

Çeşme'nin turizme elverişli iklimi, doğal güzelliklerle dolu kıyı, deniz ve plajları, sağlık turizmine elverişli kaplıca, şifalı su ve çamurları ile birlikte doğal rekreasyon olanakları da turizm arzını oluşturan doğal verilerden birisidir (291). Bu verilerden piknik yerleri, milli parklar, turistik patikalar, avcılık, balıkçılık ve yüzme olanakları sayılabilir.

Paşa Limanı, Çiftlik, Büyük Liman ve Küçük Liman başlıca piknik yerleridir. Çeşme'ye 17 km mesafedeki Uzunkuyu Mesire yeri ise bir milli park niteliğindedir. Yine Şifne ve Ilıcadaki turistik patikalar, uluslararası yat yarışmalarına sahne olan Boyalık Koyu ayrıca ilçede bulunan dağ turizmine elverişli tepeler arz kapasitesi içerisinde sayılabilir.

Yine ilçedeki tarihi ve arkeolojik değerlerden olan ilçe merkezinin doğusunda kale, Erythai sanat şehri, ilçe merkezinde yer alan ve Eski Çeşme denilen yerlerdeki eserler bunlar arasında sayılabilir.

Her yıl 18-20 civarında ülkenin katılımıyla düzenlenen Uluslararası Çeşme Şarkı yarışması, Ege yaşantısı, balıkçı mahalleleri, evleri ve sessizliği Çeşme'nin yine sosyo-kültürel arz verileri arasında sayılabilir.

İlçenin maddi arz verilerinden olan; ulaştırma olanakları içinde; Çeşme-İzmir karayolu, ve deniz yolu sayılabilir. Yine geçtiğimiz günlerde bir bölümü açılan ve bitirildiğinde önemli bir arz verisi olacak Çeşme-İzmir otoyolu tamamlandığında bu mesafe kısılacak ve yolculuk 30 dakikaya inecektir.

Bölgenin asıl arz kapasitesini oluşturan konaklama tesislerinden belediye belgelilerin sayısı 226 olup, toplam yatak sayısı da 10.750'dir (292).

İlçede bulunan 21 turizm belgeli konaklama tesisinin adı, nitelikleri, oda ve yatak sayısı ve işletmeye açık oldukları dönem ise aşağıdaki gibidir:

---

(291) Alp Timur, a.g.t., s.59.

(292) Abdullah Gündüz, "Çeşme," PTT Dergisi, Temmuz 1992, s.29.

Tablo 12. Çeşme İlçesinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri

Tesis	Sınıfı	Kapasitesi	Açık Ol.Dön.
Altın Yunus T.Köyü	1.Sınıf	524 / 1.210	1/12
Kanuni Kervansaray	Ö.Belg.Otel	32 / 64	1.4/30.10
Boyalık Oteli	****	200 / 41	1/12
Turban Çeşme Oteli	****	216 / 43	1/12
Delmar Oteli	***	192 / 192	1/12
Hora Oteli	***	48 / 100	1/12
İnkim Oteli	***	71 / 159	1/12
Kardia Oteli	***	256 / 506	1/12
Z Oteli	***	44 / 98	1/12
Rıdvan Oteli	**	36 / 68	1/12
Turban Ilıca Oteli	**	60 / 120	1/12
Ertan Oteli	*	67 / 130	1/12
Vilsa Apart Oteli	Apart	23 / 138	
Albora Pansiyon		36 / 72	
Kahraman Pansiyon		20 / 40	1/12
Ahihan Pansiyon		15 / 30	25.4/1.10
Alsan Pansiyon		15 / 31	1.5./1.10
Büke Pansiyon		12 / 24	1.4/15.10
Cesurlar Pansiyon		16 / 30	1.6/1.10
Körfez Pansiyon		15 / 30	1.4/30.10
Taner Pansiyon		22 / 44	1.6/1.10
TOPLAM .....		1.820 / 3.937	

Kaynak: Turizm Bakanlığı, İzmir Turizm Müdürlüğü, İzmir İli Turizm İşletme Belgeli Konaklama ve Yeme-İçme Tesisleri, İşletmeler ve Yatırımlar Şubesi, İzmir, 1992.

Turizm belgeli konaklama kapasitesinin yaklaşık %30'unu oluşturan Altın Yunus Tatil Köyü, Çeşme ilçesinde bulunan tek tatil köyü de olup, Çeşme'de ayrıca yatak kapasitesinin büyüklüğü bakımından 5 adet üç yıldızlı otel, 2 adet dört yıldızlı otel, pansiyonlar, iki yıldızlı iki otel, tek yıldızlı ve özel belgeli birer otel ile birapart otel bulunmaktadır.

Diğer taraftan ilçenin arz kapasitesi İzmir iline bağlı diğer ilçelerle karşılaştırıldığında durum aşağıdaki gibidir:



Tablo 13. İzmir ve İlçelerinde Bulunan Turizm Belgeli Tesis ve Yatak Sayısı

İlçe	Turizm Belgeli		%
	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı	
Merkez	34	5.731	43.0
Aliağa	3	160	1.2
Bergama	3	321	2.4
Çeşme	21	3.937	29.5
Dikili	2	589	4.4
Foça	4	773	5.8
Özdere-Gümüldür	7	482	3.6
Seferihisar-Ürkmez	2	498	3.7
Selçuk	11	552	4.1
Urla	4	266	2.3
Toplam	91	13.309	100.0

Kaynak: Turizm Bakanlığı, İzmir Turizm Müdürlüğü, İzmir İli Turizm İşletme Belgeli Konaklama ve Yeme-İçme Tesisleri, İşletmeler ve Yatırımlar Şubesi, İzmir, 1992.

Çeşme ilçesinin İzmir ili toplam yatak kapasitesinin %29.5'una sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca bu rakam İzmir merkezi dışındaki toplam kapasitenin % 52'sini oluşturmakta ve ilçenin metropolüne bağlı en büyük sayfiyesi konumunda bulunmaktadır.

### 1.3. ÇEŞME İLÇESİNİN TURİSTİK TALEP KAPASİTESİ

İlçeye yönelik turizm talebini iki açıdan değerlendirebiliriz: Bunlardan ilki Çeşme'ye Liman yoluyla giren yabancı turist sayısıdır.

Tablo 14. İzmir İline Deniz Yolu ve Hava Yolu İle Gelenlerin Giriş Kapılarına Göre Dağılımı (1991)

Giriş Kapısı	Türü	Sayı	%
Çeşme	Denizyolu	15.683	5,5
A.Menderes	Havayolu	255.045	89,9
Merkez	Denizyolu	9.497	3,5
Dikili	Denizyolu	3.315	1,1
	Toplam	283.540	100.0

Kaynak: Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri (1991), T.B. Yatırımlar Genel Müdürlüğü Yayın No:1992/4, s.47.

Tablodaki görüldüğü gibi İzmir'e gelen yabancı trafiğinin havayolu girişleri değerlendirilme dışı bırakıldığında, deniz yolu ile gelenlerin en yoğun olduğu giriş kapısı Çeşme'dir. Zira, deniz yoluyla gelenlerin %55'i Çeşme'ye aittir. Toplama hava yolu da dahil edildiğinde ise bu oran %5.5'e düşmektedir.

Yine 1991 yılında konaklama yapan yerli ve yabancıların, kişi ve geceleme itibariyle Çeşme ve İzmir'e dağılımı şöyledir:

Tablo 15. İzmir ilinde Yerli ve Yabancı Turistlerin Yaptığı Konaklama ve Geceleme Sayılarının İlçelere Göre Dağılımı (1991)

İlçe	Konaklama		Toplam	Geceleme			Yüzde
	Yabancı	Yerli		Yabancı	Yerli	Toplam	
Bornova	1.981	11.651	13.632	3.974	20.231	24.205	2.4
Karşıyaka	447	3.512	3.959	464	4.815	5.279	0.9
Konak	69.677	179.835	249.512	129.529	349.007	478.536	48.6
Aliağa	680	4.057	4.737	3.747	9.765	13.512	1.3
Bergama	4.136	735	4.871	19.549	1.694	21.243	2.2
Çeşme	17.667	45.376	63.043	166.134	123.721	289.855	29.0
Dikili	225	353	578	1.978	1.786	3.764	0.6
Foça	10.205	2.818	13.023	94.281	11.935	106.216	10.7
Menderes	82	7.004	7.086	352	10.068	10.420	1.0
Selçuk	14.290	4.150	18.440	20.702	6.283	26.985	2.7
Urla	118	796	914	426	3.308	3.734	0.6
Toplam	119.508	260.287	379.795	441.136	542.613	983.749	100.0

Kaynak: Turizm Bakanlığı, Konaklama İstatistikleri Bülteni (1991), T.B. Yatırımlar Genel Müdürlüğü Yayın No: 1992/5, s.87.

Yukarıda görüldüğü gibi İzmir Merkez dışında en fazla konaklama ve geceleme yapılan ilçe çeşmedir. Burada yapılan konaklamaların % 18'ini yabancılar, %72'sini yerliler yaparken, durum geceleme bakımından değerlendirildiğinde gecellemenin % 56'sı yabancılar, %44'ü de yerliler tarafından yapılmıştır. Diğer bir deyişle yabancıların ortalama geceleme sayısı 9.4 iken, yerlilerin 2.7 olması, ilçeye olan iç turizm talebinin kısa süreli ya da günübirlikçi olduğu, gelen yabancı turistlerin ise genelde turlarla geldikleri ve uzun süreli konaklama yaptıkları şeklinde değerlendirilebilir.

## 2. ALTIN YUNUS TATİL KÖYÜ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Altın Yunus Tatil Köyü, Çeşme ilçesinin Boyalık mevkiinde, Kalem burnu adı verilen yarım ada üzerinde kurulu bulunan 1. Sınıf bir tatil köyüdür. 1974 Yılında hizmete giren işletme, sürekli olarak yapılan yenileme yatırımlarıyla günümüz insanının tüm ihtiyaçlarına cevap verebilecek kapasitede çok yönlü modern bir tatil beldesidir.

Çeşme ilçesinin tek tatil köyü ve en büyük kapasiteli turistik tesisi de olan işletme, aynı zamanda 1200'ü aşan yatak kapasitesi, 524 odası ve 29 aşkın servis olanaklarıyla izmi ilinin en büyük tesisidir.

İşletme ayrıca yabancı sermayeyle ortak yapılan turizm tesislerinin de ilk örneğidir. 1974 Yılında işletmeye açılan tesisin yabancı ortağı Danimarka United Brewiers ve Danish Investor Konsorsiyumu (Sadohish and The Danish Investment Bank "IFU") dur.

Ödenmiş sermayesi 26.000.000.000.- TL olan tesisin mevcut ortakları ve bu ortakların işletmeye iştirak payları şöyledir:

Tablo 16. Altın Yunus Tatil Köyü, Ödenmiş Sermayesinin Ortaklar Arasındaki Dağılımı (% Olarak)

Ortak	Payı
Tütünbank A.Ş.	% 20.00
Hedef A.Ş.	% 11.23
Batı Sigorta A.Ş.	% 13.40
Koç Holding A.Ş.	% 20.00
T.İş Bankası	% 10.00
D.T.İ.C.	% 11.36
700'ü Aşkın Ortak	% 14.01
Toplam	100.00

Kaynak: Cihangir Samin, Finansal Analiz, (Cilt:14), Hünkar Ofset, Aralık, 1991, İstanbul, s.216.

Tesisin yönetimi hisselerin büyük çoğunluğunu elinde bulunduran Yaşar Holding'e aittir (Toplam sermayenin yaklaşık %55'i Yaşar Holding şirketlerindedir).

Şirketin 1990 ve 1991 (Ağustos itibariyle) yıllarına ilişkin karşılaştırmalı bilançosu aşağıdaki gibidir:

TABELO 17

ÇEŞME ALTIN YUNUS TURİSTİK TESİSLERİ A.Ş. 1990-09.1991 TARİHLİ, KARŞILAŞTIRMALI  
BİLANÇOSU

1) VARLIK	1990 09*1991	2) KAYNAKLAR	1990 09*1991
(MİLYON TL.)		(MİLYON TL.)	
DONEN VARLIKLAR	19,119	KISA VADELİ BORÇLAR	18,980
HAZIR DEĞERLER	437	FINANSAL BORÇLAR	15,598
MENKUL KIYMETLER	1,930	TİCARİ BORÇLAR	1,148
K.V.TİCARİ ALACAKLAR	1,545	DİĞER K.V.BORÇLAR	2,234
DİĞER K.V. ALACAKLAR	0	ALINAN SİP.AVANSLARI	0
STOKLAR	260	BORÇ VE GİD.KARŞILIKLARI	0
DİĞER DONEN VARLIKLAR	2,947	UZUN VADELİ BORÇLAR	1,636
DURAN VARLIKLAR	17,755	FINANSAL BORÇLAR	0
U.V.TİCARİ ALACAKLAR	83	TİCARİ BORÇLAR	0
DİĞER U.V.TİC.ALACAKLAR	0	DİĞER U.V. BORÇLAR	0
FINANSAL DURAN VARLIKLAR	0	ALINAN SİP.AVANSLARI	0
MADDİ DURAN VARLIKLAR	33,223	BORÇ VE GİD.KARŞILIKLARI	1,636
B.AMORTİSMANLAR (-)	15,562	* KIDEM TAZMİNATI KARS.	1,636
MADDİ OLMİYAN DURAN VARLI	0	* DİĞER KARŞILIKLAR	0
DİĞER DURAN VARLIKLAR	11	OZ SERMAYE	16,258
		ODENMİS SERMAYE	6,000
		EMİSYON PRİMİ	0
		YENİDEN DEĞERLEME FONU	10,641
		YEDEKLER	1,156
		NET DONEM KARI	(1,539)
		GEÇMİS YIL.ZARARLARI (-)	0
VARLIKLAR TOPLAMI	36,874	KAYNAKLAR TOPLAMI	36,874
	66,541		66,541

Kaynak: Cihangir Samin, a.g.e., s.217-218.

Bu bilanço rakamlarına ilişkin basit bir Likidite analizi yapıldığında işletmenin cari rasyosu ve Net İşletme Sermayesi şöyle bulunabilir:

Rasyo	1990	1991
Cari Rasyo	1.01	0.8
Net İşletme Serm. (Milyon TL)	139	(8.668)

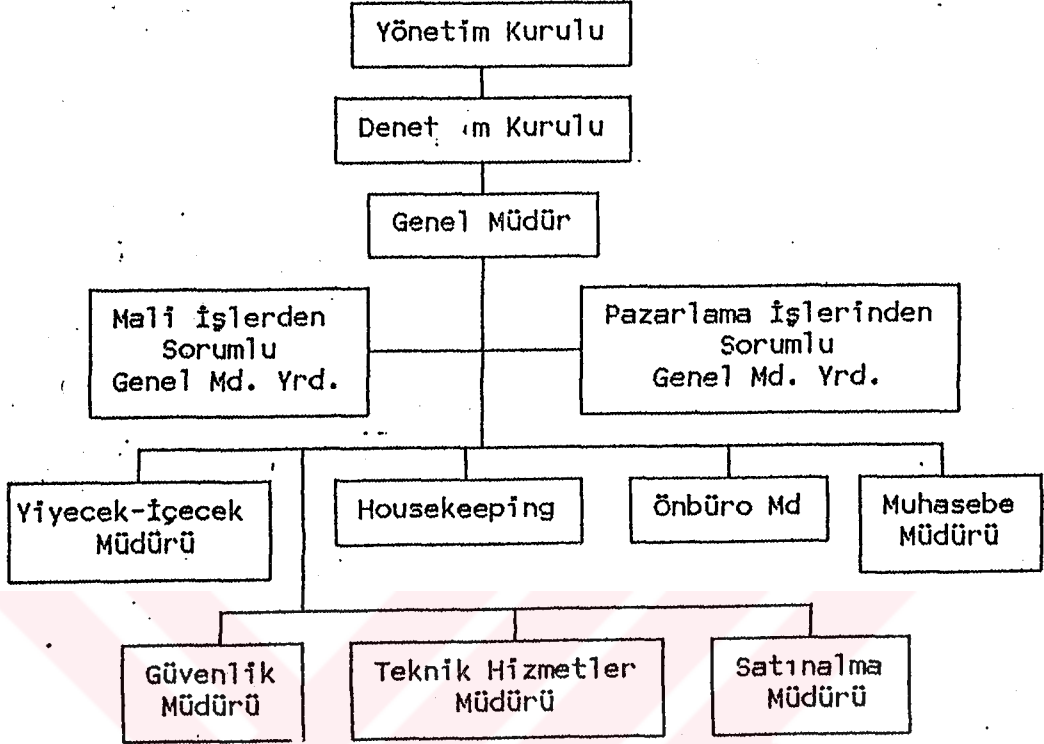
Bu rasyolara göre işletmenin 1991 yılında, 1990'a göre ödeme problemleriyle karşılaştığı ve finansal açıdan rahatsızlığının bulunduğu söylenebilir. Nitekim aşağıda yer alan gelir tablosu rakamlarıyla da işletmenin Net Dönem Zararı; 1990'da 1.539.000.000.- iken, 1991'in 9. ayı itibarıyla rakam 3.539.000.000.- olmuştur.

Tablo 18. Altın Yunus Tatil Köyü 1990-1991 Yıllarına İlişkin Gelir Tablosunun Analizi  
(Milyon TL)

	1990	(09.1991)
NET SATIŞLAR	14,939	17,795
- SATIŞLARIN MALİYETİ	7,972	8.353
BRÜT SATIŞ KARI	6.967	9.442
- FAALİYET GİDERLERİ	6.936	7.197
ESAS FAALİYET KARI	31	2.245
+ DİĞER FAALİYET GELİR.	3.854	742
- DİĞER FAALİYET GİDER.	2.116	1.038
- FİNANSMAN GİDERLERİ	3.308	5.488
FAALİYET KARI	(1.539)	(3.539)
+ OLAĞANÜSTÜ GELİR	000	000
- OLAĞANÜSTÜ GİDER	000	000
DÖNEM KARI	(1.539)	(3.539)
- ÖDENECEK VERGİ V.S.	000	000
NET DÖNEM KARI	(1.539)	(3.539)

Kaynak: Cihangir Samin, a.g.e., s.218.

Diğer taraftan tesiste mevcut bir biçimsel organizasyon yapısı bulunmamakla birlikte ana hatları ile şöyle bir organizasyon şeması mevcuttur:



## 2.1. ALTIN YUNUŞ TATİL KÖYÜ'NDE SUNULAN HİZMETLER

### 2.1.1. Konaklama Hizmetleri

İşletmenin toplam oda sayısı 524'dür. Yatak kapasitesi ise ek tesislerle birlikte 1200'ü geçmektedir. Odaların ve suitlerin müşteri zevk ve bütçesine göre düzenlenmeye çalışıldığı işletmede odalar dört ayrı bölümde yer almaktadır. Bu bölümler ve kapasiteleri ise şöyledir:

Tablo 19. Altın Yunus Tatil Köyünün Konaklama Kapasitesi

Bölümler	Oda Sayısı
Yunus	3 kat, 202 oda (İkisi suit),
Deniz Kızı	3 kat, 165 oda,
Marina	2 kat, 113 oda,
Kabana	1 kat, 44 oda,
Toplam	524 oda

İşletmenin oda kapasitesi yukarıda dökümü verildiği gibi 4 ayrı kısımdan oluşmaktadır. Bunlardan Yunus bölümü ve Deniz Kızı 3 katlı yapılar olup toplam oda sayısı 367 (202+165)'dir. Bu bölüm aynı zamanda Marina kısmıyla birlikte (113 odayla) iki suiti de içinde bulunduran işletmenin en büyük oda kapasitesine sahip kütesidir.

### 2.1.2. Yiyecek ve İçecek Hizmetleri

Yunus restoran, deniz ürünlerinin sunulduğu Neptün Grill, et ve şarap çeşitleri ağırlıklı Baküs, ayrıca döner ve kuzu çevirmesiyle Plaj Grill ve Plaj Snack dışında Kaptan'ın kahvesi, Yunus Bar, Tenis Kulüp Bar, Casino Bar, Tuborg Teras Pub, Teras Cafe ve Kordon Cafe özgün çeşitleriyle hizmet vermektedir. Bu ünitelerin kapasiteleri ise şöyledir

Tablo 20. Altın Yunus Tatil Köyü'nde Bulunan Restoranlar ve Kapasiteleri

Restoranlar	Kapasitesi (Kişi)	Hizmet Çeşidi
Yunus R.	350-400	Tabildot
Baküs R.	200	Alakart
Balo Salonu	400	Tabildot
Plaj R.	150-200	Alakart
Neptün Grill	150-200	Alakart
Teras R.	50	Alakart

İşletme restoranları sundukları hizmet çeşidi bakımından iki ana grupta toplanabilir. Bunlar; a'la carte menü ile hizmet verenler, table'd hote hizmet verenler. A la carte olarak çalışan restoranlar; Baküs, Plaj, Neptün, Grill ve Teras Restoranlardır. Table'd hote menü sunanlar ise Yunus Restoran ve Balo Salonudur. Diğer taraftan bu restoranların kapasiteleri ile hizmet çeşidi arasında da bir ilişki söz konusudur. Nitekim her biri 350-400 kişi kapasitesine sahip Yunus Restoran ve Balo Salonu a'la carte restoranlara göre 2 misli bir kapasiteye sahipken, A'la carte restoranlar ortalama 150-200 kişiye hizmet sunmaktadırlar. Altın Yunus Tatil Köyü'nde bulunan kafeterya türü fast-food yiyecek-içecek hizmeti sunan bölümler ise şunlardır:

Tablo 21. Altın Yunus Tatil Köyü'nde Bulunan Kafeteryalar

Kafeteryalar	Kapasite (Kişi)
Kaptan K.	200
Kordon K.	150-200
Neptün Pub	200

Bu kafeteryalardan Marina'daki Kaptan Kulüp ile Neptün Pub 200 kişinin bir arada yiyecek ve içecek hizmeti almasına imkan verebilecek kapasitedeyken, Kordon Kulüp 150 kişilik olup özel davetlerde kapasitesi 200'e çıkarılmaktadır.

İşletmede restoran ve kafeteryalar dışındaki içecek hizmetlerinin sunulduğu toplam 7 adet bar bulunmaktadır. Bunların isimleri ve kapasiteleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 22. Altın Yunus Tatil Köyü'ndeki Barlar ve Kapasiteleri

Barlar	Kapasite (Kişi)
Yunus Bar	150
Snack Bar	150
Casino	200
Tuborg Bar	100
Main Bar	100
Disko	350
Baküs Bar	50

İşletmenin sahip olduğu barların kapasite olarak en büyüğü Dis-ko'dur. 350 kişiye aynı anda hizmet verebilen bu ünitenin dışında Casino'nun 200, Yunus ve Snack Barların 150, Tuborg ve Main Barın 150'şer kişilik kapasiteleri mevcutken, işletmenin en küçük barı 50 kişi kapasiteli Baküs Bar'dır.

### 2.1.3. Sunulan Diğer Hizmetler

İki yüzme havuzu, kapalı termal havuz, sauna, buhar banyosu, solarium, parafin banyosu, su ve sualtı masajları, aletli cimmastik salonu, zayıflama ve dinçleşme kürleriyle sağlık merkezi hizmeti veren tesis bunun yanında diskotek, anfitiyatroda düzenlenen konser, gösteri ve piyesler, casino, video ve TV odası, günlük yemekli tekne turları, mehtapta tekne gezintileri, defile, sergi ve müzayedeler sunulan diğer hizmetlerdendir.

Kırık, çıkık, romatizma tedavisinde uygulanan banyo, duş, su masajı ve havuz egzersizlerinin tümünde ısıtılmış deniz suyunun tedavi edici özelliğinin bulunmasından hareketle, işletmenin Thalassotherapie adlı bir sağlık havuzu da bulunmaktadır.

Ayrıca tesisin spor imkanları arasında; yelken, su kayağı, tenis, windsurf ve su altı sporları, kara ve deniz avcılığı, atlı spor, masa tenisi, bilardo, voleybol, futbol, tavla ve satranç oyunları sıralanabilir.



Tenise büyük önem verilen işletmede uluslararası standartlarda 5 tenis kortu, tecrübeli antrenörlerin düzenlediği grup çalışmaları ve özel dersler, tenis kulübünün aktivitelerinin başlıcalarındandır.

Öte yandan yine işletmede 24 saat süreyle telex, telgraf, telefon ve kambiyo hizmetleri de sunulmaktadır.

## 2.2. ALTIN YUNUS TATİL KÖYÜ'NÜN PERSONEL DURUMU

İşletmenin daha önceden 450 'nin üzerinde bulunan personel sayısı, sektörde son bir kaç yıl içinde yaşanan olumsuzluklardan etkilenerek 280'lere indirilmek zorunda kalmıştır. Ayrıca 29 adet çeşitli okullardan stajyer öğrenci bulunmaktadır. Mevcut personelin departmanlara göre dağılımı ise şöyledir:

Tablo 23. Altın Yunus Tatil Köyü Personelinin Departmanlara Göre Dağılımı

Departman	Personel Sayısı (Kişi)
Kat Hizmetleri	41
- Kat Temizleyicisi	32
- Nezaretçi .....	5
- Housekeeper .....	3
- Katlar Şefi .....	1
Önbüro	20
Mutfak ve Servis	115
Muhasebe	10
Satın Alma	7
Güvenlik, şoförler ve personel	31
Aktiviteler	9
Teknik Servis	25
Doktor, hemşire yrd.	2
Kasiyer	14
Bilgi-İşlem	2
Cost Control	4
TOPLAM	280

İşletme bünyesinde bulunan toplam 280 personelin yaklaşık %50'si mutfak ve servis bölümünde çalışmaktadır. Bu sayının daha önceki yıllarda çok daha fazla olması, sektörde yaşanan krizle birlikte azaltılmasını gerektirmiştir. Diğer taraftan bölümde bir otomasyona gidilememiş, menülerin üzerinde bir takım düzenlemelere gidilmesini zorlamıştır. Bu düzenlemelerde büyük servis zamanı gerektiren yiyeceklerin menülerde sayıca azaltılması yoluna gidilmiştir.

### 3. ALTIN YUNUS TATİL KÖYÜ'NDE KULLANILAN OTOMASYON (BİLGİSAYAR) SİSTEMİ (\*)

#### 3.1. MEVCUT SİSTEMİN GENEL OLARAK TANITIMI (\*\*)

Altın Yunus Tatil Köyü'nde bilgisayar kullanımına 1980 yılında yalnızca ön kasa işlemlerinin yürütülmesi amacıyla başlanmış, 1983 Yılından 1986'ya kadar 3 ayrı bilgisayar sistemi tatil köyü'nün çeşitli alanlarındaki işlerin ve işlemlerin yürütülmesinde kullanılmıştır. Bu dönemde kullanılan bilgisayar sistemleri:

- Rezervasyon, resepsiyon, muhasebe ve depo faaliyetlerinin bağlı olduğu sistem (modül),

- Ön kasa faaliyetlerinin yürütülmesi için kullanılan sistem,

- Satış Noktaları ve hazırlık alanlarında kullanılan bilgisayar sistemi

şeklinde üç grupta toplanabilir.

Birbirinden bağımsız çalışan birer entegre sistem özelliğini gösteren bu modüller entegre sistemlerden oluşan dağınık bir sistem olarak da tanımlanabilir.

Daha sonra yapılan donanımı yenileme ve revizyon çalışmalarıyla otelin bilgisayar kullanılan tüm departmanları merkezi bir üniteye bağlanmış, satış noktalarında yer alan yazar kasalar ise merkezi işlem ünitesinin yanında bulunan ana yazar kasaya oradan da merkezi üniteye bağlanmak suretiyle tamamen entegre hale getirilmiştir.

Entegre sistemde kullanılan paket program ise Yaşar Bilgi-İşlem ve Tic. A.Ş. tarafından geliştirilen +STAR OTEL YÖNETİM SİSTEMİ'dir. DOS, XENIX, UNIX işletim sistemlerinde ve kişisel ya da mini bilgisayarlarda kullanılabilen bu program modüller ve parametrik yapısı sayesinde iki yıldızlıdan, beş yıldızlı otellere ya da tatil köylerine rahatlıkla adapte edilebilmektedir.

İşletmede TOWER 37/600 MULTI USER SYSTEM ve 3240 PROSESUS (System) olmak üzere iki ana bilgisayar bulunmaktadır. Tower; önbüro, muhasebe, ambar, personel programlarında 3240 prosesus'de satış noktalarından

---

(\*) İşletme bünyesinde kullanılan sistem ile ilgili bilgiler tesis Bilgi-İşlem Müdürü, Müh. Cengiz ARSLAN'dan alınmıştır.

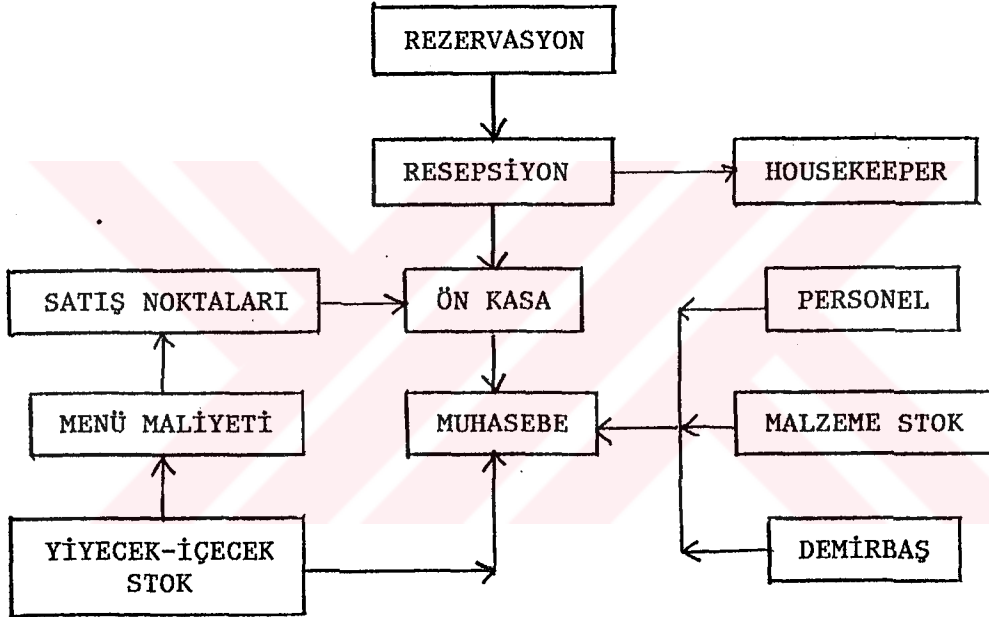
(\*\*) İşletmenin otomasyon sisteminde kullanılan belgelerin bilgisayarların hafızasında bulunması ve sistemin bu belgelerin bir çoğunun yazıcıdan alınmasına imkan vermemesi nedeniyle uygulama incelenirken belgelere yer verilmemiş olup, sistemden alınabilenler metine eklenmiştir.

yapılan (yiyecek ve içecek bilgilerini) gelir kalemleri için çalıştırılmaktadır. Ve bu iki sistem birbirleri ile bilgi alışverişi (communication) içerisindedirler.

TOWER System'e 23 terminal ve 10 printer olmak üzere toplam 33 bağlantı yuvası bulunmaktadır. 3240 Prosesus'de toplam 16 terminal (Satış noktası olan restoran ve bar terminalleri) hizmet verebilecek kapasitededir).

Kullanılan +STAR OTEL YÖNETİM SİSTEMİ'nin işleyişi şematik olarak şöyledir:

Şekil 38. Altın Yunus Tatil Köyü'nde Kullanılan Bilgisayar Sisteminin İşleyiş Şeması



Birbirleriyle bağlantıları açısından resepsiyon-rezervasyon-ön kasa kendi içlerinde entegre olarak çalışmaktadırlar. Bu üç bölüm ön büro olarak adlandırılır. Otel müşterilerinin mali işlemlerini yürüten ön kasa departmanı ile resepsiyon departmanı muhasebe programları ile de ayrıca entegredir. Yine personel, malzeme stok, demirbaş ve yiyecek-içecek kontrolüyle ilgili işlemlerin yürütüldüğü modüllerde muhasebeyle ilişki içerisinde bulunmaktadırlar.

Otelin satış noktaları olarak adlandırılan bölümler de önkasa ile entegre çalışmakta, müşterilerin satış noktalarında (restoran ve barlarda) yaptıkları her harcama NCR yazar kasaların (NCR 7901 Model) bağlantılı olduğu sistem aracılığıyla doğrudan müşterinin foyosuna kaydedilmektedir.

İşletmenin mevcut satış noktaları şunlardır:

Tablo 24. Altın Yunus Tatil Köyü'nde Bulunan Satış Noktaları

Satış Noktası Numarası	Tanımı
1	Yunus Restoran
2	Baküs Restoran
3	Balo Salonu
4	Plaj Restoran
5	Neptün Grill
6	Teras Restoran
7	Yunus Bar
8	Snack Bar
9	Casino
10	Tuborg Bar
11	Main Bar
12	Disko
13	Baküs Bar

Bu satış noktalarından 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 nolu olanlar yiyecek ve içecek hizmetlerinin sunulduğu bölümler, 7, 8, 9, 10, 11, 12 ve 13 nolu bölümler ise yalnızca içecek hizmeti verilen kısımlardır. Daha çok hazır (fast-food) yiyeceklerin sunulduğu kafeteryalar bu satış noktaları dahilinde değildir. Çünkü buralarda satılan kalemler; sayıca az olan ve maliyet kontrolü son derece basit olan unsurlardır.

Ayrıca satış noktalarındaki yazar kasaların hafızalarında menü kalemleri yer almakta, bunun dışındaki siparişler ise "diğer kalemler" adı altında yazar kasalara kaydedilmektedir.

Ayrıca bu satış noktalarıyla merkezi işlem ünitesinden kod numaraları vasıtasıyla doğrudan ilişki kurulabilmekte bu noktalara ilişkin raporlar alınabilmektedir.

### 3.2. OTOMASYON SİSTEMİNİN TEMEL BÖLÜMLENMESİ

Sistemde yer alan modüller daha detaylı olarak değerlendirildiğinde şu şekilde bir gruplamaya gidilebilir:

- Muhasebeyle Bağlantılı Çalışan Modüler Sistem,
- Önbüroyla Bağlantılı Çalışan Modüler Sistem,
- Yiyecek ve içecek Maliyet ve Satışına İlişkin Modüler Sistem.

Tabii ki bu çok çeşitli olarak yapılabilecek gruplandırmalardan yalnızca bir tanesidir. Nitekim benzer bir sınıflandırmayla departmanlar gelir ya da gider merkezi olmalarına göre de gruplandırılabilir. Ancak işletmede kullanılan yönetim sistemi biçimi yukarıda yapılan gruplamanın elemanlarından her birine hem gelir, hem de gider merkezi özelliği kazandırmakta ve bu şekilde bir sınıflandırılmaya gidilmesine yol açmaktadır. Şimdi sırasıyla bu modülleri inceleyelim.

### 3.2.1. Muhasebeyle Bağlantılı alışan Modüler Sistem

Altın Yunus Tatil Köyünde bilgisayarın kullanıldığı muhasebe konularını şunlardır:

- Genel Muhasebe,
- Bordro Tahakkuk,
- Müşteri Cari Hesapları,
- Stok (Depo) işlemleri,
- Demirbaş kayıtları,

Günlük gelir ve gider fişleri (departmanlardan gelen) bilgisayara geçilmekte ve belirli periyotlarda departmanlarda tutulan kayıtlarla bu kayıtların karşılaştırması yapılarak kontrol sağlanmış olmaktadır. Ayrıca girilen bu fişlerdeki bilgiler istenildiği süreyle bilgisayar hafızasında fişin belge nosu, tarihi ve muhteviyatı olarak kalabilmektedir. Ayrıca yine bilgisayarlar muhasebenin temelini oluşturan şu defterleri de otomatik olarak tutmaktadırlar:

- Yevmiye Defterinin Listelenmesi ve görüntülenmesi,
- Muavin defterlerin liste ve görüntüsü,
- Defteri Kebirin listesi ve görüntülenmesi,
- Kasa Defteri.

Yine bunların dışında bilgisayar sistemiyle muhasebe hesap mizanını, defteri kebir mizanını, mahsup, tahsil ve tediye fişlerinin basımını, masraf yerlerine göre gider hesaplarının dağılımını, personel mahsubu, depo mahsubu ve n kasa mahsupları çıkarılabilmektedir.

Personel başlığı altında değerlendirilebilecek programda yer alan işlemler ise şunlardır:

- Personel ve şirket özlük bilgilerinin yüklenmesi,
- Garsoniyenin yüzdelerine göre personele dağıtımını,
- Avans, ikramiye ve ücret tahakkuku,
- Bordro ekimi,
- Tahakkuk sonrası raporları,
- Konut fonu işlemleri,
- Tasarruf fonu işlemleri,
- Vergi iadesi işlemleri,
- 4 Aylık sigorta bildirgesi işlemleri,
- Kümülatif personel ödeme listesi.

Bilgisayarla yapılan bu işlemler sayesinde personel bölümünden gelen belgeler yardımıyla sağlanan veriler değerlendirilmiş ve firmanın işçilik giderlerini rahatça analiz ve kontrol edebilmesine imkan verilmiş olmaktadır.

Yine bilgisayar kullanımının gereği olarak, her müşterinin bir kod numarasını bulunmakta, müşteri folyolarına daha önceden direkt olarak satış noktalarından transfer edilen veriler günlük olarak kaydedilen müşteri cari hesaplarına geçirilmektedir. Altın Yunus Tatil Köyü'nde

müşteri hesaplarının bilgisayarla tutulması için aygıtların yaptığı işlemler ise sırasıyla şöyledir:

- Müşteri bilgileri girişi,
- Müşteri listesi,
- Müşteri hareket kontrol listesi,
- Müşteri hareket düzeltme,
- Muhasebeden müşteri hareket seçimi,
- Müşteri ekstre dökümü,
- Müşteri durum görüntü,
- Devir güncelleştirme.

Altın Yunus Tatil Köyü'nde muhasebe bölümüyle doğrudan ilişki içerisinde bulunan ve bilgisayarın kullanıldığı bir başka alan; stok işlemlerinin bilgisayarlarda tutulmasıdır. İşletmenin deposunda bulunan bilgisayarlara gelen malzemelerin derhal kaydedilmesiyle bu bilgiler aynı zamanda merkezi işlem ünitesinin hafızasınada geçirilmiş olmaktadır.

Depoya girecek malzemeler daha önceden ayrılmış bulunan guruplara dikkat edilerek birer kod numarasıyla kaydedilirler. Bu kod numarası 6 haneli olup, ilk üç hanesi malzemenin kısaltılmış ismi, son üç hanesi ise bulunduğu malzeme gurubu içindeki yeridir. Sözgelimi:

SVM010 'nun

SVM'si Süt ve Mamüllerinin kısaltılmışıyken,  
010'u da bu gurup içindeki sade sütü ifade etmektedir.

Entegre sistemin bu modülünde:

- Malzemelerin maksimum ve minimum seviyelerinin takibi,
- Departmanlar arası transfer işlemleri,
- Teslimat ve sarf fişlerinin izlenmesi,
- Masraf yerlerine göre sarf raporlarının hazırlanması,
- Malzeme kartı liste ve görüntüsü,
- Ay sonu giriş ve çıkış icmallerinin hazırlanması,
- Ay sonu ambar mizanının hazırlanması,
- Envanter değerlendirme,
- Aylık hareket raporlarının hazırlanması

gibi işlemler yapılmaktadır. Yapılan bu işlemler yardımıyla etkin bir stok kontrol yönetimi sağlanmakta ayrıca sipariş edilmesi gereken malzemeler ve bu malzemelerden elde bulunan miktarlarının raporlarının alınmasıyla da talep edilecek malzemeler ve talep miktarları bulunmuş olmaktadır.

Yine muhasebe bölümü modülüyle doğrudan ilgili olan demirbaş takibi de bir alt programla izlenmektedir. Bu programla demirbaş kartları açılmakta, yeniden değerlendirme hesabı ve listesi düzenlenebilmekte, normal veya bakiye metodu ile amortisman hesabı ve listesi tutulabilmektedir.

### 3.2.2. Önbüroyla Bağlantılı Çalışan Modüler Sistem

Müşterinin rezervasyon isteği ile başlayan bu sistem; müşterinin otele gelmek istediği tarihten, gitmek istediği tarihe kadar hangi tip odadan kaç adet bulunduğunu listeleyen ve böylece istenilen tarihler arası, istenilen oda tiplerinden rezervasyon yapılmasına olanak sağlayan bir programdır.

Rezervasyon arama menüsüyle her hangi bir rezervasyon:

- Geliş tarihine,
- Müşteri Soyadı ve adına göre,
- Rezervasyonu yaptırana göre

bulunabilmesini sağlar.

Rezervasyonlara göre, o gün gelecek misafir listesi dökümleri alınarak günlük işlemlerin sağlıklı düzenlenebilmesini sağlar. Forecast'ın her an için öğrenilebilmesi istenilen bir tarihteki doluluk oranı ve mevcut oda sayısının öğrenilebilmesine imkan verir. İptal edilen rezervasyonlar, gerçekleşen rezervasyonlar, no-show rezervasyonların ayrıntılı dökümleri alınarak ta istatistiki hesaplamalar yapılır. Böylece ácentaların ne kadar rezervasyon yaptırdığı, bunların kaçının gerçekleştiği ve kaç geceleme yaptığı öğrenilebilir.

Kabaca tarif ettiğimiz bu rezervasyon işlemlerinden başka ön büroyla ilgili olarak yapılan resepsiyon işlemlerine kısaca değinebiliriz.

**Check-In:**

Müşteri otele geldiği an; en hızlı şekilde işlemlerinin tamamlanıp otele girişinin sağlanmasını ister. Rezervasyonlu ya da rezervasyonsuz check-in işlemleri için dolu bir odanın, bakımdaki bir odanın, kirli bir odanın veya olmayan bir odanın müşteriye verilmesini önleyen sistem ayrıca bu konularda kullanıcıyı da uyarmaktadır. Müşteri rezervasyonlu ise, rezervasyonunu bulur ve rezervasyon kartındaki bilgileri check-in kartına geçirerek gereksiz zaman kaybını önler. Müşteri rezervasyonlu değil ise, müşterinin istediği tipte odaların numaralarını göstererek müşteriye en iyi hizmetin verilmesini sağladığı gibi check-in işlerini yapan kişinin hatalı işlem yapmasını önler. Check-in işlemi yapıldıktan sonra bu karttaki tüm bilgiler istatistiki hesaplara ve günlük raporlara otomatik olarak geçer.

**Önkasa:**

İşletmenin en önemli bölümlerinden biri olan bu ünite de işlemlerin çok süratli ve hatasız olarak yapılması gerekmektedir. Bu bölümün içinde bulunan alt menüler ön büroda çalışan kişi ile müşteri arasındaki ilişkileri en süratli şekilde çözüme kavuşturulmasını sağlar.

### **Folyo Giriş:**

Folyo girişinde tüm çekler oda numarası ve tutarı yazılarak süratli bir şekilde girilir ve program tarafından ilgili oldukları odaların folyolarına otomatik olarak dağıtılır. Folyo girişleri satış noktalarından da yapılabilir. Nitekim bir restorandan veya bardan müşterinin hesabına her an çek işlenebilir. Böylece müşteri hesabı devamlı kontrol altında bulundurulur.

### **Müşteri Kredi Kontrolü:**

Müşterilerin hesap bakiyelerinin dökümünü sağlayan bölümdür. Kullanıcı tarafından belirtilen tutardan fazla hesabı olan müşterilerin listesini vererek her an müşteri hesaplarının kontrolüne olanak sağlar. Müşteri kredi kontrol bölümünce her hangi bir rakam girilmediğinde tüm müşterilerin bakiyelerini döker. Sonuçta tüm müşterilerin bakiye toplamını verir. Bu bakiye toplamı, aynı zamanda ön büro hasılat raporundaki o günkü bakiye toplamıyla balans sağlaması gerektiğinden otokontrol de sağlanmış olmaktadır.

### **Hesap Dökümleri:**

Müşterilere işlenen çekler departman bazında ayrılır. Her bir departmanın işlediği çekler vardır. Hesap dökümleri bölümü, istenen departmanın bilgisayar işlenmiş bulunan çeklerinin dökümünü odalar gün ve saat bazında vererek hangi odaya ne zaman, ne kadarlık bir çek işlendiğini ayrıntılı olarak döker.

### **Fatura Kesme Modülü:**

Bu program sayesinde işletmede müşterilerin hesabını kesmek çok basit şekle indirgenerek müşteri istediği zaman çıkışının yapılmasına olanak sağlanmıştır. Program sayesinde müşteri otele girişinden ayrılmaya kadar olan süre zarfında yaptığı her türlü harcama folyosuna işlendiğinden müşteri hesabını istediği an dökümü verilebilir.

Faturası kesilmiş ve otelden ayrılmış müşterinin odasını program derhal boşaltır ve kirli, boş odalar sınıfına alarak house keeping bölümüne rapor verir. Gurup halinde ayrılan odaların da çıkışı yapıldığında tüm gurubun odalarını boşaltarak kullanıcıya kolaylık sağlar.

### **Tüm Folyoların Dökümü:**

Bu programla da işletmede konaklayan tüm müşterilerin folyo dökümleri alınabilmektedir.

Önbüroyla ilgili sayılan bu işlemlerin yanında Altın Yunus Tatil Köyü'ndeki mevcut bilgisayar sistemiyle aşağıdaki raporlar da ayrıntılı olarak alınabilmektedir:



- Dolu / Boş odalar listesi,
- Konuk kimlik bilgilerinin takibi ve listesi,
- Polis listesi,
- Oda kontrol raporları,
- Çıkış yapacak müşterilerin listesi,
- Acenta kontenjanlarının takibi,
- Departmanlara göre gelir tabloları.

Odaların müşteriye sunulabilmesinin yanında bu yerlerin müşterinin yararlanabilmesine hazır hale getirilmesi de önem taşımaktadır. Yine, önbüro dahilinde online bağlantılı olarak çalışan modül yardımıyla odaların hali hazırdaki durumları yanında:

- Oda durumları görüntü-listesi,
- Oda durumu değiştirme,
- Vale raporu gibi detaylar da öğrenilebilmektedir.

### 3.2.3. Yiyecek ve İçecek Kontrolüne İlişkin Modül (\*)

Daha önce sözü edilen kısım, yani önbüroyla ilgili kullanılan sistem işletmenin konaklama kapasitesinin etkin ve karlı bir şekilde kullanılmasına ilişkindir. Diğer taraftan işletmede konaklama hizmetinin yanında yiyecek ve içecek hizmeti de sunulmasının gerekliliği buna ilişkin faaliyetlerin kontrol edildiği bir modülün kullanılmasını gerektirmektedir.

Altın Yunus Tatil Köyü yiyecek ve içeceklerle ilgili faaliyetlerini kontrol edebilmek, sağlıklı bir gelir-gider analizi yapabilmek için satış noktaları, stok ve muhasebeyle ilişkili olarak çalışan bir modül kullanılmaktadır.

İşletmede bu amaçla kullanılan sistemde otomasyon programı itibarıyla bir farklılık söz konusu olmamakta ve yiyecek-içecek kontrolü birbirinden ayrılmamaktadır. İşleyiş itibarıyla de birbirleriyle benzeyen bu iki kalemin işletme içi akışına ilişkin tek modül kullanılmasına rağmen, çalışmamız gereği bunlardan yalnızca yiyeceğe ilişkin sistem incelenecek ve değerlendirilecektir.

## 4. OTOMASYON SİSTEMİ İÇİNDEKİ YIYECEK MALİYET KONTROLÜ SİSTEMİNİN İŞLEYİŞ SÜRECİ

Altın Yunus Tatil Köyü'nde yiyecek kontrolüne ilişkin kullanılan otomasyon programı teorik olarak kontrol safhalarının tümünde kullanılmamaktadır. En basit şekliyle program; yiyecek malzeme stoklarıyla ilişki içinde bulunan ve yiyeceklerin, önceden hazırlanan standart reçetelerine göre maliyetlemesini yapan bir sistem özelliği göstermektedir.

---

(\*) Çalışmanın bu bölümüyle ilgili bilgiler Cost Control Şefi; Aydın Sezgin ve Yiyecek İçecek Müdür Muavini Kazım Aydın'dan alınmıştır.

Bu modülde yiyecek üretimine ilişkin malzemelerin stok kontrolü yapılmakta, mutfaktan gelen talepler, hazırlanacak yiyecek miktarı için gereken kullanım talebi standart reçeteler yardımıyla kontrol edilip çıkışı yapılmaktadır. Satış noktalarındaki yiyecek satışıyla ilgili belgeler yardımıyla satılan ve mutfağın elinde bulunan malzeme miktarı sürekli olarak bilinmekte, aylık olarak yapılan karşılaştırmalarla ortaya çıkan sapmaların nedenleri bulunmaya çalışılmaktadır. Ayrıca bu aylık cetveller geçmiş dönemlerle de karşılaştırılıp dönemsel analizler yapılabilmektedir.

İşletmedeki ayrıntılı yiyecek maliyet kontrol mekanizması aşağıdaki gibi işlemektedir.

#### a) Üretimin Planlanması

Bu aşamada hitap edilecek müşteri gurubunun belli olmasından sonra işletmede menü planlamasına gidilmekte ve bu menülerde yer alacak yiyeceklerin standart reçetelerinin hazırlanmasına geçilmektedir.

Standart reçeteleri hazırlanacak yiyeceklerin belirlenmesi için öncelikle işletmenin uygulayacağı menüler tesbit edilmekte, diğer bir deyişle planlanmaktadır.

Menü planlanırken öncelikle:

- İşletmede kalan ya da kalacak müşteriler,
- İşletmede verilecek ziyafetler

için menüler hazırlanmaktadır. İşletmede kalacak müşteriler için ki, bu müşteriler 15'er günlük gruplar halinde gelecekleri dikkate alınarak ve 15'er günde bir değiştirilmek üzere; aşçıbaşı, cost controller ve yiyecek-içecek müdürü tarafından planlanmaktadır. Menü tesbitinde gelecek müşteri gurubuna hitap edecek ve turfanda yiyeceklerin pek yer almadığı (zira bu yiyecekler çoğu zaman hem maliyet açısından pahalı, hem de istenen kalitede olmamaktadırlar) işletmenin ölü, yarı ya da canlı sezonda bulunduğu da dikkate alınarak planlama yapılmaktadır.

İkinci grupta yer alan; ziyafetler için daha önceden hazırlanmış bir kaç standart formatlı menü, ziyafet sahibine sunulacak seçimi istenilmektedir. Burada da ziyafete katılacak kişi sayısı, hangi öğünlerin verileceği önem taşımaktadır.

İşletmede 15'er günlük süreyle hazırlanan bir diğer menü ise personel yemeklerine ilişkindir. Aşçıbaşı, cost controller, yiyecek-içecek müdürünün yanında personel müdürü ve sendika temsilcisinin de katılımıyla bir personel yemeği menüsü hazırlanmakta ve 15 günde bir değiştirilmektedir.

Standart reçetelerin düzenlenmesine geçmeden önce; menü kartları sezondan önce düzenlenir ve bastırılır. Fiziksel özelliğinin dışında menülerin; gelecek müşteri gurubunun kültürel ve ırk özellikleri dikkate alınacak biçimde düzenlenmesine dikkat edilir. Ayrıca bu planlamada personel maliyetleri de dikkate alınarak; mümkün olduğunca fazla zaman almayan ve minimum personelle müşterilere sunulabilecek yiyecek-

lerin ağırlıklı olmasına çalışılır. Ayrıca işletmede menüler sezonluk olarak bastırıldığından; sezon boyunca olabilecek fiyat artışlarının bir ön tahminlemesi de yapılarak menü fiyatlarına sezonluk olarak yansıtılır.

İşletmede menü planlamasında dikkate alınan bir diğer faktör de, geçmiş dönem satışlarına ilişkin kayıtlardır. Nitekim bu veriler yardımıyla forecast'ler yapılmaktadır. Diğer taraftan mevcut sistem, kontrol işlemlerinin otomasyona gidilecek bir şekilde yapılmasına imkan vermemektedir. Zira programda; beslenme analizleri, diyet kontrolleri, hastalar için özel menülerin geliştirilmesi ve sürekli menülerin planlanması için herhangi bir modül sistemde yer almamaktadır.

Sayılan bu faktörler dikkate alınarak 15 günde bir değiştirilmek üzere planlanan menüler hazırlandıktan ve basım işlemleri tamamlandıktan sonra işletmenin ileriki dönemlerde (gün, hafta ya da ay) satış hacmi önceden yapılan gurup rezervasyonlarıyla tesbit edilir.

Bu aşamada Altın Yunus Tatil Köyü'nde 15 günde bir değişen menü kompozisyonu ile standart reçetelerin hazırlanması kolaylaşmakta, bu reçetelere göre üretim ihtiyaçları belirlenmekte ve bu kapasite için gereken personel planlaması da önceden yapılabilmektedir. Hazırlanan menülerde yer alan yiyeceklerin hazırlanmasından sonra kullanılan malzemelere ilişkin tüm maliyet unsurları standart reçeteler düzenlenerek belirlenmektedir. Aşağıda işletmede kullanılan bir reçete örneği verilmiştir (Şekil 39).

Şekil 39. Altın Yunus Tatil Köyü'nde Kullanılan Standart Reçetelere İlişkin Bir Örnek

*-----*							
Y i y e c e k & İ c e c e k M a m u l M a l i y e t l e r i							
*-----*							
Mamul Yeri....: 010		BAKUS MUTFAK YIYECEK					
Mamul Kodu....: BAKOJO		BAKUS MEZE TABAGI					
Birimi.....:				Kisi Adeti....:	1		
*-----*							
Yer	Kodu	T a n i m i	Bir	Maliyeti	Miktarı	Tutar	Tarihi
150	BVM100	BEYAZ PEYNIR	KG	13,823.52	.025	345.58	27/05/92
150	BAL470	SOMON FUMI	KG	172,000.00	.020	3,440.00	30/04/92
150	SRM240	BULGUNDU SALAM	KG	36,650.00	.018	659.70	25/05/92
150	ZYY104	Z.Y.YAPRAK SARMA	AD	336.69	1	336.69	20/05/92
150	SAL104	RUS SALATASI	KG	7,050.91	.050	352.54	20/05/92
150	SRM300	DANA FUMI	KG	95,190.00	.015	1,427.85	17/04/92
150	BEB080	DOMATES	KG	2,500.00	.040	100.00	25/05/92
150	BVM140	ROKFOR PEYNIR	KG	60,000.00	.020	1,200.00	1/05/92
150	SRM073	KORNISON TURSU(1X12	KG	4,033.33	.020	76.66	26/05/92
150	DLMO20	LIJMON DILJMI	AD	76.66	1	76.66	20/05/92
150	DLMO02	MARUL YAPRAGI	AD	45.66	1	45.66	20/05/92
150	BEB220	SALATAJK	KG	1,400.00	.025	35.00	25/05/92
150	DLMO30	YUMURTA DILIMI	AD	125.25	1	125.25	20/05/92
150	BAL360	KIRMIZI HAVYAR	KG	122,500.00	.002	245.00	3/04/92
*-----*							
Toplam Tutar...:		8,506.66	Firmo Oranı...: %	5.00	Tarih : 20/05/92		
Bir Maliyeti :		8,931.77	Bakiye Fiyatı :	20,000.00	Cost : % 31.73		
*-----*							

Bu reçetelerde sırasıyla:

- Yiyeceğin adı,
- Hangi restoranın menüsünde bulunduğu,
- Bilgisayar kod numarası,
- İçeriğinde kullanılan malzemelerin:
  - Hangi depoda bulunduğu,
  - Kodu,
  - Tanımı,
  - Birimi,
  - Bir porsiyona konulacak miktarı,
  - Tutarı,
  - Ve son alınan satış fiyatıyla fiyatı,
- Bir porsiyonun yukarıdaki veriler yardımıyla toplam maliyeti,
- Her bir standart reçetede olduğu gibi ortalama % 5 fire oranı,
- Ve Reçetenin hazırlanış tarihi

yer almaktadır. Bu reçetede; yiyeceğe konulabilecek tüm malzeme dikkate alınmaktadır. Ayrıca teoride standart verim olarak bilinen ham yiyeceklerden yararlanılabilme oranı; aşçıbaşı ve cost controller'in deneyimi ölçüsünde fire oranı biçiminde maliyete dahil edilerek sağlıklı bir maliyetlemeye gidilmeye çalışılmaktadır.

İşletmede standart reçetelerden yararlanılması aynı zamanda sağlıklı bir fiyatlamaya gidilebilmesine de imkan vermekte, gerektiğinde özel müşteri gruplarının (özel gece ya da gruplar) besin gereksinimleri dikkate alınarak fiyatlama yapılmaktadır. Yine böyle bir sistemle işletme içi materyal akışı da rahatlatılmakta ve bir sistematığe bağlanmış olmaktadır.

Ayrıca yine bu reçeteler yardımıyla servis edilebilir porsiyon büyüklükleri de tesbit edildiğinden etkin bir önleyici kontrol sistemi de kurulmuş olmaktadır.

Bu işlemler tamamlandıktan sonra sıra bu yiyeceklere ilişkin stokta bulundurulması gereken max-min miktarlarının hesaplanmasına gelir. Bu hesaplamalarda; stoklama maliyeti, tahminen beklenen müşteri sayısı dikkate alınır. Ancak işletmecilik açısından işletmede mümkün olduğunca minimum stok düzeyiyle çalışılması tercih edilmektedir. Yine bu seviyelerin tesbitinde depolanacak malzemelerin bozulma olasılıkları ve depo kapasiteleri de dikkate alınmaktadır.

## b) Üretim ve Satış

### Satınalma

Hedeflenen müşteri gurubuna göre menüler planlandıktan ve üretim standartları belirlendikten sonra tatil köyünün forecast'i göz önünde bulundurulurken satınalma işlemlerine gidilir.

Satınalma ve teslim aşamalarında kriter olarak belirlenen adet, kg, gr yada diğer ölçü birimleri içinde bir listesi bulunmaktadır. Bu liste yardımıyla satın alma ve teslim işlemleri arasında paralellik ve tek düzelik sağlanmış olmaktadır.

Daha sonra periyodik olarak bilgisayardan alınan kritik malzeme raporu yardımı ile alınacak malzemelere ilişkin sipariş isteği hazırlanır. Sonrasında bu istek yiyecek-içecek müdürünün onayından sonra genel müdür yardımcısının okeyi ile:

- Çabuk bozulabilecek nitelikteki malzemelerin siparişi haftada iki kez aşçıbaşı tarafından,

- Hemen bozulmayacak kalemlerin siparişi de depo memuru tarafından verilerek satınalma yapılır. Ancak bu aşamada malzemeler klasik olarak 4 grupta toplanmak yerine (fiyatı yüksek-bozulmayacak, fiyatı daha düşük-bozulmayacak, fiyatı yüksek-bozulacak ve fiyatı çok yüksek) iki grupta toplanmıştır. Bunlar; çabuk bozulabilecek malzemeler ve fiyatı yüksek malzemeler.

Bu aşamadaki satınalma planlamasında bilgisayarlar kritik malzeme raporlarıyla yardımcı olmaktadır. Satınalınacak firmaların tesbitinde ise; ya satınalmacı piyasayı araştırmakta, ya da muhtelif zamanlarda işletmeye gelen satıcıların verdiği bilgiler değerlendirilmektedir. Burada satınalma müdürü en kaliteli malzemeyi en ucuza almakla yükümlü kılınmaktadır.

Diğer taraftan işletmede satın alınacak malzemelere ilişkin bir optimum tedarik miktarı hesabına gidilmemektedir. Bunun yerine malzeme stoklarının max-min seviyeleri kontrol edilerek siparişler verilmektedir.

Altın Yunus Tatil Köyü'nün her hangi bir zincir kuruluşun üyesi olmamasının yanında, satınalma faaliyetlerinin de tek bir örgüt tarafından yapılmasının benimsenmiş olması, tüm alışların tek elden gerçekleştirilmesine yol açmıştır.

İşletmenin örgüt yapısı itibariyle de satınalmadan tek sorumlu kişi satınalma müdürüdür.

### Teslim

Satınalınan malzemeler teslimde geldiğinde ilgili memur malzemenin:

- Miktarı,
- Kalitesi,
- Fiyatı,
- Satınalma standartlarıyla uygunluğu ve
- Diğer özellikleriyle

siparişe uygunluğunu kontrol eder. Şayet işletmeye gelen özellikli bir malzemeyse tesellüm memuru; sözgelimi gelen bir beyaz peynirin tesellümünde açılardan kalite kontrolü yapması için yardım isteyecektir. Tesellüm edilen malzeme derhal bilgisayara girilmekte ve bilgisayar aracılığıyla 3 nüsha olarak tesellüm fişi kesilmektedir. Bu belgenin bir nüshası malzemeyi getirene, bir nüshası muhasebeye gönderilmekte, bir nüshası da cost control'de tutulmaktadır. Aşağıda bir fikir vermesi bakımından işletme tarafından tesellüm işlemlerinde kullanılan bir fiş örneği verilmiştir (Şekil 40).

Şekil 40. Altın Yunus Tatil Köyü'nde Kullanılan Tesellüm Fişine İlişkin Bir Örnek

T E S E L L Ü M F İ Ş İ							No.....: 000895	
900 NOLU YEİCSTOK(ANA ANBAR)							Tarih...: 28/03/92	
Teslim Eden...:				Fatura Tarihi.: 26/05/92				
Firma Adı.....: ALSUN TIC.				Fatura No.....: 278226				
Sik.No	T a n ı m ı	Br	M i k t a r	Birim Fiyat	T u t a r	Muh.No	Açıklama	
BMS100	COCO COLA (1X 24 AD)	KS	50	25,714.50	1,285,725.00	07402001		
BMS110	DITET COCO COLA (1X24 AD)	KL	10	36,321.30	363,213.00	07402001		
BMS140	KUTU COCA COLA	KS	20	50,625.00	1,012,500.00	07402001		
BMS145	KUTU DIET KOLA	KS	5	50,625.00	253,125.00	07402001		
BMS200	YEĞİGÜN MEYVALI (1X24 AD)	KS	20	25,714.50	514,290.00	07402001		
BMS220	KUTU FANTA	KS	5	50,625.00	253,125.00	07402001		
BMS250	TANEK MEYVASUYU (1X24 AD)	KS	20	34,286.00	685,720.00	07402001		
BMS255	KUTU SPRİTE	KS	5	50,625.00	253,125.00	07402001		
BMS260	SPIRİT GAZOZ (1X 24 AD)	KS	10	25,714.50	257,145.00	07402001		
Yukarıda Yazılan 09 Kalen Teslim Alındı.				Toplam Tutar :	4,877,968.00			
Teslim Alan :				Anbar Memuru :				

Bu fişte;

- Yiyeceklerin alındığı firma,
- Hangi depoya yiyeceklerin girdiği,
- Fatura tarihi,
- Fatura no,
- Tesellüm Fiş no,
- Tesellüm fişi tarihi,
- Gelen Malzemelerin stok kodu,
- Tanımı,
- Birimi,
- Miktarı,
- Birim fiyatı,
- Toplam tutarı,
- Muhasebe kayıt numarası,
- Teslim alan,
- Depo memuru.

Fişin bilgisayar tarafından hazırlanması, aynı zamanda tesellüme ait bu bilgilerin stok kayıtlarına da anında işlenmesini sağlar. Bu aşamada meydana gelen tesellüm fişi-sevk irsaliyesi uyumsuzlukları ise derhal muhasebeye bildirilir.

Tesellüm edilen malzemelerden depo tarafından siparişi verilenler doğrudan işletmenin deposuna girerken, aşçıbaşı tarafından istenen malzemeler işletme deposuna girmiş-çıkılmış gibi gösterilerek doğrudan mutfağa girmektedir. Bu işlemin yapılması yiyecek maliyet kontrol süreci zincirinde her hangi bir halkanın atlanmaması içindir.

Diğer taraftan işletme tarafından tesellümde kör tesellüm usulü kullanılmamakta, malzemeyi getiren kişiden sevk irsaliyesi sipariş talebiyle karşılaştırılması istenmektedir. Bu uygulamayla tesellüm memuruna açık kapı bırakıldığı düşünülse de, sevk irsaliyesi-sipariş talebi-gelen miktar ve kalite uyumsuzlukları derhal muhasebeye ve mutfağa bildirilerek meydana gelebilecek aksamaların önüne geçilmiş olmaktadır.

#### Depolama, Depodan Dağıtım ve Ön Hazırlık

Malzemeler tesellüm edildikten sonraki adımda malzemelerin ilgili oldukları depolara götürülmesidir. İşletmenin 7 adet yiyecek ile ilgili deposu olmasına rağmen hali hazırda kullanılanları şunlardır:

- Süt ve süt ürünlerinin saklandığı şarküteri deposu,
- Balık, tavuk ve et türlerinin saklandığı et deposu,
- Kuru bakliyat deposu,
- Sebze ve meyva deposu,
- Meşrubat deposu

İşletmenin inşaatı sırasında yapılan ayrıntılı etüdler sayesinde tatil köyü'nün mevcut depoları işletmeye yeterli gelmekte, ayrıca bu depolarda içlerine konulacak yiyeceklerin korunmasını sağlayacak teknik donanıma da sahip bulunmaktadır. Depolara konulan malzemelerin kodlanması daha önceden değinildiği gibi, yiyeceğin bulunduğu yiyecek gurubunu içerirken, bulunduğu depo ya da deponun her hangi bir raf ya da bölümü hakkında bilgi vermemektedir. Kuşkusuz böyle bir sistemde gerekip gerekmediği de tartışılabilir. Nitekim binlerce çeşit küçük yetek parçanın bulunduğu bir araba fabrikasının deposu için böyle bir sistem kesinlikle gerekliyken, malzemelerin bu denli küçük ve çok olmadığı turistik tesisler için böyle bir kodlamanın gereksizliği de ileri sürülebilir.

Altın Yunus Tatil Köyü'nün stok politikası; en basit ifadeyle minimumla çalışmaktır. Bu politikanın uygulanması için ise stok dönüşüm hızı kriteri yerine, bu konuda uzmanlaşmış cost control personelinin kişisel becerilerinden yararlanılmaktadır.

Bu depolarda bulunan malzemeler, her bir restoranın mutfaklarından gelecek istekler dahilinde çekilmekte ve mutfakların koltuk depolarına transfer edilmektedir.





Bu fişte aşağıdaki bilgiler yer almaktadır:

- Sarf fişi no,
- Sarf fişi tarihi,
- İstek yapan kısım,
- İstek yapılan malzemenin stok nosu,
- Tanımı,
- Birimi,
- Miktarı,
- Birim fiyatı,
- Tutarı,
- Muhasebe kayıt no,
- Açıklama,
- İstek yapan kişinin imzası ve
- Depo memurunun imzasının

bulduğu üç nüshalı bir sarf fişi keser. Bu fişin biri ilgili çıkış yapılan mutfağın şefine, biri depoya, diğeri de cost control'de kalır.

Ayrıca ana depodan dağıtım; acil istekler dışında her gün saha 9-11, öğleden sonra ise 13-15 arasında yapılır.

Dağıtım sırasındaki stok yönetiminde FIFO metodu kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle depodan satış fiyatıyla çıkan malzemelerin fiyatları; ilk giren ilk çıkar hesabına göre kaydedilmekte, müdürler tarafından yapılan ikramlar daha sonra maliyet fiyatı üzerinden tekrar fiyatlandırılmaktadır. Ayrıca fiyatlandırmalarda maliyet yüzdelerinin %28-32 arasında, düşük maliyetlilerden daha yüksek, yüksek maliyetliler de ise daha düşük olacak şekilde tesbit edilmektedir.

Depodan çıkışı yapılan malzemeler mutfağa geldikten sonra o gün için ihtiyaç duyulanlar direkt mutfağa alınmakta, kalanlar da koltuk depolarda muhafaza edilmektedirler.

Doğrudan mutfağa alınan malzemeler pişirime hazır hale gelmeden bir dizi işlemde geçirilmektedirler. Ön hazırlık aşamasını oluşturan bu işlemler yapılırken işletme bünyesinde çalışacak personel sayısının tesbitinde bir iş birimlik yiyecek hazırlığının sağlanması için gerekli standart ortalama zaman kriteri yerine aşçıbaşının becerisine dayanan bir politika izlenmektedir.

Ayrıca bu aşamada yiyeceklerin hazırlanmasında standart reçeteye uygunluk sağlanmaya çalışılarak standart porsiyonlama da gerçekleştirilmektedir. Tatil köyünün her restoranının kendine ait bir mutfağının bulunması, yiyeceklerin ön hazırlıklarının ve pişirimlerinin aynı ünite de yapılmasına imkan vermektedir.

Ön hazırlık aşamasında maliyet kontrolünü doğrudan etkileyen bir başka husus olan meyva ve sebzelerin hazırlanmasında artık oranları; önceden hazırlanan standart reçetelere dahil edilerek maliyetlemeye katılmaktadır.

## Pişirim, Servis

Hazırlıkları tamamlanan yiyecekler pişirime hazır hale getirildikten sonra planlanan menüler ışığında sipariş anında pişirilmesi gereken kalemler (özellikle ızgaralar) dışında müşteri kapasitesi dikkate alınarak önceden pişişilme yoluna gidilmektedir.

Daha sonra servis edilecek yiyecekler standart reçetelerde tanımlanmış porsiyon büyüklükleri esas alınarak porsiyonlanmaktadır. Bu işlemede hitabedilen müşteri gurubu önem taşımaktadır. Nitekim normal günlerde sunulan yiyecek miktar ile ziyafetler için servis edilen yiyecek miktarı birbirinden farklıdır.

Ayrıca servis edilen yiyeceklerin her porsiyonun eşit olabilmesi için gereken alet, araç ve ekipman işletmede mevcuttur.

Her restoranın mutfağında son hazırlıkları yapılan ve müşterilere sunulan yiyecekler buralarda bulunan NCR 7901 model yazar kasalara kaydedilmektedir. Gün boyunca yapılan satışlar için ise akşam kasiyer; yazar kasadan kasiyer raporu almaktadır. Ayrıca müşteri faturasını krediye bırakmak istediğinde yiyeceklerle ilgili hesabı doğrudan önbürodaki hesabına işlenmektedir.

Maliyet kontrolünün sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi için; mutfaktan çıkan her yiyecek için bir garson istek fişi kullanılmaktadır. Bu fişte garsonun adı, istediğı yiyecek ve miktarı yazılıdır. Bu fişler her akşam kasa raporlarıyla karşılaştırılıp balans tutturulmaktadır.

Bu arada süreç içerisinde mutfaktan servis edilecek yiyecekler aboler adı verilen adisyon kontrol memurunca sipariş fişinin içeriğıyle kontrol edilir. Gerek bu aşamada, gerekse bundan önceki işlemlerde ortaya çıkabilecek zayıatlar ise kontrol edilerek bunlar için zayıat raporu hazırlanır ve kusurlu kimseler varsa ücretlerinden kesilir.

Maliyet kontrolünün yiyecek maliyetlemesine dayanması maliyet unsurlarından olan sanitasyon giderlerinin de denetlenmesini gerektirir. Yiyecek hizmeti sunan bir işletmenin uygulamak zorunda bulunduğu sanitasyon prosedürü Altın Yunus Tatil Köyü'nde bir gıda mühendisi tarafından yürütölmektedir. Servis bulaşıklarının yıkanması ve yiyecek hizmetinin hazırlandığı ve sunulduğu yerler düzenli ve periyodik olarak bir program dahilinde sanite edilmektedir.

İşletmede planlanan menüler dahilinde satınalınan, tesellüm edilen, depolanan, ön hazırlığı yapılan, pişirilen ve servis edilen yiyeceklerin bu süreç dahilinde doğrudan kontrolünün nasıl yapıldığına değındikten sonra bu işleri tamamlayan nihai kontrolün nasıl yapıldığını inceleyelim.

### c) Gerçekleşen Sonuçların Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Altın Yunus Tatil Köyü'nde kurulu bulunan bilgisayar sistemiyle doğrudan kontrol edilmeye çalışılan maliyetlerle ilgili nihai kontrolün yapılması, gerçekleşen rakamlarla tahminlerin karşılaştırılması ve işletmenin performansının ölçülmesi için faaliyet sonuçlarının detaylı bir analizi gerektirmektedir. Bu amaçla işletmede faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine dayanan bir sistem kurulmuştur.

İşletmedeki bu sistem klasik olarak iki grupta topladığımız yüzde ve sapma maliyet analizlerinin her ikisinin özelliklerini de taşımaktadır. Nitekim maliyetlerin satışlara oranlanmasıyla sistem, yüzde analiz özelliği gösterirken, gerçekleşen rakamlarla, standart reçetelere dayalı olan rakamların karşılaştırmasını da ele aldığından bir sapma analizini de içine almaktadır.

Kasiyer raporları, günlük olarak cost control'e intikal ettirilen raporlar malzeme guruplarına göre manuel olarak çıkarılmakta ve gerekli değerlendirilmeler yapılmaktadır. Bu kayıtların aynı zamanda merkezi işlem ünitesinde bulunmasına rağmen manuel olarak tekrar çıkarılmasının nedeni makine hafızasında bulunan tüm yiyecek-icecek kalemlerini içermemesi nedeniyledir. Zira kimi yiyecek-icecekler menüde bulunmamakta ve çok nadiren satılmaktadırlar. Bu gibi durumlarda satılan bu ekstra yiyecekler yazar kasa hafızasında bulunmadığından kasadan diğer adıyla çıkmakta daha sonra kasiyer bunun yanına gerçek adını kalemle işaretlemektedir. Cost control'de de bu ürünler için ayrı bir liste tutulmaktadır.

Aylık olarak yapılan cost control'de çıkış ve giriş analizleriyle depodan çıkan malzemelerin tutarıyla, satılan kalemlerin tutarları karşılaştırılır. Bu değerlendirmede koltuk restoran depolarındaki envanterler de dikkate alınır.

Böylece her hangi bir yiyecek için net maliyet bulunur ve bu maliyetler kasiyer raporundaki rakamlara oranlanarak maliyet yüzdesi hesaplanır. Daha önce değinildiği gibi bu cost %28 ila %32 civarında seyreder. Diğer taraftan bu işlemlerin aylık olarak yapılması, aylık kontrol ya da analiz anlamına gelmektedir. Aylık analizlerde malzeme grupları:

- Süt ve süt mamulleri,
- Etler, kümes hayvanları ve deniz ürünleri,
- Kuru bakliyat,
- Sebze ve Meyva
- İçecekler

şeklindedir. Bu gruplar dahilinde yapılan maliyet analizleri sürekli tutulan bilgisayar kayıtları yardımıyla günlük olarak ta istenildiğinde yapılır.

Aylık olarak hesaplanan yiyecek maliyet yüzdeleri işletmenin hedeflediği %28-32 sınırının altında kalır ya da üstüne çıkarsa bir diğer kontrol aracı olan sapma analizlerine başvurulmaktadır.

İşletmede bilgisayarların etkin bir şekilde kullanılması ve sezon öncesi yapılan enflasyon tahminlemeleriyle fiyat artışlarının önceden menüye yansıtılması, yiyecek üretim sürecindeki satınalma ve serviste ortaya çıkan fiyat sapmalarının minimumda tutulmasına olanak vermektedir.

Diğer taraftan işletmede ortaya çıkan miktar ya da kullanım sapmaları daha çok standart reçeteye uyulmamasından kaynaklanmaktadır. Nitelik böyle bir durumda pozitif sapma müşterilerin tam olarak tatmin edilemediği, negatif sapmada ise porsiyonların planlanandan fazla olduğu şeklinde yorumlanır ve sebepleri araştırılıp düzeltici önlemler alınır.

Tüm bu değerlendirmelerden başka yıllık olarak kümülatif veriler analiz edilir. Yıllık analizlerde çıkarılan istatistiklere göre her bir yiyeceğin; menü içindeki satış miktarı ve kar marjı dikkate alınarak menüden çıkarılacak kalemler saptanır ve alternatifleri belirlenir (menü kompozisyon sapmaları tesbit edilir).

Ayrıca menü kalemleri üzerindeki fiyat değişimleri hem fiyatı, hem de gramaj yönüyle ayarlanarak düzeltilme yoluna gidilir. Dikkat edildiğinde menü kompozisyon sapmalarının değerlendirilmesinde kullanılan kriterler daha çok portföy analizine benzemekteyse de bu yöntem kuralcı bir şekilde uygulanmaktan ziyade esnek tutulmaktadır.

## 5. YIYECEK MALİYET KONTROLÜNE İLİŞKİN OTOMASYON SİSTEMİNİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Tüm bu açıklamalarımızdan sonra Altın Yunus Tatil Köyü'ndeki yiyecek maliyet kontrolüne ilişkin kullanılan bilgisayar sisteminin daha çok önleyici kontrole yönelik olduğunu söyleyebiliriz. Zira üretim sürecinde tutulan bilgisayar kayıtları; bölümlerarası iletişimi sağlayarak, olası kayıplar önlenirken, faaliyet sonuçlarına ilişkin bilgilerin değerlendirilmesi manuel olarak yapılmaktadır.

Bu noktada kısa başlıklarla yiyecek maliyet kontrolüne ilişkin bilgisayar sisteminin kullanım sürecini şöyle özetleyebiliriz:

- Her yiyeceğe ilişkin standart reçetelerin hazırlanması ve bilgisayara yüklenmesi,

- Bu reçetelere göre ihtiyaç duyulan malzemelerin isimlerinin tesbiti ve stok kartlarının açılması ve yine bu malzemeler için max-min seviyelerinin tesbiti,

- Bu malzemelere ilişkin stok kayıtlarının tutulması,

- Yiyecek malzemelerine ilişkin max-min seviyelerinin sürekli takibi ve kritik malzeme raporunun alınabilmesi,

- İşletmeye gelen malzemenin tesellümünden sonra stoğuna yapılan ilavenin transferi,

- İşletme yönetiminden gelecek ziyafet menülerinin maliyetlemesi ve fiyatlanması,

- Hazırlanacak menüdeki yiyeceklerin standart reçetelerine göre mutfığa çıkışının yapılması,

- Satış noktalarında yapılan satışların buralarda bulunan yazıcılar aracılığıyla ana bilgisayara aktarılması

İşletmedeki bilgisayar sisteminin önleyici kontrol'de kullanılması kuşkusuz bilgisayarların kullanımı (otomasyon) nın ana özelliğinden kaynaklanmaktadır. Nitekim söz konusu bu sistemde yiyecek kontrolüne ilişkin bölümler arasında iletişimin en üst düzeyde tutulması, olası maliyet sapmalarını minimuma düşürmektedir. Bu da önleyici kontrolün başarıya ulaştığı anlamına gelir.

Öte yandan bu verilere dayalı nihai kontrolün manuel olarak yapılması, sistemin bir eksikliğidir. Bu yüzden de gerek maliyet yüzdelerinin hesaplanması, gerekse sapmaların değerlendirilmesi zaman alıcı olmaktadır. Kanımızca bu problem bilgisayar sistemine küçük bir analiz programıyla çözülebilecektir.

Altın Yunus Tatil Köyü'nde kurulu bulunan yiyecek maliyet kontrol sistemi ile ilgili yapılan değerlendirmelerde varılan sonuçları şöylece sıralayabiliriz:

- Mevcut kontrol sisteminden sağlanan verilerle faaliyet ve gelir analizleri yapılabilmektedir. Nitekim gelir ve maliyetlerin aylık kümülatiflerinin alınması işletme yönetimine; yiyecek üretiminden elde edilen gelirler ve bu gelirlerin elde edilmesi için yapılan harcamaların saptanmasına olanak tanımaktadır,

- İşletmede standart reçetelerin titizlikle uygulanması sonucu verilen yiyecek hizmetinde aynı kalite tutturulmaya çalışılmaktadır. Bu aynı zamanda işletmecilik standartlarının da geliştirilmesi anlamına gelmektedir,

- Otomasyon sistemiyle yiyecek maliyetlemesine ilişkin verilerin anında alınabilmesi, kontrol işleminin kolaylaşmasına olanak sağlayarak kayıpların ve hilelerin en kısa zamanda orta çıkarılmasına olanak vermektedir,

- Bu sistem sayesinde yiyecek maliyetlemesine dayalı bir fiyat koyma yöntemi de işletmece benimsenmiştir. Bu aşamada işletme yönetimi geçmiş dönem analizlerine dayalı uzun dönem için bir fiyatlama politikası benimsemiştir. Bu yöntemle göre işletme sunduğu her yiyecek hizmetinin karşılığında %28 ila %32 civarında bir cost yüzdesi uygulamaktadır. Bu yöntem maliyet yönlü bir yaklaşımın fiyatlama politikasına

hakim olduğu düşünülebilirse de bu cost yüzdeleri geçmiş dönem talep analizlerine de dayanmaktadır.

Kullanılan sisteme göre bir yiyeceğe ilişkin maliyet şöylece hesap edilebilir. Örnek olarak şekil 39'da standart reçetesi verilen Baküs Meze Tabağı'nı ele alalım:

Bu yiyeceğe ilişkin gerekli malzemelerin miktarları daha önceden standart reçetelerde bilgisayara girildiğinden, bilgisayar bu reçete dahilinde her bir malzemenin stoğundan onun fiyatını almakta (FIFO'ya göre) ve kümülatifini bulmaktadır:

Bir Porsiyon Baküs Meze Tabacağı için gereken malzemeler ve fiyatları:

Malzeme	Miktarı	Fiyatı (TL)	Tutarı (TL)
Beyaz Peynir	.025	13.823	345.58
Somon Füme	.020	172.800	3.456.00
Bologno Salam	.018	36.650	659.70
Z.Y.Yaprak Sarma	1	336	336.69
Rus Salatası	.050	7.058	352.94
Dana Füme	.015	95.195	1.427.85
Domates	.040	2.500	100.00
Rokfor Peynir	.020	60.000	1.200.00
Kornişon Tursu (1x12)	.020	4.833	96.66
Limon Dilimi	1	78	78.33
Marul Yaprığı	1	46	46.66
Salatalık	.025	1.400	35.00
Yumurta Dilimi	1	126	126.25
Kırmızı Havyar	.002	122.500	245.00
Toplam			8.506.66

toplandığında bir porsiyon Baküs Meze tabağı'nın maliyeti 8.506.66'dır. Daha sonra bu rakama önceden bu yiyecek için belirlenen fire oranı olarak %5'lik bir zayıat eklenir:

$$= 8.506.66 + (1+0.05)$$

ve

$$= 8.931.99 \text{ olarak bulunur.}$$

Bu rakam standart reçeteye göre hazırlanmış baküs meze tabağının işletmeye net maliyetidir.

Daha sonra sistemin bu yiyeceğe ilişkin fiyat koyması da şu şekilde olmaktadır (Bu yiyeceğe ilişkin cost yüzdesi önceden % 31.8 olarak tesbit edilmiştir):

$$8.506.66 = \frac{x * 31,8}{100}$$

Bu denklemden yiyeceğin fiyat x; 28.000.000 TL olarak bulunur.

Bu formülün hesabı 1 birim porsiyon maliyetinin hangi rakamın % 31.8'i olduğuna dayanmaktadır. Ancak, bu standart reçeteye göre yapılan hesaplama; fiyatın yalnızca malzeme maliyetine göre belirlendiği anlamına gelir. Diğer taraftan bu maliyete işçilik ve genel üretim maliyetlerinin de eklenmesi gerekirken, bu kalemlerin birim porsiyon başına düşen payını hesaplamak zor olduğundan yalnızca malzeme maliyetleri kriteri kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu noktada işletmenin fiyat koyma kararların da maliyetlerin ve maliyet kontrolünün yakın bir ilişkisi olduğu söylenebilir.

## S O N U Ç

İşletme hedeflerinin belirlenmesi, bu doğrultuda kararların alınması, uygulayıcı politikaların belirlenmesi, yürütülmesi ve sonuçta gerçekleşenlerle planlananların karşılaştırılması en basit şekliyle bir yönetim modelidir. Yönetimde işletme kararlarının uygulanabilmesi için en etkili araçlar işletmenin maliyet verileri ve işletme dışı faktörlerin analizidir. Bunlardan işletme dışı faktörler işletmenin dışında cereyan eden; bulunulan iş kolunun özelliğine göre değişen, piyasa koşullarıdır. Bunlar aynı zamanda işletmenin uymak zorunda bulunduğu ve kendi denetiminde bulunmayan faktörlerdir.

Diğer taraftan işletmelerin denetiminde bulunan maliyetler kararların alınması ve uygulanmasında en önemli değişkenlerdir. Bu kapsamda otel işletmelerinin maliyetleri iki grupta özetlenebilir. Bunlardan ilki yatırım maliyetleri, ikincisi de işletme maliyetleridir. Yatırım maliyetleri bir tarafa bırakıldığında, ikinci grupta yer alan işletme maliyetlerini konaklama, yiyecek ve içecek ve diğer hizmetlere ilişkin maliyetler oluşturmaktadır.

Otellerin de diğer endüstrilerde bulunan işletmeler gibi, kendilerine maksimum karı sağlayacak maliyet ve satış ilişkisini kurmak ve korumak durumunda kalmaları için sistematik ve etkin bir maliyetlemeye girişmelerini gerektirmektedir.

Bununla beraber yönetsel bakımdan önemli olan; maliyetlemenin sağlıklı olarak yapılabilmesi ve aynı zamanda kontrol edilmesidir. Zira, her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinin de temel amacı karı maksimize etmek, bunu yaparken de maliyetleri belli bir seviyede tutmaktır (kontrol etmektir). Ancak bu noktada yatırım maliyetlerinin denetlenmesi, işletme maliyetlerinin ise kontrol edilmesi gerekmektedir (Denetleme 1 kez yapılan bir işlem iken, kontrol süreklilik arzeder).

Yine otel işletmesi yönetim kararlarından bir tanesi olan yiyecek hizmetlerinden azami karın sağlanması: Üretim-satış ilişkisinde üretimin satışa bağlı olduğu düşünüldüğünde, satışların geliştirilmesi de maliyetlerin belirli bir düzeyde tutulmasıyla mümkündür.

Öte yandan yiyecek maliyetlerinin belirli bir düzeyde tutulması, ya da diğer bir ifade ile kontrolü; yiyecek maliyet unsurlarının tek tek analiz edilmesini gerektirir. Genel olarak yiyecek maliyetlerini:

- Malzeme maliyetleri,
- İşçilik maliyetleri,
- Genel üretim maliyetleri

oluşturmaktadır.



Bunlardan işçilik; yiyecek ünitelerinde işçilerin birbirinden farklı bir çok hizmetin hazırlanıp satışı sunulmasında görev alması nedeniyle, birim başına düşen maliyeti bulunamamakta ve standardize edilememektedir. İşçilik maliyetlerinin standardize edilememesi durumu, aynı zamanda genel üretim maliyetleri için de geçerlidir. Nitekim, bu maliyet unsurunu oluşturan faktörler hem sayıca çok, hem de maliyet muhasebesi açısından dağıtımı son derece güç ve zaman alıcıdır.

Oysa kontrolün temel koşulu; önceden belirlenen standartların faaliyet sonucunda elde edilen verilerle karşılaştırılması esasına dayanır. Bu yüzden iki temel maliyet unsurunun standardize edilememesi, bu unsurların doğrudan kontrolünü de zorlaştırmakta, hatta imkansızlaştırmaktadır. Bu yüzden yiyecek maliyet kontrolü kavramından malzeme maliyet kontrolü ifadesi çıkarmak yerinde olmaktadır.

Yiyecek malzeme maliyetlerine dayalı bir kontrol sistemi işletmelere göre değişmekle birlikte sözlü bir kontrol sistemi (telkinler, yasaklar v.b.) dışında ya önleyici, ya da geri verili bir özellik taşımaktadır.

Önleyici kontrol sisteminde, belirlenen standartlarda meydana gelen sapmalar ortaya çıkmadan saptanmaya çalışılır. Buna örnek olarak satın alma taleplerinin kopyelerinin ilgili kişi ya da yerlere gönderilmesi verilebilir. Böylece sözgelimi mutfak önceden haberdar edilmekte ve bölüme hareket serbestisi tanınarak, maliyetlerin kontrol edilebilmesine olanak verilmektedir.

Diğer taraftan geri verili kontrol sistemlerini uygulayan işletmelerde; fiili durumla tasarılar arasındaki sapmalar ortaya çıktıktan sonra ölçülmekte ve düzeltilmektedir. Bu kontrol sistemine örnek olarak da yüzde ve sapma maliyet analizleri verilebilir. Bu analizler yardımıyla fiili sonuçlar hedeflenen rakamlarla karşılaştırılmaktadır.

Genellikle ikinci sistemin yaygın olarak kullanıldığı yöntemlerin temelinde; hali hazır durumun geçmişle karşılaştırması esas alındığından detaylı bir analiz mümkün olabilmekte, bazen sürecin uzaması, kontrol sonucundaki düzeltici eylemlerin saptanmasını ve uygulanmasını geciktirebilmektedir.

Diğer taraftan önleyici kontrol sisteminde, faaliyet öncesi sağlanan çeşitli veriler (tesellüm edilen malzemenin mutfığa ve muhasebeye bildirilmesi gibi) yapılacak çalışmalarını yönlendirmekte ve potansiyel kayıpların önlenmesine imkan vererek faaliyet sonuçlarının göz önünde bulundurulmasını engellemektedir.

Kuşkusuz her iki metodun avantajları yanında dezavantajlarının da bulunması, yöntemlerden birinin diğerine tercih edilmesinde rol oynamaktadır. Bu avantaj ve dezavantajlar değerlendirildiğinde ise, konuyla ilgili optimum çözümün her iki yöntemin beraberce uygulanmasının olduğu görülür. Nitekim önleyici kontrol sisteminin sonuçları dikkate alınması geri verili sistemle önlenirken, bu yöntemin önceden kontrole imkan vermemesi durumu da önleyici kontrol sistemiyle aşılabılır.

Birbirlerini tamamlayan bu iki yiyecek maliyet kontrolü sisteminin uygulanması için öncelikle kontrole imkan verecek standartların belir-

lenmesi gerekmektedir. Bir otel işletmesinde yiyecek malzeme maliyet kontrolüne ilişkin standartlar; ünitenin karlılık sınırının belirlenmesine dayanan finansal politika ve hitap edilmesi planlanan müşteri grubunun detaylı bir analizine dayanan pazarlama politikasıyla doğrudan ilgilidir. Bu iki politikanın belirlediği doğrultuda standartlar geliştirildikten sonra yiyecek üretiminin planlanmasına geçilir.

Ancak üretim planlamasına geçmeden önce işletmenin pazarlama politikasına bağlı olarak belirlenen menü içeriklerinin tesbiti (menü planlamasının yapılması) gerekmektedir. Daha sonra bir işletme için belirli bir dönemde satış hacminin tahminlenmesi olarak tanımlanabilecek işletme maliyetlerinin kontrolüne olanak vermek, malzemelere ait stok düzeylerinin belirlenmesine yardımcı olmak, tahmini satış düzeyiyle üretimi dengeleme gibi amaçlara yönelinir.

Bu aşamada üretim planlamasına yardımcı olan ikincil derecedeki araçlar; devirli menülerin kullanılması ve geçmiş dönem satışlarına ilişkin tabloların kullanılması yararlı olmaktadır. Devirli menüler; işletme tarafından belirli zaman aralıklarında tekrarlanan menüler gurubu ya da serileridir. Bu seriler yardımıyla ihtiyaç planlaması daha kolay yapılabilir. Geçmiş dönem satışları ise, yine gerçekleşen satışlara ilişkin menü kalemlerinin geçmiş dönemlerdeki verilerle karşılaştırılmasına imkan vermesi bakımından önemlidir.

Diğer taraftan belirlenen menü kompozisyonları ışığında her bir yiyeceğin hazırlanışında kullanılan malzemelerin ve hazırlanma yöntemlerinin ayrıntılı şekilde düzenlendiği standart reçetelerin hazırlanması ve burada da her bir yiyeceğin kullanılabilir net miktarının dikkate alınması gerekir (Sözgelimi dana butundan yararlanma yüzdesi %50'dir). Hazırlanan yiyeceklere ilişkin standartların belirlenmesindeki son aşama ise; hazırlanan yiyeceklerin her bir müşteriye eşit olarak dağıtımının sağlanmasıdır. Bu işlem genelde küçük parçacıklar şeklindeki yiyeceklerin pişirmeden sonra çeşitli araçlar (kepçe v.b.) yardımıyla gerçekleştirilirken, et, tavuk, balık gibi kalemlerde satınalma ya da ön hazırlık aşamasında bu kalemler ya eşit büyüklükte satın alınmakta ya da bölünmektedir.

Tüm bu standartlara göre planlanan üretimi, daha sonra yiyeceklerin hazırlanmasında kullanılan malzemelerin satın alınması, hazırlanması ve müşteriye sunulması, üretim ve satış adımını izler. Bu süreçte yer alan temel işlevler ise;

- Malzemelerin satın alınması,
- Tesellümü,
- Depolanması,
- Depodan diğer departmanlara dağıtılması,
- Hazırlanıp, pişirilmesi ve servisi,
- Sanitasyonudur.

Sayılan bu süreç malzemelerin doğrudan kullanılmasını ilgilendirdiğinden önleyici kontrol sisteminin kurulmasını gerektirmektedir. Bu süreçte kullanılan belgelerin belirli bir merkezde toplanıp derhal değerlendirilmesi etkin bir kontrole imkan verir.

Öte yandan hazırlanan bu yiyeceklerin üretimi kadar, müşterilere sunulması sırasında da kaçakların önlenmesi ve mutfaktan çıkan yiyeceklerin aynen müşterilere sunulması gerekmektedir ki, bunun sağlanmasının tek yolu da mutfaktan çıkan yiyeceklerin sipariş fişiyle alınabilmesiyle mümkündür.

Önleyici kontrol sisteminin eksikliklerini ortadan kaldıracak bir yöntem olan geri verili sistem; süreç sonunda gerçekleşen sonuçların ölçülmesi ve geçmiş verilerle karşılaştırılarak değerlendirilmesine dayanmaktadır.

Belirli bir zaman aralığında önceden saptanan standartlara göre üniteye teslim alınan malzemelerden ne kadar yiyecek üretilmesi ve bunlardan ne kadarının müşteriye sunulması gerektiğiyle, gerçekte ne kadar yiyecek üretildiği ve satıldığına karşılaştırılması esasına, ya da geçmiş dönemdeki satışlar ile hali hazır durumun karşılaştırılması bu sistemin temelini oluşturur. Bu analizler sonucunda elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ise, yiyecek maliyet kontrol süreci sonundaki "karar verme"ye yardımcı olmaktadır.

Bu kararlarla da geçmiş dönemlerle karşılaştırılan veriler yardımıyla menü kalemleri hakkında yüzeysel bir değerlendirme yapılabilmektedir.

Detaylı bir analize imkan veren değerlendirmeler ise, sapma analizleriyle gerçekleştirilebilmektedir. Bu tür analizlerde ortaya çıkan maliyet sapmaları malzeme kullanımı açısından temelde iki grupta toplanabilir:

Bunlardan ilki; pozitif kullanım sapmasıdır. Bu sapma; müşteriye sunulan yiyecek miktarının planlanandan düşük olduğunu gösterir ki, bu durum müşterilerin tatminsizliğine yol açar ve tekrar aynı oteli tercih etmelerini etkiler. Negatif sapma ise; malzemelerin bonkörce kullanıldığı şeklinde değerlendirilebilir. Dolayısıyla etkin bir maliyet kontrolü için kontrol süreci sonunda yapılacak sapma analizlerinin büyük önemi vardır ve bu analiz sonunda sapmanın pozitif ya da negatif mümkün olduğunca düşük olması istenir.

Diğer taraftan süreç sonunda sağlanan verilerin yardımıyla yapılabilecek bir diğer sapma analizi de menü kompozisyon sapmalarının değerlendirilmesidir. Bu analiz yardımıyla yiyecek çeşitlerinin menü içindeki beğenilirlik yüzdesi, menüye sağladığı katkı payı gibi ölçütlerle değerlendirilerek menüden çıkarılması, ya da kalmasına karar verilmektedir.

Kısaca özetlemeye çalıştığımız bu kontrol modelinin kurulması ve işletilmesinin en kısa zamanda ve en ucuza mal edilmesi ise, kuşkusuz bilgisayarların kullanımıyla mümkün olabilmektedir. Günümüzde kamu ve özel işletmelerin idari ve yazı işlerinden, araştırma kuruluşlarının giderek güçlenen ve karmaşık hale gelen sorunlarının çözümüne kadar yaygın bir şekilde kullanılan bilgisayarlar, otel işletmelerinin yiyecek maliyet kontrolünde etkinliğin sağlanmasında önemli ölçüde yardımcı olabilecek araçlardır.

Yiyecek maliyet kontrolünün temelinde yiyecek maliyetlemesine dayanması, önleyici kontrol sisteminin işletilmesinde sağlanacak veri (bilgi) akışının en hızlı biçimde bu aygıtlarla sağlanabilmesi, bu verilerin istenildiği süreyle saklanabilmesi, çoğaltılabilmesi ve bu verilere dayalı olarak yapılan geri verili kontrol sistemi modelinin rahatça işletilebilmesi, bilgisayarların yiyecek maliyet kontrolünde optimizasyonun sağlanmasında kaçınılmaz olduğu söylenebilir.

Ancak bu noktada yöneticinin bilgisayar alıp almamayı, otelin ölçüğü açısından uzun vadeli ve objektif bir biçimde değerlendirebilmesi gerekecektir.

## L İ T E R A T Ü R

### K İ T A P L A R

AÇIL, A. Fethi., Tarımsal Ürün Maliyetlerinin Hesaplanması ve Memleketimiz Tarımsal Maliyetlerindeki Gelişmeler, Ankara Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Yayınları: 567, A. Ü. Basımevi, Ankara, 1974.

AKINCI, Nejat - Müjdat ÜNLEN - Süleyman YÜKÇÜ., Maliyet Muhasebesi, D.E.Ü. İkt. ve İdr. Bil. Fak. Resmi Teksir Yayınları No:272, İzmir, 1988.

AKOĞLU, Tunay., Turizm Gerçeklerimiz, Ankara, 1966.

AKTAŞ, Ahmet., Hastanelerde Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi, Akdeniz Üniversitesi, Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Yayın No:1, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 1989.

ALBERS, Carl H., Food and Beverage Cost Planning and Control Procedures, The Educational Institute of The American Hotel and Motel Association, Michigan, 1984.

ALTUĞ, Osman., Maliyet Muhasebesi, (9. Baskı), Marmara Üniversitesi, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:434-667, M.Ü. Tek. Eğ. Fak. Matbaası, İstanbul, 1989.

ARAS, Haşim., Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Yöntemler, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Zincirinde Geçerlilik Açısından Değerlendirilmesi, T.C. Turizm Bankası A.Ş. İşletme ve İştirakler Başkanlığı, Ankara.

ARIKAN, Türkan., İşletmelerde Nakit Kontrolü, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1978.

AŞICI, Ömer., Fiziksel Dağıtım Yönetimi, E.Ü. İkt. ve Tic. İl. Fak. Yayın No:19, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1971.

BELKAOUİ, Ahmed., Cost Accounting: A Multidimensional Emphasis, The Dryden Press, New York, 1983.

BENLİGİRAY, Yılmaz., Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayın No: 180/111, Eskişehir, 1977.

BENTLEY, Trevor J., Practical Cost Reduction, McGraw-Hill Book Co. Ltd., Maidenhead, 1980.

- BLOCKER, John G., Essentials of Cost Accounting, (2nd Ed.), McGraw-Hill Book Co., New York, 1950.
- BOARDMAN, R.D., Hotel & Catering Costing and Budgets, London, 1983.
- BRAHAM, Bruce., Computer Systems In The Hotel & Catering Industry, Cassel Educational Ltd., London, 1988.
- BUCHANEN, Polly W., Quantity Food Preparation: Standardizing Receipts and Controlling Ingredients, The American Dietetic Association, Chigago, 1987.
- BURSAL, Nasuhi., Maliyet Muhasebesi: Prensipler ve Uygulama, İstanbul Üniversitesi Yayın No:2432, Formül Matbaası, İstanbul, 1978.
- BÜYÜKMİRZA, Kamil., Yönetim Muhasebesi, (3.Baskı), Gazi Üniversitesi Yayın No:114, G.Ü. Basın Yayın Y.O. Matbaası, Ankara, 1987.
- CLARK, J. Maurice., Studies in the Economics of Overhead Costs, University of Chigago Press, Chigago.
- COLTMAN, Michael., Hospitality Management Accounting, Van Nostrand Reinhold, New York, 1982.
- ÇETİNER, Ertuğrul., Konaklama Yönetim Muhasebesi, Ankara, 1989.
- DAVIS, Bernard and Sally STONE., Food and Beverage Management, Heinemann, London, 1983.
- FAY, Clifford T. - Richard C. RHOADS, Robert L. ROSENBLATT, Ağırlama Hizmet Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi, (çev. Selim Bekçioğlu), Ankara, 1985.
- FEARN, David A., Food and Beverage Management, Butterworths, Whistable, 1985.
- GISLEN, Wayne., Professional Cooking, (2nd Ed.), John Wiley and Sons Inc., Canada, 1989.
- GÜLAL, Mihrinur., Bar Yönetimi ve İçki Teknolojisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Aydın Turizm İşl. ve O.Y.O., Ders Notları, Aydın, 1986.
- GÜLAL, Mihrinur - Meral KORZAY., Yemek Pişirme, M.E.G. ve S.B. Yayınları No:762, M.E.B. Basımevi, İstanbul, 1987.

- GÜMMER, Horst B., *Managing Potentials in Food & Beverage Control, A Food and Beverage Control System*, Edward Arnold Ltd., Victoria, 1983.
- HARRIS, Peter - Peter HAZZARD., *Managerial Accounting in the Hotel and Catering Industry, (Vol:2)*, Hutchinson Education, 1987.
- HUGHES, John - Brian IRELAND., *Costing and Calculations for Catering*, Stanley Thornes Ltd., Ireland, 1981.
- KAHRAMAN, Nüzhet., *Turizmde Yatırım Projeleri, Çağlayan Kitabevi*, İstanbul, 1986.
- KAHRL, William L., *Introduction to Modern Food and Beverage Service*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1976.
- KASANAHA, Michael L., *Hotel Information Systems*, CBI Publishing Co., Boston, 1976.
- KAZARIAN, Edward A., *Food Service Facilities: Planning*, AVI Publishing Co. Inc., Westport, 1983.
- KINTON, Ronald and Victor KISLEN., *The Theory of Catering, (4th Ed.)*, Edward Arnold Publ.Ltd., London, 1983.
- KNIGHT, John B. and Lendal H. KOSTCHEVAR, *Quantity Food Production, Planning, and Management*, Van Nostrand Reinhold Co., New York, 1979.
- KOBU, Bülent., *Üretim Yönetimi, (6. Baskı)*, İ.Ü. Yayınları No:3424, Yön Ajans, İstanbul, 1987.
- KORZAY, Meral., *Otel-Motel-Restoran İşletmelerinde Tedarik ve Materyal Yönetimi*, E.Ü. İkt. ve Tic. Bil. Fak. Yayın No:64/59, İstiklal Matbaası, İzmir, 1977.
- KORZAY, Meral., *Reklamcılık Ders Notları*, E.Ü. İkt. ve Tic. İl. Fak., İzmir, 1977.
- KOTAS, Richard., *Management Accounting for Hotels and Restaurants, (2nd Ed.)*, Surrey University Press, London, 1986.
- LEVINSON, Charles., *Food and Beverage Operations: Cost Control and System Management*, Prentice-Hall Series in Food Service Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1976.
- LUNDBERG, Donald A., *The Hotel & Restaurant Business, (4th Edition)*, Van Nostrand Reinhold Company, U.S.A., 1984.

- MANAS, Oğuz - Şaban EREN - Fikret İKİZ., Basic Programlama, Bilgehan Matbaası, İzmir, 1987.
- MAIZEL, Bruno., Food and Beverage Cost Controls, (5th Ed.), Bobb Merrill Educational Publishing, Indianapolis, 1977.
- MORGAN, William., Supervision and Management of Quantity Food Production, (2nd Ed.), McCutchan Publishing Co., USA, 1981.
- National Restaurant Association, How to Use Uniform System of Account for Hotel and Restaurants, Washington, 1983.
- NINEMEIER, Jack., Planning and Control for Food and Beverage Operations, The Educational Institute, Michigan, 1982.
- ODGERS, Peter., Purchasing Costing and Control for Hotel and Catering Operations, Gale Oldger Publication Ltd., Westminister College, Sussex, 1985.
- OLALI, Hasan., Otelcilik Endüstrisi Yatırımları ve Finansmanı, İzmir İkt. ve Tic. İl. Ak. Yayın No:45, Ticaret Matbaacılık, İzmir, 1965.
- OLALI, Hasan., Turizm Pazarlaması, Ege Üniversitesi, İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi, Yayın No:64/2, İstiklal Matbaası, İzmir, 1969.
- OLALI, Hasan., Turizm Politikası ve Planlaması, Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No:6, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1982.
- OLALI, Hasan - Meral KORZAY., Otel İşletmeciliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:214, Yön Ajans, İstanbul, 1989.
- OLALI, Hasan - Alp TİMUR, Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri, Enka Spor, Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı 1985 Yılı Ekonomi Dalı Birincilik Ödülü, Ofis Tic. Matbaacılık, İzmir, 1986.
- ORAL, Saime., Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım-Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi, İstiklal Matbaası, İzmir, 1988.
- PEKER, Alparslan, Modern Yönetim Muhasebesi, (3. Bası), Filiz Kitabevi, İstanbul, 1983.
- PINAR, Cengiz., Pazarlama Araştırması: Metod ve Teknikler, E.Ü. İkt. ve Tic. Bil. Fak. Yayın No:64/3, İstiklal Matbaası, İzmir, 1969.
- SAMİN, Cihangir., Finansal Analiz, (cilt:14), Hünkar Ofset, İstanbul, Aralık 1991.



- SEABERG, Albin G., Menu Design and Marketing, (3th Ed.), A CBI Book Company, New York, 1983.
- SEZGİN, Orhan M., Konaklama Muhasebesi, Güneş Matbaacılık, Ankara, 1976.
- STEADMON, Charles E., Managing Front Office Operations, The Educational Institute, Michigan, 1985.
- SÜMERKAN, Zekeriya., Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost Control), İnce Ofset, Balıkesir, 1989.
- SÜRMEİ, Fevzi., Finansal Bilgi Sistemi, Eskişehir, 1983.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Konaklama Endüstrisine Giriş, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eğitim ve Kültür Dairesi Başkanlığı Yayınları: 48, Ankara, 1983.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Otel İşletmeciliği, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları: 55, Ankara, 1983.
- T.C. Turizm Bakanlığı, Ticari Mutfak, Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı, İstanbul, 1989.
- T.C. Turizm Bakanlığı, İzmir Turizm Müdürlüğü, İzmir İli Turizm İşletme Belgeli Konaklama ve Yeme-İçme Tesisleri, İşletmeler ve Yatırımlar Şubesi, İzmir, 1992.
- TOSUN, Kemal., İşletme Yönetimi, Savaş Yayınevi, İstanbul, 1982.
- Uniform System of Accounts For Restaurants, National Restaurant Association, (Second Ed.), Washington, 1983.
- USAL, Alparslan., Turizm Pazarlaması, Okan Dağıtımçılık - Yayıncılık Ltd., İzmir, 1984.
- WALLEN, Jerome J., Check-in, Check-out: Principles of Effective Front Office Management, WMC Brown Book Co., 1974.
- WELSCH, Glenn A. -Ronald W. HILTON and Paul N. GORDON., Budgeting: Profit Planning and Control, (5th Edition), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1988.
- YELKEN, Nurettin - M. Hulusi DEMİR, Üretim Planlaması ve Kontrolü, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:133/2, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1978.

YÜCESOY, Cevat., Turizm, Otel İşletmeleri ve Muhasebesi, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1967.

## M A K A L E L E R V E T E B L İ Ğ L E R

ABAY, Ramazan., "Turizm İşletmelerinde Maliyet Hesapları", Turizm İşletmeciliği Dergisi, Haziran 1979.

AKOĞLU, Tunay., "Otel İşletmelerinde Maliyet Hesapları", Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:30, 1971.

ALPKOÇAK, Adil., "Otelcilik Hizmetlerinde Bilgisayarlı Çağdaş Bir Boyut", Turizm İşletmeciliği, Ağustos 1988.

"As Patrons Eat More, Sales Cost Rise: NRA", Hotel & Motel Management, February, 1984.

ATAMANALP, Celaleddin., "Kişiler ve İşletmeler Açısından Maliyet Kavramı", İşletme Dergisi, Atatürk Üniversitesi, İkt. ve İdr. Bil. Fak. Araş. Merkezi, Haziran 1987.

ATAMANALP, Celaleddin., "Maliyetlere Tesir Eden Faktörler", İşletme Dergisi, Atatürk Üniversitesi, İkt. ve İdr. Bil. Fak. Araş. Merkezi, Ağustos 1988.

AYSAN, Mustafa A., "Maliyet ve İşletme Kararları", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Mayıs 1976.

BAYSAL, Ayşe ve Türkan Kutluay MERDOL., "Toplu Beslenme Yapılan Yerler İçin Menü Planlama," Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi Semineri, RCBA İşletme, Danışmanlık, Eğitim ve Araştırma, İstanbul, 23 Kasım 1989.

BAUM, Chris., "The Business of Winning The Business Traveller," Hotels: The International Magazine of The Hotel and Restaurant Industry, September, 1990.

BİRER, Selma., "Kurum Beslenme Servislerinde Çalışan Personelin Fonksiyonel Analizi ve Verimlilik Değerlendirmesi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Cilt:18, Sayı:3, 1989.

BROWN, Terence E. and Michael M. LEFEVER., "A 50 Year Renaissance: The Hotel Industry 1939 to 1989", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May 1990.

CANOĞLU, M. Ali., "Yönetim ve Finansman Giderleri Maliyetlere Katılmalı mıdır ?", Vergi Dünyası, Haziran 1986.

ÇAVDAR, Melih., "Mutfak Yönetimi Açısından İç Düzenleme, Araç-Gereç ve Donanım Seçimi," Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi Semineri, RCBA İşletme, Danışmanlık, Eğitim ve Araştırma, İstanbul, 23 Kasım 1989.

"Electronics Expert Helps Control Food Costs", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August 1989.

FERGUSON, Dennis H. and Thomas I. SELLING., "Analyzing Food and Labour Costs", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, November 1983.

GÜLAL, Mihrinur., "Restoran işletmelerinde İç Düzen", Turizm İşletmeciliği Dergisi, Temmuz-Kasım 1982.

"Güneş, Eğlence ve Bilgisayar", Bilgisayar, Ya-Sa Yayıncılık, Kasım 1986.

GÜNDÜZ, Abdullah., "Çeşme," PTT Dergisi, Temmuz 1992.

HANSON, Bjorn., " Hotel Food Service: Where's the profit ?", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 25, August 1984.

İLBAN, Mengü., "Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü", Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eğitim Daire si Başkanlığı Yayınları: 56, Ankara, 1984.

KREUL, Lee M., "Magic Numbers: Psychological Aspects of Menu Pricing", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August 1982.

KÜÇÜKARAS, Hülya., "Tatil Köylerinde Kredi Kartı", Çağdaş Büro

KÜÇÜKSAVAŞ, Nihat., "Fiyatlandırma Kararlarında Katkı Paylarından Yararlanma", Atatürk Üniversitesi İkt. ve İdr. Bil. Fak. Dergisi, A.Ü. Basımevi, Kasım 1990.

LESLIE, David - David McDOWELL - Horst GÜMMER., "The Application of Computers in the Control Function", International Journal Contemporary Hospitality of Management, Vol:2, No:1, 1990.

MARTIN, Frances., "Hotels 300: The World's Largest Companies", Hotels: The International Magazine of the Hotel and Hotel Restaurant Industry, July 1991.

OKTAY, Serdar., "Otellerin Satış Noktalarında Bilgisayar", Bilgisayar, Ya-Sa Yayıncılık, Mayıs 1990.

ÖZBAYER, Hatice., "Konaklama işletmelerinde Bilgisayar Kullanım Alanları", Turizm İşletmeciliği Dergisi, Temmuz-Kasım 1982.

PATTERSON, John and Roy, ALVAREZ., "Computer Systems for Food Service Operations", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May 1985.

RIZAOĞLU, Bahattin., "Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Analizi ve Yöntemleri", Turizm Yıllığı 1991, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ankara, 1991.

RUSHMORE, Stephen., "Using Micro Computers As A Forecasting Tool for Hotel", Hotel and Motel Management, December 1982.

SEZGİN, Orhan M., "Konaklama İşletmelerinde Maliyet ve Kontrol Sistemleri," Turizm Yıllığı 88-89, T.C. Turizm Bankası A.Ş., Rekmay Ltd., Ankara, 1990.

SÜMERKAN, Zekeriya., "Otel ve Lokanta İşletmelerinde Maliyet Muhasebesinin Yeri ve Önemi", Turizm Yıllığı 1985, T.C. Turizm Bankası A.Ş., Rekmay Ltd., Ankara, 1985.

TİMUR, Alp., "Bir Turizm İstasyonu Çeşme," (Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi), Ege Üniversitesi, İzmir, 1973.

T. C. Resmi Gazete, 28.5.1983 gün ve 18060 sayı: "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği".

"Turizm Sektöründe Otomasyon", Sistem Bilgisayar Kültürü Dergisi, Yıl:1, Sayı: 8.

"Turizm Yazılımları", Bilgisayar, Ya-Sa Yayıncılık, Haziran 1989.

"Turizm ve Bilgisayar", Bilgisayar, Ya-Sa Yayıncılık, Haziran 1986.

"Ürünlerimiz Fişleniyor", Sistem Bilgisayar Kültürü Dergisi, Eylül 1989.

WANHILL, Stephen R.C., "Pricing for event Catering", International Journal of Hospitality Management, Vol:8, No:4, 1989.

"What It Costs To Develop Hotels In The USA", Hotels: The International Magazine of the Hotel and Hotel Restaurant Industry, July 1991.

YAVUZ, Gülay., "Bilgisayarın Otel Yönetimine Getirdiği Değişiklikler", Turizm Yıllığı 1986, T.C. Turizm Bankası A.Ş., Rekmay Ltd., Ankara, 1988.

## D İ Ğ E R L E R İ

- BÖLÜKOĞLU, İlhan., "Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek Hizmet İşletmelerinde Optimizasyon," (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1988.
- BÖLÜKOĞLU, İlhan., "Preventing Food and Material Waste In Volume Food Production, An Industry Project," (Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi), Florida International University, Florida, 1978.
- ERDOĞAN, Harun., "Türkiye'nin Turizm Potansiyeninin Değerlendirilmesinde Turizm İşletmelerinin Finansmanı", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir, 1986.
- ERKLİ, Gülçin., "Turizm İşletmelerinde İletişim," (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1988.
- ERTÜRK, Sibel., "Konaklama İşletmelerinde, İşletme Maliyetlerinin Analizi ve Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinin Gelir ve Giderlerine İlişkin Araştırma," Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Proje Değerlendirme Müdürlüğü, Ankara, Eylül 1990.
- GAZEL, Mehmet., "Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Yiyecek ve İçeceklerin Satın Alma, Fiyatlama ve Kontrol İşlemleri, Ramada Renaissance Resort Hotel Örneği," (Yayımlanmamış Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Antalya, 1991.
- OLALI, Hasan., "Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesinde Turizmin Rolü," (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Endüstri Matbaacılık ve Tic., İzmir, 1963.
- T.C. Turizm Bakanlığı, "Turizm İstatistikleri (1991)," T.B. Yatırımlar Genel Müdürlüğü Yayın No:1992/4.
- T.C. Turizm Bakanlığı, "Konaklama İstatistikleri Bülteni-1991," T.B. Yatırımlar Genel Müdürlüğü Yayın No:1992/5.
- USAL, Alparslan., "Turizm - Çevre İlişkileri", (Yayımlanmamış Y.Lisans Ders Notları), İzmir, 1991.

