



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI**

**4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BANKET  
(ZİYAFET) HİZMETLERİ YÖNETİMİ (ANKARA İLİNDE BİR  
UYGULAMA)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Reyhan SÖNMEZ**

**Balıkesir, 2008**



**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI**

**4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BANKET  
(ZİYAFET) HİZMETLERİ YÖNETİMİ (ANKARA İLİNDE BİR  
UYGULAMA)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Reyhan SÖNMEZ**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Yusuf AYMANKUY**

**Balıkesir, 2008**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI  
Enstitümüzün *Turizm İşletmeciliği* ve *Otelecilik* Ana bilim Dalı'nda *200612501001* numaralı  
*Reyhan SÖNMEZ*'in hazırladığı "*4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Banket Hizmetleri Yönetimi (Ankara Ülkede Bir Uygulama)*"  
konulu ~~DOKTORA~~ YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI.  
Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca *08.09.2008* tarihinde  
yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY~~  
~~ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan.....İmza.....

Unvanı, Adı-Soyadı

Prof.Dr. Necdet HACIOĞLU

Üye.....İmza.....

Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

Yrd.Doç.Dr. Yusuf AYMAKLUY

Üye.....İmza.....

Unvanı, Adı-Soyadı

Yrd.Doç.Dr. Yasar YILMAZ

Üye.....İmza.....

Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....

Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....

Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

08.10.2008

Enstitü Müdürü

Doç.Dr. Aygün SEYMEN

## ÖNSÖZ

Konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek ünitesi içerisinde yer alan ziyafet bölümünün, günümüzde ve yakın zamanda çok önemli bir konuma geleceği öngörülerek ve bu konuda yapılmış araştırmaların yetersizliği nedeni ile bu konu üzerinde yoğunlaşp çalışma ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmada ziyafet bölümünün konaklama işletmeleri açısından ne derece önem arz ettiği ele alınarak, sistemli ve koordineli bir organizasyonun kurulması, bu doğrultuda ziyafet bölümünün nasıl hareket ettiği incelenmiştir. Bu tez, yerli ve yabancı bir çok kaynağın bir araya getirilmesi ve uygulamalı bir çalışmanın ürünüdür. Bu sayede bir çok değerli bilgi bir araya toplanmış ve bundan sonra yapılacak çalışmalara iyi bir kaynak teşkil edeceği düşünülmüştür.

Bu çalışmanın hazırlanmasında desteğini ve yardımlarını esirgemeyen çok değerli hocam, danışmanım; Yrd. Doç. Dr. Yusuf AYMANKUY'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, yetişmemde çok büyük katkısı olan tüm Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, hocalarıma sonsuz şükranlarımı sunarım. Beni bu günlere getiren biricik Aileme minnetimi ifade etmek isterim.

**Reyhan SÖNMEZ**

## ÖZET

### 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BANKET (ZİYAFET) HİZMETLERİ YÖNETİMİ (ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA)

**SÖNMEZ, Reyhan**

**Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yusuf AYMANKUY**

**2008, 163 sayfa**

Her insan daima en iyi hizmeti almayı ister. Konaklama işletmeleri de bu felsefeden yola çıkarak en iyi hizmeti müşterilerine sunmayı hedef olarak kabul eder. Bunun için konaklama işletmeleri insanlara, konaklama, yiyecek-içecek, eğlence, gibi olanakları sunmaktadır. İşte bu olanakları yerine getirebilmek için var olan birimlerden birini de yiyecek-içecek departmanı içinde bulunan ziyafet (banket) bölümü oluşturur. Ziyafet hizmetlerinin müşteriye sunulması çok değişik işlem basamaklarının hayata geçirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bir ziyafet organizasyonunun öncesinde, esnasında ve sonrasında gerçekleştirilen çalışmalar bir bütünlük arz etmektedir. Olabilecek en küçük bir aksaklık işlerin aksamasına yol açmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinin ziyafetlerde sağlayacağı müşteri memnuniyeti, konaklama işletmelerine iyi bir imaj ve çok daha fazla müşteri şeklinde yansımaktadır. “ 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Banket (ziyafet) Hizmetleri Yönetimi ve Ankara İlinde Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinin amacı, konaklama işletmeleri için ziyafet bölümünün ne anlam ifade ettiğinin tespit edilmesidir. Bu amaçla hazırlanan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, genel olarak yiyecek-içecek sektörü incelenmiştir. İkinci bölümde Ziyafetin tanımı yapılarak konaklama işletmelerinde ne tür ziyafet organizasyonlarının gerçekleştirildiği ve ziyafet salonlarının taşınması gereken özellikler belirtilerek, ziyafet masa düzenlemeleri detaylı olarak işlenmiştir. Üçüncü bölümde, ziyafet organizasyonlarının öncesinde, sırasında, sonrasında gerçekleştirilen işlem basamakları yer almıştır. Dördüncü bölümde ise Ankara ilinde 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki ziyafet bölümlerinin önemi üzerine anket çalışması yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yiyecek-İçecek Sektörü, Konaklama İşletmeleri, Yiyecek-İçecek Departmanı, Ziyafet Bölümü, Ankara.

**ABSTRACT**  
**BANQUET SERVICES MANAGEMENT IN 4 AND 5 STAR**  
**ACCOMMODATION ENTERPRISES (AN APPLICATION IN ANKARA)**

**SÖNMEZ, Reyhan**

**Master of Arts, Tourism Administration and Hotel Management Major Program**

**Thesis Supervisor: Assistant Prof. Dr. Yusuf AYMANKUY**

**2008, 163 pages**

Everybody wants to get the best service. Accommodation enterprises also take this philosophy as their driving force, and accept to render best services to their customers as their goal. For this purpose, accommodation enterprises are submitting possibilities, such as accommodation, food and beverages as well as amusement to the people. And banquet division within the food and beverages department is composing one of the units, present to fulfill these possibilities. Rendering of banquet services to the customer can be possible with realization of very different process stages. Works, performed before, during and after a banquet organization, are forming a whole. Any possible tiny fault causes works to fail. Therefore, customer satisfaction, to be maintained by the accommodation enterprises during banquets, is reflecting to the accommodation enterprises as a good image and more customers. Aim of the Master of Arts thesis, named “Banquet organization in 4 and 5 Star Accommodation Enterprises and Application in Ankara”, is to determine the meaning of banquet division for accommodation enterprises. Study, prepared for this purpose, is composed of four sections. During the first section of the study, food and beverages sector is inspected in general. In the second section, banquet is described and what kind of banquets are performed in accommodation enterprises and what features banquet halls should have are mentioned, and banquet table arrangements are discussed in detail. In the third section, process stages, realized before, during and after a banquet organization, are listed. In the fourth section, a questionnaire study is performed about importance of banquet divisions in 4 and 5 star accommodation enterprises within city of Ankara.

**Keywords:** Food and Beverages Sector, Accommodation Enterprises, Food and Beverages Department, Banquet Division, Ankara.

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No:</b>
<b>ÖNSÖZ</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>xi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	<b>xii</b>
<b>EK LİSTESİ</b>	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>

### I. BÖLÜM

#### **YİYECEK- İÇECEK HİZMETLERİ SEKTÖRÜNÜN GENEL YAPISI VE 4- 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ YİYECEK- İÇECEK BÖLÜMÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

1.1 Yiyecek İçecek İşletmelerinin Kapsamı ve Önemi	2
1.2 Yiyecek İçecek Endüstrisinin Gelişme Nedenleri	4
1.3 Yiyecek İçecek Endüstrisinin Tarihsel gelişimi	7
1.4 Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması	8
1.4.1 Ticari Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri	11
1.4.1.1 Restoranlar	12
1.4.1.2 Fast food (hızlı yemek) restoranları	14
1.4.1.3 Oteller	15
1.4.1.4 Kulüpler	16
1.4.1.5 Kafeler ve snack barlar	16
1.4.1.6 Toplantı ve kutlamalarda yiyecek-içecek hizmeti veren işletmeler	16
1.4.1.7 Seyahat esnasında yolculara sunulan ikramları hazırlayan işletmeler	17



1.4.1.8 Kurum ve personel ihtiyacına yönelik sözleşmeli yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmeler	17
1.4.2 Sübvans Edilen Sosyal Yardım Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri	18
1.4.2.1 Hastanelerde sunulan yiyecek-içecek hizmetleri	18
1.4.2.2 Endüstriyel işletmelerin yiyecek-içecek hizmetleri	18
1.4.2.3 Üniversitelerde sunulan yiyecek-içecek hizmetleri	19
1.4.2.4 Okullardaki yiyecek-içecek hizmetleri	19
1.4.2.5 Resmi kurumlar da (Askeri) yiyecek içecek hizmetleri	19
1.5 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Yapısı	20
1.6 Konaklama İşletmelerindeki Yiyecek-İçecek Departmanının Özellikleri ve Önemi	23
1.7 Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek hizmeti sunan birimler	28
1.8 Yiyecek-İçecek Yönetiminin Temel Fonksiyonları	30
1.8.1 Yiyecek-içecek departmanlarında plânlama faaliyetleri	30
1.8.2 Örgütlenme (organizasyon)	31
1.8.3 Yönelme	32
1.8.4 Düzenleştirme (koordinasyon)	32
1.8.5 Kontrol (denetim)	33

## II. BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ ZİYAFET HİZMETLERİNİN TÜRLERİ VE BANKET FAALİYETİ ÖNCESİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

2.1 Ziyafetin Anlamı ve Önemi	34
2.2 Ziyafetin Tarihi ve Günümüzdeki Yeri	35
2.3 Ziyafet Türleri	37
2.3.1 Küçük partiler	37

2.3.2 Kokteyller	37
2.3.3 ay partileri	37
2.3.4 Nişan ve düğün ziyafetleri	38
2.3.5 Soğuk büfe ziyafetleri	38
2.3.6 Resmi (protokol) yemekleri	38
2.3.7 Toplantı ve seminerlerde uygulanan ziyafetler	39
2.3.8 Kongre ve konferanslarda verilen ziyafetler	39
2.4 Ziyafetin Kabulü	40
2.5 Konaklama İşletmelerinde Ziyafet Menülerinin Planlanması ve Türleri	43
2.6 Ziyafet Salonlarının Özellikleri	48
2.7 Ziyafetlerde Kullanılan Masa Şekilleri ve Masa Düzenlemeleri	50
2.8 Ziyafet Masalarında Oturma ve Yerleşim Düzenleri	55
2.9 Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek ve Ziyafet Fiyatlamaları	63
2.9.1 Sübjektif yöntemler	63
2.9.2 Objektif yöntemler	64
2.9.3 Ziyafetlerde yiyecek-içecek fiyatlama	66

### **III. BÖLÜM**

#### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ZİYAFET ORGANİZASYON YAPISI VE ZİYAFET OPERASYONLARINDA GERÇEKLEŞTİRİLEN İŞLEMLER**

3.1 Ziyafetin Konaklama İşletmelerindeki Organizasyon Yapısı ve Önemi	68
3.2 Ziyafet Personeli	71
3.2.1 Yiyecek-içecek müdürü	71
3.2.2 Ziyafet müdürü	72
3.2.3 Sekreter	73
3.2.4 Ziyafet servis şefi	73
3.2.5 Ziyafet kaptan	74

3.2.6 Ziyafet içecek servis Şefi	74
3.2.7 Ziyafet servis elemanı	74
3.2.8 Ziyafet servis eleman yardımcısı	75
3.2.9 Ekstra ziyafet elemanı	75
3.2.10 Hamallar	75
3.3 Ziyafet Emri ve alıŐma Düzenleri	76
3.3.1 Ziyafet faaliyetlerindeki personelin görev dağılımları	78
3.3.2 Ziyafet mice-en place çalışmalarının yürütülmesi	81
3.3.2.1 Menü kartı ve isimliklerin hazırlanması	82
3.3.2.2 Ziyafet ncesi yapılan hazırlıkların kontrolü	83
3.3.2.3 Konukların karşılanması	83
3.4 Ziyafet Servisinde Yiyeceklerin-İçeceklerin Sunumu ve Kuralları	84
3.4.1 Ziyafetlerde kullanılan servis türleri	86
3.4.2 Ziyafet hizmetlerinde içeceklerin servisi	89
3.4.3 Ziyafetlerde kullanılan servis metotları (alıŐma yöntemleri)	92
3.5 Ziyafetin Kontrolü ve Sonlandırılması	94
3.6 Ziyafet Faaliyetlerinde Meydana Gelebilecek Olumsuzluklar	96
3.7 Ziyafet Organizasyonlarının Pazarlanması ve Satışı	97
3.8 Ziyafet Gelirleri ile Ziyafet Maliyetlerinin Tespiti ve Bütçenin Hazırlanması	100
3.9 Ziyafet Departmanında Hijyen ve Sanitasyon	102

#### IV. BÖLÜM

### 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BANKET (ZİYAFET) HİZMETLERİNİN ÖNEMİNİN VE YÖNETİMİNİN TESPİTİNE YÖNELİK ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Amacı	104
4.2 Araştırmanın Yöntemi	106
4.3 Araştırmanın Kapsamı	107

4.4 Araştırma Verilerinin Analizi	109
4.4.1 İşletme ile ilgili genel bilgilerin değerlendirilmesi	109
4.4.2 Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin özelliklerinin ve işletmelerin ziyafet alanlarını belirlemeye yönelik bilgilerin dağılımı	112
4.4.2.1 Sosyo-demografik özellikler	112
4.4.2.2 İşletmelerin ziyafet alanlarını belirlemeye yönelik bilgiler	115
4.4.2.3 Genel gelirler içerisinde toplam yiyecek-içecek gelirleri ve yiyecek-içecek gelirleri içerisinde ziyafetin payının tespiti	117
4.4.2.4. Yiyecek-içecek organizasyonu içerisinde ayrı bir ziyafet bölümünün varlığı	119
4.4.2.5 Araştırmaya katılan işletmelerin ziyafetlerde kullandıkları servis metotlarının dağılımına ilişkin veriler	120
4.4.2.6 Konaklama işletmelerinin ziyafet bölümlerine yeterince destek ve önem verip vermediklerinin belirlenmesi	120
4.4.3 Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerinin değerlendirilmesi	121
4.4.4 Ziyafetin yürütülmesi ve ziyafet personeline ilişkin bulgular	126
4.4.5 Faktörler arası korelasyon ilişkileri	131
4.4.6 Ankette yer alan 'işletmenin sınıfına ve yöneticilerin cinsiyetine' göre yapılan çok değişkenli regresyon analizi	134
4.4.6.1 Tesis sınıfı değişkenine göre çok değişkenli regresyon analizi	134
4.4.6.2 Cinsiyet değişkenine göre çok değişkenli regresyon analizi	137
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>140</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>149</b>
<b>EK</b>	<b>158</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>163</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 1.1 Yiyecek-İçecek İşletmeleri	<b>10</b>
Şekil 1.2 Büyük Bir Otelin Organizasyonu	<b>21</b>
Şekil 1.3 Büyük Bir Otelin Yiyecek-İçecek Departmanı Organizasyon Şeması	<b>26</b>
Şekil.1.4 Yiyecek-İçecek Departmanı Faaliyet Şeması	<b>27</b>
Şekil.2.1 Ziyafet Anlaşması	<b>42</b>
Şekil.2.2 Modern Ziyafet Menüsü	<b>47</b>
Şekil.2.3 Örnek Ziyafet Salonu Planları	<b>49</b>
Şekil.2.4 Ziyafetlerde Kullanılan Masa Şekilleri	<b>51</b>
Şekil.2.5 Ziyafet Yerleşim Planı	<b>53</b>
Şekil.2.6 10 Davetli Çift ve Ev Sahiplerinin Uzun Masada Oturma Düzeni	<b>57</b>
Şekil.2.7 10 Davetli ve Ev Sahiplerinin Geniş Masada Oturma Düzeni ( Ev sahipleri şeref misafirleri ile kısa kenarda)	<b>57</b>
Şekil.2.8 11 Davetli Çiftin Uzun Masada Oturma Düzeni (son çift nişanlı, bekar)	<b>58</b>
Şekil.2.9 Ev Sahipleri Uzun Kenarda ve Ortada 10 Çift İle Oturma Düzeni	<b>58</b>
Şekil.2.10 Bekar Ev Sahibi Uzun Kenarda Ortada ve Toplam Erkek Sayısı Bayanların Sayısından İki Fazla	<b>59</b>
Şekil.2.11 Aynı Cinsten Kimselerin Katıldığı Yarı Resmi Davette Masada Yerleşim	<b>60</b>
Şekil.2.12 Resmi Yetkiliye Verilen Ziyafette Oturma Düzeni Toplam 11 kişi	<b>60</b>
Şekil.2.13 “U” Şeklindeki Bir Masada Resmi Ziyafet Düzeni	<b>61</b>
Şekil.2.14 “T” Masada Oturma Düzeni	<b>62</b>
Şekil.2.15 Nişan Ziyafetinde Masa Düzeni	<b>62</b>
Şekil.3.1 Büyük Bir Otel İşletmelerindeki Ziyafet Organizasyon Yapısı	<b>70</b>
Şekil.3.2 Ziyafet Emri Örneği	<b>77</b>
Şekil.3.3 40 Kişilik Bir Ziyafette Posta Dağıtım Plânı Örneği	<b>79</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Tablo.2.1 Modern Ziyafet Menülerinde Yemeklerin İçeriği ve Servis Sırası	<b>45</b>
Tablo.3.1 Ziyafet Servisi Öncesi Görevlendirme Tablosu	<b>78</b>
Tablo.3.2 40 Kişilik Bir Ziyafette Servis Personeli Görev Dağılım Listesi	<b>80</b>
Tablo.4.1 Türlerine ve Sınıflarına Göre Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı konaklama tesislerinin sayısı	<b>108</b>
Tablo.4.2 Ankara İli Bazında 4 ve 5 Yıldızlı Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Dağılımı	<b>108</b>
Tablo.4.3 İşletme ile ilgili genel bilgiler	<b>109</b>
Tablo.4.4 Ziyafet / yiyecek-içecek yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri	<b>114</b>
Tablo.4.5 İşletmelerin yiyecek-içecek ve ziyafet alanlarının belirlenmesi	<b>116</b>
Tablo.4.6 Konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek ve ziyafet gelirleri	<b>118</b>
Tablo.4.7 Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek departmanı içerisinde ayrı bir ziyafet bölümünün bulunmasına dair bilgiler	<b>119</b>
Tablo.4.8 Ziyafetlerde en çok uygulanan servis metotlarının dağılımı	<b>120</b>
Tablo.4.9 Ziyafet bölümüne verilen desteğin saptanmasına ilişkin veriler	<b>120</b>
Tablo.4.10 Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerini ifade eden görüşlere ait; sayı, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri	<b>125</b>
Tablo.4.11 Ziyafetin yürütülmesi ve ziyafet personeline ilişkin bilgilerin dağılımlarına ait; sayı, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri	<b>129</b>
Tablo.4.12 Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerini ölçen bölüme ilişkin korelasyon analizi göstergesi	<b>131</b>
Tablo.4.13 Ziyafetin yürütülmesi ve ziyafet personeli ile ilgili korelasyon analizi	<b>133</b>
Tablo.4.14 Tesis sınıfına göre anketin 3. bölümünde yer alan düşünceleri karşılaştıran çok değişkenli regrasyon analizi tabloları	<b>134</b>
Tablo.4.15 Tesis sınıfına göre anketin 4. bölümünde yer alan ifadeleri karşılaştıran çok değişkenli regrasyon analizi tabloları	<b>136</b>
Tablo.4.16 Cinsiyete göre anketin 3. bölümünde yer alan düşünceleri	

karşılaştıran çok değişkenli regrasyon analizi tabloları	137
Tablo.4.17 Cinsiyete göre anketin 4. bölümünde yer alan ifadeleri	
karşılaştıran çok değişkenli regrasyon analizi tabloları	139

## **EK LİSTESİ**

Ek Anket Formu	155
----------------	-----

## Giriş

Yiyecek-içecek sektörü; İnsanların, hayati fonksiyonlarını devam ettirebilmesi için gerekli yiyecek-içecekleri hazırlayan ve bunları bir sistem dahilinde sunan ve her geçen gün gelişen, mesafe kat eden bir endüstri konumunda bulunmaktadır. Yiyecek-içecek sektörü içerisinde konaklama işletmeleri de önemli bir yer tutmaktadır. Bu çerçevede, konaklama işletmelerine gelen misafirler bazen evlerinden binlerce kilometre uzaklara gitmektedir. Bu kadar uzakta, kendilerini ev ortamındaymış gibi rahat ettirip, yiyecek-içecek hizmetlerinin yerine getirilmesi konaklama işletmelerinin temel görevleri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte konaklama işletmeleri insanların özel günlerini kutlayıp yaşamlarında önemli bir yer edinecek olaylarında mekanını oluşturmaktadır. Bu kimi zaman bir çiftin düğün merasimi kimi zaman da bir nişan töreni olabilmektedir.

Konaklama işletmeleri, sahip oldukları yiyecek-içecek bölümü departmanları ile kişi ve kurumlara, iş ve sosyal amaçlı konuları yiyecek-içecek eşliğinde paylaşabilmelerini sağlayacak alanları bünyelerinde barındırmaktadır. Özellikle büyük şehirlerdeki konaklama işletmeleri sadece oda ve yiyecek-içecek hizmeti vererek kârlarını maksimize edemeyeceklerini anlamıştır. Bu anlamda konaklama işletmeleri daha farklı hizmet arayışlarına girmektedir. Bu hizmetler; kongre, konferans, toplantı, mezuniyet, gala gecesi, düğün, nişan, özel günler vb.dir. Bu hizmetleri pazarlama satış departmanları ile konaklama işletmeleri ulaşabildikleri her yere yaymaya çalışmaktadırlar. Tabii ki bu sayılan hizmetleri verebilmek için profesyonel kişilerden oluşan bir ekibin ve istenen organizasyonların gerçekleştirilebileceği alanların, malzemelerin, konaklama işletmesinin bünyesinde bulunması gerekmektedir. Tüm bu sayılanlar konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarının ziyafet bölümünde bulunması gerekmektedir. Ancak bu sayede sağlıklı bir ziyafet organizasyonu gerçekleştirilebilir. Konaklama işletmelerinin ziyafet bölümü yiyecek-içecek departmanları içinde en çok kazandıran bölümler arasında yer almaktadır. Konaklama işletmelerinin kuruluşunda ziyafet salonlarının bulundurulması zorunluluğu bulunmamaktadır. Ancak sağladığı gelirler nedeni ile bu gün ve gelecekte konaklama işletmelerinin en önemli gelir merkezlerinden biri olacağı çok açık bir gerçektir.



## I. BÖLÜM

### YİYECEK- İÇECEK HİZMETLERİ SEKTÖRÜNÜN GENEL YAPISI VE 4- 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ YİYECEK- İÇECEK BÖLÜMÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

#### 1.1 Yiyecek İçecek İşletmelerinin Kapsamı ve Önemi

Dünya ölçeğinde turizme katılanların sayısındaki hızlı artış; ekonomik, siyasal, sosyo-kültürel değişmelerin hızı, mikro düzeyde işletmelerin yönetiminde, organizasyonunda, üretim yapılarında ve işletme dışı çevre ile ilişkilerinde yeni değişimleri zorunlu kılmıştır. Yeni değişen ve gelişen koşulların arkasında yatan temel nedenlerin başında; teknolojik gelişmeler, uluslar arası rekabet, tüketicilere sunulan mal ve hizmetlere ilişkin bilinçli yaklaşımlar önemli rol oynamıştır. Gelişen ve değişen koşullar çerçevesinde bilinçli tüketici kitlesinin seyahat esnasındaki temel giderlerini; konaklama, ulaştırma ve yiyecek içecek oluşturmaktadır. Turizm sektörü içerisinde yer alan ağırlama ve hizmet sektörü; konaklama, yiyecek içecek veya her ikisinin de beraber sunulduğu ticari kuruluşları kapsayan geniş bir yelpazeye sahiptir.<sup>1</sup>

Yiyecek-içecek işletmesi; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile, kişilerin yeme içme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir.<sup>2</sup>

Bu çerçeveden hareketle yiyecek içecek işletmelerini tanımlayacak olursak; konaklama işletmelerine bağlı birimler olarak ya da özel kimlik çatısı altında, dışarıda

<sup>1</sup> Yaşar Yılmaz, (2007), **Otel ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, s.2.

<sup>2</sup> Şehnaz Demirkol, Gökhan Aziz Özkoç, (2006), “Yiyecek İçecek İşletmeleri ‘Mutfak Yönetiminde’ Etik Dışı Tutum ve Davranışların Değerlendirilmesi” **2. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, Balıkesir**, s. 148.

yemek yemeği düşünen veya evlerinden uzakta bulunan insanlara kâr amacı taşıyın ya da taşıyın yiyecek ve içecek malzemelerinin satın alarak işleyen, üreten ve satış yaparak doyurma hizmeti veren, bu hizmetin yanında eğlence faaliyetleri de sunabilen farklı ölçek ve özelliklere sahip işletmelerdir.<sup>3</sup>

Diğer yandan, yiyecek içecek hizmetlerinin öneminden şu şekilde bahsedilebilir;

- Yiyecek içecek hizmetleri her şeyden önce müşteri açısından önem taşımaktadır. Çünkü müşteri ne olursa olsun yiyecek ve içecek hizmetlerinin kaliteli, hijyenik olmasını arzu etmektedirler.

- Yiyecek içecek endüstrisinin önemi, beslenme ihtiyacının zorunlu ihtiyaçlardan olmasından kaynaklanmaktadır. Sektörün her geçen gün büyümesi istihdam yaratması açısından da oldukça önemlidir.

- Günümüz sosyo-ekonomik koşulları ile genel sağlık şartları, beslenmenin rastgele bir şekilde değil, teknik esaslara bağlı olarak yapılmasını zorunlu kılmakta ve toplu beslenme yapılan yerlerde, bu tür hizmetlerin sürekli gelişmekte olan teknolojiyi göz önünde bulundurarak daha iyiyi, daha ucuzu ve daha faydalı olanını bulmaya yönelmelerini gerektirmektedir.<sup>4</sup>

- Yiyecek ve içecek hizmetleri otel açısından da önemlidir. Çünkü otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerini vermelerinin en önemli nedeni, hukuki mevzuattan kaynaklanan zorunluluk ve gelirlere katkı dışında otel müşterilerine hizmet etme amacından kaynaklanmaktadır.<sup>5</sup>

- Yiyecek ve içecek hizmeti işletmeler ve kurumlar açısından önem arz etmektedir. Yiyecek ve içecek bölümünün önemi yiyecek ve içecek satışlarının toplam

<sup>3</sup> Mehmet Sarıışık, (1998), “**Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş yıldızlı Otelerde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Aydın, s.10.

<sup>4</sup> Işıl Göksu, (2000), “**Yiyecek-İçecek Endüstrisinde Bir Pazarlama Aracı Olarak Menü Planlaması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir, ss.2-3.

<sup>5</sup> Sibel Güler, (2005), **İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir uygulama**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları: No. 1652, Eskişehir, s.4.

gelire olan katkısı ile ölçülebilir. Ekonomik açıdan iyi gelir sağlamak durumunda olan işletme hizmetten memnun ve mutlu olan müşterilerini işletmeye bağlar ve satışlarının artmasına yardımcı olur.<sup>6</sup>

- Ekonomik, sosyal ve siyasi pek çok konular, yemek masalarında konuşulup karara bağlandığı için yiyecek ve içecek hizmetlerinin kalitesi, masadakileri ve onların olaylara iyimser bir gözle bakmalarına yardımcı olacaktır. Bu sayede yiyecek ve içeceğin kaliteli, lezzetli olmasının yanında servisinde iyi olmasını gerekli kılmaktadır. Böylece yiyecek ve içecek hizmetlerinin kalitesi, müşteriye memnun edecek, onların sosyal ilişkilerini ve bazen aile ilişkilerini de olumlu yönde etkileyecektir.<sup>7</sup>

## 1.2 Yiyecek İçecek Endüstrisinin Gelişme Nedenleri

Gerek dünya ekonomisinde gerekse ülke ekonomilerinde hizmet endüstrisi en hızlı büyüyen bir endüstridir. Hizmet endüstrisinin en hızlı büyüyen kesimlerinden biri ise yiyecek-içecek endüstrisidir. Yiyecek-içecek endüstrisinde görülen gelişmenin çoğu nedenleri endüstrileşmeyi izleyen bazı belirli eğilimlere dayandırılmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

- **Günümüzde tüketicilerin demografik özelliklerinin daha etkili olması:** Genç kuşaklar yaşlılara göre daha çok dışarıda kalma ve bu suretle yeme içme sureti ile harcamada bulunmaktadırlar. Ülkelerin çoğunluğu genç kuşaklara sahiptir. Varlıklı kimselerin dışarıda yeme içme eğilimi artmaktadır. Genel olarak ülkelerde nüfusun büyük bir oranı kolej, fakülte, yüksekokul, yatılı okul gibi okul öğrencilerinden oluşmaktadır. Bunlar dışarıda yiyip içmektedirler. Diğer yandan kadın ve erkek arasındaki ayırım ortadan kalkmış ve kadınların çoğu ekonomik bağımsızlığa sahip

<sup>6</sup> Gözde Gül Başer, (1995), “**Yiyecek ve İçecek Hizmet İşletmelerinde Maliyet Analiz ve Fiyatlandırma Yöntemlerinin Belirlenmesi- Antalya Yöresi Araştırması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, ss. 4-5.

<sup>7</sup> Kadir Özel, (2003), “**Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Yeniden Yapılanmanın Uygulanması: Beş Yıldızlı Otel Örneği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s. 5.

olmuşlardır. Çalışan kadınların sayısının artması onları ekonomik bağımsızlığa götürmekte ve dışarıda yeme içme eğilimlerini arttırmaktadır.

- **Yiyecek-içecek tesislerinin sayısının artması:** Bir taraftan yiyecek-içecek teknolojisindeki gelişmeler bir taraftan dışarıda yemek yeme isteminin artması yiyecek-içecek sunan tesislerin çoğalmasına neden olmuştur. Sayıları artan yiyecek-içecek tesisleri birbirleriyle rekabete girmiş ve bu durum yiyecek-içeceklerin fiyatlarının düşmesine dolayısıyla insanların dışarıda daha sıklıkla yemek yemelerine yol açmıştır. Diğer yandan, yiyecek-içecek tesisleri müşterileri kendilerine çekmek ve bağlamak için uzmanlaşma, kaliteli yiyecek sunma, özel yemek servisleri yaratma gibi satış teknikleriyle müşteri isteklerine daha iyi cevap verebilmektedirler.<sup>8</sup>

- **Zamanın etkisi:** Zaman, insanların yeme-içme eğilimini iki yönden etkilemektedir. Bu etkilerden biri insanlar için boş zamanın artması, diğeri ise boş zamanın kıtlaşmasıdır. Boş zamana sahip olan insanlar evlerinden uzak olmaya daha çok istek duymakta ve bu insanların böylece dışarıda yeme ve içme eğilimleri artmaktadır. Günümüzde insanların aynı zamanda kendilerini yoğun çalışma içinde bulmaları onların boş zamanını kısıtlamaktadır. Özellikle evli kadınların bir işte çalışmaları, onların evde yemek pişirme istememelerine, yemek pişirmeyi bilmemelerine ve evlerine ayırabilecekleri zamanı kısıtlamalarına yol açmaktadır. Bu durum da ailelerin dışarıda yeme-içme eğilimini artırmaktadır.

- **İnsanların harcanabilir gelirlerinin artması:** Günümüzde insanlar ortalama olarak daha fazla harcanabilir gelire sahip olmuştur. Böylece, insanlar dışarıda daha sıklıkla yeme-içme imkanına kavuşmuştur. Ailelerde maaş veya ücret alan üyelerin sayısının artması da dışarıda yemek yeme için daha fazla güdeleyici bir etki yaratmaktadır. Diğer yandan, tam gün çalışarak işten yorulan kimseler evde pişirerek

---

<sup>8</sup> Bahattin Rızaoğlu, (1990), “Genel Pazarlara Yönelik Ticari Yiyecek-İçecek Tesislerinde Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, s. 11.

yemek yemekten sakınmaktadırlar. İnsanların tüketime harcadıkları paranın daha büyük bir bölümü dışarıda yemek-içmek için kullanılmaktadır.<sup>9</sup>

- **Menülerdeki gelişme:** Zamanla menülerdeki gelişmeler dışarıda yemek yeme isteğini pozitif yönde etkilemiştir. Menülerde yeme-içme isteğini etkileyen önemli noktaları şu şekilde özetlemek mümkündür; Uygun fiyatlar, ilginç ve ilginç olduğu kadar da macera olan menüler, menü kompozisyonundaki uyum ve kolay ulaşılabilirlik, çocuklar için özel menüler, sunulan yiyecek çeşitleri, işletmenin ünlü bir zincir işletme olması, temizlik/hijyen, iyi pişmiş yiyecekler, ambiyas, menülerde farklılıklar, diet menü.<sup>10</sup>

- **Ev harici yeme-içmenin, sosyalleşmenin benimsenmesi:** Eskiden dışarıda yemek-içmek para harcamak pek onaylanmazdı. Ama artık dışarıda yeme-içme genç kesim tarafından bir prestij olarak görülmektedir.

- **Ülkeler arasında ve ülke düzeyinde geziye katılanların sayısının artması:** İnsanların, gezi yapma bilinci son yıllarda oldukça beyinlerine yerleşmiştir. Bu geziler esnasında gördükleriyle yeme-içme kültürünü artırmaktadır. Bu da bu hizmeti veren tesislerin miktarının, özelliklerinin, artmasına sebep olmaktadır.

- **Coğrafik değişmeler:** Eskiden büyük bir kent merkezinde bulunan yeme-içme yerleri çok önemli idi. Şimdi bu tip yerler yol üzerinde, yerleşim alanlarının çok uzağında olmayan, etkinlik ve faaliyet alanları artmış bir biçimde daha verimli bir şekilde hizmet vermektedirler.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Bahattin Rızaoğlu, Murat Hançer, (2005), **Menü ve Yönetim**, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 6-7.

<sup>10</sup> <sup>10</sup> Hasan Yavuz, (2007), **Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Nitelikli İşgören İstihdamını Etkileyen Faktörler: Sakarya Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, ss. 23-24

<sup>11</sup> Osman Çetinkaya, (1996), “**Yiyecek-İçecek Endüstrisinde Menü Planlama ve Yiyecek-İçeceğin Geliştirilmesi (Varan Konaklama Söğütözü Tesislerinde Örnek Bir Uygulama)**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss. 16-17

### 1.3 Yiyecek İçecek Endüstrisinin Tarihsel gelişimi

Yiyecek ve içecek Hizmetlerinin bir endüstri haline gelişi hem çok eski, hem de çok yenidir. Eskidir; çünkü insanoğlu eski çağlardan beri yemek üretmiş ve tüketmiştir. Yenidir; çünkü özellikle son 150 yıl içinde oldukça büyük bir değişim yaşanmıştır. M.Ö. 10.000 Danimarka ve Orkney Adalarında yaşayan kabilelerin büyük miktarda yiyecekler pişirdiği ve büyük gruplar halinde yenildiği bilinmektedir. Yine M.Ö. ki dönemlerde Çin'e seyahat edenlerin yol kenarı hanlarda konakladığı ve yemek yediklerini gösteren kayıtlar bulunmuştur. Hindistan'da da yol kenarı hanlar, tavernalar ve yiyecek servisi hüküm sürmüştür.

Asur ticaret kolonisi yerleşim merkezi olan Kaniş'te (Kültepe / Kayseri) elde edilen arkeolojik bulgular bu kentte lokanta benzeri mahalleler bulunduğunu göstermektedir. Eski Yunan da evlerde veya bayram, yıl dönümlerinde ziyafetler oldukça yer tutmaktadır. Ortaçağda yemek üretimi belirli esnaf loncaları tarafından yürütülmüştür. Paris'te XII. Yüzyılda "Chaine de Rotisseurs" (Izgaracılar Loncası) kurulmuş; bu lonca bu günde aynı adı taşıyan bir gurme kulübü olarak yaşamını sürdürmektedir. Restoran endüstrisi, Fransa Devriminden sonra Paris'te başladı ve Avrupa'ya hızla yayıldı. İlk lüks lokanta ise 1782'de Paris'te açıldı: La Grande Taveme de Londres... Amerika da ilk fast food tipi restoranlar 1930'lar da görülmeye başlandı.<sup>12</sup>

Ülkemizdeki yiyecek içecek hizmetleri sektörünün gelişiminde; Aşevleri, özellikle Bektaşî ve Mevlevî dergahlarında önemli bir yer tutarken, Osmanlı Saray Teşkilatında ve Yeniçeri Ocaklarında da yeme-içme hizmetlerinin düzenlenmesine büyük ölçüde önem verilirdi. Görülen hizmetlerde günümüzdekine benzer işbölümü ve uzlaşmaya gidilerek, verimli çalışmaya ve mevcut işgücü ve malzeme ile zamanı en rasyonel kullanmaya özen gösterilirdi.

Günümüzde, ev dışında yenilen yemeklerin sayısındaki hızlı artışa paralel olarak yiyecek-içecek işletmelerinin sayısında da artış gözlemlenmektedir. Konaklama ve

<sup>12</sup> Fermani Maviş, (2005), **Mönü Planlama Tekniği**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No. 1614, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Yayınları; No.7, Eskişehir, ss. 14-24.

yiyecek-içecek işletmelerinde güvenilir istatistiklerin toplanması, mesleğin son derece değişiklik gösteren karakterinden, bölgesel farklılığından ve mevsimlik oluşundan dolayı karmaşıklaşmıştır. Buna rağmen, turistin yaptığı toplam harcama miktarı içinde, yiyeceğe %20-25 oranında para harcadığı tahmin edilmektedir. Yiyecek içecek sektörünün 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızlı bir gelişme göstermesi, bu sektörde çalışan işletmelerin zaman içerisinde değişimlerini de beraberinde getirmiştir. Örneğin, günümüzde uçaklarda verilen yiyeceklerin çeşidi ve kalitesinde büyük bir rekabet söz konusudur. Artık havayolu şirketleri gastronomi uzmanları çalıştırmaya başlarken, sürekli olarak aşçı transferleri yapmaktadırlar.<sup>13</sup>

Tüm bunların yanı sıra bugün yiyecek-içecek endüstrisi de, diğer endüstri dallarında olduğu gibi önemli güçlüklerle karşı karşıyadır. Bunların en önemlileri; kalifiye yönetici azlığı, üretkenlikte düşüklük, finansal yönden kapitalin elde tutulması ve yeterli bir şekilde geri dönmesinin sağlanması, güçlükleridir. Yiyecek-içecek endüstrisindeki değişimler bu faktörler sonucu ortaya çıkar.<sup>14</sup>

#### **1.4 Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Yiyecek-içecek işletmelerini değişik ölçütlere göre sınıflandırmak mümkündür:

##### **1. Büyüklüklerine göre yiyecek-içecek işletmeleri**

- Büyük ölçekli yiyecek-içecek işletmeleri
- Orta ve küçük ölçekli işletmeler

##### **2. Mülkiyete göre yiyecek-içecek işletmeleri**

• Özel işletmeler; sermayesinin tamamı veya büyük çoğunluğu özel işletmelere ait işletmelerdir.

• Kamu işletmeleri; sermayesinin tamamı veya büyük çoğunluğu kamuya ait işletmelerdir.

<sup>13</sup> Nilüfer Koçak, (1997), “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.7-8.

<sup>14</sup> Hasan Olalı, (1973), “Otel İşletmeciliği ve Yönetimi” Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir, s. 535

- Karma işletmeler; sermayesinin bir kısmı özel kişilere bir kısmı devlete ait olan işletmelerdir.<sup>15</sup>

### 3. Ülkemizde hukuki yapılarına göre yiyecek-içecek işletmeleri

- Turistik işletme belgeli yiyecek-içecek işletmeleri (Turizm Bakanlığından işletme belgesi alarak faaliyet gösteren ve denetimleri Bakanlıkça yapılan işletmelerdir.)

#### a) Lokantalar

- Lüks lokantalar
- Birinci sınıf lokantalar
- İkinci sınıf lokantalar
- Üçüncü sınıf lokantalar

#### b) Kafeteryalar c) Barlar

- Belediye belgeli yiyecek-içecek işletmeleri (Kuruluşu sırasında gerekli izinlerin bağlı oldukları belediyeden alındığı ve denetimlerinin belediyeler tarafından yapıldığı işletmelerdir. Bu işletmelerin sınıflandırılması da belediyeler tarafından yapılmaktadır.)<sup>16</sup>

### 4. Coğrafi dağılımlarına göre yiyecek-içecek işletmeleri

- Yöresel yiyecek-içecek işletmeleri
- Bölgesel yiyecek-içecek işletmeleri
- Ülkesel yiyecek-içecek işletmeleri
- Uluslar arası zincir yiyecek-içecek işletmeleri

Bu sınıflandırmayı; Pazar yapılarına, faaliyet alanlarına vb. kriterlere göre yapmakta mümkündür. Diğer yandan belirli ölçütler içerisinde sınıflandırılan bir işletme diğer ölçütler çerçevesinde de sınıflandırılabilir. Bununla birlikte sınıflandırmaya daha genel anlamda bakacak olursak; yiyecek-içecek işletmelerini 2 temel grup altında toplayabiliriz.<sup>17</sup> Bunlar ticari amaçlı yiyecek-içecek işletmeleri ve sübvansede edilen sosyal yardım amaçlı yiyecek-içecek işletmeleridir. Şekil 1.1 Yiyecek içecek İşletmeleri

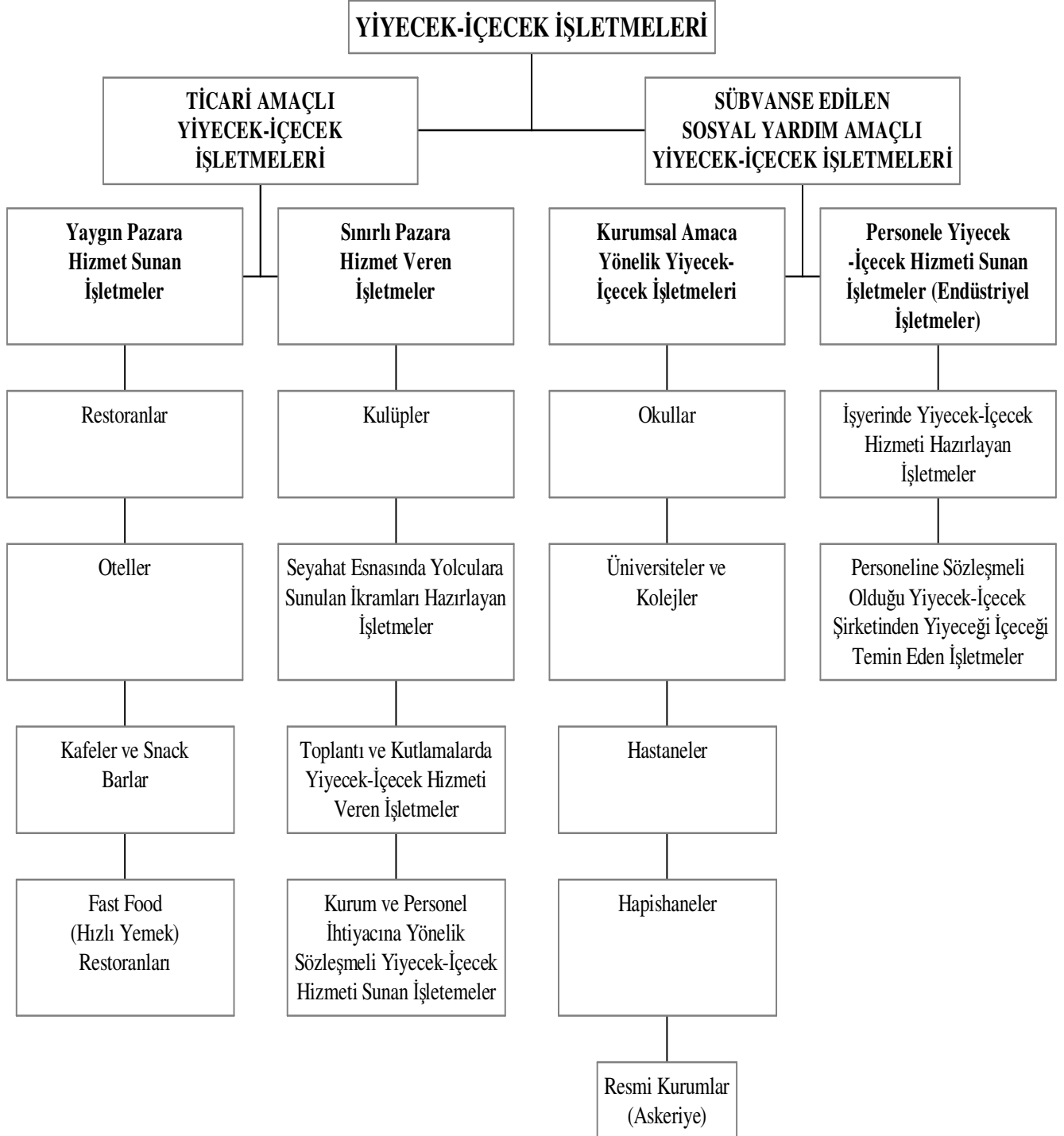
<sup>15</sup> Kadir Öztaş, (2002), **Turizm Sektöründe Mutfak Hizmetleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 13.

<sup>16</sup> Nilüfer Koçak, (2004), **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 2-3.

<sup>17</sup> YILMAZ Yaşar, **a.g.e.**, ss. 4-5.



Şekil 1.1 : Yiyecek-İçecek İşletmeleri



**Kaynak:** Bernard Davis, Andrew Lockwood, Sally Stone, (1998), **Food and Beverage Management Third Edition**, Butterworth Heinemann Ltd. Oxford, s. 5. ('den derlenerek hazırlanmıştır).

### 1.4.1 Ticari Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Yiyecek-içecek endüstrisinin kârlı bir endüstri kolu olması ve zorunlu ihtiyaçları karşıladığı için sürekliliğinin kesin olması bu alana birçok kişi ve şirketin yatırım yapmasına yol açmıştır.<sup>18</sup> Böylelikle ticari amaçlı yiyecek-içecek işletmeleri ortaya çıkmıştır. Ticari olan yiyecek-içecek işletmeleri; kâr amaçlıdır ve kendi içinde sınırlı pazara hitap eden ve yaygın pazara hitap eden işletmeler olarak ikiye ayrılır. Yaygın pazara hitap eden yiyecek-içecek işletmeleri içinde; konaklama işletmeleri içinde yapılanan yiyecek-içecek işletmeleri, bağımsız restoranlar, kafeler, barlar, fast-food restoranlar yer almaktadır. Yaygın pazara hitap eden bu yiyecek-içecek işletmeleri içinde, pazardan en büyük payı restoranlar ile fast-food türü restoranlar almaktadır.

Sınırlı pazara hitap eden yiyecek-içecek işletmeleri ise; karada, havada ve denizde seyahat eden yolculara yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmeler, klüpler, kurum ve personel ihtiyacına yönelik sözleşmeli yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmeler ve toplantı karşılama konusunda yiyecek içecek hizmetleri veren işletmeler den oluşmaktadır. Ticari yiyecek-içecek işletmelerinin amacı; müşterilerinin istek ve arzularına cevap vermek; aynı zamanda onları tatmin ederek kâr sağlamaktır. Ticari amaçlı hizmet sunan yiyecek-içecek işletmeleri kendi içinde ikiye ayrılır ve bunlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilirler.

1. **Bağımsız yiyecek-içecek işletmeleri:** Bu tür işletmeler, bir zincir işletme dışında bir kişi tarafından ya da iki-üç ortağın bir araya gelerek hizmete açtığı işletmelerdir. İnsanları bağımsız yiyecek-içecek işletmesi açmaya teşvik eden iki önemli neden vardır; birincisi bu kesime hitap eden bir restoran fazla sermaye istememektedir. İkincisi ise, bu sektörün peşin para ile çalışır olmasıdır. Bağımsız yiyecek-içecek işletmeleri içinde; birinci sınıf lüks restoranlar, kafeler, barlar, kebabçılar, köfteciler, pizzacılar, pideciler ve ev yemekleri yapan restoranlar bulunur.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Işıl Göksu Özgen, (2000), “**Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Kuruluş ve İşletme Aşamalarında Menü**”, <http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi05/goksu.htm>, (internet), 21.03.2008.

<sup>19</sup> Dündar Denizer, (2005), **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 7-9.

2. **Zincir yiyecek-içecek işletmeleri:** Zincir işletmeler ise geniş ve büyük bir organizasyonun bir parçası şeklinde faaliyet göstermektedir. Zincir işletmeleri nakit, kredi ve diğer uzun/kısa vadeli finansal gerekliliklerin daha kolay sağlanması, finans, yatırım, inşaat v.b. konularda uzman kişileri bünyesinde bulundurması ayrıca teknik gelişmelerin daha yakından takip edilmesi gibi birçok konuda işletmecisine avantaj sağlamaktadır.<sup>20</sup>

#### 1.4.1.1 Restoranlar

Ticari amaçlı yiyecek-içecek işletmelerinin, yaygın pazara hizmet veren eşitleri arasında bulunan, restoranlar da kendi aralarında sınıflandırmaya gitmektedirler. Bu restoran eşitleri; geleneksel (full service) restoranlar ve diğer özellikli restoranlar olmak üzere 2 grupta toplanmaktadır. Bu tip restoranlar da kendi ilerinde farklılıklar gösterebilmektedir.

##### A. Geleneksel (full service) restoranlar

Geleneksel anlamda ‘tam hizmet’ sunan bir restoranlar, çok değişik menü seçimine sahip, yiyeceklerin çoğu önceden ve çeşitli maddelerden hazırlanan ve servis elemanlarınca servis yapılan bir yerdir. Bu tür restoranların zincir olarak faaliyet gösterenleri olduğu gibi, bağımsız olarak tek başına çalışanları da vardır.<sup>21</sup> Bu tür restoranlar büyük otellerde veya şehirlerin belirli turistik çekiciliğe sahip yerlerinde hizmet verirler. Bu restoranlar yalnızca bir yemek dönemi (sabah, öğle ya da akşam yemeği) boyunca açık olabileceği gibi yirmi dört saat de açık olabilir. Geleneksel restoranların bazıları çekiciliği arttırmak amacıyla müzik, dans ve eğlence türü etkinliklere, evre düzenleme ve i dekorasyona önem verdiği gibi, bazıları da belirli bir ulusal mutfak üzerinde uzmanlaşarak çekiciliklerini arttırmayı amaçlar. Geleneksel restoranlar  çeşit olarak incelenebilir:

<sup>20</sup> Aysel Defne Koçbek, (2005), ‘‘Yiyecek içecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Etnik Restoranlara Yönelik Bir Araştırma’’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s. 13.

<sup>21</sup> Ömer L. Met, (1989), Ağırlama-Hizmet işletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, İnce Ofset, Balıkesir, s. 24.

- **Lüks restoranlar:** Bu tip restoranlar genellikle 100 kuverden az, bağımsız olarak ve ya lüks oteller bünyesinde chef de rang servis sistemine göre çalışan işletmelerdir. Bu restoranlarda oldukça ehliyetli personel çalıştığından maliyetler artmakta ve bu da fiyatları etkilemekte, buna karşılık kazançlarda yüksek olabilmektedir. Kazançların yüksek olması bu tür işletmelere gelen müşterilerin gerek yemekte gerekse serviste kalite aramaları ve bunun için ödemek zorunda kalacakları fiyata razı olmalarından kaynaklanmaktadır.

- **Mom ve pop restoranlar:** ABD’de sıkça rastlanan bu restoranlarda yemekler çoğu zaman taze yiyecek malzemeleri kullanılarak hazırlanmakta ve servisi de bayan garsonlar yapmaktadır. Bu işletmeler ucuz ve temiz restoranlardır.

- **Büyük ölçekli restoranlar:** Bu restoranlar alan itibariyle yukarıdaki restoranlardan üç ya da beş kat daha büyük olan işletmelerdir. Ayrıca bu restoranlarda yemekler, standart reçetelere sıkı sıkıya bağlı kalınarak, yarı kalifiye aşçılar tarafından hazırlanmakta ve bunun sonucunda israflar da minimum düzeye indirilebilmektedir.<sup>22</sup>

## **B. Diğer özellikli restoranlar**

Bu gruba giren restoranlar fast food restoranlardan farklı olmasına rağmen çalışma sistemi esas bakımından oldukça birbirlerine benzemektedir. Bu tip işletmelerde müşteriler yemeklerin hazırlanması sırasında biraz daha beklerler. Bu gruba giren restoran işletmelerine örnek olarak aile restoran işletmeleri, kebab evleri, pizza salonları ve değişik atmosferli (theme) restoranlar gösterilebilir.

- **Aile restoranları:** Bu restoranlarda bay ve bayan garson hizmeti uygulanarak self servis uygulanmasından mümkün olduğu ölçüde kaçınılır. Bu restoranlarda sabah kahvaltısı, öğle ve akşam yemek servisleri yapılmaktadır. Diğer

---

<sup>22</sup> Tamer Bolat, (1995), “**Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, ss. 5-6.

yandan aile restoranları biçimsellikten uzak, samimi hava taşıması, sadeliği ve pahalı olmayan servis sitali ile müşterilerin ilgilerini çekerler.

- **Ucuz (ekonomik) kebab restoranları:** Bu çeşit restoranlar oldukça sınırlı sayıda yiyecekleri self servis olarak müşterilerine sunarlar. Bu restoranlar günümüzde oldukça yaygınlaşmakta ve kebablardan birinde uzmanlaşmakta ve yoğunluk kazanmaktadır. Bu özellikleri nedeni ile yiyecek maliyet kontrolleri kolaylaşmakta ve satışların çoğu da akşam servislerinde olmaktadır.

- **Pizza restoranları:** Bu tür restoran işletmeleri ucuz kebab restoranları gibi daha çok tek bir yiyecek üzerine dayanırlar. Yiyecek maliyetinin düşük ve iş gücü ihtiyacının çok sınırlı olması gibi özellikler nedeni ile pizza salonları süratle yaygınlaşmaktadır. Örnekleri verilen bu özellikli restoran işletmelerinin sayıları piliç, balık, meksika mutfağı ve bunun gibi çoğaltılması mümkündür.<sup>23</sup>Dünyamız üzerindeki restoranların %17'sini pizza restoranlar oluşturmaktadır.<sup>24</sup>

- **Değişik atmosferli (theme) restoranlar:** Temalı restoranlarda; sinema spor yıldızları, filmler, yarış arabaları ve tropikal yağmur ormanlarına kadar oldukça geniş konuları kapsayan dekorlar bulunmaktadır.<sup>25</sup> Bu çeşit restoranlar daha çok özelliği olan restoranlar grubunda değerlendirilmektedir. Sınırlı sayıda yiyeceği değişik (ilginç) aktivite ve oturma şekilleri içinde sunar ve eğlenceye ağırlık veren işletmelerdir. Bu restoranların başarısında gösteri olayları önemli yer tutmaktadır. Bu restoranlar lüks restoranlarının aksine orta gelir düzeyindeki kişilere hitap eden ve özellikle de halkın çok beğendiği sınırlı sayıda seçme olanağı bulunan menüler sunarlar.

#### 1.4.1.2 Fast food (hızlı yemek) restoranları

Fast food, kelime olarak hızlı yemek anlamına gelmektedir. Günümüzde bu restoran işletmeleri oldukça yaygın olup genellikle şehir merkezlerinde faaliyet

<sup>23</sup> Ahmet Aktaş, (2001), **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 39-41.

<sup>24</sup> <http://www.pizzahouse.com.tr/tarihce.htm> , (internet), 15.03.2008.

<sup>25</sup> <http://webarsiv.hurriyet.com.tr/1999/01/11/89843.asp> , (internet), 20.03.2008.

gösterirler. Bu restoranlarda yiyecekler; hafif türde, servisi kolay ve fazla özellik gerektirmeyecek şekilde hazırlanır. İçecek olarak taze ve şişe meşrubatlar, sıcak içecekler tercih edilmektedir. Hızlı yemek servisi sunulan bu işletmeler sanayileşmiş ülkelerde hızla kurulmuş ve yaygınlaşmıştır.<sup>26</sup>

Birçok beslenme uzmanının, yetersiz beslenme yuvası olarak gördükleri fast food tarzı işletmelere olan talebin çeşitli sebeplerle artması bu alandaki rekabet ve çeşitliliği de giderek çoğaltmıştır. Bu rekabet, fast food restoranların yiyecek çeşitliliğine gitmesine sebep olmaktadır.<sup>27</sup> Fast food restoranların doğum yeri A.B.D.'dir. 1950'li yıllarda A.B.D. dışına açılmaya başlamışlardır. Yabancı pazarlar çekicidir çünkü; rekabet yetersizdir, çok büyük bir tüketici kitlesi vardır, dolayısıyla kâr olanakları A.B.D. pazarından çok daha yüksektir.<sup>28</sup>

### 1.4.1.3 Oteller

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'ndaki Turizm Tesisleri Yönetmeliğinin 19. maddesinde oteller; “asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen tesisler” olarak tanımlanmaktadır.<sup>29</sup> Bu birimler de; özel restoranlar, barlar, kafeler, oda servisi, ziyafet salonları gibi bölümler yer almaktadır. Bu yiyecek-içecek bölümlerinin bir kısmı yalnız otel müşterilerine hitap ederken ziyafet salonları ve genele açık restoranlar da otel dışından müşterilere hizmet sunmaktadır.

<sup>26</sup> Mehmet Atak, (2006), “**Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s. 6.

<sup>27</sup> Ahmet Tayfun, Cüneyt Tokmak, (2007), “**Tüketicilerin Türk Usulü Fastfood İşletmelerini Tercih Etme Sebepleri Üzerine Bir Araştırma**”, <http://www.e-sosder.com/dergi/22169-183.pdf>, (İnternet), 24.05.2008.

<sup>28</sup> Ayhan Öztürk, (2006), “**Restoran İşletmelerinde Siparişlerin Elektronik Ortamda Alınmasının İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Afyonkarahisar Özdilek A.Ş.'de Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, s. 14.

<sup>29</sup> Erkan Taşkıran, (2005), “**Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, s. 10.

#### 1.4.1.4 Klüpler

Klüpler, oteller gibi yiyecek-içecek sağlayan sektörün bir parçasını oluşturur. Üyelerine yiyecek-içecek hizmeti de sunan kurumlardır. Kulüp çeşitleri olarak; çalışan personeline yönelik kulüpler, siyasi parti kulüpleri, sosyal kulüpler, sportif klüpler, lokanta kulüpleri ve özel kulüpler olarak sınıflandırılmaktadır. İngiltere ve Galler’de kulüpler iki ana tiptedir: Şahsi kulüpler ve tecilli kulüplerdir. Şahsi kulüpler, bir birey ve ya şirket tarafından sahip olunur ve kâr amacı ile çalışmaktadır. Çalıştırılabilmesi için ruhsat alınmalıdır, bu nedenle resmi kulüp ruhsatı verilir. Birçok kulüp gelirlerinin bir bölümünü yiyecek-içecek satışlarından elde etmektedir. Bu tip kulüpler üyelerine çeşitli faaliyetleri sunmaktadır. Bu olanaklar; spor, sağlık ve rahatlatıcı aktivitelerdir. Bu tip klüpler de yiyecek-içecek yardımcı bir faaliyet unsuru olur, bu bakımdan kulüpler ruhsatlı lokantalara benzemektedir. Tecilli kulüplerde idare seçilmiş bir komite den sorumludur. Üyelere sunulan imkanlar dahilinde yiyecek-içecekler de yer alır. Ödemeler aidat şeklinde toptan alınır. Kulüpler bütün üyelere ortak imkanlar sunar, bu olanaklardan kâr sağlama hedefi aranmaz. Kulüplerin çalıştırılması için resmi ruhsat gerekmez, basit kayıt yeterli olmaktadır.<sup>30</sup>

#### 1.4.1.5 Kafeler ve snack barlar

Bu tür işletmelerde genellikle çay, kahve ve benzeri hafif içecekler ile yiyecekler bulunur. Hamburger, kek, pizza, ızgara ve benzeri yiyeceklerin servisi yapılır. Sabah erken saatlerden gece geç saatlere kadar hizmet verirler. Servis hızlıdır ve konuk döngüsü yüksektir. Genellikle masa servisi uygulanır.

#### 1.4.1.6 Toplantı ve kutlamalarda yiyecek-içecek hizmeti veren işletmeler

Düğün, nişan, resmi toplantı, kutlama vb. birçok faaliyetlere yönelik olarak yapılandırılmış otel işletmeleri ve bağımsız işletmeler bulunmaktadır. Bu tür faaliyetlerde kullanılacak personel sayısı ve araç-gereç, işin niteliğine göre farklılıklar

<sup>30</sup> Davis, Lockwood, Stone, **a.g.e.**, ss. 6-9.

gösterir. Doğrudan tüketicilere hizmet verebileceği gibi (düğün, nişan, kutlama), kurumlara yönelik olarak da faaliyet gösterebilir.<sup>31</sup>

#### **1.4.1.7 Seyahat esnasında yolculara sunulan ikramları hazırlayan işletmeler**

Özellikle havayolu ile seyahat eden yolcuların yeme içme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş işletmeler bulunmaktadır. Catering (ikram servisi) işletmesi tarafından uçak personeli ve yolcular için önceden hazırlanmış yiyecekler paketlenerek, ya da havaalanı ikram hizmetleri mutfağında hazırlanıp porsiyonlanan sıcak yemekler ısıtma sistemli kapalı arabalarda tutularak uçaklara verilmekte, uçakta servis süresince sıcaklığı korunan yemekler görünüş ve tadı bozulmadan kabin personeli tarafından servis edilir.

Gemilerdeki ikram hizmetleri, yolculuğun uzunluğuna, müşteri tipine (birinci sınıf, turist), maliyete ve mevcut olanaklara dayanarak çeşitlenebilmektedir. Trenlerde de özel olarak dizayn edilmiş küçük mutfaklı yemekli vagonlarda müşterilere sıcak, soğuk yemeklerle, alkollü ve alkolsüz içecek servisi yapılmaktadır. Bu hizmetler genellikle özel ticari amaçlı ikram hizmetleri pazarlayan şirketlere anlaşmalarla verilmektedir.

#### **1.4.1.8 Kurum ve personel ihtiyacına yönelik sözleşmeli yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmeler (Outdoor Catering)**

Yiyecek endüstrisindeki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan işletme dışı (outdoor) yeme içme hizmetleri genelde iki şekilde organize edilmektedir. Birinci grupta; bu hizmetler bir restoran ya da konaklama işletmesi bünyesinde dışarıya verilmektedir. İkinci grupta ise; tamamıyla işletme dışı yeme içme hizmeti yapmak amacıyla uzmanlaşmış ticari kuruluşlar bulunmaktadır. Bu çeşit işletmeler iyi planlanmış ve yeterli teçhizatlarla donatılmış bir mutfak, kalifiye servis kadrosu, servis araç ve gereçleri, ulaşım araçları ve bu konuda uzman yöneticilere ihtiyaç duyarlar.

<sup>31</sup> Alptekin Sökmen, (2003), **Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 26-28.



### 1.4.2. Sübvansede Edilen Sosyal Yardım Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Ticari yiyecek-içecek işletmeleri dışında kalan işletmelerdir ve özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra hızla yaygınlaşmıştır. Endüstri işletmelerinde ve kurumlardaki yeme içme hizmetleri, yeterli olanaklara sahip yeme içme işletmeleri tarafından yapılan sözleşme gereği yerine getirildiği gibi, kurumlar ve işletmeler bizzat kendi yeme içme örgütlerini kurarak beslenme hizmetlerini yerine getirebilmektedir.<sup>32</sup>

#### 1.4.2.1 Hastanelerde sunulan yiyecek-içecek hizmetleri

Hastanelerde yiyecek-içecek hizmetleri, diğer yiyecek-içecek hizmeti veren kurum ve kuruluşlardan farklılık gösterir. Hastanenin genel amacı hastanın sağlığının tekrar kazandırılması olduğundan, yiyecek-içecek hizmetleri önem arz eder. Hastaya sunulan yiyecek ve içecekler hem onun tedavisine yönelik, hem de hasta için kabul edilebilir çekicilikte olmalıdır. Bunun yanında Yataklı Tedavi Kurumları yönetmeliğine göre; hastanede staj yapan öğrencilere ve hizmet içi eğitime gelen sağlık ve yardımcı sağlık personeline günde bir öğün, sürekli kurumda kalanlara ve nöbetçilere günde üç öğün, vardiya uygulanan kurumlarda ise vardiyaya kalan personele çalışma sürelerine isabet eden öğünlerde hastane tarafından yemek verilmesi gerekmektedir.<sup>33</sup>

#### 1.4.2.2 Endüstriyel işletmelerin yiyecek-içecek hizmetleri

Bu işletmelerde işçiler ve yönetim kademesindekilerin büyük çoğunluğu öğlen yemeğini alırlar. Self servis uygulaması ile servise sürat kazandırılır. Yeme içme hizmetlerinin özelliğine göre mutfak ve servis alanları dizayn edilip teçhizat ve araç-gereçler seçilmelidir. Endüstri işletmelerinde çalışanların yeme içme hizmetleri, yapılan anlaşmalarla ticari yiyecek-içecek işletmelerine verilir ya da işletme bünyesinde

<sup>32</sup> Tamer Bolat, (1999), “Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, ss. 77-78.

<sup>33</sup> Dilek H. Sevin, (1998), “Hastane İşletmelerinde Otelcilik Hizmetleri, Maliyeti ve Kontrolü Ankara İli Uygulama Örnekleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.37-38.

beslenme örgütü kurulur. Belirtilen bu iki yoldan birisinin seçimi işletmenin büyüklüğü, konumu, çalışan personel sayısı ve işletmelerin politikası belirler.

#### **1.4.2.3 Üniversitelerde sunulan yiyecek-içecek hizmetleri**

Üniversiteler ve kolejlerde yeme içme hizmetleri öğrenci sayılarının çokluğu nedeni ile hizmetin karakteristik özelliği bakımından endüstriyel işletmelerdeki uygulamaya benzer. Ancak menü planlamasında da üniversite öğrencilerinin yaş, enerji tüketimi ve bunun gibi özellikler değerlendirilmelidir<sup>34</sup>

#### **1.4.2.4 Okullardaki yiyecek-içecek hizmetleri**

Okullarda öğle yemek servislerinde yemek alacak öğrenci sayılarının oldukça fazla olması, kurumların merkezi mutfak örgütünü kurmalarını ya da özel yiyecek hizmetleri sunan diğer işletmelerle sözleşme yapmalarını gerektirmektedir.

#### **1.4.2.5 Resmi Kurumlar da (Askeri) yiyecek içecek hizmetleri**

Askeri birliklerde yeme içme hizmetleri iki grupta toplanmaktadır. Birinci grup askeri öğrenciler, ikinci grup ise yetişmiş subay, astsubay, erbaş ve erlerden oluşmaktadır. Yukarıda belirtilen anlaşmalı ya da endüstriyel yeme içme işletmelerine cezaevleri, ıslahevleri vb. diğer kuruluşlar da örnek olarak gösterilebilir.<sup>35</sup>

Yiyecek-içecek işletmelerinin arasında gösterilen “oteller”, konaklama işletmelerini yiyecek içecek organizasyonu bakımından incelersek, tezin konusuna girilmiş olunur. Aşağıda lüks sınıfta yer alan konaklama işletmelerinin organizasyon yapısı verilmiştir. Ardından lüks konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek departman yapısı incelenmiştir.

<sup>34</sup> Sibel Çınar, (2004), “**Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Planlama ve Fiyatlandırma: İstanbul Örneği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, ss. 13-14.

<sup>35</sup> Başer, a.g.t. , ss. 14-15.

## 1.5 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Yapısı

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 ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir”. Bu çalışmada “konaklama işletmeleri” biçiminde ifade edilen bilgiler “otel işletmeleri” baz alınarak yazılmıştır.<sup>36</sup> Günümüzde turizm hareketleri gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Özellikle, insanların sosyal ve ekonomik statülerindeki iyileşmeler, turizm ve ulaştırma sektöründeki gelişmeler ve modern konaklama imkânlarının artması, insanların turizm faaliyetlerine katılmalarına imkan vermektedir.<sup>37</sup> Konaklama işletmeleri, turizm sektörü içinde en kapsamlı ve yoğunluğun en fazla olduğu işletmelerdir. Genel olarak konaklama işletmeleri; gezi, eğlence, sağlık, iş ve eğitim gibi nedenlerle seyahat eden turistlerin konaklama, yeme-içme, eğlence, dinlenme v.b. ihtiyaçlarını karşılayan birimler olarak tanımlanabilir.<sup>38</sup> Organizasyon; “herhangi bir amaç ya da plân için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belli etmek ve bu faaliyetleri kişilerin görevlendirilebileceği bölükler halinde düzenlemektir”.<sup>39</sup> Sahip oldukları özelliklerin farklı olması nedeniyle konaklama işletmelerinin organizasyon şemaları da farklılık arz eder. Küçük konaklama işletmelerinde çalışanlar genellikle çeşitli görevleri bir arada yürütürken, konaklama işletmesi büyüdükçe daha açık tanımlanmış bölümlerde örgütsel yapıyı oluşturma olanağı doğar. Büyük konaklama işletmelerinin örgütsel şemalarında ise, uzmanlaşmanın giderek arttığı görülür. Konaklama işletmelerinin örgütsel yapılarında temelde aynı tür işler yapılmaktadır. Büyük bir otelin organizasyon şeması (şekil 1.2).

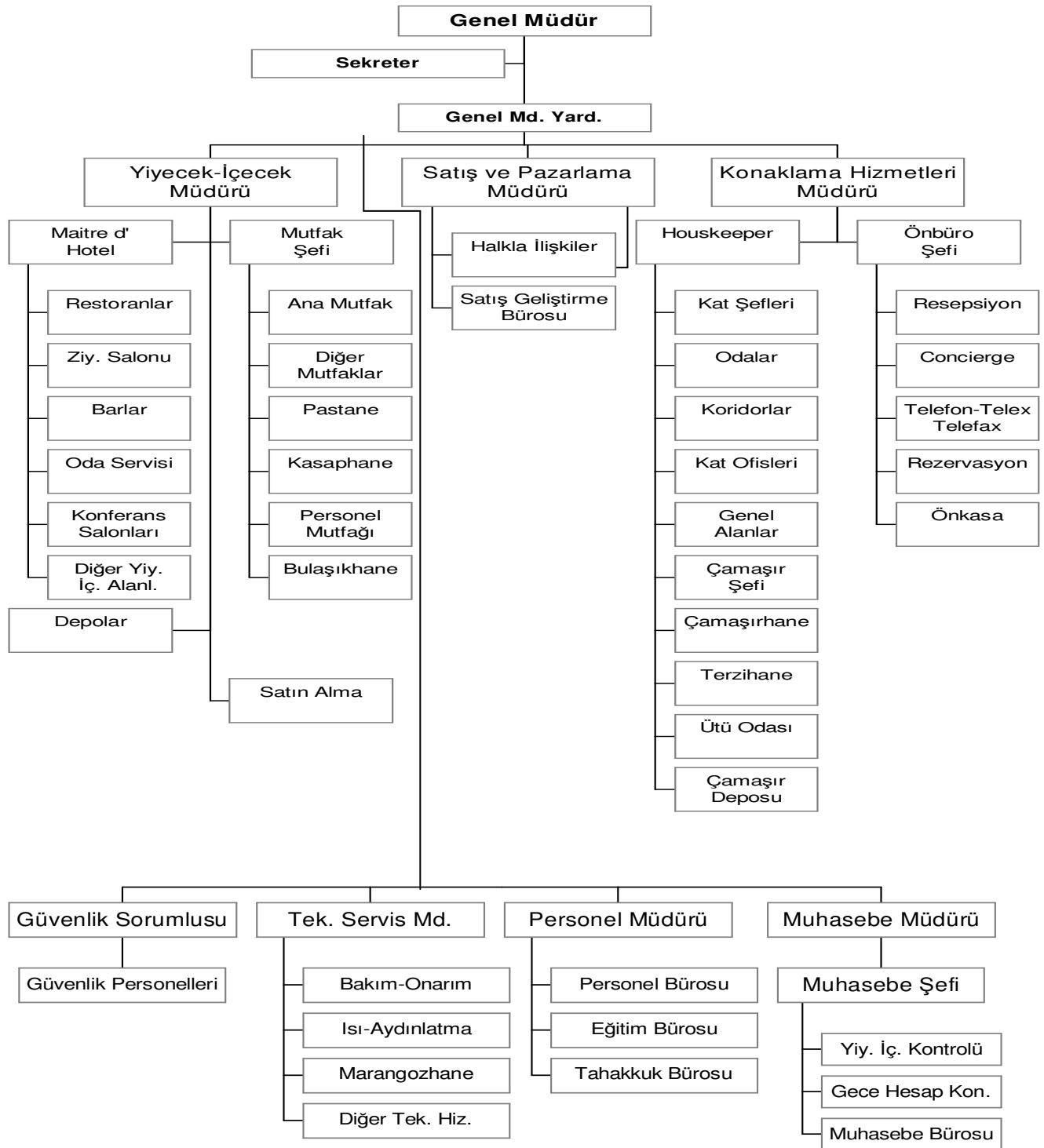
<sup>36</sup> Adnan Türksoy, (2005) “**Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)**”, <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf>, (İnternet), 25.03.2008.

<sup>37</sup> Çağrı Köroğlu, (2007), “**Konaklama İşletmelerine Yiyecek-İçecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Muhasebeleştirilmesi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, s. 3.

<sup>38</sup> Birsen Altınkalp, (2006), “**Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Orta ve Uzun Vadeli Fon Temini Sorunu ve Sermaye Piyasalarına Açılma Eğiliminin Analizi**” (Akdeniz Bölgesi Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama) Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, s9.

<sup>39</sup> Nühket Saltoğlu, (1986), “**Otel İşletmelerinde Yiyecek ve Maliyet Kontrolü**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss. 11-12.

Şekil 1.2: Büyük Bir Otelin Organizasyonu



**Kaynak:** Yaşar Yılmaz, (2004), **Konaklama ve Ağırlama İşletmelerinde Servis**

**Tekniği ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 5.(‘den derlenerek hazırlanmıştır).

Genel olarak konaklama işletmelerinde bulunan departmanlar iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar gelir getiren bölümler ve gelir getirmeyen bölümlerdir. Bu ayrım bu bölümlerin gelir ve gider merkezi olmalarına göre yapılır.<sup>40</sup>

- **Gelir getiren departmanlar:** Konaklama işletmelerinin gelir getiren departmanları, genellikle odalar departmanı, yiyecek-içecek departmanı ve yardımcı departmanlardan oluşmaktadır.

- **Gelir getirmeyen departmanlar:** Müşteri ile doğrudan ilişkisi olmayan hizmet departmanlarıdır. Bunlar, yönetim departmanı, muhasebe, teknik işler, güvenlik ve kısmen çamaşırhane departmanlarından oluşmaktadır.

Departmanların fonksiyonları açısından organizasyonu oluşturan departmanlar üç grup altında toplanmaktadır.

- Ana Departmanlar (Odalar, Yiyecek-İçecek Departmanı)
- Tali Departmanlar (Telefon, çamaşırhane, terzihane gibi)
- Destekleyici ve İdari Departmanlar (Satış ve Pazarlama, Teknik Hizmetler, Muhasebe)

Kısaca; bütün konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler; konaklama, yiyecek-içecek ve diğer hizmetlerdir. Konaklama işletmesinin büyüklüğü ve buna bağlı olarak oluşan ölçeği; sunulan hizmetlerin fonksiyonlarını değiştirmemektedir. Ancak, işletme ölçek olarak ne kadar büyük ise; işletmenin müşterilerine sunduğu hizmetlerin kalitesindeki düşüşün engellenmesi için organizasyon yapısının genişletilmesi de o derecede gerekmektedir. Ayrıca, daha önceden birleştirilmiş ya da bir kişiye bağlanmış olan bazı işlere ayrı müdürlükler ve şeflikler gerekebilmektedir. Söz konusu durum, herkesin sorumluluklarının ve görevlerinin daha keskin çizgilerle belirlenmesini sağlayacaktır.

---

<sup>40</sup> Engin Taşkın, (1997), “Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması” (Bir Anket Uygulaması), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, ss. 6-7.

Ayrıca konaklama işletmeleri büyüdükçe; mülkiyetleri, gerçek kişilerden tüzel kişilere; yönetimleri ise sahip yöneticilerden profesyonel yöneticilere geçecektir. Bu durumda, işletme sahibi yönetime çok fazla müdahil olmayacak ve böylece organizasyon şemasının daha dikkatli bir biçimde oluşturulması zorunluluğu ortaya çıkabilecektir.<sup>41</sup>

Konaklama işletmeleri bünyesinde yer alan, yiyecek-içecek departmanının faaliyet alanlarını ve organizasyon yapısı şu şekildedir.

### **1.6 Konaklama İşletmelerindeki Yiyecek-İçecek Departmanının Özellikleri ve Önemi**

Yiyecek-içecek departmanının sahip olması gereken nitelikler, 06. 07. 2000 tarihinde günün koşullarına göre yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenlemeyle bir ve iki yıldızlı Konaklama işletmelerine restoran bulundurma zorunluluğu bulunmaz iken, üç yıldızlı otel işletmelerinin alakart ve tabldot servisi sunan restoranlara sahip olmaları gerekmektedir. Bir yıldızlı konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek departmanında kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu; kahvaltı ofisi ile bağlantılı yeterli büyüklükte oturma salonu veya varsa lokanta bulunmalıdır. Restoran yoksa, büfe hizmeti bulundurma zorunluluğu vardır.<sup>42</sup>

İki yıldızlı konaklama işletmelerinde ise, içki servisi verebilen büfe yeterli olmuştur. “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği” incelendiğinde restoran zorunluluğu üç yıldızlı konaklama işletmelerinde başlamaktadır. Dört yıldızlı konaklama işletmelerinde restoran birinci sınıf olarak düzenlenirken; beş yıldızlı konaklama işletmelerinde birinci sınıf restorana ilaveten en az bir restoran ve “amerikan

---

<sup>41</sup> Murat Doğdubay, (2006), “**Büyük Ölçekli Otellerdeki Yiyecek-İçecek Departmanlarının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği (Karşılaştırmalı Bir Uygulama)**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, ss. 9-10.

<sup>42</sup> Celil A. Çakıcı, Meryem A. Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Saruışık, (2002), **Otel İşletmeciliği**”, Detay Yayıncılık, Editör: Nazmi Kozak, Ankara, s. 100.

bar” hizmetinin verildiği bir salon ve pastane hizmeti verilen bir salonun bulunması zorunluluğu vardır.

Konaklama işletmelerinin organizasyon yapısı içinde yiyecek içecek bölümünün yeri ve önemi, konaklama işletmesinin büyüklüğüne ve niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Kuşkusuz, konaklama işletmelerinin büyüklüğü ve yıldız sayısı arttıkça, yiyecek ve içecek bölümünün önemi de giderek artmaktadır.<sup>43</sup>

Genel olarak otel işletmelerinin toplam gelirlerinin % 47.2’si oda satışlarından, % 30.8’i yiyecek satışlarından, %12.1’i içecek satışlarından, % 3,4’ü telefon hizmetlerinden, % 1.7’si kiralık dükkanlardan, % 4.8’si diğer departman satışlarından meydana gelmektedir . Söz konusu gelirlerin, % 37.8’i maaş ve ücretlere, % 11.0’ı yiyecek alışlarına, % 11.9’u departmanlara ait masraflara, % 7.6’sı idari masraflara, % 3.2’si ısıtma ve aydınlatmaya, % 3.7’si tamir ve bakıma, % 5.7’si amortismanlara, % 14.9’u ise vergi ve masraflara gitmektedir.<sup>44</sup>

Konaklama işletmesine gelen her konuk, ön büro da birkaç dakikada konaklama işletmesine giriş işlemlerini yaptırdıktan sonra, odasına çıkarak yerleşir; daha sonra restorana giderek yemeğini yer ve ya bara geçerek bir şeyler içer. Bir konuğa yiyecek ve içeceklerle ilgili sunulan hizmetler, onun uyanmasıyla başlar ve uyumasına kadar devam eder. Özellikle kıyıda ki konaklama işletmelerinde tam pansiyon konaklayanlar için, yiyecek-içecek hizmetleri şehirdeki konaklama işletmelerine göre daha büyük öneme sahiptir.<sup>45</sup>

Yiyecek-içecek bölümü; konaklama işletmelerinin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara farklı yöntemler ve tekniklerle hizmet eden, yiyecek depolarını, içki mahsenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu fonksiyonların rasyonalizasyonu yapmak gibi görevleri gerçekleştirir.

---

<sup>43</sup> Sökmen, **a.g.e.**, s. 34.

<sup>44</sup> Saruşık, **a.g.t.**, ss. 22-23.

<sup>45</sup> Alptekin Sökmen, (2001), “**Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları**”, Detay Yayıncılık, Ankara, s.1

Konaklama işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümüne bağlı ünitelerde sunulan hizmetler, çok çeşitli, güç ve bir o kadar da sorumluluk gerektirmektedir. Bu nedenle son derece karmaşık ve komplike faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu bölümün organizasyonu çok iyi bir biçimde dizayn edilmelidir. İyi organize edilmiş, nitelikli insan gücü kaynağı ile desteklenmiş, iyi eğitim görmüş ve yeteri tecrübeye sahip bir yönetici tarafından sevk ve idare edildiğinde amaçlanan sonuçlara ulaşılabilecektir.<sup>46</sup> Büyük bir otelin yiyecek-içecek bölümünün organizasyon şeması şekil 1.3'de görülmektedir.

Organizasyon şekli de görüleceği gibi; bu bölüm yiyecek ve içecek malzemesi satın alma ve depolama, yiyecek hazırlama, yemek ve içki servisi hizmetlerini yapan bir bölümdür. Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünün yöneticisi olan yiyecek-içecek müdürü; gerekli malzemelerin satın alınmasından, taşınması, saklanması ve kullanımına kadar tüm işlerin yapılmasından sorumludur ve tüm yiyecek içeceklerin denetimini gerçekleştirir.<sup>47</sup>

Bunun yanında yiyecek-içecek departmanı organizasyonu ile ilgili uyulması gereken ilkeler ise şu şekilde sıralanmaktadır.

- Tüm departmanlar, yiyecek-içecek müdürüne veya konaklama işletmesi müdürüne bağlı olarak çalışmalıdır.
- Yiyecek-içecek departmanının birimleri arasında işbirliği sağlanmalıdır.
- Yiyecek-içecek departmanı ile otelin diğer departmanları arasında iyi bir işbirliği olmalıdır. Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarının faaliyetleri karmaşık ve buna bağlı olarak sistematik olması gereken yapıdadır.<sup>48</sup> Buna göre, şekil 1.4'te yiyecek-içecek bölümünün faaliyet şeması gösterilmiştir.

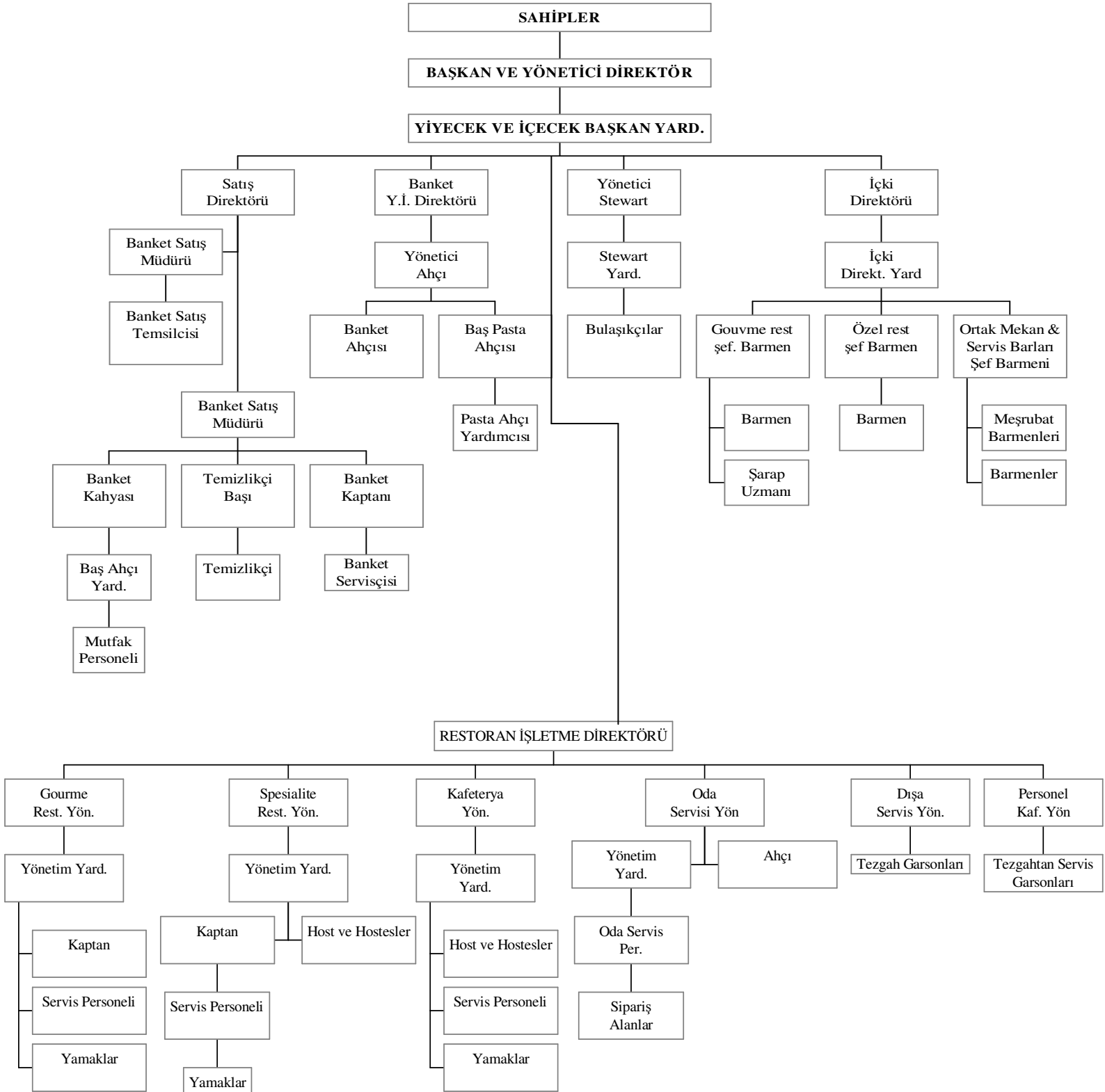
<sup>46</sup> Burhan Şener, (1997), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 137.

<sup>47</sup> İsa Musayev, (2002), "**Konaklama İşletmelerinde Maliyet Kontrolü ve Performans Değerlendirme**" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s. 18

<sup>48</sup> Doğdubay, a.g.t., s. 15.

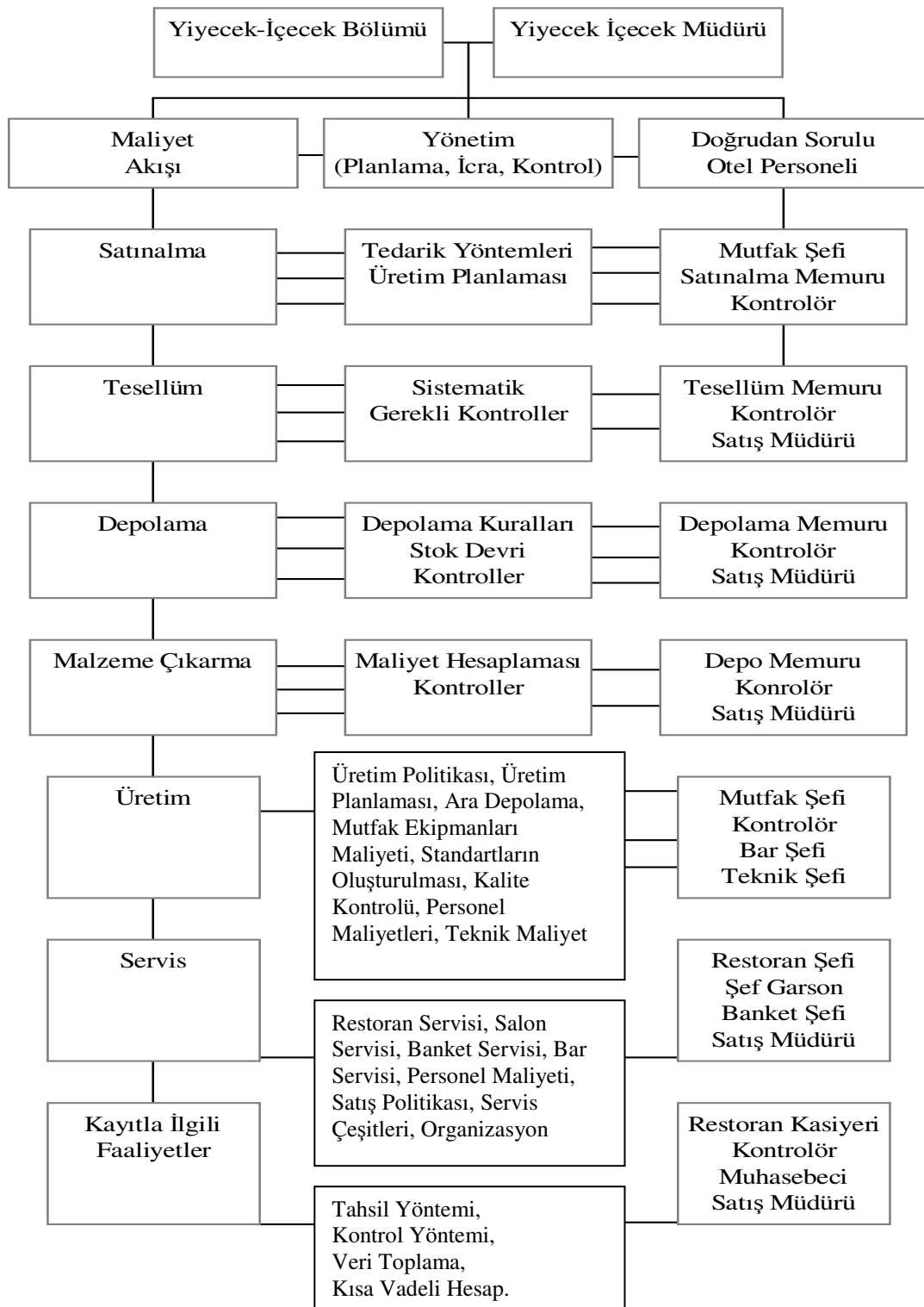


**Şekil 1.3 : Büyük Bir Otelin Yiyecek-İçecek Departmanı Organizasyon Şeması**



**Kaynak:** Hasan Olalı, Meral Korzay, (1993), **Otel İşletmeciliği**,s. 366'dan derlenmiştir

Şekil 1.4 : Yiyecek-İçecek Departmanı Faaliyet Şeması



**Kaynak:** Orhan Batman, (1999), **Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu**, Değişim Yayınları, Adapazarı, s. 125. ('den Derlenerek Hazırlanmıştır).

### 1.7 Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek hizmeti sunan birimler

- **Restoran:** Konaklama işletmelerinde, yiyecek-içecek servisi yapılan en lüks yerdir. Konaklama işletmesi restoranlarında her gün değişen bir ve ya birkaç “günlük mönü” ile misafirlerin isteğine göre hazırlanan yiyecekler ve bu yiyeceklerle uygun olarak da çeşitli alkollü ve alkolsüz içecekler servis edilir. Restoran, konaklama işletmesinin giriş kapısına göre kolayca ulaşılan, manzara yönünden en güzel yerine yapılır. Restoranda içkilerin depolanıp hazırlandığı ve servis edildiği bir de bar bulunur.

- **Kafe:** Büyük Konaklama işletmelerinde bulunan çok amaçlı yiyecek ve içecek servis bölümüdür. Café (kafe), caffee shop (kofi şop) gibi adlarla anılır. Buralarda sabahları kahvaltı, öğle saatlerinde kendilerine ait kartlara göre yemekler, öğleden sonraları çay, kahve, pastalar, çeşitli alkollü ve alkolsüz içkiler servis edilir.

- **Barlar:** Otelin çeşitli yerlerinde, misafirlerin içecek ihtiyaçlarını karşılama üzere düzenlenmiş yerlerdir. Lobinin köşesinde, restoranda, havuz kenarında veya sahil konaklama işletmelerinde deniz kenarında barlar bulunur. Buralarda misafirlere barın cinsine göre alkolsüz içkiler, alkollü içkiler, kuruyemiş, cips, hazırlanması ve servisi kolay olan alaminut yiyecekler (basit salatalar, sandviçler, tostlar, hamburger vb.) servis edilir.<sup>49</sup>

- **Gece kulübü:** Genellikle, işletmelerin giriş katının altında, konaklama işletmesinden ve dışarıdan gelecek müşterilere yönelik olarak düzenlenen salondur. Bu salonlar, yemekli ve içkili olabildiği gibi programlıda olabilmektedir. Diğer yandan, amacı gereği sahne ve dans pisti olacak şekilde düzenlenirler.

- **Kahvaltı Salonu:** Konaklama işletmesi ve dışarıdan gelecek müşterilerinin kahvaltı isteklerine cevap vermek için, hafif dekorlu döşenmiş ünitelerdir. Bazı işletmelerde, bu salon için ayrı bir alanın kullanıldığı görülmektedir.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Mehmet Gürel, Gülol Gürel, (1998), **Servis ve Bar**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, ss. 40-43.

<sup>50</sup> Yılmaz, (2004)., **a.g.e.** s. 3.

- **Lobi:** Konaklama işletmesinin girişinde resepsiyonun karşısında ve ya yanında bulunur. Müşterilerin otele Kabulü sırasında beklemeleri, birbirleri ile sohbet etmeleri ve dinlenmeleri için düzenlenmiş geniş ve ferah salonlardır. Lobide sıcak olarak çay ve kahve servisi her zaman yapılır. Ayrıca lobi bardan da meşrubat ve alkollü içkilerinde servisi yanında sandviç, pasta gibi yiyecekler de servis edilir.
- **Diskotek:** Konaklama işletmelerinde ya zemin katlarda ya da çatı katlarda bulunur. Buralarda canlı müzik yayını yapılmaz, banttın DJ tarafından organize edilen müzik yayını yapılır. Işık, ses ve yeterli sayıda bir dans pisti etrafında oturma yerlerinin bulunduğu salonlardır. Genellikle diskoteklerde Amerikan barlar vardır. Aperatif yiyeceklerin yanında her türlü içecek servisi yapılır.<sup>51</sup>
- **Oda servisi:** Lüks ve birinci sınıf konaklama işletmelerinde oda servisi sunulmaktadır. Birçoğu konuklarına yedi gün yirmi dört saat bu hizmeti sağlamaktadır. Daha küçük konaklama işletmelerinde, oda servisi bulunmaktadır ancak, verilen hizmetler daha sınırlıdır. Bütün müşteri tipleri oda servisinden faydalanmaktadır. Bazı müşteriler öğle yemeklerini talep ederler, bir kısmı sabah kahvaltısını odasında yapmak isterken, bazı çiftlerde romantik bir ortamda akşam yemeğini yalnız yemeyi tercih etmektedir. Büyük konaklama işletmelerinde, oda servisini gerçekleştirmek için ayrı bir birim bulunmaktadır. Bu birimde; siparişlerin alınması ve bu siparişlerin temini için ayrı bir yiyecek içecek hazırlama alanı bulunabilir. Ardından hazırlanan yiyecek-içecekler, personel tarafından müşteri odalarına servis edilir.<sup>52</sup>
- **Banket bölümü:** Banketler, konferanslar ve benzeri konaklama işletmesi hizmetleri, bir banketler şefi veya müdürü altında, ayrı ve bağımsız bir konaklama işletmesi ürünü olarak birlikte, uygun bir biçimde guruplandırılabilirler. Banket müşterileri, gece konaklama yapabildikleri gibi diğer otel hizmetlerinden de yararlanır<sup>53</sup>

<sup>51</sup> İlknur Yörükoğlu, M. Altuğ Yörükoğlu, (1998), **Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 32-33.

<sup>52</sup> David K. Hayes, Jack D. Ninemeier, (2004), **Hotel Operations Management**, Pearson Education, New Jersey, ss. 272-273.

<sup>53</sup> Ömer L. Met, (1997), **Otel İşletmeciliği**, Ceylan Matbaacılık, İstanbul, s.69.

## 1.8 Yiyecek-İçecek Yönetiminin Temel Fonksiyonları

Yiyecek-içecek bölümü yöneticisi, departmanını yönetirken para, insan, zaman, enerji, ekipmanlar, ürünler ve işletim sistemi gibi kaynaklara sahiptir. Ancak, bu kaynaklar çoğu zaman sınırlıdır; her zaman elinde yeterli miktarda işletme sermayesi, yeterli sayıda kalifiyeli eleman ve yeterli düzeyde ekipmanlar olmayabilir. Örneğin; bir düğün ziyafetinde, pastanın salona getirilişi esnasında yere düşürülmesi, ziyafetlerin belki de en büyük handikaplarından birisini ortaya çıkarabilir. Çünkü, ziyafet yiyeceklerinin faaliyetlerden belirli bir süre önce hazırlanması belki de o pastayı yapan ustasının işletmede bulunmamasına neden olabilir. Yiyecek-içecek yöneticisi, sınırlı kaynakları işletmenin amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak zorundadır. Yönetici, bir bakıma kaynakları geçmişteki tecrübelerine göre dağıtan ve kritik durumlarda problemleri çözüme başarılı kararlar alan bir kişidir.<sup>54</sup> Yiyecek-içecek bölümünde oluşan bütün etkinlikler yöneticinin bilgisi dahilinde gerçekleşir. İşletme bilim dalının ilgilendiği bütün alanlarda olduğu gibi konaklama işletmelerinde ve yiyecek-içecek departmanlarında yönetimin temel fonksiyonları şunlardır.

- Plânlama,
- Örgütlenme (organizasyon),
- Yönelme,
- Koordinasyon (düzenleştirme),
- Kontrol (denetim).<sup>55</sup>

### 1.8.1 Yiyecek-içecek departmanlarında plânlama faaliyetleri

Plânlama; yönetimin amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşacak eylem programlarını yaratma görevidir. Amaçlar ve hedefler ne yapılmak istendiğini gösterir; eylem plânları bunun nasıl yapılacağı konusundaki önerileri sunar. Plânlama yönetim sürecinin birinci basamağıdır ve diğer yönetsel faaliyetlerden önce yapılmalıdır. Her yönetici plân yapmak zorundadır. En üst kademedeki yöneticiler, uzun dönemli hedeflere ulaşmak

<sup>54</sup> Denizer, (2005), **a.g.e.**, s.23

<sup>55</sup> Meryem Akoğlan Kozak, (1999), **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara, s.3

için gerekli stratejileri geliştirirler ve uzun vadeli plânlama yaparlar. Orta yönetim düzeylerinde, kısa dönemli hedeflere ulaşmak için eylem plânları geliştirilir. Daha alt yönetim düzeylerinde plânlama, günlük işlerle ilgilidir. Görüldüğü gibi planlama yukarıdan aşağıya doğru yayılır. Etkili bir plânlamayı gerektiren diğer faktörler şunlardır:

- Bilgi: Etkin bir plânlama yapabilmek için eksiksiz bilgiye ulaşmak gerekir. Bilgi çeşitli şekillerde ve çeşitli kaynaklardan sağlanabilir.

- İletişim: Plân geliştirme aşamasında, her seviyedeki yöneticinin katılımı ve koordinasyonu gereklidir. Bu açıdan iyi bir iletişim ağı oluşturulmalıdır.

- Esneklik: Plânlar esnek olmalı ve değişen koşullara uygun olarak gözden geçirilmeli ve gerektiğinde yenilenmelidir.

Uygulama: Plânların etkili olabilmesi için sapma olmadan belirlenen ölçülerde ve belirli prosedürlere göre yürütülmesi/uygulanması gerekir. Bununla birlikte kimi plânlar ya kısmen uygulanır, ya da hiç uygulanmaz. Bu da işletme açısından kaynak israfına neden olur.<sup>56</sup>

### 1.8.2 Örgütlenme (organizasyon)

Yiyecek-İçecek yöneticisinin ikinci temel görevi, belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağını kararlaştırmak ve bunun için gerekli insan gücünü, araçları ve imkanları uygun miktar ve niteliklerde bir araya getirmektir. Örgütlenme olarak tanımlanan bu görev, planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli şartları sağlama ve sürdürme ile ilgili tüm çalışmalarını kapsar. Özetle örgütlenme süreci, yiyecek-İçecek departmanının amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Sökmen, (2003), **a.g.e.**, ss. 28-29

<sup>57</sup> Batman, (1999), **a.g.e.**, ss. 69-70

### 1.8.3 Yönelme

Yönelme, belirlenen amaçlara ulaşmak için diğerlerinin davranışlarını etkilemektir. Yönelme insan davranışları hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir. Temel olarak ziyafet yönetimi, çalışmalardan en yüksek performansı sağlayacak bir iç ortamı hazırlamak zorundadır. Yönelmenin temel amacı verimliliği artırmaktır. İnsana yönelik iş ortamı verimliliği artırır, buna karşı işe yönelik iş ortamı ise yönelmenin başarısını artırır. Yönelme ile amaca yönelik çalışmaların desteklenmesi mümkün olur.<sup>58</sup>

Kısacası yönelme tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra yöneticilerin başkalarını çalışmaya sevk etme sürecidir. Daha geniş ifade ile yönelme; plânlama ve örgütleme ile kurulan düzenin harekete geçirilmesi, emir verme veya başka yollarla astlara ne yapılması gerektiğinin anlatılması, her türlü çabalarında ve uzmanlıklarını geliştirmelerinde onlara önderlik yapılması, verilen görevleri yerine getirebilecek güdülenmesi ve kendileri ile etkili bir iletişim kurulması şeklinde tanımlanabilir. Buna göre yönelme fonksiyonu emir verme, haberleşme, motivasyon, önderlik konuları ile çok yakından ilgilidir.<sup>59</sup>

### 1.8.4 Düzenleştirme (koordinasyon)

Yiyecek-içecek yönetiminde düzenleştirme; personelin çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmelerini ve iç içe geçip, kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar. Yalnız, yönetim fonksiyonlarının her birinin ayrı ayrı (plânlama, örgütleme, yönelme, denetim) ve tam olarak yerine getirilmek suretiyle başarılı ve dinamik bir düzenleme fonksiyonu gerçekleştirilmiş olur.

Burada önemli olan gönüllü düzenleştirilmenin özendirilmesi, başka deyişle, iş görenler arasında kendiliğinden düzenleştirmeye gidilebilmesidir. Ayrıca, düzenleştirme sürekli bir işlem olarak düşünölmeli ve düzenleştirmenin sağlanması için, bir yandan iş

<sup>58</sup> İnan Özalp, Mehmet Şahin, Güneş Berberoğlu, Ramazan Geylan, (2004), **Yönetim ve Organizasyon**, TC. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1457, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 774, Eskişehir, s. 8

<sup>59</sup> Aktaş, (1989), **a.g.e.**, s.127

görenler sürekli denetim altında tutulmalı, diğer yandan da iş görenlerin ihtiyaçlarına cevap vermek suretiyle işletme verimliliği artırılmalıdır.<sup>60</sup>

### 1.8.5 Kontrol (denetim)

Kontrol; belirlenen standartlara göre performansı ölçmek, hedef performanstan sapmaları keşfetmek, analiz etmek ve düzeltici harekete girişmek için yöneticilerin yaptıkları bir çalışmadır.<sup>61</sup> Temel aşamaları şu şekildedir;

- Plânlama aşamasında ölçülebilir performans kriterleri oluşturmak,
- Uygulama sırasında kriterlere göre başarıyı değerlendirmek,
- Kriterlerden ve plânlardan sapma varsa, düzeltici önlemleri uygulamaya koymaktır.<sup>62</sup>

Yiyecek-içecek organizasyonlarına ilişkin denetim süreci genel anlamdaki denetim sürecinde olduğu gibidir;

- Yiyecek-içecek organizasyonuna ilişkin; üretim ve hizmet standartlarından, hizmetin gerçekleştirilmesi ve çalışma sonrası yapılması gereken faaliyetlere yönelik standartların belirlenmesi,
- Belirlenen bu standartların yiyecek-içecek organizasyonu esnasında gerçekleşme durumlarının saptanması,
- Standartlar ile gerçekleşme durumunun karşılaştırılarak saptamaların tespit edilmesi,
- Sapmalarla ilgili düzeltici önlemlerin alınması aşamalarını içerir.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Şener , **a.g.e.**, s. 72

<sup>61</sup> Met, (1989), **a.g.e.**, s.238

<sup>62</sup> [http://www.baskent.edu.tr/~msagsan/downloads/Blm\\_3.ppt](http://www.baskent.edu.tr/~msagsan/downloads/Blm_3.ppt) , (internet), 14.06.2008.

<sup>63</sup> Yılmaz, (2007), **a.g.e.**, s.118



## II. BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ ZİYAFET HİZMETLERİNİN TÜRLERİ VE BANKET FAALİYETİ ÖNCESİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

#### 2.1 Ziyafetin Anlamı ve Önemi

Otelcilik dilimize giren ve yerleşen banqueting (ziyafet) kelimesi otellerdeki restoranlar, kafe ve lobi gibi alanlarda rutin olarak uygulanan yeme içme hizmetleri dışında kalan alanlardaki özel hizmet faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu özel hizmetler; öğle yemeği partileri, konferanslar, kokteyl partileri, düğün ve nişan partileri, danslı akşam yemekleri, yıldönümü kutlama partileri, balolar, seminerler, moda gösterileri, kongreler, yeni ürünlerin tanıtılmasına yönelik basın toplantıları, sergiler ve bunun gibi faaliyetlerden oluşur.<sup>64</sup>

Konaklama işletmeleri günümüzde salt kendi misafirlerine yatak ve yemek satan işletmeler olmanın ötesinde ziyafet satışları da oldukça önem kazanmıştır. Hatta günümüzde bazı konaklama işletmeleri için ziyafet gelirleri diğer gelirlerin üzerinde yer almaktadır. Satış bölümünün desteği ile ziyafet satışları için yurt içi ve yurt dışında da bağlantı yapılmaktadır. Konaklama işletmeleri ziyafet bölümünü oluşturup aktif hale gelmesini sağladıktan sonra gelirlerinin de artışı gözlemlenmektedir. Herhangi bir nedenle ziyafet için işletmeye gelen misafirlere işletmenin tanıtımının da yapılmış olması önemini arttırmaktadır.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Ahmet Aktaş, (2001), **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi Food and Beverage Management**, Livane Matbaası, s. 311.

<sup>65</sup> Nilgün Sevinç, (2004), **Ziyafet ve İkram Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 3.

Ziyafetler otele fazla gelir getiren faaliyetlerdir. Çünkü belli bir alana, diğer servis yerlerine kıyasla daha fazla misafir almak mümkündür. Böylece birim alandan en iyi faydalanma imkanı doğar. Ziyafet oteldeki alakart yemeklere göre daha ekonomiktir. Ziyafetlerde personelden tasarruf edilir. Bir garson ziyafette alakart servisine kıyasla daha fazla misafire hizmet edebilir. Servis malzemeleri daha basit ve pratiktir. Satın almada bazı avantajları vardır. Önceden alınmış bir siparişe göre lüzumlu malzemeler alınır ve alınan her şey kullanılıp değerlendirilir.

Ziyafetler mutfakta da alakart yemeklere göre ekonomi sağlar. Ziyafetlerin yemekleri servis saatinden bazen birkaç gün önce hazırlanır. Böylece mutfak personelinin boş olduğu, işlerin hafiflediği saatleri ziyafet hazırlıklarıyla değerlendirilmiş olur. Görülüyor ki, ziyafetler otel için son derece önemlidir. Bir otelde ziyafet bölümü ne kadar fazla çalışırsa gelirden o kadar yüksek olacaktır. Esasen insanlar için kaçınılmaz bir ihtiyaç olan toplanma isteği ziyafetler sayesinde otel için hem gelir hem de reklam unsuru olmaktadır.<sup>66</sup>

Ziyafetlere hizmet amacı için kurulmuş, planlanmış salonlar bulunmaktadır. Ziyafet salonları yiyecek-içecek servisi yapılmadan da sadece salon kirası alınmak suretiyle kiraya da verilebilir. Böylece ziyafet salonlarına daha fazla faaliyet olarak çok sayıda müşteri kabul ederek, oteller buldukları bölgedeki toplumlarla bütünleşerek sosyal görevlerini yerine getirirken halkla ilişkiler faaliyetlerini de geliştirmiş olurlar.<sup>67</sup>

## 2.2 Ziyafetin Tarihi ve Günümüzdeki Yeri

Osmanlı imparatorluğu döneminde, her dönem farklı olmakla birlikte çok büyük ziyafetler verilmiştir. Bunlardan bazı örnekler şu şekildedir; Kanuni Sultan Süleyman zamanında Ahi loncaları Kağıthane'de her yıl bir toplantı yapılmaktaydı. Esnaf ve sanatkarların katıldıkları bu toplantı sırasında Kâğıthane Vadisi'ne 5-6 bin çardak ve çadır kurulur, üç gün boyunca yaklaşık 10 bin kişiye ziyafet verilmekteydi.

<sup>66</sup> Ahmet Aktaş, Orhan Kutluca, (1996), **Servis ve Bar**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 939, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 509, Eskişehir, s. 216.

<sup>67</sup> İlknur Yörükoğlu, M. Altuğ Yörükoğlu, **a.g.e.**, s. 245.

Sultan Mecit zamanında 1857 yılında Nişantaşı-Topağacı arasındaki düzlükte Şehzade Mehmet Reşat ve Süleyman Efendilerin sünnetidir. Bu ziyafet o kadar masraflı olmuştur ki, harcamalar yüzünden devlet hazinesi zor duruma düşmüş. Ülkenin her tarafından getirilen 10 bin fakir çocuk da aynı düğünde sünnet edilmiştir. Bu düğünde binlerce kişinin yemek yiyeceği sofralar hazırlanmış, 12 gün içinde 500 binin üstünde kişiye tatlısıyla böreğiyle çok çeşitli münüler sunulmuştur. Bütün yemekleri hazırlamak için 1200 aşçı ve yamağı çalıştırılmış. İstanbul'daki aşçılar yetmediği için civar illerden yemek pişirmesini bilen kişiler getirilmiştir. Anadolu'da ise loncalar üyelerine her yıl geleneksel olarak üç gün süren "üç günler" ziyafetini vermekteydi. 1872 yılında Siroz'da Üç Günler şölenine ait belgeye göre, üç günde verilecek altı öğün yemekte toplam olarak 5081 sofraya kurulmuş. Sabah sofralarında sekizer, akşam sofralarında onar kişi oturmak kural olduğuna göre 24 esnaf loncası üyelerine üç öğünde 46.370 kişilik yemek çıkartmış oluyordu.<sup>68</sup>

Ziyafetler değişik kültürlerin etkisi altında Osmanlı İmparatorluğu döneminden günümüze kadar değişim göstererek ulaşmıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra 1934 yılında yabancı konuklara verilen ziyafetlerde zengin klasik menü uygulaması yapılmıştır. Zamanla bu kültür değişerek münülerde soğuk ve sıcak ordövrlerden başlanmıştır. Günümüz ziyafetlerinde dört-beş yıldızlı otellerin salonlarında ziyafetler verilmekte birlikte nişan, düğün, yeni yıl, doğum günü, iftar yemeği gibi özel günle için düzenlenir.

İşletme açısından başlangıçta belirli kurallara bağlı olmaksızın verilen ziyafetler artık günümüzde belirli kurallarla yapılmaktadır. Örneğin Fransa da verilen ziyafetlerde gelişen klasik menü adı verilen yemek yeme sırası ortaya çıkmıştır. Bu yemek çeşidinde 8-10 hatta 15 çeşide çıkan yemek sayıları uzun yıllar sonra yemek sayısı ile servis yapılırken azalarak hafif yiyeceklere doğru dönüşüm başlamış ve sayı azalarak modern münü kavramı konaklama işletmelerine yerleşmiştir. Günümüzde uygulanan ziyafet menüsünde sayı azaltılarak düşürülmüştür. Bunlar: Soğuk ordövrler, çorba, sıcak ordövrler, balık, et çeşitleri dessert olarak sıralanmaktadır.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Deniz Gürsoy, (1995), **Yemek ve Yemekçiliğin Evrimi**, Kurtiş Matbaacılık, İstanbul, ss. 56-57.

<sup>69</sup> Sıdıka Bulduk, Ayşe Aycan, (2002), **Servis 2**, Ya-Pa Yayınları, İstanbul, s. 63.

## 2.3 Ziyafet Türleri

### 2.3.1 Küçük partiler

İş tesliminden sonra, bir doğum günü, terfi, gayri resmi bir toplantı, bir aile toplantısı için küçük kutlamalar veya özel bir yemek partisi restoranların ve konaklama işletmelerinin uygun alanları tutularak yapılmaktadır. Eğer müsaitse genele açık bir alanın bir bölümü de bu uygulama için kullanılabilir. Normal restoran servis hizmetinden farkı, grup için önceden hazırlanmış bir mönü ve özel bir ortam olabilir. Küçük partilerin düzenlenmesi genellikle kolaydır. Ayrıca işletme için kârlı bir iş oluşturabilmektedir. Müşterilerin özel yiyecek içecek istekleri ile müşteri sayısına göre servis hizmeti sunacak personel düzenlemeleri yapılarak bu tip organizasyonlar tamamlanır.<sup>70</sup>

### 2.3.2 Kokteyller

Tanışma, bir yerin açılışı, diploma töreni vb. için düzenlenir. Bu ziyafetlerde davetliler oturmazlar. Ayakta çeşitli kokteyl içkileriyle birlikte soğuk ve sıcak kanepeler, cips ve kuruyemiş alırlar. Genellikle iki saat sürer.

### 2.3.3 Çay partileri

Bu ziyafet kapsamına okulların mezuniyet çayları ve hanımların yapacakları özel çaylı toplantılar girmektedir. Bu ziyafetlerde çay, yaş pasta, kuru pasta (tatlı ve ya tuzlu) çay yerine limonata ve ya meyve suyu ikram edilir. Müzik olarak piyano ve ya org çalınır.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Paul Cullen, (1997), **The Food And Beverage Manager**, Hospitality Press, Melbourne, s. 115.

<sup>71</sup> A. Metin Dereli, (1986), **Servis Tekniği**, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Genel Müdürlüğü Araştırma ve Eğitim Başkanlığı Ders Notları: 2, Ankara, s. 75.

#### 2.3.4. Nişan ve düğün ziyafetleri

Süresi uzun ziyafetlerdir. Müzik ve program vardır. Kokteyl şeklinde olabileceği gibi yemeklide olur. Ziyafet emrinde programın niteliği belirtilir.

#### 2.3.5. Soğuk büfe ziyafetleri

Davetli sayısının fazla olduğu bir kuruluşun bütün mensuplarının davet edildiği ziyafetlerdir. Yiyeceklerin tepsilerle dekore edilerek hazırlandığı ve konduğu büfe masası, normal restoran masalarından yüksek ve uzun bir tezgah görünümündedir. Büfeye konacak yiyecek çeşitlerinden bazıları şunlardır; soğuk mezeler, zeytinyağlı dolma ve diğer zeytinyağlı çeşitleri, soğuk etler, soğuk tavuk ve balık çeşitleri (mayonezli), peynir çeşitleri, salata çeşitleri, sütlü tatlılar, hamur tatlıları, meyveler vs. bulunur. Soğuk büfeler de sıcak yemek isteniyorsa, çöpte şiş ve ya döner kebab pilavlı verilebilir. İçki büfesi salonun ayrı bir kısmında hazırlanır. Yemeğini büfeden alan misafir, içki büfesinden de içkisini alarak salonun iç kenarlarına eşit aralıklarla konan boş sehpalardan faydalanarak yemeklerini yerler, içkilerini içerler.<sup>72</sup>

#### 2.3.6 Resmi (protokol) yemekleri

Resmi (protokol) ziyafetleri üst düzey ziyafetler olması nedeni ile mөнünün ve içkilerin özel olması gerekir. Bu nedenle protokol için hazırlanacak mөнünün planlanmasında dikkatli olunması gerekir. Menüdeki yiyecekler önceden hazırlanıp bekletilebilen özelliği bozulmayan, ziyafet servisine uygun yiyecekler olmalıdır. Soğuk ordövr, çorba, sıcak ordövr, balık, et, tatlı grubunda yer alan yiyecekler sırası ile servis edilir. Uluslar arası boyutlardaki protokol yemeklerin de ziyafetlerin büyüklüğü, muntazam olması ziyafeti veren ülkenin portresi olarak görülür. Amaç konuğun ziyafetten memnun ayrılmasıdır. Memnuniyetsizlik ziyafeti veren şahsa değil ülke adına olumsuzluk olarak anlaşılır.<sup>73</sup>

<sup>72</sup> T.C. Turizm Bankası A.Ş. (1986), Servis Hizmetleri İşbaşı Eğitim Kursu Notları, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Genel Müdürlüğü Araştırma ve Eğitim Başkanlığı, Ankara, s. 29.

<sup>73</sup> Bulduk, Aycan, a.g.e., s. 64.

### 2.3.7 Toplantı ve seminerlerde uygulanan ziyafetler

Bu tip faaliyetler bir ve ya daha çok gün için de tamamlanmaktadır. Düzenleyiciler yerleşim ve oturma planlarını; masalar da, açık bir kare düzeninde, tiyatro tarzı şekline istemektedir. Ayrıca, projektör cihazı, televizyon, beyaz tahta ve ses cihazlarını talep edebilirler. Katılan insanların sayısına göre yiyecek ve içecek hizmetleri uygun bir ortamda verilir. Kahve hizmetleri, sabah ve öğleden sonra verilir. Toplantı salonlarında; su, nane şekeri ve kalem kağıt gibi malzemeler bulundurulur. Toplantı ve seminer sonrası müşteriler, önceden belirlenmiş bir kokteyl partisini konaklama işletmesinden arzu edebilirler. Müşteriler için bu tür faaliyetlerin düzenlenmesi oldukça pahalıdır. Konaklama işletmesi için ise karlı bir iş olmaktadır. Bu nedenle hataya yer yoktur. Konaklama işletmesi, toplantı ve konferans bitimi sonrasında, yiyecek içecek birimlerinin tam bir uyum içinde çalışıp eksiksiz bir program akışını sağlamasını koordine etmelidir.

### 2.3.8 Kongre ve konferanslarda verilen ziyafetler

Kongre ve konferans turları, büyük konaklama işletmeleri için giderek büyüyen bir sektör konumuna gelmektedir. Bu amaçla konaklama tesisine gelen konuklar, konaklama işletmelerinden bir ve ya daha fazla gün kalmayı talep ederler. Konuklar konaklama işletmesinde kaldıklarından, yemeklerini de işletme bünyesindeki mekanlarda yemektirler. Büyük konferans ve kongre grupları genellikle 1000 kişilik gruplardan oluşabilir ve bu nedenle titiz planlama yapılarak konukların eğitimi ve bilgilendirilmesi için gereken düzenekler dikkatli bir şekilde hazırlanmalıdır. Ayrıca konukların özel istekleri de dikkate alınmalıdır. Bu konferans ve kongre gruplarına verilen hizmet, bir otelin profesyonelliğini de ortaya çıkaran önemli bir testtir. Bu konferanslar üç ve ya dört günlük programlardan oluşmaktadır.<sup>74</sup> Kongre hizmeti sunan konaklama işletmelerinde ana salon, daima çok yönlü biçimde kullanılır. Bu yüzden teknik düzen sabit, telefon ve diğer aletler ziyafet yöneticisinin plânlamasına göre kongre öncesinde yerleştirilir. Yiyecek-içecek servisinin akış düzeni detaylı olmalıdır.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Cullen, **a.g.e.**, ss. 117-118.

<sup>75</sup> Yılmaz Özen, (1986), **Kongre Turizmi ve Kongre Organizasyon Tekniği**, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Yayını, Ankara, s. 24

## 2.4 Ziyafetin Kabulü

Salon müşteri tarafından kiralanabilir, ya da işletme müşterinin salonu belirli bir süre için kullanmasına izin verebilir. Ziyafetlere örnek olarak toplantılar, yemekler, konferanslar, kokteyl partileri verilebilir. Müşteriler bu ziyafetlerin yürütülmesi için doğrudan ziyafetin bağlı olduğu ofisle bağlantı kurarlar. Ziyafet salonunun büyüklüğüne göre, müşteri ile rezervasyonun yapılacağı andan ziyafetin bitimine kadar ziyafet müdürü muhatap olabilir.<sup>76</sup> Ziyafet yöneticisi öncelikle müşterinin ne istediğini ve ziyafet faaliyeti için ne kadar harcama yapabileceğini bilmelidir. Bunları bilirse müşterilere menünün ve içeceklerin içeriği hakkında daha sağlıklı yönlendirmelerde bulunabilir. Çünkü yiyecek ve içeceklerin türü, servis çeşidi ziyafete ödenecek bedeli ciddi şekilde değiştirmektedir.<sup>77</sup> Ziyafet bölümü, gerektiğinde ziyafet sahiplerine göstermek ve onlara yardımcı olmak için bazı hazırlıklar yapar. Salonun çeşitli amaçlara göre planlarını hazırlar. Misafirlere bunları göstererek kendilerine en uygun olan şekli seçmelerini sağlar. Ziyafeti kabul edecek yetkili, ziyafet sahibi ile konuşurken bazı konulara dikkat etmelidir.

- Mümkünse salonun bir önceki yemekte kullanılan plana göre hazırlanması sağlanmalıdır. Bu yol emekten tasarruf sağlar.
- Menülerden konaklama işletmesine en fazla gelir getirenler tavsiye edilir.
- Menülere, önceden hazırlanıp bekletilebilen cins yemekler konulmalı ve bunlar tavsiye edilmelidir.
- İlave yemeklerin (garnitürler), mutfak personelinin en güzel hazırladığı yemeklerden seçilmesine çalışılmalıdır.<sup>78</sup>
- Menüdeki yemeklerin mevcut mutfak malzemeleriyle kolayca hazırlanabilir cinsten olmasına dikkat edilmelidir. Meselâ büyük bir ziyafette çikolatalı sufle verilmez. Hem hazırlanması çok zaman alır hem de 700-800 kişiye sufle hazırlamak imkânsızdır.

---

<sup>76</sup> Sevinç, a.g.e., s. 19.

<sup>77</sup> Jaska Kivela, (1994), **Menu Planning For The Hospitality Industry**, Hospitality Press, Melbourne, s. 44

<sup>78</sup> Aktaş, Kutluca, a.g.e., ss.216-217.

- Tavsiyeler baskı haline getirilmemeli: parayı ödeyecek kişinin ziyafet sahibi olduğu unutulmamalıdır.

Anlaşma sonunda rezervasyon ilgili deftere kaydedilir. Böylece daha sonraki günlerde gelen istekler karşılanırken çakışmaların önüne geçilir. Ziyafet rezervasyonlarının yazıldığı bu deftere “Ziyafet Kabul Defteri”, “Sipariş Kabul Defteri” vb. isimler verilmektedir. Bu deftere hangi salonun, hangi tarihte kime ve hangi amaçla kiralandığı not edilir. Ayrıca ziyafet sahibinin adı soyadı, adı soyadı, adresi, telefon numarası, misafir sayısı, ziyafetin tarihi, saati vb. bilgiler de not edilir.<sup>79</sup> Müşteri ile ziyafet müdürü arasında aşağıda belirlenen konular konuşulup karara bağlanır ve ziyafet anlaşması sağlanır. Ziyafet anlaşmasında yer alması gereken bilgiler şu şekildedir:

1. Ziyafetin cinsi (düğün, nişan, kutlama vb.)
2. Ziyafetin tarihi ve günü,
3. Ziyafetin başlangıç ve bitiş
4. Garanti edilen kuver sayısı (en son rakam 24 saat önceden bildirilmelidir)
5. Kişi başı fiyat
6. Menü, ekstra yemek ve içki istekleri, içki servisi
7. Menü ve isim kartları ve basım kararı,
8. Masa planı, oturma planı, konuşmalar yapılacaksa sırası ve zamanı,
9. Müzik, podyum, mikrofon ve bunun gibi istekler,
10. Misafirlerle ilgili özel bilgiler: et yemez, engelli ve bunun gibi.<sup>80</sup>

Ayrıca ziyafet anlaşmasında içeceklerin ücretlendirilmesinde uygulanabilecek yöntemler ise şu şekildedir. İçecekler ziyafeti veren müşteri tarafından ödenebilir. Bu durumda iki yol uygulanabilir. Birincisi, ziyafeti veren önceden hangi içkilerin ve ne kadarının servis yapılacağını bildirir. İkincisi, her bir misafir siparişini kendi verebilir ve toplam içecek gideri ziyafet sahibi tarafından ödenir. Diğer taraftan İçecek ücreti bizzat misafirler tarafından ferdi olarak ödenir. Bu durumda misafir içki servisi yapıldıktan sonra içki çekini imzalamak durumundadır. Ödeme peşin olarak ziyafetin bitiminde yapılır. Aşağıda şekil 2.1 de örnek bir ziyafet anlaşması verilmiştir.

<sup>79</sup> Gürel, Gürel, **a.g.e.**, s. 637.

<sup>80</sup> Aktaş, **a.g.e.**, ss. 313-314.



Şekil 2.1 : Ziyafet Anlaşması

<b>ZİYAFET ANLAŞMASI</b>	
Etkinlik:	
Tarih:	
<b>ANLAŞMA</b>	
Sayın	
Ve	Otel
Arasında geçerlidir. Anlaşmada takip eden bölümler:  Yukarıda görevlendirilen Otelin, faaliyet mekanı, tarihi, ismi aşağıda tanımlanmıştır.	
Mekan:	
Tarih/ Haftanın Günü/ Süre:	
İlanda görünecek görevin ismi:	
Ziyafet Sahibi:	
Adres/ Telefon:	
Tahmini katılımcı sayısı:	
Garanti edilen katılımcı sayısı:	
Giriş ücreti:	
Kira Bedeli:	
Depozito:	
Menü:	
Ziyafet Sahibi	Ziyafet Müdürü
İmza:	

**Kaynak:** Dennis L. Foster, (1992), Food And Beverage: Operations, Methods, and Cost Controls, Glencoe, Macmillan/ McGraw- Hill, s. 140.

Ziyafet anlaşması yapıldıktan sonra işletme personelinin tüm olaylardan haberdar edilmesi için, ziyafet ofisi iki form kullanır. Bunlardan biri haftalık ziyafet formudur, ve her hafta aynı günde departmanlara dağıtılır. Buna ek olarak güncellenmiş bir günlük formun da dağıtılması gerekir. Her iki form da sadece yemek değil, işletmede gerçekleşen tüm aktiviteleri içermelidir. Bu da çalışanların “bilgi döngüsüne” dahil edilmesini sağlar.<sup>81</sup>

## 2.5 Konaklama İşletmelerinde Ziyafet Menülerinin Planlanması ve Türleri

Menü kelimesi dilimize Fransızca’dan geçmiştir; Fransızca okunuşu şekliyle ve yazıldığı gibi tanımlanmaktadır; bu kelimenin karşılığı “yemek listesi” olarak ifade edilebilir. Menü, yiyecek-içecek işletmesinde satışa sunulan, birbiri ile uyumlu yiyecek ve içeceklerin belirli bir sıra dahilinde fiyatlarıyla birlikte yer aldığı bir liste olarak tanımlanır.<sup>82</sup> Menü planlama toplu beslenme sistemlerinde hangi yiyecek ve içeceklerin üretileceğine yönelik eylemleri içeren bir süreçtir. Toplu beslenme sistemlerinin başarısı yiyeceklerin seçimine ve servisine, dolayısıyla menüye ve münü planlamasına bağlıdır. Bu nedenle menü planlama, beslenme servisi örgütü/kurum ile tüketici/müşteri arasındaki iletişimi sağlamakta ve toplu beslenme hizmetlerinin temelini oluşturmaktadır.<sup>83</sup>

İyi bir menü planlamak için bir çok faktörün göz önünde bulundurulması gerekir. Temelde dikkat edilmesi gereken öğe menü planlanan grup ve bu grubu oluşturanların gereksinimleri, cinsiyetleri, yaşları, fizyolojik durumları, aktiviteleri ve beslenme alışkanlıklarıdır. Menü; hazırlayan kişiler, mutfak planı, servis sahası, mevcut araç, gereç, personel sayısı ve yeteneği, bütçede yiyeceğe ayrılan para ve servis tipi gibi pek çok kriterden oluşmaktadır.<sup>84</sup>

<sup>81</sup> Sevinç, a.g.e., s. 33.

<sup>82</sup> Denizer, a.g.e., s. 41.

<sup>83</sup> Yasemin Yağdıran, (2007), “**Hedef Proğamlama Aracılığıyla Düşük Maliyette, Menü Planlama İlkelerine Uygun, Bir Grup İşçi İçin Tek Öğünlü, On Beş Günlük, Set-Seçimsiz Menü Planlama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TC. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s.15.

<sup>84</sup> Gökmen Gök, (2005), “**Kurumlarda Mönü Planlaması Aşamasında Besin Öğelerinin ve Maliyetin Hesaplanmasında Bilgisayar Programının Katkıları**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TC. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s. 13.

Ziyafet menülerini hazırlayanlar, ziyafete katılacak kişilerin çoğunluğunun beğenebileceği ve görelî olarak çok fazla yiyecek çeşidinin olmayacağı düzenli bir menüyü hazırlaması tercih edilir. Hazırlanması ve servisi uzun zaman alan yiyecek ve içeceklerden kaçınılmalıdır. Ziyafetlerde balık yemekleri nadiren görülür, çünkü bazı insanlar balığı beğenmeyebilir. Kumes hayvanları popülerdir, ancak kaz pahalıdır. Tavuktan yapılan yiyecekler daha fazla tercih edilir. Diğer yandan dana eti ile hazırlanmış yiyecekler de popülerdir ancak onlar da pahalıdır.<sup>85</sup> Ziyafet menüsünün planlanması, bir konaklama işletmesinin ziyafetlerde hangi yiyeceklerin hazırlanıp servis edileceğine yönelik eylemleri kapsar. Ziyafet menüleri bir bakıma, konaklama işletmesinin müşterilerine iletmek istedikleri imajın bir aracıdır. Ziyafetlerin sunulduğu konaklama işletmesinin yeri, ziyafet salonlarının atmosferi, ziyafet menüsünde yer alan yemeklerin ismi ve kalitesi, ziyafetlerin fiyatı, ziyafet servisinin türü ve kalitesi konaklama işletmesinin kalitesi hakkında hedef kitleye bilgi vermektedir. Eğer, Konaklama işletmesinde ziyafet menüleri hedef pazarı önceden belirlenmemiş bir kitleye rasgele hazırlanarak sunulursa, başarılı olunmayacağı kesindir.

Ayrıca, menüde yer alan yemekler ziyafetin özelliğine göre düzenlenmelidir. Örneğin, bir yılbaşı ziyafetinde hindi; avcı kulübünün düzenlediği yemeklerde av eti; öte yandan devlet başkanlarının yabancı konuklara verdiği ziyafetlerde, o ülkenin milli mutfağında yer alan özgün yemekler bulunmalıdır.<sup>86</sup> Ziyafet menüleri müşterilere hiçbir seçeneği sunmayan tabldot menüsünün özel bir tipidir. Bu menüyü fiyatlandırmada özel fark çoğunlukla yiyeceğin ve içeceğin ayrı olarak fiyatlandırılmasıdır. Bütün ekstra maddeler de ayrı ayrı fiyatlandırılır ve hesaplanır.<sup>87</sup> Çoğu konaklama işletmeleri değişmez ziyafet menüleri kullanırlar.<sup>88</sup> Ziyafet menülerinin oluşturulmasında iki önemli yol bulunmaktadır.

<sup>85</sup> Donald E. Lunberg, (1994), **The Hotel And Restaurant Business**, Van Nostrand Reinhold, New York, s. 249

<sup>86</sup> Dündar Denizler, (2003), **Otel İşletmelerinde Ziyafet Menülerinin Planlanması Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme**, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 14 sayı 1, Bahar, İstanbul, s. 39.

<sup>87</sup> Bernard Davis, Mhcıma, Sally Stone, (1985), **Food and Beverage Management**, Heinemann, London, s. 54.

<sup>88</sup> Maviş, a.g.e., s. 91.

- Yiyecekler sınıflarına göre gruplandırılmalıdır. Ziyafetleri kabul eden personel, karşısındaki müşteriye tercihleri gösterebilmelidir. Örneğin, içtâh açıcı yiyecekler, sebze, patates, salata, tavuk ve ya biftek seçenekleri ile soslu bir dondurma teklif edilebilir. Tabi ki tavuklu menüye göre biftekli menüden daha fazla bedel istenecektir. Geriye kalan yiyecekler aynen kalabilir. Genellikle, patatesler ve sebzeler günlük olarak konaklama işletmelerinde kullanıldığından menüde onların da bulunması müşteriye teklif edilebilir.
- Ziyafet rezervasyonunu yapanlar, vâd olan menülerden de müşterilere istedikleri özel yiyecekleri seçmelerine imkan tanımaktadır. Böylece yeni menüler ortaya çıkabilir.<sup>89</sup> Aşağıda tablo 2.1’de modern ziyafet menülerinde yemeklerin içeriği ve servis sırası verilmiştir.

**Tablo 2.1:** Modern Ziyafet Menülerinde Yemeklerin İçeriği ve Servis Sırası

Yemek Sırası	İçeriği	Servis Sırası
Soğuk Ordövr	Zeytinyağlılar, Salatalar, Soğuk Et ve Balık Tabağı	Birinci Sıra
Çorba	Domates, Mantar Çorba, Kremalı Çorbalar, Tavuk Çorbası, Konsome Çeşitleri	Birinci Sıra İkinci Sıra
Sıcak Ordövr	Sigara ve Muska Böreği, Kokteyl Sosis, Arnavut Ciğeri, Kaşar Pane, Karides, Güveç, Midye Tava	Birinci Sıra İkinci Sıra Üçüncü Sıra
Ana Yemek	Kırmızı Et Yemekleri, Beyaz Et Yemekleri, Av Eti Yemekleri, Balık Yemekleri	İkinci Sıra Üçüncü Sıra Dördüncü Sıra Beşinci Sıra
Ara Yemek	Peynir Tabağı, Pate ve Galantin Çeşitleri	Dördüncü Sıra Beşinci Sıra
Tatlı/Meyve	Puding Çeşitleri, Hamur Tatlıları, Krep Tatlıları, Dondurma Çeşitleri, Mevsim Meyveleri	Üçüncü Sıra Dördüncü Sıra Beşinci Sıra Altıncı Sıra

**Kaynak:** Denizer, (2005), **a.g.e.**, s. 51

<sup>89</sup> Douglas C. Keister, (1990), **Food And Beverage Control**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, s. 174.

Ziyafet menülerinin öğün menülerinden fazla bir farklılığı yoktur. Ancak, genelde ziyafet menüleri öğün menülerinden daha zengin yiyecek ve içecekleri kapsamaktadır. Bununla birlikte, bazı ziyafet menüleri, ziyafetin veriliş amacına göre standart menülerden farklılık gösterir. Ayrıca, kalabalık davetler, menü ile ilgili bazı kısıtlamaları da beraberinde getirir. Konaklama işletmeleri, banket organizasyonları için menü setlerini, hazırlarken en fazla talep edilen organizasyonlara ilişkin menü çeşitlerine ağırlık vermektedirler. Bu setlerin büyük çoğunluğu ziyafetler organizasyonu kapsamına girmektedir. Bir banket seti, işletmenin banket olanakları da dikkate alınarak şu ana başlıklar altında düzenlenebilir.

- Gala yemeği menüleri,
- İş yemeği menüleri (öğlen ve akşam için),
- Düğün, nişan vb. törenler için menüyü de kapsayan paketler,
- Gurme menüleri,
- Kokteyl menüleri,
- Toplantılarda verilebilecek ikram menüleri,
- Ek hizmet olanaklar.<sup>90</sup>

İşletmeler genellikle bu menüler arasından üç tip menüyü sunmaktadır. Bunlar; kokteyl resepsiyon, içki ve aperatif; oturularak servis edilen yemek, ve açık büfe tarzıdır.<sup>91</sup> Bu menülerde yiyecekler en fazla altı sıradan oluşmaktadır. Devlet başkanlarının verdiği ziyafetlerdeki yiyecek sayıları günümüzde altıdır. Bu da klasik menü uygulamasından modern menü uygulamasına geçildiğini göstermektedir. Şekil 2.2’de modern ziyafet menüsü verilmiştir. Ayrıca şunu belirtmek gerekir ki; ziyafetler için düzenlenen menü setlerinde fiks fiyatlar belirtilmektedir. Ancak bu menülerdeki fiks fiyatlara genelde içki dahil değildir. Zira menünün yanında alınabilecek alkollü ve alkolsüz içecek çeşidi çok fazladır. Menü için tercih edilecek içkinin türü ve kalitesi ziyafet maliyetini büyük ölçüde etkilemektedir. Menü için tercih edilecek içki ve

---

<sup>90</sup> Yılmaz, (2007), **a.g.e.**, s. 53.

<sup>91</sup> Sevinç, **a.g.e.**, s. 36.

limitleri konusu müşterinin tercihine bırakılmalıdır. Bununla birlikte müşterinin ziyafet için ödemek istediği fiyat dikkate alınarak, yönlendirme konusunda yardımcı olunması gerekmektedir.<sup>92</sup>

**Şekil 2.2:** Modern Ziyafet Menüsü

<b>MENÜ</b>	<b>Menüdeki Sıra</b>
Taze Havyar	Soğuk Ordövr
Düğün Çorbası	Çorba
Soğuk İstakoz “Bellevue”	Soğuk Antre
Süt Kuzusu Kızartması	Roti
Soğuk Tavuk Ezmesi	Antremet
Mevsim Salatası	Salata
Kuşkonmaz Hollanda Salçalı	Sebze
Samsa Tatlısı	Tatlı
Meyve	Dessert

**Kaynak:** Aktaş, Kutluca, **a.g.e.**, 220

<sup>92</sup> Yılmaz, (2007), **a.g.e.**, s. 59

## 2.6 Ziyafet Salonlarının Özellikleri

Yapılacak olan ziyafetin türü ne olursa olsun, ister iş görüşmesi, ister toplantı veya akşam yemeği, ziyafeti veren kişi ve kurumlara; ilkin ziyafet salonlarının fiziksel kapasitesini belirtmek gerekmektedir. İkincisi ziyafet salonlarında rahat ve verimli bir şekilde çalışılmasını sağlayacak fiziksel düzenlemeler bilinmelidir. Üçüncüsü ziyafet organizatörü, işletmede kullanılması gereken malzemelerin neler ve nerelerde olduğunu bilmek zorundadır. Sonunda ziyafet organizatörü, tüm bunları özlü bir şekilde ziyafet salonu diyagramına uygun olacak şekilde yerleştirir. Akabinde ziyafet salonunu fiziksel olarak hazırlayacak personelde hiçbir soru sorma gereği hissetmeden işini yapabilecektir.<sup>93</sup>

Ziyafet salonlarında kullanılabilir alanın metre kare hesabı, kişi başına 0.7 m<sup>2</sup> ile 1.2 m<sup>2</sup> formülüne göre yapılır. Genellikle bu formül matematiksel olarak doğru kabul edilir, fakat öngörülen konuk sayısı bu hesaplama uymaz. Bunun sebebi, her fonksiyonun farklı alan gerektiren ayrı bir parti olduğu ve her ziyafete göre salon kapasitesinin değişeceği gerçeğidir. Örneğin ayakta verilen bir kokteylde salon, bir toplantıdan daha fazla kişiyi ağırlayabilecektir.<sup>94</sup>

Ziyafet salonları hazırlanmadan önce salonların planları çok değişik şekilde kurulabilir. Salon tiyatro düzenine göre yani sadece sandalyeler sahneye bakacak şekilde dizilir. Konferans düzeni şeklinde yani masada oturanların hepsinin yönü sahneye dönük olacak şekilde düzenlenir. Yemekli toplantılarda ise defile, danslı toplantılarda vb. amaçlar için ayrı ayrı şekiller verilir. Bu şekiller ziyafete katılacak misafir sayısına ve kullanılacak masaların şekline göre de değişir.<sup>95</sup>

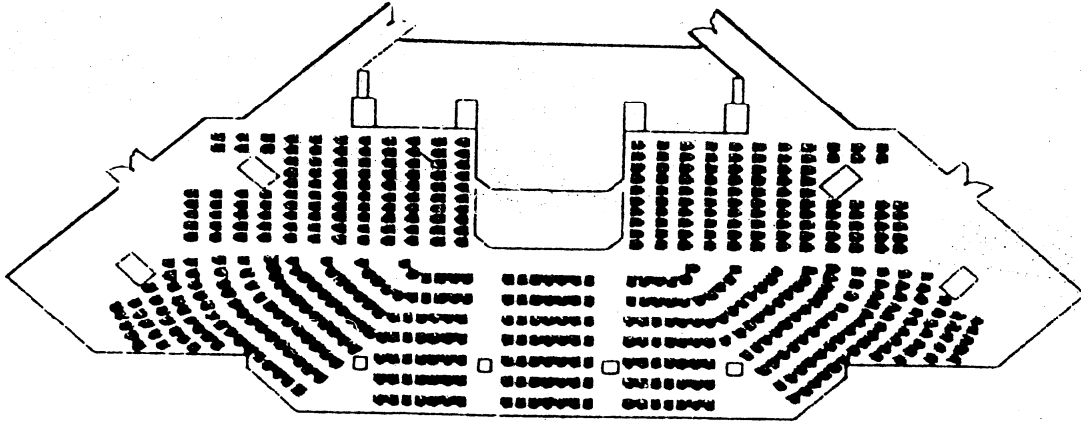
Aşağıda şekil 2.3’de kullanım amaçlarına göre değişik biçimlerde düzenlenmiş ziyafet salonları planları verilmiştir.

<sup>93</sup> Antony J. Strianese, (1990), **Dining Room and Banquet Management**, Delmar Publishers Inc. New York, s. 246.

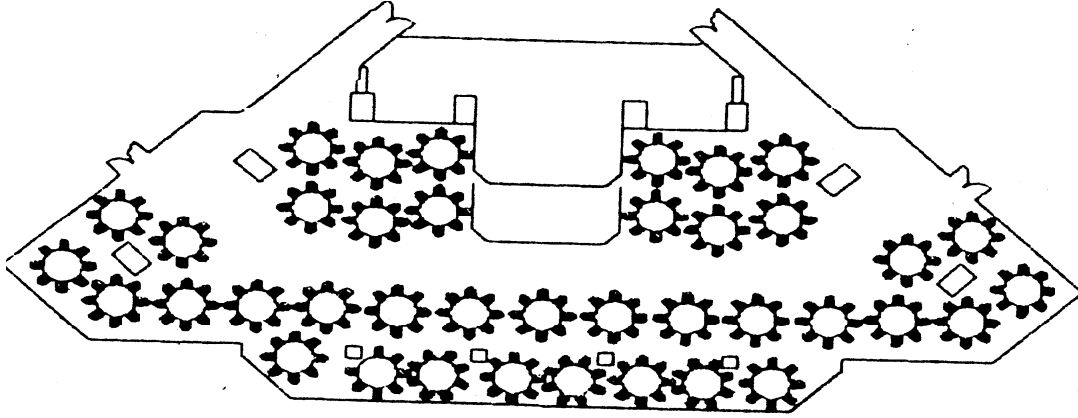
<sup>94</sup> Sevinç, **a.g.e.**, s. 39

<sup>95</sup> Gürel, Gürel, **a.g.e.**, s. 645

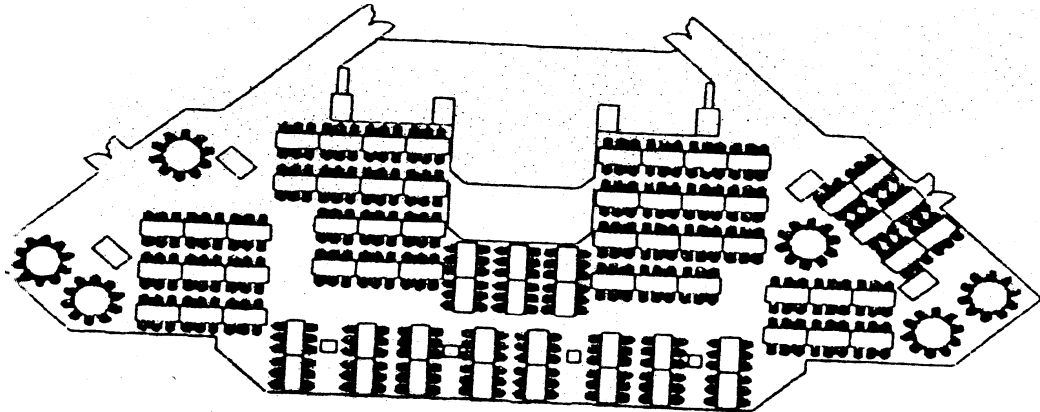
Şekil 2.3 : Örnek Ziyafet Salonu Planları



1. Balo salonu planı: (Tiyatro)



2. Balo salonu planı: Yemek 1.312 Kişi)



3. Balo salonu planı: (Yemek 1.500 kişi)

**Kaynak:** Gürel, Gürel, a.g.e., ss. 646-647



## 2.7 Ziyafetlerde Kullanılan Masa Şekilleri ve Masa Düzenlemeleri

Günlük yemek servislerindeki masa düzenlemesiyle banketler için hazırlanacak masa düzeni birbirinden çok farklıdır. Banketlerde masa düzenleri serbest ya da blok düzenleme şeklindedir. Serbest düzende ev sahibi ve şeref konuklarının oturacağı masa, orkestra ya da kapıya yakın olan kısma yerleştirilir. Diğer konukların masaları küçük gruplar halinde salona yerleştirilir. Blok düzenlemelerde ise tüm konukları bir masa etrafında toplamak esastır. Masaların düzenlenmesi sırasında salon şekli, giriş ve servis kapıları, sütunlar, sahne gösterileri göz önüne alınmalıdır.<sup>96</sup> Masaların temel şekli kare, dikdörtgen ve yuvarlaktır. Masa büyüklüğü burada yer almak isteyen konuk sayısı ile belirlenir. Bu esnada konukların rahatı önemle göz önüne alınmalıdır. Aşağı yukarı 60-80 cm<sup>2</sup> lik bir kuver genişliği ile hesaplanır. Masa yüzeyinin mümkün olan en iyi kullanımı kare masalarla (4 ve 8 erli masalar) ve ya uzunluk ve genişlikleri 3/2 oranında olan dikdörtgen masalarla elde edilir (6 ve 10'lu masalar). Uygulamada, restoran, yemek salonu ve kahvaltı salonunda masalar tek tek serpiştirilir. Buna karşılık ziyafetlerde masalar birleştirilmek sureti ile şekillendirilir.<sup>97</sup>

Salon düzenlemesinde protokol masalarının yerleştirilmesinde masa şekilleri yuvarlak, uzun ya da her ikisi aynı anda kullanılabilir, yuvarlak masalar ile farklı düzenlemeler yapılabilir. Simetrik ve belli bir düzende olmasına özen gösterilir. Uzun masalarda “I, U, T,E”, şeklinde masa düzenleri oluşturulabilir (şekil 2.4'te ziyafetlerde kullanılan masa şekilleri). Masa düzenlemesinde boş masa ve diğer masalar olmak üzere ikiye ayrılır. Boş masada, ziyafet veren konuk, adına ziyafet verilen konuk ve yakınları yerleştirilir. Diğer masalarda daha uzaktan ilişkisi olanlar oturur.<sup>98</sup> Masa düzeninin seçiminde amaca uygunluk oldukça önemlidir. Örneğin; Az misafirli ve konuşma yapılacak iş toplantıları için “U” şeklindeki masa uygun olur, ve ya aile toplantısı türündeki yemekler için yuvarlak masa tercih edilebilir. Davetli sayısının fazla olduğu büyük organizasyonlarda ise daha çok dağınık masa şekilleri düzenlenir. Dağınık masa

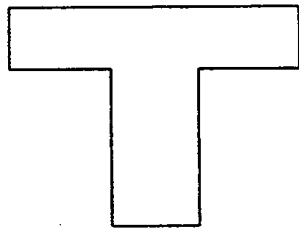
<sup>96</sup> Mihrinur Güllal, (2008), **Günümüzde Banket Organizasyonları Çok Önemli**, F&B Gastronomi Platformu: Yiyecek İçecek Yöneticileri Derneği Sektörel Dergisi, Ocak-Şubat 2008 Sayısı, Antalya, s. 42

<sup>97</sup> Johannes Pries, (1993), **Yiyecek ve İçecek Servisi (Servis Sanatı)**, Çevirenler: Ahmet Aktaş, Asım Tekin, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, s. 183

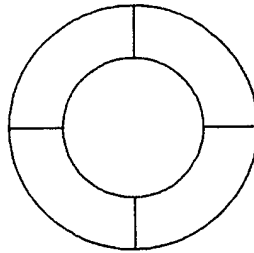
<sup>98</sup> Bulduk, Aycan, **a.g.e.**, ss. 65-66

düzenlemesinde, ziyafetin amacı, ziyafete katılacak kişi sayısı ve salonun durumu dikkate alınır. Düzenlemede, şeref konuğu ve ev sahiplerinin oturacakları masa pilot masa olarak değerlendirilir. Klasik türdeki masalarda, sofrta protokolü kuralları genellikle sıkı şekilde uygulanırken, dağınık masa türündeki ziyafetlerde protokolün güçlüklerinden belli bir oranda da olsa kaçılabilir. Diğer yandan dağınık masa şeklindeki düzenleme, daha iyi bir atmosferin doğmasına yardımcı olur.<sup>99</sup>

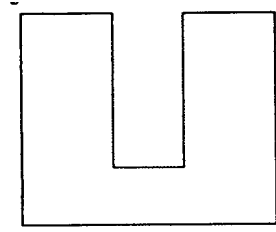
**Şekil 2.4 : Ziyafetlerde Kullanılan Masa Şekilleri**



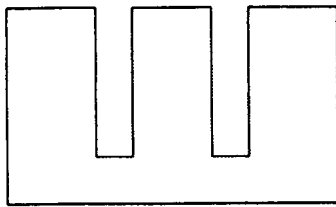
(T) Şeklinde Masa



Yuvarlak Masa



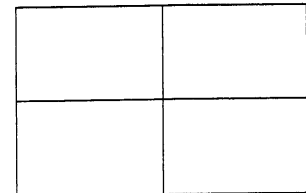
(U) Şeklinde Masa



(E) Şeklinde Masa



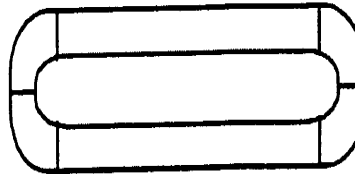
Dikdörtgen Masa



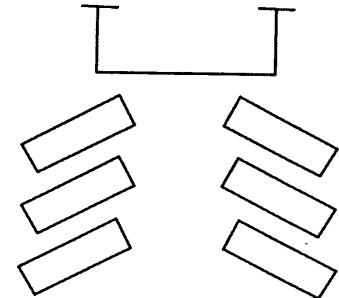
Blok Masa



Yarım Daire Masa

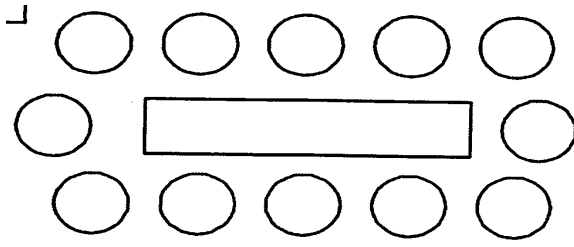


Oval Masa



Balık Sırtı Şeklinde Masalar

<sup>99</sup> Yılmaz, (2004), a.g.e., ss. 88-89



Dağmık Tipte Masalar

**Kaynak:** Yılmaz, (2007), **a.g.e.**, ss. 75-76

Ziyafetlerde kullanılan masaların dayanıklı, kolaylıkla istiflenebilme ve taşınabilme, arandığı zaman bulunabilme özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Masa yüksekliği ve sandalye oturma yerinin yüksekliğinin konukların rahatı bakımından birbirine uygun olması gerekmektedir. Sandalyelerin oturma yerinin genişliği önden arkaya doğru 46 cm ve ya 50 cm olmalıdır. Servis personellerinin daha rahat servis yapabilmelerini sağlamak için servis koridorlarının minimum 1 metre genişlikte olması önem arz eder.

Restoran işletmelerinde her masanın önceden belirlenmiş yeri vardır. Ayrıca, salon ve klüplerde bitişik bir sofraya tertiplenmesi gerektiğinde değişik koşullar ortaya çıkar. Bu, sofranın şekli bakımından sahanın kullanılmasını ve itinalı bir planlamanın yapılması yerlerin dağıtılması açısından önemlidir. Planlamanın araçları masa ve sofraya planıdır. Bu sahanın ve içinde bulunan masa ve sandalyelerin ölçülerine uygun bir krokisidir. Kroki amaca uygun olarak şeffaf kağıtlar üstüne yapılır. Öyle ki bunların sofraya düzenleme planı için helyograf sayesinde çoğaltılması da daima mümkün olur.<sup>100</sup>

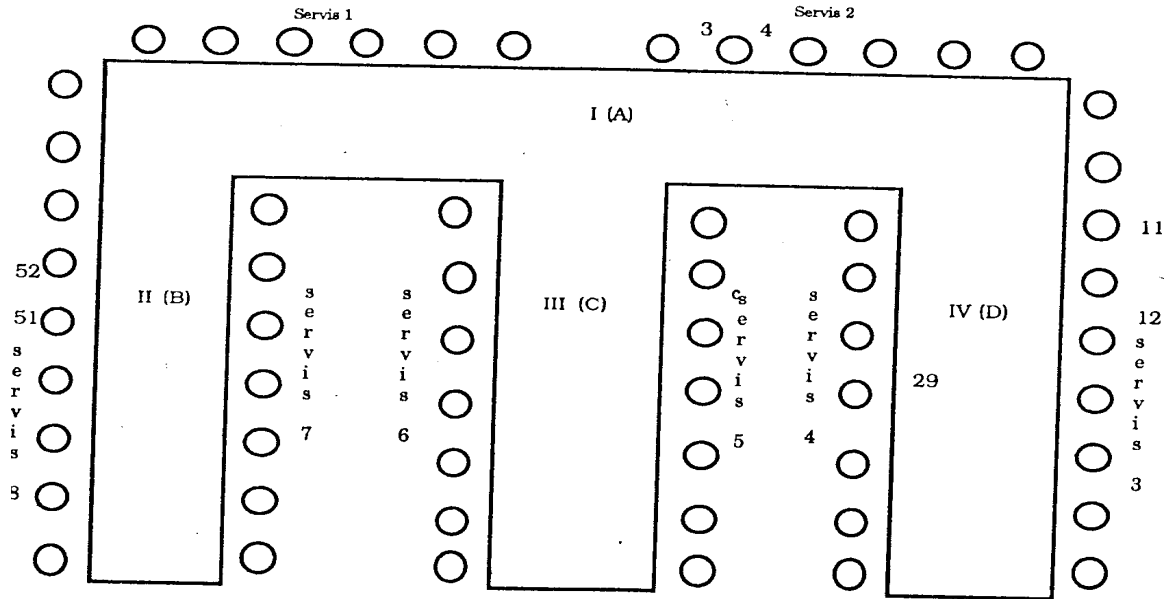
Gerektiğinde ziyafet salonlarının yerleşim planları ziyafet sahibine gösterilerek gerekli açıklamalar rahatlıkla yapılabilir. Bu kağıtlar üzerindeki ziyafet masaları numaralandırılır ve masa numaraları yerleşim planında yer alır. Ziyafet günü salonun girişinde yerleşim planı teşhir edilir. Ayrıca, konuklara gönderilen davetiyelerde konuğun oturacağı masa numarasını belirlemekte yarar vardır. Numaralandırma alfabetik sıraya göre yapılabileceği gibi, Roma rakamıyla da yapılabilir. Yerleşim

<sup>100</sup> Yörükoğlu, Yörükoğlu, **a.g.e.**, ss. 249-250

planının hazırlanarak teşhir edilmesi ve numaralandırılması gibi işlemler oturma sırasında büyük kolaylık aynı zamanda zaman tasarrufu sağlar. Şekil 2.5 te ziyafet yerleşim planı verilmiştir. Öte yandan, konukların yerlerini kolayca bulabilmeleri için, geçici olarak masa numara kartları masaların üzerlerine yerleştirilebilir. Ayrıca servis tabaklarının önüne yerleştirilen ziyafet menülerinin üzerlerine konuğun adı soyadı yazılabilir.<sup>101</sup>

**Şekil 2.5:** Ziyafet Yerleşim Planı

Konuklar	Masa Numarası	Oturma Numarası
Bay ve Bayan Yılmaz	I (A)	3-4
Bay ve Bayan Çiçek	II (B)	51-52
Bay ve Bayan Öztürk	III (C)	28-29
Bay ve Bayan Atılğan	IV (D)	11-12



**Kaynak:** Denizer, Tetik, Akoğlan, Kozak, **a.g.e.**, ss. 128-129

Genel olarak ziyafetlerde ziyafet masalarının nizamı ve iyi bir şekilde yerleştirebilmek için dikkat edilecek hususlar şunlardır:

<sup>101</sup> Dündar Denizer, Nilüfer Tetik, Meryem Akoğlan, Metin Kozak, (1998), **Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar**, Editör: Nazmi Kozak, Turhan Kitapevi, Ankara, s. 128

- Davetli adedinin miktarı, davet sahibinin özel istekleri.
- Salonun büyüklüğü ve estetiği (kolonlu veya kolonsuz salon, kolonsuz salon daima en müsaittir).
- Salona estetik güzellik vermek, masa üzerlerine dekoratif eşyalar koymak
- Ziyafetlerde davetliler genelde gruplaşmak için büyük masaları tercih ederler. Bu gibi davetlerde masaların en küçüğü 8 kişilik olmasında fayda vardır.<sup>102</sup>

Ziyafetlerde kullanılacak masa plânı hazırlamaya yönelik olarak şu metot kullanılabilir. Örnek olarak; ziyafet sahibi 110 kuverlik bir akşam yemeği vermek istemektedir. Baş masada 15 kuver olacaktır. Diğer masalar 1.5m çapında yuvarlak masalardan ibarettir. Salonun eni 12m derinliği ise 18m'dir. Çalışma metodu:

1. Her şeyden önce yuvarlak masaların kuver kapasitelerini tespit etmek gerekir. Yuvarlak masaların çevre uzunluğu bulunup iki kuver arasındaki 60 cm olan uzaklığı bölmek yeterlidir.

$$1 \text{ metre çapındaki yuvarlak masa} = \text{Çap} \times \text{Pi sayısı} = 100 \text{ cm} \times 3.14 = 314 : 60 \text{ cm} = 5.23 = 5 \text{ kuver}$$

$$1.5 \text{ metre çapındaki yuvarlak masa} = \frac{150 \text{ cm} \times 3.14}{60 \text{ cm}} = 7.85 = 8 \text{ kuver}$$

$$2 \text{ metre çapındaki yuvarlak masa} = \frac{200 \text{ cm} \times 3.14}{60 \text{ cm}} = 10.46 = 11 \text{ kuver}$$

2. Baş masa uzunluğu 9 metre

3. Yuvarlak masaların baş masaya uygunluğu

$$1.5\text{m} \times 3 \text{ adet} = 4.50 \text{ m}$$

$$60 \text{ cm} \times 4 \text{ adet} = 2.4 \text{ m}$$

$$\text{Kanatlar arası servis koridoru} = 1.25\text{m} \times 2 = 2.50 \text{ m 'dir.}$$

<sup>102</sup> Orhan Kutlay, (1991), **Servis Sanatı ve Yemek Sanatı Bilgileri**, İşletme Fakültesi Yayın No: 249, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 142, İstanbul, s. 41

#### 4. Kanatlar ve derinlik hesabı

Baş masa eni 75 cm sandalye eni 50 cm

1.5 metre x 4 adet yuvarlak masa = 6 metre

Sandalyeler 50 cm x 8 = 4 metre Toplam = 11.25 metre

18.00 m - 11.25 m = 6.75 metre üst ve alttan kalacak boşluk.<sup>103</sup>

Baş masa tarafından 2.25 m salon girişlerinden de 4.50 m boşluk bırakılabilir.

Bu ölçülere ve istenenlere göre bu şekilde masa ve oturma planı oluşturulur.<sup>104</sup>

### 2.8 Ziyafet Masalarında Oturma ve Yerleşim Düzenleri

Bir masada oturma düzeni, o masaya kuverin ne şekilde hazırlanacağını ve davetlilerin hangi sandalyelere oturacağını ifade eder. Bu bakımdan önce, hangi masa şeklinde nerelere kuver konacağı, nerelerin boş kalacağı bilinmelidir. Bunlar masa şekillerinde gösterilmiştir. Buradaki şekillerde kare, dikdörtgen ve yuvarlak masalar, resmi yemeklerde kullanılmaz. Bu masalarda hem misafirlerin birbirleriyle teması güçtür, hem de belli şeref yerleri yoktur.

Uzun masalar ev ziyafetlerinde kullanıldığı zaman ev sahipleri masanın kısa kenarlarına karşılıklı olarak otururlar. Ev sahibi hanım masanın, salon kapısına yakın tarafına oturur. Ev sahiplerinin sağ tarafları şeref misafirlerinin yeridir. Bu yüzden ev sahibi hanımın sağına şeref misafiri bey, ev sahibi beyin sağına da şeref misafiri hanım oturur. Diğer misafirlerde önem derecelerine ve cinsiyetlerine göre diğer sandalyelere otururlar. Önemli misafirler daima ev sahibine yakın sandalyelere otururlar.<sup>105</sup>

Her ziyafetin ayrı bir niteliği, başka bir nedeni vardır. Asıl ilke, ziyafet bir bütündür ve tüm davetliler içindir. Resmi, özel görevleri, unvanları, meslekleri değişik yaşlı ve genç kişilerin bir ziyafette aynı masada , ya da birkaç masada, onurlarına yakışan bir görünümde oturabilmelerini sağlamak için önceden düşünmek ve düzenleme seçeneklerinden yararlanmak gerekir.

<sup>103</sup> Aktaş, **a.g.e.**, ss. 318-319

<sup>104</sup> Yörükooğlu, Yörükooğlu, **a.g.e.**, s. 254

<sup>105</sup> Aktaş, Kutluca, **a.g.e.**, s. 223

Ziyafetin başarılı geçmesi ve herkesin memnun olabilmesi için ilk şart, davetlilerin protokol ve öncelik sıralarına göre oturtulmasıdır. Masadaki yerleştirmede yapılacak bir hata, yemeklerin ne kadar nefis, hizmet ne kadar kaliteli olursa olsun, o davetin daha baştan başarısız olmasına sebep olabilecektir.<sup>106</sup>

Resmi ziyafetlerde tüm konukların rütbe, unvan, siyasi mevki ve ya temsil ettiği mevkiye göre oturmaları prensiptir. Bu şekilde masaya oturmaya “sofra protokolü” denir. Masada rütbe ve mevkiye aynı düzeyde konukların olması durumunda, ev sahibi ve ya misyon mensupları aynı misyonda olan yabancı misafirlere yerlerini verirler. Bayanlara, eşlerinin öncelik sırasına göre yer verilmekte yaşı ve sosyal durumu da dikkate alınır. Masa da ev sahiplerinin oturduğu yerler masanın odak noktasıdır ve düzenleme buna göre yapılır.

Herhangi bir zorunlu nedenle davetlilerden biri oturması gereken yerde oturmayacaksa, yemekten önce durum ev sahibi tarafından kendisine açıklanıp özür dilenmesi gerekir. Aynı durum ev sahiplerinden birisi için söz konusu ise; ev sahibesi yerinde kalır, ev sahibi ise yerini değiştirir. Bu değişiklik nedeninin de konuklara açıklanması ve özür dilenmesi gerekir.<sup>107</sup>

Aşağıda ziyafet masalarında yerleşim düzenleri şekillerle verilmektedir. (B) harfi ile gösterilenler bay, (H) harfi ile gösterilenler ise hanımları ifade etmektedir.

- **Misafir sayısı 4’ün katı ve bey-hanım sayısı eşitse:** Davet edilen misafir sayısı ikiye bölündüğünde çift rakam çıkarsa iş daha kolay olur. O zaman ev sahibi ve sahibesi masa başlarında karşılıklı oturur. Bir bay ve bir bayan sırası da korunmuş olur.<sup>108</sup>

- Ev sahipleri kısa kenarlarda karşılıklı oturtulur.

<sup>106</sup> Mehmet Altınöz, Hasan Tutar, (2006), **İş Ortamında Protokol**, Nobel Yayın Dağıtım, s. 133

<sup>107</sup> Yılmaz, (2004), **a.g.e.**, ss. 89-90

<sup>108</sup> <http://www.bagdatcaddesi.net/v2/icerik.php?id=1204>, (internet), 26.04.2008.

- Bütün misafirler bir hanım, bir bey olarak oturtulur.
- Tek numaralı misafirler sırayla ev sahiplerinin sağ taraflarına 1.3.5... gibi
- Çift numaralı misafirler sırayla ev sahiplerinin sol taraflarına 2.4.6... gibi

**Şekil 2.6 :** 10 Davetli Çift ve Ev Sahiplerinin Uzun Masada Oturma Düzeni



• **Misafir sayısı 4'ün katı, bey-hanım sayısı eşit, geniş masa kullanılırsa:** Ev sahipleri sağ taraflarına bir numaralı hanım ve bir numaralı beyi alarak kısa kenarda karşılıklı oturtulur.

- Bütün misafirler bir hanım, bir bey olarak oturtulur.
- Tek numaralı misafirler sırayla ev sahiplerinin sağ taraflarına 3.5... gibi oturtulur. (1 numara zaten oturmuştu).
- Çift numaralı misafirler sırayla ev sahiplerinin sol taraflarına 4.6... gibi oturtulur. (2 numara zaten oturmuştu).

**Şekil 2.7 :** 10 Davetli ve Ev Sahiplerinin Geniş Masada Oturma Düzeni ( Ev sahipleri şeref misafirleri ile kısa kenarda)





- **Misafir sayısı 4'ün katı değil fakat hanım bey sayısı eşitse, (11 çift ve ev sahipleri) :** Bu durumda son çift birbirleriyle evli olmayan hanım ve beylerden oluşturulur. Aksi halde masada yan yana gelen son çiftin hanımı, kendinden önce gelen diğer iki hanımla yer değiştirir. Son çift evli değilse oturma düzeni şu şekildedir.<sup>109</sup>

**Şekil 2.8 :** 11 Davetli Çiftin Uzun masada oturma düzeni (son çift nişanlı, bekar)



- **Ev sahipleri masanın uzun kenarlarında ise ve misafir sayısı 4'ün katı olup hanım bey sayısının eşitliği halinde:** Resmi ve kalabalık ziyafetlerde ev sahipleri uzun masanın uzun kenarlarına ve tam ortaya karşılıklı olarak otururlar.

- Ev sahibi beyin sağına şeref misafiri hanım oturtulur, ev sahibi hanımın sağına şeref misafiri bey oturtulur.
- Ev sahiplerinin sol taraflarına ise ikinci derecedeki hanım ve beyler oturur. Diğer misafirlere önem derecelerine göre bir hanım, bir bey olmak üzere oturur
- Burada da tek numaralar ev sahiplerinin sağında, çift numaralar ise solunda yer alırlar.

**Şekil 2.9 :** Ev Sahipleri Uzun Kenarda ve Ortada 10 Çift İle Oturma Düzeni



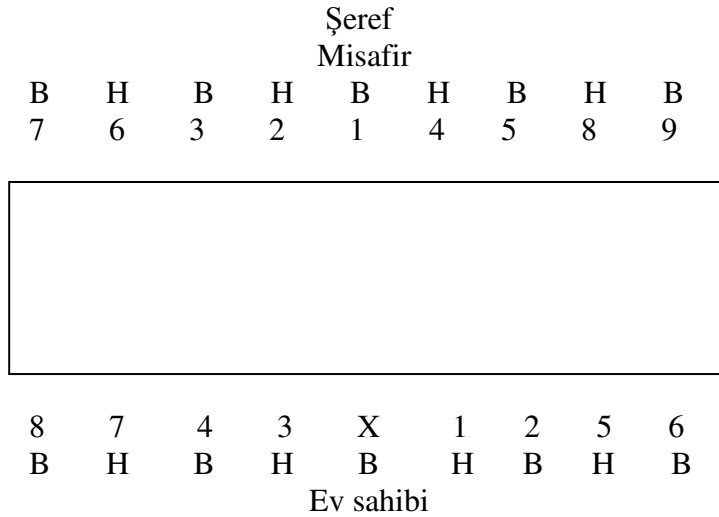
<sup>109</sup> Gürel, Gürel, a.g.e., ss. 650-651

- **Ziyafeti veren ev sahibi bekar erkek, misafir sayısı 4'ün katı:** Ziyafeti veren bekar ev sahibi erkek, şeref misafirini karşısına alarak oturur.

- En önemli hanım ev sahibi beyin sağına, ondan sonra gelen hanımda şeref misafiri beyin sağına oturur. Diğer hanım ve beylerde aynı sıra dahilinde kendilerinden bir önce gelen hanım ve beylerin yanlarına otururlar.

- Masadaki sandalye sayısı 4'ün katı olursa, kenarda kalan hanımların yeri, yanlarındaki beylerle değiştirilir. Sandalye sayısı 4'ün katı değilse buna gerek kalmaz. Ancak bu defa da erkek davetli sayısının hanımlardan iki fazla olması gerekir.<sup>110</sup>

**Şekil 2.10 :** Bekar Ev Sahibi Uzun Kenarda Ortada ve Toplam Erkek Sayısı Bayanların Sayısından İki Fazla



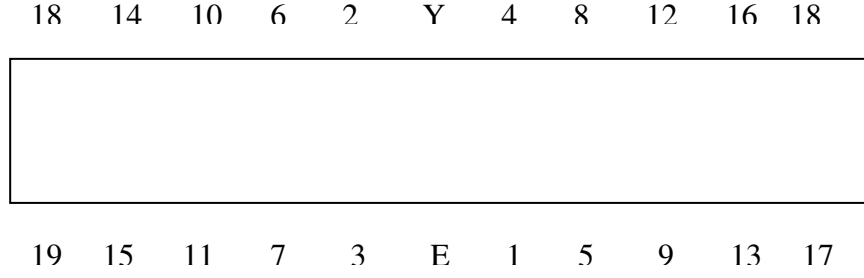
- **Davete sadece aynı cinsten kimseler katılıyorsa:** Yalnızca hanımların ve ya yalnız beylerin katıldığı yarı resmi bir ziyafette ev sahibi kendisine bir yardımcı seçer. Yardımcı kişi ziyafeti düzenleyen ev sahibinin en yakın arkadaşlarından birisi olur. Ev sahibi bey yardımcı olarak bir bey arkadaşını; ev sahibi hanım da yardımcı olarak bir hanım arkadaşını seçer. Bu ziyafetlerde misafirler masaya şöyle yerleştirilir:

- Ev sahibi ve yardımcısı uzun kenarların ortasına karşılık olarak oturtulur.

<sup>110</sup> Aktaş, Kutluca, a.g.e., ss. 225-227

- Misafirler önem sıralarına göre çapraz oklama usulüne göre yerleştirilirler. Ev sahibi ve yardımcısından başka 20 kişinin katıldığı yarı resmi bir ziyafette masa düzeni aşağıdaki gibi olur.<sup>111</sup>

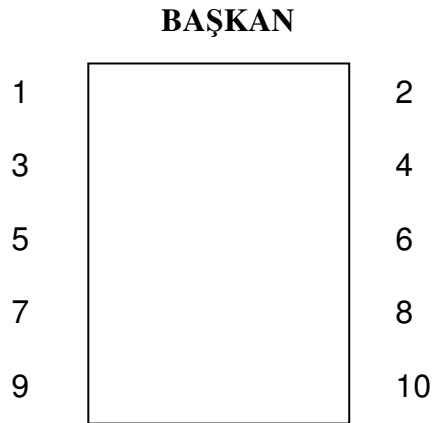
**Şekil 2. 11:** Aynı cinsten kimselerin katıldığı yarı resmi davette masada yerleşim



• **Tek başkanlı ve tek taraflı toplantı için kullanılan masa düzeni:**

Başkan masanın kısa kenarında yer alır. Başkanın karşısındaki masanın kısa kenarı boş bırakılır. Resmi yemekte diğer kişiler protokol sırasına göre en önde gelen kişi, başkanın sağ tarafına oturmak üzere sıralama yapılır.<sup>112</sup>

**Şekil 2.12:** Resmi Yetkiliye Verilen Ziyafette Oturma Düzeni Toplam 11 kişi

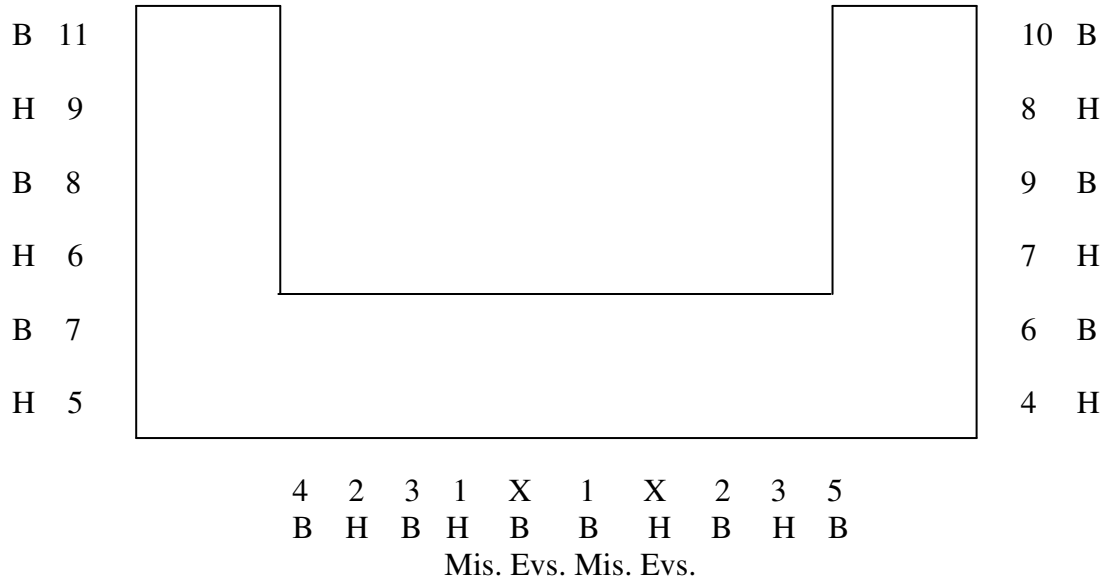


<sup>111</sup> Gürel, Gürel, **a.g.e.**, s. 657

<sup>112</sup> Nihat Aytürk, (2007), **“Protokol Yönetimi Semineri”**, [http://www.antalya-teftis.gov.tr/teftis/dosya/protokol\\_k-N.Ayturk.ppt](http://www.antalya-teftis.gov.tr/teftis/dosya/protokol_k-N.Ayturk.ppt) (internet), 25.04.2008.

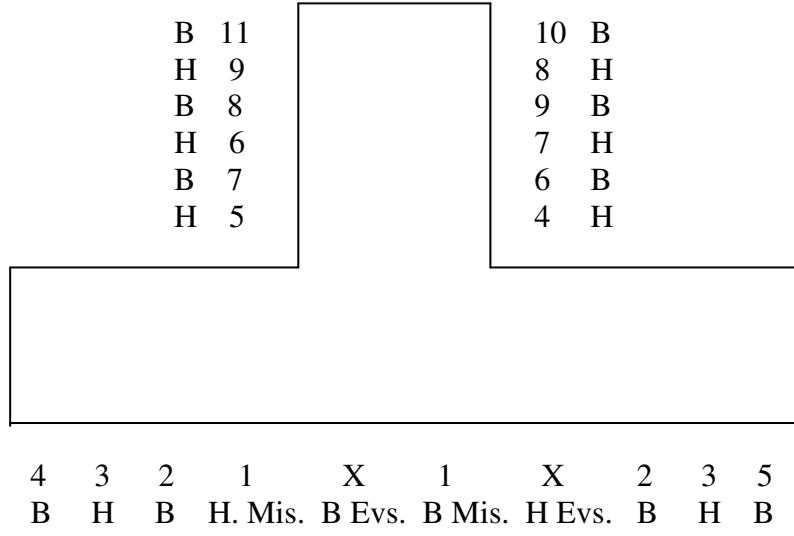
- **U masada oturma düzeni:** Resmi ziyafetlerde “U” masanın iç tarafına, diğer masalarında şeref misafirinin karşısına gelen kenarına kuver konulmaz
  - Ev sahibi ve şeref misafiri beyler yan yana, misafir bey sağda.
  - Masa uçlarına hanımların oturmaması için davetli bey sayısı hanımlardan iki fazladır. Şekilde altı numaralı hanım altı numaralı beyle evli olduğu için sağda değil sola oturtulmuştur. Sekiz numaralı bey ise yedi numaralı değil altı numaralı hanımın yanına oturtulmuştur, çünkü altı numara daha öncedir.

**Şekil 2.13 : “U” Şeklindeki Bir Masada Resmi Ziyafet Düzeni**



- **T masada oturma düzeni:** Sandalye sayısı ve misafirlerin yerleştirilmesinde aynen U masalarda olduğu gibi hareket edilir. U masanın taban kenarı yerine T masanın yatay kenarı göz önüne alınır.
  - 9 hanım, 11 bey ve ev sahiplerinin katıldığı resmi ziyafette misafirlerin “T” masada oturma düzeni şöyledir.

**Şekil 2.14 : “T” Masada Oturma Düzeni**



- **Düğün ve nişan masalarında oturma düzeni:** Nişan ve düğün masalarının şekli ne olursa olsun değişmeyen bir özellikleri vardır. Nişanlanan ve ya evlenen çift ziyafetin şeref misafirleridir. <sup>113</sup>

**Şekil 2. 15: Nişan Ziyafetinde Masa Düzeni**



<sup>113</sup> Gürel, Gürel, a.g.e., ss. 659-665

## 2.9 Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek ve Ziyafet Fiyatlamaları

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

### 2.9.1 Subjektif yöntemler

Bu yöntemler oldukça yaygın kullanılırlar. Yaygın olarak kullanılmalılarının nedeni uzun süreden beri uygulamalarının bir alışkanlık halini almasıdır. Bu yöntemi kullanan yöneticiler ve ya konaklama işletmesi sahipleri yiyecek-içeceklerin maliyeti ve kâr gerekleri üzerinde pek durmazlar. Subjektif yöntemler yiyecek-içecek yöneticileri ve ya sahiplerinin sezgisine ve deneyimlerine bağlı olarak belirlenmektedir. Subjektif yöntemler ne kadar kullanılıyorsa da sakıncaları ağır basan yöntemlerdir. Konaklama işletmelerinde yaygın olarak kullanılan subjektif yöntemler şunlardır.<sup>114</sup>

- **Geçerli fiyat yöntemi:** Bu yöntemde yiyecek-içecek müdürü, kendisini konuğun yerine koyar ve onun gözünde hizmet kalemlerinin ne fiyat edeceğini düşünür. Konuk açısından adil ve geçerli olabilecek fiyatları tahmin eder ve uygular.

- **En yüksek fiyat yöntemi:** Bu fiyatlama yönteminde, yiyecek-içecek müdürü, konuğun ödeyebileceği en yüksek fiyatları seçerek, uygular.

- **Taktik fiyat yöntemi:** Bu yöntemde, hizmet kalemlerinden birkaçı oldukça düşük fiyatlardan belirlenir. Bu sayede, hizmetlerin konuğa çekici geleceği ve ucuz fiyatlı kalemleri tercih ederken, diğer hizmet kalemlerini de satın alacağı düşünülür.

---

<sup>114</sup> Rızaoğlu, Haçer, a.g.e., s. 94

- **Sezgisel fiyat yöntemi:** Fiyatlar sadece sezgiye yönelik belirlendiğinde yönetici, konunun ne düşündüğünü daha az dikkate alır. Konuk açısından ne fiyat ödeyeceği daha az düşünüldüğünden, geçerli fiyat yönteminden farklıdır.<sup>115</sup>

- **Lideri izleme fiyat yöntemi:** Sübjektif fiyat yöntemleri içinde yiyecek-ışecekleri fiyatlamada en yaygın kullanılan yöntem lideri izleme fiyat yaklaşımıdır. Bu yöntemin bir üstünlüğü rekabeti karşılamasındadır. Sattıkları yiyecek-ışeceklerin maliyetleri hakkında bilgi sahibi olmayan yöneticiler ve ya sahipler tarafından kullanılır. Bu fiyat yöntemi özellikle mevsimsel faaliyet gösteren konaklama işletmeleri tarafından kullanılır. Konaklama işletmesi yöneticileri, eğer fiyatları rakip konaklama işletmesinin fiyatlarından daha yüksek tutarsa, çoğu kez rekabet nedeniyle, işlerini kaybedecekleri hissine kapılırlar.

### 2.9.2 Objektif yöntemler

Sübjektif yöntemlerin aksine bu yöntemlerde fiyatlama konusu ekonomi, finans, psikoloji ve Pazar bilgilerine dayalı olarak bir sistem yaklaşımı içinde ele alınır. Fiyatlamının, işletme amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirleyen temel bir görevi vardır. Dolayısıyla fiyatlama kararları yönetimin en önemli görevlerinden birini oluşturur. Bir konaklama işletmesinin başarısı çoğu kez yönetimin yiyecek-ışecekler için uygun fiyatları geliştirebilme yeteneğine bağlıdır. Konaklama endüstrisinde rekabet arttıkça konaklama işletmeleri sübjektif ve ya geleneksel fiyatlama yöntemlerinin yerine objektif fiyatlama yöntemlerini kullanmak zorunda kalmaktadır. Aşağıda bazı objektif fiyatlama yöntemleri açıklanmaktadır.<sup>116</sup>

- **Maliyet artı yöntemi:** Bu sistemin amacı satışlara göre, karı maksimize etmektir. Maliyet artı yöntemi özellikle hizmetler sektöründe yer alan işletmeler için önemli olmaktadır. Pratikte bir hizmet maliyetinin hesaplanması ürün maliyetinin hesaplanmasına göre çok daha zordur. Bunun sebeplerinden bir tanesi işletmedeki

<sup>115</sup> Sökmen, (2003), **a.g.e.**, s. 215

<sup>116</sup> Maviş, **a.g.e.**, s. 174

hizmetlerin çokluğunun ve karmaşıklığının meydana getirdiği maliyet yapısıdır. Hizmetin soyut özelliği ve bir paket olarak satılması fiyatlandırma yöntemlerinin farklılıklar göstermesine neden olmaktadır. Bir hizmet üretiminde maliyetler, üretim işletmelerinde olduğu gibi sabit ve değişken olarak ikiye ayrılabilirler.

Değişken maliyetler hizmet üretimi arttıkça değişirken, sabit maliyetler ek hizmet birimleri üretilse de aynı kalır. Böylelikle her birim çıktı sabit maliyetlere eklenemez. Bu iki uç maliyetler arasındaki yarı-sabit maliyetler belli bir çıktı seviyesine ulaşılan ve ek birim harcamaları için üretim kapasitesine ihtiyaç duyulana kadar sabit kalır. Bu sistem konaklama işletmeleri tarafından da yiyecek fiyatlarının saptanmasında sıklıkla kullanılmaktadır.  $Fiyat = Maliyet + (Maliyet \times Fiyatlandırma \ Yüzdesi)$ <sup>117</sup>

- **Başabaş fiyatlandırma yöntemi:** Başabaş analizi; maliyetler, müşterilerin talep ettiği miktar ve kârlar arasındaki ilişkilerin gösterilebileceği şemaların çizimini kapsar. Diğer bir ifade ile başabaş noktası, toplam gelirler ile toplam giderlerin birbirine eşit olduğu satış hacmidir. Bu şemalar yöneticiye mal ve hizmetin sabit ve değişken maliyetlerinin kapsayacağı miktarı ve tüketici talep seviyesini belirlemeye yardımcı eder.

- **Çarpan yoluyla fiyatlandırma:** Bu yöntemde yiyecek satış fiyatı fiyatlandırma yönteminde olduğu gibi yiyeceklerin maliyetine dayandırılır. Bu yöntem ya yiyecek-içecek rasyosuna, ya da yiyecek-içecek brüt kâr faktörüne göre ele alınır. Çarpan yoluyla fiyatlandırma; kolay ve anlaşılır olmakla birlikte düşük ve yüksek maliyetli yiyecekler için ayrı ayrı düzenleme yapılmazsa, üretimi düşük maliyetli (işçilik ve diğer) yiyecek ve içecekler için gerekenden daha fazla satış fiyatı belirlenmiş olur ki, bu da haksız bir uygulamaya neden olur. Ayrıca, yiyecek dışı maliyet artışlarına dikkat çekmediğinden olası kârların kaybına yol açabilir.<sup>118</sup>

- **Marjinal fiyatlandırma yöntemi:** İşletmenin sabit ve değişken maliyet giderleri ile satış hasılatı yani iş hacmi ile kâr arasındaki ilişkilerin incelenmesi için

<sup>117</sup> Özkan Tütüncü, Işıl Göksu, Ebru Günlü, (1999), **Konaklama İşletmelerinde Maliyet Analizleri ve Fiyatlandırma Kararları**, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi03/fiyat.htm>, (internet), 20.06.2008.

<sup>118</sup> Yılmaz, (2007), **a.g.e.**, ss. 65-66



marjinal analizlere ihtiyaç vardır. Bu yöntemde maliyet yapısının yanında, fiyat ve talep ilişkisinin iyi irdelenmesi gerekmektedir. Bu ilişki; ürün testleri, Pazar araştırmaları, benzer ürünlerin incelenmesi, yönetimin deneyimleri çerçevesinde ele alınabilir ve bunlar fiyatlamada yardımcı unsurlar olarak değerlendirilebilir.

- **Temel fiyatlama yöntemi:** Bu yöntemde önce satış fiyatı belirlenir ve daha sonra işletmeler geriye doğru giderek, girdi maliyetini hesaplar. Bu fiyatlama tekniğinde, öğünler itibarı ile farklı fiyatlar belirlenebilir. Diğer yandan işletmedeki müşterilerin harcama potansiyellerine ilişkin dağılım grafiğinin hazırlanmış olması gerekir. Zira harcama potansiyellerine göre belirlenen fiyattan işletme % kaç kâr elde edebileceğini saptar ve bu amaca uygun hedefler belirler. Ayrıca, eski müşteri kayıtları, satış analizlerinden potansiyel harcama miktarı belirlendiği gibi, yiyecek-içeceklerle ilişkin işçilik ve genel gider %'leri de belirlenir.

- **Yatırım üzerinden getiri fiyatlama yöntemi:** Bu yöntemde yatırım üzerinden tatmin edici bir getiri sağlayacak fiyat amaçlanır. Diğer bir ifade ile, fiyatlama tüm girdi maliyetlerini karşıladıktan sonra tatmin edici bir kâr sağlamalıdır. Yatırım üzerinden getiri fiyatlama yöntemi piyasaya yeni açılan bir işletme tarafından kullanılabilir gibi, faaliyette bulunan bir işletme tarafından da kullanılabilir.<sup>119</sup>

### 2.9.3 Ziyafetlerde yiyecek-içecek fiyatlama

Konaklama işletmelerinde sunulan yiyecek-içecekler müşteriyi memnun ettiği ölçüde istenen kârlılığı da sağlamalıdır. Bu konu, yiyecek-içecekleri fiyatlandırmada önemli bir kriterdir. Fiyatın çok yüksek olması müşterinin hoşnutsuzluğuna, çok düşük olması ise işletmenin zarar etmesine yol açar. Yiyecek-içecek fiyatlandırması gerek müşteri gerekse işletme açısından istenilen kârlılığı sağlamayacak şekilde yapılırsa, buna bağlı olarak yiyecek-içecek fiyatlama planlamasına ilişkin tüm analiz ve

---

<sup>119</sup> Yaşar Yılmaz, (2005), **Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara, ss.142-143

araştırmalar da boşa gitmiş olur.<sup>120</sup> Ziyafet faaliyetlerinin fiyatlanmasında set menü ya da porsiyon fiyatı uygulanır. Diğerlerine göre daha kolay fiyat tespit edilebilen ziyafetlerde gelecek kişi sayısı ve sunulacak hizmetler önceden belirlendiği için, bu hizmetlerin malzeme ve işçilik maliyetleri belirlidir ve buna belirli kâr payı ilave edilerek satışa sunulur. Ziyafet fiyatı standart menülerin ve hizmetlerin dışına çıkması durumunda önemli ölçüde etkilenebilir.

Sözgelimi menülerde yer almayan yiyeceklerin ya da içeceklerin istenmesi durumunda bunların temini ve sunulması' (ekstra servis personeli, aşçı ve hazırlama zahmeti yüzünden) nin maliyetleri yükseltici etkisi fiyatların oldukça artırılmasını gerektirebilir.<sup>121</sup> Ziyafetlerde fiyatlamayı etkileyen faktörleri ana başlıklar halinde şöylece sıralayabiliriz; menü, ziyafetin hafta içi veya hafta sonu olma özelliği, davetli sayısı, ziyafeti veren organizasyonun ve ya davet sahibinin konaklama işletmesi ile olan ilişkileri ve tanınma özelliği, misafirlerin konaklama işletmesinde konaklama durumu ve süresi, organizatörün istediği diğer hizmetler.<sup>122</sup> Diğer yandan konaklama işletmelerindeki mevcut salonların yiyecek-içecek hizmeti verilmeden kiraya verilmesi durumunda fiyatlama kararlarını, salonların amortismanı, elektrik, havalandırma, bazı teknik hizmetlerin bedeli gibi değişkenlerin ilavesiyle bir fiyat oluşmaktadır. Sektördeki bu uygulama genellikle döviz bazında salonun m<sup>2</sup>, saat ve ya gün itibariyle kiraya verilmesi şeklinde yürütülmektedir.<sup>123</sup>

Ziyafetin fiyatlandırılmasında ziyafet için yapılan özel giderler, (çiçek, dekoratif eşya vb.) genel üretim giderleri ve ziyafet kâr oranları da dikkate alınmalıdır. Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ziyafetlerinin fiyatlandırılmasında, artan rekabet ve pazarlık şartları karşısında kalitatif yöntemler de ziyafet fiyatının belirlenmesinde etkili olabilmektedir.<sup>124</sup>

<sup>120</sup> Haşim Aras, (1993), **Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Devran Matbaası, Ankara, s. 208

<sup>121</sup> Adnan Türksöy, (2002), **Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi**, Turhan Kitabevi, Ankara, ss. 294-295

<sup>122</sup> Yörükoğlu, Yörükoğlu, **a.g.e.**, s.258

<sup>123</sup> Aktaş, (2001), **a.g.e.**, s.325

<sup>124</sup> Kurtuluş Karamustafa, (1994), **Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet-Fiyat ve Verimlilik İlişkisi, Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Bölümünde Maliyet-Fiyat-Verimlilik İlişkileri ve Bir Örnek**, Anatolia; Turizm Araştırmaları Dergisi, Aralık Sayısı, s. 62

### III. BÖLÜM

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ZİYAFET ORGANİZASYON YAPISI VE ZİYAFET OPERASYONLARINDA GERÇEKLEŞTİRİLEN İŞLEMLER

### 3.1 Ziyafetin Konaklama İşletmelerindeki Organizasyon Yapısı ve Önemi

Ziyafetlerin organizasyonu ve yönetimi, büyük konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek müdürüne bağlı olarak ziyafet müdürü tarafından yapılmaktadır. Başarılı ziyafetler; planlama, organizasyon, koordinasyon, denetim ve geniş bir iletişimi gerektirir. Ziyafet personelleri bir çok farklı görevi yapmalıdır çünkü ziyafetin içerisinde farklı bölümler tipik olarak yer alır. Her ziyafet hizmeti için uygun olan bir işleyiş kuralı yoktur. Yine de organizasyon yapısı ne olursa olsun karışıklıkların önüne geçilmesi için ziyafet yöneticisi bütün personeli koordine ederek, faaliyetlerin dikkatli şekilde planlamasını sağlamalı ve ziyafeti başarılı bir şekilde yürütülmesini üstlenmelidir.<sup>125</sup>

Küçük konaklama işletmelerinde nadiren yapılan ziyafetler işletme sahibi ya da konaklama işletmesi müdürü tarafından organize edilmektedir. Orta büyüklükteki konaklama işletmelerinde ise, restoranların ve barların yönetiminden sorumlu olan “maitre d’hotel” tarafından yürütülmektedir. Ancak, orta büyüklükteki konaklama işletmelerinde ziyafet sözleşmelerine, fiyat pazarlığına ve ziyafet kontrolüne konaklama işletmesi müdürü her an müdahale edebilmektedir. Büyük konaklama işletmelerinde, iyi gelir bırakan ziyafet organizasyonlarında, normal servis bölümü elemanları dışında, ziyafet hizmetleri için özel olarak eğitilmiş deneyimli ziyafet personeli istihdam edilebilir. Ancak, ülkemizde ziyafetlerin düzenli olarak yapılmaması nedeniyle, ziyafet ekibi yanında dışarıdan ekstra ziyafet personeli çağrılarak “part time” olarak

---

<sup>125</sup> Antony M. Rey, Ferdinand Wieland, (1985), **Managing Service in Food And Beverage Operations**, The Educational Institute of The American Hotel & Motel Association, Michigan, s. 243

çalıştırılabilir. Ziyafet organizasyonunda, servis personeli kadar mutfak personelinin kalitesi de önemlidir. Ziyafet menülerinde yer alan yemeklerin görünüşü, lezzeti ve sunuşunun başarılı olabilmesi için, özel bir mutfak ekibine ihtiyaç vardır. Konaklama işletmelerinin kuruluşu sırasında, ziyafet organizasyonuna önem veren büyük konaklama işletmeleri, ziyafet salonları yanında iyi düzenlenmiş bir ziyafet mutfağını da planlayarak, en son teknoloji ile çalışan özel ekipmanlarla ziyafet mutfaklarını donatmak zorundadırlar.<sup>126</sup>

Aslında, konaklama işletmesi organizasyonu içerisinde ziyafet hizmetlerinin yeri ve konumu; konaklama işletmesinin kapasitesi kadar konaklama işletmesi bünyesindeki bu alanda hizmet verebilecek fiziki alanların varlığı ve konaklama işletmesi faaliyetleri içerisindeki ağırlığı ile de yakından ilgilidir. Konaklama işletmelerinde kapasiteler büyüdükçe ve bu kapasite içerisinde ziyafet hizmetlerine ilişkin mekanlar arttıkça, bu alanda daha çok uzmanlaşmaya gidildiğini görmekteyiz. Örneğin, küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinde ziyafet hizmetleri, genelde yiyecek-içecek departmanının bir ünitesi olarak faaliyetlerini sürdürürken, büyük ve özellikle bu alanda yoğun hizmet veren konaklama işletmelerinde, ziyafet hizmetlerinin ve bu organizasyona destek veren diğer hizmet ünitelerinin uzmanlaşmaya daha çok önem vererek örgütlendiğini görmekteyiz<sup>127</sup> (şekil 3.1).

Konaklama işletmelerinde özellikle satış bölümü ile ziyafet bölümü arasında iyi bir iletişim ve eşgüdüm olmalıdır. Aksi takdirde organizasyonlarda karışıklıklar meydana gelebilir. Örneğin; ziyafet bölümü bir faaliyet için belirli bir ziyafet salonunu kullanacaksa ve satış bölümü de ziyafet bölümünden habersizce aynı salonu başka müşterilere kiralarsa, bu konaklama işletmesi adına utanç verici bir olay olur ve büyük olasılıkla potansiyel bir iş kaybedilir.<sup>128</sup> Ziyafet bölümünün ziyafet sahibi ile banket sözleşmesi yapması ile birlikte, o ziyafetin organizasyonu ile ilgili çalışma başlamış

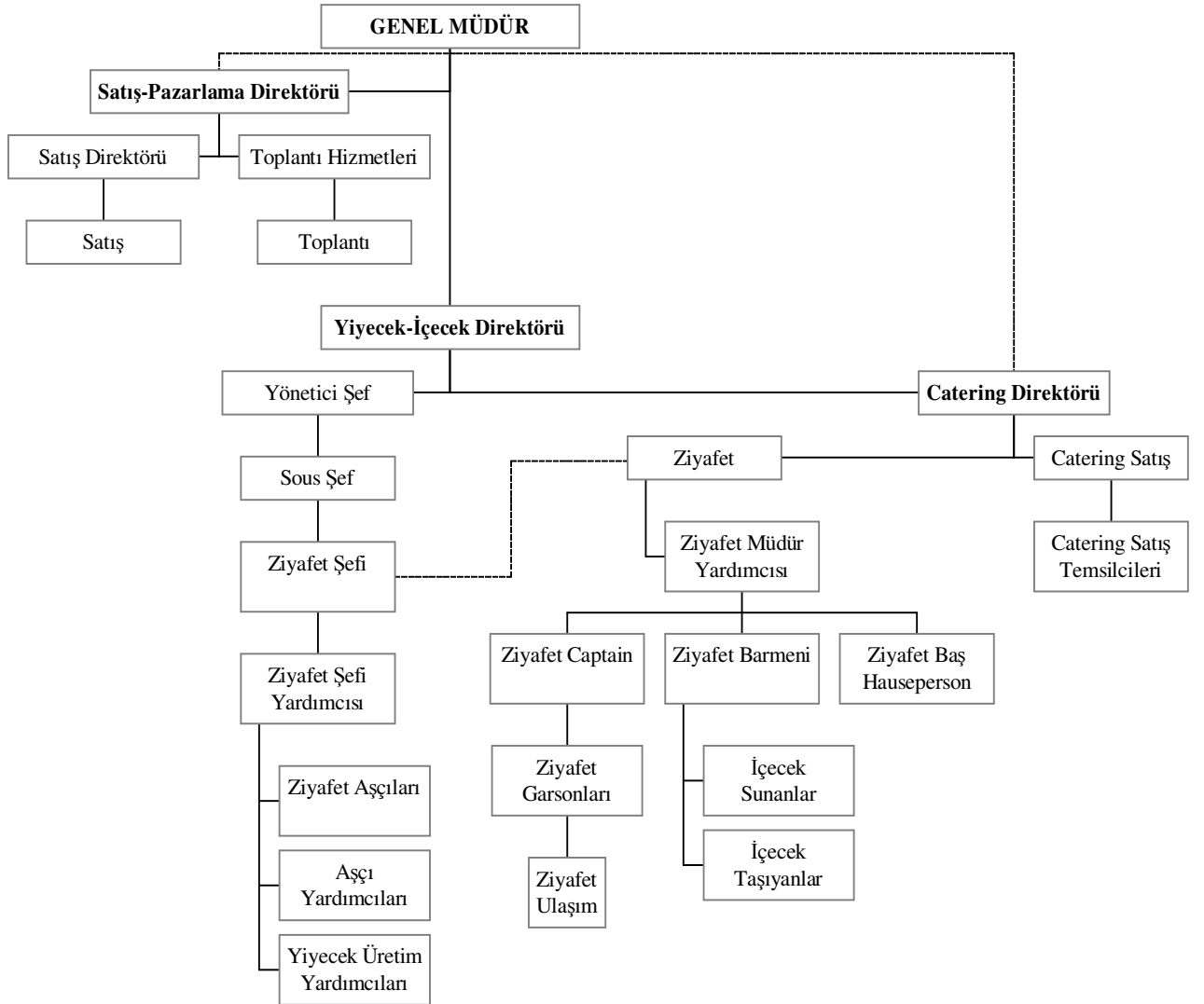
<sup>126</sup> Meryem A. Kozak, Murat Azaltun, Fatma G. Çetinel, Dünder Denizer, Fermani Maviş, H. Suavi Ahıpaşaoğlu, Erdem Albek, (2002), **Otel İşletmeciliğinde Destek Hizmetleri**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1380, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 747, Eskişehir, ss. 160-161

<sup>127</sup> Yılmaz, (2007) **a.g.e.**, ss. 95-96

<sup>128</sup> Milton T. Astroff, James R. Abbey, (1991), **Conversion Sales and Services**, Waterbury Press, New Jersey, s. 165

olur. Ziyafet müdürü gerektiğinde aşçıbaşı, ziyafet servis şefleri, kat şefi, steward şef ile toplantı yaparak ziyafet ile ilgili operasyonların ayrıntılı açıklamasını yapar. Daha sonra ziyafet ile ilgili yapılması gerekenleri “ziyafet emri” formuna aktararak yazılı hale getirir ve ilgili departmanlara dağıtır. Ziyafet emrini alan bölümler kendilerini ilgilendiren görevleri yerine getirir.<sup>129</sup>

**Şekil 3.1:** Büyük Bir Otel İşletmelerindeki Ziyafet Organizasyon Yapısı



**Kaynak:** Sevinç, a.g.e., s. 13 (‘den Derlenerek Hazırlanmıştır).

<sup>129</sup> Denizer, Tetik, Akoğlan, Yeşiltaş, Kozak, a.g.e., s. 131

### 3.2 Ziyafet Personeli

Ziyafetlerin işletme için ne kadar önem taşıdığı bilinmektedir. Tabii bütün bu hizmetlerin eksiksiz olarak verilebilmesi, kalifiye bir personel olmadan sağlanamaz. Bir servis personelinin taşıması gerektiği tüm özellikleri taşımasının yanında ziyafet personeli işletmeyi satan bir satış elemanı olarak ta görülebilir. Çünkü misafirlerle iyi ilişkiler kurup onların işletmenin hizmetlerinden memnun olarak ayrılmalarını sağlayarak tekrar geri gelmelerini veya bir organizasyonu sorunsuz geçirerek bu grubun tekrar işletmeye gelmelerindeki en büyük etken personeldir. Bu yüzden ziyafette çalışan servis personelinin iyi eğitilmiş diksiyonu düzgün görgü ve protokol kurallarını iyi bilen elemanlar olması gerekir.<sup>130</sup> Ancak, konaklama işletmelerinde ziyafetlerin düzenli olmaması nedeni ile, dışarıdan ekstra personele de ihtiyaç duyulmaktadır. Bazı konaklama işletmelerinde ziyafet organizasyonlarının satışları pazarlama müdürlüğüne bağlı olarak yürütülmektedir. Bu tür örgütlenmelerde, pazarlama müdürlüğü müşteri ile ilk iletişimi sağladıktan sonra, gerekli görüşmeleri yaparak ziyafet sözleşmesi imzalandıktan sonra, ziyafet hizmetleri ile ilgili detayların görüşülmesi için, müşteriye ziyafet müdürü ile tanıştırır. Ülkemizde ise, ziyafetlerin pazarlanması ve organizasyonun yönetimi, daha çok ziyafet müdürü tarafından yürütülmektedir. Yiyecek-içecek departmanına ve onun sorumluluğuna bağlı olarak çalışan ziyafet müdürü ile onun yetki ve sorumluluğunda görev yapan ziyafet personeli aşağıdaki kişilerden oluşmaktadır.<sup>131</sup>

#### 3.2.1 Yiyecek-içecek müdürü

Yiyecek-içecek bölümünde yürütülen menü planlama, satın alma, depolama, hazırlık, yiyecek ve içeceklerin üretimi, servis gibi tüm işleri planlar, organize eder; ve konaklama işletmesinin önceden belirlenen hedef ve politikalarına göre maksimum kârın elde edilmesi için çalışır.<sup>132</sup> Konaklama işletmesindeki tüm restoranlar, barlar ve

<sup>130</sup> <http://foodbeverdergisi.tr.gg/Banquet--Servisi.htm> , (internet), 12.06.2008.

<sup>131</sup> Kozak, Azaltun, Çetinel, Denizer, Maviş, Ahıpaşaoğlu, Albek, **a.g.e.**, s. 162

<sup>132</sup> Dündar Denizer, (2002), **Yiyecek-İçecek Hizmetleri**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1410, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 755, Eskişehir, s. 22

mutfaklardan yiyecek-içecek müdürü sorumludur. Ziyafet müdürünün sorumlu olduğu personel yiyecek-içecek müdürüdür.<sup>133</sup> Yiyecek-içecek müdürünün görevleri Şunlardır:

- Konaklama işletmesinin yiyecek ve içecek faaliyetlerinin pazarlanması ve yiyecek-içecek politikaları göz önünde bulundurularak verimliliğin sağlanması,
- İş gücü, malzeme ve hammaddelerin maliyetlerini kontrol etmek ve departman bütçesini hazırlamak,
- Diğer bölüm ve departman müdürleriyle ilişki halinde bulunarak, konaklama işletmesiyle ilgili tüm bilgilerden haberdar olmak,
- Departman müdürleri ile toplantılar yaparak, yiyecek-içecek bölümünün durumunu görüşmek ve hata ile eksiklerin saptanması,
- Yiyecek-içecek bölümünde gerekli hijyen ve güvenlik standartlarının oluşturulması ve uygulanmasının sağlanması,
- Yiyecek-içecek bölümüne alınacak personel ile ilgili olarak insan kaynakları departmanı ile irtibat halinde olmak, bölümün gerekli kıldığı tüm vasıfları içeren kişilerin göreve alınmasını sağlamak, genel müdürün organize ettiği toplantılara katılmaktır.<sup>134</sup>

### 3.2.2 Ziyafet müdürü

Ziyafetlerde birinci derecedeki önemli pozisyonda bulunan personeldir. Büyük konaklama işletmelerinde yapılan tüm ziyafetlerden sorumlu ve doğrudan yiyecek-içecek müdürlüğüne bağlı üst düzey yöneticidir. Müşterilerle ziyafetin menüsü ve fiyatı, içecekler, masa plâni, müzik ve ilgili her türlü konuyu görüşür ve karara bağlar. Doğrudan aldığı kararları bir memorandum ile konaklama işletmesinin ilgili diğer bölümlerine duyurur.<sup>135</sup> Bazı işletmelerde yiyecek-içecek müdür yardımcısı ve ya ziyafet müdürü asistanı kadrosu da bulunmaktadır. Bir işletmede ziyafet müdürünün

<sup>133</sup> Sevinç, a.g.e., s. 14

<sup>134</sup> <http://www.frmt.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/1029192-yiyecek-icecek-isletmeleri.html>, (internet), 28.04.2008.

<sup>135</sup> Denizler, Tetik, Akoğlan, Yeşiltaş, Kozak, a.g.e., s.123

asistanı var ise bu personelin bilgi, özellik ve görevleri de ziyafet müdürüne yakındır.<sup>136</sup> Ziyafet müdürünün genel görevleri şu şekilde sıralanır:

- Satış bölümü ile birlikte Pazar araştırması yaparak, konaklama işletmesinde ziyafet ve davet verme ihtimali olan konuk potansiyelini tespit etmek,
- Satış ofisini ziyaret ederek telefonla yapılan satışları takip etmek, zaman zaman kendisi önemli, telefonla yapılan satışlara katılarak konukları konaklama işletmesine kanalize etmek,
- Davetten 48 saat önce, davet sahibinin ödemeyi garanti ettiği davete katılacak kesin kişi sayısının teyidini sağlamak,
- Davet sonrası davet sahibine teşekkür mektubu yollayarak, potansiyel bekleniyorsa zaman zaman ziyaret ederek ileriye dönük ilgilenmek,
- Kaybedilen işler için rapor tutarak yiyecek-içecek müdürüne bildirmek, sebeplerini araştırmak ve bulmak.<sup>137</sup>

### 3.2.3 Sekreter

Sekreter, ziyafet müdürü ile çalışır ve ziyafet bölümüne gelen bütün faaliyetleri doğru bir şekilde bölümlerine göre dosyalamak ile sorumludur. Sekreter, herhangi önemli bir notu postaya verir, bütün telefon çağrılarına da bakmakla yükümlüdür. Ziyafet yöneticisinin yokluğunda geçici rezervasyonları alarak, ziyafetler ile ilgili bilgilendirmelerde bulunabilir. Bu rezervasyonları üç şekilde; telefon, mektup ve ya yüz yüze görüşme ile yapar.<sup>138</sup>

### 3.2.4 Ziyafet servis şefi

Servis şefi beş yıldızlı konaklama işletmelerinde, (en az 4-5 değişik tipte ziyafet salonlarının bulunduğu konaklama işletmeleri) ziyafet müdürüne bağlı olarak çalışır. Çalıştığı ziyafet salonunun tüm servisinden sorumlu, orta düzeyde yönetici konumunda

<sup>136</sup>Yılmaz, (2007), **a.g.e.**, s.102

<sup>137</sup>Şener, **a.g.e.**, ss. 148-150

<sup>138</sup>Dennis R. Lillicrap, John A. Cousins, (1990), **Food and Beverage Service**, Hodder & Stoughton, London, s. 324



bir elemandır.Beş yıldızlı şehir konaklama işletmelerinde yer alan yüzlerce kişilik bir ziyafet salonunda, farklı sayıda servis istasyonu bulunur. Bu istasyonlarda çalışan ziyafet servis elemanı ve yardımcıları ziyafet servis şefine bağlı olarak görev yapar.<sup>139</sup>

### **3.2.5 Ziyafet kaptan**

Kaptan, ziyafet salonunun belirli bir bölümünden sorumludur. Ziyafet servis şefine karşı sorumludur. Birkaç postadan sorumludurlar. Sorumlu oldukları posta sayısı; ziyafetin büyüklüğüne göre, gelen misafir grubunun özelliğine göre ve servis edilen menüye göre belirlenir. Bu posta gruplarındaki tüm organizasyon ve servis hizmetlerinden sorumludurlar.<sup>140</sup>

### **3.2.6 Ziyafet içecek servis şefi**

Ziyafetlerde servis edilen, tüm alkollü ve alkolsüz içkilerin servisinden sorumlu bir elemandır. İçkilerin servis edilmesi sırasında, ziyafet salonlarının arka tarafında yer alan servis barın sorumlusu ile işbirliği yapar. Ziyafetlerde, ziyafetin organizasyonuna bağlı olarak, alkollü ve alkolsüz içkiler alakart restoranda olduğu gibi, servis bardan servis edilebileceği gibi; açık büfenin uygulandığı ziyafetlerde salonun uygun yerine geçici olarak açık büfe bar kurularak içkiler buradan servis edilir. Ayrıca, kongre, seminer ve sempozyum gibi toplantı aralarında verilen kahve ve çay servislerinin organizasyonu ve servisinden de sorumlu olur.

### **3.2.7 Ziyafet servis elemanı**

Ziyafet servis elemanı tercihen, turizm otelcilik meslek lisesini bitirmiş olmalıdır. Ziyafet bölümünde çalışan servis elemanı; yiyecek-icecek bölümünü seven, onun kurallarını benimseyen ve bu meslekte yükselmeyi kendine hedefleyen bir kişi olmalıdır. Servis elemanı olmadan önce stajını yapmış ve bu sırada büyük konaklama

---

<sup>139</sup> Denizler, (2002), a.g.e., s. 27

<sup>140</sup> Sevinç, a.g.e., ss. 14-15

işletmelerinde (4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde) yiyecek-içecek bölümünde servis eleman yardımcısı olarak çalışmış olmalıdır.<sup>141</sup>

### 3.2.8 Ziyafet servis eleman yardımcısı

Ziyafet servis elemanın vereceği görevleri yerine getirmek temel amacıdır. Ziyafet faaliyetlerinde, malzeme temizliği ve ziyafet misenplasının yapılmasını sağlamak, ziyafet servisinin gerektiği gibi yapılabilmesi için servis elemanlarına yardım etmek, müşteri şikayetlerini ve isteklerini üstlerine bildirmek, faaliyet bitiminde çalışma alanlarının düzenli olarak bırakılmasını sağlamak, bir ziyafet servis eleman yardımcısının yapması gereken işlerdir.<sup>142</sup>

### 3.2.9 Ekstra ziyafet elemanı

Ekstra çalışanlar, ziyafetlerin herhangi bir alanında hizmet için yardım ederler; ziyafet salonunda serviste, mutfakta hazırlık ve bulaşıkta görevlendirilirler. Ekstra personeller muntazam bir şekilde iş gününe sahip personel değildirler. Ziyafet yöneticileri ihtiyaç durumunda yeterli sayıda ekstra personeli ziyafet faaliyetine çağırır.<sup>143</sup> Ekstra ziyafet elemanları herhangi bir işletmeye bağlı kalmadan serbest olarak çalışan ve talep olduğunda konaklama işletmelerine giden deneyimli servis elemanları olarak çalışmaktadır. Bunlar, ziyafet faaliyetinden belirli bir süre önce göreve çağırılır ve kendilerine ziyafet öncesi ziyafetle ilgili açıklayıcı bilgi verildikten sonra ziyafet esnasında servisinden sorumlu olacakları bir posta verilir. İş bitimi ücretleri ödenir ve konaklama işletmesinden ayrılırlar.

### 3.2.10 Hamallar

Daimi kadroda ve ziyafet bölümünde çalışan bu personeller ziyafet salonlarının hazırlanışında ve özellikle ağır işlerin yapılmasında görevlendirilirler.<sup>144</sup>

<sup>141</sup> Kozak, Azaltun, Çetinel, Denizler, Maviş, Ahıpaşaoğlu, Albek, **a.g.e.**, ss. 165-167

<sup>142</sup> Yılmaz, (2007), **a.g.e.**, s. 104

<sup>143</sup> Eric F. Green, Galen G. Drake, F. Jerome Sweeney, (1978), **Profitable Food and Beverage Management: Operations**, Hayden Book Company, Inc., New Jersey, s. 300

<sup>144</sup> Aktaş, (1989), **a.g.e.**, s. 305

### 3.3 Ziyafet Emri ve Çalışma Düzenleri

Bir ziyafetin kabulü konaklama işletmesi için o ziyafetle ilgili çalışmaların başlangıcı olarak kabul edilir. Ziyafetle ilgili çalışmalar yalnız ziyafet müdürünün ofisinde değil, çeşitli zamanlarda ve konaklama işletmesinin çeşitli bölümlerinde yürütülür. Ziyafetten yeteri kadar önce, satın alma bölümü, depolar, mutfak, ziyafet salonu gibi yerlerde ziyafetle ilgili çalışmalar yürütülür. Bütün bu çalışmalar ziyafet müdürünün talimatı, takibi ve kontrolü altında yapılır. Değişik yerlerde ve değişik zamanlarda yapılan ziyafet çalışmaları ziyafet müdürü tarafından düzenlenir ve koordine edilir.<sup>145</sup>

Ziyafet ile ilgili ayrıntılar İlgili bölümlerin yetkililerine “ziyafet emri” denilen bir formla bildirilir (şekil 3.2). Bu form önceden basılmıştır. İlgili yerler, ziyafet sahibiyle yapılan anlaşmaya uygun olarak doldurulur ve ilgili departmanlara gönderilir.<sup>146</sup> Ziyafet emrinin dağıtılacağı kısımlar arasında;

- Konaklama işletmesi genel müdürü
- Muhasebe müdürü (iki nüsha birisi kontrol muhasebeye verilir)
- Ön büro müdürü ve ya resepsiyon şefliğine
- Servis, mutfak, şef barmen, şef kasiyer, kat şefliği
- Satın alma şefliği, çamaşırhane, teknik servis, santral şefliği

bulunur. Ziyafet emrini alan kısımlar kendileriyle ilgili hazırlıkları yapmak zorundadırlar. Mutfak; o gün ve belirtilen saatte yemeği, Şef barmen; içkilerini, ön büro; karşılama ile araba park sorununu, Kat şefliği; salon ve diğer temizlik işlerini, Satın alma; ziyafette istenecek özel yiyecek ve içecekleri, şef kasiyer; ziyafet kişi adedini tespit etmek ve ücreti tahsil etmek işini, servis departmanı; servis organizasyonunu, çamaşırhane; örtü ve peçetelerini, Teknik servis; müzik tesisatının kurulması, ışık ve ısı düzenini, santral departmanı; haberleşme işini yaparlar. Görüldüğü gibi ziyafet bütün konaklama işletmesi kısımlarını çok yakından ilgilendirmektedir.<sup>147</sup>

<sup>145</sup> Gürel, Gürel, **a.g.e.**, s. 666

<sup>146</sup> Aktaş, Kutluca, **a.g.e.**, s. 232

<sup>147</sup> Dereli, **a.g.e.**, s. 76

Şekil 3.2 : Ziyafet Emri Örneği

## (X) KONAKLAMA İŞLETMESİ ZİYAFET EMRİ

ZİYAFET SAHİBİ	ZİYAFETİN TARİHİ (Günü)	SAATİ	SALON
.....	11 Temmuz 2008 (Cuma)	19.30	ÇANKAYA
<b>ADRES:</b> .....		<b>Ziyafetin Cinsi</b> : Düğün	
.....		<b>Garanti Kişi Sayısı</b> : 300	
.....		<b>Beklenen Kişi Sayısı</b> : 330	
<b>Fatura Bilgileri :</b> .....		<b>Ödeme Şekli</b> : Peşin	
.....		<b>Depozit</b> : -	
.....		<b>Kişi Başı Fiyatı</b> : 20 \$	
<b>MENÜ</b>		<b>İÇKİLER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zengin Ordövr Tabağı</li> <li>• Mantarlı Krep (Peynirli sos ile)</li> <li>• Mevsim salata (Bin bir ada sos ile)</li> <li>• Dana Madalyon (Mevsim sebzeleri ile)</li> <li>• Türk Tatlı Çeşitleri</li> </ul>		<b>KİŞİ BAŞI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 17.5 cl Rakı ya da</li> <li>• 35 cl Şarap ya da</li> <li>• 50 cl Bira ya da</li> <li>• İki şişe Meşrubat</li> </ul> Fazlası, ekstra olarak müşteriden tahsil edilecektir.	
<b>Ziyafet Bölümü</b>	<b>Teknik Servis</b>	<b>Kat Hizmetleri</b>	<b>Ön Büro</b>
Masa Şekli : Yuvarlak	Ses Düzeni : x	Masa Örtüsü:	Bülten Tahtası :
Sandalyeler: x	Işıklandırma : x	Masa Eteği:	Bayrak:
Kolçaksız	Projeksiyon : -	Çiçek:	Santral:
Orkestra: x	Tepe Göz : -	Diğerleri:	Bell Captain:
Sanatçı : x	Mikrofon : x		Portier:
Piyano :	Perde : x	Yiyecek-İçecek	Ziyafet Müdürü
Dans Pisti : x	Telefon : -	Müdürü	
Kürsü : -	Teyp : -	.....	.....
Şamdan :	Kamera : x	İmza:	İmza:
Tahta	Fotoğrafçı : x		

**Kaynak:** Kozak, Azaltun, Çetinel, Denizer, Maviş, Ahıpaşaoğlu, Albek, a.g.e.,

### 3.3.1 Ziyafet faaliyetlerindeki personelin görev dağılımları

Konaklama işletmelerinin genelde, fonksiyonel bir organizasyon yapısına sahip olduğu bilinmektedir. Bu yapı içerisinde ziyafet hizmetleri kendi faaliyetleri ile ilgili alanlarda uzmanlaşmaya gitmekte ve faaliyetler gruplar haline getirilerek belirli birimlere verilmektedir. Bu görevler şu şekilde sınıflanmaktadır; hazırlama, servis ve satın almadır. Ziyafet organizasyonuna ilişkin yapılan bu görev dağılımı, kendi iç bünyesinde de organize olarak belirli işlere ilişkin görevlendirme tabloları hazırlanmalıdır. Örneğin, bir ziyafetin ön hazırlığına ilişkin personelin görevlendirilmesine yönelik çizelgenin hazırlanması, (tablo 3.1) işin zamanında bitirilmesine ve iş gücü kaybının asgari düzeyde kalmasına büyük katkı sağlayacaktır.<sup>148</sup>

**Tablo 3.1:** Ziyafet Servisi Öncesi Görevlendirme Tablosu

Tarih:..... Davetli Sayısı: ..40.. Ziyafet Türü:..iş toplantısı.. Başlama Saati: .....

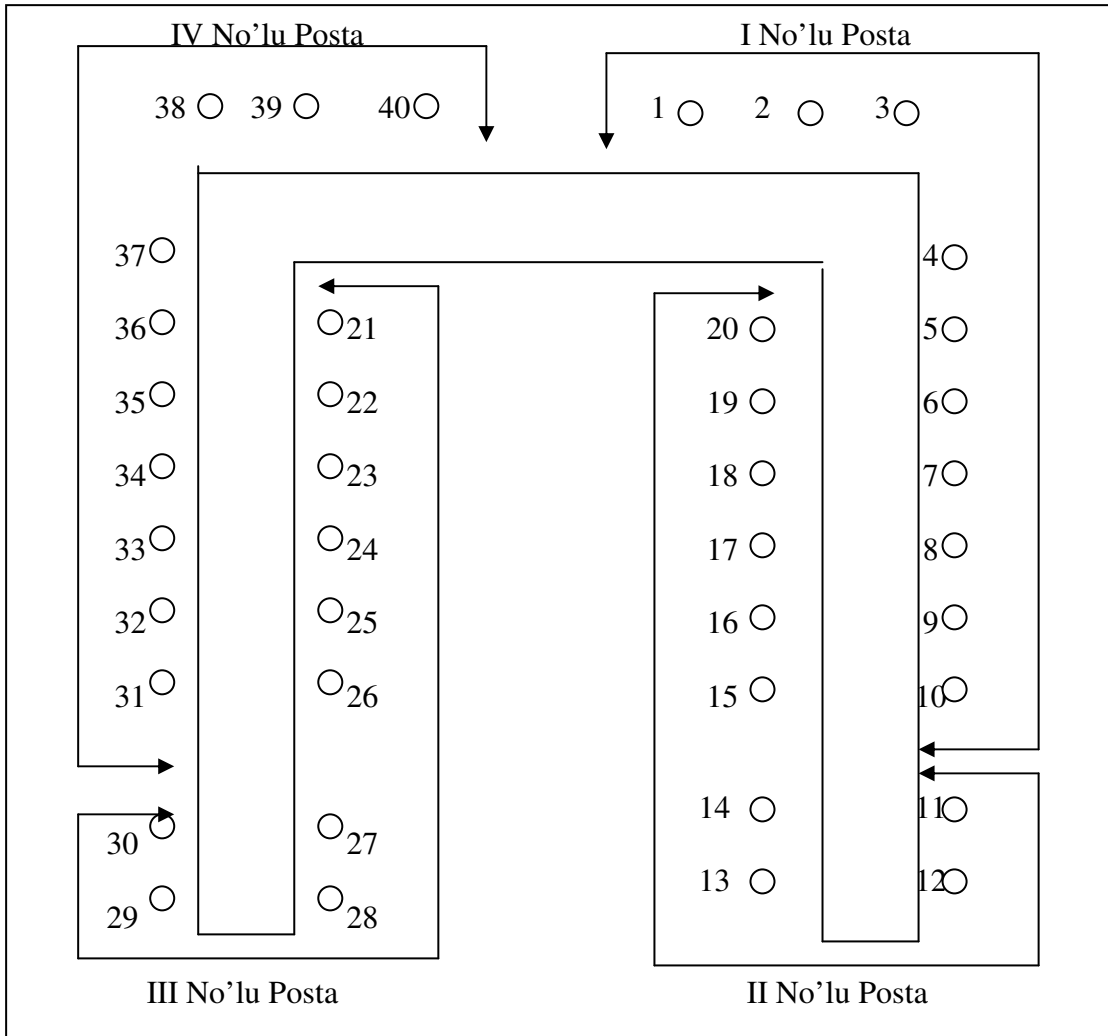
<b>BİTİRİLİŞ ZAMANI</b>	<b>GÖREVLİ PERSONEL</b>	<b>İŞ VE İŞ AKIŞI</b>
<b>18.00</b>	Tüm Personel	Salon düzeni bitirilecek
<b>18.10</b>	Tüm Personel	Görev dağılımı yapılacak
<b>18.40</b>	1. 2. No'lu Posta (İstasyon) 3. 4. No'lu Posta	-Protokol masasını giydirecek ve yemek takımlarını yerleştirecek -Yemek takımlarını yerleştirecek - Menaj ve vazoları yerleştirecek
<b>19.10</b>	1. 2. No'lu Posta 3. 4. No'lu Posta	- Bardakları yerleştirecek - Servantları yedekleyecek - Peçete, masa numaraları & isimlikleri yerleştirecek
<b>19.40</b>	Tüm Personel	Meeting ve istasyon dağılımları yapılacak
<b>19.50</b>	Tüm Personel	İstasyonların son kontrolleri yapılacak
<b>20.00</b>	Tüm Personel	Servise başlanacak

**Kaynak:** Yılmaz, (2007), a.g.e., s. 98

<sup>148</sup> Yılmaz, (2007), a.g.e., s. 97

Ziyafet servis şefi ve ya ziyafet kaptanı, elindeki personel ve davetli sayısına göre salonu postalara ayırır. Salonda “U, T, E” ve ya uzun masa şeklinde bir hazırlık yapılmışsa postalar, başlangıç ve bitiş yerleri gösterilmek sureti ile masa plânı üzerine işaretlenir. (şekil 3.3) Postalara numara konur. Bu numaralar aynı zamanda servis personellerinin de numarasıdır. Bir numaralı postaya bir numaralı servis personeli hizmet eder. (tablo 3.2 )<sup>149</sup>

**Şekil 3.3:** 40 Kişilik Bir Ziyafette Posta Dağıtım Plânı Örneği



**Kaynak:** Kozak, Azaltun, Çetinel, Denizler, Maviş, Ahipaşaoğlu, Albek, **a.g.e.**,

s. 182

<sup>149</sup> Aktaş, Kutluca, **a.g.e.**, s. 238

Posta dağıtımında servis yapılacak yemeklerin ve davetlilerin durumuna göre 6-10 kişilik misafir grubu bir posta kabul edilir. Bu sayı kıymetli misafirlerin katıldığı (protokol) ziyafetler içindir. Özel ziyafetler, düğün, nişan ve benzeri yemeklerde her postaya düşen misafir sayısı artar. Bu 20 -25 kişiye kadar çıkabilir.<sup>150</sup>Ziyafetin başlamasından yarım saat kadar önce bütün personel salonda toplanır. Servis şefi önceden ilan edilmiş olan posta dağıtımını tekrar açıklar. Meeting (miting) olarak adlandırılan bu toplantıda, servis şefi, yiyecek-içecek özellikleri ve servis şekilleri konularında personeli bilgilendir ayrıca personelin kılık kıyafeti kontrol edilir.

**Tablo 3.2 : 40 Kişilik Bir Ziyafette Servis Personeli Görev Dağılım Listesi**

<b>(x) KONAKLAMA İŞLETMESİ SERVİS PERSONELİ POSTA DAĞITIM LİSTESİ</b>			
Ziyafet Sahibi: .....		Tarih: .....	
Salonun Adı: .....		Gün: .....	
Kişi Sayısı: .....		Saat: .....	
Posta No	Servis Elemanı	Servis Eleman Yrd.	Müşteri Sayısı
I	1 no'lu servis elemanı	1 no'lu servis eleman yrd.	10
II	2 no'lu servis elemanı	2 no'lu servis eleman yrd.	10
III	3 no'lu servis elemanı	3 no'lu servis eleman yrd.	10
IV	4 no'lu servis elemanı	4 no'lu servis eleman yrd.	10
Posta No	İçki Servis Elemanı	Müşteri Sayısı	
I-II	1 no'lu içki servis elemanı	20	
III-IV	2 no'lu içki servis elemanı	20	
Ziyafet Müdürü		Ziyafet Servis Şefi	
İsim-İmza		İsim- İmza	

**Kaynak:** Kozak, Azaltun, Çetinel, Denizler, Maviş, Ahıpaşaoğlu, Albek, a.g.e., s. 183

<sup>150</sup> Güler, Güler, a.g.e., ss. 677-678

### 3.3.2 Ziyafet mise-en place çalışmalarının yürütülmesi

Mise en place (mis en plas) Fransızca kökenli bir kelime olup tam anlamı “yerine koyma”dır. Servis dilinde ise, servis öncesi hazırlık anlamında kullanılmaktadır. Aslında servisin başarılı geçmesi servis öncesi hazırlığa bağlıdır. Aksi takdirde, yani mis en plas’ın gereğince yapılmaması servis personelinin zaman ve iş gücü kaybına neden olur.<sup>151</sup> Servis araç-gereçlerinin malzeme listesine dayanılarak ziyafet yapılacak salona çıkarılmasından sonra servis personeli tarafından temizlenir ve parlatılır. Ziyafetin olacağı gün işlerin zamanında hatasız bitirebilmesi için personel arasında iş bölümü yapılır. İş bölümü çerçevesinde masa örtülerinin yayılması, peçetelerin katlanması, servis tabağı (kuver tabağı) kullanılacaksa masaya yerleştirilmesi, menüye göre çatal-kaşık-bıçak tatlı takımının masalara konulması, şeklindeki görevler ayrı ayrı personele verilerek ziyafet sofrasının hazırlanması sağlanır.<sup>152</sup>

Öncelikle ziyafet salonunda bulunan masalar sağlamlaştırılmalıdır. Tabanın eşitsizliği kesilmiş şarap mantarı dilimlerinin masa ayaklarına yerleştirilmesiyle dengelenebilir. Masa yüzeyleri çeşitli nedenlerle düzgünlüğünü kaybetmişse, çukur olan kısımlara ambalaj kartonları koymak sureti ile düzgünleştirilir. Sandalye yerleştirme provasının yapılmasından sonra sandalyeler servis personeli sofrayı kurarken engellenmeksizin masa etrafında dolaşabilsin diye sağ arka bacağı etrafında 90 derece çevrilir. Masa örtüleri yayılır. Tüm sofraya kurma çalışmaları, çalışanların birbirlerini karşılıklı olarak engellememeleri için saat göstergesi yönünde yapılırlar. Karşılıklı duran tabaklar aynı hizaya getirilmelidir. Daha sonra çatal-kaşık-bıçak takımları içten dışa doğru sırasıyla yerleştirir.<sup>153</sup>

Menajlarda sadece tuzluk sofraya konur. Baharat kabı, biber ve hardal menajları ve kürdanlık, servis masasında hazır bulundurulur ve ancak istek üzerine sunulur. Ardından sofraya çeşitli süsler yerleştirilir ve ya çiçekler konur. Çiçeklerin yüksekliği fazla olmamalıdır. Aksi takdirde misafirlerin birbirlerini görmeleri engellenmiş olur.

<sup>151</sup> Yılmaz, (2007), **a.g.e.**, s. 81

<sup>152</sup> Yörükoğlu, Yörükoğlu, **a.g.e.**, s. 255

<sup>153</sup> Pries, **a.g.e.**, s. 197



Şamdanların mumları fitil damlamalarına karşı korunması için bir defa yakılmalıdır. Damlamayı önlemek için her mum manşetle sarılır. Bu çalışmalara ilaveten aperiatif içkiler ve yemekten sonra alınacak içkiler ve kahve servisi için tepsiler hazırlanır. Yemek servisinden önce hazırlık çalışmalarında ayrıca sıcak yemeklerin servisi için kullanılacak tabaklar reşolar da ısıtılır.<sup>154</sup>

Masa dekorasyonu olarak şamdan ve çiçeklerden başka “milyö” denilen ince uzun örtüler, kristal ve gümüş meyvelikler kullanılabilir. Masalardaki bütün hazırlıklar tamamlandıktan sonra sandalyeler düzeltilir. Sandalyenin oturak kısmı ile masanın sarkan ötrünün kenarı birbirine hafifçe dokunmalıdır. Sandalyeleri masadan fazla uzakta tutmak, masalar arası geçişi engeller. İyice masanın altına itmek ise hem görünüşü bozar, hem de misafirlerin oturmasını güçleştirir. Katlanmış peçetelerin konması ve sandalyelerin çevrilmesi ile ziyafet sofrasının kurulması tamamlanır.<sup>155</sup>

### 3.3.2.1 Menü kartı ve isimliklerin hazırlanması

Kuver hazırlığı bitince masalara menü kartları ve konukların oturma yerlerini gösterme adına farklı uygulamalar yapılmaktadır. Öncelikle, her misafire bir menü kartı vermek esastır. Menü kartı kuver tabağı üzerine konur. Kuver tabağında peçete varsa kart peçetenin arasına konabilir.<sup>156</sup>

Misafirlerin oturma yerlerini göstermede ise; büyük ziyafetlerde masa ve oturma yerinin bulunması güç olduğundan masalar numaralandırılır. Hatta gayri resmi ziyafetlerde bu masa numaraları büyük rakamlarla yazılır ve ahşap çerçevelere geçirilerek masa üzerine yerleştirilir. Misafirlerin masadaki yerlerini göstermek için de isimler yazılarak isimliklere (kartlık) geçirilir. İsimlikler kuver tabağının önüne ve ya soluna yerleştirilir (protokol yemeklerinde isimlerin geçirildiği isimlikler genellikle gümüştendir).<sup>157</sup>

<sup>154</sup> Aktaş, (2001), **a.g.e.**, s. 323

<sup>155</sup> Aktaş, Kutluca, **a.g.e.**, s. 237

<sup>156</sup> Gürel, Gürel, **a.g.e.**, s. 676

<sup>157</sup> Yaşar Yılmaz, (1989), **Servis Tekniği ve Yönetimi**, (Gözden Geçirilmiş 2. Baskı), İnce Ofset, Balıkesir, ss. 103-104

### 3.3.2.2 Ziyafet öncesi yapılan hazırlıkların kontrolü

Ziyafet hazırlıklarının kontrolü, personelin bilgi ve becerilerinin değerlendirilmesinde de faydalıdır. Eğitim için açılacak kurslarda hangi konular üzerinde durulması gerektiği konusunda da yol gösterir. Kontroller sırasında belirlenen eksiklikler eğitim kurslarında işlenerek telafi edilir. Konaklama işletmelerinin ziyafet bölümleri, kontrol için formlar geliştirmişlerdir. Bir görevli (ziyafet müdürü ve ya asistanı) ziyafet saatinden önce salona gelerek, formdaki soruları cevaplandırır. Doldurduğu formu imzalayarak müdüriyete teslim eder.<sup>158</sup> Bu kontrol listesinde; ziyafet salonu, mis en plas, servis personelleri ve diğer konuları kapsayan sorular yer almaktadır. Bu sorular evet hayır şeklinde cevaplanmaktadır.

### 3.3.2.3 Konukların karşılanması

Misafirler, ziyafet salonu kapısında, ziyafet sahibi ve sahibesi tarafından karşılanır. Eğer, ziyafet bir resmi ya da özel kuruluş tarafından düzenlenmiş ise, karşılama görevi kuruluşun üst düzey yetkilileri tarafından yapılır. Devlet büyüklerini ve saygın kişileri, arabadan iner inmez karşılamak ve içeriye kadar birlikte yürümek, protokol gereği yapılması gereken bir zorunluluktur. Ziyafetten önce, yemek öncesi bir kokteyl verilecekse, normal ziyafetlerde karşılama işi fuayede yapılır. Kokteyl bitiminde konuklar ziyafet salonuna geçerler; bu arada servis personeli postalarının başında hazır bulunur. Masaya oturma sırasında konuk beyler, hanımların sandalyelerini çekerek oturmalarına yardımcı olur. Servis personeli de, erkek misafirlerin sandalyelerini çekerek, onların oturmalarına yardım ederler. Mecbur kalmadıkça ve izin alınmadan hanımların oturmasına yardımcı olmazlar. Devlet Başkanları'nın, yabancı konuk Devlet Başkanlarına verdiği ziyafetlerde, ziyafet salonuna önce, konuk Devlet Başkanı ve eşi girer; daha sonra ziyafet sahibi Devlet Başkanı ve eşi salona girer; diğer konuklar ise kendilerini ayakta karşılarlar. Devlet Başkanları yerini aldıktan sonra diğer konuklarda yerlerine otururlar.<sup>159</sup>

<sup>158</sup> Gürel, Gürel, **a.g.e.**, s. 679

<sup>159</sup> Kozak, Azaltun, Çetinel, Denizler, Maviş, Ahipaşaoğlu, Albek, **a.g.e.**, ss. 183-184

### 3.4 Ziyafet Servisinde Yiyeceklerin-İçeceklerin Sunumu ve Kuralları

Ziyafet faaliyetlerinde, kısa bir zaman dilimi içinde görel olarak birçok misafire yiyecek-içecek hizmeti sunulmaktadır. Yiyecek ve içeceklerin servisi çoğunlukla masalarda gerçekleştirilir, aynı zamanda masaların birleştirilmesi ile büfeden de yiyecek ve içecekler temin edilmektedir. Banket hizmetleri yiyecek-içecek faaliyetlerinin çok kazançlı bir parçası olabilir. Yeter ki yapılan ziyafet çalışmalarından konuklar memnun kalsın.<sup>160</sup> Ziyafetlerde misafirlerin karşılanması, masaya yerleştirilmesi ve masada oturma sırasında olduğu gibi, yemek ve içkilerin servisinde de bir takım kurallar uygulanır. Ziyafetlerde servis, ziyafetin resmi ve özel olmasına göre, belirli kişilerden başlar ve bir kural dahilinde devam eder. Ziyafet servisinde uyulan genel kurallar şu şekildedir:

- Resmi ziyafetlerde servis, şerefine verilen kişiden başlar,
- Düğün ve nişan gibi ziyafetlerde servis, gelin ve damattan başlar,
- Veda, jübile ve karşılama gibi ziyafetlerde servis, veda eden, jübilesi yapılan ya da karşılanan kişiden başlar,<sup>161</sup>
- Özel ziyafetlerde servis, makam ve rütbesi en yüksek olan kişiden başlar
- Aile yemeklerinde servis, ailenin en yaşlısı olan bayandan başlar,
- Devlet ve hükümet başkanlarının, diğer devlet ve hükümet başkanlarına verdikleri ziyafetlerde, her iki devlet başkanı ve eşlerine aynı anda servis yapılır,
- Ziyafet, bir okul ya da üniversite mezuniyet yemeği ise, servis bir noktadan başlayarak ayırım gözetmeksizin devam eder,<sup>162</sup>
- Yalnızca bayların ve ya bayanların katıldıkları ziyafetlerde servis, başlangıç noktasından itibaren sırasıyla sona doğru devam eder,
- Bayan ve bayların birlikte katıldıkları ziyafetlerde ise servis, şeref misafiri hanımdan başlayıp ev sahibi bayanda, şeref misafiri beyden başlayıp ev sahibi beyde biter. Bu tip ziyafetlerde birden fazla servis personeli görev alır,<sup>163</sup>

<sup>160</sup> Jack D. Ninemeier, (1984), **Principles of Food And Beverage Operations**, The Educational Institute, Michigan, s. 242

<sup>161</sup> Kozak, Azaltun, Çetinel, Denizler, Maviş, Ahıpaşaoğlu, Albek, **a.g.e.**, s. 185

<sup>162</sup> Denizler, Tetik, Akoğlu, Yeşiltaş, Kozak, **a.g.e.**, s. 135

- Tabaktaki yiyecekler her zaman sağdan servis yapılmalıdır. Maşa servisi ise her zaman soldan yapılması gerekir,
- İçecekler sağdan servis yapılmalıdır,
- Boş iştah açıcı tabakları kaldırılır, ana yemek servisi yapılır, şarap ya da menüde yer alan içeceklerin servisi yapılır,
- Gerekirse küllükler değiştirilir. İhtiyaç halinde su servisi daimi yapılır,
- Tabak ve tepsiler, konukların gözü önünde üst üste konmamalı ya da silinmemelidir,
- Tatlı servisi öncesinde antre tabakları, ekmek ve tereyağı tabakları, tuzluk, biberlik ve benzeri tatlı için gerekli olmayan her şey kaldırılır,<sup>164</sup>
- Ziyafet menüsüne zenginlik veren ana yemek, alevli tatlı ve meyvelerin servisinde bazı gösteriler yapılabilir. Bu gösteriler genellikle orkestra eşliğinde bütün servis elemanlarının yemek kapları ile salona girmeleri ve misafirleri selamlamaları şeklinde olur.
- Salona bütün olarak gelecek düğün pastası, kuzu çevirme vb. gibi yiyecekler bir servis arabası ile salona getirilirler. Önde araba, arkasında ellerinde alevli kılıçlar bulunan servis personelleri olmak üzere salona girilir. Damat ve gelin pastayı kestikten ve ya yemekle ilgili gösteri tamamlandıktan sonra mutfakta servise devam edilir.
- Boşların toplanması da yemeğin servisi gibi hep beraber başlanarak yapılır. Herhangi bir yemeğin boşları kaldırılırken o yemeğe ait takımlarda kullanılsın kullanılmasın mutlaka kaldırılır.
- Ziyafet menüleri çeşit bakımından günlük menülerden zengin oldukları için gramajları genellikle az olur. Bu sebeple misafirler takviye isteyebilir. Çok değerli yiyecekler dışında takviye servis yapılabilir.<sup>165</sup>

Ziyafet hizmetlerinin, bazı ekstra performans gereklilikleri bulunmaktadır. Ziyafette servis ve mutfakın koordineli bir şekilde çalışabilmesi çok kritiktir. Örneğin ziyafetin sonlarında, ziyafet yetkilisi konuklara konuşma yapacağı esnasında, tatlıların

<sup>163</sup> Aktaş, Kutluca, **a.g.e.**, s. 242

<sup>164</sup> Sevinç, **a.g.e.**, s. 55

<sup>165</sup> Gürel,Gürel, **a.g.e.**, ss. 685-686

masalara getirilmiş olması gerekmektedir. Çok kısa bir süreli dahi olsa aksamalar misafirler tarafından hoş karşılanmaz.<sup>166</sup> Servis sona erdiğinde, ziyafet yöneticisi bir dizi ziyafet sonrası görevi yerine getirir. Bunlardan biri, servis elemanlarının tüm görevlerini yerine getirdiklerinden emin olmaktır.

### 3.4.1 Ziyafetlerde kullanılan servis türleri

Ziyafetlerde bir çok değişik servis türü kullanılabilir ancak seçilecek servis türüne davetli sayısının etki edeceği muhakkaktır. Kalabalık ziyafetlerde gerek estetik gerekse pratiklik yönünden daha çok Fransız servisi tercih edilir. Amerikan serviste, ziyafetlerde uygulanan servis türlerinden biridir. Amerikan ziyafet servisi diğer servislerden bazı yönleri ile farklılık arz eder. Örneğin; resmi olmayan ziyafetlerde kahve fincanı mis en plas aşamasında kuvere ilave edilir, su bardakları misafirler masaya otururken doldurulur, omuz hizasında taşınarak getirilen yemek tabakları misafirin solundan servis yapılır ve boşları da soldan toplanır (içecekler hariç). İngiliz servis usulü ise, gerek konaklama ve gerekse bağımsız restoran işletmelerinde verilecek büyük davetler için uygun bir servis usulü değildir. Personel ve malzeme durumu müsaitse 10-15 kişilik küçük gruplara verilen ziyafetlerde uygulanabilir. İngiliz servisinin karakteristik özelliği, genel servis hizmetlerinden başka; etlerin kesilip porsiyonlanması, balıkların temizlenmesi, salataların hazırlanması, bazı yemeklerin servis personeli tarafından pişirilmesi ve alevlendirilmesi gibi çalışmalardır. Bütün bu işler yemek salonunda ve misafirlerin gözleri önünde yapılır.<sup>167</sup>

Ayrıca ayakta verilen (büfe) ziyafet servisi de bulunmaktadır. Büfe tipi ziyafet servisinin de üç değişik türü bulunur. Bunlardan ilki basit büfe tipi servistir. Bu servis türünde konuklar sıraya girerek kendi yiyeceklerini, içeceklerini ve servis takımlarını alırlar. Servis elemanlarının yaptıkları tek şey boşları toplamaktır. İkinci tür büfe servisinde (modifiye büfe tipinde) ise, konuklar yine kendi iştah açıcılarını, salatalarını ve ana yemeklerini sıraya girerek büfeden alırken servis elemanları içecekleri bazen de

<sup>166</sup> Carol A. King, (1988), **Professional Dining Room Management**, (Second Edition), Van Nostrand Reinhold Company, New York, s. 41

<sup>167</sup> Gürel, Gürel, **a.g.e.**, s. 514

tatlıları getirirler. Üçüncü tip büfe servisinde (delüks büfe), açık büfe servisleri içinde konuklara en fazla servis yapılan türdür. Ana yemek dışında tüm yiyecek ve içecekleri servis elemanları getirir.<sup>168</sup>

Ziyafet salonlarında Fransız usulü servis daha çok tercih edilmektedir. Zira ziyafetler için en seçkin ve en uygun servislerden birini Fransız usulü servis teşkil etmektedir. Mutfakta fayanslara (el ve kol dirseği arasında taşımaya müsait uzun eni dar 10-15 cm derinliği olan servis tabağı) konan yemekler servis elemanları tarafından alınır ve üzerine gerekli takımlarını (maşa, sos kepçesi vs.) koyduktan sonra önceden tasarlandığı düzen içerisinde sıralanır. Ziyafet şefinin idaresi altında sırayla salona giren servis elemanları görev alanlarının başına geçip servisi yaptıktan sonra salonu terk eder. Bu servis akışı ilk yemekten son yemeğe kadar aynı ritimde ve boşların toplanması da aynı düzen içerisinde gerçekleştirilir.<sup>169</sup> Fransız usulü servisin ziyafetlerde tercih edilmesinin nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Fayansla servis, mutfak personelinin yükünü belirli oranda azaltır. Örneğin; 200 kişilik bir ziyafet için 200 tabağın düzenlenmesi yerine 20-25 fayansın düzenlenmesi daha kolaydır.
- Yemeği fayanslara koyarak sıcak tutmak, tabaklara koyarak sıcak tutmaktan daha kolaydır.
- Servis elemanı yönünden 6-7 misafir için mutfaka birkaç defa gitmektense fayansı taşımak daha kolaydır.<sup>170</sup>

Ziyafet servisleri içerisinde en fazla özellik gerektiren servis türlerinden birini de protokol servisi oluşturur. Protokol servisinde uyulması gereken kuralları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Protokol ziyafette bir servis elemanı altı şişeye en fazla on kişiye servis yapar,

<sup>168</sup> Servinç, a.g.e., s. 56

<sup>169</sup> Yılmaz, (2004), a.g.e., ss. 94-95

<sup>170</sup> Yılmaz, (2007), a.g.e., s. 87

- Protokol ziyafette komi servis yapmaz. Sadece mutfak ile salon bağlantısını temin eder.

- Şarap servis elemanı en fazla 20 kişiye içki servisi yapar.
- Servisi yöneten şef servis personeli ziyafet masasının baş tarafında, masaya üç metre uzaklıkta durur ve sadece başıyla işaret etmek sureti ile servisi yönetir,
- Misafirler salona girmeden önce mumlar mutlaka yakılmalıdır,
- Servis elemanları yemek servisi öncesi, salona tek sıra halinde ellerinde yemeklerle girerler ve masadaki servis yerlerine intizam içinde geçerler. Ardından masaya konan tabakların üstünde yemeğin üstünü kapatan gloşlar bulunur. Bunlar servis şefinin işareti ile servis elemanlarının her birinin aynı anda gloşları kaldırmaları ile yemek servisi başlamış olur,<sup>171</sup>

- Protokol ziyafetinde sessizlik esastır ve çok önemlidir. Bu nedenle hiçbir gürültüye ve karışıklığa meydan vermemeye çalışılmalıdır,

- Protokol ziyafetinde servis elemanları aynı renkte üniforma giyerler,
- Devlet Başkanları ve hanımları protokol masasında bulunuyorsa, iki yedek servis elemanı görevlendirilerek masada görevli servis elemanları ile karşılıklı olarak öncelikle dördü birden aynı anda Devlet Başkanları ve eşlerine servis yapılmalıdır. Servisin sonuna kadar bu uygulama aynen devam etmelidir,

- Devlet Başkanlarının ve eşlerinin servisi aynı anda yapıldıktan sonra, iki yedek servis elemanı servisten çekilmeli ve masanın asıl görevli servis elemanları önce bayanlara ve sonra beylere servis yapmalıdır,

- Protokol masasında misafirler yemeğini bitirmeden boşlar alınmamalı, yemeğini bitirmeyen misafir olduğunda kibarca devam edip etmediği sorulmaktadır. Yemek verirken olduğu gibi yine servisi yönetenden işaret alındıktan sonra boşlar toplanmakta ve ikinci yemeğin servisi yapılmalıdır. Bu kural yemeğin sonuna kadar böyle devam etmelidir,

- Protokol ziyafetlerinde, ana yemek garnitürleri mutlaka ayrı servis edilmelidir. Bu kural sadece Fransız servis usulünde değişmektedir. Fransız servis usulünde ana yemek garnitürle getirilmekte ve misafirler bir defada kendi yemeklerini ve garnitürlerini tabaklarına almaktadır,

---

<sup>171</sup> T.C. Turizm Bankası, a.g.e., s. 28

- Konyak ve ya likör 30 cm çapında yuvarlak tepside getirilerek ikram edilmektedir,
- Protokol masasında şarap daha önceden marka olarak tespit edilmiş ise tadılması için kimseye takdim edilmemeli ve protokol sırasına göre servis edilmelidir,
- Protokol yemeğinde özel konuşmalar olabilmektedir. Bu durumda servis personeli konuşmanın duyulmayacağı ofise alınmalı, ancak belli bir düzenle konuşmanın bitip bitmediği takip edilmelidir. Konuşma bittikten sonra servis yapmaya devam edilir.<sup>172</sup>

### 3.4.2 Ziyafet hizmetlerinde içeceklerin servisi

İçecek servisi oldukça önemlidir. Burada öncelikle dikkat edilmesi gereken, bu tür içkili ziyafetlerde alkollü içecek yönetmeliklerine bağlı kalınmasıdır. Varsa içki servisine izin verilen saatler, yaş sınırlandırılması gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Açık barlar, alkollü içki servisi konusunda birçok seçenek sunarlar. Yemek servisi gibi, ziyafet müdürü müşteriye onun istekleri doğrultusunda tavsiyelerde bulunur. Ziyafet yöneticisi, konukların ne miktarda alkollü içki tüketebileceklerini tahmin edebilmek zorundadır. Bunu, geçmiş tecrübelerde benzer partilerde tüketilen içki miktarına bakarak yapabilir. Ziyafetlerde içki servisi genellikle 4 türde gerçekleşir;

- **Masalara bırakılan alkollü içecekler:** Bu tür serviste, her masaya belli bir miktar alkollü içecek konulur. Bunlar şarap şişeleri ya da rakı karafı olabilir, ya da meyve suyu, meşrubat olabilir. Ziyafet sahibine masalara konan şişe sayısına göre fatura kesilir. Konuklar kendi içkilerini hazırlarlar.

- **Açık bar:** Bu serviste konuklar kendi içkilerini bara giderek söylerler ve içkileri barmen tarafından verilir. Müşteriler sipariş etmiş oldukları her türlü içkiyi alabilirler. Bu tür serviste ziyafet sahibine birçok şekilde fiyat verilebilir. Birincisi, ziyafet sahibinden açılmış olan tüm şişeler üzerinden ödeme yapılabilir, diğer yol sadece tüketilen içkilerin bedeli alınır. Son olarak, çoğu ziyafet sahibinin tercih ettiği, içkilerin kişi başı ücrete tabi tutulmasıdır. Böylece ziyafet sahipleri ne kadar ödeyeceklerini bilmektedir.

---

<sup>172</sup> Bulduk, Aycan, a.g.e., ss. 70-71



- **Alakart içkiler:** Bazı ziyafetlerde ziyafet sahibi, içki siparişlerinin konuklardan teker teker alınmasını isteyebilir. Böyle bir durumda bu işten sorumlu servis elemanları görevlendirilir.

- **Nakit barlar:** Bu tür içki servisi ziyafet sahibine hiçbir ödeme sorumluluğu getirmez. Konuklar kendi içkilerini satın alırlar. Nakit barlar açık barlar kadar kazanç getirmezler. Bu yüzden çoğu işletme içki fiyatlarını minimum tutar.

Ziyafet müdürü ziyafet sahibini açık bar hizmetini kabul ettirmeye çalışmalıdır. Öncelikle açık barlar işletmenin kazancını artırır.<sup>173</sup>

İçki servis türlerine ilaveten, ziyafetlerde şarap servisi de çok önem ve özen gerektiren bir konudur. Şarap servisinde dikkat edilecek unsurlar şu şekilde sıralanabilir,

- **Şarap servisi**

- Bütün içkilerde olduğu gibi şaraplarda da sıcaklık çok önemlidir. Bu yüzden ziyafetlerde servis edilecek şaraplar yeterli bir süre, uygun sıcaklıktaki dolap ve ya depolarda bekletilir.

- Servis elemanları postalarındaki misafir sayısına göre bir ve ya iki şişe ile salona girerler. Ortalama 7,8 kişiye bir şişe (70 cl.) beyaz şarap yeterlidir. Kırmızı şaraplar için bu sayı 5-6 kişidir.

- Beyaz şaraplar kumaş peçeteye sarılarak servis edilir. Kırmızı şaraplarda buna gerek yoktur. Şişelerin ağzına kağıt peçeteden bir kravat takılır. Böylece damlayacak olan şarabın örtüyü kirletmesi önlenmiş olur.

- İkinci şarabın servisine geçilirken şöyle hareket edilir; birinci şarapla verilen yemeğin boşları kaldırılır. Birinci şarabın boşları kaldırılır. İkinci şarap servis edilir. Misafirlerden herhangi birisi şarabını bitirmemişse ve bardağında kalan şarabı içmek istiyorsa, bardağı kaldırılmaz. Diğer misafirlere servis yapılır. İçkisi bitince bardağı alınarak ikinci şarap servisi yapılır.

- Her türlü şarabın servisine bütün servis elemanları aynı anda başlar. Şeref misafirine servis yapan servis elemanı ve ya salonun şefinin işaretiyle hep beraber başlanır.

---

<sup>173</sup> Sevinç, a.g.e., ss. 57-58

- Şaraplar ofiste ve ya servis barda açılır. Servis elemanları ellerinde açık şişelerle salona gelirler. Görevli bir servis elemanı şarabı ev sahibine takdim eder, tattırılır. Evet işaretini aldıktan sonra diğer servis personelleri ile birlikte servise başlanır. Her şişenin ayrı ayrı tattırılmasına gerek yoktur. Sadece şarap markası ve cinsi değiştiğinde bu cinsten sadece bir şişe ev sahibine tattırılır.<sup>174</sup>

- Şarap tüm içecekler gibi sağdan servis edilmelidir. Şarap şişesinin etiketi misafir tarafından her daim görülebilmelidir. Etiket servis esnasında konuğa doğru dönük olmalıdır.

- Beyaz şaraplar buzda soğutulursa etiketinde yıpranmalar meydana gelebilir, ayrıca şarap şişesi masaya getirildiği zaman kuru olmalıdır. Şaraplar daima yiyecekler masaya varmadan servis edilmelidir. Asla konuklar masaya oturmadan da şarap servisi yapılmamalıdır.<sup>175</sup>

Ziyafette, içecek olarak ve ziyafetin son servisi olarak verilen hizmet kahve ve ya kanyak servisidir. Ülkemizde yapılan kahve ve kanyak servisinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- **Kahve ve kanyak servisi**

- Tatlı ve meyveden sonra masa temizlenir. Peçete, su bardağı, kül tablası, çiçek ve varsa şamdanlardan başka bir şey bırakılmaz. Temiz ve boş fincanlar misafirlerin önlerine konur. Süt ve şeker kapları masaya uygun aralıklarla yerleştirilir. Servis personelleri kahve potları ile kahveleri fincanlara doldurarak servis yaparlar,

- Krema yerine sıcak süt verilecekse servis personelleri, bir ellerinde kahve, diğer ellerinde de süt potu ile dolaşırlar. İsteyene kahve ile süt de servis ederler,

- Boş fincanlar bir tepsi ile komi tarafından taşınır. Her misafire, arzusuna göre sade ve ya sütlü kahve servis elemanı tarafından doldurulup servis edilir. Bu şekildeki serviste de şekerlikler uygun aralıklarla masaya yerleştirilir. Misafirler şekerlerini kendileri alırlar,

---

<sup>174</sup> Aktaş, Kutluca, **a.g.e.**, s. 243

<sup>175</sup> Arno Schmidt, (1990), **The Banquet Business**, Second Edition, Van Nostrand Reinhold, New York, ss. 131,132

- Kanyak ve likörler içki servis arabası ile ve ya bardan tepsiyle servis edilir. Tepsi soldan misafirlere pas edilir. Misafir de yapılan açıklamaya göre karar verdiği içkiyi kendisi alır. Tek tip içki verilecekse boş bardaklar masaya konur. Şişeden servis yapılır.<sup>176</sup>

Ziyafetlerde içkiler “banket depo içki formu” ile direkt olarak içki deposundan çekilir. Ziyafet sonunda ise elde kalan içki stoku yine aynı formla içki deposuna iade edilir. Banket içki depo formu üç nüsha olarak düzenlenir. Birinci nüsha muhasebeye, ikinci nüsha içki deposuna verilir, son nüsha ise banket barmende ya da bar yöneticisinde kalır. Yiyecek-içecek kontrolörü banket içki depo formu ile tüketilen içkilerin maliyet hesaplarını yapar ve her ziyafetin net içecek kârını tespit eder. Ay içerisinde düzenlenen tüm ziyafetlerin tutarları “aylık yiyecek-içecek raporunda” yer alır.<sup>177</sup>

### 3.4.3 Ziyafetlerde kullanılan servis metotları (çalışma yöntemleri)

Ziyafetlerde ziyafetin türüne, servis edilecek menünün özelliğine, misafirlerin sayısı ve özellikleri gibi faktörler dikkate alınarak uygun servis metodu belirlenir. Ziyafet müdürünün, ziyafeti organize etmesi, servis elemanlarının görev dağılımlarının yapılması ve yiyeceklerin konuklara sunulmasının en etkili yolunun tercih edilmesi, ziyafetteki önemli karar adımlarından birkaçını oluşturur. Ziyafet hizmetlerinde genellikle uygulanan dört değişik servis şekli bulunmaktadır. Birincisi, istasyon metodu olarak adlandırılır. İkincisi takip, üçüncüsü kombinasyon, dördüncüsü ise süpürme metodudur.

- **İstasyon metodu:** Bu yöntemde her servis elemanına 8 ya da 10’ar kişilik iki masa verilir. Servis elemanı sadece bu iki masadan sorumludur. Bu, geçici çalışanlardan oluşan geniş sayıda bir personeli büyük bir ziyafete servis yapmaları için kiraladırsa (yani ekstra personel ise) en iyi yoldur. Bu sistemin avantajı, ziyafet müdürünün masalardaki servisten kimin sorumlu olduğunu bilmesidir. Bu sistemin iki

<sup>176</sup> Gürel, Gürel, a.g.e., ss. 686-687

<sup>177</sup> Vefa Zat, (1996), **Bar- Servis ve Kokteyl Rehberi**, Der Yayınları, İstanbul, s. 73

büyük dezavantajı vardır. Birincisi, servisin daha yavaş olmasıdır. Buna ek olarak konuk masalarına doğru sırayla servis yapılamayabilecektir. Örneğin 1 numaralı servis personeli 1. ve 2. masalardan sorumlu ise, önce 1. masada oturan konuklara servis yapacak, daha sonra mutfağa dönerek 2. masanın yiyeceklerini alacaktır. Bu sırada 3. masanın servis elemanı kendi masasına çoktan servis yapmıştır. 3. masa 2. masadan daha önce servis almış olacaktır.

- **Takip metodu:** Eğer çalışanlara bu sistem anlatılabilirse, diğer metotlara göre daha hızlı ve verimlidir. Ziyafet müdürünün baş servis elemanlarının ve geri kalanların plânlama, birlikte çalışma ve liderliğini gerektirir. Örnek düğün ziyafetini ele alacak olursak; düğünde personel 5'er kişilik iki gruba ayrılır. Yemeğin servis edilmesi ve kirli tabakların toplanması görevi de iki grup arasında paylaşılır. Her grubun başında bir şef servis personeli bulunur ve salonun kendi takımına ait tarafını denetler. Takımın üç elemanı yemekleri salona getirir, geri kalan ikisi (şef servis elemanı da dahil) gelen yemekleri konuklara servis yapar. En verimli ve en hızlı metotlardan biridir. Önce servis yapılan masalar, baş masaya yakın olanlardır. Şef servis elemanı, diğerine servis sırası konusunda yönergelerde bulunur. Her takım mutfakta kendi grubu için ayrılmış tabakları alır. Kirli tabakları toplama zamanı geldiğinde de 5 elemanın hepsi birlikte çalışır. Bu tip servisin avantajları hızlı olması ve tüm konukların doğru sırada servis almasıdır. Bu mutfak açısından bakıldığında en iyi servis yöntemlerinden biridir, çünkü yemekler mutfaktan hızlı bir şekilde çıkmaktadır. Ana dezavantajı ise, geçici personele bu sistemin öğretilmesinin biraz zor olmasıdır.

- **Kombinasyon metodu:** Bu sistem, takip ve istasyon metotlarının en iyi özelliklerini birleştirir. Yemek servisi, takım sistemine göre yapılır. Kirli tabakların kaldırılması ise istasyon sistemine göre yapılır. Bu sistemin avantajı, hem geçici, hem de kalıcı personelle gerçekleştirilebilmesidir. Anahtar kişiler sadece şef servis elemanlarıdır. Bu metodun başka bir avantajı da masaların doğru sıra ile servis almalarıdır. Son olarak da, tabakların toplanmasında yaşanabilecek karışıklıkları ortadan kaldırır. Tek dezavantajı, takip metodundan daha yavaş olmasıdır.

- **Süpürme metodu:** Bu metot tek bir menü varsa kullanılır. Konuklara servis yapılmasını ve masaların temizlenmesini en çabuk sağlayan metottur. Takip metodu gibi, plânlama, takım çalışması ve liderlik gerektirir. Ziyafet müdürü, servis elemanları, şef ve mutfak elemanları arasında yoğun iletişim sağlanması önemlidir. Ziyafet salonu iki bölüme ayrılır. Her bölümün bir denetleyicisi bulunur. Servis elemanlarının birkaçına içecek (ve şarap) servisi görevi verilir. Her takımda yemekleri mutfaktan salona getiren ve kirli tabakları bulaşık bölümüne götüren elemanlar bulunur. Bunlara taşıyıcı denir. Takımın diğer elemanları yiyecek servisi ve tabakları toplamaktan sorumludurlar. Denetleyiciler kendi bölümlerinin ön tarafında durur, taşıyıcılar tabakları mutfaktan getirirken denetleyicinin yerini görerek tabakları onun yanında bir masada bulunan tepsilere bırakırlar. Servis elemanları tepsilere alıp konuklara servis eder. Denetleyici, servis elemanlarına nereye servis yapacaklarını işaret eder. Tüm konuklara tabakları verildiğinde, denetleyici ve takımı, bölümün başına döner ve ilk servis yapılan yerden başlayarak boş tabakları toplamaya başlarlar. Süpürme metodu ziyafetlerde bir başka seçeneğe de olanak tanır. Ziyafet sahibi ziyafetin fazla uzun sürmesinden endişeli ise bu metot çok uygundur.

Kullanılan metot ne olursa olsun, ziyafet yöneticisi, servis yapılırken ve kirli tabaklar alınırken salonda bulunmalıdır. Hataları düzeltmek ve servisi yönetmek onun sorumluluğundadır.<sup>178</sup>

### 3.5 Ziyafetin Kontrolü ve Sonlandırılması

Kalabalık ziyafetlerde en önemli husus gelen davetli adedinin tespitidir. Davetlilerin eksik ve ya fazla tespit edilmesinin bazı sorunlara yol açacağı muhakkaktır. Misafir sayısı eksik sayılırsa, işletme gelir kaybına uğrayacak ve porsiyon maliyetleri yüksek çıkacaktır. Aksi olduğunda ise porsiyon maliyetleri gerçeği yansıtmayacaktır. Diğer yandan davet sahibinin itirazı ile durum ortaya çıktığında, işletme zor durumda

---

<sup>178</sup> Sevinç, a.g.e., ss. 70-74

kalacak ve prestij kaybına uğrayacaktır. Bu nedenle, ziyafet kontrolü sıkı bir disiplin altında ve titizlikle yapılmalıdır.<sup>179</sup> Ziyafete gelen misafirlerin tespiti 4 şekilde yapılır:

- Aşçı başı hazırlattığı yemek porsiyonlarını dikkate alarak elinde kalan yemeklerden ziyafet için kaç kişilik yemek gönderildiğini tespit eder. Bu tespit daha çok 1. yemek baz alınarak diğer yemeklerde aynı sayıda hazırlanır.
- Ziyafet şefi, misafirler oturduktan sonra boş kalan sandalyeleri sayar ve salondaki toplam sandalye sayısından çıkartarak gelen misafiri tespit eder.
- Kapıda görevlendirilen personel (kasiyer) misafirleri salon girişinde sayar ve ya davetiyelerini toplar.
- Ziyafete katılanlara ziyafet bileti verilmiş ise, müşterilerin içecek servisleri aşamasında bu biletler toplanarak konuk sayısı belirlenir.

Bu yöntemlerden hangisi uygulanırsa, uygulansın yine de yanlışlığa meydan vermemek için bazı tedbirler alınmalı ve tedbirlere uyulup uyulmadığı tespit edilmeli.<sup>180</sup>

Ziyafet gününde ziyafet müdürünün son işi, faturayı davet sahibine vermektir. Ödeme alınacak, ve ziyafet sahibine işletmeyi kullandığı için teşekkür edilecektir. Bu aşamada ziyafet öncesinde ödeme takvimi belirlenmiştir. Son olarak, eğer ziyafet yıllık bir organizasyon ise, ziyafet sahibine bir sonraki sene için rezervasyon yaptırmak isteyip istemediği sorulur. Eğer ziyafet bir nikah resepsiyonu ise, ziyafet sahibine işletmeyi, tanıdığı gelin-damat adaylarına tavsiye etmesi rica edilir. Bir kez daha, ziyafet sahibine ona hizmet edilmesine fırsat verdiği için teşekkür edilir. Tabii ki kesinlikle birkaç gün sonra kendisine el yazısı ile yazılmış bir teşekkür notu gönderilmelidir.

Ziyafetin bitme zamanı geldiğinde, ziyafet sahibini bilgilendirmek gerekir. Konuklar ve ziyafet sahibi salondan ayrılırken misafire hediyeleri taşıması ya da yardıma ihtiyacı olabilecek her türlü konuda yardım edilmelidir. Konuklar ayrıldıktan

---

<sup>179</sup> Yılmaz, (1989), **a.g.e.**, s. 196

<sup>180</sup> Yılmaz, (2007), **a.g.e.**, s.124

sonra, hala yapılacak işler bulunmaktadır.<sup>181</sup> Ziyafet sonrası yapılacak işleri şu şekilde özetlemek mümkündür;

- Menajların toplanması ve depolarına yerleştirilmesi,
- Masadaki servis malzemelerinin toplanarak kirlilerin bulaşık haneye gönderilmesi, masaların ve sandalyelerin düzenlenmesi,
- Masadaki vazoların şamdanların dolaplarına kaldırılması,
- Kirli örtü, peçete ve vb. çamaşırların çamaşırhaneye teslimi,
- Servis arabası, servis tepsi, reşo gibi servis araçlarının depoya alınması,
- Yarım içkilerin transfer fişi ile ilgili bara, depo ve ya servis bardan alınan içeceklerden açılmamış olanların depo ve ya servis bara iadesinin ziyafet şefinin nezaretinde yapılması vb. diğer görevlerdir. Bu çalışmalar personel görevlendirme çizelgesi hazırlanarak yapılmalıdır aksi takdirde iş gücü kaybı ve karışıklık yaşanır. Diğer yandan ziyafet yöneticisi ve ya şefi yukarıda belirtilen görevlere nezaret ederken ilgili departmanlarla da ilişkiye geçerek, ziyafet salonu ile ilgili diğer görevlerin yerine getirilmesini temin etmelidir.<sup>182</sup>

### 3.6 Ziyafet Faaliyetlerinde Meydana Gelebilecek Olumsuzluklar

Ziyafet faaliyetlerinde karşılaşılan sıkıntıları misafirler (organizatör) ve konaklama işletmesi yönünden ele alıp inceleyebiliriz.

- **Misafirler yönünden:**
  - Mevcut davetli sayısı ve salonun mimari özelliklerinde göre belirlenen masa plânları üzerindeki olumsuz istekler,
  - Garanti misafir sayılarının verilememesi,
  - Ziyafetin bitiş süresinin uzatılmak istenmesi,
  - Limitsiz içki uygulamasında ziyafet süresine paralel olarak içki servisinin kesilmesinin yarattığı olumsuzluk,

<sup>181</sup> Sevinç, a.g.e., s.88

<sup>182</sup> Yılmaz, (2007), a.g.e., s.102

- Konaklama işletmesinde kalacak grupların salonlarda kullanacakları sinevizyon, multivizyon, video monitör, TV-video, slayt makinası, projektör, tahta, perde, simulton sistem, ses sistemi ve bunun gibi tüm ekipman için ücret talep edilmesi,

- Konaklama işletmesinde kalan gruplar için tüm harcamalarında indirim talep etmelerinin değerlendirilmesinin yarattığı güçlükleri sıralayabiliriz.<sup>183</sup>

- **Konaklama işletmesi yönünden:**

- Ziyafet organizasyonu sonunda menünün bütün davetlilerce beğenilmemesi,

- Ziyafet faaliyetinden direkt ve ya endirekt sorumlu departmanların değişik nedenlerle sergiledikleri ilgisizlik,

- Ziyafetlerin hafta sonuna yığılma özelliğinin yarattığı iş yoğunluğunun hizmetlerin kalitesini etkilemesi,

- Opsiyonlu rezervasyonlar nedeni ile işletmenin salonlarını bloke etmesinden doğan sıkıntılar

- Ziyafet faaliyetinde acentalar arası ve ya direkt firmalarla yapılan yazışmalarda organizasyon tarihi ve davetli sayısının belirlenmemesinin yarattığı gecikmeler şeklinde özetleyebiliriz.<sup>184</sup>

### 3.7 Ziyafet Organizasyonlarının Pazarlanması ve Satışı

Her işletme türünde olduğu gibi yiyecek-içecek işletmelerinin ziyafet bölümlerinde de, tüketici istek ve ihtiyaçlarının belirlenerek tatmin edilmesi gerekir.<sup>185</sup>

Pazarlama; potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamayı amaçlayan yönetim plânlarından biridir. Pazarlama, müşterilerin bakış açılarıyla işletmenin kendisine özenli ve analitik yollarla yaklaşmasını sağlar. Pazarlama satıcının ihtiyaçları üzerinde fazla durmamalı, ancak bu ihtiyaçları da göz ardı etmemelidir. Pazarlamada ilk önce müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına çalışılır. Bundan sonra bu pazarlama

<sup>183</sup> Yörükoğlu, Yörükoğlu, **a.g.e.**, ss.258-259

<sup>184</sup> Aktaş, (2001), **a.g.e.**, s.325

<sup>185</sup> Sökmen, (2003), **a.g.e.**, s. 231



çalışmaları ile müşteri ihtiyacı karşılanmaya çalışılırken, satıcının da temel zorunlu ihtiyaçlarının karşılanmasına bakmalıdır.<sup>186</sup>

Konaklama ve ya ziyafet yöneticileri, pazara sunmak için biri ürün geliştirmek, fiyatlamak, dağıtımı sağlamak ve reklam, kişisel satış gibi çabaları gerçekleştirmek durumundadır. Bu çabalar literatürde pazarlama çabaları, pazarlama yönetimi fonksiyonları, pazarlama karması gibi değişik şekillerde adlandırılmaktadır. Pazarlamanın 4 P'si (product, place, price, promotion- ürün, dağıtım, fiyat, satış çabaları) olarak da adlandırılan pazarlama karması bir işletmenin toplam pazarlama çabalarını ve arzını temsil eder. Pazarlamanın temel işlevi, seçilen hedef pazarın özellikleri ile uyumlu bir karma oluşturmaktır. Bu nedenle pazarlama karması, pazarlama işlevinin başlıca karar alanı olarak kabul edilir.<sup>187</sup>

Kontrol edilebilecek değişkenlerden olan pazarlama karması belirli aralıklarla gözden geçirilmelidir. Pazarlama karmasının sık sık gözden geçirilmemesi, rakip işletmelere avantaj yaratabilir ve müşteri tatminine yönelik işletme zafiyetlerini ortaya çıkarabilir. Ziyafet organizasyonlarının, konaklama işletmeleri için önemli bir gelir kaynağı oluşturduğu ve bu alanda büyük bir potansiyelin varlığı göz önüne alınırsa, konunun pazarlama boyutunun gerekliliği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Zira, ziyafet organizasyonları alanında büyük bir potansiyel olmakla birlikte konaklama işletmesi bu potansiyel müşterilerinin tamamına hitap etmesi ve tüketici tatminini sağlaması mümkün değildir. Diğer yandan, hedef Pazar belirlenmiş olsa bile, bu hedef pazardaki müşteri istekleri nelerdir? Vb. soruların cevabının bulunabilmesi ve bu çerçevede yapılacak çalışmaların eşgüdümü, pazarlama alanını ilgilendirmektedir. Dolayısı ile, bu soru ve sorunlara ilişkin çözümler müşteri tatminini ve buna bağlı olarak işletme karlılığını ortaya çıkaracaktır.<sup>188</sup>

<sup>186</sup> Koçak, (2004), **a.g.e.**, s.136

<sup>187</sup> Oya İnci Bolat, (2006), "**Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, s. 56

<sup>188</sup> Yılmaz, (2007), **a.g.e.**, ss. 208-209

Yoğun rekabetin olduğu ziyafet satışlarında, bir adım önde olabilmek için yetişmiş ziyafet satış yetkilileri konaklama işletmelerinin bünyelerinde bulunmalıdır. Ziyafet satışları, sadece görevi ziyafet faaliyetlerini satmakla yükümlü olan personel tarafından yönetilir. Oda satışı yapan personel ile karıştırılmamalıdır. Ziyafet faaliyetlerinin oluşmasını sağlayan kaynak genelde, işletmenin bulunduğu bölgedeki yerel toplumdur. Bundan dolayı ziyafet faaliyetleri satışını üstlenen personeller, o toplum içerisinde uygun ilişkiler geliştirmelidir. Bu alandaki büyük şirketlerle de yakın temasa geçilmeli, bu şirketlerin yöneticileri ile periyodik toplantılar görüşmeler, ziyafet satış idarecisi tarafından gerçekleştirilmelidir.<sup>189</sup>

Yemek salonlarında yemeği servis yapan satış elemanıdır, ziyafetlerde ise satışın yükü satıştan sorumlu kişilerin omuzlarındadır. İşletmeyi tanıyan ve bu hizmetleri daha önce almış müşterilere ziyafet hizmeti satmak, hiç duymamış olanlara göre daha kolaydır. Olası müşteriler, konaklama işletmesinin ziyafet hizmetleri hakkında telefon, mail ve ya mektupla bilgi almak isteyebilirler. Bu taleplere karşı gösterilecek özen, ziyafet departmanı ile müşteri arasındaki ilişkinin gelişmesinde önemli rol oynayacaktır. Diğer taraftan, satış ve ya ziyafet yöneticileri olası müşterilerini telefon görüşmeleri, doğrudan mektuplar, ticaret odası, fuar merkezleri gibi yerlerde görerek iletişime geçilebilirler.

Ziyafet salonları, farklı ziyafet türleri ya da toplantılar için kiralanır. Salon kiralarını belirlemenin birkaç yolu vardır. Eğer müşteri bir salonda yiyecek ve içecek, hem de toplantı istemiş ise toplantı salonunun fiyatı alınabilir. Eğer sadece toplantı istemiş ise, yine toplantı salonunun fiyatı alınır. Müşterilerin, işletmenin diğer hizmetlerinden de faydalanması söz konusu ise, salon kirası belli oranlarda düşürülebilir. Örneğin konaklama işletmesi müşterisi ziyafet hizmeti yanında 200 oda kirılıyor ise, salon kirasından feragat edilebilir. Ziyafet yöneticileri, işletmenin işi ne kadar istediğine bağlı olarak müşteriler ile fiyat pazarlığı yapabilirler. Örneğin, eğer salonlar müsait ve o ziyafet alınmadığı takdirde boş kalacak ise, işletme temsilcisi

---

<sup>189</sup> William S. Gray, Salvatore C. Liguori, (1990), **Hotel and Motel Management and Operations**, Prentice Hall, New Jersey ss. 92-93

müşteri ile her iki tarafı birden memnun edecek bir fiyat üzerinde anlaşabilir. Ayrıca ölü sezonlarda Türk gecesi gibi faaliyetler düzenlenerek salonların satışı yapılmış olur.<sup>190</sup>

### **3.8 Ziyafet Gelirleri ile Ziyafet Maliyetlerinin Tespiti ve Bütçenin Hazırlanması**

Ziyafet bütçeleri hazırlanırken yapılan çalışmaları iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bu çalışmalardan ilki, ziyafet gelirlerinin tespitine yönelik, ikincisi ise, ziyafet giderlerinin belirlenerek, kârın hesaplanmasına yöneliktir. Ziyafet gelirlerinin tespitinde geçmiş dönemin kayıtlarından yararlanılarak, gelecek döneme ilişkin bir tahmin yapılabilir. Bu konuda temel kaynak ziyafetlere ilişkin tutulan ziyafet satışları analiz formu sonucu düzenlenen aylık raporlardır. Bu raporlardan yararlanılarak menülerin tercih edilme sıklıkları görülebilir ve nedenleri araştırılarak sık sık tercih edilen menülere ilişkin seçeneklere ziyafet setlerinde daha fazla yer vermeye çalışılır. Geçmiş veriler ve menü karması belirlendikten sonra, gelirlerin eğilim yüzdesi çıkarılarak, şartlarda bir değişme olması beklenmiyorsa, gelecek dönemde de bu eğilimin devam edeceği varsayılarak gelecek döneme ilişkin gelir tahminleri yapılır. Bu tahminlerde pazarlama bölümünün bulgularından ve kesinleşmiş rezervasyon kayıtlarından da yararlanır.<sup>191</sup>

Gelir tespitine gelindiğinde, bu aşamaya kadar üretim faktörleri ne kadar verimli kullanılmış olursa olsun, etkin bir gelir tespitinin sağlanamaması ile birlikte işletme bu ziyafet faaliyetinde başarılı bir sonuç alamayabilir. Diğer bir anlatımla, kullanılan belirli giderlere karşılık herhangi bir çıktıdan söz etmek mümkün olmayabilir. Gelir tespitini güçleştiren çeşitli nedenler bulunmaktadır bunlar; Satışların küçük miktarlarda olması. Birçok personelin doğrudan para ile ilgilerinin olması. Kayıtların farklı personel tarafından tutulması ve çok sayıda personelin bono ve adisyonlarla ilgisinin olmasıdır. Konaklama işletmelerinin ziyafet bölümünde etkin bir gelir tespitinin sağlanabilmesi için kasiyer ve cost kontrolör olarak çalışan personelin sorumluluklarının bilincinde

---

<sup>190</sup> Sevinç, a.g.e., ss.90-92

<sup>191</sup> Yılmaz, (2007), a.g.e., s. 221

olması gerekmektedir.<sup>192</sup> Ziyafet departmanındaki başlıca maliyet kalemleri şunlardan oluşmaktadır:

- Personel giderleri, yiyecek-içecek malzeme giderleri ve diğer giderler (mutfak yakıtı, müzik, show, eğlence, temizlik vb). 'dir.<sup>193</sup> Ziyafetlerde yiyecek-içecek maliyet kontrolünün aşamaları ise altı bölümde yapılır bunlar;
- Satın alma kontrolü, teslim alma kontrolü, depolama ve stok kontrolü, malzeme çıkış kontrolü, üretim kontrolü ve gelir kontrolüdür.<sup>194</sup>

Ziyafete ilişkin maliyetlerin tespitinde ilk olarak hammadde maliyeti ele alınabilir. Ziyafetlere ilişkin bu maliyetler menünün içeriği ve standart porsiyon büyüklüğü dikkate alınarak, standart reçeteler yoluyla belirlenebilmektedir. Ziyafet organizasyonlarında, maliyet unsurlarından önemli bir kısmını da personel giderleri oluşturmaktadır. Konaklama işletmesi organizasyonu içerisinde departman ve ünite bütçeleri hazırlanırken, iş gücü maliyetlerinin dağıtılmasında bir takım güçlükler ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan, büyük şehirlerdeki konaklama işletmelerinin ziyafet organizasyonlarına ilişkin özel personel istihdam ettiklerini bu durumda küçük sapmalar dışında iş gücü maliyetlerinin daha kolay bütçeye yansıtılabileceği aşikardır. Bunun yanında ziyafet organizasyonlarında görev alan personelin ücret ve giderleri, yiyecek ve içecekler bazında dağıtılması gerekmektedir. Bu durumda dağıtım için; yiyecek ve içecek satışlarının, toplam ziyafet gelirlerinin içindeki payına bakılarak oransal olarak dağıtılabilir. Bütçe tekniği açısından dağıtılması gereken bir diğer maliyet unsuru da, genel giderlerdir. Bu giderlerin departman bazında yüklenmesi de güç olmaktadır.

Ziyafet bütçelerinin hazırlanmasına veri teşkil edebilecek menülere ilişkin maliyet ve satış projeksiyonlarından yararlanılarak ziyafetler ilişkin gelir/gider tablosu oluşturulur. Elde edilecek gelirler toplam belirlendikten sonra, satışların maliyeti tabloya işlenerek, yukarıdaki açıklama çerçevesinde, faaliyet giderleri de ziyafet giderlerine eklenerek gelir/gider tablosu oluşturulur. Ziyafetlere ilişkin bütçe

<sup>192</sup> Denizer, Tetik, Akoğlan, Yeşiltaş, Kozak, **a.g.e.**, ss. 151-152

<sup>193</sup> Aras, **a.g.e.**, s. 18

<sup>194</sup> Maviş, **a.g.e.**, s. 148

çalışmalarında içeceklere yönelik bütçeleme süreci, yiyeceklerin bütçeleme süreci ile aynıdır.<sup>195</sup>

### 3.9 Ziyafet Departmanında Hijyen ve Sanitasyon

Hijyen, mitolojik çağlardan beri adında taşıdığı anlamı değişime uğratmadan koruyan bir kavramdır. Temizlik ve sağlık anlamına gelen hijyen, hekim tanrısı Higea'nın adından kaynaklanan bir terimdir. Hangi tarihte bilinmeye ve tanınmaya belli olmasa da ortada olan gerçek, bu kavramın yıllardır var olduğudur. Günümüzde hijyen koşullarının sürekli olmasını sağlamak konaklama işletmelerinde önemli bir kalite unsuru olarak ele alınmaktadır.<sup>196</sup> Konaklama işletmesinin yiyecek ve içecek hizmetlerinden yararlanmak için gelen konukların sağlığının korunması servis ve mutfak bölümünde hijyen ve sanitasyon kurallarına uyulması ile mümkündür. İnsanlar nezih bir ortamda yemek yiyebilmek için geldikleri yerlerde, salgın hastalıklara yakalanmak, besin zehirlenmeleriyle karşı karşıya kalmak istemezler. Ancak, uluslar arası istatistiklerde gıda sonucu meydana gelen zehirlenme sayısı oldukça fazladır. Bu durumun nedeni ise başta işletme yöneticileri olmak üzere yönetici ve personelin yiyecek ve içecek bölümünde hijyenik koşulların oluşturulmasına dikkat etmemeleridir. Yiyecek-içecek bölümünde hijyenik koşulların uygulanmasının temel amacı konuğun sağlığı olmalıdır.<sup>197</sup> Temizlik hizmetleriyle ilgili görevler bazı yönlerden konaklama işletmesi için önem taşımaktadır. Birincisi, yemek vakitlerinde, yeteri kadar tabak, araç-gereç hazır bulundurulması gerekmektedir. İkincisi, temizlik konusunda gösterilen bir dikkatsizliğin, müşterilerin rahatsızlanması gibi bir durumla karşı karşıya kalınmasına sebep olması, kamuoyunda konaklama işletmesine karşı ciddi bir güvensizlik duygusu doğurabilecektir.<sup>198</sup>

Hijyen kurallarına uyulmaması sonucu, işletmelerin karşılaşılabilecekleri sorunları şu ana başlıklar altında sıralayabiliriz; müşteri kaybı, prestij kaybı, personel

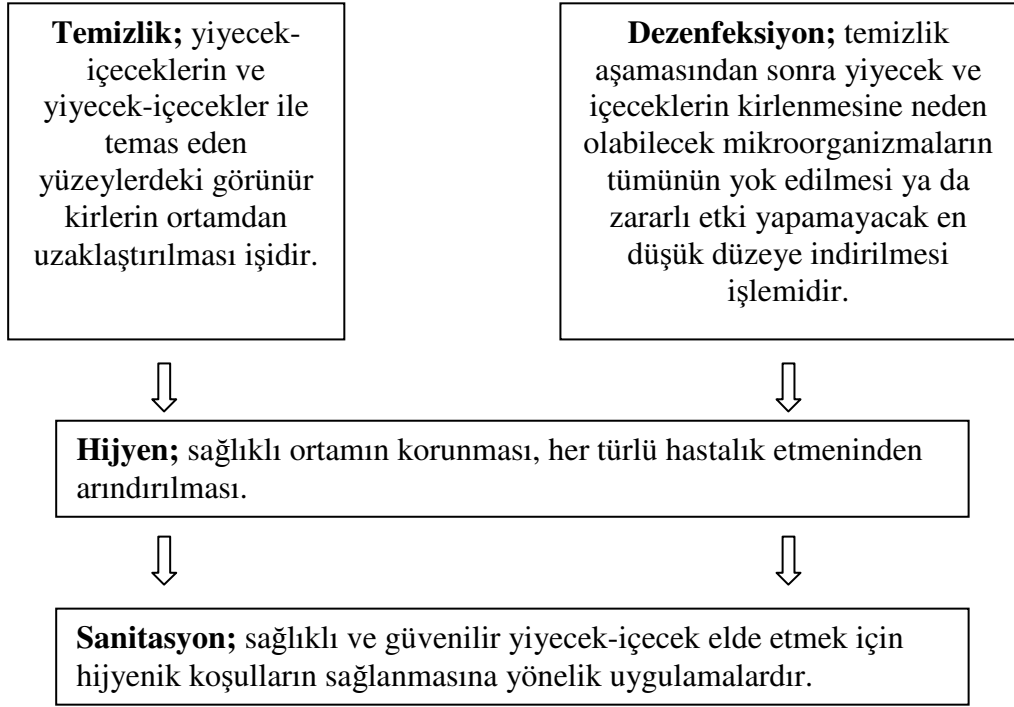
<sup>195</sup> Yılmaz, (2007), **a.g.e.**, s. 222

<sup>196</sup> Meryem Akoğlan Kozak, Murat Emeksiz, (2002), **Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1374, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 741, Eskişehir, s.102

<sup>197</sup> Çakıcı, Kozak, Azaltun, Sökmen, Sarıışık, **a.g.e.**, s. 118

<sup>198</sup> Met, (1989), **a.g.e.**, s. 45

eğitimi sonucu ek maliyet, satışlarda azalma vb. gibi olumsuzluklar. Dolayısı ile yiyecek-içecek hizmet işletmeleri, yiyecek-içecek hizmetlerinin her aşamasında hijyen kurallarına uymaları gerekmektedir. Bu kurallar; yiyeceğin satın alma aşamasından- üretim aşamasına, ekipmanlardan- çalışma alanlarına ve personel hijyenine kadar tüm alanlarda tavizsiz uygulanmalıdır.<sup>199</sup>



Yiyecek ve içeceklere mikroorganizma bulaştıran en önemli kaynaklardan biri yiyecek ve içeceği hazırlayan kişilerdir. Bu nedenle yiyecek-içecek hazırlayan kişilerin kişisel temizliğe çok önem vermesi gerekir.<sup>200</sup>

<sup>199</sup> Yılmaz, (2007), **a.g.e.**, s. 228

<sup>200</sup> Saniye Bilici, Fatih Uyar, Yasemin Beyhan, Fatma Sağlam, (2006), **Besin Güvenliği**, Sinem Matbaacılık, Ankara, ss. 5-6

## IV. BÖLÜM

### 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BANKET (ZİYAFET) HİZMETLERİNİN ÖNEMİNİN VE YÖNETİMİNİN TESPİTİNE YÖNELİK ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA

Konaklama işletmeleri günümüzde, misafirlerine sadece yiyecek-içecek ve konaklama hizmeti sunarak faaliyetlerine devam etmemektedir. Yiyecek-içecek, konaklama gibi temel görevlerin yanı sıra, konaklama işletmeleri de modern hayatın gerekleri olan çağdaş bir hizmet seviyesine ulaşma çabaları içerisinde bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri her geçen gün sosyal hayatın gerekleri olan hizmetleri en üst düzeyde verme yarışında yer almaktadır. Konaklama işletmeleri de her özel işletme gibi kâr elde edebilme amacı ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Çünkü bir konaklama işletmesi büyük miktarda sermaye ile kurulabilmektedir. Sonuç olarak sermayeyi yatıran karşılığını bulmak isteyecektir. Daha büyük kitlelere ve daha büyük organizasyonlara hizmet verebilmek için işletmeler bünyelerinde ziyafet bölümünü ve ziyafet salonlarını barındırmaktadır. Bu sayede konaklama tesisleri, kârlarını maksimize etme olanağı bulurlar. Çünkü bu faaliyetlerden işletmeler ciddi biçimde ekonomik kazanç elde ederler. Bu nedenle konaklama işletmeleri içerisinde yer alan vazgeçilmez departmanlardan birini teşkil eder ziyafet bölümü.

#### 4.1 Araştırmanın Amacı

Özellikle ülkemizde son 20 yıldır turizm sektöründe büyük bir gelişme ortaya çıkmıştır. Bu gelişmenin temel sebeplerinden birini de hiç şüphesiz tam donanımlı, konforlu konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Verilen teşvikler sayesinde konaklama işletmeleri yatırımları günümüze kadar hızla devam etmiştir. Bu nedenle bir çok konaklama işletmesi piyasada yer almaktadır. Bu işletmeler ayakta kalabilmek için

çeşitli stratejiler oluşturmaktadır. Misafirlerin rahatı ve tüm ihtiyaçlarını karşılayabilecek özellikte hizmetler verilmeye çalışılmaktadır. Özellikle büyük şehirlerde yer alan üst seviye konaklama işletmeleri toplantı, düğün ve konferansları daha fazla pay alabilmek için büyük yatırımlar yapmaktadır. Dolayısı ile bu ziyafet alanlarından işletmelerin gelir ve prestij anlamında beklentileri üst seviyededir.

Bu araştırmanın yapılmasındaki amaç; Ankara ilindeki ziyafet hizmeti veren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin genel yapısının ortaya çıkarılması, ziyafet yöneticilerinin özellikleri ve işletmelerin ziyafet imkanlarının belirlenmesi, konaklama işletmeleri için ziyafetin önemi ve geleceğinin değerlendirilmesi, ziyafet personelinin durumu ve ziyafetlerin işleyişleri ile ilgili bilgilerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçlar çerçevesinde çalışmanın temel hipotezi; “konaklama işletmeleri için ziyafet faaliyetleri, yiyecek-içecek gelirleri dahilinde önemli bir gelir kalemini oluşturmanın haricinde konaklama işletmelerinin prestijini arttıran en aktif bölümlerin başında gelmektedir”. Çalışmada bu temel hipotez ile bazı alt hipotezlerinde belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu hipotezler ise şu şekildedir:

- Hipotez 1: Konaklama işletmelerinin çoğunluğunda ziyafet bölümünde görev alan ekstra personel her zaman kadrolu personelden daha fazladır.
- Hipotez 2: Ziyafet yöneticilerin çoğu genç ve üniversite eğitimi almış kişilerden oluşmaktadır.
- Hipotez 3: Ziyafet alanları konaklama işletmesindeki toplam alanlar içerisinde önemli büyüklükte bir alanı kapsamaktadır.
- Hipotez 4: 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında ziyafet bölümü bulunmaktadır.
- Hipotez 5: Yiyecek-içecek departmanına en büyük gelir kazandıran bölümlerden birini ziyafet bölümü oluşturur.
- Hipotez 6: Ziyafetlerde yiyecek ve içeceklerin maliyeti ve israfı daha azdır.
- Hipotez 7: Ziyafetlerde görev alan ekstra personele olumsuz yönde ayırım yapılır.



Yukarıda belirtilen hipotezler çerçevesinde araştırmanın uygulama bölümünde, konaklama işletmesinin genel durumu, ziyafet yöneticilerinin özellikleri ve işletmelerin ziyafet imkanlarına ilişkin incelemeler yapılmış. Ayrıca, ziyafet organizasyonlarının önemi, işleyişi ve ziyafet personelinin durumu ile ilgili yöneticilerin değerlendirmeleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonunda ifade edilen hipotezler ile ilgili sonuçlar alınmıştır.

#### **4.2 Araştırmanın Yöntemi**

4ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde banket (ziyafet) hizmetleri yönetimi (Ankara ilinde bir uygulama) isimli tez çalışmasında veri toplamak amacıyla kullanılan yöntem, anket yöntemidir. Araştırmada elde edilen veriler birincil veri toplama yöntemlerinden, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin ziyafetlerden sorumlu yöneticileri ile yüz yüze mülakat yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.. Ankette yer alan soru ve ifadeler ilgili gerekli görüldüğü yerde açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca ankette yer almayan bir takım konulardan da ziyafet yöneticilerine sorular yöneltilirken. Ziyafetlerde uyguladıkları işleyiş taktikleri saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk aşamasında, işletme ile ilgili genel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. İkinci aşamada, yiyecek-içecek / ziyafet yöneticilerinin özelliklerinin ve işletmelerin ziyafet imkanlarını belirlemeye yönelik sorular sorulmuş. Birinci ve ikinci bölümdeki sorular soru cevap şeklinde sorulmuştur. Üçüncü ve dördüncü bölümde 5’li Likert Ölçeği uygulanmıştır. Üçüncü bölümde, yiyecek-içecek / ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerini saptamak amacıyla 13 adet ifade sunulmuş ve bu ifadeler “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” beş aralık belirlenerek sınıflandırılmıştır. Bu ifadeler “1: kesinlikle katılmıyorum ile 5: kesinlikle katılıyorum” aralığında düzenlenerek katılımcıların bu faktörler hakkında sahip oldukları düşünceler ölçülmeye çalışılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise, ziyafetin yürütülmesi ve ziyafet personeline ilişkin yöneticilerin düşüncelerinin tespitine yönelik, yine beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Önergeleri “1: kesinlikle katılmıyorum ile 5: kesinlikle katılıyorum” arasında cevaplamaları istenmiştir. Veriler SPSS (11.0) yöntemi ile değerlendirilerek çıkan sonuçlar çerçevesinde sonuçlar ortaya konulmuş ve öneriler geliştirilmiştir.

### **4.3 Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, Ziyafet hizmetlerinin yoğun olarak ve profesyonelce gerçekleştirildiği Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama bölgesi olarak, Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde yer alan konaklama işletmeleri tercih edilmiştir. 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin tercih edilmesindeki sebep; bu işletmelerin uluslararası standartlarda hizmet veren işletmeler olmalarının yanı sıra, iyi bir organizasyon yapısına ve profesyonel çalışanlardan oluşan ekiplerle işleri devam ettirmeleridir. Bu husus araştırma sonuçlarının sağlam verilere dayanacağını göstermesi hususunda önem taşımaktadır.

Araştırma sırasında Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde faaliyet göstermekte olan 26 konaklama işletmesinden bilgiler alınmıştır. Bu bölgenin seçilmesi, aktif ve yoğun olarak ziyafet faaliyetlerinin gerçekleştirildiği alanlara sahip olması. Ankara'daki her kesime hitap eden işletmelerin merkezde toplanması ve ziyafet organizasyonlarını olmazsa olmaz şeklinde gören konaklama işletmelerini bünyesinde barındırdığı için bu bölge seçilmiştir.

Türkiye genelinde ve Ankara ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerine dair bilgiler Tablo 4.1 ve 4.2'de sunulmaktadır.

Tablo 4.1 Türlerine ve Sınıflarına Göre Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı konaklama tesislerinin sayısı: (31.12.2006)

Türü	Sınıfı	Turizm Yatırım Belgesi			Turizm İşletme Belgesi		
		Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
Oteller	5 Yıldızlı	153	45.867	103.028	216	65.687	140.005
	4 Yıldızlı	213	39.194	85.621	416	61.695	128.627

**Kaynak:**<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487>, (internet), 25.06.2008.

Tablo 4.2 Ankara İli Bazında 4 ve 5 Yıldızlı Turizm Belgesi Konaklama Tesislerinin Dağılımı (2006)

İli	Tür ve Sınıfı	Turizm Yatırım Belgesi			Turizm İşletme Belgesi		
		Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
Ankara	5 Yıldızlı	5	1.145	2.608	11	2.231	4.763
	4 Yıldızlı	8	634	1.306	27	2.172	4.139

**Kaynak:**<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487>, (internet), 25.06.2008.

#### 4.4 Araştırma Verilerinin Analizi

Yapılan anketler SPSS (Statistical Package for Social Sciences, versiyon 11.0) programına aktarılmış ve araştırma analizleri bu programda tamamlanmıştır. Çalışmada uygulanan istatistiksel testler şunlardır: ölçek maddelerinin değerlendirilmesine ilişkin yapılan analiz (Frekans Dağılımı), Güvenirlik ve Korelasyon Analizleri, T Testi Analizi (Paired Samples T-Test) ve Varyans Analizi'dir.

##### 4.4.1 İşletme ile ilgili genel bilgilerin değerlendirilmesi

Analizin bu bölümünde; konaklama tesisinin sınıfı, tesisin oda kapasitesi, konaklama tesisinin tüm departmanlarında kadrolu çalışan sayısı, konaklama tesisinin yiyecek-içecek bölümünde çalışan kadrolu personel sayısı, ziyafet bölümünde görev alan kadrolu ve kadrosuz (ekstra) personel sayıları hakkında bilgiler edinilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.3 İşletme ile ilgili genel bilgiler

İşletme İle İlgili Değişkenler	n	%
Konaklama tesisinin sınıfı		
4 Yıldızlı	17	65,4
5 Yıldızlı	9	34,6
Toplam	26	100
Konaklama tesisinin oda kapasitesi		
1-100 oda	14	53,8
101-200 oda	6	23,1
201-300 oda	4	15,4
301-400 oda	1	3,8
401-500 oda	1	3,8
501 odadan fazla	-	-
Toplam	26	100

**Not:** (n)= Sayı, (%)=Yüzde

Tablo 4.3 devamı <b>İşletme İle İlgili Değişkenler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>İşletmede Çalışan Toplam Kadrolu Personel Sayısı</b>		
1-50	13	50,0
51-100	3	11,5
101-150	3	11,5
151-200	4	15,4
201-250	1	3,8
251-300	1	3,8
301'den fazla	1	3,8
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
<b>Yiyecek-İçecek Departmanında Kadrolu Personel</b>		
1-20	17	65,4
21-40	3	11,5
41-60	4	15,4
61-80	1	3,8
81-100	-	-
101'den fazla	1	3,8
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
<b>Ziyafet Bölümündeki Kadrolu Personel Sayısı</b>		
1-10	17	65,4
11-20	7	26,9
21-30	-	-
31'den fazla	2	7,7
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
<b>Ziyafet Bölümündeki Ekstra Personel Sayısı</b>		
1-20	6	23,1
21-30	9	34,6
31-50	5	19,2
51'den fazla	2	7,7
Ekstra personel çalıştırmayan işletmeler	4	15,4
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tablo 4.3'te ankette yer alan işletmeler ile ilgili genel özellikler belirlenmiştir. Tablo 4.1'e bakıldığında, ankette yer alan konaklama işletmelerinin % 65,4'ünün 4 yıldızlı ve % 34,6'sının da 5 yıldızlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3'te yer alan diğer bir değişkende ise konaklama tesislerinin oda kapasiteleri hakkında verileri ortaya koymaktadır. Buna göre, işletmelerin çoğunun % 53,8 ile 1 ila 100 odalı oldukları, % 23,1'inin 101-200 odalı, % 15,4'ünün 201-300 odalı, % 3,8'inin 301-400 odalı ve % 3,8'inin de 401 ila 500 odaya sahip oldukları belirlenmiştir. 501'den daha fazla odaya sahip olan işletme ankette yer almamıştır.

Yine tablo 4.3'te yer alan değişkenlerden birini de konaklama tesisinde çalışan kadrolu personellerin sayısı oluşturmaktadır. İşletmelerin % 50'sine göre bünyelerinde çalıştırdıkları kadrolu personel sayısı 1-50 kişi aralığındadır. 151-200 kişi kadrolu personel çalıştıran işletmelerin oranı ise %15,4'tür. 51-100 ve 101-150 kişi kadrolu personel çalıştıran işletmelerin oranı da % 11,5'erdir. 201-250 kadrolu personel çalıştıran işletmelerin oranı % 3,8'dir. % 3,8'lik grubu oluşturan işletmeler de bünyelerinde 251 ila 300 kişilik kadrolu personel bulundurur. Geriye kalan % 3,8'lik kısımda da işletmeler 301'den fazla kadrolu personel çalıştırmaktadır.

Tablo 4.3'te yer alan diğer bir değişken ile konaklama tesislerindeki yiyecek-içecek departmanlarında çalışan kadrolu personel sayıları ortaya koyulmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 65,4'lük gibi büyük bir kısmının yiyecek-içecek departmanlarında 1-20 kişilik kadrolu personel çalıştırmakta olduğu gözlemlenmektedir. İşletmelerin % 15,4'lük kısmı yiyecek-içekte 41-60 kişilik kadrolu personel çalıştırmakta. % 11,5'lik bölümü oluşturan işletmeler de yiyecek-içecek departmanında 21-40 kişilik ekip yer almakta. 61 ila 80 ve 100'den fazla yiyecek-içecek personeli çalıştıran işletmelerin oranı da % 3,8'erdir. 81-ila 100 kişilik kadrolu yiyecek-içecek personeli çalıştıran işletme bulunmamaktadır.

Konaklama işletmelerinin ziyafet ve ziyafet organizasyonlarında hizmet veren kadrolu personel sayılarına ilişkin bilgiler tablo 4.3'te gösterilmektedir. Yöneticiler

tarafından en çok işaretlenen % 65,4'lük oran ile 1-10 kişi arasında yer alan kadrolu personel sayısıdır. Buna ilaveten % 26,9 ile 11-20 kişilik kadrolu ziyafet ekibine sahip olan işletmeler yer almaktadır. 31'den fazla kadrolu ziyafet elemanı çalıştıran işletmelerin oranı da % 7,7'ye tekabül etmektedir. Buna karşılık ankette yer alan 20-30 kişilik kadrolu ziyafet personeli değişkenine isabet eden işletme çıkmamıştır.

Son olarak tablo 4.3'te ziyafet bölümünde görev alan ekstra personel sayısı ile ilgili değişkenler yer alıp bu ifadelerle göre sonuçlar aranmaktadır. Verilere göre, 21 ila 30 kişilik ekstra personel çalıştıran işletmelerin oranı da % 34,6'dır. 31- 50 kişilik ekstra ziyafet personeli çalıştıran işletmelerin oranı ise % 19,2'dir. İşletmelerin %23,1'lik kısmının ziyafet bölümünde 1-20 kişilik ekstra personel çalışmakta. 51'den daha fazla ekstra ziyafet personeli çalıştıran işletmeler de % 7,7'lik orandadır. Ziyafet faaliyetlerinde ekstra eleman kullanmayan işletmelerin oranı da % 15,4'ü bulmaktadır.

Böylelikle son iki değişkenin sonuçlarının alınması ile hipotez 1'in doğruluğu da tespit olunmuştur. Çünkü; Konaklama işletmelerinin % 65,4'lük kısmı 1-10 kişiden oluşan kadrolu ziyafet elemanı çalıştırmakta ve % 26,9'luk kısmı da 11-20 kişilik kadrolu ziyafet personeli çalıştırmaktadır. Böylelikle genel olarak maksimum 1-20 kişilik kadrolu ziyafet personelinin toplam oranı, % 92,3'tür. Diğer taraftan konaklama işletmeleri, % 34,6'lık bir oranda 21-30 kişilik ekstra personel ve % 19,2'lik pay ile 31-50 kişilik ekstra personel çalıştırmaktadır, yalnızca bu iki oran % 53,8'lik oranı bulmakta ve ekstra ziyafet personel sayısının kadrolu ziyafet personeline göre daha fazla olduğunu belirtmektedir.

#### **4.4.2 Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin özelliklerinin ve işletmelerin ziyafet alanlarını belirlemeye yönelik bilgilerin dağılımı**

##### **4.4.2.1 Sosyo-demografik özellikler**

Tablo 4.4'te katılımcıların sosyo-demografik özellikleri belirlenmiştir. Demografik veriler incelendiğinde, katılımcıların % 73,1'i baylar ve % 26,9'u

bayanlardan oluşmaktadır. Ziyafet yöneticilerinin yaşlarına bakıldığında, % 65,4 ile ilk sırada 25-34 yaş aralığı yer almaktadır. Ardından 35-44 yaş aralığı, % 19,2 ile ikinci sırada yer almaktadır. 45-54 yaş arası ise, % 11,5'lik bir orandadır. Yöneticilerin % 3,8'i de 55 yaş ve üzerindedir.

Ziyafet yöneticilerinin eğitim durumlarına bakıldığında % 34,6'lık oran ile en büyük payı lisans mezunlarının oluşturulduğu gözlemlenmektedir. Ardından % 30,8'lik pay ile lise mezunları, % 26,9 ile ön lisans mezunları, % 7,7 ile yüksek lisans mezunları gelmektedir. Ankette yer alan ziyafet yöneticilerinin hiç biri doktora eğitimi almadığı tablo 4.4'te gösterilmektedir.

Yukarıda sonuçları belirlenen son iki analiz ile hipotez 2'nin de doğruluğu saptanmış olmaktadır. Çünkü; ziyafet yöneticilerinin çok büyük çoğunluğunun % 65,4'lük kısmı 25-34 yaş aralığında olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu da genç kesimin ziyafet yönetiminde daha çok var olduklarını teyit etmektedir. Devamında hipotez 2'de ziyafet yöneticilerinin çoğunluğunun üniversite düzeyinde eğitim almış olabilecekleri ortaya konmuştur. Bu hipotezinde doğruluğu şu şekilde oranlara yansımıştır; ziyafet yöneticilerinin % 34,6'lık kısmı lisans mezunlarından oluşmaktadır ve ön lisans mezunlarının oranı da % 26,9'luk bölümü oluşturmaktadır. Ayrıca yüksek lisans mezunları ile bu oran toplamda, % 69,2'yi bulmaktadır. Dolayısı ile hipotez iki tam anlamı ile doğruluğu kanıtlanmıştır.

Ayrıca, ziyafet yöneticilerinin herhangi bir düzeyde (lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora) örgün turizm eğitimi alıp almadıklarına yönelik veriler incelendiğinde, % 61,5'i evet, % 38,5'i ise hayır seçeneğini işaretlemişlerdir. Yöneticilerin işletmelerindeki pozisyon durumlarına bakıldığında, % 23,1'inin yiyecek-içecek müdürü olduğu, % 19,2'sinin ziyafet kaptanı kademesinde bulunduğu, ziyafet müdürünün, maitre d'hotel'in ve ziyafet satış pazarlama yetkililerinin oranı % 15,4'e tekabül ettiği ve % 11,5'lik oranda diğer seçeneği seçilmiş açıklama olarak da; konaklama işletmesinin genel müdürü oldukları belirtilmiştir.



Tablo 4.4 Ziyafet / yiyecek-içecek yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri

<b>Sosyo-Demografik Değişkenler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	19	73,1
Bayan	7	26,9
Toplam	26	100
<b>Yaş</b>		
24 yaş ve altı	-	-
25-34	17	65,4
35-44	5	19,2
45-54	3	11,5
55 yaş ve üstü	1	3,8
Toplam	26	100
<b>Eğitim</b>		
Lise	8	30,8
Ön Lisans	7	26,9
Lisans	9	34,6
Yüksek Lisans	2	7,7
Doktora	-	-
Toplam	26	100
<b>Turizm Eğitimi Gören</b>		
Evet	16	61,5
Hayır	10	38,5
Toplam	151	100
<b>Pozisyon</b>		
Yiyecek-İçecek Müdürü	6	23,1
Maitre d'Hotel	4	15,4
Ziyafet Müdürü	4	15,4
Ziyafet Kaptanı	5	19,2
Ziyafet Satış-Pazarlama Yöneticisi	4	15,4
Diğer	3	11,5

Toplam

26

100

#### 4.4.2.2 İşletmelerin ziyafet alanlarını belirlemeye yönelik bilgiler

Tablo 4.5'te işletmelerin ziyafet alanlarına yönelik özellikler belirlenmiştir. Tablo 4.3'e bakıldığında, işletmelerin % 42,3'ünün toplam konaklama tesisi alanının % 20,01'den fazlasını yiyecek-içecek hizmeti verilen alanlara ayırdığını görmekteyiz. Konaklama tesislerinin % 38,5'inin de toplam alanların % 15.01-% 20 aralığındaki bölümü yiyecek-içecek ünitelerine ayırdığı ortaya çıkmıştır. Yiyecek-içecek hizmeti sunulan alanlara %10,01 ila % 15 oranında yer ayıran işletmelerin payı da % 11,5'tir. Yiyecek-içecek alanları olarak % 1 ila % 5'lik bir yer ayıran işletmelerin oranı %7,7'dir. Elde edilen verilere göre hiçbir işletme % 5,01-% 10 aralığında yiyecek-içecek mekanı ayırmamıştır.

Tablo 4.5'te yer alan bir diğer değişkene göre, konaklama tesislerinin genel kullanım alanları içerisinde ziyafet alanlarına ne kadar yer ayırdıklarına ilişkin bilgiler verilmektedir. Buna göre işletmelerin ziyafet hizmetleri için ayırdıkları toplam alanlar; % 10,01-% 15'lik ziyafet alanı oranı % 26,9'dur. % 20,01'den fazla yer alanının payı da %26,9'dur. %15,01- %20'lik ziyafet alanı ayıran işletmelerin oranı da % 23,01'dir. İşletmenin toplam alanları içerisinde %1- %5 ile %5.01- %10'luk bir yeri ayıranları ise % 11,5'erdur.

Ayrıca yukarıdaki değişkenin analizi ile hipotez 3'ün de doğruluğu ortaya çıkmıştır; Ziyafet alanları konaklama işletmesindeki toplam alanlar içerisinde önemli büyüklükte bir alanı kapsamaktadır. Buna göre; %15.01-%20'lik ve %20.01'den fazla bir alan işletmelerin %50'sine göre ziyafet bölümlerine ayrılmıştır. Odalar bölümünün konaklama tesislerinin genel olarak %70'ini bünyesinde barındırdığı düşünülürse, ziyafet alanlarının oranı bu verilere göre yüksektir.

Tablo 4.5'te yer alan diğer bir değişkende ise hedef, konaklama işletmelerinin tüm ziyafet salonlarını banket düzenine iken kabul edebileceği toplam müşteri kapasitelerini bulmaya yöneliktir. Bu çerçevede elde edilen bulgularda en büyük payı %34,6 ile 501-1000 kişilik müşteri kapasiteli ziyafet salonu bulunan işletmeler oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinin, %26,9'luk oranı 1001-2000 kişilik misafiri banket düzeninde iken ağırlayabilecek ziyafet salonlarına sahiptir. 1-250, 251-500 kişiyi banket düzeninde iken aynı anda ağırlayabilecek konaklama tesislerinin oranları %19,2'serdir. Değişkene cevap veren hiçbir işletmede toplam ziyafet salonlarının kapasitesi banket düzeninde iken 2001 kişi ve üzerine çıkmadığı belirlenmiştir. Yine tablo 4.5'te, işletmelerin sunduğu ziyafet türlerinin hangileri olduğuna yönelik analizler yer almaktadır. İşletmelerin %88,5 gibi çok büyük bir oranında; düğün, nişan, parti, kokteyl, büfe, protokol yemeği, toplantı, seminer, tanıtım faaliyetlerinin düzenlendiği belirlenmiştir. İşletmelerin %11,5'inde sadece toplantı, seminer ve büfe tipi ziyafet uygulamalarının yapıldığı ortaya konmuştur.

Tablo 4.5 İşletmelerin yiyecek-içecek ve ziyafet alanlarının belirlenmesi

<b>Yiyecek-İçecek ve Ziyafet İmkanları İle</b>		
<b>İlgili Değişkenler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>İşletme Genelindeki Yiyecek-İçecek Alanları</b>		
%1-%5	2	7,7
%5.01-%10	-	-
%10.01-%15	3	11,5
%15.01-%20	10	38,5
%20.01'den Fazla	11	42,3
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
<b>Ziyafet Alanlarının Toplam Alana Oranı</b>		
%1-%5	3	11,5
%5.01-%10	3	11,5
%10.01-%15	7	26,9
%15,01-%20	6	23,1
%20'den Fazla	7	26,9
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Tablo 4.5'in devamı Banket Düzeninde İken Toplam Ziyafet Kapasitesi		
1-250	5	19,2
251-500	5	19,2
501-1000	9	34,6
1001-2000	7	26,9
2001'den Fazla	-	-
Toplam	26	100
Sunulan Ziyafet Türleri		
Büfe Tipi Ziyafet	1	3,8
Toplantı, Seminer, Tanıtım	2	7,7
Tüm Ziyafet Türleri	23	88,5
Toplam	26	100

#### 4.4.2.3 Genel gelirler içerisinde toplam yiyecek-içecek gelirleri ve yiyecek-içecek gelirleri içerisinde ziyafetin payının tespiti

Konaklama işletmelerinin toplam gelirleri içerisinde yiyecek-içecek gelirlerinin oranını belirlemeye yönelik değişkenler de tablo 4.6'nın içerisinde yer almaktadır. Buna göre; toplam gelirler içerisinde yiyecek içecek gelirlerinin payını %30.01 ila %40 arasında gösteren işletmelerin oranı %46,2'lik gibi oldukça büyük bir rakama ulaşmaktadır. Diğer yandan toplam gelirlerinin %20.01-%30'unun yiyecek-içecek gelirlerinden sağladığını belirten işletmelerin oranı da %23,1'dir. Gelirlerinin %40.01'inden fazlasını yiyecek-içecek gelirlerinden sağladığını belirten işletmelerin oranı azımsanmayacak derecede olup %19,2 oranındadır. Toplam gelirler içerisinde %10.01-%20 düzeyinde yiyecek-içecek geliri sağlayan tesislerin oranı %7,7'dir. Genel gelirler içerisinde %1-%10 arasında yiyecek içecek geliri sağlayan konaklama işletmelerinin oranı da sadece %3,8'dir.

Tablo 4.6'nın içerisinde yer alan diğer bir değişkende ise, toplam yiyecek-içecek gelirleri içerisinde ziyafet gelirlerinin oranını bulmaya yönelik ifadeler yer almakta ve

bu ifadelere göre sonuçlar aranmaktadır. İlk olarak %30.1-%40 arasında yiyecek-içecek gelirleri içerisinde ziyafet gelirin olduğu belirten yöneticilerin oranı %38,5'dir. Ziyafet yöneticilerinin %19,2'si yiyecek-içecek gelirleri içerisinde ziyafet gelirlerinin oranının %60,01'i geçtiğini belirtmiştir. %14,5'lik kısmı da ziyafet gelirlerini yiyecek-içecek gelirlerinin %20.01-%30'unu oluşturduğuna değinmektedir. Yöneticilerin %11,5'lik kısmı da yiyecek-içecek gelirleri içerisindeki ziyafet gelirlerinin payını %1-%10 olarak belirtmektedir. Yöneticilerin %7,7'lik bölümü, yiyecek-içecek gelirleri içerisindeki ziyafet gelirlerini %10.01-%20 olarak değerlendirmektedir. 3,8'er oranlarla yöneticilerin yiyecek-içecek gelirleri içerisinde ziyafet gelirlerinin oranını %40.01-%50 ve %50.01-%60 olarak değerlendirmektedir.

Tablo 4.6 Konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek ve ziyafet gelirleri

<b>Yiyecek-İçecek ve Ziyafet Gelirleri İle</b>		
<b>İlgili Değişkenler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Toplam Gelirler İçerisinde Yiyecek-İçeceğin Payı</b>		
%1-%10	1	3,8
%10.01-%20	2	7,7
%20.01-%30	6	23,1
%30.01-%40	12	46,2
%40.01'den Fazla	5	19,2
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
<b>Yiyecek-İçecek Gelirleri İçerisinde Ziyafetin Payı</b>		
%1-%10	3	11,5
%10.01-%20	2	7,7
%20.01-%30	4	15,4
%30.01-%40	10	28,5
%40.01-%50	1	3,8
%50.01-%60	1	3,8
%60.01'den Fazla	5	19,2
<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

#### 4.4.2.4 Yiyecek-içecek organizasyonu içerisinde ayrı bir ziyafet bölümünün varlığı

Tablo 4.7’de yer alan değişkende ise konaklama işletmesinin yiyecek-içecek departmanına bağlı olarak faaliyet gösteren bir ziyafet bölümünün bulunup bulunmadığına yönelik verilere değinilmektedir. Bu verilere göre; işletmelerin %65,4’nde ayrı bir ziyafet bölümü bulunmaktadır. İşletmelerin %34,6’sında ise ayrı bir ziyafet bölümü bulunmamakta, ziyafet faaliyetleri yiyecek-içecek bölümünce sürdürülmektedir.

Hipotez 4’n cevabı da bu değişkende ortaya çıkmaktadır. Yapılan analizde, 5 ve 4 yıldıızlı konaklama işletmelerinin tümünde yiyecek-içecek departmanında ziyafet bölümü bulunmamaktadır. Toplam 26 konaklama işletmesinin arasında 9 adet 5 yıldıızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır. Yapılan gözlemler çerçevesinde 5 yıldıızlı konaklama işletmelerinin tamamında ayrı bir ziyafet bölümü yer almaktadır. Ancak 4 yıldıızlı konaklama işletmelerinin tamamında ziyafet bölümü bulunmamaktadır. Bu durumda ziyafet faaliyetleri yiyecek-içecek bölümü tarafından idare edilmektedir.

Tablo 4.7 Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek departmanı içerisinde ayrı bir ziyafet bölümünün bulunmasına dair bilgiler

Ayrı Ziyafet Bölümü Değişkeni	n	%
Yiyecek-içecek Organizasyonunda Ayrı Bir Ziyafet Bölümünün Bulundurulması		
Evet	17	65,4
Hayır	9	34,6
Toplam	26	100

#### 4.4.2.5 Araştırmaya katılan işletmelerin ziyafetlerde kullandıkları servis metotlarının dağılımına ilişkin veriler

Araştırmaya katılan toplam 26 yiyecek-içecek/ziyafet yöneticisine, hangi tür ziyafet servis metodunu daha çok kullandıkları sorulmuştur. Yöneticilerin % 61,5'inin istasyon, % 23,1'inin takip ve % 15,4'ünün de kombinasyon tipi servis metotlarını ziyafetlerde en çok uyguladıkları servis metotları olarak belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmada yer alan hiçbir konaklama tesisi süpürme metodunu kullanmamaktadır.

Tablo 4.8 Ziyafetlerde en çok uygulanan servis metotlarının dağılımı

Ziyafet Servis Metotlarına İlişkin Değişkenler	n	%
Ziyafet Bölümlerince En Çok Kullanılan Metotlar		
İstasyon	16	61,5
Takip	6	23,1
Süpürme	-	-
Kombinasyon	4	15,4
Toplam	26	100

#### 4.4.2.6 Konaklama işletmelerinin ziyafet bölümlerine yeterince destek ve önem verip vermediklerinin belirlenmesi

Araştırmaya katılan yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ezici büyüklükteki bir çoğunluğu, %80,8'i işletmelerinin ziyafet bölümüne gereken önem ve desteği verdiğini belirtmiş. Diğer taraftan %19,2'lik bir kısım da, işletmelerinin yeterince ziyafet bölümüne destek ve önem vermediğini belirtmiştir.

Tablo 4.9 Ziyafet bölümüne verilen desteğin saptanmasına ilişkin veriler

Ziyafete Verilen Destek Değişkeni	n	%
İşletmeler Ziyafetlere Verdiği Desteğin Payları		
Evet	21	80,8
Hayır	5	19,2
Toplam	151	100

Araştırmanın ilk ve ikinci bölümüne ait olan değişkenlerin analizleri tablolar ve açıklamalar ile detaylandırılmıştır. Çalışmanın sonraki aşamalarında likert tipi hazırlanmış olan değişkenler yine tablolar ve açıklamalar şeklinde ortaya konup değerlendirilecek, bu şekilde çalışmada sunulan ve henüz cevaplanmamış hipotezlere cevap bulunabilecektir.

#### **4.4.3 Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerinin değerlendirilmesi**

Araştırmaya katılan toplam 26 yiyecek-içecek/ziyafet yöneticisinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerinin değerlendirilmesine yönelik 13 adet ifade verilmiş ve yöneticilerin ifadeye ilişkin görüşleri “1” kesinlikle katılmıyorum dan, “5” kesinlikle katılıyorum seçeneğine kadar sıralamaları istenmiştir. Ayrıca tabloda, düşüncelere ait aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve ifadelerin seçeneklerine ait cevap sayıları ve yüzdeler yer almıştır. Tablo 4.10’daki veriler sonrası çalışmada hedeflenen yeni sonuçlara ulaşma ve ortaya konmuş olan hipotezlerin bir kısmına cevap alabilme imkanı doğmuştur. Tablo 4.10’da yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerine yöneltilmiş olan, ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerini ölçmeye yarayan değişkenlere genellikle ‘katılıyorum’ yanıtı ağır basmıştır (genel ortalama=4,0). Bu da çoğu konuda yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafetin önemini ortaya koyduğunu ve sonuçlara yansıdığını göstermektedir. Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerine yöneltilmiş olan ifadeleri ve sonuçlarını inceleyecek olursak;

İlk ifadede “ziyafet hizmetlerinin kalitesi konaklama işletmesinin prestijini artırır”, değişkenine yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin %57,7’si ‘kesinlikle katılıyorum’, %42,3’ü de ‘katılıyorum’ cevabını vermişlerdir. Verilen cevaplar sonrası genel ortalama alınınca, 4,5’lik oran ile yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafetin kalitesinin yüksek olması ile işletmesinde bu sayede prestijinin artacağını yüksek bir kararlılıkla belirtmişlerdir. Bu 4,5’lik oran, anketteki en yüksek oranı oluşturmaktadır.



Ankette yer alan diğer ifadelerden “yiyecek-içecek departmanının en büyük gelir kalemlerinden birini ziyafet bölümü oluşturur”, değişkenine yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin %58,8’i ‘kesinlikle katılıyorum’, %42,3’ü ‘katılıyorum’ ve %3,8’ide ‘katılmıyorum’ yanıtını vermişlerdir. Bu çerçevede 4,4’lük bir ortalama ile yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin, ziyafetin yiyecek-içecek gelirleri içerisinde en büyük gelir kalemlerinden birini oluşturduğunu belirtmektedirler. Bu sonuç ile, hipotez 5’te ‘yiyecek-içecek departmanına en büyük gelir kazandıran bölümlerden birini ziyafet bölümü oluşturur’, şeklinde ortaya konan ifade ile doğru orantılı bir sonuç çıkmıştır.

Bir diğer değişkenin yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerine yöneltilen ifadesinde; “ziyafet hizmetleri yıl boyunca kesintisiz hizmet vererek yiyecek-içecek ünitesinin en aktif bölümünü oluşturur”, ile ilgili olarak ortaya çıkan sonuç; %50 ile ‘katılıyorum’, ardından %42,3’lük bir yüzde ile ‘kesinlikle katılıyorum’ ifadeleri ağırlıklı olarak yer almaktadır. Bu ifadenin yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerince verilen cevaplar doğrultusunda oluşan aritmetik ortalaması 4,3’tür. Bu da yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ‘katılıyorum’ düşüncesi içerisinde olduklarını göstermektedir.

“Verilen ziyafet hizmetlerinden memnun kalan müşteriler gönüllü olarak işletmenin bedava reklamını yapar” ifadesine yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin %46,2’şerlik olanlar ile ‘kesinlikle katılıyorum ve ‘katılıyorum’ yanıtını vermişlerdir. %7,7’si ‘katılmıyorum’ yanıtını vermişlerdir. Bu sonuç; aldığı hizmetten memnun kalan misafirlerin işletmeler için olumlu yönde reklam yaparak, işletmeye daha fazla misafirin gelmesinin önünü açmaktadır.

Uygulanan ankette yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin 4,1 oranla katıldıkları bir diğer yargı ise “konaklama işletmelerindeki ziyafet organizasyonları kişi ve kurumlara uygun fiyat ve kalitede hizmet olanağı sunar” ifadesidir. Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerine göre “ziyafet bölümü, sosyal ve özel amaçlara hizmet edecek olanakları ve salonları sunarak bir bakıma sosyal hayata katkıda bulunur” ifadesine, %53,8 ile ‘katılıyorum’, %34,6’yla ‘kesinlikle katılıyorum ve %11,5 ile

'kararsızım' şikkını işaretleyerek düşüncelerini beyan etmişlerdir. 4,2'lik oran ile ziyafet bölümlerinin sosyal hayata katkıda buldukları ortaya çıkmıştır.

Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin %92,3'ü ziyafet hizmetlerinin geniş bir kitleye hitap edebilmesi için konaklama tesisinin büyüklüğü ve kabiliyetini önemli olduğuna 'katılıyorum' ve 'kesinlikle katılıyorum' şeklinde ifade etmişlerdir. Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin "müşteri başına düşen personel sayısı ziyafetlerde, bir alakart restorana göre daha azdır" ifadesine verdikleri yanıtlar; %57,7 'katılıyorum', %38,5 'kesinlikle katılıyorum', %3,8 'katılmıyorum' olmuştur. Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin, "ziyafetlerde israflardan dolayı meydana gelen zararların oranı fazla değildir" ifadesine, %46,2'si 'katılıyorum', yanıtı vererek pozitif yaklaşmış, %19,2 'katılmıyorum', %3,8 'kesinlikle katılmıyorum' diyerek olumsuz görüş belirtmişlerdir. %19,2'de kararsız olduklarını beyan etmişlerdir. Bu çerçevede ilişkin ifadeye yönelik aritmetik ortalama 3,4'tür ve yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ortalama olarak 'kararsızım' şikkına denk gelen bir düşüncede birleştikleri görülmektedir.

"Ziyafetlerde sunulan yiyecekler ve içecekler daha düşük maliyetler ile üretilir", ifadesine yiyecek-içecek/ziyafet yöneticileri; %38,5 'katılıyorum', %26,9 'katılmıyorum', %11,5 'kesinlikle katılmıyorum', %11,5 'kesinlikle katılıyorum', %11,5'te 'kararsızım' demişlerdir. Ortalama 3,1'lik oran ile yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin genelinin bu konuda kararsızım ifadesine yakın oldukları sonucuna varılmaktadır. Çünkü ifadeye katılanların ve katılmayanların oranları birbirlerine yakın değerler içermektedir.

Yukarıda verilen son iki ifadenin sonuçlarının ortaya çıkması ile hipotez 6'nın 'ziyafetlerde yiyecek ve içeceklerin maliyeti ve israfı daha azdır.', yargısının örtüşmediği görülmektedir. Çünkü, yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerine göre her iki ifadede kararsızlık söz konusudur. Bu nedenle hipotezi çürütmeye yönelik veriler ağır basmaktadır.

Bir diğ er yargıya göre, “günümüzde her konaklama işletmesinin ziyafet hizmeti veriyor olması, yakın bir gelecekte hizmet kalitesinin de artmasına neden olacaktır” ifadesine yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin %34,6’sı ‘kesinlikle katılıyorum’, %23,1’i ‘katılıyorum’ yönünde olumlu görüş bildirerek rekabet ortamının kaliteye olumlu yönde yansıtacağını belirtmişler. Diğ er yandan ise yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin %26,9’u ‘katılmıyorum’, %7,7’si de ‘kesinlikle katılmıyorum’ diyerek ziyafet hizmeti veren işletmelerin artmasının kaliteyi olumlu yönde arttırmayacağını belirtmektedir. Ayrıca %7,7’lik kısımda kararsız kalmıştır. Bu veriler doğrultusunda ifadenin aritmetik ortalaması tam 3,5’tir, bu veri katılımcıların, ziyafet hizmeti veren işletmelerin artmasının kaliteye olumlu yansıtacağına inananların ve tam olarak net bir şey söylemenin mümkün olmadığını düşünenlerin arasında kaldığını söylemek mümkündür.

“Şehirlerde bulunan konaklama tesislerinin ziyafet bölümü, sezonluk (yazlık) konaklama işletmelerine göre daha aktiftir” ifadesine yiyecek-içecek/ziyafet yöneticileri, %53,8 ‘kesinlikle katılıyorum’, %26,9 ‘katılıyorum’, %15,4 ‘kararsızım’, %3,8 ‘katılmıyorum’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Araştırmanın üçüncü bölümünün son yargısına, %38,5’erlik oran ile ‘kesinlikle katılıyorum’ ve ‘katılıyorum’ yanıtları verilerek, yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin gelecekte ziyafet hizmetlerinin çok daha fazla önem arz edip daha da üst noktalara tırmanacağına inanmaktadır. Gelecekte ziyafet hizmetlerinin daha da önem yitireceğini düşünen yöneticilerin oranı %11,5’tir. Bu konuda görüşü bulunmayanların oranı da %11,5’tir. Bu ifadenin ortalaması da, 4,0’dır. Böylelikle yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin çoğunluğu, ziyafet hizmetlerinin geleceğini parlak olarak görmektedir.

Araştırma ve bulguları yorumlama kısmının üçüncü bölümünü oluşturan, ‘yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşünceleri’ ile ilgili bulguları ortaya koyabilmek için, yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerine anket uygulatılmış ve uygulanan tüm anketler spss ortamında işlenmiştir. Ardından spss’de alınan sonuçlar detaylı bir şekilde yorumlanmıştır. Aşağıda edinilen bulguların tablo biçiminde sunumu tablo 4.10 ile verilmektedir.

Tablo 4.10 Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerini ifade eden görüşlere ait; sayı, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri

İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Ziyafetin Geleceği ve Önemi</b>	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	m	Std.
Ziyafetin kalitesi işletmenin prestijini artırır.	0	0	0	0	0	0	11	42,3	15	57,7	4,5	0,50
Ziyafet bölümü yiyecek-içeceğin en büyük gelirlerini sağlar	0	0	1	3,8	0	0	11	42,3	14	53,8	4,4	0,70
Ziyafet ünitesi en aktif bölümlerden biridir.	0	0	0	0	2	7,7	13	50,0	11	42,3	4,3	0,62
Kaliteli ziyafet sonucu müşterilerin reklam yapması	0	0	2	7,7	0	0	12	46,2	12	46,2	4,3	0,83
Sunulan ziyafetler her kesime ve bütçeye uygundur.	0	0	0	0	4	15,4	13	50,0	9	34,6	4,1	0,69
Ziyafetler sosyal hayata katkı sağlar	0	0	0	0	3	11,5	14	53,8	9	34,6	4,2	0,65
Ziyafetlerin geniş kitlelere hitap edebilmesi	0	0	1	3,8	1	3,8	17	65,4	7	26,9	4,1	0,67
Müşteri başına düşen personelin oranı alakart restorana göre azdır	0	0	1	3,8	0	0	15	57,7	10	38,5	4,3	0,67
Ziyafetlerde israflardan dolayı meydana gelen zararlar daha azdır	1	3,8	5	19,2	5	19,2	12	46,2	3	11,5	3,4	1,06
Ziyafetlerde sunulan yiyecekler içecekler daha az maliyet ile üretilir	3	11,5	7	26,9	3	11,5	10	38,5	3	11,5	3,1	1,27

(Tablo 4.10'un Devamı) Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerini ifade eden görüşlere ait; sayı, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri.

İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Ziyafetin Geleceği ve Önemi</b>	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	m	Std.
Gelecekte ziyafetlerdeki kalitenin düşmesi olasılığı	2	7,7	7	26,9	2	7,7	6	23,1	9	34,6	3,5	1,42
Şehirlerdeki ziyafet bölümlerinin yazlık merkezlerdeki ziyafet bölümlerine göre aktifliği	0	0	1	3,8	4	15,4	7	26,9	14	53,8	4,3	0,88
Ziyafet hizmetleri gelecekte çok daha önemli olacaktır.	1	3,8	2	7,7	3	11,5	10	38,5	10	38,5	4,0	1,09
<b>Genel Ortalama</b>											4,0	

#### 4.4.4 Ziyafetin yürütülmesi ve ziyafet personeline ilişkin bulgular

Araştırmanın dördüncü bölümünü oluşturan; ziyafetin yürütülmesi ve ziyafet personeline ilişkin, yönetici düşüncelerine yönelik 15 adet ifade verilmiş ve yöneticilerin ifadeye ilişkin görüşleri “1” kesinlikle katılmıyorum dan, “5” kesinlikle katılıyorum seçeneğine kadar sıralamaları istenmiştir. Veriler incelendiğinde, genel olarak 15 önermeye verilen yanıtların ortalaması ‘katılıyorum’ olarak ortaya çıkmıştır.

Dördüncü bölümün ilk ifadesi; “her ziyafet işlemi öncesinde, ziyafet sorumlusu, mutfak şefi ve bulaşıkçı şefi arasında faaliyet hakkında değerlendirme yapılır” önermesine yöneticilerin %57,7’si ‘kesinlikle katılıyorum’, %26,9’u ‘katılıyorum,

diyerek olumlu görüş bildirmişlerdir. Diğer taraftan bu ifadeye katılmayanların oranı toplam, %15,4'tür. Bir diğer ifade ise, “ziyafet öncesi ilgili departmanlara bilgilendirmeler yapılarak, gerekli departmanlardan yardım talebinde bulunulur” şeklindedir. Yöneticilerin bu yargıya verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 4,6 ile ‘kesinlikle katılıyorum’ dur.

Yöneticilerin, “ziyafetlerde uygulanan servis metotları her ziyafet çeşidine göre değişiklik gösterebilir” ifadesine yaklaşımları 4,3 aritmetik ortalama ile ‘katılıyorum’ şeklindedir. “Başarılı bir ziyafet hizmetinin ortaya çıkması için çok iyi bir servis ve mutfak personellerine ihtiyaç vardır” ifadesine ise verilen yanıtların tamamı ‘katılıyorum’ ve ‘kesinlikle katılıyorum’ şeklindedir. Önermenin aritmetik ortalaması 4,6’dır. Bu oran aynı zamanda dördüncü bölümdeki ifadelerle verilen bilgilerden elde edilen en yüksek veridir.

“Ziyafet faaliyetleri öncesinde masa ve sandalye yerleşimleri, personelin motivasyonunu düşüren etkenlerden biridir” ifadesine yöneticilerin; %30,8’i ‘kesinlikle katılıyorum’, yine %30,8’i de ‘katılıyorum’ şikkını seçerek, personelin bu tip büyük enerji ve güç gerektiren işler esnasında moral ve motivasyon olarak olumsuz yönde etkilendiklerini belirtmektedir. Yöneticilerin bu önermeye %11,5’inin kesinlikle katılmadığı ve %23,1’inin de katılmadığı belirlenip %3,8’inin de kararsız olduğu saptanmıştır. Bir diğer önermede ise, “ziyafet bölümünde yer alan ekstra personele başarısına (performansına) göre iş verilir” ifadesinde yöneticiler tarafından verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,9’dur yani yöneticiler performansa dayalı iş vermektedirler.

“Ziyafetlerde yer alan kadrolu ve ekstra personel arasında bazen kıskançlık ve küçümseme olayları görülebilir” değişkenine ait yönetici görüşleri şu şekildedir; yöneticilerin %46,2’lik bir kısmı bu yargıya ‘katılıyorum’ biçiminde yanıt vermiştir. %19,2’lik kısımda ‘kesinlikle katılıyorum’ şeklinde cevap vererek kadrolu ve ekstra personeller arasındaki ilişkiyi açıkça ortaya koymuşlardır. Bu ifadeye, ‘kesinlikle

katılmıyorum’, ‘katılmıyorum’ ve ‘kararsızım’ şeklinde verilen yanıtların oranı da %11,5’erdir.

Ziyafetlerde görev alan ekstra personele, kadrolu personele göre daha ağır ve basit işler verilir, şeklindeki önermeye yöneticilerin %30,8’i ‘katılıyorum’, %23,1’i ‘kararsızım’ yine %23,1’i ‘katılmıyorum’, %19,1’i ‘kesinlikle katılmıyorum’ ve %3,8’ide ‘kesinlikle katılıyorum’ diyerek bu ifadenin ortalamasının 3,5 olmasını sağlamışlardır. Hipotez 7’de sözü edilen yargı ile bu araştırmada elde edilen bulgu birbirlerine uyumluluk göstermektedir. Ziyafetlerde ne yazık ki ekstra personele olumsuz yönde bir ayırım yapıldığı yöneticiler tarafından da teyit edilmiştir. Bir diğer önermeye göre, “ziyafet bölümünde yer alan personel, diğer yiyecek-içecek personeline göre daha genç ve enerjik olmalıdır” ifadesine yöneticilerin verdiği cevaplar çeşitlilik arz etmiştir buna göre; %34,6’sı ‘katılıyorum’, %23,1’i ‘kesinlikle katılıyorum’, %23,1’ide ‘katılmıyorum’, % 15,4’üde ‘kesinlikle katılmıyorum’, %3,8’ide ‘kararsızım’ yönünde görüş belirtmişlerdir.

“Her ziyafet organizasyonunda farklı bir ekibin ve farklı bir ziyafet çeşidinin uygulanıyor olması, bir takım zorlukları ortaya çıkarmaktadır” önermesinin aritmetik ortalaması 3,1’dir buna göre yöneticiler bu durumu hem kabullenmekte hem de kabul etmemektedir. Kez bu ifade için kararsızım şikkını işaretleyenlerin oranı yalnızca %3,8’dir. Buna rağmen genel ortalama kararsızlığı ön plana çıkarmaktadır.

Büyük bir organizasyon esnasında bile ziyafet bölümü dışındaki personel kaynağından eleman temini yoluna gidilmeyeceğini yöneticilerin %61,6’sı ifade etmiş. %26,9 oranına isabet eden yönetici de gerektiğinde ziyafet bölümü dışında çalışan personelin de ziyafet faaliyetlerinde görev alabileceğini belirtmiştir. “Ziyafet organizasyonları hizmetlerinde çalışmak, aşırı performans ve güç gerektirdiğinden, kişilerin emekli olana kadar çalışması neredeyse imkansızdır” önermesine katılımcıların %34,6’sı ‘katılıyorum’, %23,1’i ‘kesinlikle katılmıyorum’, %19,2’şerlik oranlarla ‘katılmıyorum’ ve ‘kararsızım’ ve %3,8’lik oranla da ‘kesinlikle katılıyorum’ cevapları

verilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 2,7'dir. Bu oranda bu konuda ki kararsızlık yönünde bir eğilimin var olduğunu ortaya koymaktadır.

“Ziyafet organizasyonlarının sürekli olmaması, personel üzerinde işin devamlılığına olan güveni azaltmaktadır. Bu nedenle gelecekte daha az personel, ziyafet bölümünde çalışmak isteyecektir” önermesine ‘katılıyorum’ şikkını işaretleyenlerin payı %26,9’dur. Bu ifadeye ‘kesinlikle katılanların oranı %11,5, ‘kararsızım’ yanıtını veren katılımcıların oranı %23,1’dir. ‘kesinlikle katılmıyorum’ ve ‘katılmıyorum’ un oranları %19,2’serdir. Aritmetik ortalamada 2,9 göstererek, bu ifadenin katılımcılarca kararsızlık ifade ettiği genellemesine ulaşılmıştır. “Ziyafetlerde çok fazla müşterinin ve işin olması, personel üzerinde ağır baskı ve stres yaratmaktadır” yargısına yöneticilerin %50’si ‘katılıyorum’, %19,2’si ‘katılmıyorum’, %15,4’ü ‘kesinlikle katılmıyorum’, %11,5’i ‘kesinlikle katılıyorum’ ve %3,8’i ‘kararsızım’ diyerek görüşlerini belirtmişlerdir. Bu ifadenin ortalaması 3,2’dir, bu da kararsızlık ifadesini güçlendirmektedir. Son olarak katılımcıların ifadelerine göre, yiyecek-içecek alanında kariyer hedefleyenlerin mutlaka ziyafet bölümünde çalışmaları gerekmektedir.

Tablo 4.11 Ziyafetin yürütülmesi ve ziyafet personeline ilişkin bilgilerin dağılımlarına ait; sayı, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri.

İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Ziyafetin işleyişi, personel durumu</b>	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	m	Std.
Ziyafet öncesi ilgili bölümler arası toplantı yapılır	1	3,8	3	11,5	0	0	7	26,9	15	57,7	4,2	1,17
Ziyafet ile ilgili bilgilendirilmeler yapılarak yardım talebi edilir	0	0	1	3,8	0	0	7	26,9	18	69,2	4,6	0,69
Ziyafetlerde değişik servisler uygulanır	0	0	3	11,5	0	0	9	34,6	14	53,8	4,3	0,97



Tablo 4.11'in (Devamı)

İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Ziyafetin işleyişi, personel durumu</b>												
Çok iyi bir mutfak ve servis ekibine ihtiyaç vardır	0	0	0	0	0	0	8	30,8	18	69,2	4,6	0,47
Motivasyonu masa,sandalye taşıma düşürür	3	11,5	6	23,1	1	3,8	8	30,8	8	30,8	3,4	1,44
Ekstra personele performansına göre iş verilir	0	0	3	11,5	4	15,4	11	42,3	8	30,8	3,9	0,97
Kadrolu ve ekstra personel arasında kıskançlık görülür	3	11,5	3	11,5	3	11,5	12	46,2	5	19,2	3,5	1,27
Ekstra personele basit ve ağır işler verilir	5	19,2	6	23,1	6	23,1	8	30,8	1	3,8	2,7	1,21
Ziyafet bölümü personeli genç, dinç ve enerjik olmalıdır	4	15,4	6	23,1	1	3,8	9	34,6	6	23,1	3,2	1,45
Farklı ekip ve farklı ziyafetlerin yapılması zorlukları ortaya çıkarır	3	11,5	8	30,8	1	3,8	11	42,3	3	11,5	3,1	1,30
Diğer bölümlerden ziyafete personel temin edilebilir	8	30,8	8	30,8	3	11,5	5	19,2	2	7,7	2,4	1,33
Kişiler ziyafette emekli olana kadar çalışamaz	6	23,1	5	19,2	5	19,2	9	34,6	1	3,8	2,7	1,27
Daha az personel ziyafetlerde çalışmak isteyecek	5	19,2	5	19,2	6	23,1	7	26,9	3	11,5	2,9	1,32
Çok müşteri ve işin olması personele baskı yaratmaktadır	4	15,4	5	19,2	1	3,8	13	50,0	3	11,5	3,2	1,33
Mutlaka ziyafette çalışılmalıdır	0	0	1	3,8	3	11,5	11	42,3	11	42,3	4,2	0,81

Tablo 4.11'in (Devamı)

<b>Genel Ortalama</b>	3,5
-----------------------	-----

#### 4.4.5 Faktörler arası korelasyon ilişkileri

Tablo 4.12 Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerini ölçen bölüme ilişkin korelasyon analizi göstergesi

<b>Faktörler</b>	<b>İFADE 1</b>	<b>İFADE 2</b>	<b>İFADE 3</b>	<b>İFADE 4</b>	<b>İFADE 5</b>	<b>İFADE 6</b>	<b>İFADE 7</b>	<b>İFADE 8</b>	<b>İFADE 9</b>	<b>İFADE 10</b>
<b>İşletme prestiji</b>	1	.	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Ziyafetler işletmeye kazandırır</b>	,346	1	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Kesintisiz hizmet</b>	,083	.	1	.	.	.	.	.	.	.
<b>Müşterilerin bedava reklamı</b>	,607	,617	,001	1	.	.	.	.	.	.
<b>Uygun kalite ve fiyat</b>	,001	,001	.	.	1	.	.	.	.	.
<b>Sosyal amaçlara hizmet</b>	,605	,156	,397	.	.	1	.	.	.	.
<b>Geniş kitlelere hitabı</b>	,001	,446	,044	.	.	.	1	.	.	.
<b>Daha az personelin çalışması</b>	,471	,220	,208	,169	.	.	.	1	.	.
<b>İsrafın az olması</b>	,015	,281	,308	,408	.	.	.	.	1	.
<b>Daha düşük maliyetli</b>	,187	,191	,188	,085	,252	.	.	.	.	1
	,359	,342	,358	,681	,215	.	.	.	.	.
	-,036	-,181	,152	,267	,020	,098	.	.	.	.
	,861	,377	,158	,188	,921	,631	.	.	.	.
	,045	,192	,115	,249	,463	,014	,329	.	.	.
	,827	,346	,575	,220	,017	,946	,101	.	.	.
	,422	,422	,430	,207	,264	,372	,240	,145	.	.
	,032	,032	,028	,310	,192	,061	,238	,481	.	.
	,204	,205	,297	,040	,245	,304	,072	,096	,581	.
	,319	,315	,140	,845	,227	,132	,728	,641	,002	.

Tablo 4.12'nin (Devamı)

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Gelecekte ziyafetlerin kalitesi artacak</b>	,028	,239	,067	,168	,183	,043	,292	,331	,119	,077	1		
<b>Şehir merkezlerindeki ziyafetler yazlık işletmelerin ziyafetlerin den aktiftir</b>	,892	,239	,745	,412	,372	,834	,148	,098	,563	,708	.		
<b>Ziyafet hizmetleri gelecekte daha önemli olacaktır</b>	,304	,340	,520	,461	,226	,288	,119	,302	,409	,429	,414	1	
	,131	,089	,006	,018	,268	,153	,564	,133	,038	,029	,036	,	
	,652	,569	,639	,567	,158	,224	,108	,000	,274	,115	,231	,372	1
	,000	,002	,000	,003	,441	,271	,599	1,00	,175	,577	,256	,061	.

Anketi oluşturan, 3. ve 4. bölüme ilişkin değişkenler üzerinde korelasyon (verilen değişkenler arasındaki ilişkinin gücü/şiddeti) analizi yapılmıştır. Öncelik olarak yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerini içeren bölüme (3. bölüm) ait değişkenler arası korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.12'deki verilerden çıkarılan, yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerini içeren korelasyon tablosunda en yüksek değeri 0,05'ten az güven aralığında bulunduğundan en yüksek anlamlılık düzeyi "ziyafet hizmetlerinin kalitesi konaklama işletmesinin prestijini artırır" ile "konaklama işletmeleri için ziyafet hizmetleri gelecekte çok daha fazla önem arz edecektir", 639 ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Diğer yüksek anlamlılık düzeyi ise 0,05'ten küçük bir değer olan 3. ve 13. değişkenler arasında ,639 ile çıkmıştır.

Yukarıdaki verilen değişkenlerin yanıtlarına ilişkin yakınlıklara karşı, aralarında ters bir uyum olan,( bir değişkene olumlu yanıtların oranı artarken, bir diğerinde olumlu yanıtlar az) ise bu durumda değişkenler arasında negatif değerde anlamlılık meydana gelir. Tablo 4.12'deki en düşük anlamlılık düzeyleri şu şekildedir; ifade 7 ile 2'nin arasında oluşmuş -,181 ve ifade 13 ile 7 arasındaki değerde -,108'lik uyumluluk değerleri en az anlamlılık değerleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.13 Ziyafetin yürütülmesi ve ziyafet personeli ile ilgili korelasyon analizi

Faktörler	İFADE 14	İFADE 15	İFAD E16	İFADE 17	İFADE 18	İFADE 19	İFADE 20	İFADE 21	İFADE 22	İFADE 23
Ziyafet değerlendirilmesi	1									
Ziyafetten önce bilgilendirme	,503	1								
Farklı servis metotları	,009		1							
Kaliteli eleman bulunması	,321	,596		1						
Personelin motivasyonunun etkilenmesi	,110	,001								
Ekstra elemana iş verilmesi	-,011	,234	,216		1					
Kadrolu ekstra elemanların birbirine tutumu	,957	,249	,290							
Ekstra elemana basit ağır işler yüklenmesi	-,182	-,015	-,219	,158	1					
Ziyafet personeli genç dinamik olmalı	,373	,941	,283	,441						
Farklı personel ve işin olması ile ilgili zorluklar	-,158	,014	,279	,382	,281	1				
	,441	,948	,167	,054	,165					
	-,053	-,180	,032	,000	,174	,064	1			
	,796	,378	,875	1,00	,396	,755				
	,376	,175	,063	-,200	-,051	,154	,571	1		
	,058	,392	,760	,328	,805	,454	,002			
	-,014	-,130	-,089	,184	-,118	,212	,075	,127	1	
	,945	,526	,665	,369	,566	,299	,714	,535		
	,346	,095	,129	,125	,246	,039	,373	,448	,151	1
	,083	,646	,531	,543	,227	,852	,061	,022	,461	

Tablo 4.13'ün (Devamı)

Faktörler	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	26
Diğer bölümlerden personel alınır	-	-	-	,025	-	-	,059	,013	,104	-	1				
Ziyafet faaliyetlerinde emekliliğe kadar çalışamaz	,192	,378	,507	,025	,147	,128	,059	,013	,104	,259	1				
Gelecekte daha az personel ziyafette çalışacaktır	,346	,057	,008	,905	,474	,534	,775	,948	,614	,201					
Ziyafetlerde ağır baskı ve stres	,010	-,059	,254	-,123	-,200	,146	,247	,509	,142	,185	-,247	1			
Ziyafet bölümünde mutlaka çalışılmalı	,960	,775	,211	,549	,327	,477	,225	,008	,488	,366	,225				
	,089	-,250	,199	-,039	,148	,150	,047	,088	,198	,098	,201	,036	1		
	,666	,218	,330	,848	,472	,465	,818	,668	,333	,634	,326	,860			
	-,264	,013	,159	-,201	,005	-,017	,423	,034	-,054	-,039	,235	,033	-,057	1	
	,192	,949	,438	,326	,982	,936	,031	,868	,794	,851	,247	,875	,781		
	-,099	-,092	,058	-,088	-,263	-,027	-,077	-,065	-,148	-,124	-,020	-,216	-,128	-,234	1
	,629	,655	,777	,668	,194	,896	,708	,751	,472	,545	,923	,289	,532	,249	

Anketin 4. ve son bölümünü oluşturan, ziyafetin yürütülmesi ve ziyafet personeline ilişkin değişkenlerin korelasyon analizi şu şekilde meydana gelmiştir; Tablo 4.13'ten de anlaşılacağı üzere en yüksek anlamlılık düzeylerini, “ziyafetlerde görev alan ekstra personele, kadrolu personele göre daha ağır ve basit işler verilir” ile “başarılı bir ziyafet hizmetinin ortaya çıkması için çok iyi servis ve mutfak personellerine ihtiyaç vardır” ifadeleri arasında 1,00 değeri ile anlamlı bir ilişki kurulmuştur.

#### 4.4.6 Ankette yer alan ‘işletmenin sınıfına ve yöneticilerin cinsiyetine’ göre yapılan çok değişkenli regresyon analizi

##### 4.4.6.1 ‘Tesis sınıfı’ değişkenine göre çok değişkenli regresyon analizi

Tesis sınıfı ile ilgili, çok değişkenli regresyon analizine ilişkin verilerin çıktısı tablo 4.14’te görülmektedir. Bu analizde; tesis sınıfı değişkeni ile anketin 3. bölümünü oluşturan yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerini test eden değişkenler arasındaki ilişki ve anlamlılık işlenmiştir. Buna göre bu model anlamlıdır ( $F=0,831$ ,  $P<0,629$ ). Bağımlı değişken tesis sınıfıdır, bağımsız değişkenler ise anketin 3. bölümünü oluşturan likert tipi ifadelerden oluşan 13 adet yargıdır. Bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenlerdeki değişimin %47,4’ünü açıklamaktadır. ‘tesis sınıfı’ değişkeni ile ifade; 1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 12, arasında pozitif bir ilişki varken, 5, 7, 9, 11, 13 ile negatif (ters) bir ilişki vardır. Açıklayıcılık açısından en açıklayıcı değişken; ifade 4’te yer alan, “verilen ziyafet hizmetlerinden memnun kalan müşteriler gönüllü olarak işletmenin bedava reklamını yaparlar” ( $\beta=404$ ) olarak karşımıza çıkmıştır.

Tablo 4.14 Tesis sınıfına göre anketin 3. bölümünde yer alan düşünceleri karşılaştıran çok değişkenli regresyon analizi tabloları

#### Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Sapmanın Oranı
1	,688(a)	,474	-,096	,50802

Tablo 4.14'ün (Devamı)

**Varyans Analizi(b)**

Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
1	Gruplar arası	2,788	13	,214	,831	,629(a)
	Grup içi	3,097	12	,258		
	Toplam	5,885	25			

**Katsayılar(a)**

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Std. Sapma	Beta		
1	(ifadeler)	1,158	1,548		,748	,469
	İFADE1	,137	,432	,143	,318	,756
	İFADE2	,223	,231	,324	,966	,353
	İFADE3	,211	,316	,273	,667	,517
	İFADE4	,234	,255	,404	,918	,377
	İFADE5	-,318	,224	-,455	-1,418	,182
	İFADE6	4,652E-02	,188	,062	,247	,809
	İFADE7	-,398	,237	-,553	-1,676	,120
	İFADE8	9,008E-02	,208	,126	,433	,673
	İFADE9	-2,49E-02	,143	-,055	-,174	,864
	İFADE10	7,663E-02	,107	,201	,716	,488
	İFADE11	-6,42E-02	,103	-,188	-,626	,543
	İFADE12	4,125E-02	,207	,075	,199	,845
	İFADE13	-,266	,212	-,600	-1,256	,233

a Bağımlı değişken: Tesis sınıfı

Diğer taraftan yine tesis sınıfı ile ilgili, çok değişkenli regresyon analizine ilişkin verilerin çıktısı tablo 4.15'te görülmektedir. Bu analizde; tesis sınıfı değişkeni ile anketin 4. bölümünü oluşturan “ziyafetin yürütülmesi ve ziyafet personeline ilişkin bilgileri değerlendiren değişkenler arasındaki ilişki ve anlamlılık işlenmiştir. Buna göre bu model de anlamlıdır (F=1,480 P<0,269). Bağımlı değişken tesis sınıfıdır, bağımsız değişkenler ise anketin 4. bölümünü oluşturan likert tipi ifadelerden oluşan 15 adet yargıdır. Bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenlerdeki değişimin %68,9'unu

açıklamaktadır. ‘tesis sınıfı’ değişkeni ile ifade; 14, 15, 19, 21, 22, 25, 27, 28, arasında pozitif bir ilişki varken, 16, 17, 18, 20, 23, 24, 26 ile negatif (ters) bir ilişki vardır. Açıklayıcılık açısından en açıklayıcı değişken; ifade 25’te yer alan, “Ziyafet organizasyonları hizmetlerinde çalışmak, aşırı performans ve güç gerektirdiğinden, kişilerin emekli olana kadar çalışması neredeyse imkansızdır” beta değeri= 447’dir.

Tablo 4.15 Tesis sınıfına göre anketin 4. bölümünde yer alan ifadeleri karşılaştıran çok değişkenli regresyon analizi tabloları

#### Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Sapmanın Oranı
1	,830(a)	,689	,224	,42749

#### Varyans Analizi(b)

Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
1	Gruplar arası	4,057	15	,270	1,480	,269(a)
	Grup içi	1,827	10	,183		
	Toplam	5,885	25			

#### Katsayılar(a)

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Std. Sapma	Beta		
1	(ifadeler)	,290	1,546		,187	,855
	İFADE14	,114	,157	,277	,729	,485
	İFADE15	,294	,237	,422	1,238	,244
	İFADE16	-,288	,193	-,576	-1,490	,167
	İFADE17	-5,63E-02	,293	-,055	-,192	,851
	İFADE18	-6,74E-02	,097	-,201	-,694	,503
	İFADE19	,104	,151	,210	,688	,507
	İFADE20	-,249	,115	-,654	-2,163	,056
	İFADE21	,135	,167	,337	,808	,438
	İFADE22	-2,568E-02	,068	,077	,380	,712
	İFADE23	-6,60E-02	,115	-,178	-,573	,579
	İFADE24	-6,86E-02	,111	-,188	-,619	,550
	İFADE25	,170	,115	,447	1,480	,170
	İFADE26	-,129	,079	-,353	-1,635	,133
	İFADE27	,155	,109	,427	1,424	,185
	İFADE28	,175	,157	,294	1,111	,293

#### 4.4.6.2 ‘Cinsiyet’ değişkenine göre çok değişkenli regrasyon analizi

‘Cinsiyet’ Çok değişkenli regrasyon analizine ilişkin analiz çıktısı tablo 4.16’da görölmektedir. Bu model anlamlıdır ( $F=3,369$   $p<0,022$ ). Bağımlı değişken cinsiyet, bağımsız değişkenler ise Anketin 3. bölümünü oluşturan likert tipi ifadelerden oluşan 13 adet yargıdır. Bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki değişimin % 78,5’ini açıklamaktadır.

Modelde yer alan değişkenlerden 7 tanesi modele katkı sağlarken 6 tanesi de katkı sağlamamaktadır. ‘cinsiyet’ değişkeni ile ifade; 1, 2, 3, 4, 6, 11, 12, arasında pozitif bir ilişki varken, 5, 7, 8, 9, 10, 13 ile negatif (ters) bir ilişki vardır. Açıklayıcılık açısından en açıklayıcı değişken; ifade 6’da yer alan; ‘Ziyafet bölümü, sosyal ve özel amaçlara hizmet edecek olanakları ve salonları sunarak bir bakıma sosyal hayata katkıda bulunur’ ( $\beta=675$ ) olarak karşımıza çıkmıştır.

Tablo 4.16 Cinsiyete göre anketin 3. bölümünde yer alan düşünceleri karşılaştıran çok değişkenli regrasyon analizi tabloları

##### Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Sapmanın Oranı
1	,886(a)	,785	,552	,30277

##### Varyans Analizi(b)

Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
1	Gruplar arası	4,015	13	,309	3,369	,022(a)
	Grup içi	1,100	12	,092		
	Toplam	5,115	25			



Tablo 4.16'nın (devamı)

**Katsayılar(a)**

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Std. Sapma	Beta		
1	(ifadeler)	-,814	,923		-,882	,395
	İFADE1	6,514E-02	,258	,073	,252	,805
	İFADE2	8,207E-03	,137	,013	,060	,953
	İFADE3	,115	,188	,160	,611	,553
	İFADE4	,268	,152	,497	1,767	,103
	İFADE5	-3,69E-03	,134	-,006	-,028	,978
	İFADE6	,468	,112	,675	4,179	,001
	İFADE7	-,288	,141	-,429	-2,036	,064
	İFADE8	-,119	,124	-,179	-,960	,356
	İFADE9	-8,75E-02	,085	-,206	-1,026	,235
	İFADE10	2,90E-02	,064	-,082	-,455	,657
	İFADE11	,146	,061	,460	2,395	,034
	İFADE12	5,204E-02	,123	,102	,422	,680
	İFADE13	-,128	,126	-,310	-1,014	,330

a Bağımlı değişken: Cinsiyet

Diğer taraftan yine tesis sınıfı ile ilgili, çok değişkenli regrasyon analizine ilişkin verilerin çıktısı tablo 4.17'de görülmektedir. Bu analizde; tesis sınıfı değişkeni ile anketin 4. bölümünü oluşturan “ziyafetin yürütülmesi ve ziyafet personeline ilişkin bilgileri değerlendiren değişkenler arasındaki ilişki ve anlamlılık işlenmiştir. Buna göre bu model de anlamlıdır ( $F=2,445$   $P<0,079$ ). Bağımlı değişken tesis sınıfıdır, bağımsız değişkenler ise anketin 4. bölümünü oluşturan likert tipi ifadelerden oluşan 15 adet yargıdır. Bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenlerdeki değişimin %78,6'ını açıklamaktadır. ‘cinsiyet’ değişkeni ile ifade; 15, 17, 19, 21, 23, arasında pozitif bir ilişki varken, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 25, 26, 27, 28 ile negatif (ters) bir ilişki vardır. Açıklayıcılık açısından en açıklayıcı değişken; ifade 15'te yer alan, “Ziyafet öncesi ilgili departmanlara bilgilendirmeler yapılarak, gerekli departmanlardan yardım talebinde bulunulur” beta değeri= 315'dir.

Tablo 4.17 Cinsiyete göre anketin 4. bölümünde yer alan ifadeleri karşılaştıran çok değişkenli regrasyon analizi tabloları

### Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Sapmanın Oranı
1	,886(a)	,786	,464	,33108

### Varyans Analizi(b)

Model		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
1	Gruplar arası	4,019	15	,268	2,445	,079(a)
	Grup içi	1,096	10	,110		
	Toplam	5,115	25			

### Katsayıları(a)

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Std. Sapma	Beta		
1	(ifadeler)	2,433	1,198		2,031	,070
	İFADE14	-,145	,121	-,377	-1,195	,260
	İFADE15	,204	,184	,315	1,113	,292
	İFADE16	-1,92E-02	,150	-,041	-,128	,901
	İFADE17	-1,530E-02	,227	,016	,067	,948
	İFADE18	-,138	,075	-,443	-1,838	,096
	İFADE19	,138	,117	,298	1,178	,266
	İFADE20	-2,33E-02	,089	-,066	-,261	,799
	İFADE21	4,383E-03	,130	,012	,034	,974
	İFADE22	-3,97E-02	,052	-,128	-,757	,467
	İFADE23	,101	,089	,292	1,136	,283
	İFADE24	-1,13E-02	,089	-,033	-,132	,898
	İFADE25	-,185	,089	-,520	-2,074	,065
	İFADE26	-,226	,061	-,663	-3,695	,004
	İFADE27	-7,01E-03	,084	-,021	-,083	,935
	İFADE28	-,104	,122	-,187	-,851	,415

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tezin uygulama bölümünde, Ankara'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin; genel bilgileri, yiyecek-içecek/ziyafet imkanları ve gelirleri ile ilgili bilgiler. Ziyafetten sorumlu yöneticilerinin özellikleri, ziyafet hizmetlerinin önemi hakkındaki düşünceleri ve ziyafetlerin işleyişi ile personelin durumuna ilişkin değerlendirmeleri alınmıştır. Araştırma sonunda elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen öneriler aşağıda sunulmaktadır.

Araştırma bölgesi olarak seçilen Ankara büyük şehir merkezinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın uygulandığı konaklama tesislerinin çoğunluğunu 4 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Ancak, yüz yüze araştırma yapmak için gidilen 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin bazılarında ziyafet hizmetleri ile ilgili hiçbir faaliyetin olmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu tip işletmelere anket uygulanmamıştır. Veriler göre anket uygulatılan işletmelerin yarısında 1-50 arasında kadrolu personel çalışmaktadır. İşletmelerin yıldız sayısı yükseldikçe personel sayıları artmaktadır. Bu durum yiyecek-içecek departmanında çalışan kadrolu personel sayısı ile de orantılıdır. Çalışmada yer alan işletmelerin büyük bir oranında 1 ila 20 kişilik kadrolu yiyecek-içecek elemanı çalıştırdıkları tespit edilmiştir. Ziyafet bölümünde çalışan ekstra personellerin sayısı, kadrolu çalışanlara göre daha fazladır. İşletmelerin %65,4'ü 1-10 kişilik ziyafet kadrolu elemanı çalıştırırken, işletmelerin %76,9'u en az 21 kişilik ekstra ziyafet elemanı çalıştırdıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan ziyafetten sorumlu yöneticilerin sosyo-demografik durumları analiz edildiğinde. Ziyafet hizmetleri yöneticiliği konusunda bayların neredeyse 4'te 3'lük bir oranda buldukları görülmektedir. Araştırmanın yüz yüze görüşme tekniği ile yapılması nedeniyle bazı yönetici özellikleri de anket soruları dışında belirlenebilmiştir. Özellikle bay ziyafet yöneticilerinin işin temelinden yetiştikleri, yiyecek-içecek ve ziyafet ile ilgili organizasyonların operasyonlarında bizzat buldukları görülmüştür. Bayan ziyafet yöneticilerinin geneli ise daha çok

ziyafet satış ofisinde görev aldıkları ve operasyonlara katılmadıkları gözlemlenmiştir. Ziyafet yöneticilerinin %65'lik gibi bir oranla 25-34 yaş arasında oldukları ortaya çıkmıştır. Bu demek oluyor ki genç yaştaki personellere işletmeler ziyafet operasyonları yöneticiliğini emanet edebiliyor. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun en az ön lisans düzeyinde eğitilmiş oldukları ve %61'inin sektörel turizm eğitimi aldığı bilgilerine ulaşılmıştır. Anketi yanıtlayan yöneticilerin yaklaşık dörtte biri yiyecek-içecek müdürüdür. Bu durum daha çok 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde görülmüştür. Nitekim bu şekilde pozisyonunu ifade eden işletmelerde yiyecek-içecek ünitesi içerisinde ayrı bir ziyafet bölümü bulunmamaktadır. İfade edilen duruma benzer özelliği diğer yani (genel müdür) seçeneğini işaretleyen yöneticilerin çalıştığı işletmelerde de görmek mümkündür. Maitre d'Hotel, ziyafet müdürü, ziyafet kaptanı, ziyafet-satış yöneticisi pozisyonlarının ankete katılımı birbirine yakınlık arz etmektedir.

Yöneticiler tarafından işletme genelindeki yiyecek-içecek alanlarının en az %15 olduğu vurgulanmıştır. İşletmelerin toplam alanları içerisinde ziyafet ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesini sağlayacak alanlara ayırdığı miktar ise; işletmeden işletmeye değişiklik göstererek en az %5 en çok %20'den fazla seçenekleri arasındaki oranları, eşite yakın bir şekilde ifade ederek belirtmişlerdir. Daha çok 4 yıldızlı konaklama işletmeleri, banket düzeninde iken 1 ila 500 kişilik misafire hizmet edebilecek toplam ziyafet salonlarının bulunduğunu %40'lık bir oranla belirlenmiştir.. Geri kalan kısımda 501-2000 kişiye hizmet edebilecek ziyafet mekanlarına sahiptir. Sunulan ziyafet türlerine gelince, ziyafet hizmeti veren işletmelerin nerede ise tamamına yakınının düğün, nişan, parti, kokteyl, protokol yemeği, büfe tipi ziyafet, toplantı, seminer ve tanıtım hizmetlerini vermektedirler.

Araştırmanın belki de çok önemli sayılabilecek verilerinden birilerini de; yiyecek-içecek gelirlerinin işletmenin toplam gelirleri arasındaki payının tespit edilmesi ve toplam yiyecek-içecek gelirleri içerisinde ziyafet gelirlerinin ölçülmesine yönelik olan analizler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda elde edilen veriler ışığında; işletmelerin toplam gelirleri içerisindeki yiyecek-içeceğin payı yanıtlayanların yarısına yakınına göre %30.01-%40'tır. Bu da daha önce verdiğimiz bu tezin 2. bölümündeki konaklama

işletmelerinin genel yiyecek-içecek gelirlerine ilişkin bilgiyi destekler niteliktedir. Ayrıca, yiyecek-içecek gelirleri içerisindeki ziyafet gelirlerinin oranını, işletme yöneticilerinin %19,2'si %60.01 ve üzeri diyerek ziyafetin yiyecek-içecek gelirleri üzerinde hakim etkisi yarattığını belirtmiştir. Bu ifade ile ilgili genel veriyi yorumlayacak olursak; ziyafetin yiyecek-içecek gelirleri içerisindeki payı %40.01-%50 oranına denk gelmektedir.

Ziyafeti bünyesinde yiyecek-içecek departmanına bağlı bir bölüm olarak bulunduran işletmelerin oranı %65,4'tür. Bu da işletmelerin büyük bölümü için ziyafetin önemli olduğu ve bunun için profesyonelce idare edilen ve kaliteli bir iş çıkaracak ayrı bir ziyafet bölümünün bulunduğu göstermektedir. Böylelikle ziyafet hizmetleri bölümleşir ve organizasyon yapısı içerisinde kendilerine yer bularak faaliyetlerini daha sağlıklı bir şekilde sürdürür. Bir diğer sonuç ise, ziyafetlerde kullanılan servis metotlarının verileridir. Ankette yer alan bu servis metotlarını bilmeyenlere, gerekli açıklamalarda yapılmış ve elde edilen bulgular neticesinde; ziyafetlerde işletmelerce en çok istasyon servis metodunun kullanıldığı saptanmıştır.

Araştırma yer alan bulgular içerisinde önemli denecek verilerden birini de işletmelerin ziyafet bölümüne yererince destek verip vermedikleri ile ilgili sonuçtur. Analizlerin yapılmasını sağlayan yöneticilerin büyük çoğunluğunu oluşturan bölüme göre, işletmeler gerçekten ziyafet bölümüne gereken önemi ve desteği vermektedir.

Yiyecek-içecek/ziyafet yöneticilerinin ziyafet hizmetleri ve önemi hakkındaki düşüncelerine ilişkin elde edilen verilerde anlamlı bilgiler haline getirilmiştir. Yöneticiler, konaklama işletmelerinin kaliteli ziyafet hizmetleri sunması sonrasında işletmenin prestijinin ciddi şekilde artacağını savunmuşlardır. Ayrıca yöneticiler ziyafet faaliyetlerini yiyecek içecek departmanının en büyük gelir kalemlerinden biri olarak görmektedir. Çünkü ziyafet faaliyetleri önemli derecede misafire çok sayıda hizmeti bir araya getirerek yüklü miktarlarda gelir elde etmektedirler. Hiçbir yönetici ziyafet gelirlerinden kaynaklanan bir olumsuzluk bildirmemiştir. Çünkü kâr oranları tatmin edici düzeydedir. Bu nedenden dolayıdır ki, ziyafet üniteleri, işletmeler içinde ki en

aktif bölümlerinden birini oluşturur ve özellikle Ankara şehir merkezindeki konaklama işletmelerinde organizasyonlar yaz kış aynı tempoda devam etmektedir. Ziyafet hizmetlerinden memnun kalan bir misafir, kendisine gösterilen itina seviyesinde işletme ile ilgili olumlu düşüncelerini diğer insanlar ile paylaşır. Misafirlerin olumlu görüş ve düşüncelerini başkalarına yaymaları ile çok fazla iş yaptıklarını açıklayan işletmelerin sayısı çoğunluktadır. Ancak, bu olumlu durumu, kusursuz hizmeti vermelerinden dolayı doğal olarak zaten var olması gerektiğini yöneticiler belirtmiştir.

Verilen ziyafet hizmetlerinin her kesime göre uygun olması beklenemez, fakat işletmeler her kesime hitap edebilmek için; uygun menüler, salonlar tasarlayarak, tüm olanakları misafirlerine sunma çabası içerisine girmektedir. Sonuçlar incelendiğinde aynı durumun ankete katılan işletmeler içinde geçerliliği kanıtlanmıştır. Ziyafet hizmetleri, toplantı, davet, kutlama, tanıtım, özel yemek gibi konularda misafirlerine kapılarını açmaktadır. İnsanlar, düğün gibi en özel günlerini konaklama işletmelerinin ziyafet salonlarında gerçekleştirmeleri, ziyafetlerin sosyal hayatın bir parçası olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Ziyafet hizmetleri veren konaklama işletmeleri, misafirlerine sunabildikleri imkanlar çerçevesinde büyüklüklerini ifşa edebilir.

Ziyafet faaliyetlerinde genellikle çok sayıda misafire birden hizmet verilmektedir. Dolayısı ile bir o kadar da misafir sayısına endeksli eleman çalıştırmak zorundadırlar. Literatürde bir ziyafet personeline (protokol servisi) hariç 25 misafire hizmet etmek düşer. Bu kanı ankete katılan yöneticiler tarafından da kabul görmüştür ve ifadelerinde bunu dile getirmişlerdir. Ziyafetlerde meydana gelen israfların oranı, yöneticilerin ortak bir noktada buluşamamasına ve kararsızlık durumu ile araştırmaya veri edindirdikleri ortaya konmuştur. Bu belirsizlik sonucunun nedeninin işletmelerin zararına olduğu kanısına girmemektedir. Nedeni işletmeler her ziyafet öncesinde, anlaşma esnasında misafir sayısı alır ve bu sayı içerisinden garanti misafir sayısı ziyafetten yaklaşık 3 gün öncesi kesinlik kazanır. İşletme bunun maksimum %20'si oranında ek hazırlık yapmaktadır. Bu oran Ankara'daki işletmelerin geneli için %10'u geçmemektedir. Eğer garanti sayısındaki misafir gelmez ise bazen israflar kaçınılmaz

olur. Ancak işletmeler bu gibi durumlarda kendilerine göre israfları azaltmak için çözüm önerileri geliştirmektedir.

Bir diğer kararsızlık belirten sonuç; yöneticiler konaklama işletmelerinin ziyafetlerde kullandığı yiyeceklerin ve içeceklerin daha düşük maliyetle ürettiği yönündeki ifadede kararsızlık yaşamaktadır. Bu kararsızlığın nedenini, kullanılan yiyeceklerdeki hammaddeler diğer yiyecek-içecek bölümünde bulunanlar ile aynı kalitededir. Bu nedenle hammadde fiyatları eşittir ve yiyecek ve içecekler düşük maliyette olmazlar. Bu görüşe denge getiren unsur ise, yiyecek ve içeceklerin hazırlanması esnasında iş gücü emeğin verimli kullanılması nedeni ile yiyecek-içecekler bir nebze olsun ekonomik yararlılık sağlamaktadır. Çünkü hazırlanacak yiyecek-içeceklerin kapasitesi bellidir ve mutfak personeli ziyafetten önce tüm hazırlıkları bitirmiş olur, diğer işlere devam ederler.

Ziyafet yöneticilerinin, ziyafet hizmeti veren işletmelerin çoğalması ile kalitenin de artacağına inandıkları belirlenmiştir. Ancak yine de çok fazla rekabetin olması kalitenin de düşmesine neden olacak diyen yöneticilerin sayısı da azımsanmamalıdır. Şehirlerdeki konaklama işletmelerinin yazlık konaklama işletmelerine göre avantajı, sosyal hayata yakın olmaları ve gerekli dizaynlarının ziyafetlere göre dizayn edilmesi nedeni ile daha çok iş yapmaktadırlar. Konaklama işletmelerinin ziyafet yöneticileri, ziyafet hizmetlerinin geleceği hakkında olumlu düşünmektedir. Çünkü, insanlar kaliteli ziyafet hizmet veren konaklama işletmelerini her daim ayakta tutup yaşatacaktır.

Ziyafetlerin yürütülmesi ve ziyafet personeline ilişkin, ziyafet yöneticilerinin yaptıkları değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkanlar ise şu şekildedir. İlk olarak, işletmelerin çoğunda ziyafetten sorumlu ve ya ziyafet faaliyetlerinde aktif rol oynayan bölümlerin yöneticileri arasında, ziyafet faaliyetleri ile ilgili değerlendirme toplantıları yapılmaktadır. Yalnızca 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin bir kısmında bu toplantıların yapılmadığı gözlemlenmektedir. Diğer taraftan, ziyafet öncesi faaliyetler ile ilgili gerekli departmanlara bilgilendirme yapılması ve yardım alınması kaçınılmaz

bir sonuç olarak önümüze çıkmaktadır. Hemen hemen her ziyafet öncesi olmazsa olmaz olan, ziyafet bildirilerinin, (ziyafet emirlerinin) ilgili departmanlara gönderilmesi işletmelerce yapılmaktadır. Ziyafet faaliyetlerinin çeşitliliğine göre, farklı tipte servisler ziyafet bölümündeki elemanlar tarafından uygulanabilmektedir. Ziyafet faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sunulup sonlandırılabilmesi için çok kaliteli servis ve mutfak personeline ihtiyaç olduğu yöneticilerin tamamı tarafından kabul edilmiştir. Yalnız mutfak ve servis personelleri ile bunu sınırlandırmak doğru olmaz tüm konaklama işletmesi personelinin çok kaliteli ve yetişmiş elemanlardan kurulu olması gerekir. Nitekim hiç ziyafetler de direkt etkisi bulunmayan kat hizmetlerinin bile etkisi büyüktür çünkü salonun temiz ve nezih bir hale getirilmesinde katkıları çok büyüktür. Bu sayede misafirler daha memnun olurlar.

Ziyafetlerin çok çeşitli olması ve her ziyafet için ayrı bir salonun bulunamaması nedeni ile işletmeler aynı salonları farklı türdeki ve sayıdaki faaliyetler için kullanmak zorundadır. Bu nedenle ister istemez salonun masa ve sandalye düzeninde değişiklikler yapılmaktadır. Bu değişikliklerin sürekli olması ve aşırı yük bindirdiğinden, ziyafet elemanları bundan dolayı olumsuz etkilenir. Bu ifadeye yöneticiler kararsızlık ile yaklaşmış, kimisi görüşe katılmış, kimisi görüşe katılmayarak, zaten personelin işinin bir parçası olduğunu ve bunu kabullendiklerini belirtmiştir.

İşletmelerin ziyafet yöneticileri, ziyafet faaliyetlerini kadrolu personeller ile karşılayamadıkları zaman, ekstra personelleri işletmeye çağırırlar. Bu ekstra personeller münferit olabildiği gibi, takım halinde çalışanlara da Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde sıklıkla rastlanmaktadır. Genelde performansa göre ekstra personele iş verilir, ancak sadece grup halinde çalışan ekstra personeller üzerinde bireysel başarısızlık sonucu gruba iş verilmeme gibi durumlar söz konusu değildir.

İşletme yöneticileri ziyafette ekstra ve kadrolu olarak çalışan elemanlar arasında bazen kıskançlık ve küçümseme olaylarının görülebileceğini ve aynı zamanda bazen ekstra personellere basit ve ağır işlerin verildiğini kabul etmektedir. Bu sonuç her ne kadar olumsuz olarak görünse de bu sonucu ortaya çıkaran sebepleri bilmekte fayda



vardır, özellikle işletmeler ziyafetlerdeki çok önemli misafirlerine ekstra personellerin hizmet etmesini doğru bulmamaktadır. Yöneticiler, önemli kişilerin her daim kendisine hizmet eden yüzlerin aynı olmasına dikkat ettiklerini vurgulamaktadır. Bu aynı zamanda işletmenin devamlılığın bir göstergesi olarak da algılanmaktadır. Diğer yandan yöneticiler ziyafet hizmetlerini içerisinde bir hiyerarşi yaratarak kadrolu personeli daha üst seviyeye yerleştirmişlerdir.

Ziyafet bölümünde yer alan personelin diğer yiyecek-içecek personeline göre daha genç olması gerekir görüşüne ziyafet yöneticileri, kararsız kalmıştır. Nedeni ise, katılmayanlara göre, belirli süreye kadar yaşın daha fazla deneyim demek olduğunu ve bu nedenle faaliyetlerin daha sorunsuz gerçekleşebileceğini belirtirken, diğer taraftan ziyafetlerin yoğun tempoda ve hızda olması gerektiğini belirtip buna genç ve dinamik personelin yetişebileceğini düşünenler bulunmaktadır. Bir diğer sonuca göre her ziyafet organizasyonunda farklı bir ekibin ve farklı bir ziyafet çeşidinin uygulanıyor olmasının bir takım sorunlar yaratacağı konusunda kararsızlık söz konusudur.

Büyük bir organizasyon esnasında diğer departmanlardan personel temini yoluna gidilmemektedir. Çünkü işi bilenlerin işin başında olması, daha gerçekçi ve olması gerekenidir. Ancak bu yargı 3 yıldızlı konaklama işletmesinden yeni 4 yıldızlı konaklama işletmesi statüsüne çıkmış olan işletmeler için henüz geçerli olmadığı görülmüştür. Ziyafetlerin aşırı performans ve güç gerektirmesi nedeni ile ziyafet bölümünde emekli olana kadar çalışmak neredeyse imkansız ifadesine yöneticilerin cevapları ortalaması katılıyorum şeklindedir. Ziyafet faaliyetlerinin sürekli olmaması, personel üzerinde işin devamlılığına olan güveni azaltmakta ve gelecekte daha az personel ziyafet hizmetlerinde çalışacaktır ifadesinde yöneticiler kararsızlık yaşamıştır, çünkü ziyafet faaliyetleri sık yapılmıyor ise personel yaşamını devam ettirebilmek ve daha iyi standartlarda işlere bakabilecektir, diğer taraftan ziyafet bölümü kazandırdığı ölçüde personeli işte tutacağından kimisine göre olumsuzluğu bulunmamaktadır.

Ziyafetlerde faaliyetlerin sık ve misafirlerin çok olması nedeni ile ortaya çıkabilecek personel üzerindeki sıkıntı ve stresin var olduğuna ve olmadığına inanan

yöneticilerin sayısı birbirine yakındır bu nedenle, ziyafetlerde personelin sıkıntı ve stres yaşadığı konusunda belirsizlik bulunmaktadır. Son olarak yöneticiler özellikle yiyecek-içecek alanında kariyer hedefleyenlerin mutlaka ziyafet faaliyetlerinde çalışması gerektiğini belirtmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde ziyafetlerin özellikle konaklama işletmelerine çok büyük derecede gelir ve prestij kazandırdığı ortaya çıkmıştır. Ziyafet organizasyonları ne derecede uzmanlaşırlarsa o kadar başarı sağlarlar. Bu veriler çerçevesinde konaklama işletmelerinin ziyafet bölümlerine dair önerileri şu şekilde geliştirebiliriz;

- İşletmeler yöneticileri ziyafet faaliyetlerindeki getiriye düşünmeli ve bu doğrultuda satış-pazarlama, reklam, tanıtım, bilgilendirme faaliyetlerine girebilmelidir.
- Eğer ziyafetlere hizmet veren salonlarının ekipmanlarının kalitesi ve ya modası geçmiş ise hemen yenileme ve geliştirme çabalarına girişmelidir.
- Misafirlerin memnuniyeti ve devamlılığı için küçük kâr hesaplarının peşinde koşulmamalıdır ve misafirlerin şikayetlerine hemen çözüm getirilmelidir.
- Konaklama işletmelerinin prestijini artıran en önemli faaliyetlerden birini kaliteli bir şekilde uygulanan banket hizmetleri oluşturmaktadır. Bu nedenle misafir memnuniyeti üst seviyede tutulmalıdır.
- Ziyafet bölümü işletmelerin yiyecek-içecek gelirleri arasında önemli bir yer tuttuğundan, bölümün getirisine orantılı olarak çeşitli geliştirici ve yenilik arz eden kararlar alınıp uygulanmalıdır.
- Bir konaklama işletmesi ücretsiz en iyi reklamı yapmak istiyorsa, ziyafet hizmetlerini, modern ve misafirlere yakışır nitelikte yerine getirmek zorundadır.
- Konaklama işletmelerinin ziyafet bölümünün her daim iş yapabilmesi için her kesime hitap edebilecek özellikteki imkanlarını misafirlerine sunabilmelidir.
- Ziyafet faaliyetleri işletmeler tarafından önemli kâr getiren bir işlem olarak görünse de, diğer taraftan sosyal hayatı da etkilediği göz önüne alınmalıdır. Maddi ve manevi olarak bulunulan çevreyi etkilemektedir. Bu nedenle gerçekleştirilen banket organizasyonları sorunsuz yapılmalıdır.
- Ziyafet esnasında servis personellerine, gerektiğinden fazla misafire hizmet etme görevi verilmemelidir. Aksi takdirde çeşitli aksamalar ve memnuniyetsizlikler ortaya çıkabilir.

- Ziyafetlerde israfı azaltmak adına yapılan eylemler çok sıkı kontrol ve denetim alınarak yerine getirilmelidir. Başka bir ziyafette kullanılan yiyecekler kati suretle tekrar servise çıkarılmamalıdır.
- İşletmeler ziyafetlerden daha fazla kazanabilmek için ucuz ve kalitesiz ürünleri tercih etmemelidir.
- Ziyafet yöneticileri gelecekte banket hizmetlerinin daha da önem kazanacağı yönünde öngörülede bulunmaktadırlar. Bu öngörüler dikkate alınarak, ziyafetlerden maksimum verimi sağlamak için gerekli çabalar gösterilmeli ve geleceğe yönelik önceden hedefler belirlenerek çalışmalar yapılmalıdır.
- Ziyafet faaliyetleri öncesinde ziyafet ile doğrudan ve dolaylı olarak ilgili, konaklama işletmesi yöneticileri bir araya gelip toplantı yapmaları, oluşabilecek olumsuzlukların önlenmesi adına önemli bir adım olarak görülmelidir.
- Ziyafet hizmetlerinin başarılı olabilmesi için ziyafette görev alan tüm personel gerekli nitelik ve donanıma sahip olmalıdır.
- Ziyafet personelinin motivasyonunu düşürücü görev ve sorumluluklardan olabildiğince uzak durulmalıdır. Personele verilecek işler makul derecede olmalıdır.
- Ekstra ve kadrolu personel arasında huzursuzluk çıkaracak tutum ve davranışlar ortadan mutlaka kaldırılmalıdır.
- Ziyafetlerde görev alan personellere performansa dayalı iş verme stratejisi mutlak suretle uygulanmalıdır.
- Ziyafet esnasında geç dinamik ve deneyimli personellere niteliklerine göre görevler verilmelidir. Bu sayede işin işleyişinde iyi bir kombinasyon yakalanır.
- Özellikle yiyecek-içecek alanında kariyer hedefleyenler mutlaka ziyafet bölümünde çalışmalıdır. Çünkü farklı görev ve sorumluluklar yoğun bir tempo içinde yaşanmaktadır. Yiyecek-içecek adına yapılabilecek faaliyetler geniş bir alanı kapsadığından muazzam derecede bilgi birikimi sağlanacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akoğlan, K., Meryem. (1999). **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktaş, Ahmet. (2001). **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi Food and Beverage Management**. İstanbul: Livane Matbaası.
- Aktaş, Ahmet. (2001). **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktaş, Ahmet. Orhan Kutluca. (1996). **Servis ve Bar**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 939, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 509.
- Altunkalp, Birsen. (2006). “Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Orta ve Uzun Vadeli Fon Temini Sorunu ve Sermaye Piyasalarına Açılma Eğiliminin Analizi” (Akdeniz Bölgesi Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama) Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Altınöz, Mehmet. Hasan tutar. (2006). **İş Ortamında Protokol**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Aras, Haşim. (1993). **Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**. Ankara: Devran Matbaası.
- Astroff, Milton, T. James R. Abbey. (1991). **Conversion Sales And Services**. New Jersey: Waterbury Pres.
- Atak, Mehmet. (2006). “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Başer, Gül, Gözde. (1995). “Yiyecek ve İçecek Hizmet İşletmelerinde Maliyet Analiz ve Fiyatlandırma Yöntemlerinin Belirlenmesi- Antalya Yöresi Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Batman, Orhan. (1999). **Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu**. Adapazarı: Değişim Yayınları.

- Bilici, Saniye, Fatih Uyar, Yasemin Beyhan, Fatma Sağlam. (2006). **Besin Güvenliği**. Ankara: Sinem Matbaacılık.
- Bolat, İnci, Oya. (2006). “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bolat, Tamer. (1999). “Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bolat, Tamer. (1995). “Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bulduk, Sıdıka, Ayşe Aycan. (2002). **Servis 2**. İstanbul: Ya-Pa Yayınları.
- Çakıcı, A. Celil, Meryem A. Kozak. Vd. **Otel İşletmeciliği**. Editör Nazmi Kozak. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çetinkaya, Osman. (1996). “Yiyecek-İçecek Endüstrisinde Menü Planlama ve Yiyecek-İçeceğin Geliştirilmesi (Varan Konaklama Söğütözü Tesislerinde Örnek Bir Uygulama)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çınar, Sibel. (2004). “Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmelerinde Mönü Planlama ve Fiyatlandırma: İstanbul Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Davis, Bernard, Andrew Lockwood, Sally Stone. (1998). **Food and Beverage Management**.(Third Edition). Oxford: Butterworth Heinemann Ltd.
- Davis, Bernard, Sally Stone. (1985). **Food and Beverage Management**. London: Heinemann.
- Demirkol, Şehnaz, Gökhan Aziz Özkoç. (2006). “Yiyecek İçecek İşletmeleri ‘Mutfak Yönetiminde’ Etik Dışı Tutum ve Davranışların Değerlendirilmesi” **2. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi**, Balıkesir. s. 148.
- Denizer, Dünder. (2005). **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Denizer, Dünder. (2003). Otel İşletmelerinde Ziyafet Menülerinin Planlanması Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 14 sayı 1, Bahar, İstanbul, s. 39.
- Denizer, Dünder. (2002). **Yiyecek-İçecek Hizmetleri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1410, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 755.
- Denizer, Dünder, Nilüfer Tetik vd. (1998). **Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar**. (Editör): Nazmi Kozak. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Dennis, R. Lilicrap, John A. Cousins. (1990). **Food and Beverage Service**. London: Hodder & Stoughton.
- Dereli, A. Metin. (1986). **Servis Tekniği**. Ankara: T.C. Turizm Bankası A.Ş. Genel Müdürlüğü Araştırma ve Eğitim Başkanlığı Ders Notları: 2.
- Doğdubay, Murat. (2006). “Büyük Ölçekli Otellerdeki Yiyecek-İçecek Departmanlarının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği (Karşılaştırmalı Bir Uygulama)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Foster, Dennis, L. (1992). **Food And Beverage: Operations, Methods, and Cost Controls**. Macmillan/McGraw-Hill: Glencoe.
- Gök, Gökmen. (2005). “Kurumlarda Menü Planlaması Aşamasında Besin Öğelerinin ve Maliyetin Hesaplanmasında Bilgisayar Programının Katkıları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TC. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Göksu, Işıl. (2000). “Yiyecek-İçecek Endüstrisinde Bir Pazarlama Aracı Olarak Menü Planlaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.
- Gray, William, S. Salvatore C. Liguori. (1990). **Hotel And Motel Management And Operations**. New Jersey: Prentice Hall.
- Green, Eric, F. Galen G. Drake. F. Jerome Sweeney. (1978). **Profitable Food And Beverage Management: Operations**. New Jersey: Hayden Book Company, Inc.

- Gülal, Mihrinur. (2008). Günümüzde Banket Organizasyonları Çok Önemli. **F&B Gastronomi Platformu: Yiyecek İçecek Yöneticileri Derneği Sektörel Dergisi**, Ocak-Şubat 2008 Sayısı, Antalya, 2008, s. 42
- Güler, Sibel. (2005). **İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir uygulama**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları: No. 1652.
- Gürel, Gülol, Mehmet Gürel. (1998). **Servis ve Bar**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Gürsoy, Deniz. (1995). **Yemek ve Yemekçiliğin Evrimi**. İstanbul: Kurtiş Matbaacılık.
- Hayes, David, K. Jack. D. Ninemeier. (2004). **Hotel Operations Management**. New Jersey: Pearson Education.
- Karamustafa, Kurtuluş. (1994). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet-Fiyat ve Verimlilik İlişkisi, Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Bölümünde Maliyet-Fiyat-Verimlilik İlişkileri ve Bir Örnek, **Anatolia; Turizm Araştırmaları Dergisi**, Aralık Sayısı, 1994, s. 62
- Keister, Douglas, C. (1990). **Food And Beverage Control**. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Kıvela, Jaska. (1994). **Menu Planning For The Hospitality Industry**. Melbourne: Hospitality Pres.
- King, Carol, A. (1988). **Professional Dinning Room Management**, (Second Edition), New York: Van Nostrand Reinhold Company,
- Koçak, Nilüfer. (2004). **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koçak, Nilüfer. (1997). "Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Koçbek, Aysel, Defne. (2005). "Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Etnik Restoranlara Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Kozak, A. Meryem, Murat Azaltun, vd. (2002). **Otel İşletmeciliğinde Destek Hizmetleri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1380, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 747.
- Kozak, Akoğlan, Meryem, Murat Emeksiz. (2002). **Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1374, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 741.
- Köroğlu, Çağrı. (2007). “Konaklama İşletmelerine Yiyecek-İçecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Muhasebeleştirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kutlay, Orhan. (1991). **Servis Sanatı ve Yemek Sanatı Bilgileri**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 249, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 142.
- Lunberg, Donald, E. (1994). **The Hotel And Restaurant Business**. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Maviş, Fermani. (2005). **Mönü Plânlama Tekniği**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No. 1614, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Yayınları; No.7.
- Met, L. Ömer. (1997). **Otel İşletmeciliği**. İstanbul: Ceylan Matbaacılık.
- Met, L. Ömer. (1989). **Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**. Balıkesir: İnce Ofset.
- Musayev, İsa. (2002). “Konaklama İşletmelerinde Maliyet Kontrolü ve Performans Değerlendirme” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ninemeier, Jack, D. (1984). **Principles of Food And Beverage Operations**.Michigan: The Educational Institute.
- Olalı, Hasan, Meral Korzay. (1993). **Otel İşletmeciliği**. İstanbul.
- Olalı, Hasan. (1973). **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**. İzmir: Egen Üniversitesi Matbaası.
- Özalp, İnan, Mehmet Şahin vd. (2004). **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1457, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 774.
- Özel, Kadir. (2003). “Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Yeniden Yapılanmanın Uygulanması: Beş Yıldızlı Otel Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek



- Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özen, Yılmaz. (1986). **Kongre Turizmi ve Kongre Organizasyon Tekniği**. Ankara: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Yayını.
- Öztaş, Kadir. (2002). **Turizm Sektöründe Mutfak Hizmetleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztürk, Ayhan. (2006). “Restoran İşletmelerinde Siparişlerin Elektronik Ortamda Alınmasının İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Afyonkarahisar Özdilek A.Ş.’de Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Paul, Cullen. (1997). **The Food And Beverage Manager**. Melbourne: Hospitality Press.
- Pries, Johannes. (1993). **Yiyecek ve İçecek Servisi (Servis Sanatı)**. Çevirenler: Ahmet Aktaş, Asım Tekin, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Basımevi.
- Rey, Antony, M. Ferdinand Wieleland. (1985). **Managing Service in Food And Beverage Operations**. Michigan: The Educational Institute of The American Hotel & Motel Association
- Rızaoğlu, Bahattin. (1990). “Genel Pazarlara Yönelik Ticari Yiyecek-İçecek Tesislerinde Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Rızaoğlu, Bahattin, Murat Haçer. (2005). **Menü ve Yönetim**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saltoğlu, Nükhet. (1986). “Otel İşletmelerinde Yiyecek ve Maliyet Kontrolü”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sarıışık, Mehmet. (1998). “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş yıldızlı Otellerde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Aydın.

- Schmidt, Arno. (1990). **The Banquet Business**. New York: Second Edition, Van Nostrand Reinhold.
- Sevin, H. Dilek. (1998). “Hastane İşletmelerinde Otelcilik Hizmetleri, Maliyeti ve Kontrolü Ankara İli Uygulama Örnekleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sevinç, Nilgün. (2004). **Ziyafet ve İkram Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, Alptekin. (2003). **Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, Alptekin. (2001). **Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şener, Burhan. (1997). **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Strianese. Antony, j. (1990). **Dining Room and Banquet Management**. New York: Delmar Publishers Inc.
- Taşkın Engin. (1997). “Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması” (Bir Anket Uygulaması), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Taşkıran, Erkan. (2005). “Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- T.C. Turizm Bankası A.Ş. (1986). **Servis Hizmetleri İşbaşı Eğitim Kursu Notları**. Ankara: T.C. Turizm Bankası A.Ş. Genel Müdürlüğü Araştırma ve Eğitim Başkanlığı.
- Türksoy, Adnan. (2002). **Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi**. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Yağdıran, Yasemin. (2007). “Hedef Proglamlama Aracılığıyla Düşük Maliyette, Menü Planlama ilkelerine Uygun, Bir Grup İşçi İçin Tek Öğünlü, On Beş Günlük, Set-Seçimsiz Menü Planlama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TC. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Yavuz, Hasan. (2007). “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Nitelikli İşgören İstihdamını Etkileyen Faktörler: Sakarya Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, Yaşar. (2007). **Otel ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, Yaşar. (2005). **Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, Yaşar. (2004). **Konaklama ve Ağırlama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, Yaşar. (1989). **Servis Tekniği ve Yönetimi**. (Gözden Geçirilmiş 2. Baskı). Balıkesir: İnce Ofset.
- Yörükoğlu, İlknur, M. Altuğ Yörükoğlu. (1998). **Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zat, Vefa. (1996). **Bar-Servis ve Kokteyl Rehberi**. İstanbul: Der Yayınları.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Aytürk, Nihat. **Protokol Yönetimi Semineri**. Web: [Hptt:// www.antalya-teftis.gov.tr/teftis/dosya/protokol\\_k-N.Ayturk.ppt](http://www.antalya-teftis.gov.tr/teftis/dosya/protokol_k-N.Ayturk.ppt). adresinden 25 Nisan 2008’de alınmıştır.
- Göksu, Işıl, Özgen. (2000). **Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Kuruluş ve İşletme Aşamalarında Menü**. Web: <http://www.be.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi05/Göksu.html>. adresinden 21 Mart 2008’de alınmıştır.
- Tayfun, Ahmet, Cüneyt Tokmak. (2007). **Tüketicilerin Türk Usulü Fastfood İşletmelerini Tercih Etme Sebepleri Üzerine Bir Araştırma**. Web: <http://www.e-sosder.com/dergi/22169-183.pdf>, adresinden 24 Mayıs 2008’de alınmıştır.

Türksoy, Adnan. (2005) “**Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)**”, Web: <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf> , adresinden 25 Mart 2008’de alınmıştır.

Tütüncü, Özkan, Işıl Göksu, Ebru Günlü. (1999). **Konaklama İşletmelerinde Maliyet Analizleri ve Fiyatlama Kararları.** Web: <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi03/fiyat.htm>, adresinden 20 Haziran 2008’de alınmıştır.

<http://www.pizzahouse.com.tr/tarihce.htm>. (Çevrimiçi) 15.03.2008

<http://webarsiv.hurriyet.com.tr/1999/01/11/89843.asp> , (Çevrimiçi), 20.03.2008

[http://www.baskent.edu.tr/~msagsan/downloads/Blm\\_3.ppt](http://www.baskent.edu.tr/~msagsan/downloads/Blm_3.ppt) , (Çevrimiçi), 14.06.2008

<http://www.bagdatcaddesi.net/v2/icerik.php?id=1204>, (Çevrimiçi), 26.04.2008.

<http://foodbevdergisi.tr.gg/Banquet--Servisi.htm> , (Çevrimiçi), 12.06.2008

<http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/1029192-yiyecek-icecek-isletmeleri.html>, (Çevrimiçi), 28.04.2008.

<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487>, (Çevrimiçi), 25.06.2008.

**EK**

Sayın katılımcı,

Bu Anket, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalında ‘**4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Banket (Ziyafet) Hizmetleri Yönetimi (Ankara İlinde Bir Uygulama)**’ isimli yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

**Hazırlayan**

Reyhan SÖNMEZ

**Danışman**

Yrd. Doç. Dr. Yusuf AYMANKUY

**I. İşletme İle İlgili Genel Bilgiler**

1- Konaklama tesisinizin sınıfı nedir?

4 Yıldızlı       5 Yıldızlı

2- Konaklama tesisinizin oda kapasitesi nedir?

1-100 oda     101-200 oda     201-300 oda     301-400 oda  
 401-500 oda     501 odadan daha fazla

3- Konaklama tesisinizde kadrolu çalışan personel sayısı ne kadardır?

1-50     51-100     101-150     151-200     201-250     251-300  
 301 den daha fazla

4- Konaklama tesisinizin yiyecek-içecek departmanlarında kadrolu çalışan personel sayısı ne kadardır?

1-20     21-40     41-60     61-80     81-100     100 den daha fazla

5- Ziyafet bölümünde hizmet veren kadrolu personel sayınız?

1-10     11- 20     21-30     30 dan daha fazla

6- Ziyafet bölümünde hizmet veren ekstra personel sayınız?

0       1-20     21-30       31-50 kişi     51 den daha fazla

## II. Yiyecek-İçecek / Ziyafet Yöneticilerinin Özelliklerinin ve İşletmelerin Ziyafet İmkanlarını Belirlemeye Yönelik Bilgiler

1- Cinsiyetiniz?

Bay  Bayan

2- Yaşınız?

24 yaş ve altı  25-34 yaş  35-44 yaş  45-54 yaş  55 yaş ve üstü

3- Eğitim durumunuz?

Lise  Ön lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

4- Herhangi bir düzeyde (lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora) örgün turizm eğitimi aldınız mı?

Evet  Hayır

5- Görev aldığınız konaklama işletmesindeki pozisyonunuz nedir?

Yiyecek-İçecek Müdürü  Maitre d'Hotel  Ziyafet Müdürü  
 Ziyafet Kaptanı  Ziyafet Satış-Pazarlama  Diğer (Belirtiniz).....

6- Konaklama tesisinizde yiyecek-içecek hizmetinin verildiği alanlar, tesisin toplam alanlarının yaklaşık ne kadarını oluşturmaktadır?

%1-% 5  %5,01-%10  %10,01-%15  %15,01-%20  %20,01  
den daha fazla

7- Konaklama tesisinizde ziyafet hizmetlerinin verildiği alanlar, tesisin toplam alanlarının yaklaşık ne kadarını oluşturmaktadır?

%1-% 5  %5,01-%10  %10,01-%15  %15,01-%20  %20,01  
den daha fazla

**8-** İşletmenizin ziyafet salonlarının, banket düzeninde iken kabul edebileceği toplam müşteri kapasitesi nedir?

( ) 1-250 ( ) 251-500 ( ) 501-1000 ( ) 1001-2000 ( ) 2001 den daha fazla

**9-** İşletmede hizmetini verdiğiniz ziyafet türleri hangileridir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

( ) Düğün, Nişan ( ) Parti, Kokteyl ( ) Büfe ( ) Resmi yemek (Protokol)

( ) Toplantı, Seminer, Tanıtım ( ) Hepsi

**10-** Toplam gelirler içerisinde yiyecek-içecek gelirlerinizin oranı ne kadardır ?

( ) %1-%10 ( ) %10,01-%20 ( ) %20,01-%30 ( ) %30,01-%40 ( ) %40,01

den daha fazla

**11-** Toplam yiyecek-içecek gelirleri içerisinde ziyafet gelirlerinin oranı ne kadardır?

( ) %1-%10 ( ) %10,01-%20 ( ) %20,01-%30 ( ) %30,01-%40

( ) %40,01-%50 ( ) %50,01-% 60 ( ) %60,01'den daha fazla

**12-** Bulduğunuz konaklama işletmesinin organizasyon yapısı içerisinde, yiyecek-içecek departmanına bağlı olarak faaliyet gösteren ziyafet bölümü bulunuyor mu?

( ) Evet ( ) Hayır

**13-** Ziyafetlerde en çok hangi servis metodunu kullanıyorsunuz?

( ) İstasyon ( ) Takip ( ) Süpürme ( ) Kombinasyon

( ) Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

**14-** İşletmenizin ziyafet bölümüne yeterince destek ve önem verdiğine inanıyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

**III. Yiyecek-İçecek / Ziyafet Yöneticilerinin Ziyafet Hizmetleri ve Önemi Hakkındaki Düşünceleri**

İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5	
<b>Konaklama İşletmeleri İçin Ziyafet Hizmetlerinin Önemi ve Geleceği</b>					
Ziyafet hizmetlerinin kalitesi konaklama işletmesinin prestijini artırır.					
Yiyecek-içecek departmanının en büyük gelir kalemlerinden birini ziyafet bölümü oluşturur.					
Ziyafet hizmetleri yıl boyunca kesintisiz hizmet vererek yiyecek-içecek ünitesinin en aktif bölümlerinden birini oluşturur.					
Verilen ziyafet hizmetlerinden memnun kalan müşteriler gönüllü olarak işletmenin bedava reklamını yaparlar.					
Konaklama işletmelerindeki ziyafet organizasyonları kişi ve kuruluşlara uygun fiyat ve kalitede hizmet olanağı sunar.					
Ziyafet bölümü, sosyal ve özel amaçlara hizmet edecek olanakları ve salonları sunarak bir bakıma sosyal hayata katkıda bulunur.					
Ziyafet hizmetlerinin geniş bir kitleye hitap edebilmesi, konaklama işletmesinin büyüklüğü ve kabiliyeti ile orantılıdır.					
Müşteri başına düşen personel sayısı ziyafetlerde, bir alakart restorana göre daha azdır.					
Ziyafetlerde israflardan dolayı meydana gelen zararların oranı fazla değildir.					
Ziyafetlerde sunulan yiyecekler ve içecekler daha düşük maliyetler ile üretilir.					
Günümüzde her konaklama işletmesinin ziyafet hizmeti veriyor olması, yakın bir gelecekte hizmet kalitesinin de artmasına neden olacaktır.					
Şehirlerde bulunan konaklama tesislerinin ziyafet bölümü, sezonluk (yazlık) konaklama işletmelerine göre daha aktiftir.					
Konaklama işletmeleri için ziyafet hizmetleri gelecekte çok daha fazla önem arz edecektir.					



#### IV. Ziyafetin Yürütülmesi ve Ziyafet Personeline İlişkin Bilgiler

İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
<b>Ziyafet Faaliyetlerinin İşleyişi ve Personel Durumu</b>					
Her ziyafet işlemi öncesinde, ziyafet sorumlusu, mutfak şefi ve bulaşıkçı şefi arasında faaliyet hakkında değerlendirme yapılır.					
Ziyafet öncesi ilgili departmanlara bilgilendirmeler yapılarak, gerekli departmanlardan yardım talebinde bulunulur.					
Ziyafetlerde uygulanan servis metotları her ziyafet çeşidine göre değişiklik gösterebilir.					
Başarılı bir ziyafet hizmetinin ortaya çıkması için çok iyi servis ve mutfak personellerine ihtiyaç vardır.					
Ziyafet faaliyetleri öncesinde masa ve sandalye yerleşimleri, personelin motivasyonunu düşüren etkenlerden biridir.					
Ziyafet bölümünde görev alan ekstra personele başarısına (performansına) göre iş verilir.					
Ziyafetlerde yer alan kadrolu ve ekstra personel arasında bazen kıskançlık ve küçümseme olayları görülebilir.					
Ziyafetlerde görev alan ekstra personele, kadrolu personele göre daha ağır ve basit işler verilir.					
Ziyafet bölümünde yer alan personel, diğer yiyecek-icecek personeline göre daha genç ve enerjik olmalıdır.					
Her ziyafet organizasyonunda farklı bir ekibin ve farklı bir ziyafet çeşidinin uygulanıyor olması, bir takım zorluklar ortaya çıkarmaktadır.					
Büyük bir ziyafet organizasyonu esnasında diğer departmanlardan personel temini yoluna gidilebilir.					
Ziyafet organizasyonları hizmetlerinde çalışmak, aşırı performans ve güç gerektirdiğinden, kişilerin emekli olana kadar çalışması neredeyse imkansızdır.					
Ziyafet organizasyonlarının sürekli olmaması, personel üzerinde işin devamlılığına olan güveni azaltmaktadır. Bu nedenle gelecekte daha az personel, ziyafet bölümünde çalışmak isteyecektir.					
Ziyafetlerde çok fazla müşterinin ve işin olması, personel üzerinde ağır baskı ve stres yaratmaktadır.					
Yiyecek-icecek alanında kariyer hedefleyenlerin mutlaka ziyafet bölümünde çalışmalarını gerekmektedir.					

## **ÖZGEÇMİŞ**

27.04.1983 tarihinde Boyno/Bulgaristan'da doğan Reyhan Sönmez, ilköğretimini Ankara ilinin Keçiören ilçesine bağlı Ayyıldız İlköğretim okulunda, ortaöğretimini Ankara Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi'nde servis bar bölümünü okuyarak tamamladı. 2002 yılında girdiği Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği Bölümünü 2006 yılında başarı ile tamamladı. 2006 yılında Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında Yüksek Lisans'a başlayan Reyhan Sönmez, '4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Banket (Ziyafet) Hizmetleri Yönetimi Ankara İlinde Bir Uygulama' adlı tez çalışmasını Yrd. Doç. Dr. Yusuf AYMANKUY danışmanlığında sürdürmektedir.