

64133

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE
YİYECEK MALİYETLERİNİN KONTROLÜ VE AZALTILMASI
(Bir Anket Uygulaması)**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
ENGİN TAŞKIN

DANIŞMAN
Prof. Dr. ADEM ÇABUK

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

BALIKESİR, Aralık 1997

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Anabilim Dalında hazırlanan ~~Yüksek Lisans~~ / Doktora tezi, jürimiz tarafından incelenerek
aday Eniş T.AŞKIN 31.12/1997 tarihinde tez savunma sınavına
alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin ..BASARILI... olduğuna oy
...Bicliği..... ile karar verilmiştir.

BASKAN

Prof. Dr. Adem ÇABUK

Üye

Prof. Dr. Halis ERTÜRK
Hak Erbuğ

Üye

Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU

TÜRKÇE ÖZET

“Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması” başlığını taşıyan bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; otel işletmelerinin tanımı, maliyet kontrolünü ve azaltımını etkileyen temel özellikleri ve organizasyon yapılarına değinilmektedir. Ayrıca, otel işletmelerinin temel bölümlerinden birisi olan yiyecek bölümü ve işletme içindeki önemi hakkında genel bilgiler verilerek, maliyet-gider kavramları ve yiyecek maliyet giderleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde; yiyecek maliyet kontrolü, önemi, amaçları, sağlayacağı faydalar ve kontrolünü güçleştiren faktörler belirtilmiştir. Daha sonra yiyecek maliyet kontrol süreci ele alınmış ve üç kısımda incelenmiştir. Birinci kısımda yiyecek ilkmadde ve malzeme üretiminin planlanması ve satın alınmasından, müşteriye sunulmasına kadar geçen üretim faaliyetlerinin kontrolü incelenmiştir. İkinci kısımda, yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetlerinin hesaplanması ve kontrolüne olanak sağlayan çeşitli maliyet kontrol yöntemleri ele alınmıştır. Üçüncü kısımda ise, yiyecek maliyetlerinin oluşumunda önemli bir paya sahip olan direkt işçilik ve genel üretim maliyetleri kısmen açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde; Otel işletmelerinde yiyecek maliyetlerinin azaltılması konusu ele alınmıştır. Bu kapsam da maliyet azaltma çalışmalarının amaçları, maliyet azaltma programı çerçevesinde öncelikle yiyecek üretim maliyetlerinin azaltılması, kısmen de işçilik ve genel üretim giderlerinin azaltılması ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise; Otel işletmelerinde yiyecek maliyetlerinin kontrolü ve azaltılmasına yönelik çalışmaların belirlenmesi için Ayvalık'ta belirli otellerde anket çalışması yapılmıştır.

ABSTRACT

The thesis titled “Food Cost Control and Reduction in the Hotel Establishments” consists of four chapters.

In the first chapter, the definition, basic characteristics which affect the cost control and cost reduction and organisation structures of the hotel establishments are mentioned. Besides, food department and its importance within the business is analysed.

There is also some information about cost-expenditure concepts and food cost expenditures in this chapter.

In the second chapter food cost control, its importance, aims, benefits and factors which make the control difficult are explained. Moreover, food cost control stage is analysed and investigated in three parts.

The third chapter investigates the subject of reduction of food costs in the hotel establishments, within the framework of food cost reduction programme, manpower and general production costs are taken into consideration.

In the fourth chapter there is a field study, which was carried out in the hotels in Ayvalık, to determine the current situation in terms of food cost control and cost reduction in the hotel establishments in the region.

On the conclusion of the field study it is identified that the current application of cost reduction in the hotels is only in the field cost control. It is also found out that there are no systematic cost reduction techniques and programmes in the hotels rather than some personal approaches.

ÖNSÖZ

Otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, onların kârlı bir şekilde işletilmelerine bağlıdır. Bu ise, işletmelerin satışlarını arttırıcı önlem ve politikalara ek olarak özellikle yiyecek maliyetlerini kontrol altına alınması ve maliyetlerin en alt düzeye indirmesiyle mümkün olmaktadır.

Bugün otel işletmelerinin bir çoğu, yeterli bilgi birikimine, tecrübeye ve özveriye sahip personeli çalıştıramadıklarından etkin bir maliyet azaltma çalışması yapamamaktadırlar. Bunun yerine, muhasebe sistemlerini kendi bilgi ve gereksinimlerine göre düzenleyerek etkin bir maliyet kontrol yöntemi özen göstermektedirler.

Oysa, yiyecek maliyet kontrolünün temel görevi, yiyecek maliyetlerinin hangi maliyet merkezlerinde oluştuğunu ortaya koymak ve yönetime maliyet azaltımında gerekli bilgileri sağlamaktadır. Unutulmamalıdır ki, en iyi yiyecek maliyet kontrol yöntemi dahi tek başına yiyecek maliyetlerini azaltma görevini yerine getiremez.

Maliyetlerin azaltılması ve dolayısıyla kârın arttırılması, işletmelerde yiyecek üretim eylemlerinin temel amacını oluşturmalıdır. Çünkü günümüzde işletmeler arası artan rekabet ortamı, maliyetlerin azaltımını gereksinim olmaktan çıkarmış, zorunluluk haline getirmiştir.

Bu çalışmanın anket kısmına yapmış oldukları katkılarından dolayı araştırma ve uygulama kısmına konu olan otel işletmelerinin yöneticilerine teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Engin TAŞKIN

BALIKESİR, Aralık 1997

İÇİNDEKİLER	SAYFA
TABLO LİSTESİ	XII
ŞEKİL LİSTESİ	XIII
GİRİŞ.....	XIV
I. BÖLÜM	
OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK BÖLÜMÜ VE YİYECEK MALİYETLERİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR	
1.1. Otel İşletmeciliği.....	1
1.1.1. Otel işletmelerinin Tanımı.....	1
1.1.2. Otel İşletmelerinin Temel Özellikleri	2
1.1.3. Otel İşletmelerinde Organizasyon.....	5
1.1.3.1. Gelir Getiren Bölümler	9
1.1.3.2. Gelir Getirmeyen Bölümler.....	11
1.2. Otel işletmelerinde Yiyecek Bölümü	13
1.2.1. Yiyecek Hizmetlerinin Tanımı	13
1.2.2. Yiyecek Hizmetlerinin Gelişimi.....	13
1.2.3. Yiyecek Hizmetlerinden Sınıflandırma Şekilleri.....	16
1.2.4. Otel İşletmelerinde Yiyecek Bölümünün Organizasyon ve Örgütlenme.....	17
1.2.5. Yiyecek Hizmetlerinin Otel İşletmelerindeki Önemi	20
1.3. Otel İşletmelerinde Maliyet ve Gider Kavramları	21
1.3.1. Maliyet Kavramı.....	21
1.3.2. Gider ve Maliyet Giderleri	22
1.3.3. Maliyet Giderlerinin Türleri	24
1.3.3.1. Yönetim Kararları Açısından Maliyet Giderleri.....	25
1.3.3.2. Üretim Hacmiyle İlişkisi Açısından Maliyet Giderleri.....	31
1.3.3.3. Hesap tekniği (Mamullere Yükleme Dağıtımı) Açısından Maliyet Giderleri	33
1.3.3.4. İşlevsel Açından Maliyet Giderleri	36
1.4. Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetleri	41
1.4.1. Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyet Giderleri	41

1.4.2. Yiyecek Maliyetlerinin belirlenmesinin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar.....	43
1.4.3. Yiyecek Maliyetlerini Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	44

2.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK MALİYET KONTROLÜ

2.1.Yiyecek Maliyet Kontrolü.....	51
2.1.1. Yiyecek Maliyet Kontrolünün Özellikleri	53
2.1.2. Yiyecek Maliyet Kontrolünün Amaçları.....	54
2.1.3. Yiyecek Maliyet Kontrolünün Sağlayacağı Faydalar.....	55
2.1.4. Yiyecek Maliyet Kontrolünü Güçleştiren Faktörler.....	57
2.2.Yiyecek Maliyet Kontrol Süreci.....	59
2.2.1.Üretimin Planlaması ve Kontrolü.....	60
2.2.1.1. Üretim Planlaması ve Kontrolü Kavramları.....	60
2.2.1.2. Yiyecek Üretim Planlaması ve Kontrolünün Önemi... ..	61
2.2.1.3. Üretim Planlaması ve Kontrol Sürecinin Amaçları....	62
2.2.1.4. Üretim Planlaması ve Kontrol Sürecinin Aşamaları.	64
2.2.1.4.1.Menü Planlaması	65
2.2.1.4.1.1. Menü Planlamasının Önem ve İçeriği.....	66
2.2.1.4.1.2. Menü Planlamasında Gözönünde Bulundurulması Gerekli Hususlar.....	72
2.2.1.4.1.3. Menü Planlama Çeşitleri	77
2.2.1.4.2. Satış Tahminleri	80
2.2.1.4.3. Standart Reçeteler.....	84
2.2.1.4.4. Standart Porsiyon Kontrolü	90
2.2.1.4.5. Standart Verim.....	91
2.2.2.Üretim ve Satışın Kontrolü	94
2.2.2.1. Satınalma Kontrolü	94
2.2.2.2. Teslim Alma Kontrolü	104
2.2.2.3. Depolama Kontrolü	108
2.2.2.4. Malzeme Çıkışlarının Kontrolü	115

2.2.2.5. Üretimin Kontrolü	117
2.2.2.5.1. Üretime Hazırlık.....	117
2.2.2.5.2. Pişirme.....	118
2.2.2.6. Yiyeceklerin Sunulması ve Kontrolü	120
2.3. Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemleri	120
2.3.1. Basit Maliyet Analizi Yöntemleri	123
2.3.1.1. Aylık Basit Maliyet Analiz Yöntemi	123
2.3.1.2. Günlük Basit Maliyet Analiz Yöntemi	127
2.3.2. Ayrıntılı Maliyet Analiz Yöntemleri	129
2.3.2.1. Harris, Kerr and Forster Yöntemi	129
2.3.2.2. Horwarth and Horwarth Yöntemi	129
2.3.3. Standart Maliyet Analiz Yöntemi	135
2.3.4. Potansiyel Maliyet Analiz Yöntemi	144
2.4. İşçilik ve Genel Üretim Giderlerinin Maliyet Kontrolü.....	150
2.4.1. Direkt İşçilik Maliyetleri	150
2.4.2. Genel Üretim Maliyetleri	152

3.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK MALİYETLERİNİN AZALTILMASI

3.1. Maliyet Azaltma Çalışmaları	153
3.1.1. Maliyet Azaltma Çalışmalarının Amaçları.....	154
3.1.2. Maliyet Azaltma Çalışmalarında Gözönünde Bulundurulması Gerekli Noktalar.....	155
3.1.3. Maliyet Azaltma Çalışmalarında Karşılaşılan Engeller.....	157
3.1.4. Maliyet Azaltma Çalışmalarını Engelleyen Sorunların Giderilmesi	159
3.2. Maliyet Azaltma Programının Hazırlanması	161
3.2.1. Maliyet Azaltma Çalışmaları ve Programının Hazırlanmasına İlişkin Ön Araştırma.....	161
3.2.1.1. Yönetimin Desteğinin Sağlanması	161
3.2.1.2. Maliyet Azaltma Komitelerinin Kurulması	163
3.2.1.3. Maliyet Azaltma Çalışmalarının Tabana Yayılması	166

3.2.1.3.1. Öneri Geliştirme Sistemi	167
3.2.1.3.2. Kalite Çemberleri Sistemi	169
3.2.1.3.3. Ödül Sistemi	171
3.2.1.4. Maliyet Azaltımı Amacıyla Kullanılabilecek Yöntem ve Tekniklerin Analizi	172
3.2.1.4.1. İş Etüdü	173
3.2.1.4.2. Maliyet Azaltma alanlarının Kontrol Listesi İle Belirlenmesi	176
3.2.1.4.3. Maliyet-Fayda Analizi	179
3.2.1.4.4. Değer Analizi	179
3.2.1.4.5. Kalite—Maliyet İlişkisi	180
3.2.1.4.6. Verimlilik Kontrolü	186
3.2.2. Maliyet Azaltma Çalışmaları ve Programının Hazırlanmasına İlişkin Ayrıntılı Araştırma	189
3.2.2.1. Uygun Maliyet Azaltma Projelerinin Seçimi	191
3.2.2.2. Maliyet Azaltma Programının Uygulamaya Konması	191
3.2.2.2.1. Maliyet Azaltma Programının Değerlendirilmesi ve İzlenmesi.....	191
3.2.2.2.2. Uygulamada Maliyet Azaltımına Dahil Edilecek ve Edilemeyecek Giderler.....	191
3.3. Yiyecek Üretim Maliyetlerinin Azaltılması.....	193
3.3.1. Direkt İlkmadde ve Malzeme Maliyetlerinin Azaltılması	193
3.3.1.1. Satınalma Maliyetlerinin Azaltılması	193
3.3.1.1.1. Fiyat ve Miktar Analizi	193
3.3.1.1.2. Satınalma Yetkisinin Sınırlandırılması.....	194
3.3.1.1.3. Kalite Analizi	194
3.3.1.1.4. Standartlaştırma	195
3.3.1.1.5. Stoklama Analizi	195
3.3.1.1.6. Rüşvet ve Açıktan Ödemeler.....	196
3.3.1.1.7. Değer Analizi	196
3.3.1.2. Stoklama Maliyetlerinin Azaltılması	197
3.3.1.2.1. ABC Yöntemi	198

3.3.1.2.2. Ekonomik Sipariş Miktarı Yöntemi	199
3.3.1.2.3. Tam Zamanında Üretim Yöntemi	200
3.3.1.2.4. Stokların Kontrolünde Bilgisayar Kullanımı ...	202
3.3.1.2.5. Depo Çıkışları	202
3.3.1.3. Kullanım Maliyetlerinin Azaltılması	203
3.3.1.3.1. Fire.....	205
3.3.1.3.2. Artık	205
3.3.1.3.3. Bozuk Yiyecekler.....	205
3.3.1.3.4. Kusurlu Yiyecekler.....	206
3.3.2. Direkt İşçilik Maliyetlerinin Azaltılması	207
3.3.2.1. İş Kapsamının ve Etken Olmayan Sürenin Azaltılması	207
3.3.2.1.1. Menü Planlanmasına Bağlı Olan Ek İş Kapsamının Azaltılması	209
3.3.2.1.2. Yiyecek Üretim Sürecine ve Yöntemine Bağlı Olan İş Kapsamının Azaltılması	210
3.3.2.1.3. Yönetimin Yetersizliği Nedeniyle Ortaya Çıkan Zaman Kaybının Azaltılması	211
3.3.2.1.4. Personelden Kaynaklanan Zaman Kayıplarının Azaltılması	212
3.3.2.2. Personelin Eğitilmesi ve Yetiştirilmesi	213
3.3.3. Genel Üretim Giderlerinin Azaltılması	214
3.3.3.1. Bakım-Onarım Maliyetlerinin Azaltılması	214
3.3.3.2. Enerji Maliyetlerinin Azaltılması	216

4.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK MALİYETLERİNİN KONTROLÜ VE AZALTILMASINA YÖNELİK UYGULAMALARIN BELİRLENMESİ İÇİN ÖRNEK BİR ÇALIŞMA

“AYVALIK’TAKİ OTELLER ÜZERİNE”

4.1. Çalışmanın Amacı.....	219
4.2. Çalışmanın Kapsamı	219
4.3. Çalışmanın Yöntemi	220
4.4. Araştırma Sonuçlarının Analizi ve Yorumu.....	220

4.5. Aylık Basit Maliyet Sistemi Uygulayan Bir İşletmede, Tek Bir Menü Kalemi Üzerinde Standart Maliyetleme Yöntemi ile Yiyecek Kullanım-Miktar Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılmasına Yönelik Bir Uygulama	241
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	253
EKLER	259
YARARLANILAN KAYNAKLAR	265



TABLOLAR LİSTESİ

	SAYFA
1- Yemeklerin Beğenilme İndeksi	81
2- Günlük Yiyecek Satış Dökümü	82
3- Yiyecek Satışları Analiz Formu	83
4- Standart Reçete Formu	86
5- Yiyecek Maddeleri Ölçü Tablosu	87
6- Et Deney Kartı Örneği.....	93
7- Standart Malzeme Satınalma Kartı.....	101
8- Malzeme Sipariş Fişi	103
9- Ambar Yiyecek Alındı Formu	105
10- Tesellüm Raporu	105
11- Malzeme İade Formu	107
12- Ambar Stok Kartı.....	110
13- Ambar Göz (Miktar) Kartı	111
14- Ambar Yiyecek Envanter Tablosu	114
15- Ambar İstek Fişi Örneği.....	116
16- Yiyecek Üretim Planı Formu	119
17- Aylık Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyet Analiz Raporu.....	125
18- Aylık Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyet ve Ambar Çıkışları Özeti	126
19- Günlük Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyet Analiz Raporu	128
20- Ayrıntılı Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyet Analiz Raporu	131
21- Günlük Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Tesellüm ve Çıkış Raporu	132
22- Günlük Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Envanter ve Maliyet Raporu	133
23- Günlük Ayrıntılı Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyet Raporu	134
24- Günlük Yemek Satışları Analiz Formu	139
25- Standart Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyet Analiz Raporu	140
26- Aylık Fiyat Farkı Tablosu	141
27- Satış Üniteleri Standart İlkmadde ve Malzeme Maliyet Tablosu	142
28- İmalat Üniteleri Standart İlkmadde ve Malzeme Maliyet Tablosu	143
29- Satış Fiyatı Bazında Miktar Sapmaları Tablosu	145
30- Satınalma Fiyat ve Kullanım Sapmaları	146
31- Tahmini Menü İlkmadde ve Malzeme Maliyet Analiz Tablosu	148
32- Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyet ve Potansiyel Farkları Tablosu	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
1- Tüm İşletmeler İçin Uygulanabilecek Ortak Bir Organizasyon Şeması	8
2- Yiyecek Kontrolünü İlgilendiren Departman Şeması	19
3- Uluslararası Pazara Hitap Eden Bir Otelin Gelirlerinin Dağılımı	21
4- Otel İşletmelerinde Yiyecek Üretim ve Kontrol Süreci	59
5- Yiyecek Malzemelerinin Satınalma Süreci	102
6- Maliyet Azaltma Komitelerinin Örgütsel Yapısı.....	164
7- Kontrol Listesinin Hazırlanmasına İlişkin Akış Şeması	178
8- Üretim Süreci Kayıplarının Oluşum Nedenleri	209



GİRİŞ

Günümüzde gittikçe artan rekabet koşulları altında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri onların kârlı bir şekilde işletilmelerine bağlıdır. Rekabet gücünü belirleyen faktörlerin temelinde ise maliyet yatar. Bu durum, mevcut üretim faktörlerinin daha etkin kullanılmasını gerektirir.

Maliyet, üretimin tek aşamasında oluşan bir sonuç değildir. Tıpkı bir zincirin halkaları gibi yiyecek üretim sürecinin her aşamasında birbirine eklenen üretim faaliyetleri servise hazır yiyeceğin maliyetini meydana getirmede aynı derecede öneme sahiptir.

Yiyecek maliyeti denilince, yalnızca üretime ve satışa konu olan yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin maliyeti anlaşılmalıdır. Direkt işçilik ve genel üretim giderleri de yiyecek maliyetini oluşturma da önemli bir paya sahiptir. Ancak maliyetlerinin önemli bir kısmını yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetleri oluşturmaktadır.

Yiyecek üretim süreci bütün işletmeler için üretim planlaması ve satış tahminleri belirlendikten sonra yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin satın alınmasından müşteriye sunulmasına kadar geçen tüm işlemleri ifade eder. İşletmelerin maliyet kontrolünde başarılı olabilmeleri, kontrol sisteminin sağlıklı bir şekilde çalışabilmesine ve yiyecek bölümünün üretim üniteleri arasında düzenli bir işbirliğinin kurulmasına bağlıdır.

Yiyecek maliyet kontrol süreci bir bütündür. Yiyecek üretiminin faaliyet aşamasında yapılan kontroller, maliyet kontrol yöntemleri üzerinde defter ve belgeler ile pekiştirilmelidir.

Yiyecek maliyet kontrolünün amacı; işletmeye yiyecek satışlarından en yüksek kârı sağlamak ve diğer bir ifadeyle masrafları azaltıp kârı çoğaltmaktır. Bugün birçok otel işletmesinin yiyecek hizmetlerinde, maliyetler azaltılarak değil, fiyatlar arttırılarak kârın arttırılması yoluna gidilmektedir. Kâr, gelirlerle giderler arasındaki olumlu fark olduğuna göre; geliri arttıran ve giderleri azaltan her faktör kârın çoğalmasına yol açar. Fakat, yiyecek üretim faktörlerinin verimli kullanılarak maliyetlerden tasarruf yoluyla elde edilen gelir fiyat arttırılarak elde edilen gelirin çok üstündedir.

Bir işletmede maliyetlerin kontrolü ile maliyetlerin azaltımını birbiriyle karıştırmamak gerekir. Maliyet kontrolü, maliyetlerin hangi düzeyde olmasına karar vermedir. Maliyet kontrolü bir ölçümlemeyi de beraberinde getirir. Bu ölçümleme; gerçekleşen maliyetlerle, önceden planlanan (olması gereken) standart maliyetler

arasındaki farkların saptanması esasına dayanır. Bu farkların nedenlerinin belirlenmesi ve bu nedenlere göre düzeltici önlemlerin alınması maliyet kontrolünün temelini oluşturur.

Maliyet azaltımı ise; mamullerin kalitesini bozmaksızın işletmenin elindeki kaynakların en rasyonel bir biçimde kullanılması sonucunda, işletme maliyetlerini oluşturan kalemlerden hangilerinin ne düzeye kadar indirilebileceğinin araştırılmasıdır. Başka bir ifadeyle maliyetleri en düşük düzeyde sağlayabilmektir.

Otel işletmelerinde yiyecek maliyetlerinin kontrolü ile maliyetlerin azaltılması birbirini tamamlayan iki süreçtir. Yiyecek maliyetlerinin azaltılması ile belirlenen maliyet hedefine ancak maliyet kontrolü ile ulaşılır.

Bu çalışmanın temel amacı; otel işletmelerinin yiyecek bölümlerinde etkin bir maliyet kontrol yönteminin ve maliyet azaltma programının ortaya konulmasıdır. Ayrıca bu program çerçevesinde yiyecek maliyetlerinin faaliyet aşamasındaki yiyecek ilkmadde ve malzeme üretim maliyetleri ile direkt işçilik ve genel üretim giderlerinin sistematik bir biçimde kontrolü ve azaltılması temel amacı oluşturur.

Çalışma kapsamının çok geniş olması nedeniyle maliyet kontrolü ve azaltılmasına yönelik çalışmalar sadece yiyecek üretim faaliyetleri üzerinde yapılmıştır. Bunun bir diğer gerekçesi içecek maddelerinin maliyet kontrol sürecinin yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin maliyet kontrolüne benzemesi ve kontrolünün daha kolay olmasıdır.

Çalışmanın gerçekleşmesinde genellikle yurtiçi ve yurtdışı konu ile ilgili kaynakların değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Bu amaçla, ülkemizdeki çeşitli üniversitelerin kütüphaneleri, Yüksek Öğretim Kurumu, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı ile çeşitli kurum ve kuruluşların kütüphane ve dökümantasyon merkezleri taranarak konu ile ilgili kaynakların toparlanmasına çalışılmıştır. Otel işletmelerinde yiyecek maliyet kontrolüne ve azaltılmasına yönelik çalışmaların daha çok yiyecek maliyet kontrolü üzerinde yoğunlaştığı, yiyecek maliyetlerinin azaltılması ile ilgili çalışmaların son derece sınırlı olduğu saptanmıştır.

Tez çalışması, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; otel işletmelerinde, yiyecek bölümü hakkında genel bilgiler, yiyecek hizmetlerinin otel işletmelerindeki önemi, maliyet ve gider kavramları ve yiyecek maliyetlerinin analizi ile ilgili genel kavramlar verilmiştir.

İkinci bölümde; yiyecek maliyet kontrolü, önemi, amaçları, sağlayacağı faydalar ve kontrolü güçleştiren faktörler belirtilmiştir. Daha sonra yiyecek maliyet kontrol süreci ele alınmış ve üç kısımda incelenmiştir. Birinci kısımda yiyecek ilkmadde ve malzeme

üretim planlanması ve satın alınmasından, müşteriye sunulmasına kadar geçen üretim faaliyetlerinin kontrolü incelenmiştir. İkinci kısımda, yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetlerinin hesaplanması ve kontrolüne olanak sağlayan çeşitli maliyet kontrol yöntemleri ele alınmıştır. Üçüncü kısımda ise, yiyecek maliyetlerinin oluşumunda önemli bir paya sahip olan direkt işçilik ve genel üretim maliyetleri kısmen açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde; Otel işletmelerinde yiyecek maliyetlerinin azaltılması konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda yiyecek üretim maliyetleri ile işçilik ve genel üretim giderlerinin azaltılması ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise; Otel işletmelerinde yiyecek maliyetlerinin kontrolü ve azaltılmasına yönelik uygulamaların belirlenmesi için Ayvalık'ta belirli oteller üzerinde anket araştırma çalışması yapılmıştır. Ayrıca, aylık basit maliyet sistemi uygulayan bir işletmede tek bir menü kalemi üzerinde standart maliyetleme yöntemi ile yiyecek ilkmadde ve malzeme kullanım-miktar maliyetlerinin kontrolü ve azaltılmasına yönelik bir çalışma uygulanmıştır.

1. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK BÖLÜMÜ VE YİYECEK MALİYETLERİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

1- 1 Otel İşletmeciliği

1.1.1 Otel İşletmelerinin Tanımı

Turizm sektörü içinde yer alan ağırlama endüstrisi; konaklama, yiyecek, içecek veya her üçünün de sunulduğu hizmetleri kapsayan geniş bir yelpazeye sahiptir.⁽¹⁾ Ağırlama endüstrisinin çok büyük bir kısmını oluşturan otellerin üretmiş oldukları mamul ve hizmetler benzerlik göstermektedir⁽²⁾. Buna rağmen, ilgili uzman ve kuruluşlar tanımı üzerinde uzlaşamamışlar, her biri kendi açısından çok sayıda tanım yapmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Prof. Dr. Walter Hunziker'e göre, "Otel; yer yabancısı olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yeme içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan işletmedir."⁽³⁾

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre, "Otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir."⁽⁴⁾

14 Ekim 1983 tarih ve 18060 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun, Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğinin 67. maddesinde otel; "Esas fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetle beraber yeme, içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen en az (20) odalı tesislerdir." şeklinde tanımlanmaktadır.⁽⁵⁾

(1) Michael L. Kasavana, Hotel Information Systems, CBI Publishing Company, Boston, 1976, s.3

(2) Laurie J.Mullins, Hospitality Management, A Hudman Resources Approach Pitman, London, 1992, s.3

(3) Hasan Olaltı, Otelcilik Endüstrisi, Yatırımları ve Finansman, İzmir İkt. Tic. İl. Ak. Yayını, Ticaret Matbaacılık, İzmir, 1965, s.15

(4) Feri Mani Maviş, Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar, Birlik Matbaası, Eskişehir, 1992, s.41

(5) Orhan Kalkan, En Son Değişiklikleriyle Açıklamalı Turizm Mevzuatımız, Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara, 1991. s.147.

Yukarıdaki tanımlamalardan hareketle daha kapsamlı bir tanım; “Otel; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanını arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını belirli bir ücret ile karşılayan ekonomik ve sosyal bir işletmedir”⁽⁶⁾ şeklinde tanımlanabilir.

Oteller, müşterilerinin sadece geceleme ihtiyacını karşılamazlar. Otel işletmelerinin birincil amacı müşterilerine konaklama olanağı sağlamak iken, ikincil amacı da yiyecek, içecek, eğlence hizmetlerini de müşterilerine sunmaktır.⁽⁷⁾ Günümüzde modern otelciliğin temel anlayışı; müşterilerinin yalnızca konaklama ihtiyaçlarını değil, misafirlerin günlük yaşamındaki hemen tüm ihtiyaçlarını karşılamak ve işletme olarak mümkün olan en fazla geliri sağlamaktır.⁽⁸⁾ Başka bir deyişle konaklama dışındaki diğer hizmetlerin otel işletmeleri açısından önemi, kar getirmeseler bile bunların müşterilere sunulmasındaki zaruriyetten kaynaklanmaktadır.⁽⁹⁾

O halde bize göre otel; öncelikle yer yabancıları olan kişilerin konaklama, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlarını, daha sonra da o yörede yaşayanların sosyal içerikli isteklerine yönelik hizmetleri belirli bir ücret karşılığında sunan ekonomik ve sosyal içerikli işletmelerdir.

1.1.2. Otel İşletmelerinin Temel Özellikleri

Otel işletmelerinin başlıca özellikleri şu şekilde özetlenebilir:⁽¹⁰⁾

- Otel işletmeleri “zaman” satar. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması gerekir. O gün satılmayan oda, işletme için maliyet artırıcı bir olaydır. Otel hizmetlerinin stoklama özelliği olmadığına göre hizmetin üretildiği anda ve yerde satılması gerekmektedir.⁽¹¹⁾ Örneğin, otelde boş kalan bir odanın veya lokantada satılmayan bir

⁽⁶⁾ Hasan Olalı, Meral Korzay, *Otel İşletmeciliği*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 214, İstanbul, 1989, s.29.

⁽⁷⁾ S. Medlik, *The Business of Hotels*, Heinemann Professional Publishing Ltd. Halley Court, Jordan Hill, Oxford OX2 XEJ, London, 1990, s.50.

⁽⁸⁾ Jack D. Nimemcier, *Planning and Control Food and Beverage Operations*, Institute of the American, Hotel and Motel Association, Michigan, 1982, s.8.

⁽⁹⁾ İ.Sabit Barutçugil, *Turizm İşletmeciliği*, Beta Basım - Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1989, s.53.

⁽¹⁰⁾ Fermani Maviş, *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 111 Eskişehir, 1985, s.20.

⁽¹¹⁾ Necdet Hacıoğlu, *Turizm Pazarlaması*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1989, s.13.

masanın aynı gün ve saat içinde yeniden satılabilmesi ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan ekonomik kayıpların sonradan giderilebilme olanağı yoktur.

- Otel işletmelerinde üretilen hizmetlerin satışı ancak, misafirlerin otele başvurusu üzerine başlamaktadır. Başka bir deyişle üretim ve tüketim aynı andadır.⁽¹²⁾

- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır. Otel işletmelerinde müşteri ağırlanması temel hizmet oluşuna göre, belli bir sayının altında personel çalıştırmak imkansızdır.

- Oteller ve diğer konaklama üniteleriyle konaklama ünitesi olmayan yiyecek - içecek kuruluşlarında günün sonu ve bir sonraki günün başlangıcı arasındaki bir kaç saat dışında faaliyet süreklidir. Ancak konaklama hizmetlerine olan talep gün boyu ve yılın değişik zamanlarında değişimler göstermektedir. Talebin bu özelliği nedeniyle iş yoğunluğu saatlerine eşit bir şekilde dağılmamakta bundan da işgücünün verimliliği negatif yönde etkilenmektedir. Otellerde işçilik maliyetleri brüt gelirin %35 veya daha da üstünde gerçekleştiğine göre, verimlilik açısından boş geçen saatlerin değerlendirilmesi gerekmektedir.⁽¹³⁾

- Turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, konaklamadan bekledikleri yararlar, gelir düzeyleri, zevkleri birbirinden son derece farklıdır. Bu farklılık turizm şekillerini ve işletmelerin kurulacakları yörelerin farklılığını ve konaklama işletmelerinin sundukları ürün ve hizmetlerinin farklılaştırılmasını zorunlu kılmaktadır.⁽¹⁴⁾

- Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir. Çünkü otel işletmelerinde talep önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlıdır. Turizm endüstrisi de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden ekonomik konjoaktüre bağlı risk faktörü yüksek olmaktadır. Ayrıca işletmeler mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmalarıyla karşılaştıklarından faaliyetlerini mevsimlere göre

⁽¹²⁾ Laurie J. Mullins, a.g.e., s.7

⁽¹³⁾ Hüseyin Özgen, Bahar Taner, "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi", Verimlilik Dergisi, MPM, 1993/1, s.62.

⁽¹⁴⁾ Robert W.McIntosh, Charles R. Goldner, Tourism Principles, Practices, Philosophies, John Wiley and Sons Inc U.S.A., 1990, s.243

düzenlerler.⁽¹⁵⁾ Bu durum personelin de mevsimlik olmasını gerektirir. Oysa, mevsimlik oteller ellerindeki nitelikli personeli kaçırmamak için faaliyet göstermedikleri günlerde de bir kısım personele ücret ödemek zorunda kalırlar.

- Otel işletmeciliği. kuruluşta büyük sermayeye ihtiyaç gösterir. Sermayenin önemli bir kısmı da sabit değerlere bağlanmıştır. Bu ise, işletmede amortisman giderlerini ve ödemelerde rizikoyu artırıcı bir etken olur.⁽¹⁶⁾ Ağırlama endüstrileri birçok endüstri ile karşılaştırdığında, genellikle dönen varlıklara, toplam varlıklara göre çok az para yatırıldığı görülmektedir. Arsa, bina, mefruşat ve teçhizatı kendisinin olan bir otel, dönen varlıklar olarak, toplam varlıkların yalnızca %20'sine veya daha azına sahip olabilir.. Diğer yandan bir imalat işletmesinin dönen varlıklarının toplamı. sabit varlıklarının toplamını aşabilir. Bunun ana nedeni, imalat ve diğer endüstrilerin alacak ve satoklarının çok fazla olmasıdır. Oteller, moteller, restoranlar ve ilgili işletmeler buna karşılık, devir hızı yüksek, görel olarak az stok bulundururlar. Otel ve restoranlar aynı zamanda, öncelikle nakit esasıyla veya satış ile ödemenin arasında yalnızca kısa bir süre bulunan bir kredi kartı esası ile çalışmaktadırlar. Bu açıdan dönen varlıklar yönetimine önem verilmelidir. Dönen varlıkların etkin kullanımı karlılığı arttırabilir.⁽¹⁷⁾

- Oteller aynı zamanda sosyal bir kuruluştur. İnsanlar zaman zaman bu işletmelerde biraraya gelerek konferanslar, konserler, defileler, kermesler, eğlence geceleri, iş toplantıları, nişan, düğün v.b. sosyal olayları yaşarlar. İnsanların hayat standartları arttıkça yukarıda sayılan olayların otellerde yapılması isteğide artmıştır. Bu gerçeği gören otelciler işletmelerine yeni salonlar eklemişler ve daha fazla müşteri çekmeye başlamışlardır. Balo salonları, toplantı salonları, geniş lobiler, barlar, kafeteryalar, değişik amaçlı restoranlar, modern otellerin vazgeçilemeyen yardımcı ve tamamlayıcı bölümleri haline gelmiştir. Günümüzde otellere, yemek, eğlence, konferans v.b. toplantılar ve eğlenceler için gelenlerin toplamı, geceleme için gelen misafirlerin yanında küçümsenmeyecek sayıdadır.

Bu durum, otellerin sadece buldukları yöre dışındaki insanların yeme, içme, eğlence ihtiyaçlarını karşılamadıklarını; yöre sakinleri için de restoranlarıyla, barlarıyla, eğlence üniteleriyle bir ağırlama hizmet işletmeleri olduğunu gösterir.

⁽¹⁵⁾ Ahmet Aktaş, Turizm İşletmeciliği, Retromad Matbaası, Antalya, 1989, s.17.

⁽¹⁶⁾ Ertuğrul Çetiner, Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Ankara, 1995, s.11.

- Otel işletmeciliği, içinde bulunduğumuz yüzyılda teknolojinin ilerlemesiyle beraber sürekli olarak değişikliğe uğrayan bir alandır. Herhangi bir otel işletmesinin teknolojiyi takip edememesi, o işletmeye olan ilgilinin kaybolması demektir.⁽¹⁸⁾

- Özellikle yiyecek üretiminde bazı gıda maddelerinin dayanıksız mal olması onların soğuk depolarda 3-4 günden fazla stoklanmamasını gerektirir.

- Otel işletmelerinde çalışan personel sayısı ve işgören değişim hızı yüksektir. Bu durum özellikle mevsimlik otellerde daha da belirgindir. Yıl boyunca açık olan ve rantabl çalışan otel işletmelerinde ve restoranlarda işgören değişim hızının yüksek olması o işletmenin izlediği personel politikasında tutarsızlıklar olduğu yorumunu getirir.⁽¹⁹⁾ İşgören değişim hızının yüksek olması işçilik giderlerini arttırır.

Yukarıdaki faktörler nedeniyle de otel işletmelerinde performans ölçümlerinde bir takım zorluklarla karşılaşılmaktadır.⁽²⁰⁾

1.1.3. Otel İşletmelerinde Organizasyon

Artan nüfus, ilerleyen kentleşme, insanlar ve toplumlararası ilişkilerin artmasını, ulaşım imkanlarının gelişmesi ile otel işletmeleri sadece gecenin geçirildiği yerler olmaktan çıkmış, bilimsel seminer ve kongrelerin yapıldığı yerler haline gelmiştir.

Otel işletmeleri, büyüklük, işgören sayısı, amaçları, izlenen politikalar, kuruluş yerleri ve tesisleri, yapım tarzları ve sunulan hizmetlerin niteliği vb. açıdan da önemli farklılıklar göstermektedirler. Başlangıçta basit bir organizasyona sahip olan oteller bugün birçok işlevi yerine getiren bir endüstri haline gelmiştir. Bu nedenle tüm turizm işletmeleri için tek tip bir örgütsel yapı şemasını ve işleyiş kurallarını belirlemek imkansızdır.⁽²¹⁾

⁽¹⁷⁾ Michael Coltman, Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim, (Çev: Önder Met) İnce Ofset, Balıkesir, 1995, s.79.

⁽¹⁸⁾ Ayhan Gökdeniz, Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Alem Basımevi, Balıkesir, 1985, s.30.

⁽¹⁹⁾ Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1982, s.53

⁽²⁰⁾ Laurie. J.Mullins, a.g.e., s.7

⁽²¹⁾ Rutes Walter and Richard H.Penner Hotel Planning and Design Whitney Library of Design, U.S.A., 1985, s.229

Organizasyon , geniş anlamda bir düzenleme ve planlama işidir. Belirli hedeflere ulaşmak, yönetici ve işgücünün nicelik ve niteliklerinin iyi tesbit edilmesine uyumlu ve verimli çalıştırılmasına bağlıdır. Bununla birlikte işletme faaliyetlerinde aksaklık olmaması ve işletme politikalarına ters düşmemek için koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının tam olarak yerine getirilmesi; örgüt içi haberleşme kanallarını oluşturan emir- kumanda zincirinin sağlam ve mantıklı temeller üzerine kurulması gerekir.

Bir işletmenin organizasyon yapısı gereksinmelere ve fonksiyonlarına göre tesbit edilmediği takdirde saptanacak en uygun işletme politikasının bile başarıya ulaşması düşünülmez.⁽²²⁾

Otel işletmelerinin organizasyon yapısının kurulması ve bu organizasyon yapısı içinde verimli olabilmesi ancak, alt sistemlerin uyumlu olması,⁽²³⁾ temel işletme fonksiyonlarının bilinmesi ve bu fonksiyonlarının anlaşılması sonucu mümkün olabilir.⁽²⁴⁾ Ayrıca organizasyon planı otel işletmelerinin bünyelerine uygun, basit, sade ve yararlı olmalı, yazılı bir biçimde ifade edilmelidir. Plan aynı zamanda sorumluluk hatlarını açık bir biçimde göstermeli ve işletme faaliyetleriyle ilgili tüm kişiler tarafından kolayca anlaşılmalıdır.⁽²⁵⁾

Otel işletmelerinde organizasyon planının diğer önemli bir özelliği de departmanlar arasında görev ve sorumluluk ayrımı yaparak, kayıt tutma ile işletme varlıklarını emanet etme ve koruma fonksiyonlarını ayırarak hileli yolları önleyip güvenilir rapor vermeye yardım etmektir. Yani, bir departmanın faaliyetleri ile muhasebe kayıtlarının aynı departmanın kontrolünde olmaması gerekir. Bu, otel işletmelerinde iç kontrolün önemli özelliklerinden birisidir.

Sahip oldukları özelliklerin farklı olması nedeniyle konaklama işletmelerinin organizasyon şemaları da farklılık arzeder. Küçük otellerde çalışanlar genellikle çeşitli görevleri birarada yürütürken, otel büyüdükçe daha açık tanımlanmış bölümlerde örgütsel

⁽²²⁾ Fermani Maviş, a.g.e., s.3

⁽²³⁾ Güher Yakar, Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı, İstanbuldaki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerle İlgili Bir Alan Çalışması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ün.v., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994, s.73

⁽²⁴⁾ Ömer Lütfi Met, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, İnce Ofset Basımevi, Balıkesir, 1989, s.36.

⁽²⁵⁾ Clifford T.Fay - Richard C.Rhoads, Robert L.Rosen Glatt Ağırlama Hizmet Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi, (Çev: Selim Bekçioğlu), Ankara, 1985, ss. 240-241.

yapıyı oluşturma olanağı doğar. Büyük otellerin örgütsel şemalarında ise, uzmanlaşmanın giderek arttığı görülür.⁽²⁶⁾ Otel işletmelerinin örgütsel yapılarında temelde aynı tür işler yapılmaktadır.

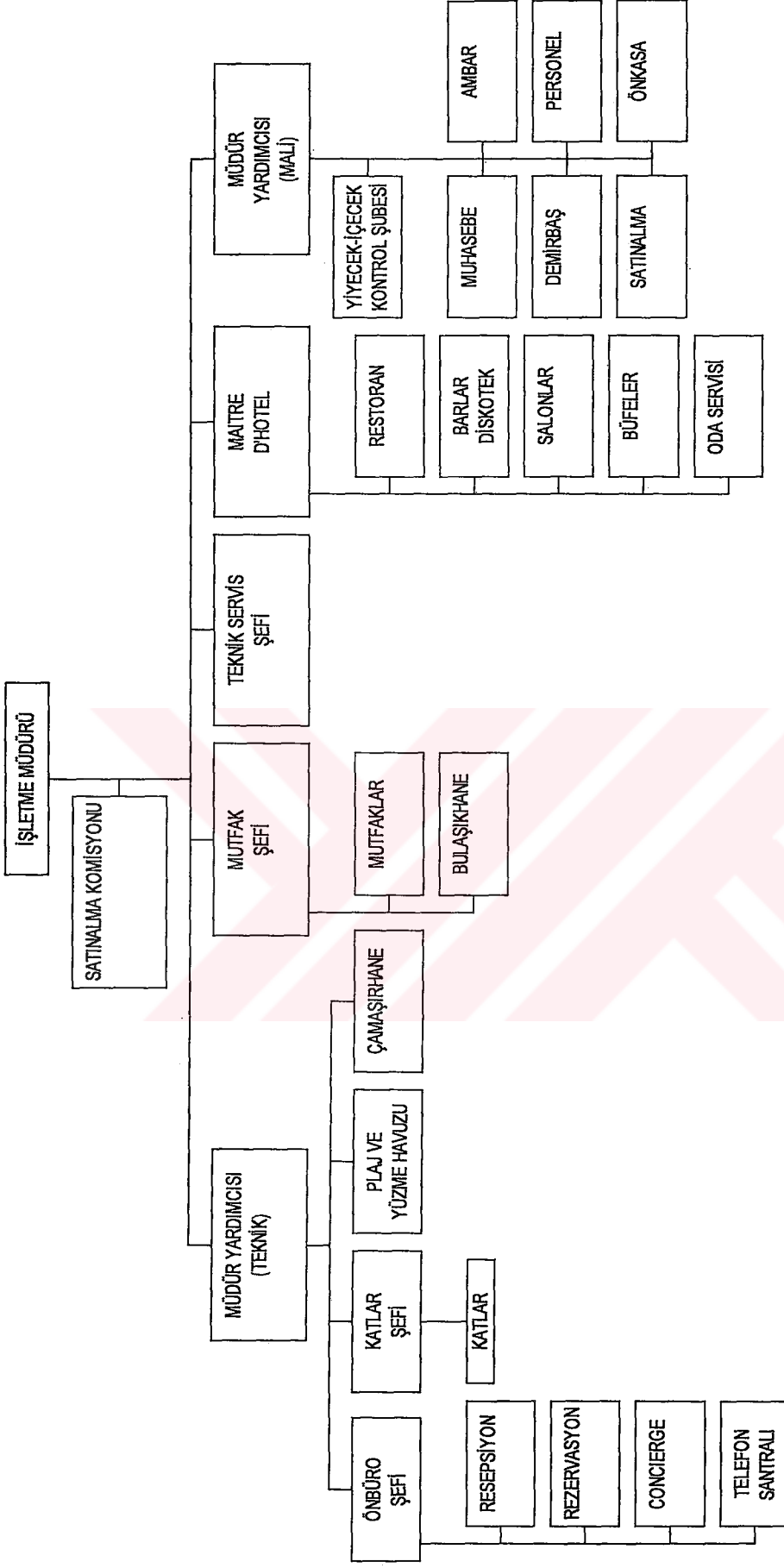
Ülkemiz otelleri için örnek olabilecek bir organizasyon şeması (Şekil 1) de verilmiştir. Genel olarak otel işletmelerinde bulunan departmanlar iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar gelir getiren bölümler ve gelir getirmeyen bölümlerdir. Bu ayrım bu bölümlerin gelir ve gider merkezi olmalarına göre yapılır⁽²⁷⁾



⁽²⁶⁾ I. Sabit Barutçugil., a.g.e., ss.108-110

⁽²⁷⁾ Michael L.Kasavana, a.g.e., s.8

Şekil 1 Tüm İşletmeler İçin Uygulanabilecek Ortak Bir Organizasyon Şeması



Kaynak : Haşım Aras, Konaklama İşletmelerinde Yemek-içecek Maliyet Kontrolü, Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara, 1993, s.13.

1.1.3.1. Gelir Getiren Bölümler

Bu bölümlerin sayısı otelin türüne ve büyüklüğüne göre değişir. Fakat odalar ve yiyecek içecek bölümü temeldir Otelin yan faaliyet bölümleri, müşterilere para karşılığında telefon, çamaşır, kuaför ve hediyelik eşya gibi hizmetlerin sunulduğu ünitelerdir. Çamaşırhane bölümü ise gelir getiren müşteri çamaşırhanesi ve gelir getirmeyen işletme çamaşırhanesi olarak iki bölüme ayrılabilir. Faaliyet bölümleri olarak da adlandırılan bu bölümler hem gelirin sağlandığı hem de maliyetin olduğu merkezlerdir. Bu departmanlarda oluşan gelir ve maliyetleri görebilmek, planlama ve kontrolde yararlanabilmek için bu bölümlere uygun gelir tabloları hazırlamak, başarı (performans) değerlemesi için yararlıdır.⁽²⁸⁾

1. Konaklama Bölümü

Organizasyon şemasında da görülebileceği gibi konaklama bölümü; ön büro, kat hizmetleri ve üniformalı hizmetler (servis - konsierj) şeklinde oluşmaktadır.

a) - Önbüro: Temel fonksiyonları; oda satışları yapmak, müşterilerin hesaplarını tutmak, fatura vermek ve alacakları tahsil etmek, döviz bozmak v.b. dir.

b) - Kat Hizmetleri: Müşteri odalarının, koridorların, salonların ve otelin genel temizliği, yatakların yapılması, kirli çamaşırların değiştirilmesi, mevcut eşyaların temizliği ile uğraşır. Ayrıca satışa hazır durumdaki odalar için resepsiyona rapor verir, tamir ve bakım ile ilgili işleri teknik departmanlara bildirir.

c) - Üniformalı Hizmetler: Başlıca görevleri; müşterileri karşılayıp önbüraya götürmek, müşterilere ait bagajları odalarına kadar taşımak, onları odalarına götürmek, müşterilerin danışma işlemlerinde yardımcı olmak, müşteri adına harcama yapmak ve bu harcamaları önbüroda müşteri hesabına yazdırmaktır.⁽²⁹⁾

⁽²⁸⁾ Yılmaz Benligiray, Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü, Eskişehir İkt. ve Tic. Bil. Ak. Yayınları, Yayın no: 180/181, Eskişehir, 1977. s.21.

⁽²⁹⁾ Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.19

2. Yiyecek İçecek Bölümü

Yiyecek içecek bölümü ise; bir yiyeceğin ve içeceğin teslim alınmasından, depolanmasına, pişirilmesinden servisine, kadar bir çok işlevin yapılmasını sağlayarak, müşterilerin yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılandığı bölümdür. Bu bölümde yapılan işlevler şunlardır: ⁽³⁰⁾

a - Satınalma ve Depolama: Daha önce belirlenmiş ve tanzim edilmiş menülerde yeralan yiyeceklerin hazırlanması için gerekli malzemelerin sipariş edilmesi, teslimü ve depolanmasıyla ilgili çalışmalar yapar. Depolanan malzemelerin dağıtımını ise yine aynı ünite tarafından gerçekleştirilir.

b - Mutfak: Depodan aldığı malzemelerden yararlanarak yiyecekleri hazırlayan ve müşterilere sunulacak hale getiren bölümdür. Yiyecek - içecek bölümünün en önemli fonksiyonları bu bölüm tarafından gerçekleştirilir.

c - Servis - Restoran: Yiyeceklerin mutfakta hazırlandıktan sonra müşterilere sunulması ise servis bölümünün işidir.

d - Bar: İşletme depolardan alınan içeceklerin müşterilere sunulmasına ilişkin hizmetlerin yürüldüğü bölümdür.

Bu ünitelerin ilk üçü yiyecek sonuncusu ise, ağırlığı içecek olmakla beraber hafif yiyeceklerin servisinin de yapıldığı içecek hizmetlerinin sunulmasına ilişkindir.

3. Yardımcı Bölümler

Müşterilerin yatma, yeme, içme ihtiyaçları dışında yine otelin tür ve büyüklüğüne göre müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan ve işletmeye gelir sağlayan ünitelerdir. Bunlar, Telefon hizmetleri, müşteri çamaşırhanesi, sigara, gazete satışı, berber, kuaför, çiçekçi vb.dir.

⁽³⁰⁾ Adnan Türksoy, "Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Otomasyon Uygulaması Örneği" Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1992., s.16

1.1.3.2. Gelir Getirmeyen Bölümler

Doğrudan gelir getirmeyen fakat gelir ünitelerini sevk ve idare eden bu ünitelere yardımcı olan bölümlerdir. Hizmet bölümleri içerisinde yer alır. Müşteri ile direkt ilişkisi olmayan bölümlerdir. Yiyecek üniteleriyle ilişkileri açısından gelir getirmeyen bölümlerden bazıları şunlardır:

1. Yönetim Bölümü

Otel işletmelerinde personelin yönetim ve denetim işlerini yapan bölümdür. Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre yapacağı işler çeşitlenebilir ve çoğalabilir.⁽³¹⁾ Bu bölümde çalışanların faaliyetleri daha ziyade otelin yönetimine ve ilgili hesapları tutmaya yöneliktir. Otel müdürü ve kendisine bağlı yardımcı elemanlar yönetim departmanını oluşturur.⁽³²⁾

Yönetim bir süreçtir. Süreç insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme, iş ve çabalarının başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı olarak tanımlanabilir.⁽³³⁾

Türkiye’de otel işletmelerinin hemen bir çoğun da yönetim süreci ve biçimi otoriterdir. Türk otel işletmelerinde merkeziyetçiliğin bir sonucu olarak üst kademenin astlara yetki devretmekten kaçındıkları gözlemlenmektedir. Bunun sonucunda astlar hemen her sorunun nihai çözümünü üst kademelerden beklemektedir.⁽³⁴⁾ Bu ise, otel işletmelerinde verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Burada verimlilik kavramı eldeki kaynakları çok iyi değerlendirerek en yüksek üretime ulaşmaktadır.⁽³⁵⁾ Bu, otel işletmelerinde her bölümün bir diğeri ile optimum bir uyum ve işbirliğini gerektirir. Bunun için yönetici, bölüm müdürü ve şeflerine, nihai sorumluluk kendisinde olmak koşuluyla sorumluluk vermeli ve bölümler arasında koordinasyonu sağlamalıdır.⁽³⁶⁾

⁽³¹⁾ Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.20

⁽³²⁾ Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.24

⁽³³⁾ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara, 1992. s.161.

⁽³⁴⁾ Ömer Lütfi Met, a.g.e., s.105

⁽³⁵⁾ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basımevi, İstanbul, 1996, s.4

⁽³⁶⁾ Otel Yönetim Seminerleri (Konuşma Metinleri), Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, No: 56, Ankara, 1984, s.40.

2. Teknik Hizmetler Bölümü

Otelin ısı, ışık, havalandırma gibi işleri ile bina ve teçhizattaki onarımlarla uğraşır. Teknik personel sayısı otelin büyüklüğü ve yaşına göre değişir. Özel teknik elemanlar, bu tür işlerin dışarıda yaptırılmasından içeride yaptırılması daha ekonomik olduğu zaman kullanılır.

3. Muhasebe Bölümü

Muhasebe bölümü, işletmede ekonomik sonuçlar doğuran olayların belirlenmesi, kaydedilmesi, sınıflanması ve sonuçların işletme ile ilgili kişilere çoğu zaman dönemsel raporlar şeklinde sunulmasını sağlayan ünitelerdir.

Otel muhasebe departmanı çoğunlukla iç kontrole yöneliktir. Bu kontrol üç amaçlıdır. İlk olarak müşterilere yapılan iskonto ve alınan paraların müşteri hesaplarına kaydını sağlamaktır. İkinci olarak otel personeli tarafından yapılan hile ve ihmalleri önlemek, üçüncü olarak gereksiz harcamaları minimize etmeyi hedef alır.⁽³⁷⁾

Yukarıdaki amaçlar doğrultusunda oteller maliyet ve maliyet kontrolü ile yakından ilgilenmek zorundadırlar. Bunun için organizasyonda bir kişi bununla sorumlu olabilir. Büyük oteller bu işle görevli bir birim “Yiyecek içecek kontrol bürosu” kurabilirler. Ancak bu departmanın maliyeti ile kontrol sisteminin sağlayacağı avantaj arasında bir denge sağlanmalıdır.⁽³⁸⁾

4. Pazarlama Bölümü

Turizm hareketlerinin ulusal ve uluslararası alandaki gelişmelerden yararlanabilmesi için yetenekli, satış personeline ihtiyacı vardır. Bu sebeple otel organizasyonlarına satış bölümü ilave edilmiştir.⁽³⁹⁾ Bu, işletmelerin verimliliği ve doluluk çabalarını artırma açısından oldukça önemlidir.

⁽³⁷⁾ Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.24.

⁽³⁸⁾ a.g.e., s.24

⁽³⁹⁾ A.J.Burkant - S. Medlik, “Turizm Endüstrisinde Pazarlama Uygulamalar”, Türkiye İktisat Gazetesi, Çeviren: Selim Bekçioğlu (5 Ocak 1978), s.12

1.2 - Otel İşletmelerinde Yiyecek Bölümü

1.2.1. Yiyecek Hizmetlerinin Tanımı

Daha önce de değinildiği gibi, yiyecek - içecek hizmetleri otel işletmelerinde sunulan temel hizmetlerden birisidir. Kuşkusuz yiyecek - içecek hizmetlerinin sunulduğu yerler yalnızca oteller değildir. Otellerin yanında bu hizmetlerin sunulduğu bir çok kurum ve kuruluşta sözedilebilir.

Yeme-içme İşletmeleri; genellikle kişilerin sürekli oturdukları yerin dışında yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamak ve kâr sağlamak amacıyla kurulan fiziksel niteliklere sahip işletmelerdir.⁽⁴⁰⁾ Turizm açısından yeme içme işletmeleri, gastronomi adını verdiğimiz beslenme bilimi konusu içine girer.⁽⁴¹⁾ Zira gastronomi insanlara yiyecek ve içecek hizmetlerinin nasıl ve ne şekilde yapılacağını gösteren bir bilim dalıdır.⁽⁴²⁾ Gastronominin bilimsel yönünü doğrudan doğruya gıdalarla uğraşılması oluştururken, diğer bir yönünü de yemek teknolojisini oluşturur.

1.2.2. Yiyecek Hizmetlerinin Gelişimi

Yiyecek- içecek işletmeleri altmışlı yılların başından beri niteliksel planda büyük bir gelişim, niceliksel planda ise artma sürecine girmiştir. Bir çok sosyolojik ve ekonomik olaylar yiyecek sektörünün bu önemli değişimine yardımcı olmuştur. Bu değişime neden olan faktörler şunlardır: ⁽⁴³⁾

- Nüfus artışı,
- Yaşam düzeyinin yükselmesi
- “Boş zaman” olayının gelişmesi,
- Seyahate katılanların sayısının her yıl yükselmesi,
- Büyük kent merkezlerinin çoğunda insanların günlerini evlerinin dışında geçirmeğe başlaması,

⁽⁴⁰⁾ İ.Sabit Barutçugil, a.g.e., s.55.

⁽⁴¹⁾ Adnan Türksoy, a.g.e., s.17

⁽⁴²⁾ Johannes Pries, Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi, (Çev: Ahmet Aktaş - A.Tekin) Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984, s.13.

⁽⁴³⁾ Benard Thelmann, Collection Hotellerie et Tourisme Ouvrir un Restaurant, Paris, 1988, s.13.

- Kadının toplumdaki rolünün değişmesi, çalışan kadın sayısının gittikçe artması, öğle yemeği hazırlamaya zamanlarının kalmaması.
- Yüksek öğrenim gören öğrenci sayısının artması ve
- Kentleşmedir.

Bazı olayların yiyecek sektörü üzerinde direkt etkileri olmasına karşın (nüfusun artması), bazılarının da çoğalmasında etkileri olmuştur. Ev dışında çalışan kadın sayısının gittikçe artması, kadınların hem ailelerinin, hem de kendilerinin öğle yemeği sorunlarını çözmek zorunda kalmalarına sebep olmuştur. Bu da dışarıda hiç yemek yemeyen halka lokantaya gitme alışkanlığı getirmiştir. Üstelik çalışan kadınlar ailelerinin gelirlerinin yükselmesine de katkıda bulunarak iş dışı, boş zaman ve tatil tüketiminin çoğalmasına yardımcı olmuşlardır.

Yukarıda açıklanan sebeplerle birlikte tüketicilere sunulan yemek ve lokanta çeşitliliği de bu sektöre olan talebin artmasına neden olmuştur.⁽⁴⁴⁾

Lokantacılığın yarınına baktığımızda; ekonomik koşulların gelişmesi ve tüketim alışkanlıkları gözönüne alınırsa, lokantacılığın son yıllardaki gelişiminin yavaşlayacağı veya gelecek yıllarda artacağı konusunda aşağıdaki tahminler yapılabilir:

- İşletme koşulları zorlaştıkça mevcut işletmeler birbirine karşı daha saldırgan bir politika uygulayarak müşteri sayısını arttırmaya çalışacaklar veya kaybolacaklardır.
- Verimlilik alt sınır devamlı yükseleceği için, küçük yerleri büyötmeye veya ellerindeki yerleri daha akılcı kullanıracak formülleri benimsemeye zorlanacaklardır.
- Yerden azami derecede yararlanma hedeflerine müşteri devir hızını arttıran yeni lokanta formülleri ortaya çıkacaktır.⁽⁴⁵⁾
- Çağdaş yaşamın getirdiği zamanla yarışma zorunluluğu, insanları süratli bir biçimde ayaküstü yemek yemeğe itmektedir. Bu da “Fast food” denilen hızlı ve hazır

⁽⁴⁴⁾ Engin Taşkın, “Konaklama Sektöründeki Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Optimum Maliyet ve Karlılık Analizi” Yüksek Lisan Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bursa, 1991, s.3.

⁽⁴⁵⁾ Bernard Thelmann, a.g.e., s.15.

yemek türündeki restoranların giderek yaygınlaşacağını göstermektedir.

Hızlı yemek hizmetleri sunan, self-servis uygulamaları, yiyeceklerin atılabilir kağıt ve plastikte sunulması işgücünden tasarruf sağlar. Ayrıca, bu işletmeler sınırlı menüleriyle yemek zayıfatı ve porsiyonları kontrol altında tutarak masraflarını düşürmüşler ve müşterilerini satın alma gücünü arttırmışlardır. Bu durum pazarda kendilerine rekabet gücü getirmiş ve büyük pazarlara yöneltmiştir.

Ülkemizde yeni eğilimlerin geleneksel lokantalardan çok “fast food” türünden ürünler satan mekanlara kaydığı gözlenmektedir. Mc Donald’s, Wendy’s, Jimmy’s, Fried Chicken, Seven-Eleven, Fudrockery, Pizza Hut, Ken tucky Fried, Chicken, Burger King gibi fast food firmalarının Türkiye’de de hızlı gelişmesinde etkili olan faktörlerin başında batılı olan yiyeceklere karşı duyulan ilgi ve meraktan kaynaklanmaktadır.⁽⁴⁶⁾ Bununla birlikte insanların yenilik istemelerinin yanısıra, yılların getirdiği klasik yemekle karın doyurma alışkanlığının bıkkınlığının da bunda etken olabileceği açıktır.

- Son yıllarda tüm dünyada ve yurdumuzda da giderek gelişen Catering sektörü göze çarpmaktadır. Yiyecek içecek endüstrisindeki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan Catering hizmetleri yiyecek, içecek, servis gibi hizmetleri ifade etmektedir.

Günlük yaşam karmaşası ve yoğun tempo insanları yeni arayışlara itmektedir. Hızlı ve değişik bir ortamda müşteri ağırlamak da zaman zaman sorun yaratabilmektedir. Böyle bir talebin karşılanması için bazı firmalar sözkonusu davetlerin yiyecek-içecek organizasyonunu müzik ve nakliye işleriyle birlikte üstlenmektedirler. Bu tip organizasyon firmaları kokteyl, yemek, açık büfe, kumanya, fuarların kafeterya hizmetleri, kongre ve konferansların yiyecek-içecek servisleri, ev davetleri gibi her türlü organizasyon ve servisi gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.

- Tüm bu gelişmelere paralel olarak, konaklama sektörü yiyecek-içecek hizmeti veren bölümleriyle sektör içerisinde rekabet edebilmek ve kârlarını arttırıp varlıklarını sürdürebilmek için, maliyetleri üzerinde etkili olan faktörlerin, en etkili ve verimli bir şekilde kullanımını sağlayacak, personel giderlerini, fire ve zayıfatlarını küçültecek maliyet

⁽⁴⁶⁾ Dünya Gazetesi, “fast food” Büyük Kentlerde Yaygınlaşıyor, (27.8.1990), s.12

azaltma çalışmalarına daha fazla önem vermek zorundadırlar. 2000’li yıllarda sektör için hakim sözcük kalite ve verimlilik olacaktır.

1.2.3. Yiyecek Hizmetlerinde Sınıflandırma Şekilleri

Temel amacı müşterinin yemek ihtiyacını karşılamak olan yiyecek işletmelerinin çok değişik sınıflandırma şekilleri vardır. Çalışma farklılıklarına, çalışma saatlerine, kalitesine, mutfak tipine, büyüklüğüne, mülkiyetine, hizmet tarzına, hukuksal statüsüne göre vb.⁽⁴⁷⁾

Yiyecek-içecek işletmeleri, tüketici tercihlerinin çeşitliliği ve dünyadaki eğilimlerin değişmesine paralel olarak pek çok değişik şekillerde sınıflandırılabilirse de konumuza en uygunu aşağıdaki sınıflandırma şekilleridir.⁽⁴⁸⁾

1. Büyüklüklerine Göre

Yatırım, istihdam ve fiziksel hacim, ile yıllık ciro gibi işletme kriterleri, çerçevesinde;

- Büyük işletmeler: (masa sayısı 101 veya sandalye adedi 400 ve daha fazla olan işletmeler)

- Orta ve Küçük işletmeler: (Masa ve Sandalye sayısı bu rakamların altında kalan hizmet birimleri) olmak üzere iki ana grupta toplanabilir.

2. Mülkiyetlerine Göre

- Özel işletmeler
- Kamu işletmeleri
- Karma işletmeler

3. Sahip Oldukları İşletme Belgelerine Göre

- Turizm İşletme Belgeliler
- Turizm İşletme Belgeli olmayan (Belediye tarifeli) işletmeler.

⁽⁴⁷⁾ Bernard Thelmann, a.g.e., s.16

⁽⁴⁸⁾ Adnan Türksoy, a.g.e., s.18

4. Kitleye Yönelik Yiyecek İçecek Hizmeti Veren İşletmeler

Bu sınıflandırmada yiyecek, içecek hizmeti sunan işletmeler; ticari amaç taşıyıp taşımamalarına göre iki gruba ayrılmaktadır. Ticari işletmeler, kâr amacıyla kurulan yeme – içme işletmeleridir. Ayrıca mülkiyeti kamuda ya da endüstriyel işletmelerde bulunan, kâr amacı güdülmeyen kurulan ya da kuruluş amaçlarına göre; kendi personeline yiyecek- içecek hizmeti veren ve bulunduğu işletmeye bağlı olarak çalışan birimler de vardır.

1.2.4. Otel İşletmelerinde Yiyecek Bölümünün Organizasyonu ve Örgütlenme

İşletmelerin amaçlarına erişebilmesi için yönetimin örgüt içinde yapılması gereken işleri kişilerle ilişkilendirmesi gerekmektedir. Örgütlenme, “..... planlanmış amaçlara ulaşmak için gerekli olan özel faaliyetlerin saptanması, bu faaliyetlerin mantıklı bir çerçeve ya da yapı içinde sınıflandırılması ve faaliyetlerin kişi ve pozisyonlara bağlanması ile ilgilidir.”⁽⁴⁹⁾

Örgüt şemaları, örgütlenme etkinliklerinin en işlevsel araçlarından biridir. Örgüt şemalarını destekleyen en önemli yönetsel araç ise “iş tanımları”dır. İş tanımları, belli bir pozisyon ile ilişkilendirilen görev ve sorumlulukların örgütlü bir listesidir.⁽⁵⁰⁾ Başka bir deyişle, işlerin yapılabilmesi için bireylerin sorumluluk alanlarını belirler. İş tanımlarının temel mantığı işin ne olduğu hakkında genel bir fikre sahip olunmadığında” ise uygun işgören seçimi de zorlaşacaktır.⁽⁵¹⁾

Örgütlenme çalışmalarında amaç, ilgili işgörenler arasında çalışma düzeni ve yetki sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesidir.⁽⁵²⁾ Bu nedenle konaklama işletmelerinde yiyecek üretimi ile ilgili her üniteye belirlenen amaç kendilerinden beklenen katkıyı sağlamak da eşit etkinlikte çalışmalıdır.⁽⁵³⁾ Yiyecek üretim hizmetlerinin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan işler ve faaliyetler ayrıntılı bir şekilde belirlenip benzerliklerine göre gruplara ve bölümlere ayrılması gerekir. Bu ise, yiyecek üretiminde

⁽⁴⁹⁾ Halil Can, Meral Tecer, *İşletme Yönetimi*, Doğa Basımevi, Ankara, 1978, s.29

⁽⁵⁰⁾ Bernard Davis, Sally Stone, *Food and Beverage Management*, English Language Book Society, Heimann Professional, 1985, s.302

⁽⁵¹⁾ Thomas F.Powers, *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, John Wiley and Sons, Toronto, 1979, s.302.

⁽⁵²⁾ Ahmet Aktaş, *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Antalya, 1995, s.18.

⁽⁵³⁾ Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.58

başarıyı getiren en önemli anahtarın iyi bir organizasyon olduğunu ortaya çıkarır. Uygun yapılmış organizasyon yiyecek üretimini kolaylaştırır ve etkinliğini artırır.⁽⁵⁴⁾ Organizasyon içinde yetki ve sorumluluğu iyi tanımlanmış personelin de nitelikleri işe uygunsa başarılı olunmaması için hiç bir sebep yoktur.⁽⁵⁵⁾

Bununla birlikte işletmenin büyüklüğüne, hizmet verilen müşterinin niteliğine, yiyecek servisinin türüne (Amerikan, İngiliz, Fransız, Büfe servisi, Self servis, ziyafet v.b) restoranın bağımsız bir birim yada şirketler zincirine ait oluşuna, benimsenen personel politikasına bağlı olarak farklı örgüt yapıları ve personel hiyerarşileri geliştirilebilir. Başka bir deyişle işletmelerin büyüklükleri, nitelikleri, izledikleri politikalar, personel sayıları ve niteliği, hitap ettikleri müşteri kitlesi, atmosferleri, uyguladıkları servis sistemleri farklılık arzettiğinden standart bir organizasyon yapısından bahsetmek mümkün değildir. İşletmeler örgüt şemalarını gereksinimlerini karşılayacak doğrultuda farklılaştırabilirler.⁽⁵⁶⁾ Tüm işletmelere uyarlanabilecek, yiyecek departmanını ilgilendiren organizasyon şeması (Şekil 2) de verilmiştir.

İşletmelerin yiyecek faaliyetinin organizasyon yapısını etkileyen faktörler şunlardır:⁽⁵⁷⁾

- Yiyecek geliri getiren tüm birimlerin amaç ve politikalarının belirlenmesi
- Mevcut işlerin niteliklerinin tesbit edilip sınıflandırılması,
- İşlerin birbirleriyle ve yönetimle olan yatay ve dikey ilişkilerinin belirlenmesi,
- Personelin seçilmesi ve görevlendirilmesidir.

Belirlenen organizasyona göre, işletmedeki işgücü envanterini ayrıntılı olarak çıkarmak gerekir. İşgörenlerin nicelik ve nitelikleri saptanmadıkça geleceğe yönelik işgören gereksinmesini tesbit etmek zorlaşır.⁽⁵⁸⁾

⁽⁵⁴⁾ Ahmet Aktaş, a.g.e., s.184.

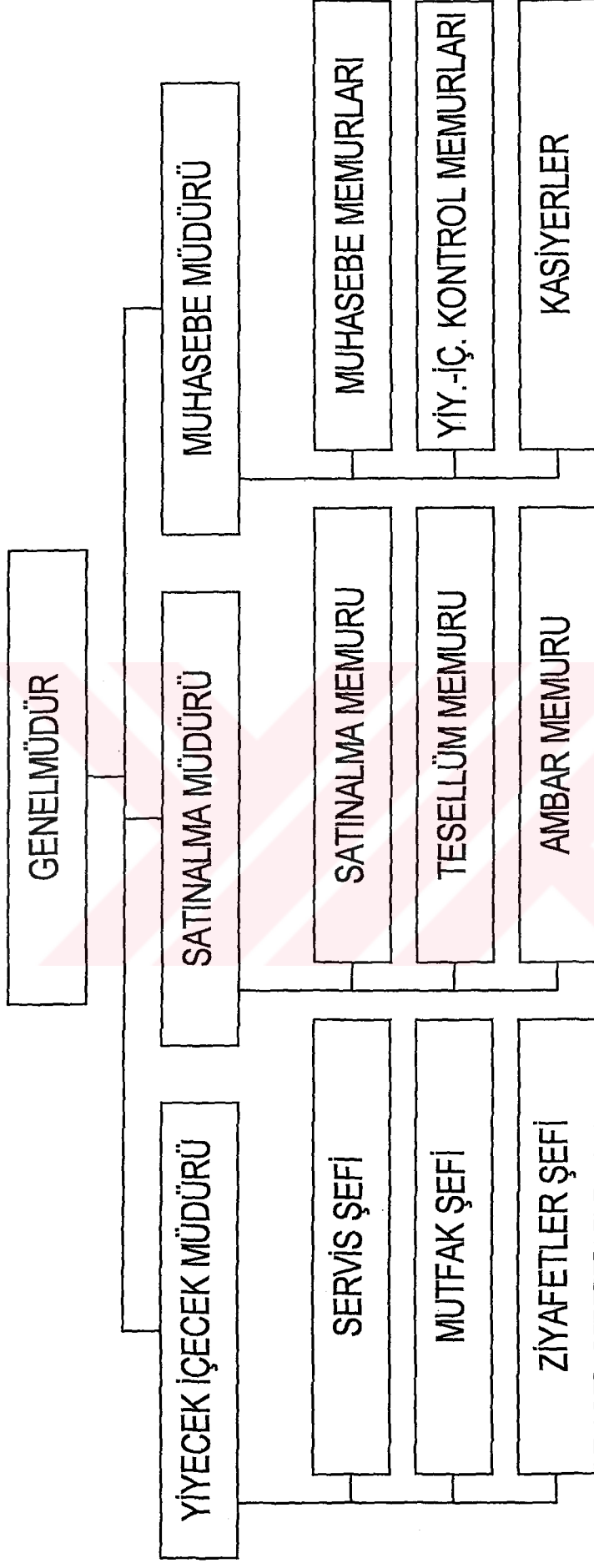
⁽⁵⁵⁾ Fermani Maviş, Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı İşletmelerde Likert Modeli Uygulaması, s.30.

⁽⁵⁶⁾ James R.Abbey, Jöreme J.Vallen, The Art and Science of Hospitality Management, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Management Association Michigan, 1987, s.138

⁽⁵⁷⁾ Ahmet Aktaş, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, a.g.e., s.16.

⁽⁵⁸⁾ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.50.

Şekil 2 Yiyecek Kontrolünü İlgilendiren Departman Şeması



Kaynak: Haşım Aras, a.g.e., s.14

1.2.5. Yiyecek Hizmetlerinin Otel İşletmelerindeki Önemi

Seyahat eden kişi için konaklama ne ölçüde önemli ise, yeme-içme de o ölçüde önemlidir. Bu, turist açısından olduğu kadar, işletme için de büyük önem taşır.

Konaklama tesisleri, yerleşik halka genel olarak pek otel bünyesinde bulunan yiyecek-içecek hizmetleri giderek artan bir tempo ile o yörenin halkına da hizmet sunarlar. Bu bakımdan yeme-içme ünitelerinin müşteri yelpazesi geceleme müşterisinden daha fazladır.

Konaklama sektörü yiyecek üniteleriyle iş ve para hareketini çoğaltarak verimliliğini artırmak ister. Ayrıca, konaklama tesislerinde yeme-içme ünitelerinin bulunması onlara sınıfsal veya derece farklılıkları verir. Konuya başka açıdan bakacak olursak konaklamaya gelen bir kişinin yemek için harcayacağı parayı da işletme almak ister. Bu nedenlerden dolayı yiyecek içecek üniteleri olmayan konaklama tesislerini günümüzde bulmak pek mümkün değildir.⁽⁵⁹⁾

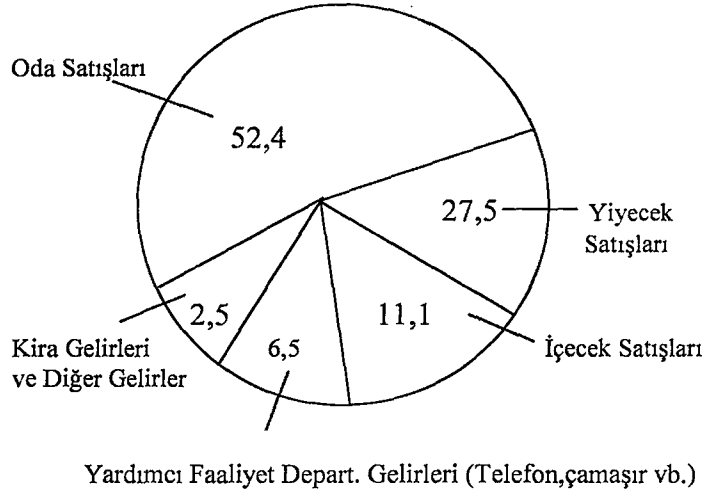
Bir otel işletmesinde yiyecek-içecek bölümünün önemi, yiyecek-içecek satışlarının toplam gelire olan katkısıyla ölçülebilir.⁽⁶⁰⁾ Uluslararası bir otelin gelirlerinin dağılımı yüzdesi ve toplam gelir içindeki yiyecek ve içecek gelirlerinin payı bu konuda bir fikir verebilir (Şekil 3)

Oda satış gelirleri bir tarafa bırakıldığında kalan gelirlerin en büyük dilimini (%38,6) ile yiyecek-içecek gelirleri oluşturmaktadır. Bu departmanın gelirlerinin büyük bölümünü ise, (yaklaşık %71'i) yiyecek satışlarından elde edilmektedir. Bu oranlar işletmenin sınıfına göre değişmektedir. Örneğin bir-iki yıldızlı bir otelde toplam gelirin %75-80'i odalardan %10-15'i yiyeceklerden sağlanırken, Dört-Beş yıldızlı bir otelde odalardan sağlanan gelir toplamı gelirin %50-55'ini, yiyecek gelirleri ise %30-35'ini oluşturmaktadır.

⁽⁵⁹⁾ Engin Taşkın, a.g.e., s.12

⁽⁶⁰⁾ Ahmet Aktaş, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, a.g.e., s.51

Şekil: 3. Uluslararası Pazara Hitap Eden Bir Otelin Gelirlerinin Dağılımı (%) Olarak



Kaynak: Adnan Türksoy, a.g.e., s.20

1.3- Otel İşletmelerinde Maliyet ve Gider Kavramları

1.3.1. Maliyet Kavramı:

Maliyeti oluşturan giderlerin mamul mallara ya da hizmetlere yüklenmesi üretilen mal ve hizmetlerin maliyetleri üretim çeşitlerine ve yapılan harcamaların doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak tüketilmesiyle ilgilidir. Maliyeti oluşturan giderler ya da tüketilen varlıklar işletmeye girişlerinden tüketilmelerine kadar geçen süre içinde bazı noktalarda maliyete dönüşmektedirler.⁽⁶¹⁾

Maliyet azaltımının temelini oluşturan maliyet kavramı ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Bu tanımların büyük bir kısmı maliyetler hakkında ihtiyaç duyulan farklı türdeki problemlerin çözümüne yöneliktir.

En geniş anlamda maliyet, bir amaca ulaşmak için katlanılan fedakarlıkların toplamı⁽⁶²⁾ veya elde edilen iktisadi kıymetin değeri yada bir değer özverisini temsil

⁽⁶¹⁾ Mehmet Uragun, Maliyet Muhasebesi ve Mali Tablolar, Yetkin Basımevi, Ankara 1993, ss.53-57.

⁽⁶²⁾ Zeyyat Hatipoğlu,, Cudi Tuncer Gürsoy, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Bilim Basımevi, İstanbul, 1979, s.10.

eder.⁽⁶³⁾ Diğer bir tanıma göre maliyet, belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan ve katlanması gereken fedakarlıkların parasal ifadesidir.

Maliyet, bir faaliyet için katlanılan fedakarlıklar olduğuna göre, maliyet hesaplama da bir faaliyetin maliyetini saptamaktır.⁽⁶⁴⁾ Yiyecek maliyetlerinin konusunu oluşturan faaliyetler (satınalma, stoklama, üretme, sunma gibi) çok çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir.

Maliyet için yukarıda verilen tanıma göre, bir yiyecek hammaddesi satın alındığında katlanılan fedakarlıklar satın alma faaliyetinin maliyetini, bir mal veya hizmet üretildiğinde katlanılan fedakarlıklar (kullanılan üretim faktörleri) da üretim faaliyetinin maliyetini oluşturur. Ancak bu tanımlamalarda maliyetin işletmeye ilişkin olup olmadığına yer verilmemiştir. Bu doğrultuda maliyeti her işletmenin kendi faaliyet konusunu oluşturan mamul veya hizmetleri elde etmek için harcadığı çeşitli üretim faktörlerinin para ile ifade edilebilen değeridir⁽⁶⁵⁾ şeklinde tanımlayabiliriz.

Öte yandan maliyet unsurlarının sadece parasal değerlerden oluşmaması, kullanılan bazı ticari belgelerin de tanıma dahil edilmesine yol açmıştır. Bu yaklaşımdan hareketle maliyet; nakit harcamalarının yada devredilen diğer varlıkların, çıkarılan hisse senetlerin, yerine getirilen hizmetlerin, teslim alınan yada alınması beklenen mal veya hizmet düşüncesiyle ortaya çıkan yükümlülüklerin miktarıdır.⁽⁶⁶⁾

Yukarıdaki değişik tanımların ışığında maliyetin tanımı onun amaca yönelik yapısını vurgular. Fayda ya da kazanç sağlama amacı, işletmenin sahip olduğu varlıkların değerindeki azalmadır. Bu azalış işletme kaynaklarının kullanımını ifade eder. Öyle ki; bu kullanım amacı, feda edilen den daha fazla gelir elde etmektir.⁽⁶⁷⁾

1.3.2. Gider ve Maliyet Giderleri

Maliyet ile gider birbirinden farklı kavramlar olmasına karşın literatürde bazen aynı

⁽⁶³⁾ Morton Backer, Lyle E.Jacobsen, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, (Çev: Sadık Baklacioğlu), Venüs Matbaacılık ve Ticaret, İstanbul, 1983, s.3

⁽⁶⁴⁾ Yücel Ercan, "Maliyet ve Gider Kavramları", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Yıl: 3, sayı 10 Kasım 1977, s.10

⁽⁶⁵⁾ Nasuhi Bursal, Maliyet Muhasebesi; Pensipler ve Uygulamalar, Formül Matbaası, İstanbul, 1978, s.1.

⁽⁶⁶⁾ Fay, Rhoads, Rosen Batt, a.g.e., s.58.

⁽⁶⁷⁾ a.g.e., s.270

anlamda kullanılmaktadır. Bu karışıklığı önlemek amacıyla gider kavramının da tanımlanıp açıklanmasında fayda görüyoruz. Gider, belirli bir döneminin hasılatının elde edilmesi amacıyla kullanılmış, tükenmiş maliyetlerdir.⁽⁶⁸⁾ Bir başka tanıma göre gider, bir işletmenin belirli bir dönemdeki karın veya zararın ortaya çıkması için o dönemle ilgili harcamalara veya harcama grubuna verilen isimdir. Gider yerine masraf terimi de kullanılmaktadır.

Gider ve maliyet kavramlarının ikisi de harcamaların değişik şekillerde gruplanmasıyla meydana getirilmektedir. Eğer harcama grupları belli bir dönemdeki kârın belirlenmesiyle ilgiliyse gider ismini almaktadır. Bu harcama grupları maliyet terimleriyle de ifade edilebilmektedir. Örneğin: hammadde maliyeti, işçilik maliyeti, satılan malların maliyeti gibi. Diğer bir deyişle, “ürün giderleri” maliyet terimi kullanılarak maliyet giderleri olarak isimlendirilmekte “dönem giderlerinin” gruplandırılarak sınıflandırılmasında gider terimi kullanılmaktadır.⁽⁶⁹⁾

Maliyet giderleri gerçek üretim için yapılmış olan giderlerdir, bunun dışında yapılan giderler maliyetlerle ilgilendirilmez. Buna göre, işletmenin yaptığı giderlerden ürün maliyetine geçenlere maliyet giderleri, diğerlerine sadece gider denmektedir.

Giderlerin amaca uygun olup olmamasının herhangi bir önemi yoktur. Esasen amaca uygun olması, giderlere “maliyet giderleri” niteliğini kazandırmaktadır.

Gider kavramı içinde görülen en önemli öğeler şunlardır:

- Maliyet giderleri,
- Üretilip de satılamayan mal ve hizmetlerden doğan zararlar,
- Maliyetinin altında yapılan satışlardan doğan zararlar,
- Çeşitli nedenlerle kaybolan mallardan zararlar.
- Stoktaki malların bozulmasından doğan zararlar,
- Üretim kapasitesine ulaşamamasından doğan zararlar,
- Çeşitli yardımlardan doğan zararlar,
- Fire, artık, bozuk ve kusurlu mamulden doğan zararlar⁽⁷⁰⁾.

⁽⁶⁸⁾ Morton Backer, Lyle E.Jacobsen, a.g.e., s.4.

⁽⁶⁹⁾ Zekeriya Sümerkan, Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost Control), İnce Ofset Basımevi, Balıkesir, 1989, s.7

⁽⁷⁰⁾ Mehmet Uragun, a.g.e., ss.68-71.

Ayrıntılı olarak sayılan ve sonuçları itibariyle işletme zararı düzeyinde görülen bu zararlar işletme gideri olarak nitelendirilmektedirler.

1.3.3. Maliyet Giderlerinin Türleri

İşletme hasılatını arttırmanın bir yolu satışları arttırmaktır. Diğer bir yolu da maliyetleri kontrol ederek azaltmaktır. Maliyetleri kontrol etmek için de yönetim öncelikle maliyet çeşitlerini bilmek zorundadır.⁽⁷¹⁾ Her maliyet türünün belirli bir amaç için en geçerli ve en doğru maliyet olduğu bilinen bir gerçektir. Örneğin; sabit maliyetler, değişken maliyetler, standart maliyetler, gerçek maliyetler, gibi çeşitli maliyet türleri vardır. Bu maliyetlerden ortalama maliyetler stokları değerlemede kullanılması en uygunu olmasına karşın, kontrol amaçları için yetersiz ve yararsız kalmaktadırlar. Öte yandan standart maliyetler ise, üretimin planlanmasında ve denetiminde gereksinim duyulan en önemli maliyet olmasına karşın, mamul fiyatlamasına temel oluşturmada yetersiz kalmaktadır.⁽⁷²⁾

Maliyetler, türleri ve ortaya çıkış şekilleri bakımından olabildiğince geniş bir ayrıma tabi tutulur. Türlere göre ayırım, maliyetlerin kavranmasını kolaylaştırdığı gibi, bunların sonradan istenilen biçimde değerlendirilmesini de kolaylaştırır. Yapılacak olan sınıflandırma aşağıdaki sonuçları elde etmeye yönelik olmalıdır.⁽⁷³⁾

- a- Maliyetlerin hızlı, kolay ve sağlıklı bir biçimde hesaplanabilmesi,
- b- Etkili bir kontrole olanak vermesi
- c- Planlama ve karar verme bakımından yönetimin gereksinmesini karşılayabilmesi
- d- Maliyetlerin, çeşitli maliyet yerlerine ve mamullere hızla ve kolaylıkla yükletilmesine olanak vermesidir.

Maliyetler, yalnızca türleri bakımından değil, yapıldıkları yerler bakımından da yakından izlenir ve kontrol edilir. Bunda amaç ilk madde ve malzeme giderlerini üretimin

⁽⁷¹⁾ Michael. M.Coltman, Cost Control for the Hospitality Industry, Second Edition, New York, 1989, s.23.

⁽⁷²⁾ Rıfat Üstün, İmalat Endüstrisi İşletmelerinde İmal Etme Ya da Satınalma Kararlarının Alınması ve Türkiye’de Uygulama, Eskişehir, İ.T.İ.A. Yayınları, No: 203/132 Eskişehir, 1978, s.79.

⁽⁷³⁾ Nasuhi Bursal, Yücel Ercan, Maliyet Muhasebesi, İlkeler ve Uygulamalar, Der Yayınları, İstanbul, 1992, s.46.

bütün safhaları bakımından izleyip saptayabilmek ve böylece hangi safhada veya hangi maliyet yerinde fazla maliyete katlanıldığını zamanında ortaya çıkarabilmektir. Bu aynı zamanda işletmelere yönetim ve planlama açısından alacakları kararlara yardımcı olacaktır.⁽⁷⁴⁾

Biz maliyetlerle ilgili bu ayrımı araştırma konumuza temel olarak; yöneticilerin maliyet azaltımında karşılaşılabilecekleri maliyet ve gider türlerini tesbit ederek sınıflandırmaya tabi tutacağız.

1.3.3.1 Yönetim Kararları Açısından Maliyet Giderleri

Otel işletmelerinin yiyecek üretim sürecinde etkinliği sağlayabilmeleri, üretim girdilerinin en iyi bileşimini elde edebilmelerine bağlıdır. En iyi girdi bileşimi ise, verilen girdilerin marjinal verimliliklerinin hizmet ve üretim fiyatlarına oranlarının birbirine eşit olduğu en küçük maliyet noktasında oluşmaktadır.⁽⁷⁵⁾ Bu en küçük maliyet noktasının sağlanabilmesi sağlıklı bir maliyet hesaplamasını gerektirmektedir. En düşük maliyetli karar yolunu seçebilmek, öncelikle tüm karar yollarının maliyetlerinin belirlenmesi ile mümkündür. Alternatifler arasında seçim yapılırken karar verici her bir alternatifin toplam maliyetinin ne olduğunu bilmek zorundadır.⁽⁷⁶⁾ Çünkü otel işletmeleri aynı üretim dalındaki benzer işletmelerin yiyecek hizmetleriyle rekabet edebilmek için maliyetlerini minimize etmek zorundadır.

Karar vermede kullanılan maliyet bilgilerinin her karar için ayrı ayrı belirlenmesi gerekir. Yöneticilerin çeşitli seçenekleri değerlendirerek belli bir amacı gerçekleştirmek için alacakları kararlar amaca yönelik ayrıntılı bilgileri içermelidir. Yönetimin alacağı kararlara yardımcı olacak maliyet bilgileri çok çeşitlidir. Ancak, bu çeşitli bilgiler içinde karar için kullanılacak bilgilerin ayıklanması ve düzenlenmesi kararın etkinliğini arttıracaktır.⁽⁷⁷⁾ Ancak rakamlara göre en ekonomik görünen durum her zaman nihai

⁽⁷⁴⁾ Nasuhi Bursal, Yücel Ercan, a.g.e., s.16.

⁽⁷⁵⁾ Hulusi N. Demir, Üretim ve Maliyet Giderleri Kavramı, İstiklal Matbaası, İzmir, 1973, s.1.

⁽⁷⁶⁾ Rafet Gök, Maliyet Muhasebesi, Ankara, İ.T.İ.A., Muğla İşletmecilik Yüksekokulu Yayını, Muğla, 1981, s.12.

⁽⁷⁷⁾ A.Sait Sevgener, Yönetim Muhasebesi, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 423/656, İstanbul, 1988, s.30.

işgücüyle olan ilişkisi gibi rakamla ifade edilmeyen unsurlar da kararı etkileyebilir.⁽⁷⁸⁾

Her karar süreci için farklı maliyetler söz konusu olabilecektir. Bunların kullanım ve geçerlilik olanaklarının belirlenmesi için, en iyi şekilde tanımlanmaları gerekir. Aşağıda bunlar incelenecektir.

1. Kontrol Edilebilen ve Edilemeyen Maliyet Giderleri

Bir maliyet kalemi belli bir zaman süresi içinde bir sorumluluk merkezi yöneticisinin kararları ve hareketleri ile etkilenebiliyorsa “Kontrol edilebilen” maliyet, eğer etkilenebiliyorsa “Kontrol edilemeyen” veya başkalarının kontrol edilebilen bir maliyet olarak kabul edilir.⁽⁷⁹⁾ Kontrol edilebilen veya edilemeyen maliyetler arasındaki belirginlik yönetimin maliyet düzeylerini etkileme veya maliyetlerini kontrol edilebilirliği konusundaki yeteneğine bağlıdır.⁽⁸⁰⁾ Maliyet giderlerinin kontrol edilebilirliği yada edilemezliği, yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarının genişliğine ve gözönünde tutulan zamanın kısa oluşuna bağlıdır. Kontrol edilebilir giderlere örnek olarak yiyecek maliyetleri, mevsimlik işgücü giderleri verilebilir. Kontrol edilemeyen maliyetler ise, sigortalar, kira ücretler amortismanlar vb. kalemlerdir. Genellikle değişken maliyet giderleri kontrol edilebilir niteliktedir. Isı, ışık, enerji, tamir, bakım gibi genel üretim giderleri de ile yönetim ve faaliyet giderleri kontrol edilebilir nitelikteki giderlerdir.

Emrinde çalıştırdığı kişileri idare eden yöneticiler, genellikle bu kişilerin kontrol altında tutabildikleri harcamalardan onları sorumlu tutarlar. Maliyetlerin kontrol edilebilirliği veya edilemezliği, sorumluluk yüklenen şahıslara, bunları gerektirdiği yetkilerin verilmemesi halinde hiç bir sonuç vermez.⁽⁸¹⁾

Masrafları kontrol etmek, onları ortadan kaldırmak değil, onları önceden belirlenmiş sınırlar ve limitler içinde tutmaktır.⁽⁸²⁾ Örneğin bir aşçıbaşı, gözetim yoluyla ve önceden belirlenmiş standartlarla departmanında belli bir yiyecek üretim miktarı için

⁽⁷⁸⁾ Morton Backer, Lyle E.Jacobsen, a.g.e., s.22.

⁽⁷⁹⁾ Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.12.

⁽⁸⁰⁾ Richard Kotas Management Accounting for Hotel and Restaurants, Surrey University Press, London, 1977, s.33.

⁽⁸¹⁾ Morton Backer, Lyle E.Jacobsen, a.g.e., s.20

⁽⁸²⁾ Kamuran Pekiner, “Maliyet Giderlerinin Bütçeler Yardımıyla Denetiminde Gözönünde Tutulacak Hususlar”, Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı: 8, Mayıs 1977-II, s.22.

kullanılan yiyecek ilkmadde ve malzeme miktarını etkileyebiliyorsa, yiyecek malzemesi aşçıbaşı için kontrol edilebilir maliyet kalemi demektir. Yiyecek malzeme alış fiyatları aşçıbaşının kontrolünde değilse, aşçıbaşı toplam yiyecek malzemesi maliyetinin yalnızca miktar kısmından sorumlu tutulabilir. Maliyetlerin fiyat unsurundan ise satınalma kararını veren satınalma memuru sorumludur.

Yukarıdaki açıklamalardan, ağırlama hizmet işletmelerinde her maliyetin bir sorumlusu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir maliyet kalemi belli bir yönetici açısından kontrol edilemeyen bir maliyet olabilir; fakat aynı maliyet bir başka yönetici açısından kontrol edilebilir maliyet niteliği kazanabilir.

Maliyetleri kontrol edilebilen ve edilemeyen şeklinde gruplara ayırmadaki temel amaç, işletme içindeki bölümlerin yöneticilerini, bölümleriyle ilgili maliyet değişmelerinden sorumlu tutmaya dayanmaktadır. Bölümlerdeki maliyet değişmelerinde sorumlu olan yöneticilerin maliyetleri azaltıcı çalışmalara ağırlık vereceği düşünülebilir. Bu ayırım aynı zamanda yöneticilerin ekinliğini ve verimliliğini ölçmek içinde kullanılır.⁽⁸³⁾

2. Fırsat (Alternatif) Maliyet Kavramı

Fırsat maliyeti, terkedilen alternatifin maliyetidir. Başka bir deyişle bir alternatifin yerine diğerinin seçilmesiyle kaçırılan fırsatın kaybedilen kazancıdır. Fırsat maliyetinin esasını, feda edilen seçenekler oluşturur. Bu tür maliyet giderleri, geleceğe ilişkin üretim sorunlarına ışık tutmak üzere gerçek maliyet giderleriyle karşılaştırılırlar.⁽⁸⁴⁾ Karar verilen her bir seçeneğin olumlu ve olumsuz yönü irdelenerek yapılacak seçimin net yarar sağlayacak seçenek üzerinden yoğunlaştırılması gereklidir. Ortaya çıkacak net yarar ise fırsat maliyetidir.⁽⁸⁵⁾ İşletmeler ürettikleri bu fazla birimi pazarlayabilecek durumda olmalarına rağmen düşük kapasite ile çalışıyorlarsa ve hiç bir yerde darboğaz yoksa bu durumda bu maliyetlerden sözedilebilir.⁽⁸⁶⁾

⁽⁸³⁾ Zekeriya Sümerkan, "Otel İşletmelerinde Sorumluluk Muhasebesi Sistemi" Turizm Yıllığı, Ankara, 1986, s.183.

⁽⁸⁴⁾ Rıfat Üstün, a.g.e., s.76.

⁽⁸⁵⁾ A.Sait Sevgener, a.g.e., s.32

⁽⁸⁶⁾ Hulusi M.Demir, Şevkinaz Gümüšoğlu, Üretim Yönetimi: Sistem Analizi Açısından Planlama ve Kontrol, Aydın Yayınevi, İzmir, 1986, s.39.

Fırsat maliyetleri işletme kasasından çıkan bir gider olmadığı için muhasebe kayıtları arasında gösterilmez.⁽⁸⁷⁾ Ancak, maliyete kaybedilen kazançları da katmak gerektiğini savunan görüşlere göre, kaybedilen kazanç fırsatları ölçümlenebiliyorsa bunları işletmenin kayıpları olarak nitelendirmek suretiyle maliyete katmak gerekir.

3. Ek Maliyet Kavramı

Ek maliyet kavramına farklılaşan maliyet artma maliyeti, marjinal maliyet gibi farklı isimler de verilmiştir. Bu maliyet ekonomideki marjinal maliyet kavramının işletmecilik alanında kullanılan bir türüdür. Çünkü, ekonomide incelenen marjinal maliyet kavramı ile muhasebedeki marjinal maliyet anlayışı aynı kavramlar değildir.⁽⁸⁸⁾ Ekonomideki marjinal maliyet, üretimde bir birimlik artış sonucu maliyet giderlerinde oluşan artış miktarıdır. Günlük üretim eylemlerinde ise bir birimlik üretim artışları söz konusu olamaz. Bu nedenle birden fazla gruplar halindeki üretim artışları sonucunda oluşan maliyet giderlerine ek maliyet giderleri denir. Bu maliyetler, işletmenin faaliyet hacmi bir düzeyden diğerine değişirken maliyetlerde ortaya çıkan değişiklik olarak da tanımlanır. Bu yüzden işletmede yapılan işe ilave yapılmadığı takdirde meydana gelmeyecek kaçınılabılır nitelikteki maliyetlerdir. Kaçınılabılır niteliktedirler.

Ek maliyetler, kapasite kullanım derecelerini, üretim kapasitesini, ve üretim tekniğini değiştirme kararlarında kullanılır.

4. Batık Maliyet Kavramı

Batık maliyet, herşeyden önce gerçekleşmiş bir maliyettir. Geçmişte alınan bir karar sonucu ortaya çıkmış ve incelenmekte olan kararlar etkilenmeyecek olan maliyettir. Geçerli maliyet niteliği taşımayan tüm maliyetler batık maliyet olarak adlandırılır. Bunlar yapıldığı andaki fedakarlıklarla ölçülen maliyettir.⁽⁸⁹⁾ Genellikle tarihi maliyetler olarak karşımıza çıkar.

⁽⁸⁷⁾ Fay, Rhoads, Rosenblatt, a.g.e., s.295.

⁽⁸⁸⁾ Halis Ertürk, “Endüstri İşletmelerinde Marjinal Maliyetlerle Kara Geçiş Analizleri” Doçentlik tezi, İ.T.İ.A, Bursa, 1978, s.15.

⁽⁸⁹⁾ Nuri Uman, “Maliyet Muhasebesi Genel İlkeleri ve Maliyet Muhasebesi Sistemleri” (Maliyet Muhasebesi Semineri, DESİYAB), Yayın No: 1, Ankara, 1982, s.18.

5. Geçerli Maliyetler

Geçerli maliyetler, geleceği ilişkin maliyetler olup, değişik seçeneklere göre farklılık gösterirler. Değişik seçeneklere göre herhangi bir değişme göstermeyen maliyetler ise, geçersiz (ilgisiz) maliyetlerdir. Bir maliyetin geçerli olabilmesi için, hem geleceği ilişkin olması, hem de değişik seçeneklere göre değişiklik göstermesi gerekir.

6. Boş ve Yararlı Maliyetler

İşletmelerde sabit maliyetleri, üretimdeki kullanımlarına bağlı olarak boş ve yararlı maliyetler şeklinde iki grupta değerlendirmek mümkündür. Boş maliyetler, sabit maliyetlerin üretimde kullanılmayan kısmıdır. Yararlı maliyetler ise üretimde kullanılan kısmıdır.⁽⁹⁰⁾ Örneğin 200 kuverlik bir restoranda 150 kuverlik yiyecek satışının yapılması durumunda boş maliyetler %25, yararlı maliyetler %75 olacaktır. Kapasitenin kullanımına bağlı olarak bu oranlar değişecektir. Karar aşamasında özellikle üretimin artırılmasına bağlı olarak boş ve yararlı maliyetler yol gösterici olacaktır.

7. Fiili Maliyet Kavramı

Gerçekleşen maliyet olarak da isimlendirilen bu giderler, üretim tamamlandıktan sonra gerçek verilere dayanılarak hesaplanmaktadır.

Fiili maliyet sisteminde belirli bir dönemde üretilen bir grup mamulün, o dönemde gerçekleşen tüm maliyetleri, yine o dönemde üretilen mamullere yüklenir.⁽⁹¹⁾ Eğer yiyecek üretiminde herhangi birşey bozuk gidiyorsa yönetim bunu mümkün olduğu kadar erken bir zamanda öğrenmeli ve özellikle hatanın nereden kaynaklandığını belirleyebilmek için yeterli bilgiye sahip olarak mevcut durumun ne olduğunu anlamalıdır. Fiili maliyet kontrolünün amacı daha çok aynı hataların tekrarlanmasından kaçınmak için önlemler almaktır.⁽⁹²⁾ Fiili maliyetler tek başına kullanıldığında, faaliyet tamamlandıktan sonra hesaplamaya gidildiği için düzeltici önlemlerin alınması mümkün olmamaktadır. Bu yüzden fiili maliyetler mutlaka standart maliyetlerle birlikte kullanılmalıdır.

⁽⁹⁰⁾ Hulusi M.Demir, a.g.e., s.62

⁽⁹¹⁾ Rıfat Üstün, Sinan Bozok, "Maliyet Muhasebesi", Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları No: 73, Fisikül 1, Ankara 1992 s.28.

⁽⁹²⁾ Thomas F.Powers, a.g.e., s.331.

8. Tahmini Maliyet Kavramı

Tahmini maliyetler işletmenin belli bir dönemde bir mamulü veya üretim işlemini fiilen gerçekleştirebileceğini düşündüğü maliyetlerdir. Bunlar, işletmenin geçmiş dönemdeki sonuçlarına ve gelecekteki olası gelişmelere göre, geçmiş verilerin ortalamasına, kişilerin görüşlerine ve istatistiki bazı hesaplamalarda yararlanılarak ilerde gerçekleşecek maliyetlerin ne olacağı tahmin edilir. Bu maliyetler olması gereken bir ortalama maliyettir. Kesinlik dereceleri ve işletme için kontrol değerleri çok yüksek değildir. Geniş ve ayrıntılı bir bilimsel incelemeye dayandırılmayan tahmini maliyetler gelecekteki üretim maliyetini ve satış fiyatlarını karşılaştırma ölçüsü olarak kullanılır.⁽⁹³⁾ Tahmini maliyet gideriyle, fiili maliyet giderler arasında oluşan farklar, tahminlerin yanlışlığı olarak çıkarıldığı gerekçesiyle tahmini maliyetler fiili maliyetlere göre düzeltilir. Bu gerçekte, tahmini maliyetlerle işletme eylemlerinin etkinliğini yada kişilerin başarısını ölçmek imkansızdır.⁽⁹⁴⁾

9. Standart Maliyet Kavramı

Standart maliyetler işletme yönetiminin ilerde olmasını arzu ettiği maliyetlerdir. Önceden belirlenmiş olan Standart maliyetler etkin faaliyet koşullarında ortaya çıkan hedef maliyetlerdir. Etkin bir maliyet kontrolü ile giderlerde tasarruf ve yönetim kararlarında çabukluk sağlarlar. Bu maliyetler, mamullerin bilimsel yöntemlerle önceden dikkatli bir biçimde saptanmış birim maliyetleri olup, belli koşullar altında ulaşılması gereken hedef maliyetleri gösterirler. Başka bir deyişle, bir ürün üzerinde standart maliyetleri oluşturabilmek için işçilik, malzeme ve genel üretim giderleri ile ilgili birim maliyetlerin tahmin edilmesi gerekir.⁽⁹⁵⁾

Standartlar, yetkili kişilerce belirlenen değerlendirme ölçütleridir. İşletme yönetimi standartları belirlerken, işletmede boş maliyetleri kontrol etmekle sorumlu kişilerin bunları kolayca kullanıp kullanamayacaklarını gözönünde bulundurur.

Standart maliyet ile fiili maliyet arasındaki fark sapma olarak adlandırılır. Sapmalar,

⁽⁹³⁾ Nasuhi Bursal, a.g.e., s.1.

⁽⁹⁴⁾ Mehmet Uracun, a.g.e., s.396

⁽⁹⁵⁾ Colin Drury, Management and Cost Accounting, 2nd. Edition, Chapman and Hall, London, 1990, s.516.

standartların üzerindeki ya da altındaki bir başarıyı yansıtmasına göre, olumlu ya da olumsuz olarak adlandırılırlar. Sapmalar, sorumlu personele ve sapmaya yol açan nedenlere göre analiz edilir. Temel maliyetlere ilişkin dört sapma vardır. Bunlar; direkt ilkmadde ve malzeme miktar ve fiyat sapması, direkt işçilik ücret sapması ve direkt işçilik verim (süre) sapmasıdır.

Sapmalar genellikle oluştukları dönemin gideri olarak kabul edilir ve gelir tablosunda “satılan mamullerin maliyetine” ilave edilir ya da çıkarılır.⁽⁹⁶⁾

1.3.3.2. Üretim Hacmiyle İlişkisi Açısından Maliyet Giderleri

İşletmenin içinde bulunduğu faaliyet düzeyi (kapasite) ve çalışma süresi ile maliyetler arasında önemli bir ilişki vardır. Belli bir maliyet kaleminin işletmenin faaliyet hacmi karşısındaki değişmelere bağlı olarak değişip değişmediği, değişiyorsa nasıl değiştiği, işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü satış hacmi ve kâr planlaması açısından olduğu kadar kontrol açısından da önemlidir.

Maliyetler üretim miktarı ile olan ilişkileri bakımından esas itibarı ile üç şekilde incelenebilir.⁽⁹⁷⁾

1. Sabit Maliyet Giderleri

Bu maliyet giderleri belli bir zaman dönemi içersinde üretim hacmindeki değişmelere karşı artış veya azalış göstermeyip sabit kalan giderlerdir.⁽⁹⁸⁾ Amortismanlar, tesis sigortası, kira, emlak vergileri vb. sabit maliyetleri kapsar. Ancak, uzun dönemde tüm maliyet giderleri değişebilir niteliktedir.

Toplam sabit maliyetlerin üretim hacmi ile ilgili olarak değişmemesine karşın, bir birim mamul içerisinde yer alan sabit maliyetler üretim hacmiyle ilgili olarak değişkenlik göstermektedir.⁽⁹⁹⁾ Toplam sabit maliyetlerin satış miktarına veya üretilen birim miktarına

⁽⁹⁶⁾ Rıfat Üstün, İmalat İşletmelerinde Bilgisayar Destekli Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Problemleri ve Çıktıları, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1990, ss. 193-195.

⁽⁹⁷⁾ Halis Ertürk, Maliyet muhasebesine Giriş, Tunahan Matbaası, Bursa, 1985, s.17.

⁽⁹⁸⁾ Matz Adolph - Milton F. Usry, Cost Accounting Planning and Control, Sixth Edition, England, 1976, s.543

⁽⁹⁹⁾ Süleyman Yükçü, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, İzmir, 1992, s.27

bölünmesiyle birim başına düşen sabit maliyetler bulunabilir. Satış hacmi arttıkça birim başına sabit maliyet azalmakta tersi durumda da artmaktadır.

2. Değişken Maliyet Giderleri

Değişken maliyetler sabit maliyetlerin aksine üretim hacmindeki değişmelerle birlikte değişiklik gösteren maliyetlerdir. Bir değişken maliyetin faaliyetteki artışla oransal olarak artması ve faaliyetteki azalmayla oransal olarak azalması beklenir.⁽¹⁰⁰⁾

Artışlar birim sabit gideri azaltmasına rağmen, birim değişken maliyet sabit kalmaktadır. Değişken maliyet giderlerine örnek olarak; yiyecek ilkmadde ve malzeme giderleri, satın alma, stoklama ve dolaylı işçilik vb. giderlerdir.

Değişken maliyet giderleri her zaman üretim hacmiyle doğru orantılı olarak değişmez. Üretim hacminin artması sonucunda azalan işçilik maliyet giderleri ya da büyük miktarlarda yapılan satın almalardan sağlanan iskontolar, değişken maliyet giderlerinin bazen üretim hacmiyle doğru orantılı olarak değişmesini önler.⁽¹⁰¹⁾

Bu maliyet giderlerinin oluşumları işletmenin bölüm yöneticilerince kontrol edilebilir.

3. Yarı Değişken Maliyetler

Hem sabit hem de değişken unsurlar taşıyan⁽¹⁰²⁾ ve bu nedenle dönem içinde faaliyet hacmindeki değişikliklerden kısmen etkilenen maliyetlerdir. Faaliyet hacminin sıfır olduğu noktada bu maliyetler sıfır değildir. Yarı değişken maliyetlerin değişikliği, belli bir sabit maliyet tutarından sonra başlar.

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

⁽¹⁰⁰⁾ Matz Adolph - Milton F.Usry, a.g.e., s.544

⁽¹⁰¹⁾ Rifat Üstün, İmalat Endüstrisi İşletmelerinde İmal Etme ya da Satınalma Kararlarının Alınması, s.73.

⁽¹⁰²⁾ Matz Adolph - Milton F.Usry, a.g.e., s.544.

1.3.3.3 Hesap Tekniği (Mamullere Yükleme - Dağıtım) Açısından Maliyet Giderleri

İşletmelerin mamul bileşimlerini geliştirmeleri ve yeni mamul çeşitlerini üretim programlarına almalarının başlıca amacı toplam karlarını artırabilmektir. Hangi mamullerden gerçekte ne kadar kâr sağlandığı ancak sağlıklı bir maliyet yükleme yöntemi kullanmakla mümkün olabilir. Bu durum maliyeti meydana getiren başlıca maliyet türlerini üretime yükleyip mamul maliyetinin hesaplanmasını gerektirir. Ancak bu durum da maliyet yerlerinin bilinmesini zorunlu kılar. Bunlar:⁽¹⁰³⁾

- Esas maliyet yerleri
- Yardımcı maliyet yerleri
- Tali maliyet yerleridir.

Esas maliyet yerleri, mamuller üzerinde fiilen çalışan teknik ünitelerdir. Bu maliyet yerlerinde toplam maliyetler buradan imalata nispeten kolaylıkla yüklenebilir.

Tali maliyet yerleri, işletmenin asıl konusu dışında kalan, fakat üretimin teknik bir gereği olarak yine işletme içinde üretilen bazı mamuller üzerinde çalışılan ünitelerdir.

Yardımcı Maliyet yerleri, Esas ve tali mamuller üzerinde fiilen çalışmamakla birlikte işletme için gerekli bazı hizmetlerin yapıldığı veya değerlerin yaratıldığı birimlerdir. Bu birimlerin faaliyeti mamullerle doğrudan ilgili olmadığından, bu maliyetlerin mamullere yüklenmesi ancak endirekt olarak mümkün olabilir.

Bu durumda yapılacak iş, önce her maliyetin bölümlere nasıl dağıtılacağını kararlaştırmak, sonra seçilen yöntemle göre bölüme düşen maliyet tutarlarını belirlemek ve son olarak bunlara maliyet türleri hesaplarından maliyet yerleri ve sürelerine göre yüklenmelidir. Bu işlemler en geniş anlamda bir mamulün üretiminde kullanılan girdilerin işletmeye girişinden, mamulün satışına kadar geçirdiği bütün aşamalarda yer alabilir.

Maliyet yüklemede gözetilmesi gereken diğer bir ilke, maliyet türlerinin mümkün

⁽¹⁰³⁾ Nasuhi Bursal, "Çeşitli Mamul Üretiminde İşlenen Maliyeti Yöntemi Uygulaması", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, sayı 55-51, Cilt.1. (Şubat - Mayıs 1989),s.4

olduğu kadar büyük bir kısmının bölümlere doğrudan doğruya yüklenmesine çalışılmalıdır.

Maliyet dağıtımını denilince akla üç ayrı yükleme gelir. Bunlar:⁽¹⁰⁴⁾

- 1- Maliyet türlerinin maliyet yerlerine yüklenmesi,
- 2- Yardımcı maliyet yerlerinde toplanan maliyetlerin esas maliyet yerlerine yüklenmesi
- 3- Esas maliyet yerlerinde toplanan maliyetlerin o bölümdeki gider taşıyıcılarına yüklenmesidir.

Bu maliyet yerlerinde çeşitli mamuller için yapılan işlemlerin maliyeti ne derece sağlıklı biçimde saptanıp mamullere yüklenirse, alınacak kısa ve uzun dönemli işletme kararları da o derece isabetli olacaktır.

Belli bir ürün veya ürün grubunun yüklenebilir maliyetinin belirlenmesi için maliyet öğelerini tesbit etmeye çalışalım.

1. Tali (Artık) ve Birleşik (Müşterek) Maliyet Kavramı

Birleşik maliyet, tek başına herhangi bir mamule yüklenemeyen maliyettir. Başka bir deyişle, aynı hammaddeden tek bir üretim projesiyle üretim tekniğinin gereği olarak aynı anda bir kaç ürünü imal etmektir. Ayrım noktası adı verilen üretim evresine erişmeden birleşik (müşterek) ürünler ayrı ayrı tanımlanamazlar.⁽¹⁰⁵⁾ Örnek; Otel işletmesinin pastane bölümünde pasta ve ekmek yapımında kullanılacak olan hamur birleşik imalattır. Elde edilen hamur pasta ve ekmek olarak ayrılana kadar birleşik üründür. Bu noktaya kadar katlanılan maliyette birleşik maliyettir. Birleşik maliyetler en çok ortak maliyet ile karıştırılır. Ortak maliyet, üretim sonucu çıkacak ürünlerden elde edilecek miktarın isteme bağlı olduğu birlikte üretimin maliyetidir. Birleşik maliyetten ayrıldığı en önemli nokta, her ürünün tek başına da elde edilebileceğidir. Ortak maliyeti farklılaştıran özellik, bir mamulün üretiminde meydana gelen bir artışın diğer bir mamulün üretiminde de artış

⁽¹⁰⁴⁾ Nasuhi Bursal, Yücel Ercan, a.g.e., ss.188.196.

⁽¹⁰⁵⁾ Feryal Orhon, "Tali ve Birleşik Ürünlerin Maliyetlemesi", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, sayı 30, Yıl:8 (Kasım 1982 - IV), s.29.

meydana getirmesidir. Örneğin, buğday maliyetlerinin artması, ekmek ve pasta maliyetlerinde de artış olması gibi, Ortak maliyetlere bir başka örnek, otel işletmesinin tüm departmanlarında elektrik kullanıldığına göre, elektrik gideri yiyecek bölümü için diğer bölümlerle ortak olarak gerçekleşen bir maliyettir.

Birleşik imalat için asıl sorun, ayırım noktasına kadar, toplu halde oluştuğu için hiç bir mamulle ilişkisi kurulmayan birleşik maliyetlerin maliyetlere yüklenmesindedir.

Bazı mamuller ayırım noktasından sonra satılabildiği halde, bazılarının ileri düzeylere kadar izlenmesi gerekir. Bu mamuller artık kendi başlarına tanımlanabileceklerinden, ileri imalat safhalarında katlanılan ilave maliyetler mamuller itibariyle kolayca izlenir.

Ayırım noktasından sonra elde edilen ürünler, işletmenin asıl üretim konusunu oluşturan esas ürünler ve göreceli olarak daha düşük değere sahip tali (yan) ürünlerden oluşur. Bir işletmenin ürünleri arasında esas-tali ayırımını yapmak her zaman mümkün olmayabilir. Değerce önemli olan esas ürünlerden yalnızca biri esas ⁽¹⁰⁶⁾ üretim konusu olarak benimsenmiş olabilir. Örneğin karkas(bütün) alınmış bir kuzudan çıkarılan etler ana ürün kemikler ise tali ürün olarak kabul edilir. Kemikler çorba yapımında kullanılmasıyla çorba için için esas ürün haline dönüştürülebilir. Teknolojik gelişmeler de bazı artıkların değerlendirilmesini olanaklı kılar.

Birleşik maliyetler, ürünlerin esas yada tali (artık-yan) ürün olmasına göre farklılık gösteren yöntemlerle ürün maliyetlerine yüklenir.

2. Direkt ve Endirekt Maliyetler

Direkt maliyetler, belirli mamul ya da işlemlerde ilgili maliyetlerdir. Endirekt maliyetlerin ise, maliyet taşıyıcıları ile doğrudan doğruya bir ilişkisi yoktur. Direkt maliyet, bir ürün ya da hizmetin üretimine kolaylıkla yüklenebilen bir maliyet iken endirekt maliyetler, üretim maliyetine dolaylı yoldan yüklenebilir. Direkt ilkmadde ve direkt işçilik, üretim için tüketilen hangi gider yerlerine ait oldukları belli olan giderler olup mamul

⁽¹⁰⁶⁾ Feryal Orhon, a.g.m., s.30

maliyetine doğrudan yüklenirler. Bir maliyet bir bölümle doğrudan ilgili olabilir ama çıktının bir birimi dolaylı olabilir.⁽¹⁰⁷⁾ (Örneğin, yiyecek üretim bölümü olan mutfakta çalışan bir aşçıbaşının aylığı ve mutfak için ambardan çekilen yiyecek malzemesi veya mutfaktaki araç gerecin amortismanı yiyecek maliyetlerine dolaysız bir biçimde yüklenebilecek maliyetlerdir.

Endirekt maliyetler, bir maliyetin süreç, ürün ya da bölüm tarafından ortaklaşa yapılması sonucu ortaya çıkar. Bunlar birçok maliyet yerini ilgilendirir. Örneğin, otel elektrik giderleri, görevinin bir parçası olarak bir ambar memuru ve satınalma memuru, restoranın yiyecek üretimi ve hizmetleri için yiyecek hammaddesinin satın alınması ve stoklanmasından sorumlu oldukları gibi, işletme içindeki diğer departmanların da mamul ve hizmet üretimi için gerekli malzemelerin satın alınmasından ve stoklanmasından sorumludur. Ambar memuru ve satın alma memurunun ücreti genel yönetim ve restoran faaliyetlerine ait müşterek bir maliyettir.

Maliyetlerin direkt ve endirekt unsurlar biçiminde sınıflandırılması, özellikle maliyet azaltımı açısından yararlıdır. Çünkü direkt maliyetlerin mamul maliyetindeki payı yükseldikçe, maliyete ilişkin bilgilerin ölçülmesi daha da kolaylaşır. Bu durum da maliyet yüklemesi en yakın tahminlere dayandırılarak yapılır.

1.3.3.4 İşlevsel Açıdan Maliyet Giderleri

Maliyetler işlevsel (fonksiyonel) açıdan, işletmenin amacını gerçekleştirmek için çalışan bölümlerin faaliyet maliyetlerini, saptayabilmek için işlevlerine veya maliyetlerin gerçekleştiği alanlara göre bölümlenir.

İşlevsel maliyet bölümlenmesinin amacı, mamul maliyetleri ile faaliyet giderleri arasında ayırım yapmak ve dönem sonuçlarına ilişkin çeşitli işlevlerini etkilerini saptamaktır.

1. Üretim Maliyetleri

Bilindiği gibi ister fiili maliyet sisteminde olsun, ister standart maliyet sisteminde olsun üretim maliyetini oluşturan giderler;

⁽¹⁰⁷⁾ Richard Kotas, a.g.e., s.33.

Direkt İlkmadde ve Malzeme + Direkt İşçilik + G.Ü.G= Üretim Toplam Maliyeti

Bu maliyet unsurlarını sırasıyla kısaca açıklamaya çalışalım.

a- Direkt İlkmadde ve Malzeme Giderleri

Direkt ilkmadde ve malzeme, nihai mamulün içerisine giren ve üretilen mamulün özünü oluşturan tüm maddeleri içermektedir. Direkt malzeme giderleri, üretilen mamulün maliyetinin hesaplanmasında kolayca belirlenebilir.

Endirekt hammadde yada yardımcı maddeler, üretim işlemi sırasında kullanılan, ürünün bünyesine katılmakla birlikte ürünün belli bir unsuru olmayan giderlerdir.⁽¹⁰⁸⁾ Bunlara nihai mamulün tamamlanması için gereksinim duyulur. Nihai mamulün üretiminde direkt ilkmadde ve malzemelere oranla çok daha az kullanılmaları ve her nihai mamul için ne kadar kullanıldıklarının belirlenmesinin güç olması nedeniyle, direkt ilkmadde olarak adlandırılmaları hatalıdır. Bu gibi giderlerse işletme malzemesi deriz. İşletme malzemeleri, değerleri çok küçük ve miktar olarak çok az olduklarından stoklara dahil edilmezler. Satılmadıkları an gider kaydedilirler. Miktar ve değerler az olan bu genel üretim giderleri ürün içinde miktar ve değerleri basit bir hesapla saptanma olasılığı var ise, değer ve miktar olarak küçük olmalarına rağmen direkt ilk madde ve malzeme olarak düşünölmelidir.

b - Direkt İşçilik Giderleri

Direkt İşçilik, belli bir mamul ya da hizmetin üretim maliyetine doğrudan doğruya yüklenebilen işçilik giderlerini kapsar.

Endirekt işçilik nihai mamullerin ve hizmetlerin üretiminde kullanılan direkt işçilik dışında kalan; bu mamul ve hizmetlere doğrudan yüklenmeleri olanaksız olan işçiliklere denir. Endirekt işçilikler de aynı endirekt maddeler gibi yardımcı işçilik ve yönetici işçilik olmak üzere ikiye ayrılır. Yardımcı işçilik, üretim eylemlerinin düzenli bir biçimde sürdürölmesine yardım eden işçiliklerdir. Yönetici işçilik de; üretim işlevlerini yöneten kişilere ödenen giderlerden oluşmaktadır.

⁽¹⁰⁸⁾ Mehmet Uragun, a.g.e., s.75.

Direkt işçilikler üretilen mamul ve hizmetlere doğrudan yüklenirken endirekt işçilikler doğrudan yüklenemezler. Bunlar ürün ve hizmetlere ancak dolaylı biçimde yüklenirler.

c- Genel Üretim Giderleri

Mamul maliyetinin temel unsurlarını oluşturan direkt hammadde ve direkt işçilik dışında kalan tüm üretim giderlerine genel üretim giderleri adı verilir. Bu giderler üretilen tüm mamuller ve hizmetler için ortak olarak yapıldıklarından, bazıları belirli mamullere birimlere yada hizmetlere doğrudan doğruya yükleme olanağı yoktur.⁽¹⁰⁹⁾ Üretimle de doğrudan ilgili değildirler ancak üretimin sürdürülmesi için zorunlu olan giderlerdir.

Farklı işletmeler farklı genel üretim giderleriyle karşılaşır.⁽¹¹⁰⁾ En fazla karşılaşılabilecek genel üretim giderleri; endirekt işçilik giderleri, endirekt hammadde ve malzeme giderleri, üretimde kullanılan sabit kıymetlerin amortismanı, sigorta, vergi, kira giderleri, enerji ve yakıt giderleri, aydınlatma, ısıtma, havalandırma giderleri, sosyal yardımlardır.

Genel üretim giderlerinin türlerine göre sınıflandırılması daha çok işletmenin tipine ve yöneticinin bu konuda öğrenmek istediği ayrıntıya bağlıdır.

Genel üretim giderlerinin çok fazla değişkeninin olan bu giderlerin sabit ve değişken genel üretim giderleri olarak ayrımlarının yapılmasına neden almaktadır. Bu değişiklik kavramı, daha çok üretimin özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle genel üretim giderlerinin planlanmasında, her gider türünün farklı kıstaslara bağlı olarak ele alınması zorunluluğu vardır.⁽¹¹¹⁾

2. Satınalma (Tedarik) Maliyetleri

Satınalma maliyetleri hammadde, malzeme vb üretim faktörleri ve finansman olanakları için katlanılan ve para ile ifade edilebilen özverilerdir. Üretim faktörleri, üretim

⁽¹⁰⁹⁾ Yücel Ercan, "Genel İmalat Maliyetlerinin Analizi", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Yıl 5, s.17.(Ağustos, 1979-III), s.39.

⁽¹¹⁰⁾ Rıfat Üstün, Sinan Bozok, a.g.e., s.86.

⁽¹¹¹⁾ Oktay Güvemli, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul. 1990, s.204.

maliyetine katılırken, finansman giderleri dönem giderlerine aktarılır. Başta bir deyişle maliyetleşmeden giderleştirilir.

Satın alınan malın bir kısmı doğrudan tüketime verilebileceği gibi bir kısmı da stoklanacaktır. Stok, para bağlamak demektir. Bu da finansman masraflarına yol açar ancak, stoklamanın kaçınılmaz bir olgu olduğunu kabul etmek gerekir. Satın alınan mamuller için katılan özveriler mamul stok maliyetini oluşturur. Stok mamuller satıldığında gidere dönüşür. Stok giderleri, stoka bağlanan paranın maliyeti depo kirası (veya amortismanı) bekçi ücreti, aydınlatma, ısıtma, havalandırma v.b. masraflardır.

Tedarik giderleri ise, sipariş verme, malın taşınması, yükleme, boşaltma gibi giderlerden oluşur. Tedarik ve stoklama giderlerinin en düşük maliyetinin bilinmesi gerekir. Yüksek veya düşük seviyedeki stoklar, yüksek seviyede tedarik ve stoklama giderlerine neden olmaktadır.⁽¹¹²⁾ Satınalma miktarı ise, stoklama ve tüketim miktarına bağlıdır.

Alış faturasının bir tek malzemeyi içermesi durumunda, birim maliyetlerini hesaplamak bir sorun ortaya çıkarmasa da, aynı faturada bir kaç çeşit malzeme ve bunların tümünü kapsayacak ortak alış maliyetlerinin bulunması, daha malzemenin girişi aşamasında basit bir maliyet dağıtımını gerektirebilir. Bu gibi durumlarda genellikle uygulanan yöntem, ortak alış maliyetlerinin, malzemenin alış tutarları veya ağırlıkları ile oranlı olarak malzeme çeşitleri arasında bölüştürülmelidir. Nakliye maliyetlerinin dağıtım ölçüsü olarak ağırlık veya malzemenin hacmi, sigorta maliyetleri için ise alış değerleri uygun olabilir.⁽¹¹³⁾

3. Pazarlama Maliyetleri

Pazarlama giderleri, üretim işleminin bitiminden satış işleminin tamamlanmasına kadar yapılan tüm faaliyet giderleridir. Pazarlama giderleri, işletmenin üretmiş olduğu ürünleri tüketicilere satabilmek amacıyla yapılan reklam, promosyon, mamul malların muhafazası satışın geliştirilmesi ve dağıtım ile ilgili her türlü giderleri kapsar. Bu giderlerin bir kısmı satışların yapılabilmesi için zorunlu olan değişmez giderlerdir. Bir

⁽¹¹²⁾ a.g.e., s.150.

⁽¹¹³⁾ Nasuhi Bursal, Yücel Ercan, a.g.e., s.110.

kısmı da satış kapasitesine bağlı olarak değişiklik gösterirler.⁽¹¹⁴⁾ Bu giderlerden bazıları yapıldıkları dönem içinde beklenen sonuçları vermemiş olabilir. Fakat gelecek dönemlerde satışlarda görülecek artışlar yapılan giderlerin karşılığı olarak düşünölmeli ve devamlı olup olmadığına göre değişmeyen yada değişken gider gruplarına sokulmalıdır.

Pazarlama giderlerinin iki önemli değişkeni vardır.⁽¹¹⁵⁾

- Satış hacmi
- Satış ve dağıtım koşullarındaki değişmeler

Pazarlama masraflarının tahmini bu iki etken altında yapılmalıdır. Örneğin reklam harcamaları ile satıcıları ziyaret masrafları satış hacmi ile yakından ilgilidir.

4. Genel Yönetim Giderleri

Genel yönetim giderleri bir işin yürütölməsi sırasında üretim ve dağıtım dışında ortaya çıkan giderlerden oluşmaktadır. Genellikle herhangi bir işlevin yerine getirilmesinden çok, işle (üretimle) ilgili başlıca işlevlerin tümünün yönetiminden ve hizmetinden doğmaktadır. Diğer bir ifadeyle genel yönetim, kontrol, araştırma geliştirme içinde yer alan yönetim giderlerinin büyük bir kısmı üretimle doğrudan doğruya ilgili değildir. Dolayısıyla büyük ölçüde kaçınılabılır giderlerdir.

Genel yönetim giderlerinin büyük bir bölümü sabit nitelikli olduğundan denetlenemeyecekleri düşüncesi hakimdir. Genel yönetim giderleri, yönetim politika ve kararlarından büyük ölçüde etkilenirler. Bu turizm işletmelerinde kendisini daha da açık bir şekilde gösterir. Turizm işletmelerinde, özellikle konaklama tesislerinde yiyecek departmanında üst kademe yönetici maaşları oldukça yüksektir. Makdu ücret yanında yöneticilerin dönem sonunda ayrıca kar payları veya satıştan pay almaları yönetim giderlerinde bir artışa neden olmaktadır. Buna rağmen yüksek ücretler, transfer ücretleri, diğer bazı imtiyazların yöneticilere sunulmasına devam edilmektedir. Bunun da en büyük sebebi sektörde işi dört dörtlük bilen, tesisi doldurabilecek, kârlılığı arttırabilecek

⁽¹¹⁴⁾ Mehmet Uragun, a.g.e., s.302.

⁽¹¹⁵⁾ Oktay Güvemli, a.g.e., s.210.

niteliklere sahip yöneticilerin bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Ülkemizde özellikle sezonluk olarak faaliyet gösteren tesislerimizde boş kalacak tek bir yatağın veya yiyecek kuverinin bile önemi büyüktür. Turistik ürünün stoklanmasının mümkün olmadığı fikrinden yola çıkarak boş kalan her bir yatak veya yiyecek kuveri işletmenin gelirinden bir kayıptır. İşte bu nedenlerdir ki, sektörde uzman yöneticiler değerli ve ücretleri de yüksektir.

Otelin gelir getiren bir işletme haline gelmesi için faaliyet departmanlarına yardımcı olacak bazı görevlerin de yerine getirilmesi gereklidir. İşte bu görevleri yerine getiren departmanların tümüne birden yönetim bölümü deriz.

Bu bölümün genel amacı otelin yönetimine ve ilgili hesapları tutmaya yöneliktir.⁽¹¹⁶⁾

Genel yönetim giderlerinin maliyet unsuru olarak dikkate alınıp alınmaması, bir işletme politikası sorunudur. Bu giderlerin bir dönem gideri olarak, satış giderleriyle birlikte, brüt satış karından indirilmesi en yaygın olan görüştür. Ülkemizdeki uygulama genel yönetim giderleri payının üretim maliyetine eklenmesi biçiminde olmaktadır.

1.4. Otel işletmelerinde Yiyecek Maliyetleri

1.4.1 Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyet Giderleri

Satışların bir yüzdesi olarak yiyecek maliyetlerinin hesaplanması konaklama sektöründeki yiyecek kontrolörlerinin birçoğu tarafından performans değerlendirme şekli olarak kullanılır.⁽¹¹⁷⁾

Otel işletmelerinde yiyecek maliyetlerini başlıca şu giderler oluşturmaktadır:⁽¹¹⁸⁾

- Yiyecek ilkmadde malzeme giderleri,

- İşçilik giderleri,

⁽¹¹⁶⁾ Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.24.

⁽¹¹⁷⁾ Horst B.Gümmer, Managing Potentials in Food and Beverage Control, Edward Arnold, London, 1983, s.1.

⁽¹¹⁸⁾ Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.45.

- Genel üretim giderleri (mutfak yakıtı, muzik-show, eğlence, temizlik vb.) dir.

Yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetleri üretimde kullanılan yiyecekler (meyve, sebze, baklagil, vb)den yani, otelin yiyecek bölümünde üretilmesi düşünülen yemeklerin hazırlanmasında kullanılabilir her türlü yiyecekleri kapsamaktadır.⁽¹¹⁹⁾

Yiyecek ilkmadde ve malzeme giderleri satılan birim başına dağıtılması ve kontrol edilmelerine karşılık, personel ve diğer giderler için böyle bir ayırım yapmak zordur.⁽¹²⁰⁾ Çünkü, yiyecek malzemelerinin hammadde olarak satın alınmasından başlayarak tamamlanmış ürün olarak müşteriye sunulmasına kadar çeşitli fonksiyonları yerine getiren personelin bir kısmından ayrıca bu amaçlar dışında da yararlanılmaktadır. Örneğin, restoranı temizleyen temizlikçiler, satın alma memuru, şoför, ambar memuru gibi personel ve yöneticiler çalışma sürelerinin yalnızca bir kısmını yiyecek departmanının işlerine ayırmaktadırlar.

Genel üretim maliyetleri ise, yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetleri ve işçilik dışında kalan tüm maliyetleri kapsamaktadır. Bu maliyetler, üretilen yemeğin maliyetine doğrudan katılmayan giderlerdir. Otel işletmelerinin yiyecek bölümünün dönem maliyetleri olarak da düşünülebilecek bu giderlerin kapsamına; sipariş ve stoklama maliyetleri, yakıt maliyetleri, sanitasyon maliyetleri girmektedir⁽¹²¹⁾

Otel işletmelerinde üretilen mamul ve hizmetlerin stoklanması mümkün olmadığından üretimde kullanılan yiyecek ilkmadde ve malzemelerin üretilinceye kadar bozulmadan muhafaza edilmesi gerekir. İşte bu zorunluluk yiyeceklerin bozulup daha fazla zarara uğramaması için bir takım depolama maliyetlerini de beraberinde getirir. Yine yiyeceklerin hazırlanması ve müşteriye sunulmasında sağlık kurallarına uyulması gerekliliği sanitasyon maliyetlerine katlanılmasına yol açar. Bölümdeki çalışmalarda kullanılan havagazı, LPG, kömür gibi yakıtlar için yapılan harcamalar da genel üretim maliyetlerini oluşturur.

⁽¹¹⁹⁾ Mihrinur Gülal, Meral Korzay, Yemek Pişirme, M.E.G v.SB. Yayınları, No: 762, MEB Basımevi, İstanbul, 1987, s.177.

⁽¹²⁰⁾ Haşim Aras, Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Deva Matbaası, Ankara, 1993, s.18.

⁽¹²¹⁾ Adnan Türksoy, a.g.e., s.44.

Bu nedenle yiyecek maliyeti denilince, yalnızca üretim ve satışa konu olan yiyecek ilkmadde ve malzemelerin maliyeti anlaşılmalıdır. Direkt işçilik ve genel üretim giderleri de yiyecek maliyetini oluşturmada önemli bir paya sahiptir. Yiyecek maliyetlerinin önemli bir kısmını ise, yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetleri oluşturmaktadır.

1.4.2 Yiyecek Maliyetlerinin Belirlenmesinin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar

Maliyetlerin belirlenmesi, otel işletmelerinde yiyecek üretim ve hizmet faaliyetlerinin başarılı bir biçimde yürütülmesi için temel oluşturur. İşletme yöneticilerinin akıllı kararlar alabilmesi için tam ve doğru bir maliyet bilgisine gereksinim vardır.

Maliyetlerin bilinmesi işletmeye şu yararlar sağlar:

- Maliyetler fiyat saptamasına veya mevcut fiyatlarla karşılaştırmaya yarayabilir. Maliyet hakkında tam ve kesin bir bilgiye sahip bulunmayan yönetici verdiği satış fiyatının doğruluğundan da emin olamaz. Fiyat konusundaki bir yanılğı ise, doğrudan işletmenin karlılığını ve başarı düzeyini etkileyecektir.

- İşletmelerde karlılığın sağlanması, gelir ve maliyetler arasındaki farkın mümkün olduğunca büyütülmesine bağlıdır. Serbest rekabet koşulları altında işletmeler ancak maliyetlerini düşürmek veya satış hacimlerini arttırmak yoluyla kârlarını artırabilirler. Bu ise sağlıklı bir maliyet verisine bağlıdır.

- Maliyetler, işletme faaliyetlerinin sonucunu saptama açısından da büyük önem taşır. Bir işletmenin belli bir faaliyet dönemi sonunda ne kadar kar veya zarar ettiği ancak üretim ve satış maliyetlerinin mümkün olduğu kadar doğru bir şekilde hesaplanmasından sonra mümkün olabilir.

- Maliyet bilgisi, karşılaştırmalar yoluyla yüksek maliyetlerin belirlenmesi, nedenlerinin araştırılması ve bunları düşürücü önlemlerin alınabilmesi açısından da gereklidir.

- İşletmelerde maliyetlerin denetimi ve kontrolü ancak maliyetlerin saptanması ile mümkündür.

- Müşteriye sunulan bir ürünün veya hizmetin işletmede üretilmesi veya dışarıdan satın alınması konusundaki kararın alınabilmesi için de yine maliyet bilgisine gereksinim duyulmaktadır.

- Maliyetler gelecek dönemler için faaliyet planlarının (bütçelerin) hazırlanabilmesi için maliyet tahminlerine ilişkin bilgileri sağlar.

- Maliyet verileri işletme içindeki stokların değerlendirilmesine yardımcı olur.

- Son olarak ve en geniş bir şekilde, maliyetlerin bilinmesi işletmelerin alacakları kararlarda yol göstericidir.

1.4.3 Yiyecek Maliyetlerini Olumsuz Etkileyen Faktörler

İşletmeleri başarısız kılan ve maliyetleri üzerinde olumsuz etki yaratan pek çok faktör bulunmaktadır. Bunların bir kısmı yiyeceklerin hazırlanması ve sunumu aşamasında ortaya çıkarlar. Maliyetler üzerindeki başarısızlığın üçte ikisi de yönetimin bilgi ve tecrübe eksikliği sonucu satışların yetersizliğinden kaynaklanırlar.⁽¹²²⁾

1. Yönetim Hatalarından Kaynaklanan Sorunlar

Yönetim hatasına dayanan ve işletme maliyetlerini olumsuz etkileyen faktörler şunlardır.⁽¹²³⁾

-İşletmenin satış hacminin yeterli bir düzeye ulaştırılamaması,

-Faaliyet giderlerinin aşırı derecede yüksek olması,

-Alacaklarını zamanında tahsil edememeleri nedeniyle şüpheli alacak miktarının artması,

-Stokların sürüm kabiliyetini yitirmesi sonucu stok devir hızının yavaşlaması,

⁽¹²²⁾ Hasan Olalı, Meral Korzay., a.g.e., s.709.

⁽¹²³⁾ Öztin Akgüç, Finansal Yönetim, 5.Baskı, İstanbul, 1989, ss. 743-745.

-Maddi duran varlıklara aşırı yatırım yapılması sonucu işletmede atıl üretim kapasitesinin oluşması,

-İşletmenin kuruluş yerinin hatalı seçilmesi,

-Aynı iş kolunda çalışan benzer işletmelerle rekabet edememesi,

-Yönetimin tek bir elde toplanması,

-Üst düzey yöneticiler arasında temelde görüş ayrılığının bulunması,

-Beklenmedik gelişmeler karşısında yöneticilerin zamanında etkili önlemler alamaması,

-İşletmelerin finansal planlama faaliyetlerinin yetersizliği,

-İşletmenin sahip olduğu olanaklarının çok üzerinde büyümesi sonucu aşırı borçlanma ve özsermaye yetersizliği sorunuyla karşılaşması,

-Sabit nitelikteki giderlerin işletmenin taşıma gücünün çok üstünde yük oluşturması,

-Üretim ve pazarlama bölümleri arasında gerekli eşgüdümün sağlanamaması,

-Yeni ürünler geliştirememesi,

-Faaliyetlerini yeterince çeşitlendirememesi,

-İşletmenin faaliyette bulunduğu işkolundaki gelişmelerin yakından izlenememesi,

-Yeni pazarlar geliştirilmesine gereken önemin verilmemesi,

-Yiyecek hammadde kaynağı bakımından az sayıdaki işletmeye bağlı kalınması,

-Yöneticilerde teknik bilgi eksikliğinin bulunması,

-Akılcı bir işgücü politikası izleyememeleri gibi sebepler sayılabilir.

2. Menü Planlama Hatasıyla Ortaya Çıkan Sorunlar

Yiyeceklerin hazırlanması ve sunumu aşamasında yiyecek maliyetlerinin yüksek çıkmasını belirleyen faktörler şunlardır:⁽¹²⁴⁾

-Günün saatlerine, haftanın günlerine, hava durumuna, bayramlara ve tatillere önem verilmemesi,

-Menünün tekrarı ve monoton oluşu, ekonomik kayıplar oluşturması.⁽¹²⁵⁾

- İşletmeye gelen turistlerin; özellikleri, sosyal ve ekonomik sınıfları, kültür düzeyleri, alışkanlıkları, yaş ve cinsiyetleri, zevkleri ve istekleri, satınalma güçleri gibi pazar ve pazarlama araştırmalarının yapılmamış olması,⁽¹²⁶⁾

- Yiyecek hizmetlerinden sorumlu olan kişinin menü planlamasında mevcut personel sayısını onların bilgi ve becerilerini gözönünde tutmaması. Mutfak bölümlerine ve personeline eşit miktarda iş yüklenmesine özen gösterilmemesi, mutfağın toplam kapasitesinin bilinmemesi,⁽¹²⁷⁾

- Menü planlamasında mevsimlik ve bölgesel faktörlerin gözönünde bulundurulmaması ve otantik karakter taşıyan yemeklere ağırlık verilmemesi⁽¹²⁸⁾

- Menünün açık ve seçik olmaması,

- Menü kartlarının kötü kullanılması,

- Menüde çok az veya çok fazla yemek çeşidinin bulunması,

- Menüdeki düşük yada yüksek fiyatlı yiyecekler arasındaki dengesizlik^{*(129)}

⁽¹²⁴⁾ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., ss.709-712.

⁽¹²⁵⁾ Ahmet Aktaş, Hastanelerde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 1989, s.29.

⁽¹²⁶⁾ Engin Taşkın, a.g.e., s.58.

⁽¹²⁷⁾ Mengü İlben, Yiyecek - İçecek Kontrolü, Doğan Kardeş Matbaacılık, İstanbul, 1972, s.13.

⁽¹²⁸⁾ Enis Erdem Ece, "Antalya Bölgesinin Otantik Karakterli Yemek ve Yiyecekleri üzerinde Araştırma", Turizm Araştırma ve Değerlendirme Yayınları, No: 3, Antalya, 1987, s.7.

⁽¹²⁹⁾ Lee M.Kreul, "Menü Fiyatlamasının Psikolojik Boyutları", (Çev: Meryem Kafaloğlu), Anatolia Dergisi, Yıl 1, Sayı 1, (Ocak 1990), s.24.

* Restoran işletmeleri, menüdeki en düşük fiyatlı yemek ile benzer yüksek fiyatlı yemek arasındaki fiyat farkının müşteriyi en düşük fiyatlı olan tercihe özendirdiğini bunun da genel kâr oranını düşürdüğünü ortaya çıkarmıştır.

- Menü kalemlerinin doğru fiyatlandırılmaması.
- Ucuz yiyecek maddelerinden tam istifade edilmeyişi sayılabilir.

3. Satınalma Hatasından Ortaya Çıkan Sorunlar

- Gereğinden fazla yiyecek malzemesi satın almak,
- Yiyecekleri pahalı satın almak,
- Satınalma yetki ve sorumluluğunun tek elde toplanmaması,
- Satınalma standardının olmayışı
- Satınalmada rekabetten istifade edilmemesi,
- Faturalarda ve ödemelerde denetimin eksikliği,
- Tedarikçiler ile satınalma memuru arasındaki gizli çıkar anlaşmazlıklar
- Satınalma maliyet bütçesinin yapılmaması.

4. Tesellüm ve Depolama Aşamasında Ortaya Çıkan Sorunlar

- Kalite, miktar ve fiyat kontrolünün olmayışı,
- Malzemeyi teslim alanın dürüst olmaması,
- Teslim alma yöntemlerinde yapılan yanlışlıklar,
- Konfor ve bunun gibi ölçü aletlerinin bozuk ve hatalı olması,
- Bozulabilir türden yiyeceklerin dışarıda çok bekletilmesi
- Yiyeceklerin depolama da uygunsuz yerleştirilmesi, yanlış ısı ve nemde tutulması,
- Depodaki yiyeceklerin periyodik envanterinin yapılmaması,
- Depolardan yapılan hırsızlık,
- Yetki ve sorumlulukların tek elde toplanmaması,
- Stok çıkışlarında yanlış fiyatlandırma,

5. Hazırlık ve Üretim Aşamasında Ortaya Çıkan Sorunlar

- Görevlilerin yiyecekleri ve diğer malzemeleri verimli bir şekilde kullanmamaları sonucunda yiyeceklerde meydana gelen fiziksel kayıplar.

- Ufak parçaların ve atıkların maliyeti düşürmek için yeniden değerlendirilmemesi

- Gereğinden fazla hazırlanan yiyecekler

- Yanlış ısıda pişirme,

- Yanlış pişirme yöntemlerinin kullanılması,

- Standart reçetelerin kullanılmaması,

6. Servis - (Satış) ve Kontrol Hatalarından Kaynaklanan Sorunlar

- Standart porsiyon ölçülerinin olmayışı

- Serviste kullanılan ekipmanın yetersizliği,

- Mutfaktan servise çıkan yemeğin kontrol edilmemesi,

- Serviste yapılan dikkatsizlikler,

- Servis personelinin ve kasiyerin çalması,

- Hesabı kaçırmak,

- Satış tahminleri ve yemeklerin beğenilme indekslerini çıkarmamak,

- Günlük satışların kontrol edilmeyişi,

- Hesap hataları ve yiyecek satış envanterinin tutulmaması,

- Satış ve maliyet bütçelemesinin yapılmaması,

- Fiyat değişmelerinin takip edilmemesi,

- Kullanılan formların kontrol edilmemesi sayılabilir.

Satışlarımızı ne kadar arttırsak arttıralım, yiyecek maliyetlerini yükselten (menü hazırlama, satın alma, teslim alma, depolama, mutfaktaki ilk hazırlık, parçalama, pişirme,

mutfaktan servise sunuş, personel ve müşteriiden kaynaklanan) olumsuz faktörleri ortadan kaldırmadıkça tatmin edici verimi alamayız.⁽¹³⁰⁾ Bunun içinde yiyecek maliyetlerinin çok iyi analiz edilmesi gerekir.

Yiyecek maliyet analizi; yönetsel amaçla, fiili maliyetlerin önceden tahmin edilen ya da olması beklenen maliyetlerle karşılaştırılması, farklarının ve nedenlerinin bulunmasıdır.⁽¹³¹⁾ Yiyecek maliyetlerin analizi yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetleri işgücü ve genel üretim maliyetleri gibi konuları kapsar. İşletmelerin yiyecek maliyet analizinde başarılı olabilmeleri yiyecek maliyet kontrolündeki başarılarına bağlıdır.

Yiyecek maliyet kontrolü ise, hedeflenen sonuçların (standartların saptanması, ulaşılan gerçek sonuçların ölçülmesi, standartlar ile ulaşılan gerçek sonuçların karşılaştırılması nereye ulaşıldığının ve ne yapılması gerektiğinin bilinmesidir.¹³² Başka bir deyişle, yiyecek maliyet yüzdesinin yüksek çıkmasında etkili olan unsurların belirlenmesi ve bunların minimize edilmesi için yapılması gereken çalışmaları içeren teknik kavramdır.¹³³

Bu tanımlamalara dikkat edecek olursak, özde bir ayrımın gözetimine çalışılmazsa da aslında birbirinin aynı iki kavram tanımlanmıştır. Bir kısım yazarlar da, fiili maliyetlerin önceden bir amaca göre karşılaştırılmasını maliyet kontrolü olarak adlandırmakta; maliyet analizini ise, mevcut yöntemlerin, seçenekleriyle karşılaştırılması konusunda yapılacak maliyet çalışmaları olarak tanımlamaktadırlar. Bu yazarlara göre maliyet analizi çalışmalarının esas görevini, tüm seçeneklerin varlığını ortaya çıkarmak ve her bir seçeneğin maliyetini tahmin etmek olduğunu belirtirler. Buradan hareketle maliyet azaltma çalışmalarında gereksinim duyulan maliyet analizi tanımımızı farklı olarak şu şekilde ifade edebiliriz: Maliyetlerin, kendilerini oluşturan faktörler bazında incelenmesi, bu faktörlerin birbirleriyle ve bütünlü olan ilişkilerinin belirlenmesi ve böylece maliyetlerin azaltılması için dikkatlerin önemli faktörler üzerinde toplanmasına yardımcı olmasıdır. Maliyet

⁽¹³⁰⁾ Atilla Erenköylü, "Yiyecek Maliyet Kontrolü", International Tourism Magazine Dergisi, Yıl 5, No; 57, (Ağustos 1990), s.15.

⁽¹³¹⁾ Orhan Elmacı, İmalat Endüstrisi İşletmelerinde Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Anadolu Üniv. Basımevi No:378, Eskişehir, 1990, s.24.

¹³² Hasan Olal, Meral Korzay, a.g.e., s.693.

¹³³ Metin Kozak, "Otel işletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolünün Saptanması", Verimlilik Dergisi, MPM, 1995/3, Ankara, s.114.

analizinin temel amacı, yüksek maliyetlerin kontrolüdür. Maliyet analizi, yöntemlerin, fiziksel araçların, insan gücünün örgütsel hataların ortaya çıkmasının sağlayarak maliyet azaltımına yardımcı olur.⁽¹³⁴⁾

Bir işletmede maliyetlerin azaltılması ile, maliyetlerin kontrol edilmesini birbiriyle karıştırmamak gerekir. Maliyet kontrolü, maliyetlerin hangi düzeyde olmasına karar verme ve bu maliyet amacına ulaşmadır. Maliyet kontrolü bir ölçümlemeyi de beraberinde getirir.

Maliyet azaltımı ise, mamullerin kalitesini bozmaksızın, işletmenin elindeki kaynakların en rasyonel bir biçimde kullanılması sonucunda, işletme maliyetlerini oluşturan kalemlerden hangilerinin ne düzeye kadar indirilebileceğinin araştırılması ve amaç olarak belirlenecek maliyetleri en uygun yollarla olabildiğince düşük düzeyde sağlayabilmektir. Maliyeti azaltmak ve kontrol etmek, birbirini tamamlayan iki süreçtir. Maliyetlerin azaltılması ile belirlenen maliyet hedefine ancak maliyet kontrolüyle ulaşılır.

Sistemli ve etkin bir maliyet azaltma çalışmasında maliyetler ile maliyet azaltma ve maliyet kontrolü arasındaki ilişkiyi ise şu şekilde belirtebiliriz;⁽¹³⁵⁾

- Maliyetler, maliyet azaltımında ve kontrolünde harcanan çaba ile ters orantılı olarak değişir,
- İşletme kötü durumda ise, maliyet azaltımına ve kontrolüne harcanacak çaba daha fazladır.
- İşletme gelişmekteyken değişken olan bir çok maliyet işletme gerileme durumundayken sabit hale gelir.
- İşlerin gelişmesi ve işletme aktivitelerinin artması, maliyetlerin de artmasına neden olur,
- Maliyetleri kontrol etmek, maliyetleri azaltmaktan daha kolaydır.

Etkin bir maliyet azaltımı, satışa sunulan mamullerin maliyetlerinin azalmasına ve dolayısıyla işletme kârının artmasına neden olur.

⁽¹³⁴⁾ Orhan Elmacı, a.g.e., s.25.

⁽¹³⁵⁾ a.g.e., s.68.

2. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK MALİYET KONTROLÜ

2.1. Yiyecek Maliyet Kontrolü

Maliyet Kontrolü, maliyetlerin hangi düzeyde olmasına karar verme ve bu maliyet amacına ulaşmadır. Maliyet kontrolü, bir ölçümlemeyi de beraberinde getirir. Bu fiilen katlanılan maliyetle, katlanılması gereken maliyet arasındaki farkı saptama ve farkın kaynaklarını belirlemeye dayanır. Belirlenen farkın kaynaklarına göre de sürekli düzeltici önlemlerin alınması gerekir.

İşletmelerde kontrol mekanizması iyi bir bilgi toplama, bunları değerlendirme ve raporlama sistemine dayanmalıdır. Maliyet raporları; bilgileri en iyi sunacak şekilde tasarlanmalı ve raporlar açık, öz ve kolay anlaşılabilir şekilde hazırlanmalıdır. Belirlenen standartlardan sapmaları göstermeli ve bilgiler karşılaştırılabilir olmalıdır.¹³⁶

Raporların amacı, yönetimin daha isabetli kararlar almasına, işletmedeki üretim faaliyetlerini planlamasına ve işletme faaliyet sonuçları hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olmaktır.¹³⁷

İşletmelerde etkin bir maliyet kontrolü kurabilmek için gözönünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır:¹³⁸

- Uygun bir maliyet merkezi ayırımı ve kapasite seçimini de içerecek şekilde gerçekçi maliyet standartları saptanmalı,
- Fiili durum devamlı izlenmelidir,
- Sapma analizlerini ve yorumlarını yapmada, gerekli tedbirleri almada gecikmemeli,
- Maliyet standartları normal ve etken çalışma şartları altında ulaşılabilir durumlar olmalı,

¹³⁶ Fay, Rhoads, Rosenblatt, a.g.e., s.235

¹³⁷ Michael L.Kasavana, a.g.e., s.62

¹³⁸ Feryal Orhon, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Maliyetlerin Düşürülmesi ve Kontrolü", s.21

- İşletmede faaliyet ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi gerekir. Maliyet giderlerinin kontrolünde asıl olan, sorumlulukların belirlenmesi, özellikle sorumlulukları göçerilen yetkilerle uygunluğunun sağlanmasını zorunlu kılar,¹³⁹

- Bir şahsın performansının değerlendirilmesinde, yalnızca kendisinin doğrudan doğruya kontrol edebileceği maliyetler esas alınmalı,

- Performansı ölçülecek şahıs standartların tesbit çalışmalarına katılmalı,

- Maliyet kontrolünü sağlama gayretleri, sorumluluk yüklenen, şahıslara bunun gerektirdiği yetkilerin verilmesi gerekir,¹⁴⁰

- Hazırlanacak raporlar sorumluluk esasına dayanmalı, sürekli olarak belirli zaman aralıklarında (günlük, haftalık, aylık) ve karşılaştırma yapılabilecek bir biçimde düzenlenmelidir. Raporlarda sadece rakamlara değil aynı zamanda açıklayıcı bilgilere de yer verilmelidir,¹⁴¹

- Maliyetlerin kontrol edilmeye elverişli olması gerekir. Ayrıca, maliyet giderleri kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen maliyet giderleri olarak ayrılmaktadır. Belirli bir sorumluluk basamağında bulunan bir sorumluluk merkezi için kontrol edilemeyen bir maliyet gideri, daha üst kademedeki bulunan bir sorumluluk merkezi için pekala kontrol edilebilir bir maliyet gideri olarak kabul edilebilir. Bunun sonucu olarak, işletmeyi bir bütün olarak ele aldığımızda işletmede kontrol edilemeyen maliyet giderinin bulunmaması gerekir. Bu bakımdan kontrol edilebilen ve edilemeyen maliyet gideri ayrımı, ancak kontrole tabi tutulan sorumluluk merkezi için önemlidir,¹⁴²

- Üretilen mamuller ve hizmetlerle ilgili çeşitli üretim basamaklarında sorumluluk taşıyan kişilerin faaliyet ve başarılarının ölçülebilmesi için muhasebe kayıt ve kontrol sisteminin işletmenin örgüt yapısına ve sorumluluk temeline göre düzenlenmesi gerekir,¹⁴³

¹³⁹ Kamuran Pekiner, a.g.m., s.22

¹⁴⁰ Morton Backer, Lyl E.Jacobson, a.g.e., s.20

¹⁴¹ Rıfat Üstün, Yönetim Muhasebesi, Bilim teknik Yayınevi, Eskişehir, 1985, s.244

¹⁴² a.g.e., s.241

¹⁴³ Selçuk Uslu, Gider Kontrolüne Yardımcı Bir Araç Olarak Sorumluluk Muhasebesi, A.İ.T.İ. Akademisi, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksekokulu Basımevi, Ankara, 1982, s.41

- Etkili bir maliyet kontrolü fiili maliyet giderlerinin bütçe rakamları ile kısa süreler içinde karşılaştırılmasını öngörmektedir. Bunu sağlamak üzere, raporlama süresinin kısa tutulması, fiili, ve bütçe rakamlarının kısa süreler içinde biraraya getirilmesi gerekmektedir.¹⁴⁴ Karşılaştırmaların kısa zaman aralıkları içinde yapılabilmesi her şeyden önce, işletme içindeki muhasebe organizasyonunun, özellikle hesap planının buna uygun bir şekilde planlanmış olmasına bağlıdır.

2.1.1. Yiyecek Maliyet Kontrolünün Özellikleri

Etkin bir kontrol, kontrol fonksiyonun bazı özelliklere sahip olmasını gerektirir. Bu özellikler şunlardır:¹⁴⁵

- Kontrol anlaşılabilir ve sürekli olmalıdır,

- Kontrol hızlı olmalıdır. Sapmalar mümkün olduğu ölçüde kısa sürede belirlenmeli ve ilgili bölümlere gerekli bilgiler aktarılarak uyarılmalıdır. Örneğin, yiyecek maliyet yüzdesi yükselerek standardı aşıyorsa sapmaları düzenlemek için gerekli uyarı ilgililere (satınalma, mutfak, restoran, depo yöneticileri, tesellüm) iletilmelidir. Çünkü, maliyet yüzdesindeki artışlar, malzeme fiyatlarının yükselmesinden, satınalmadaki, tesellümdeki, depolamadaki hatalardan, mutfaktaki zayıttan, restoranda satış fiyatının düşük olmasından, satışlardaki azalmadan kaynaklanabilir. Bunlar hızla rapor edilip düzeltilmelidir.

- Kontrol sistemi çok kapsamlı olmalı ve işletmenin yiyecek ünitesindeki tüm birimleri ve üretim faaliyet sürecinin bütün safhalarını kapsamalıdır.¹⁴⁶

- Kontrol esnek olup, değişen şartlara uyum göstermelidir,

- Kontrol personel üzerinde olumsuz etki yaratmamalıdır.

- Kontrol fonksiyonunun kimler tarafından nasıl ve ne zaman yapılacağı bilinmelidir,

- Kontrol ekonomik olmalı, kontrol aşırı maliyet yükleri getirmemeli, sağlayacağı fayda ve maliyet tasarrufu yaratacağı ek giderlerden büyük olmalıdır,

¹⁴⁴ Kamuran Pekiner, a.g.m., s.23

¹⁴⁵ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., ss.697-699

¹⁴⁶ Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.208

- Kontrol, çok yönlü, objektif bir özellik taşımalıdır,
- Kontrol gerçeklerle, hedeflerin (standartların) karşılaştırılmasına olanak vermelidir,
- Hedeflere ulaşmayı sağlayacak veya engelleyecek en etkin faktörlerin kontrolüne öncelik vermelidir. Örneğin, yiyecek maliyetlerini veya satış gelirlerinin etkileyen faktörlere diğer faktörlerden evvel öncelik verilmelidir.
- İş akışına uygun olarak verimliliği düşürmemeli, çalışmayı olumsuz yönde etkilememelidir,
- Personel tarafından anlaşılabilmesi ve kabul görmelidir,
- Kontrol, özel bilgiler sağlamalı, bu bilgiler son derece açık olmalıdır. Örneğin, kontrol sonucunda “yiyecek işçilik maliyetleri yüksektir” gibi esnek bir ifade yerine “yiyecek işçilik maliyetleri standartları %15 aşmıştır” şeklinde açık bir ifade kullanılmalıdır.
- Etkili olmak için üretilen bilgi doğru ve yeni olmalıdır.

2.1.2. Yiyecek Maliyet Kontrolünün Amaçları

Yiyecek maliyet kontrolünde ilk adım varılması arzulanan amacın saptanmasıdır. Yiyecek maliyet kontrolünün amacı, işletmeye yiyecek satışlarında en yüksek kârı sağlamaktır. Bu ise, masrafları azaltıp kârı çoğaltmakla mümkündür.¹⁴⁷ Yiyecek maliyet kontrolünün diğer amaçlarını şöyle özetleyebiliriz;¹⁴⁸

- Yiyecek gelir ve giderlerinin analizini sağlamak,
- Hedeflenen (standart) sonuçların belirlenmesi ve korunması,
- Menüdeki yiyecekler ile özel yemeklerin fiyatlarının bir temele dayanmasını sağlamak,
- Kötü yiyecek hazırlama, fazla üretim, standartların ve reçetelerin başarısızca

¹⁴⁷ Orhan Mesut Sezgin, “Konaklama İşletmelerinde Maliyet Kontrol Yöntemleri”, Turizm Yıllığı, Ankara, 1998-1989, s.74.

¹⁴⁸ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.697

uygulanması gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek yiyecek malzeme israfını ortadan kaldırmak,

- Yiyecek çalınmalarından korunabilmek,
- İşletmenin değişen şartlara ve hedeflere uyumunu gerçekleştirmek,
- Yiyecek maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak,
- Hedefler ile gerçekleşen sonuçlar arasında uyumsuzluk ortaya çıkmışsa düzeltici önlemleri ilgililere önermek,
- Kontrol sisteminin en önemli amaçlarından birisi de yiyeceklerle ilgil sağlıklı ve doğru olarak düzenlenmiş olan bilgilerin belirlenen periyodlarla raporlar halinde yönetime bildirilmesini sağlamak,
- Ulaşılan sonuçları (başarıyı) ölçmektir.

2.1.3. Yiyecek Maliyet Kontrolünün Sağlayacağı Faydalar

Konaklama işletmelerinden gelir sağlamak kadar, sağlanan bu gelirin kontrolü de son derece önemlidir. Kontrol mekanizması çalışmadığı sürece kaçakların olması normaldir. Ancak unutmamak gerekir ki, sağlayacağı fayda, masrafından çok fazla olmamalıdır.

Maliyetlerin kontrol altına alınması işletme yönetimine ve alınacak kararlarda bir çok olumlu sonuçlar sağlar. Bu faydaları şöyle sıralayabiliriz;¹⁴⁹

- Yönetici yiyecek departmanında kontrolü sağlayabilmesi için gerekli raporların hazırlanmasına baz olacak donelerin toplanmasını sağlar,
- Yöneticilerin masrafları sınıflandırmalarını, gelir ve harcamanın analiz edilmesini sağlar, böylece gereksiz masrafların yapılması önlenir ve çalışmalar daha verimli hale getirilir,¹⁵⁰
- Belirli süreler içinde yapılacak olan yiyecek harcamaları önceden tesbit edilir,

¹⁴⁹ Mergü İlban, a.g.e., s.4

¹⁵⁰ Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.38

- İşletmedeki yiyecek hizmetiyle ilgili her ayrı satış ünitesinin masrafları ayrı ayrı tesbit edilerek, net kar ve maliyetleri saptanabilir,

- Yöneticileri, temel politikaları önceden düşünmeye zorlar,¹⁵¹

- Yukarıdan aşağıya yönetimin bütün üyelerinin işletme hedeflerinin saptanmasına katılmayı zorlar,

- Etkinliği veya yetersizliği gösterir,

- Yönetimi, işçilik, malzeme ve sermayenin en ekonomik kullanımını planlamaya zorlar,

- Bulunan maliyet fiyatı, satış fiyatı tesbitinde işletmeye rehber olur. Menüdeki yemeklerin maliyetleri tek tek tesbit edileceği için, işletmenin arzu ettiği kar oranı ilave edilmek suretiyle her yemeğin satış fiyatı kolaylıkla belirlenebilir.

- Maliyet düzeylerinin ne olması gerektiğinin bilimsel olarak hesaplanmasını; geçmişteki verimsizliklerin geleceğe taşınmasını önler.¹⁵²

- Belirlenmiş olan hedeflerin hangi ölçüde gerçekleşmiş olduğunu gösterir.

- Personele verilen görevin yapılıp yapılmadığını belirler,

- Yiyecek departmanında israfın nedenlerini araştırıp kayıpları önlemeye yardımcı olur,¹⁵³

- Sorunların nerede olduğunu ve nereden doğduğunu saptar,

- Ekonomide, piyasada, rekabette ve diğer şartlarda meydana gelen değişikliklerden doğan etkilerin saptanması ve önlenmesi, kontrol sayesinde mümkün olur,

- Kontrol yiyecek maliyetlerinin minimizasyonunu sağlar,

¹⁵¹ Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.48

¹⁵² Feryal Orhon, "Kamu İktisadi Teşebbüslerde Maliyetlerin Düşürülmesi ve Kontrolü" s.18

¹⁵³ Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.39

- Yiyecek gelirleri ile maliyetler arasındaki marjın büyümesini ve karlılık oranının artmasını gerçekleştirir.

2.1.4. Yiyecek Maliyet Kontrolünü Güçleştiren Faktörler.

Bir oteldeki yiyecek maliyet unsurlarının tümünün dikkate alınarak bir maliyet hesaplamasına gidilmesi oldukça güçtür. Bu güçlük, hem maliyetlerin tesbitinde, hem de maliyet değişmelerinin fiyatlara yansıtılmasında ve yiyeceklere özgü maliyet kontrolünde sözkonusudur. Bu güçlüğü yol açan faktörler şöyle sıralanabilir:¹⁵⁴

- Yiyecek fiyatlarının sık sık değişmesi (genellikle artması). Enflasyon, arz ve talepteki değişmeler, artan ulaştırma maliyetleri, üretim azlığı veya bolluğu, olumsuz tarımsal koşullar, yiyecek malzemelerinin satınalma fiyatları üzerinde genellikle olumsuz sonuçlar doğururlar,

- Yiyecek stok devir hızının yüksek, yiyeceklerin çabuk bozulur olması; bu yüzden yiyeceklerin mümkün olduğunca doğru miktarda ve kalitede çabuk alınıp, pişirilip, tüketilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde tat da bozulma, renginde, görünüşünde bozulma ve bakteri üremesi görülebilir.

- Bazı yiyeceklerin çok çeşitli malzeme gerektirmesi ve bunların kontrolünü sağlamanın güçlüğü,

- Yemek hizmeti sunulan otellerin çoğunun satışlarında görülen düzensizlik (günden güne hatta saatten saate meydana gelen değişiklikler) Bu düzensizlik aynı zamanda bölümün ihtiyaç duyduğu malzemenin hazır bulundurulmasını da zorlaştırmaktadır.

- Sağlıkla ilgili düşünceler; et ve kümes hayvanlarında görülen bir takım hastalıklar nedeniyle ikame yiyeceklerin fiyatlarının aşırı derecede yükselmesi,

- Yiyecek üretim sürecinin kısa olması ve yiyeceklerin satın alındıkları gün veya ertesinde üretimde kullanılıp satılmaları,¹⁵⁵

- Kırtasiye ve kağıt yığınlarının getirdiği bazı sorunlar,

¹⁵⁴ Adnan Türksoy, a.g.e., s.61

¹⁵⁵ Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.39

- Edinilen bilgilerin güncelliğini yitirmeleri,
 - Maliyet standartlarının yanlış belirlenmiş olması,
 - Maliyetlerin olması gereken düzeyi aşma sebebinin yanlış tahmini,
 - Bütün standart yiyecek kontrol araçlarının (standart satınalma şartları, standart reçeteler, standart malzeme kullanım miktarı, standart porsiyon miktarları, standart porsiyon maliyetleri) kullanımının sağlanamaması,
 - Fire ve artıklar gibi yiyecek zayıflarının minimize edilememesi,
 - Yiyecek maddelerinden ana yemekler dışında da yararlanılması nedeniyle belirli yemeklerin porsiyon maliyetlerinin hesaplanmasındaki sapmalar ve alınan bir yiyecek maddesinin ne kadarının A yemeğine ne kadarının B yemeğine kullanıldığının tesbiti ve hesabındaki kontrol güçlüğü,¹⁵⁶
 - Uygun kalitede malzemenin kullanılmaması,
 - Personelin yiyecek alışkanlıklarının takip edilmemesi,
- Bazı personelin çalışırken hazırladıkları yiyecekleri atıştırması,
- Kullanılmayan malzemenin depoya gönderilmemesi ve gerekli formların kullanılmaması,
 - Depoda bozulan ve yanlış hazırlanmış yiyeceklerin atılmadan önce yöneticilerin onayının alınmamış olması,
 - Gerekli tartı ve ölçü aletlerinin kullanılmaması,
 - Birçok otel işletmesinin farklı yiyeceklerle ve farklı üretim ve satış politikası altında faaliyet ve hizmet anlayışına sahip almaları,¹⁵⁷
 - Yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin, satın alınması, teslimüğü, depolanması ve

¹⁵⁶ Metin Kozak, a.g.m., s.114

¹⁵⁷ Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.40

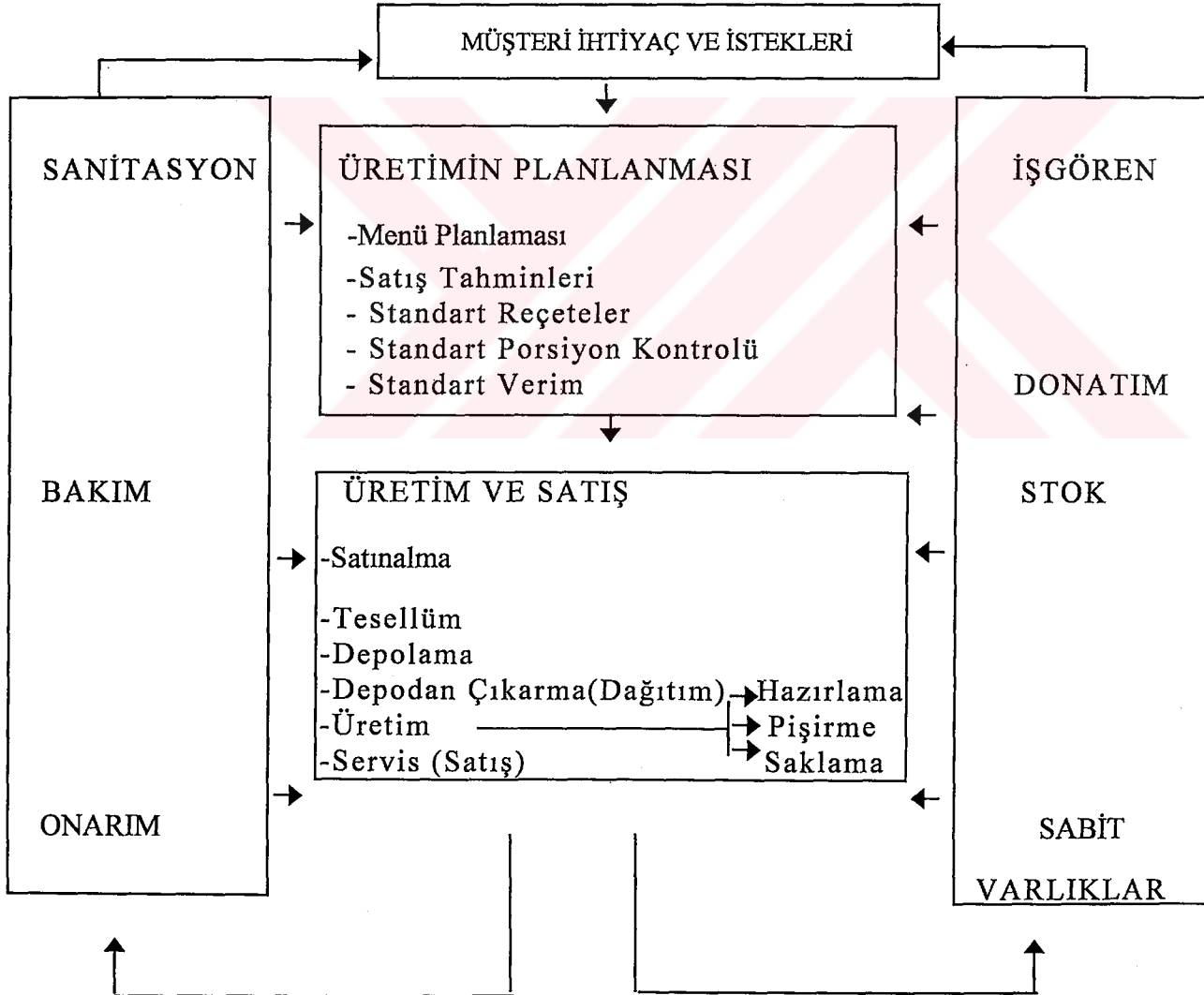
depodan çıkışı sırasında gerekli prosedürlerin ve formların kullanılmaması yiyecek maliyetlerinin kontrolünü güçleştirir.

2.2. Yiyecek Maliyet Kontrol Süreci

Otel işletmelerinde yiyecek kontrolü işletmenin yiyecek faaliyetlerinde gelirlerin ve maliyetlerin belirlenmesini sağlayan yol gösterici çabalar olarak tanımlanabilir.

Otel işletmelerinde yiyecek maliyetlerinin nelerden etkilendiği, olumsuz gelişmeler karşısında işletmelerin ne gibi önlemler alması gerektiği ve üretim sisteminin nasıl çalıştığı açıklığa kavuşturulmalıdır. Bu nedenle ilk önce işletmenin yiyecek maliyet kontrol süreci ve aşamalarının (şekil4) incelenmesi gerekir.

Şekil: 4 Otel İşletmelerinde Yiyecek Üretim ve Kontrol Süreci



Kaynak: Bahattin Rızaoğlu, a.g.e., s.195'den yararlanılarak tarafımızdan hazırlanmıştır.

Yiyecek üretim süreci bütün işletmeler için, müşteri istek ve ihtiyaçları belirlendikten sonra yiyecek satış tahminleri ile malzeme girişinden başlayarak yiyeceklerin sunulmasına kadar geçen işlemleri ifade etmektedir.

Otel işletmelerinde üretimin planlanması yiyecek üretim sürecinin ilk denetim sürecidir. Bu sistemin iyi bir şekilde kurulması, satınalma, teslimalma, depolama, depodan çıkarma üretim ve servis sistemlerinin de iyi bir şekilde işlemesine yol açar. Temizlik (sanitasyon) bakım ve onarım tüm kontrol sistemlerinde dikkate alınması gerekir. Personel, donatım, stoklar ve sabit varlıklar olarak adlandırılan kaynaklar olmaksızın tüm bu kontrol süreci bir anlam ifade etmez. Diğer yandan, bir bütün olarak bu üretim sürecinin kurulması her şeyden önce bir pazarın varlığına bağlıdır. Diğer bir deyişle müşteriler olmaksızın bu sistemin bir anlamı yoktur. Dolayısıyla üretim sürecini iyi planlayabilmek ve geliştirebilmek için müşterilerin ihtiyaçları ve istekleri bilinmelidir.

Maliyet kontrol süreci bir bütündür. Bir işletmenin maliyet kontrolünde başarılı olabilmesi ve sistemin sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi, bütün aşamalarda özenin gösterilmesine ve yiyecek departmanı üretim üniteleri arasında düzenli bir işbirliğinin kurulmasına bağlıdır. Üretim sürecinin bir aşamasında meydana gelebilecek bir aksaklık, üretim sürecinin diğer aşamalarını da olumsuz etkileyecektir.

Şimdi üretim sürecinin bu aşamalarını inceleyelim.

2.2.1. Üretimin Planlanması ve Kontrolü

2.2.1.1. Üretim Planlaması ve Kontrolü Kavramları

Bir üretim sisteminin amacına ulaşabilmesinde en önemli faktör üretimin planlanması ve kontrolüdür. Planlama ve kontrol sözcükleri arasındaki belirgin farklılığa karşın bu sözcüklerin üretim işlevinde kullanılmasında çoğu kez karışıklıklar çıkar. Üretim planlaması; istenilen zamanda, nicelikte ve kalitede mamul ve hizmetlerin üretiminin yapılmasının sağlanması ve işlemlerin uygulamaya konulmasıdır.¹⁵⁸ Üretimin planlanması tamamen üretim öncesi çalışmaları kapsar. Hangi yiyeceklerin menüye dahil edileceği, hangilerinden ne kadar üretilip müşteriye servis edileceği ile ilgili eylemleri içeren bir süreçtir.

Üretimin planlanması işletmede değişik üretim faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ve uyumlaştırılması açısından da üretimin en önemli işlevidir.¹⁵⁹ Örneğin, satınalma bölümü uygun fiyatla yeterli malzemeyi tedarikleme görevini yerine getirirken, üretim bölümü yeterli üretim kapasitesini ve işgücünü sağlamalı, personel bölümü menüye ve servise uygun işgörenleri eğitmeli, muhasebe bölümü ne zaman ne kadar paraya gereksinim duyulacağını bilmelidir. Bütün bu çabaların uyumlaştırılması ve bütünleştirilmesi üretim planlaması ile sağlanır.

Üretim kontrolü ise, üretim planlamasının yerine getirilmesi esnasında meydana gelebilecek aksaklıkları zamanında giderebilmek amacı ile üretimi denetim altında tutar ve gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlar.¹⁶⁰ Üretim kontrolü üretim sırası ve sonrası çalışmalarıdır.

2.2.1.2. Yiyecek Üretim Planlaması ve Kontrolünün Önemi

Turizm İşletmeleri oldukça dinamik bir ortamda çalışmalarını sürdürürler. Bu yüzden özellikle yiyecek üretiminde ileriye dönük çalışmaların önceden tasarlanması, seçeneklerin bulunması, belirlenmesi, beklenen sonuçların neler olabileceğinin önceden tahmin edilmesi zorunludur. Bunun için geçmişteki çalışmaların verilerinin incelenmesi mevcut durumun tespiti ve geleceğe yönelik projeksiyonların yapılması gerekmektedir.

Günümüzde yiyecek üretim planlaması ve kontrolünün önemi turizm sektörünün gelişmesine paralel olarak giderek artan bir önem kazanmaktadır. Bunun temel nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Üretim sistemlerinin faaliyet yoğunluğunun ve karmaşıklığının artması,
- İşletme içi faaliyetlerin kordinasyon zorluğu,
- İşletmeler arası ilişkiler ve bağımlılığın yoğunlaşması,

¹⁵⁸ Hulusi Demir, Şevkinaz Gümüšoğlu, Üretim / İşlemler Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.381

¹⁵⁹ Mehmet Oluç, "Ürün Politikaları", Pazarlama Dünyası, Yıl:2 Sayı:9 (Mayıs-Haziran 1988) s.12

¹⁶⁰ Can Güven "Üretim Planlaması, Satınalma, İthalat ve Depolama Semineri" DESİYAB, Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası, Yayın No: 24 (4-16 Ağustos 1985), Sapanca, s.43

- Tüketici talebinin genişlemesi ve isteklerin değişik olması,
- Satınalma faaliyetlerinin geniş bir alana yayılması,
- Hizmet, kalite ve fiyat rekabetin yoğunlaşması,
- İşletme etkinliğinin sağlanması amacı ile, malzeme, donatım, enerji ve işgücü kayıplarının minimum düzeye indirilmesi zorunluluğudur.

Yiyecek üretim planlaması ve kontrolü ayrıntılı bir çalışmayı gerektirmektedir. Çünkü;

- Yapılan yemekler hergün farklı olarak değişmektedir.
- Üretim, değişik miktarlarda ve farklı yiyecek maddelerini gerektirmektedir.

Bu koşullar altında üretim planlaması ve kontrolü, üretim fazlası oluşan artıklarla, üretim süresince ortaya çıkan israfi azaltıcı önlemler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

2.2.1.3. Üretim Planlaması ve Kontrolünün Amaçları

İşletmelerin yiyecek üretim planlama ve kontrolündeki amaç; planlı girdiler dediğimiz yiyecek malzemesi giderleri, işçilik giderleri ve genel üretim giderleri ile içinde bulunulan ortam ve diğer kaynakları yiyecek üretim süreci içerisinde en etkin bir şekilde bir araya getirerek rasyonel kullanımının sağlanması; fire, artık ve bozuk yiyeceklerden oluşan kayıpların en aza indirilmesi, üretimde kalite yönünden istenen düzeye ve verimliliğe ulaşmadır.

Daha kısa ve öz olarak üretim planlama ve kontrolünün amacı, kaynak kayıplarını en aza indirmek ve üretimde en yüksek verimliliği sağlamaktır.¹⁶¹

Yukarıda verilen tanımla bağıntılı olarak yiyecek üretim planlama ve kontrolünün amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁶²

¹⁶¹ Nesime Acar, Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamalar, MPM Yayın, No.280, Ankara, 1983, s.3.

¹⁶² Jack D.Ninemeter, Principles of Food and Beverage Operations, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing: Michigan, 1985, ss.192-194

- Bütün standart kontrol araçlarının (standart satınalma şartları, standart reçeteler, standart porsiyon miktarları, standart porsiyon maliyetleri) kullanılmasını ve bu standartların korunmasını sağlamak,

- Geçmiş satış kayıtlarına bakılarak belli bir öğünde sunulacak yemeklerin sayı ve miktarlarının tahmin edilerek, üretim için gerekli olan malzeme tedarikinde bulunmak ve yiyecek üretimini talebe uydurmak,

- Sürekli denetleme yoluyla personelin üretim için belirlenmiş projedürlere ve standartlara uygunluğunu sağlamak,

- Yiyecek üretiminde kaliteli malzemeler kullanmak,

- Yiyecek çalıntılarının azaltılması amacı ile personelin yiyecek alışkanlıklarının takip edilmesi,

- Malzeme israfları kötü yiyecek hazırlama, fazla üretim, standartların ve reçetelerin başarısızca uygulanması nedeni ile ortaya çıkan kayıpları azaltmak,

- Mutfağa ihtiyaçtan fazla ve hesapsız malzeme gönderilmesi ile oluşabilecek kayıpları önlemek,

- Kullanılmamış yiyecek malzemesinin ve satışı yapılmamış yiyeceklerin depoya geri gönderilerek kayıtlara geçirilmesini sağlamak,

- Yanlış hazırlanmış veya bozuk yiyeceklerin atılmadan önce yöneticinin onayının alınmasını gerçekleştirmek,

- Mevcut stoklar ile işletmede bulunması gereken ekonomik stok düzeyi belirlendikten sonra tahmin edilen satış düzeyi ile bunlar arasındaki farkı tesbit etmek,

- Artıkların doğru bir şekilde raporlanması ve bazı artıkların mümkünse daha sonra kullanılmasını sağlamak,

- Yiyecek maliyet kontrolünü kolaylaştırarak, maliyet azaltımını gerçekleştirmek,

- Özellikle bozulabilir yiyecek hammaddelerinin iyi bir şekilde satın alınması ve uygun stok seviyesinin tesbitini kolaylaştırmak,¹⁶³

- Gerçekleşen ve tahminlenen yiyecek satış hacimleri arasında karşılaştırma yapılmasını sağlayarak gerekli düzeltici önlemleri almak,

- Menüdeki yiyecekler ile özel yemeklerin fiyatlarının bir temele dayanmasını sağlamak,

- Yiyecekler ile ilgili sağlıklı ve doğru olarak düzenlenmiş bilgilerin belirli periyodlarla raporlar halinde yönetime bildirilmesini sağlamak,

- Stoklara optimum düzeyde kaynak sağlanarak personelin yiyecek hazırlamasında tasarrufa önem vermesini gerçekleştirmek,

- Yönetimin eksiklikleri, yetersizlikleri ve uygulama esnasında karşılaşılan güçlükleri önceden saptayıp önlem almasını sağlamak, yönetimde etkinliği arttırmak.

2.2.1.4 Yiyecek Üretim Planlaması ve Kontrol Sürecinin Aşamaları

Yiyecek maliyet kontrolünün, maliyetlemeye dayandığına daha önceden değinmiştik. Maliyetlemenin ilk adımı ise, üretim planlamasından geçmekte, üretim ve satışla son bulmaktadır. Bu aşamada hitap edilecek müşteri grubu dikkate alınarak menü planlanmakta, menüde yer alan yiyeceklerin hazırlanma aşamalarında da kontrole imkan verecek üretim standartları belirlenmektedir.¹⁶⁴

Yiyecek üretim planlaması ve kontrol süreci beş aşamada incelenir. Bu aşamaların dikkatlice takibi, yönetime maliyetlerin kontrolünde, standartların tesbitinde ve müşteri tatmininin başarılmasında yardımcı olacaktır.¹⁶⁵ Bu aşamalar;¹⁶⁶

a- Menü planlaması

b- Satış tahminlerinin yapılması

¹⁶³ Ahmet Aktaş, Ağırlama Hizmet İşletmelerde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, s.206

¹⁶⁴ Adnan Türksoy, a.g.e., s.65

¹⁶⁵ Ahmet Aktaş, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, s.205

¹⁶⁶ Haşim Aras, a.g.e., s.86

c- Standart reçetelerin kullanılması

d- Porsiyon Kontrolünün Yapılması

e- Mutfakta deneyler yapılarak malzemelerle ilgili standart ürünlerin elde edilerek standart veriminin sağlanması,

Bu beş unsura ilişkin metotlar benimsenip doğru uygulandığında şu hususların gerçekleşmesi sağlanır:

a- Menü planlaması ve satış tahminleri ile hangi yiyecekler ve bu yiyeceklerden ne kadar yapılması gerektiği sağlıklı bir biçimde belirlenir.

b- Standart reçeteler ile her çeşit yiyecek için et ve diğer yiyecek malzemelerinin ne miktarda kullanılması gerektiği ve bunların maliyeti net olarak bulunabilir.

c- Porsiyon kontrolü ile satılan porsiyonların ve buna bağlı olarak porsiyon maliyetlerinin standartlara uygunluğu sağlanır.

d- Standart verim ile bütün olarak alınan etlerden ve diğer yiyecek malzemelerinden ne kadar porsiyon yiyecek elde edilmesi gerektiği saptanır.

Şimdi sırasıyla bu aşamaları değerlendirmeye çalışalım.

2.2.1.4.1. Menü Planlaması

Menü, satışa sunulan yiyecekler ile bunların fiyatlarının birarada bulunduğu liste olarak tanımlanır. Menü, bir işletme için, hem güçlü bir pazarlama aracı, hem de en temel ve en önemli kontrol aracıdır.¹⁶⁷ Menü planlaması işletmenin hangi yiyecekler üretip pazarlayacağını sağlamaya yönelik eylemleri içeren bir süreçtir.¹⁶⁸ Menü planlaması işletmenin hedef müşteri kitlesinin belirlenmesini gerektirir. Özellikleri tanımlanmamış, belirsiz kitleye hitap etmek üzere hazırlanmış menüler işletme amaçlarını gerçekleştirmede başarısızlıkla sonuçlanırlar.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Bahattin Rızaoğlu, "Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Analizi ve Yöntemleri", s.194

¹⁶⁸ Bahattin Rızaoğlu, "Menü Planlama ve Geliştirmenin Amaçları", *Anatolia Dergisi*, Yıl:2, Sayı:19-20 (Temmuz-Ağustos, 1991), s.20

¹⁶⁹ John B.Knight, Iendall. H.Kotschevar, *Quantity Food Production, Planning and Management*, Second Edition, Van Nostrand Reinhold CO., New York, 1989, s.59

2.2.1.4.1.1. Menü Planlamasının Önem ve İçeriği

Otel işletmelerinin yiyecek departmanının başarısı yada başarısızlığı yiyeceklerin seçimine ve servisine, dolayısıyla menüye ve menü planlamasına bağlıdır.

Menü planlaması bugün işletmelerin en önemli konularından birisidir. Ancak bu konunun önemi işletme sahip ve yöneticileri tarafından henüz yeterince anlaşılamamıştır. Çok sayıda yönetici oturduğu yerde kağıdı kalemi eline alarak hemen bir menü hazırlamaktadır. Bunun yeterli olup olmadığı, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşip ulaşamayacağı ya da müşterilerini tatmin edip edemeyeceği gibi konular ihmal edilmektedir.¹⁷⁰ Ayrıca birçok işletme menü düzenlemesinde mevcut pazar koşullarını dikkate almadıklarından mevcut tüm arzu ve istekleri karşılamak amacıyla menülerini fazlasıyla şişirme durumunda kalarak başarısız olmaktadır.¹⁷¹

Diğer taraftan bazı işletmelerin yatırım projelerinde üretim planlaması ile ilgili fizibilite çalışmalarına ve fiziksel planlamalara gereken önemi vermedikleri ve dolayısıyla uygun olmayan yer ve binalarda yatırıma gittikleri görülmektedir. Menüün işlevleri dikkate alınmadan yapılan bu tesisleri ileride telafisi mümkün olmayan masraflara sebep olmaktadır.¹⁷²

Menü planlaması vasıtasıyla müşteriye sunulacak yiyeceklerin servis tiplerinin, fiyatlarının, tesisin büyüklüğünün, tipinin ve bina özellikleri ile donatımın yerleştirilmesini ve bunu dikkate alarak kahvaltı, yemek salonları, pastahane, bar ve diğer salonların büyüklükleri ile hizmet edileceği düşünülen müşteri sayısına göre mutfak ve müştemilatı, ofisler, depolar, garson ofisleri, kasiyerler vs. hizmetler için gerekli yerlerin ayrılması sağlanmalıdır.¹⁷³ Yiyecek hizmeti sunulacak işletmelerde bölümler ve mekanlar arasındaki ilişkiler çok önemlidir. Örneğin, odalara yemek servisi yapılmayan bir otelde kat servisi mekanı ile mutfak arasında bir ilişkinin kurulmasına gerek duyulmadığı halde, yemek servisi restorandan çok oda da yapılan lüks bir otelde bu ikisi arasında iyi bir ilişkinin kurulması gerekir.¹⁷⁴ Yiyecek

¹⁷⁰ Gerald W.Lattin., The Lodging and Food Service Industry, The Educational Institute of American Hotel and Motel Association Michigan 1985, s.158

¹⁷¹ Ahmet Aktaş, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, s.77

¹⁷² Bahattin Rızaoğlu, "Menünün İşlevleri" Anatolia Dergisi, No:21-22 (Eylül-Ekim 1991) s.10

¹⁷³ Kadri K. Moralı, "Konaklama ve Gastronomi Tesisleri İnşaa Sorunları" Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Haziran 1986, s.105

¹⁷⁴ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.353

üretim alanlarının iyi planlanıp yerleştirilmemesi yiyecek üretimi ve servis maliyetini ve verimliliği olumsuz yönde etkiler. Bu durum personel arasında sürtüşmelere ve mevcut donatımın etkin bir şekilde çalıştırılmamasına neden olur.¹⁷⁵

Menüde yer alan yiyeceklerin hazırlanması, pişirilmesi, saklanması ve servisi için özel donatım cihazları ve araçları gerekli olacağından menü belli donatım malzemelerinin satın alınmasını da gerektirir. Yer gerekleri ve şartları da menü tarafından etkilenir.

Diğer yandan menü ihtiyaç duyulan işgörenlerin tipini belirlemede genel bir rehberdir. Yiyecek bölümünün faaliyetinin karmaşıklığı arttıkça yiyecek hazırlama ve sunulmasında tecrübe ve ustalık gerekleri de artar. Menü işletmenin restoranındaki dekor üzerinde de bir etkiye sahiptir. Sunulan yiyecekler dekorla uyum içinde olmalıdır.

Menü işletmenin yiyecek imajının yaratılmasına da yardım eder. İşletmenin yiyecek bölümü hakkındaki bilgileri müşterilere aktarır. Müşterilerin tercihlerine dayanılarak hazırlanan ve müşterilerin tercihlerini yansıtan menü müşterilerine ait bir belge niteliğindedir. Ayrıca hedeflenen müşteri kitlesinin gereksinimlerinin belirlenmesi ve bu gereksinimlerin karşılanması için gereken ürün fiyatlandırma politikalarının oluşturulması ve beklentilerine uygun nitelikte yiyecek sunumuna ilişkin politikaların oluşturulması, menü planlama sürecinin başarısını belirler.¹⁷⁶

Otel işletmelerinin yiyecek ünitelerinin faaliyet aramasında menüsünde yer alan yiyecekler ile ilgili tek tek satış analizleri yapması başarılı olmaları açısından oldukça önemlidir. Müşterilerinin eğilimlerini ve yiyecek alışkanlıklarını bilmiyen işletmelerin müşteri sayısı zamanla azalır. Yiyecek satışlarının sürekli olarak analizi hangi yiyeceklerin istenmediğini ve hangilerinin beğenilen yiyecekler olduğunu gösterecektir. Ancak, iyi bir şekilde hazırlanmadıkça beğenilen yiyeceklerin sunulması da pek etkili bir uygulama olmayacaktır.

Gerçek maliyet kontrolü yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin satın alınmasından önce menü planlamasıyla başlar. Çünkü menü işletmenin satın alacağı yiyecek maddelerinin belirlenmesini sağlar.¹⁷⁷ Eğer menü planlaması yapılmazsa satın alınanın amaçları anlaşılabilir

¹⁷⁵ Bahattin Rızaoğlu, "Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme", s.98

¹⁷⁶ Bernard Davis ve Sally Stone, a.g.e., s.82

¹⁷⁷ Jack. D.Ninemeter, Planning and Control for Food and Beverage Operations, s.59

ve satınalma işletme için çok tehlikeli olabilir. Kalite, sanitasyon, maliyet standartları, yiyecek üretim yöntemleri, satınalma işlemlerinin geliştirilmesi, tedarikçiler ile rakiplerin tanınması zorlaşır.

Menü planlaması, standart satınalma şartnamelerinin de geliştirilmesine yol açar. Standart satınalma şartnameleri işletme ile tedarikçiler arasında önemli bir iletişim aracıdır. Bu şartnameler gerekli olan yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin tam olarak tanımlarını verir. İşletme ile tedarikçiler arasındaki anlaşmazlıkları ortadan kaldırır. Kalite denetiminin yapılmasına yardımcı olur.

Menü planlama üretim planlamasının doğal bir parçasıdır. Menü planlaması sunulacak yiyeceklerin maliyetlenmesini ve yiyecek hammaddelerinin satın alınmasını kolaylaştırmak için önceden yapılmak zorundadır. Menü planlama aynı zamanda işletmenin üretim planlamasına ve personelin üretim gereklerine göre çalıştırılmasına imkan verir.¹⁷⁸

İşletmenin yiyecek ünitesinde karların azalmaya başladığı, yatırımın karlılığı kabul edilenden daha az ve riskli olduğu zaman menü tekrar önem kazanır. Uygulanan fiyat sisteminin tekrar değerlendirilmesi, pazarın ve pazar payının gözden geçirilmesi karın düşme nedenlerini ortaya çıkaracak ve tedbirlerin zamanında alınmasını kolaylaştıracaktır. Bu durumda menüde yer alan yiyeceklerden farklı yiyeceklerin sunulması gerekecek, günlük spesialisteler hazırlanacaktır. Belki de menü kartında dizayn, renk, baskı stili, ve yeni tanımlamalar gibi değişiklikler yapılacaktır.

İyi bir menü planlaması yiyecek ilkmadde ve malzeme kullanım maliyetlerinin azaltımına da olanak verir. İşletmede, yiyecek üretiminde fire, artık, kusurlu ve bozuk yiyecekler şeklinde oluşan olumsuz sonuçların en aza indirilmesi gerekir. Yiyecek üretimindeki tüm bu olumsuzlukların ortaya çıkması ise; gerekli önlemlerin zamanında alınmaması, standartların ve reçetelerin başarısızca uygulanması veya tecrübesizlik olabilir. Burada önemli olan bu olumsuz sonuçların üretimin hangi, aşamasında ve hangi nedenle ortaya çıktığının sağlıklı bir şekilde belirlenmesi ve bu noktadaki normal fire ve artık oranının ne olması gerektiğinin bilinmesidir.

Artan yiyeceklere yol açan aşırı üretimi önlemek için doğru tahminleme yapılmalıdır.

¹⁷⁸ Bahattin Rızaoğlu, "Bir yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme", s.106.

Menü planlayıcıları artan yiyecekler den nasıl yararlanılacağı ile ilgili en uygun seçimi, artan yiyeceklere ilişkin olarak aşağıdaki sorulara yanıtlar arayarak bulabilir:¹⁷⁹

- Artan yemek yada yiyecekler bir başka yemeğe eklenebilir mi?
- Artan yiyeceklerin bir sonraki gün servisi olanaklı mıdır?
- Artan yiyecekler daha sonra kullanılmak üzere dondurularak saklanabilir mi?
- Artan yiyecekler bozulmaksızın ne kadar süre ile saklanabilir?
- Artan yemekler işletmedeki işgörenlere verilebilir mi?

İşletmeler yiyecekleriyle ilgili müşterilerin belleğinde kalmasını istedikleri bir imaj yaratmalıdır. Bu imaj sunulan yiyecekler, servis, fiyat, atmosfer, yerleşim yeri, hedeflenen müşteri tipi, yönetim felsefesi ve kişiliği gibi çok sayıda faktörlerin karışımından oluşturulur. Bu imajın geliştirilmesinde menü önemli bir faktördür.

Menü planlama şu alanlarda kararların alınmasını gerektirir.¹⁸⁰

- Hangi yiyecekler üretilmeli, hangileri dışarıdan satın alınmalıdır?
- Sunulacak yiyeceklerin çeşidi ve porsiyon sayısı ne olmalıdır?
- Yiyeceklerin nerede ve ne gibi kullanım alanları vardır?
- Yiyeceklerin porsiyon büyüklüğü, tadı, rengi, hazırlanması, menü kartına yerleştirilmesi ve servisi nasıl olmalıdır?
- Yiyecekleri hazırlamak için yiyecek ilkmadde ve malzemelerinden ne miktarda ve hangi fiyatlardan satın alınmak gerekir?
- Yiyeceklerin üretilmesinde ve servisinde görev alacak personel hangi nitelikleri taşımalıdır?

¹⁷⁹ Donald E Lundberg, The Hotel and Restaurant Business, fifth. Edition, UNR, New York, 1989, s.248

¹⁸⁰ Bahattin Rızaoğlu, "Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme", ss.95-100.

- Yiyeceklerin maliyetleri nasıl oluşturulmalıdır?
- Hedef pazarlar nasıl belirlenmelidir?
- Hedef pazarların tercihlerine uygun yiyecekler nelerdir?
- Yiyeceklerin yaşam dönemleri takip edilmekte midir?
- En çok veya en az satılan yiyecekler hangileridir?
- Menüde monotonluk nasıl çözümlenmelidir?
- Yiyeceklerin üretildiği ve sunulduğu yerler nasıl belirlenmelidir?
- Restoranın dekor ve atmosferi nasıl olmalıdır?
- Günün zamanlarına, tatillere ve iklime önem verilmekte midir?
- Menüde düşük fiyatlarla, yüksek fiyatlar arasında denge nasıl sağlanabilir?
- Menüde mevsimlik yiyecekler yeterince kullanılmakta mıdır?
- Yiyecek hammaddelerinin tedarikinde izlenen ilkeler nelerdir?
- Menü üretim sürecinde satınalma, teslim-alma, depolama, depodan çıkarma, hazırlama, üretim ve saklama politikaları nelerdir?
- Tedarikçiler ile ilişkiler nasıl geliştirilmelidir?
- Satınalma, üretim ve satış bütçeleri nasıl hazırlanmalı ve uygulanmalıdır?
- Fatura ve ödemelerde izlenen denetim birimi nedir?
- Yiyecek üretim ve servis yerlerinde sağlık koşullarına önem verilmekte midir?
- Artık değerlerden yararlanma yolları nelerdir?
- Yiyecek üretim fazlaları nasıl değerlendirilmelidir?

- Yiyecek üretiminde hangi teknikler kullanılmalıdır?
- Standart porsiyon ölçüleri uygulanmakta mıdır?
- Planlanan menüde bulunan yiyeceklerin üretimi için yeterli zaman var mıdır?
- Servis standartları geliştirilmekte midir?
- Günlük satışların denetim ve onaylanması nasıl yapılmalıdır?
- Kişi başına düşen iş, ve teçhizat personel arasında dengeli bir biçimde dağılmış mıdır?
- İşgörenlerin otorite ve sorumlulukları nelerdir?
- Menü, yiyecek hizmetleri yöneticisi için planlama, satınalma, teslimalma depolama, üretim ve servisleme faaliyetlerine esas teşkil etmekte midir?
- Menü işletmeye kâr sağlayacak şekilde oluşturulmakta mıdır?
- Yiyeceklerin satış analizleri yapılmakta mıdır?
- Durgun dönemlerde ne gibi önlemler alınmalıdır?
- Spesialistlere yer verilmekte midir?
- Rakip işletmelerin yiyecekleri hakkında bilgi elde edilip değerlendirilmekte midir?
- Menü hazırlanış nedenleri dikkate alınmakta mıdır?
- Menüün ekonomik yönden uygunluğu araştırılmakta mıdır?
- İşletmede hangi menü türleri kullanılmalıdır?
- Menü işletmenin imajını yansıtmakta mıdır?

Diğer yandan menü planlamasından yeteri kadar yararlanılmadığı durumlarda ortaya

çıkabilecek olumsuz sonuçlar da şu şekilde sıralanabilir:¹⁸¹

- İşletmeler yiyecek üniteleriyle ilgili nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemezler ve böylece mücadelelerinde pasif ve etkisiz olurlar.

- Yöneticiler gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulayarak, maliyet kontrolünü yapamazlar.

- Yiyeceklerin yaşam dönemleri ve gelişmeleri iyi bir şekilde izlenemez, satışı düşen yiyeceklerin üretimine devam edilirse satınalma riski ortaya çıkar.

- Gelecekte ele geçebilecek fırsatlar iyi şekilde ölçülemez zamansız yatırımlara yönelinirse sonradan telafisi mümkün olmayan ağır masraflar kaçınılmaz olur.

- Yiyecek üretimi ile ilgili birimler arasında koordinasyon kurulamaz.

- Nelerin yapılması gerektiği ve ihtiyaçlar açıkça belirlenemez.

- İşletme içi iş programları ve bütçeleri gerçekleştirilemez.

2.2.1.4.1.2. Menü Planlamasında Gözönünde Bulundurulması Gerekli Hususlar

Bir menü planlaması yapılırken bunu etkileyen ve gözönünde bulundurulması gereken bir çok unsur vardır. Başarılı bir menü planlaması yapabilmek için menü planlamasına etki eden faktörlerin ayrıntılı bir şekilde tesbiti gerekir.

Menü planlamasında gözönünde bulundurulması gereken unsurlar şunlardır:¹⁸²

- Geçmiş tarihlere ilişkin satışların analizi: bunun amacı, geçmişteki yemek satışlarına ilişkin kayıtlardan gelecekteki talebin tahmininde bir kaynak olarak yararlanılmasıdır.¹⁸³ Bu konuya ileride, üretim planlamasında satış tahminleri konusunda ayrıca değinilecektir.

- Örgütsel amaçlar ve hedefler: menü planlamasında dikkat edilmesi gereken en

¹⁸¹ Özgür Özmen Uysal, Yiyecek Yönetiminde Temel İlkeler, Birlik Matbaası, 1. Baskı, Eskişehir, 1994, s.47.

¹⁸² Tamer Bolat, "Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 1995), ss.30-47

¹⁸³ Haşim Aras, a.g.e., s.87

önemli faktörlerden birisi de menünün işletme amaç ve hedeflerine uygun olup olmadığıdır.

- İşletmenin bütçesi: Bir işletmenin mali gücü ne kadar yerindeyse yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışacaktır. Bütçenin sağlam olması, mali yönden sıkıntısının bulunmaması menü planlamasında maliyet zorluklarını ortadan kaldıracaktır. Eğer işletme bütçesi kasıtlı ise eldeki mevcut kaynaklar önceliklerden başlamak üzere menü planlamaya çalışılacaktır.

Bütçeleri belirlerken ya da gelecek dönem bütçelerini tahmin ederken yiyecek maliyetlerinin bilinmesi gerekir. Yiyecek maliyetlerini bulmaya yönelik yiyecek maliyet sistemleri ise işletmenin büyüklüğünden, işletmelerin ürettikleri mamullerin özelliklerinden, elde edilmesi istenilen bilgilerin ayrıntılı olup olmamasından, yasal zorunluluklardan etkilenerek çok farklı olabilirler.¹⁸⁴

- Yiyecek piyasası ve mevsimlik koşullar: Yiyecek işletmelerinin temel girdisi olan yiyecek hammaddelerinin tedarikinde mevsimlik değişmelerin önemli bir etkisi vardır. Örneğin hava şartlarının uygun olması durumunda ürünlerde bir bolluk görülür ve bunun sonucu olarak fiyatlar düşer, tersi durumda ise arzın yetersizliğinden dolayı fiyatlar yükselir. Bu yüzden menü planlaması yapılırken pazarın konumu ve mevsimlik değişmelerin fiyat üzerine olan etkileri sürekli izlenmelidir.

Mahalli veya mevsimlik yiyeceklerin normal olarak maliyetleri düşük olur. Nakliye masrafları yok denecek kadar azdır. Uzak mesafelerden tedarik edilecek malzemeler çoğunlukla caziptir. Cazip oluş, güvenilir oluş ile kıyaslanmalıdır.

Mevsimlik değişmelerden en çok etkilenen yiyecekler meyve, sebze ve deniz ürünleridir. Bu nedenle yiyeceklerin mevsimsel özellikleri ve hangi mevsimde bulunup bulamayacağı gibi bilgilerin maliyetleri düşürmesi ve menünün başarıya ulaşmasında etkili olmaktadır.¹⁸⁵

- Donatım: Fiziksel imkanlar, işletme çeşidi ve teçhizatın durumu planlanacak menüyü belirleyen ve kısıtlayan unsurlardır. Mevcut teçhizatın özellikleri, sayısı, kullanım alanları, işletmenin depolama, imalat, servis alanı ve yerleşimi ile bu mekanlardaki donanım. Kapasitesi menüye hangi yiyeceklerin dahil edilip edilemeyeceğini belirler.

¹⁸⁴ Engin Taşkın, a.g.e., s.69

¹⁸⁵ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.284

Donanım kapasitesinin işgörenlerin beceri düzeyleri, enerji, bakım maliyetleri ve başlangıç satınalma fiyatına dayandırılarak seçilmesi zorunludur.

Etkili bir menü planlamasının gerçekleştirilmesi, donatım ve işgören arasında dengenin sağlanmasına da bağlıdır. Mutfak bölümlerine ve personeline eşit miktarda iş yüklenmesine özen göstermeli ve mutfağın toplam kapasitesi bilinmelidir.¹⁸⁶

Mevcut teçhizatın büyüklüğü ve kapasitesi de önemli bir faktördür. Ayrıca masa çeşidi ve sayısı, tezgahlar ve çalışma alanları da mevcut şartlara göre hangi yiyeceklerin hazırlanabileceğini belirler. Donatım için yeterli büyüklükte bir alan ayrılması, gereksiz boşluklardan kaçınılması, iş akışını engellemeyecek şekilde yerleştirilmesi mutfağın işlevini yerine getirmesinde önemli rol oynarken, menü üretimini, de daha etkili kılar.

Donatımın çok fazla olması ya da düzensiz bir biçimde yerleştirilmesi verimliliği düşürür. Teçhizatın eksik ve yetersiz olması durumunda da karlı ve talebi çok olan bir kızım yiyeceğin üretimi kısıtlanmış olabilir.

- Personel becerileri: Bir işletmenin yiyecek ünitesinde çalışan işgörenler menünün başarısı için çok önemlidir. Menü planlayıcısı menü planlamasına başlamadan önce mevcut personel sayısını, onların bilgi ve becerilerini gözönünde tutmak zorundadır. Bu noktada üretim ve servis personelini ayrı ayrı incelemek yararlı olabilir.

Diğer bir nokta iş performansını etkileyen faktörlerin ortadan kaldırılmasını gerekir. Bu konuda ilk adım personel durumunu ayrı ayrı özetleyen, iş, zaman çizelgelerini, iş tanımlarını ve iş tarifelerini yapmakla başlar. İş tanımlarını yaparken bizim Ahmet adında bir aşçımız, Mehmet adında bir garsonumuz olduğu önemli değil onun ne yapabileceği ve ne yapması gerektiğini bilmemiz gerekir.

İşgücü planlaması için, işletmenin ana planları ve yapılan tahminler temel bilgilerdir. Her iş merkezi için ne kadar insanın ne zaman gerekli olduğu ve bunların hangi işleri yapabileceklerinin bilinmesi gerekir. "Detaylı İşgücü Planlaması" ya da "İşgücü Yükleme" adı verilen bu çalışma ile bütçeleme kolaylaşır, İşletme daha verimli hale gelir.¹⁸⁷

¹⁸⁶ Mengü İlban, a.g.e., s.13

¹⁸⁷ İbrahim Girgin, "Sipariş Üretimi Yapan İşletmelerde Üretim Planlama Kontrol Faaliyetleri", (Yüksek lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Üretim Yönetimi Anabilim Dalı), İstanbul, 1989, s.21

Unutulmamalıdır ki çalışanların bilgi ve becerilerinde yeterince yararlanılmaması maliyetleri arttırır verimliliği düşürür.

- Emek yoğunluğu: Hazırlanması tamamen elle çalışmayı gerektiren yiyeceklerin mümkün olduğunca aynı menüye konmaması gerekir.

- Stoklar: Elde birikmiş stokların zaman içinde değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Müşterinin yiyecek siparişi stoktaki yiyecek maddelerinin tüketimine yol açan bir satınalma kararıdır. İşletme, müşterilerinin satınaldığı yiyecekleri sunmaya devam edebilmesi için tükenen stok yerine yenilerini koymak zorundadır. Menüdeki her yiyeceğin beğenilirliği ile ilgili kayıtların tutulması yiyecek hammaddelerinin israfa yol açmayacak şekilde satınalmalarına imkan verir.

Menü satınalma, teslimalma ve depolama gereklerini doğrudan etkiler. Aşırı stoklama malların uzun süre bekletilmesine ve bozulan mallardan hastalıkların geçmesine neden olabilir. Diğer yandan aşırı stoklama paranın bağlanmasına ve böylece bu paranın başka bir yerde kullanılması durumunda getireceği gelirden işletmenin yoksun bırakılmasına yol açar. Gerekli miktar ve kaliteden stok yapılmaz ise de yiyecek faaliyeti gecikmelere yol açar ve müşterilere istenilen hizmetin verilmesinde aksamalar olabilir.

- Üretim çeşitleri ve servis sistemlerinde: Üretim çeşidinin menüye dahil edilecek yiyecekler üzerinde büyük bir etkisi vardır. Fazla çeşitte satınalınacak malzemelerin miktarları da düşeceğinden bunların satınalma fiyatları düşük tutulamayacaktır.

İstatistiklere göre müşterilerin ilgisini çeken yiyecek sayısı sekiz ile on arasında değişmektedir. En dikkat çekici yiyecekler ise yedi çeşit olabilmektedir. Bu yüzden menülerde bulunan yiyeceklere bir sınırlama getirilmelidir. Bu sayede menüde bulunan yiyeceklerle ilgili uzmanlaşma da sağlanabilir.¹⁸⁸

Uygulanan servis tipi de menü planlamasını etkileyecektir. Çünkü hızlı ve lüks servisin sözkonusu olduğu iki ayrı işletmede menü içeriğindeki yemek çeşitleri de birbirinden farklı olmaktadır.

¹⁸⁸ Jack D.Miller, Menü Pricing and Strategy, 2nd ed. Van Nostrand Reinhold, New York, 1987, s.28

- Müşteriyle ilgili olarak gözönünde bulundurulması gerekli hususlar: Müşteri tercihleri sürekli değişme göstermektedir. Bu nedenle farklı zevklere ayak uydurabilmek ve bazı yenilikler yapabilmek için sürekli inceleme ve araştırma yapması zorunludur. Bu durumda spesiyaliteler olumlu etki yapabilir. Öğle yemekleri ise, müşterilerin işini aksatmayacak şekilde daha çok hazır ve kolayca servis edilebilen hafif nitelikte olmalıdır.¹⁸⁹

Hazırlanmış olan menülerin besleyici özelliklerinin yanında tat, renk, yapı, koku, görünüş ve sunuş biçimi konukları memnun edecek bir yapıya sahip olmalıdır. Hazırlanmış olan menüde aynı ana maddeden yapılmış veya aynı gruba dahil yiyeceklerin, örneğin pirinç, patates, makarnanın olmamasına, iki beyaz veya kırmızı etin birbirin takip etmemesine, renkli yiyeceklerin renk armonisi içinde planlanmasına özen gösterilmelidir.¹⁹⁰

Menü planlaması, menünün içerdiği kalemlerin gerek lezzetleri gerekse görünüşleri açısından da birbirini tamamlayıcı ve dengeleyici nitelikte bir uyumun oluşturulmasını gerektirir. Yiyecekler özel lezzet bileşimlerini oluşturacak yönde hazırlanmalı ve belirli bir sıra izlenerek sunulmalıdır.¹⁹¹

Menü gerek bir bütün olarak gerekse içerdiği yiyecekler açısından bulunduğu ortamın atmosferiyle uyum içinde olması gerekir.

Menüler bütünüyle konukların istek ve gereksinimleri doğrultusunda hazırlanmalıdır. Her ne kadar müşteri istek ve gereksinimleri belirleyici olmalıysa da işletmeler menülerini planlarken çeşitli nedenlerle bu isteklerden ödün vermek zorunda kalabilirler. Bu nedenlerden bazıları şunlardır:¹⁹²

- Yeterli düzeyde kaliteli ürün ve kaliteyi yükseltmede karşılaşılan güçlükler,
- Girdilerin yüksek maliyetli oluşu,
- Girdilere ulaşmada karşılaşılan güçlükler,
- Belirli bir menü kaleminin yarattığı imajın, işletmenin kendi imajı ile çelişmesi,

¹⁸⁹ Haşim Aras, a.g.e., s.93

¹⁹⁰ Johannes Pries, a.g.e., s.68

¹⁹¹ John B.Knight, Lendall H.Konschevar, a.g.e., s.73

¹⁹² Özgür Özmen Uysal, a.g.e., s.50

- Her hangi bir menü düzenlemesi, içerdği kalemler nedeniyle bazı mutfak çalışanlarına ya da kısımlarına aşırı bir iş yükü getirebilir. Dengesiz bir iş dağılımı ise hem ürünün niteliğini olumsuz yönde etkileyecek hem de çalışanlar arasında rahatsızlığa yol açacaktır.

- Bazı menü kalemlerinin hazırlanması ve şişirilmesini önleyebilir.

- Herhangi bir menü kaleminin üretim giderleri karşılayabilecek fiyat müşteri tarafından benimsenmeyebilir.

Menü planlama sürecinin kısıtlayıcıları olarak belirtilen bu faktörlerin tümü planlamada dikkate alınmalıdır.

2.2.1.4.1.3. Menü Planlama Çeşitleri

İşletmeler müşterilerinin yiyecek gereksinimlerini karşılamak üzere öğünler ve etkinlikler arasında farklı menü türleri oluşturmuşlardır. Bu menülerin sınıflandırılmasında pek çok değişken belirleyici olabilir.

Menüler grup ve münferit olmalarına, fiyatlandırılmalarına, ve sunum tercihlerine göre alakart ya da tabldot; değişim sıklıklarına ve tekrarlanmalarına göre sabit ya da devresel menüler olarak sınıflandırılabilirler.¹⁹³

1. Alakart Menüler

Yiyecek kalemlerinin her birinin ayrı ayrı fiyatlandırıldığı ve müşterilerin diledikleri yiyecekleri seçerek sipariş verebildikleri menü türüdür.

Alakart menülerin belirleyici özellikleri şunlardır:¹⁹⁴

- Tabldot menülere göre daha fazla seçenek sunar.
- İşletme tarafından hazırlanabilecek tüm yiyecekler öğün başlığı altında listelenir.
- Yiyecekler siparişe göre hazırlanır.

¹⁹³ Jack D.Ninemeier, Principles of Food and Beverage Operations, s.111

¹⁹⁴ Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.86

- Genellikle tabldot menülere göre daha pahalıdırlar
- Yiyecekler ayrı ayrı fiyatlandırılır.
- Çoğunlukla egzotik ve yüksek maliyetli mevsimlik yiyeceklerle hazırlanır.

Alakart menüler müşterilerin ilgisini menüdeki bazı yiyeceklere çeken, müşterilerin ortalama harcamalarını yükselten ve işletmenin cirosunu etkileyerek gelirlerini arttıran özelliklere sahiptir.

Alakart menüler içerdikleri çeşidin fazlalığı açısından avantajlı yönlerine karşılık dezavantajları da vardır. Bunlar:¹⁹⁵

- Müşterilerinin kafasını karıştırır.
- Seçim yapma süresini uzatır.
- Mutfağa çok fazla ağır iş yükler.
- İsrافی artırır.
- Besleyici değeri olmayan pek çok yan ürünün oluşmasına neden olur.

2. Tabldot Menüler

Yemek çeşidinin üçü-dördü geçmediği, işletme tarafından gruplanarak belirlenen yemekler için tek bir fiyatın uygulandığı menülerdir.¹⁹⁶

Tabldot menülerin belirleyici özellikleri şunlardır:¹⁹⁷

- Sınırlı sayıda yiyeceklerin sunulmasına yer verilir.
- Müşterilerin yiyecek seçimi sınırlıdır.
- Gruplandırılmış menünün sabit bir satış fiyatı vardır.

¹⁹⁵ Ahmet Aktaş, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, s.64

¹⁹⁶ Jack D.Ninemeier, Principles of Food and Beverage Operations, s.104

¹⁹⁷ Bernard Davis and Sally Stone, a.g.e., s.85

- Önceden hazırlanırlar. Sipariş edildiği anda servisi yapılır.

Genellikle kontrolü kolay yiyeceklerden oluşan tabldot menüler, müşterilerinin istek ve gereksinimlerini çok iyi tahmin edebilen işletmeler için oldukça kullanışlıdır.¹⁹⁸

Çoğu yiyecek işletmelerinde satış hacmini arttırabilmek amacıyla aynı anda hem tabldot hem de alakart menü uygulaması görülebilir.

3. Devirli Menüler

İşletme tarafından belirli zaman aralıkları ile hazırlanmış olan yiyeceklerin müşterilerin otele geliş durumuna göre birer, ikişer veya üçer haftalık tekrarlanan menülerdir. Bu süreler içerisinde aynı menü devir başlangıç gününe gelinceye kadar tekrar uygulanmaz.

Devirli menülerin avantajları şu şekilde sıralanabilir:¹⁹⁹

- Planlandıktan sonra gelecek dönemlerde menü planlaması için yeniden zaman harcanmaz.

- Yiyecek hazırlıkları standartlaştırılmış olur.

- İşgörenlere işyükü dağıtım programları daha kolay yapılabilir.

- Satılma işlemleri standartlaştırılarak basitleştirilir.

- Yiyecek stoklarının kontrolü kolaylaşır.

- Mutfak personelinin işbirliği ve çalışma planlarının uygulanmasında daha etkili olma fırsatını verir.

Devirli menülerin yukarıdaki avantajlarının yanısıra dezavantajları da vardır.²⁰⁰ Örneğin devirli menü kısa aralıklarla uygulanırsa veya her hafta aynı günde aynı yemekler verilirse monotonluk ve neticede müşterilerde ve çalışan personelde bıkkınlık meydana getirebilir.

¹⁹⁸ John B.Knight, lendall H.Kotsehevar, a.g.e., s.61

¹⁹⁹ Jack D.Ninemeier, Principles of Food and Beverage Operations, s.112

²⁰⁰ Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.196.

4. Sabit Menüler

Sabit menüler, günden güne değişmeyen, önceden planlanan menülerdir. Sabit menü uygulayan işletmeler “günün özelliği” veya “günün menüsü” adı altında müşterilerine birkaç seçenek tanımak amacıyla hergün değişen bir ilave menü de bulundurlar.

1.4.2. Satış Tahminleri.

Günümüzde satış etkinlikleri, işletmelerin, etkinlik verimlilik, kalite ve karlılık gibi temel performans boyutunda analiz edilmesi gereken önemli bir işlemdir.

Satıcılardan doğru malzemeyi satınalmak, bunları etken olarak işlemek ve kaliteli ürünleri istenilen zamanda müşteriye sunmak olarak tanımlanan satış, modern üretim anlayışında bu zincirin son halkası gibi görünmekle birlikte aslında zincirin ilk halkalarından daha önde yer almaktadır.²⁰¹

Satış kavramı artık yiyeceğin müşteriye ulaştırılması görevini aşan bir konuma gelmiş, üretim öncesinde müşterinin beğeni ve isteklerinin belirlenmesi ile başlayarak, neyin, ne kadar ve hangi kalitede üretileceğini saptayıp üretime yön veren planların saptanmasına temel oluşturan bir görev yüklenmiştir.

İşletmeler mutfak ve restoranlarında hangi üretim faktörlerine ne miktarda gereksinim duyduklarını belirleyebilmek için müşteri taleplerinin ve siparişlerinin fiilen açıklanmasına kadar bekleyebilecek durumda değildirler. Zira, müşteriler sipariş verdikleri yemeğin makul bir süre içerisinde kendilerine servis edilmesini beklerler. Bu nedenle işletmelerin ileride yiyeceklerine yönelik olarak doğacak talebi önceden tahmin etmesi ve buna uygun yiyecekleri hazır bulundurması veya kısa süre içerisinde hazırlayabilme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Menü planlayıcısı burada belirli bir yiyeceğin beğenilme derecesini gözönüne alarak gelecekte ne kadar ve ne zaman sipariş edileceğini belirlemeli ve buradan hareketle ileride gerek duyulacak üretim faktörlerini de zaman, miktar ve nitelikler yönünden tahmin etmek durumundadır. Bu ve benzeri faaliyetler “üretim planlamasının” kapsamındadır. Üretim planlaması ise, geçmişteki çeşitli menü kalemlerinin iyi bir yorumunu ve geçmiş satış kayıtlarının ayrıntılı bir analizini gerektirmektedir. Böyle bir analiz ile yemeklerin beğenilme derecesi (popüleritesi) ortaya çıkar. (Tablo 1.) Yemeklerin beğenirlik oranı, belirli dönem

²⁰¹ Zuhâl Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları, No.473. Ankara, 1992, s.216

içinde herhangi bir menü kalemine oranı, belirli dönem içinde herhangi bir menü kalemine ilişkin porsiyon satışının o dönem içindeki bütün menü kalemlerinin toplam porsiyon satışlarına bölünmesiyle elde edilir. Başka bir deyişle hangi tarihlerde hangi yiyeceklerin en çok satıldığı, hangilerinin satılmadığı veya en az satıldığı belli olmaktadır. Böylece satılmayan veya az satılmış olanlar menüden çıkarılacaktır.

Tablo 1. Yemek Beğenilme İndeksi

<u>Yemeğin Adı</u>	<u>Satılan Porsiyon Sayısı</u>	<u>Satış Yüzdesi (Poyolaritesi) %</u>
Piliç Kızartma	60	20
Pirzola	33	11
Fırın Kuzu	93	31
Rosto	30	10
Köfte	84	28

Kaynak: Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.98

Söz konusu analize esas olmak üzere garson satış belgelerinde (çek, bono, adisyon) yazılı olan yemekler alakart ve tabldot olarak öğle ve akşam menülerinde (Tablo 2) ayrı ayrı işaretlenir. Hergün servis bitimlerinde bu kayıtlar muhasebe kontrol kısmında tutulan “Yemek Satışları Analiz Formuna” (Tablo 3) kaydedilir. Bu formda öğle yemeği, tabldot ve alakart menü satışı ayrı ayrı gösterilir. İşletmede birden fazla restoran varsa, her restoran için ayrı satış analiz formu tutulur.

Satış tahminleri yapılırken, günün tarihi, haftanın hangi günü olduğu (hafta sonu veya hafta arası, bayram v.s.) mevsim, hava durumu, servis ünitesi, servis saati, yöredeki özel olaylar (kongre, toplantı, spor, olayları, ziyafet v.s.) rakip işletmelerin fiyatları ve diğer özellikleri, otelde kalması tahmin edilen müşteri sayısı ve porsiyon sayıları satışları etkileyebilecek faktörler olarak gözönüne alınmalıdır. Satışların yanlış tahmin edilmesi; fazla üretim, israf ve yüksek maliyet oranının oluşmasına neden olur.

İyi bir satış tahmini ile gereğinden fazla hazırlık, ihtiyaçtan fazla satınalma ve gereksiz malzeme kullanımı (israf) önlenmiş olacaktır.

Tablo 2. Günlük Yiyecek Satış Dökümü

RESTORAN.....					
		4.10.19.....			
<u>TABLDOT MENÜ</u>					
(Öğle Servisi)					
12.000 TL.					
(12) Ordvör Tabacı	III	III	II		
veya					
(22) Sebze çorbası	III	III	III	III	11
(20) Pilavlı ızgara köfte	III	III	III	III	
veya					
(14) Sebzeli kuzu haşlama	III	III	III		
(7) Fırın sütlaç	III	II			
veya					
(27) Elmalı pasta	III	III	III	III	II
<u>SPESİALLER</u>					
(11) Mantarlı makarna (3000 TL)	III	III	I		
(7) Dana ciğeri (4500 TL)	III	II			
(12) Balık ızgara (4200 TL)	III	III	II		
(8) Sığır pirzolası (6000 TL)	III	III			
<u>İÇECEKLER</u>					
(17) Türk kahvesi (500 TL)	III	III	III	II	
(10) Neskafe (400 TL)	III	III			
(15) Kola (400 TL)	III	III	III		
Alakart	38	kuver			
Tabldot	34	kuver			
Toplam	72	kuver			

Kaynak: Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.60

Tablo 3. Yiyecek Satışları Analiz Formu

Restoran.....	Tarih	1	2	31			
.....Ayı	Gün	Salı	Çarşamba				
.....Yılı	Hava Durumu	Yağmur	Güneşli				
YİYECEK	Otelde kalan	140	162				
SATIŞLARI	Satılan yemek sayısı		64				
ANALİZİ DEFTERİ	Özel olaylar		Futbol				
	Porsiyon	Satış fiyatı		Satılan Porsiyonlar			
Yemeğin adı	maliyeti	Öğle	Akşam	Ö	A	Ö	A
Mantarlı makarna	1700	3000	3500			11	
Dana ciğeri	2000	4500	4500			7	
Balık ızgara	1800	4200	4500			12	
Sığır pirzolası	2200	6000	6500			8	

Kaynak: Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.61

Satış tahminleri iki kısımda incelenebilir. Bunlar:

1. İlk Satış Tahmini:

Bu çalışmalar bir ay veya bir hafta öncesinden yapılabilir. Menü planlaması ve satış tahminleri ile öğle ve akşam yemeklerine, sabah kahvaltısına gelecek müşterilerin sayısı ile menüden seçecekleri yemeklerin tesbit edilmesine çalışılır.

Haftalık veya aylık tahmin işletmenin mevcut rezervasyon durumu ile geçmiş ayların ve senelerin satış analizlerinin yapılması sonucu gerçekleştirilir. Burada önemli olan nokta işletmenin türüne bağlı olarak haftanın her gününün iş hacmi açısından ayrı bir özelliği olduğu bilinmelidir. Örneğin, daha çok iş adamlarını ağırlayan şehir otellerinde hafta sonu doluluk oranı düşüktür. Bazı işletmelerin ise özellikle hafta sonları iş hacimlerinin yoğun olduğu gözlemlenir.

2. Son Satış Tahmini

Son ve doğru bir satış tahmini genellikle yemeğin üretim ve servisinden bir gün önce yapılır. Bir ay veya bir hafta önce yapılan tahminlerde bir değişiklik olup olmadığına bakılarak gerekli düzeltmeler gerçekleştirilir.

Hava şartlarının aniden değişmesi, mutfakta fazla birikmiş yiyecek maddeleri, satılmamış yemekler gibi satışları son anda etkileyebilecek faktörler gözönüne alınarak gerekli değişiklikler yapılır. Eğer büyük değişikliklerin yapılması gerekiyorsa satınalma memuruna da haber verilerek, verilmiş olan siparişlerin iptaline veya değiştirilmesine çalışılır.

2.2.1.4.3. Standart Reçeteler

Standart reçeteler, yemeklerin hazırlanışında kullanılan malzemelerin ve hazırlama yöntemlerinin ayrıntılı şekilde düzenlendiği kartlardır. Diğer bir ifade ile standart reçeteler porsiyon kontrolünü sağlamak amacı ile bir yemeğin yapılmasında kullanılan her maddenin tam bir listesini gösteren formlardır. (Tablo 4)

Standart reçetelerin hazırlanması ve uygulanmasının amacı, belirli bir yemeğin her zaman nasıl yapılacağı, hangi malzemelerin ne miktarda kullanılacağı ve bunun sonucu olarak porsiyon maliyetinin ne olacağının önceden belirlenmesidir.²⁰² Bu formda;

²⁰² Haşim Aras, a.g.e., s.102

- Yiyeceğin adı,
- Reçete no,
- Standart porsiyon büyüklüğü (müşteriye bir porsiyon da sunulacak miktar)
- Porsiyon başına düşen maliyet (Toplam malzeme maliyetinin o malzemedeki çıkacak porsiyon sayısına bölümü)
- Porsiyon satış fiyatı (Birim malzeme maliyeti maliyet faktörü ile çarpılmaktadır)
- Porsiyon sayısı
- Üretim başlığı altındaki hesaplamada yiyeceğin en önemli maliyet kalemini oluşturan yiyecek unsurunun standart verimi hesap edilmekte ve daha sonraki hesaplamalarda bu standart ölçü olarak kabul edilmektedir.

- Malzemeler, bunların fiyatları ve kaç porsiyon hazırlanacaksa bu reçete için gereken miktar (üretim kolonunda dikkate alınarak) la çarpılarak toplam malzeme maliyeti hesaplanır. Böylece porsiyon başına düşen maliyet hesaplaması için gerekli rakam bulunmuş olmaktadır. Ayrıca bu tabloda değişik tarihlerde hesaplamalara imkan vermek için birden fazla hesaplama kolonu da bulunabilmektedir.

Zira standart reçeteler hazırlanırken geçerli olan tarih ve o tarihteki malzemelerin fiyatları piyasa koşullarına bağlı olarak değişiklik gösterecektir.

Sürekli olarak değişen fiyatlara bağlı olarak porsiyon maliyetleri de standart reçeteler üzerinde her ay yeniden gözden geçirilir. Maliyeti önemli ölçüde yükselen yiyeceğin ya satış fiyatı arttırılır; ya da yemek menüden çıkarılır.

Yemek: KUZU YAHNISI

Standart Porsiyon Büyüklüğü: 390 gr. (208 gr et 182 gr diğer malzeme)

Porsiyon Başına Düşen Maliyet: 21870:13=1682

Porsiyon Satış Fiyatı=Yiy.Mad. Maliyet x Maliyet Faktörü

Satış fiyatı= 1682 x 3 = 5.046 TL

Yiyecek Maliyet oranı= %33.3

ÜRETİM

Kg. %

Brüt Ağırlık 5 100.0 5.000

Pişmedeki Kayıp 2.3 46.0 2300

Net 2.7 54.0 2700

Porsiyon Sayısı : 13

KULLANILACAK MALZEMELER	MIKTAR	TARİH : 1.2.1997		TARİH : 2.2.1997		TARİH : 3.2.1997		TARİH : 4.2.1997	
		Birim Fiyat	Maliyet	Birim Fiyat	Maliyet	Birim Fiyat	Maliyet	Birim Fiyat	Maliyet
Kuzu Eti	2700 gr.	6.000	16.200						
Terbiye (248 gr. Yağ, 248 gr. Un)	0.496 gr.	10.000	5.000						
Kuzu Kemigi	Un 0.868	800	70						
Havuç (1/2 dilim)	0.372	--	--						
Kereviz (1/2 dilim)	0.732	500	200						
Soğan (1/2 dilim)	0.372	500	200						
TOPLAM	5.180 gr.	500	200						
			21.870						

HAZIRLAMA VE SERVİS : Kuzunun kemiklerini ayırınız. Kemiklerden et suyunu çıkarınız. Terbiyeyi hazırlayıp bunu et suyuna ilave ediniz. Kuzu etini fırında kızartınız ve sosu ilave ediniz. Et suyunda havuç, kereviz ve soğanları hafif ateşte kaynatınız. Ve sosu ilave ediniz. Oval servis tabağında servi ediniz.

Tarafından Tasdik Edilmiştir.
ŞEF

Kaynak: Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.341.

Standart reçeteleri kolaylaştırmak için mutfakta hazırlık yapılan yerlere  l u tablolarının (Tablo 5) asılması faydalıdır. Standart reçetede belirtilen bazı  l ulerin miktarı az olabileceği için hassas teraziye malzemeyi koyup tartmak vakit alacaktır. Bu tablo sayesinde personelin çalışması sırasında malzeme  l um u nedeniyle zaman kaybetmesi önlenmiş olur.

Tablo.5 Yiyecek Maddeleri  l u Tablosu

<u>Cinsi</u>	<u>Reçete �l�us�</u>	<u>Ağırlığı</u>
Un	1 Bardak	125 gr.
Pudra şekeri	1 Bardak	200 gr.
Toz şeker	1 Bardak	250 gr.
Toz şekeri	2 Yemek kaşığı	30 gr.
Süt	1 Bardak	250 gr.
Zeytinyağ	1 Bardak	180 gr.
.....
.....
.....

Kaynak: Orhan Mesut Sezgin, a.g.e., s.77

Reçetelerde yemek pişirme süreleri ve metodları da belirtilmelidir. Yiyecek malzemeleri çeşitli yöntemlerle pişirilir. Piştiği halde ateşten indirilmeyen yemeklerin pişme firesi fazla olur.²⁰³ Bilhassa etler, uzun müddet pişirildiği zaman hem kalitesinden kaybeder, hem de pişme firesi %10 kadar artar.²⁰⁴ Hangi malzemenin hangi koşullarda en az fire verdiği ve en az bozulduğu belirlenmeye çalışılmalıdır. Böylece kaliteli ve lezzetli olan piştiğinde en az fireyi veren malzemeler belirlenir. Satınalma memuru da bu özelliklere göre satınalmayı uygular.

Bilgisayar kullanan işletmelerde yemek reçeteleri bilgisayarda hazırlanır. Yiyecek hammadde fiyatlarındaki değişiklikler anında bilgisayara geçirilerek yemek re etelerindeki maliyetler son satınalma fiyatlarıyla belirlenebilir. Bilgisayara program verildikten sonra veriler çok çabuk üretilir. Örneğin, mevcut fiyatlarda, gelecek  c ay için %65 brüt kar verebilen en azından 15 ana yiyeceğin en uygun bileşimini bulmak üzere bilgisayara

²⁰³ Haşim Aras, a.g.e., s.107.

²⁰⁴ Mengü İlban, a.g.e., s.71

sorulabilir. Böyle bir işlem elle yapıldığı takdirde ilgili bölümün ve personelin zamanını alabilir ve en uygun bileşim bulunamayabilir.

Standart reçete uygulamasının işletme yönetimine sağlayacağı avantajlar şu şekilde sıralanabilir:²⁰⁵

- Standart reçeteler, hem işletme hem de müşteri açısından tutarlılık sağlar.

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

- Malzeme ihtiyacının tesbitinde yardımcı olur.

- Yemeklerin görünümü, tadı ve maliyetlerinde tutarlılık sağlar.

- Standart reçeteler üretilen porsiyonların sayısını verdiğinden standart verimin tahmin edilmesi kolaylaşır. Artan yemeklerden dolayı maliyetlerin artmaması için üretim kontrol edilebilir. Üretilen porsiyon sayısı doğru bir şekilde bilinirse müşteriye hoşnut etmeyen durumların ortadan kaldırılması kolaylaşır. Tahmini verimler yoluyla yiyeceklerin aşırı veya eksik hazırlanması önlenir. Üretimi karlı olmayan yiyeceklerin menüden çıkarılması mümkün olur.

- Standart reçetelerde her şeyin en ayrıntılı şekilde açıklanması, ihtiyaç duyulan personelin aranan vasıflarını azaltmakta, bu da maliyetleri düşürmektedir.²⁰⁶

- Standart reçete kullanımı, bilgilerin bütün kullanıcılara açık oluşu nedeniyle işletmenin belirli bir mutfak personeline olan bağımlılığını ortada kaldırır.²⁰⁷

- Yemeklerin görünümü, tadı ve maliyetlerinde tutarlılık sağlar.

- Malzeme ihtiyacının tesbitinde yardımcı olur.

- Üretilen porsiyonların standart olması sağlanmış olur. Standart porsiyon büyüklükleri ise maliyet kontrolünün temelidir.

²⁰⁵ Ahmet Aktaş, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi, ss.223-225

²⁰⁶ Jack D.Ninemeier, Planning and Control for Food and Beverage Operations, s.26

²⁰⁷ Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.197.

- Standart reçeteler daha az denetim yapılmasını sağlar.²⁰⁸ Çünkü imalat personeli ihtiyaç duyulan malzeme miktarlarını ve her yemek için gerekli pişirme yöntemini bildiğinden tahminler ortadan kaldırılmıştır.

- Standart reçeteler yiyeceklerin besinsel değerini gösterir.

- Standart reçeteler envanter denetimini kolaylaştırıcı bir özelliğe sahiptir. Envanter, işletmelerin muhasebe kolaylaştırıcı doğruluğunu tesbit edebilmek için her faaliyet dönemi sonunda ve periyodik olarak işletmenin elindeki iktisadi kıymetlerin gerçek durumlarını ortaya koymak amacıyla yapılan sayma, ölçme, tartma suretiyle miktar olarak tesbit ve değerlemesinin yapılarak para cinsinden ifadesidir.²⁰⁹ Standart reçeteler bir porsiyon yemek için gerekli malzemelerin çeşidini ve miktarını belirttiğinden üretilen yemek porsiyon sayısına ve porsiyon büyüklüğüne bakmak suretiyle hangi malzemedan ne miktarda kullanıldığı ve parasal değeri hesaplanabilir. Bu suretle depoda hangi malzemedan ne miktarda kaldığı günlük yemek porsiyon sayılarına bakılarak hangi malzemedan ne miktarda satın alınması gerektiği de böylece belirlenebilir. Tecrübe kazanıldıkça satınalma sistemi, aşırı satınalmayı azaltmak için geliştirilebilir.

- Standart reçetelerin diğer bir özelliği de eksik veya fazla üretilen porsiyon miktarının ortaya çıkmasını ve nedenlerinin bulunmasını kolaylaştırmasıdır. Örneğin, 25 porsiyon köfte için 5 kg kıyma gerektiğini varsayalım. Eğer üretilen porsiyon sayısı 20 olarak gerçekleşmişse geri kalan 5 porsiyon köftenin kıyma miktarının araştırılması gerekir. Bu fark;

- Pişirme metodları ve sürelerine uyulmaması sonucu fire veya yanık (kusurlu) olmasından kaynaklanmış olabilir.

- Personel tarafından tüketilmiş veya çalınmıştır.

- Yemekler dökülüp saçılmış, yani ziyan edilmiştir.

- Köfteler kayıtlara geçmeden satılmış olabilir.

Standart reçeteler de yiyeceklerin hazırlama ve pişirme yöntemleri belli olduğundan hızlı bir üretim ve servis gerçekleşir.

²⁰⁸ Haşim Aras, a.g.e., s.108.

²⁰⁹ Adem Çabuk, Envanter ve Bilanço, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Yayın No: 37, 1993. s.4

Standart reçetelerin uygulanması sırasında bazı olumsuzluklarla da karşılaşılabilir.

Bunlar;

- Standart reçetelerin geliştirilmesi zaman alabilir.

- Reçete kullanmaya alışık olmayan personelin reçeteleri kullanmaya zorlanması olumsuz tutumlara yol açar. Personel yaratıcı ve bağımsız olmadığını hissedebilir.

- Aşçının, kişiliğini, hünerini ve hayal gücünü kullanma fırsatı vermeyebilir.

Yönetim personelce algılanmış olan bu olumsuz duruma karşı üretim personeline standart reçetelerin niçin önemli ve gerekli olduğu anlatılmalıdır. Bununla beraber standart reçetelerin geliştirilmesine işgörenlerin katılımı da sağlanarak personel motive edilmeli ve bu olumsuzlukların azaltılması yoluna gidilmelidir.²¹⁰

2.2.1.4.4 Standart Porsiyon Kontrolü

Porsiyon kontrolü, müşteriye servisi yapılacak olan yemeğin görünüş, büyüklük, miktar ve ağırlığının standartlaştırılması ve daha sonra da bu standartlara uyulup uyulmadığının denetlenmesidir. Standart reçeteler yapıldıktan sonra büyüklük kontrolü son derece kolaylaşır.

Servisi yapılan yiyeceklerin porsiyon büyüklükleri işletme yönetimi, aşçıbaşı, restoran yöneticisinin işbirliği sonucu saptanan büyüklükte ve birbirine eşit olmalıdır. Bunu sağlamak amacıyla mutfak ve servis personeli, ölçüsü belirlenmiş uygun porsiyonlama araçları ve teçhizatları (kepçe, kaşık vb) ile donatılmalı ve personelin bu ölçülere bağlı kalmaları sağlanmalıdır.

Birden fazla servis usulü kullanılan işletmelerin yiyecek ünitelerinde aynı yiyecekler için farklı porsiyon büyüklükleri uygulanabilir. Örneğin, tabldot menü ile alakart menünün uygulandığı işletmenin farklı iki restoranında bir yiyeceğin porsiyon büyüklüğü farklı olabilir.

Bir yemeğe ödenen fiyat, onun porsiyon büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Porsiyonun belirlenenden büyük olması sonucu yiyecek maliyeti yükselir. Oysa, standart olması büyüklüğü kontrolü yardımıyla aşırı maliyet kayıpları önlenebileceği gibi, yemeğin kalitesini

²¹⁰ Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.202.

etkileyen görünüş, lezzet, sıcaklık, kıvam, koku ve renginde standart bir görünüm sağlanmış olacaktır. Dolayısıyla standart porsiyonların kullanılması hem müşteri memnuniyetini hem de maliyet kontrolünü sağlar.

2.2.1.4.5 Standart Verim

Yiyecek üretiminin planlama ve kontrol sürecinde kullanılan araçlardan bir diğeri de standart verimlerdir. Standart verimler ile yiyeceklerin mutfaktaki üretiminin tahminlenmesi ve planlanması kolaylaşırken yiyecek maliyet denetimindeki etkinlik de sağlanmış olur.

Bir menü ne kadar iyi planlanırsa planlansın, yemekler kaliteli olmazsa, yemek servisinde beklenen başarıya ulaşılamaz. Kaliteli yemeklerin elde edilme başarısı mutfakta yapılan bazı testler ve standart reçetelere bağlıdır. Mutfak deneylerinin amacı, başta etler olmak üzere satın alınan belli ağırlıktaki yiyecek maddelerinin üretim sonrası satılabilir ağırlığını ve dolayısıyla belirlenen ağırlıktaki porsiyon sayısını saptamaktır.

Standart reçetelerin tesbitini etkileyen diğer mutfak testleri ise, sebze ve meyveler için hazır yiyecek testleri, konserve yiyeceklerin suyu alınmış durumdaki ağırlığı ile ilgili testler, kümes hayvanları, büyük ve küçükbaş hayvan etleri ile balıkların temizlenmesi, parçalanması ve pişimi olarak değişik şekillerde incelenebilir.

Standart ürün ise, standart niteliğe göre satın alınan malzemelerden (Örneğin etler için bunların taze, soğutulmuş veya donmuş oluşu, hayvanın yaşı ve cinsiyeti, depolama süresinin uzunluğu vb.) işletmenin standart üretim metodlarına göre işlenmesi sonucunda kalite ve miktar yönünden elde edilmesi gereken üründür.²¹¹ Örneğin, herhangi bir parça etin üzerinde yapılan ilk hazırlama işlemleri sonrası elde edilen kullanılabilir kısmı ya da hazırlama ve pişirme sonrası elde edilen yenilebilir kısmı o etin standart verimidir.²¹²

Etlerle ilgili olarak mutfak deneyleri et deney kartı örneğinde (Tablo 6) görüldüğü gibi şöyle yapılmaktadır:²¹³

- Üretimde kullanılacak karkas (bütün) halindeki et önce tartılır, kasap tarafından

²¹¹ Haşim Aras, a.g.e., s.98

²¹² Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.196

²¹³ Celalettin Atamanalp, Et Sanayii İşletmelerinde Maliyet Problemleri ve Maliyet Hesaplama Metodları, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1980, s.23

parçalanır. Parçalamada verimliliği arttırmak için parçalama testleri yapılarak karkas halindeki etten hangi miktarlarda ne çeşit parçaların elde edileceği ve parçaların maliyeti belirlenir. Kullanılmayacak kısımlardan (kemik, yağ, kıyma) ayıklanır ve diğer hazırlıklar yapıldıktan sonra da pişirilir.²¹⁴

- Elde edilen pişmiş durumdaki son ürünle alınan normal etin ağırlığı arasındaki fark, bu işlemler nedeniyle oluşan fire ve kayıplarla (temizlenme, ayıklama ve pişme fisesi) kıyma olarak elde edilen yan ürünlerdir.

- Elde edilen kıyma, piyasa fiyatı üzerinden hesaplanıp toplam maliyetten düşülmekte, geri kalanı ise, etin değerli kısmının maliyetini oluşturmaktadır.

- Etin piyasa fiyatları sık sık değiştiği zaman son ürünün (değerli kısmının) yeni maliyet fiyatını saptamak için “Standart Maliyet Faktörü” adı verilen bir katsayıdan yararlanılmaktadır. Böylece, bu konuda yeniden deney yapmaya gerek duyulmayacaktır.

Maliyet Faktörü Katsayısı, mutfak deneyi sonucu elde edilen son ürünün porsiyon maliyetinin, deney öncesi hammadde etin birim satınalma fiyatına bölünmesi sonucu elde edilmektedir.

$$\text{Maliyet Faktörü Katsayısı} = \frac{\text{Deney Sonucu Elde Edilen Son Ürünün Porsiyon Maliyeti}}{\text{Deney Öncesi i Hammadde Etin Birim Fiyatı}}$$

Deney konusu etin birim fiyatı değiştikçe son ürünün yeni porsiyon maliyeti de kolayca bulunabilecektir.

Son Ürünün		
Yeni Porsiyon Maliyeti =	Deney Konusu Hammadde X	Maliyet Faktörü
	Etin Birim Fiyatı	Katsayısı

²¹⁴ Haşim Aras, a.g.e., s.100

Tablo 6. Et Deneş Kartı Örneği

Et cinsi : Dana Test Sayı : 5 Kg.Fiyatı : 3.804 – TL		Et Parçalamaya Test Tablosu			Tarih Topl.Ağırlık.:51kg Topl. Tutar : 194.000 TL
ET Çeşitleri	Ağırlık	Yüzde Payı	Piyasa Değeri TL (Kg)	Toplam Değeri	Kg. Maliyeti
Filatoparça	17	33	--	102.000	6.000
Küçük Parça	3 6	5,9 11,8	5.000 4.500	15.000 27.000	
Kıyma et	20	39	2.000	40.000	
Kemik Sinir	5	10,3	2.000	10.000	
	51	%100		194.000	

Kaynak: Mengü İlban, a.g.e., s.73.

Standart ürün ve standart verim çalışmasının işletmeler tarafından geliştirilmesinin şu yararları vardır:

- İşletmede üretilecek yiyecek için satın alınacak malzemelerin büyüklüğü ve ağırlığı gibi en uygun ve avantajlı özelliklerini belirler.
- Satış tahminlerinden hareketle, satın alınacak malzeme miktarının belirlenmesinde yardımcı olur.
- Satınalma bölümüne ikili bir kontrol imkanı sağlar. Örneğin, satın alınan etin teslim esnasında eksik olduğu fark edilmezse bu durum etin standart porsiyonlarının yapıldığı aşamada ortaya çıkar.
- Mutfaktaki hırsızlıklar ve israfa karşı koruma görevi yapar.
- Yiyecek bölümünün etkinliğini ölçmede önemli rol oynar.
- Yiyecek maliyet faktörü katsayısı ile özellikle değerli yiyeceklerin maliyetlenmesinin doğru yapılmasını sağlar.

2.2.2 Üretim ve Satışın Kontrolü

Yiyecek maliyet kontrol sürecinin bu aşamasındaki faaliyetleri üretim planlaması ile daha önce üretilmesi düşünülen ve standartları belirlenen yiyeceklerin işletmeye alınmasından müşteriye sunulmasına dek geçen süreçteki tüm çalışmaları kapsar. Yiyecek üretimi ne kadar tutarlı, tekniğine uygun planlanmış olursa olsun akıcı bir satınalma, teslim, depolama, üretim ve satış olmadıkça amacına uygun gerçekleştirilemez.

2.2.2.1 Satınalma Kontrolü

Üretimin aksamadan yürütülebilmesi, öncelikle gerekli hammadde ve malzemenin istenilen yer ve zamanda, istenilen miktar ve nitelikle etkin bir satınalma ve kontrol sisteminin kurulmasını gerektirir. Yiyecek satın alımı profesyonellik isteyen zor bir iştir. Çok büyük sorumluluk ister. Yiyeceğin stoklanamaz oluşu, homojen olmayışı, mevsimsel bir özellik taşıması, satıcıdan satınalma kontrolünü güçleştiren etkenlerdir.²¹⁵

²¹⁵ Richard Kotas, a.g.e., s.194

Satınalma kontrolünün temel amaçları üretim sürecinin işlerliğini korumak, işgücü ve makina teçhizatın etkin kullanımını sağlamak, malzemeye ayrılan parasal kaynakları en alt düzeyde tutmak, malzeme yetersizliğini veya fazlalığını önlemek ve müşteri taleplerini gecikmeden karşılamak²¹⁶ şeklinde özetlenebilir.

İşletmelerin satınalmada etkinliği sağlayabilmeleri açısından bir satınalma planlaması yapmaları gerekir. Satınalma planlaması için yapılması gereken çalışmalar şunlardır;

1- Öncelikle satın alınacak malzemelerin türlerinin ve kalitesinin belirlenmesi gerekir. Yiyecek türlerinin belirlenmesi, kullanılacak yiyecek malzemelerinin saptanması demektir. Niteliklerin belirlenmesi bir yandan yiyeceğin istenilen kalitede olmasına olanak verecek diğer yandan var olan makina ve teçhizata uygun yiyecek malzemeleri saptanmış olacaktır.

2- İkinci aşamada satınalma miktarı belirlenmelidir. Satınalma miktarı stok ve tüketim miktarının birlikte ele alınması zorunluluğunu getirecektir. Üretim ile tüketim arasındaki yakın ilişki, stoklama ile satınalma arasındaki ilişki ile aynı önemdedir. başka bir deyişle, satınalma miktarları stoklama ve tüketim miktarlarına bağlı olarak belirlenecektir. Bunlar işletmede içe dönük etkenlerdir. Satınalma miktar planlaması çalışmalarında stok ve tüketimden bağımsız olarak ele alınmayı gerektiren işletme dışına dönük etkenlerde vardır. Bunlar;²¹⁷

- Satıcı kuruluşa bağlı olarak, satıcının mal teslim kapasitesi, teslim koşulları, fiyat politikası ve satıcı kurumun uzaklığıdır.

- Satılacak mala bağlı etkenler olarak, malın taşınması, sırasında bozulma olasılığı, malın ambalajlama masrafları ve taşıma olanakları,

- Fiyata bağlı etkenler ise, satın alınacak malzeme miktarı ile fiyat arasındaki bağlantı ve fiyatın artma olasılığıdır.

3- Satılacak malzeme türü ve miktarı belirlendikten sonra içlerinde satınalmadan üretilebilecek yiyecekler varsa (ekmek, pasta, tatlılar, yoğurt v.s) bunlarla ilgili olarak satınalma ya da üretme seçenekleri üzerinde durulabilir. Bu malzemelerin satın alınması ya da üretilmesi, durumunda işletmeye sağlayacağı yararlar ve doğuracağı sakıncalar belirlenir.

²¹⁶ İsmet Sabit Barutçugil, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3-054-0163. 2.B. Bursa, 1988, s.169.

²¹⁷ Oktay Güvemli, a.g.e., ss.154-155

Malzemelerin satın alınması yerine üretilmesini gerektiren nedenlerden bazıları şunlardır:²¹⁸

- Sipariş üzerine az miktarda gereksinim duyulan bazı özel malzemelerin dışardan satın alınmasının maliyeti daha yüksek olabilir,
- Özel bazı malzemelerin dışarıdan istenilen kalitede sağlanma olasılığının bulunmaması,
- Zamanında ve istenilen miktarda mamul tesliminde sürekli güçlüklerle karşılaşılması,
- Mamulü, satıcının ileri sürdüğü fiyattan daha aza üretilebileceğinin düşülmesi,
- İşletmenin boş kapasitesi, atıl bekleyen, makina, teçhizat bina ve tesislerinin bulunması,
- Dışa bağımlı olmamak, kendine yeterlilik, işletmenin büyüklüğü ve saygınlığı ile özdeşleşmek sayılabilir.

İşletmelerin bazı yiyecek malzemelerinin satın alınması yerine üretilmesine yönelten bu nedenlere karşın böyle bir kararın alınması halinde karşılaşılabilecek çeşitli sorunlar da bulunmaktadır. Bunların en önemlisi, sözkonusu yiyecek malzemelerinin üretimi için gerekli yönetim becerisi ve teknik deneyimin bulunmamasıdır. Üretilecek yeni malzemelerin, yeni nitelikli işgörenleri, yeni makina teçhizatı ve yeni denetçileri gerektireceği unutulmamalıdır.

Ayrıca, bu malzemeleri ana ürün olarak üreten işletmelerin geliştirme ve maliyet düşürme sağladığı üstünlüklerden yararlanacağı düşünülmelidir. Bu nedenle satınalma ile üretme arasındaki seçimin uzun dönem de dikkate alınarak yapılması gerekir.

4- Sıra uygun tedarik kaynaklarının saptanması ve seçimine gelmiştir. İşletme daha önce çalışmış olduğu firmalardan biriyle tekrar çalışmak istiyorsa, talep edeceği yiyecek maddeleri ve malzemelerin kalitesi, fiyatı, miktarı vb. değerlendirme kriterlerine göre tercih edilen firmayı belirleyebilir. Ancak yeni bir firma seçimi sözkonusu ise, daha ayrıntılı bilgilere ihtiyaç duyulur. Bu bilgiler asgari şu konuları kapsamalıdır.²¹⁹

²¹⁸ İsmet Sabit Barutçugil, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, s.176.

²¹⁹ Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.110.

- Satıcı firmanın genel durumu ile ilgili ayrıntılı bilgiler,
- Fiyat listelerinin bir kopyası,
- Firmanın ticari itibarı ile ilgili bilgiler,
- Firmanın diğer müşterileri ile ilgili bilgiler,
- Satın alınmak istenen malların örnekleri,
- Sattığı malların listesi

Tedarik fonksiyonu işletmenin kârlılığı üzerinde önemli ölçüde etkileyici role sahiptir. İşletmenin kârlılığı büyük ölçüde yükümlülüklerini yerine getirmesine, satın alınan ve stoklama politikasına bağlıdır.²²⁰ Bu bakımdan hammadde ve malzeme tedarikinde uygunluğun sağlanmasına büyük özen gösterilmelidir. Bu uygunluk miktar, kalite, zaman, kaynak ve fiyat olmak üzere beş açıdan ele alınabilir.²²¹

Yiyecek hammadde ve malzeme tedarikinde en uygun miktar, satınalma masraflarını en aza indiren stok düzeyleridir.

Satınalınan, malzeme miktarının gerekenden fazla olması durumunda ortaya çıkabilecek problemler şunlardır:

- Ambarda veya mutfakta beklemenin getirdiği fire miktarının artması,
- Personel tarafından tüketilmesine neden olmak,
- Bazıları da fazla yer işgal ederek, ilave bakım masrafları gerektirmesi,
- Eldeki sermayenin stoklara bağlanmasına neden olması.

Satınalınan malzeme miktarının gerekenden az olması durumunda da yiyecek üretiminin aksaması durumu ile karşılaşılacaktır. Gereksinime uygun miktarda satınalma, malzemelerin dayanıklılık özellikleri, kullanım sıklık derecesi, gelecekte fiyat artışları dikkate alınarak bir planlama dahilinde gerçekleştirilebilir.

²²⁰ Richard M.Singer, Modern Satınalma Uygulamaları, (Çev. Yakup Güneri) İstanbul, 1988, s.10

²²¹ İsmet S. Barutçugil, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, s.172.

Üretim için gerek duyulan yiyecek ilkmadde ve malzemelerinde önceden belirlenen kalite standartlarına uygunluk aranır. Yiyeceklerde belli kalite düzeyinin korunması yiyecek malzemesinin kalitesine bağlıdır. Bu nedenle, satınalma işlemleri sırasında işletmeye gelen yiyecek hammaddelerinin satınalma şartnamesinde belirlenen veya numune üzerinde anlaşmaya varılan kalite özelliklerine sahip olup olmadığı kontrol edilir.

Yiyecek malzemelerinin uygun kaynaklardan sağlanabilmesi öncelikle yiyecek pazarının ve pazardaki satıcılarla ilgili güvenilir bilgilerin elde bulunmasını gerekir. Şüphesiz bu konuda geçmiş deneyimlerin ve insan ilişkilerinin büyük bir rolü ve önemi bulunmaktadır.

Sipariş öncesi, talep hakkında yeterli bilgisi olmayan, ülke ve bölge içinde alım kaynaklarını tanımayan, hammadde ve malzemedeki fiyat değişmelerini tahmin ve takip etmeyen, işletmenin teknik, ticari ve mali durumu hakkında bilgisi olmayan bir satınalma departmanı işletmenin faaliyetlerini aksatacaktır.²²²

Malzemelerin satın alınması konusunda önemli bir diğer nokta, yiyecek ilkmaddelerinin tek bir satıcıdan mı yoksa değişik satıcılardan mı karşılanması sorunudur. Tek bir satıcı ile anlaşma yapılması halinde fiyatta indirim, kalitede kararlılık, malzeme temininde öncelik, süreklilik ve güvenilirlik sağlanabilir. Ancak, tek firmaya bağımlılık pazarlık gücünün ve esnekliğinin yitirilmesine ve satıcıya tekel gücünün kazandırılmasına neden olabilir. İşletmenin birden fazla satıcı ile çalışması tek satıcının sağlayabileceği üstünlüklerin yitilmesi anlamına gelir. Bu durumda yiyecek maddelerinin özelliklerine ve rekabet koşullarına göre tek bir satıcı veya birden fazla satıcı ile çalışma ya da karma bir sistemin izlenmesi gerekebilir.

Miktar, kalite, zaman ve kaynak açısından uygunluk sağlandıktan sonra yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin satın alınmasında dikkat edilecek diğer bir konu da fiyat açısından uygunluğun sağlanmasıdır.

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

Satınalma aşamasında önemli bir diğer nokta, satınalma faaliyetini kimin yerine

²²² Salih Saraç, "Konaklama İşletmelerinde Stokların Denetimi" (Basılmamış Doktora Tezi, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1989, s.85

getireceğidir. Satınalma yetkisinin kime ait olacağı işletmenin kapasitesine ve sahiplik durumuna göre farklılık arz etmektedir. Büyük işletmelerde yiyecek malzemelerinin satın alınmasını satınalma müdür veya şefi ile birlikte bir veya birkaç satınalma memuru gerçekleştirir. İşletmenin iş hacmi küçüldükçe satınalma ile tek bir satınalma memurunun ilgilenmesi yeterli görülmektedir. Küçük işletmelerde ise, işletme sahibi, işletme müdürü veya aşçıbaşı tarafından satınalmalar yapılmaktadır.²²³

Satınalma işiyle ilgilenen kişide aranan en önemli husus bu kişinin dürüst olması ayrıca çalıştığı kurumun çıkarlarını gözetmesidir. Bunun için de işletmelerde satınalma görevlilerinin tam yetkiye sahip olmaları gerekir.²²⁴

Satınalma sırasında kayıplara neden olmamak için işleme yiyecek departmanında bir iç kontrol sisteminin geliştirilmesi, her işletme muhasebesinin birincil görevidir.²²⁵ Satınalma sırasında iç kontrolün sağlanması için.

- Malzemeyi kullanacak ile satınalacak kişilerin,
- Satınalan kişiler ile teslimalan kişilerin,
- Satınalan ile bedelini ödeyen kişilerin birbirinden ayrı olmasını sağlamak gerekir.

Satınalma görevlisinin işletme içerisinde etkin bir satınalmayı gerçekleştirebilmesi için bilmesi ve yerine getirmesi gerekli bazı hususlar vardır. Bu unsurlar şunlardır:²²⁶

- Yiyecek pişirilirken hangi aşamalardan geçmektedir?
- Satınalınacak malzeme satınalınan bazı malzemelerden (piliç) ağırlığına bakılmaksızın kaç porsiyon elde edilmektedir?
- Hangi etler hangi yemeklerde daha verimli olmaktadır?
- Hangi mevsimde hangi yiyecekler bulunabilmektedir.

²²³ S. Medlik, a.g.e., s.50

²²⁴ Michael M. Coltman, a.g.e., s.56

²²⁵ Hasan Kaval, Konaklama İşletmeleri Muhasebesi, Yaklaşım Yayınları, Ankara, 1994, s.100.

²²⁶ Haşim Aras, a.g.e., ss.27-28.

- Maliyet-satış fiyatı dikkate alındığında yiyeceklerin satış fiyatı ne kadardır?
- Yiyecek malzeme fiyatları ile bunları etkileyebilecek diğer faktörler nelerdir?
- İşletmenin alış veriş merkezine uzaklığı ne kadardır?
- Meyve, sebze ve balık gibi gıda maddeleri ne zaman piyasaya çıkmaktadır? Ne zaman bol ve ucuz olmaktadır?
- Bazı gıda maddelerinin yerine geçebilecek olanlar hangileridir?
- Hangi malzemeler nerede daha bol, ucuz ve kalitelidir?
- İşletmenin depolama kapasitesi nedir?
- Satınalma ile ilgili belgeler nasıl doldurulur? Belgede kimlerin imzaları bulunmalıdır?

Ülkemizde yiyecek maddelerinin kullanımını amacı ile ilgili olarak henüz tam anlamıyla bir standardizasyona gidilememiştir. Buna bağlı olarak satınalmada ideal bir kalite tesbiti de zor olmaktadır. Satıcı firmanın piyasadaki saygınlığı, malzemenin niteliği, yetiştirildiği veya geldiği yöre gibi faktörler bir güven kriteri olarak kabul edilmektedir.

Oysa yiyecek malzemelerinden en yüksek verimi (en az fireyi) elde etmek ve standart tüketim miktarına ulaşmak için mutfak deneyleri sonucu kullanım amacına uygun, olması gereken özellikleri taşıyan standart satınalma malzeme kartlarına (Tablo 7) ihtiyaç vardır.

Standart malzeme kartları, malzemenin şekil, büyüklük, renk, ağırlık, bileşim, yoğunluk, olgunluk, dayanıklılık sert veya yumuşaklığı tadı kalitesi gibi malzemenin tanımlanmasını sağlayan bilgileri içermektedir.

Standart malzeme satınalma kartlarının amaçları ise şunlardır;

- Müşteri ihtiyacını karşılayan standart ürün elde etmek,
- İşletme için ihtiyaç duyulan standart malzeme türünü satıcılara yazılı olarak bildirmek,

- Siparişlerin teslimü sırasında görevli kişiye malzemelerin tanınması açısından kolaylık sağlamaktır.

Tablo 7. Standart Malzeme satınalma kartı.

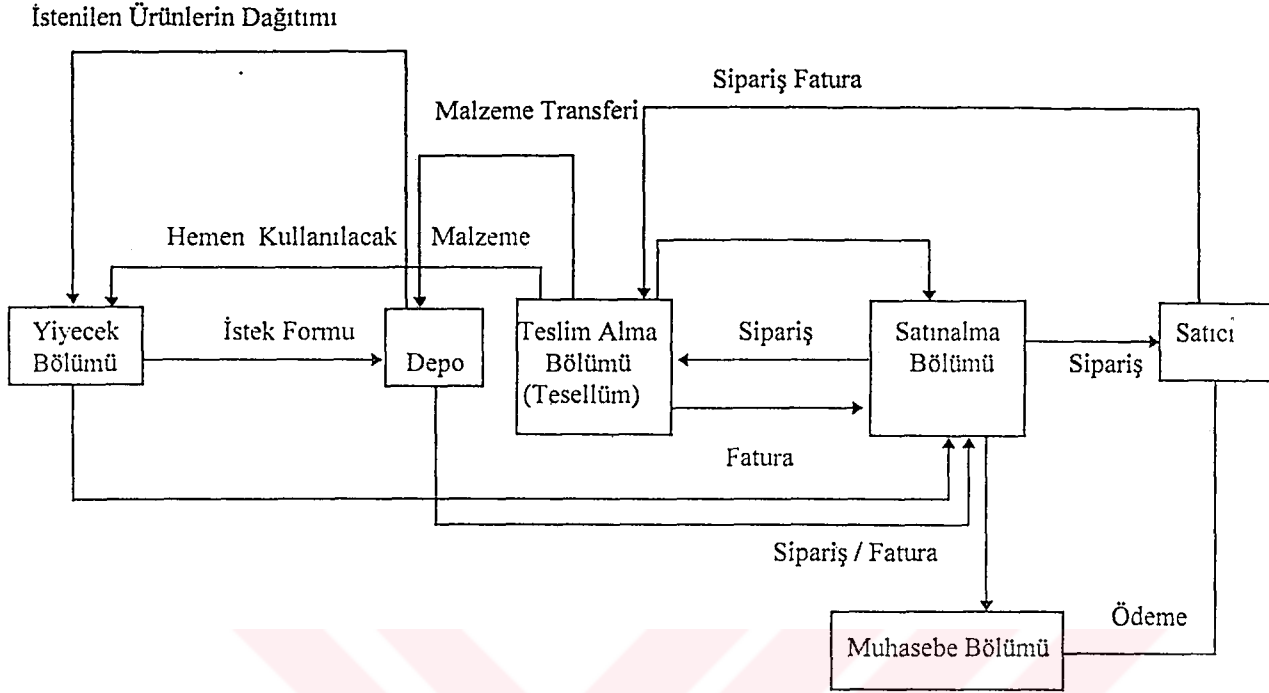
STANDART MALZEME KARTI	
Kod No:	1/3
Malzemenin:	Bonfile
Porsiyon Miktarı:	160 gr. Net.
Özellikleri:	
- Renk	: Pembe
- Temizlenmiş ağırlığı:	1.600 kg.
- Net Ağırlığı	: 1.100 kg.
- Kalın almalı	
- Üstünde bıçak yarası bulunmamalıdır	

Kaynak: Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.80

Yiyecek girdi maliyetlerinin ve doayısıyla da toplam üretim maliyetlerinin çok büyük bir kısmı yiyecek hammadde ve malzemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle satınalma fonksiyonu yiyecek maliyet kontrol süreci içerisinde çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Yiyecek malzemelerinin satınalma sürecinin gerektirdiği haberleşme ağları (Şekil 5) de görülmektedir. Satınalma süreci yiyecek bölümü, satınalma bölümü teslim alma bölümü, muhasebe ve satıcı birimleri kapsamaktadır.²²⁷ Dolayısıyla işletmenin içinde ve dışında çeşitli bölümler ve merkezi organlar arasında uzanmakta olan satınalma süreci her bölüm veya birimin faaliyetlerini de yansıtmaktadır.

²²⁷ John B. Knight, lendall H. Kotsehevar, a.g.e., s.123.

Şekil 5 Yiyecek malzemelerinin satınalma süreci



Kaynak: Özgür Özmen, a.g.e., s.62

Her işletmenin kendi ihtiyaçlarına göre bir satınalma programı mevcuttur. Hepsinde ortak olan nokta satınalma hazırlık kısımları arasında tam bir koordinasyonun sağlanmış olmasıdır.

Yiyecek bölümü (mutfak şefi) satınalma kısmına isteklerini zamanında bildirmelidir ki satınalma da gerekli malzemeyi istenilen zamanda ve nitelikte yerine teslim edebilsin.

İşletmenin depo memuru da her akşam soğuk hava ve depoları gezer, azalan stokları saptar. Diğer taraftan mutfağın çeşitli bölümlerinde de belirlenen ihtiyaçlar sipariş fişlerine (Tablo 8) hergünün sonunda yazılır.

Bu fişlerde ilgili malzemeyi talep eden servis, tarih, istenilen malzemenin açık tanımı (cinsi, kodu, birimi, miktarı, tutarı v.b) departman şefi teslim alan, ambar memurunun imzası ve veriniz mühürü bulunmalıdır.

Sipariş fişleri mutfak şefinin parafından geçtikten sonra depo memuruna verilir. Depo memuru sipariş fişlerini, depo mevcudunu, depo kartlarını, haftalık menü ve verilmiş olan özel ziyafetleri de inceleyerek mutfak şefi ile birlikte günlük ve haftalık sipariş listelerini hazırlar. Departmanlardan gelen satınalma isteği satınalma bölümünde değerlendirilir. Satınalma şefi de günlük bültenleri ve piyasayı inceledikten sonra satıcıların seçimini yapar. Gerekli malzeme için piyasayı inceledikten sonra satıcıların seçimini yapar. Gerekli malzeme

Tablo 8 Malzeme Sipariş Fişi

X İŞLETMESİ		MALZEME SİPARİŞ FİŞİ			Sipariş No:.....	
Siparişi Veren Servis.....					Tarih :.....	
Sıra no	Malzemenin Cinsi	Kullanım yeri	İhtiyaç Miktarı	Birim	Kod no	Bir Önceki Satınalma fiyatı
NOT:						
Satınalma Usulü:.....						
Siparişi Veren Servis <u>Ambar Görev. Muhasebe Müd. Satınalma Şefi Genel Müd</u>						
<u>Yetkilisi</u>						

Kaynak: Salih Saraç, a.g.e., s.78

en uygun zamanda ve en uygun fiyatla işletmeye teslim edilmek üzere satılma işlemleri tamamlanır.

Satınalma bölümü tarafından getirilen yiyecek malzemelerin miktarı, kalitesi ve fiyatı teslimat memuru, mutfak şefinin ve satınalma şefinin kontrolünden geçtikten sonra teslim alınır. Hemen kullanılacak olan malzemenin direkt mutfağa girişi yapılır. Diğer malzemelerin ise depoya girişi yapılır. Gerek direkt mutfağa gerekse depoya giren yiyecek ilkmadde ve malzemeler depo kayıtlarına işlenir. İrsaliye ve faturalar muhasebeye gönderilir. muhasebe departmanı yukarıdaki prosedürde belirtildiği üzere fatura kontrolünü yaparak bedelini satıcılara öder.

Muhasebe ve işletme yönetimi, satınalmanın işletme açısından en ekonomik bir şekilde yapılıp yapılmadığını satınalma belgelerini kontrol ederek gerçekleştirir.

Belge kontrolünde;²²⁸

- Sipariş fişlerinin usulüne uygun doldurulup doldurulmadığı incelenmelidir,
- Siparişi veren kişinin bu konuda yeterli olup olmadığı araştırılmalıdır,
- Sipariş fişinde belirtilen miktar ve fiyatın faturadaki miktar ve fiyatla aynı olup olmadığı kontrol edilmelidir.
- Son olarak sözkonusu belgeler üzerinde herhangi bir silinti, kazıntı vb. değişikliklerin olup olmadığı gözden geçirilmelidir.

2.2.2.2 Teslim Alma Kontrolü

Satınalma işleminden sonra sıra mal teslim alma (tesellüm) kontrolüne gelir. Tesellüm kontrolü, teslim edilen (ambara ve mutfağa alınan) malzemelerin sipariş edilen miktar, fiyat ve kalitede olup olmadığının tesbitine yöneliktir.²²⁹

Tesellüm memuru tarafından ölçü, fiyat ve kalite kontrolüne tabi tutulan ambar yiyecek alındı formuna (Tablo9) işlenir. Bu form dört nüsha olarak doldurulur. Birinci nosha malzemenin bedelini ödemek üzere faturayla birlikte muhasebeye, ikinci nüsha ambar kayıtlarına geçirilmek üzere ambara, üçüncü nüsha gerekli kontrollerin yapılması için kontrol servisine gönderilir. Dördüncü nüsha ise, teslim dosyasında saklanır.

Günlük olarak alınan yiyecek malzemeleri aynı zamanda günlük yiyecek teslim raporuna (Tablo 10) işlenir. Hergün mesai bitiminin sonunda bu raporun bir kopyası da yukarıda sözü edilen belgelerle birlikte muhasebeye gönderilir. Yine faturadan ve irsaliyede yazılı miktarlarla teslim edilen miktarların aynı olması gerekir. Başka bir ifade ile satınalınan yiyecek malzemelerinin ağırlık ve ölçülerinin faturadakini tutup tutmadığı ve sipariş ağırlık ve ölçülerinin faturadakini tutup tutmadığı ve sipariş ile satınalınanlar arasında fark olup olmadığı teslim kontrolünde dikkat edilecek hususlardır.²³⁰

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

²²⁸ Haşim Aras, a.g.e., ss.39.41.

²²⁹ S.Medlik, a.g.e., s.51.

²³⁰ Jack D.Ninemerer, Planning and Control and Beverage Operations, s.147.

Tablo 9. Ambar Yiyecek Alındı Formu

DAĞITIM:		YİYECEK				SERİ NO:
1 : MUHASEBE		AMBAR——ALINDISI				TARİH:
2 : AMBAR		İÇECEK				SİPARİŞ FİŞ NO:
3 : TESELLÜM						
4 : YİYECEK KONT SERV.						
KOD NO:		CİNSİ	BİRİM	MİKTAR	FİYAT	TUTARI
AMBAR	MUHASEBE					

Kaynak: Mengü İlban, a.g.e., s.34

Tablo 10. Tesellüm Raporu

DAĞITIM		GÜNLÜK YİYECEK				TARİH :			
1: MUHASEBE		TESELLÜM RAPORU				GÜN :			
2: SATIN ALMA									
3: TESELLÜM									
4: AMBAR									
FİRMA	CİNSİ	ALINDI NO	BİRİM	MİKTAR	FİYAT	TUTAR	DAĞITIM		
							MUTFAK	AMBAR	DİĞER
TOPLAM									
SATIN ALMA ŞEFİ					TESELLÜM MEMURU				

Kaynak: Mengü İlban, a.g.e., s.34

Tesellüm görevlisinin yiyeceklerin teslim alınmasında başarılı olabilmesi için yiyeceklerin özelliklerini bilmesi gereklidir. Çoğu işletmelerde personel tasarrufu açısından tesellüm işlemine gereken önemin verilmediği, tesellümü depo memurlarına yükledikleri görülmektedir. Oysa, tesellüm işlemi gereği gibi yerine getirilmediği takdirde satınalma sırasında gösterilen tüm çabalar boşa gitmiş olur.²³¹

Tesellüm işleminin istenilen kolaylıktan ve etkinlikte gerçekleştirilebilmesi bazı koşulların varlığını gerektirir. Bunları şöyle sıralayabiliriz,²³²

- Tesellüm işlemini standart hale getirilmesi sağlanmalıdır.
- Tesellüm alanını yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin getirildiği yer ile depolar arasında veya yakınlarında olmalıdır,
- Tesellüm için yeterli alan ayrılmalıdır,
- Satın alınan mallar işletmeye getirildiğinde tesellüm alanında yığılmalara olanak verilmemelidir. Tesellüm işi biter bitmez bunlar hemen ambara gönderilmelidir. Aksi takdirde sağlıklı tesellüm yapılamaz. Çoğu satıcılar bu şekilde davranışlar ile işletmeye istenmeyen kalite ve ölçüde malları vermeyi amaçlayabilirler.
- Tesellüm alanında tesellümü kolaylaştıran araç-gereçlerin bulundurulması gerekir. Bunlar, hassas ölçü aletleri, tekerlekli arabalar ve kırtasiye malzemeleridir,
- Teslim alma saatleri en uygun biçimde planlanmalıdır. Personelin yemek saatine denk gelen tesellüm işlemlerinde garson tarafından yiyecek çalmaları oldukça fazla olabilir.
- Birden fazla yiyecek kalemlerinin aynı anda teslim alınması durumunda birlikte tartım işlemlerinden kaçınılmalıdır. Çünkü, et ile sebze gibi farklı türdeki yiyecek kalemlerinin birim maliyetleri birbirinden çok farklıdır.²³³

Et, balık ve kümes hayvanları yiyecek üretiminde en yüksek maliyetli kalemler oluşturması nedeniyle bu yiyecek malzemelerinin daha dikkatli ve farklı bir yaklaşımla

²³¹ Mengü İlban, a.g.e., s.30

²³² Ahmet Aktaş, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi, ss.154-155.

²³³ Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.43

2.2.2.3 Depolama Kontrolü

Depolama, işletmenin üretim ihtiyaçlarını karşılamak, bozulma ve çalınmaları önlemek için gerekli tedbirler almak; aşırı stok nedeniyle işletme sermayesinin gereksiz yere mala bağlanmasını veya yeterli stok yapılmaması sonucu müşteri şikayetlerinin önlenmesine yönelik yapılan faaliyetlerdir.²³⁶

Depo satın alınan malzemelerin gereksinim duyulduğunda kullanılmak üzere bekletildiği ve uygun koşullarda korunduğu açık veya kapalı alandır. Aynı kavram, üretimi tamamlanan ürünlerin satışına kadar geçen zaman içerisinde elde tutulduğu alanları da ifade eder. Ancak, bu görüşün yiyecek ünitelerindeki geçerliliği çok zayıftır. Zira, işletmelerin yiyecek ünitelerinde yemekler ve hizmetler depo edilemezler. Üretildikten kısa bir süre sonra tüketilirler. Dolayısıyla yiyecek malzemelerinin teslim alındıktan sonra bu malzemelerin kalite ve özellikleri bozulmadan kullanılmasına ya da müşteriye sunulmasına kadar korunması gerekir.

İşletmelerin yiyecek üniteleriyle ilgili depolar aynı katta olmak koşuluyla tesellüm alanına ve mutfağa yakın olmalıdır.²³⁷ Bu yakınlığın şu yararları bulunmaktadır.²³⁸

- Yiyecek malzemelerinin taşınma mesafesi kısa olduğundan taşınma anında olabilecek kazalar ve personel tarafından çalınma olasılığı azalır.

- Taşınma süresinin kısa olması sonucu işgücünden tasarruf sağlanır.

Satın alınan tüm malzemelerin öncelikle ambarda stoklanarak daha sonra mutfağa ihtiyaç duyuldukça çıkışının yapılması esastır. Bunun yararları ise;²³⁹

- Malzemeler bu işten anlayan personelin sorumluluğunda usulüne uygun olarak muhafaza edilir.

- İsrafa engel olunur.

- Malzeme kaybının önüne geçilmiş olunur.

²³⁶ S. Medlik, a.g.e., s.51.

²³⁷ Michael M.Colzman, a.g.e., s.100.

²³⁸ Haşim Aras, a.g.e., s.53.

²³⁹ a.g.e., s.53.

Depolarda taşıma mesafelerinin kısa tutulmasına, taşıma araçlarının rahat hareket edebilmesine, rutubete, yangına ve bozulma olasılıklarına karşı önlemlerin alınmasına ve malzemenin kolaylıkla bulunmasını sağlamak üzere sistematik düzenlenmesine ve yerleştirilmesine dikkat edilmelidir.²⁴⁰ Ambarın iyi dizayn edilmesi de ambar görevlisinin işini ve maliyet kontrolünü kolaylaştıracaktır.²⁴¹

Depolama prosedürü dört aşamalı bir işlemde ibarettir. Bunlar:²⁴²

- Satın alınan yiyeceklerin kayıtlara geçirilmesi,
- Depodan çıkan malzemelerin kayıtlardan düşülmesi,
- Fazla stoklardan korunabilmek ve optimum stok seviyesinde sürekliliği sağlayabilmek amacı ile depo memurunun sipariş zamanını iyi planlaması,
- Eldeki mevcut stokların iyi planlanması gerekir.

Satın alınan yiyeceklerin ambar kayıtları ve muhasebeleştirilmesi ise; teslim memuru tarafından ambar yiyecek alındısı ile birlikte ambara iletilen yiyecek malzemelerinin ambar stok kartlarına (Tablo 12) işlenmesi ile gerçekleşir.

Ambar stok kartları satın alınan herbir malzeme için ayrı ayrı tutulan; giren, çıkan kalan malzemeleri fiyat, miktar ve tutar olarak tarih sırasıyla izlemeye yarayan kartlardır.

Ambar görevlisi teslim aldığı her malzemeyi ilgili kartın giren sütununa kaydeder. Kayıt yapıldıktan sonra fatura veya irsaliyesini muhasebeye gönderir.

Malzemelerin ambarda bulundurulması gereken normal stok seviyesi ise, menü planlaması, satış tahminleri, satınalma ve stoklama politikaları gözönüne alınarak belirlenmelidir.

İşletmeler depodaki mevcut yiyecek maddeleri için tutmuş oldukları stok kartlarından yararlanarak stokların dönüşüm hızını da hesaplayabilirler. Bu ise, stokların yatırımında hangi yiyecek maddelerine öncelik verileceğini tesbite yarar.²⁴³

²⁴⁰ İsmet S.Barutçugil, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, s.178.

²⁴¹ Michael M.Coltman, a.g.e., s.110.

²⁴² Ahmet Aktaş, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi, s.169.

²⁴³ Ali Ceylan, Küçük İşletmelerin Finansal Yönetimi ve Bursa Bölgesinde Bir Uygulama, Bursa, İ.T.İ.A., İşletme Fakültesi, Yayın No: 17, Bursa, 1982, s.29.

Tablo 12 Ambar Stok Kartı

X İŞLETMESİ		KOD NO.....														
ASGARI STOK		CİNSİ.....				ÖZELLİKLER.....				ÖLÇÜ BİRİMİ.....						
FİŞİN TARİHİ	NO	NEREDEN ALINDIĞI			GİREN			ÇIKAN			KALAN			ÇIKIŞ FİŞİNİN		
		MIKTAR	FİYAT	TUTAR	MIKTAR	FİYAT	TUTAR	MIKTAR	FİYAT	TUTAR	MIKTAR	FİYAT	TUTAR	TARİH	NO	

Kaynak: Mengü İlban, a.g.e., s.48

Ambarda sık sık fiziki ve kaydi kontroller yapılmalıdır. Ambarda herhangi bir malzeme türünün fiziki miktarı ile, stok kartının kalan bölümünde miktar sütununda gösterilen aynı olmalıdır. Fiziki sayımı kolaylaştırmak ve her bir malzeme türünün en son stok miktarını belirlemek amacıyla ambar göz kartları da (Tablo 13) kullanılabilir. Göz kartları, malzeme hareketinin yalnızca miktar olarak izlenmesi amacıyla ambarda tutulur. Miktar kartları malzemenin sadece giren, çıkan ve kalan miktarını gösteren ve herbir malzeme rafında malzeme ile birlikte muhafaza edilen kartlardır.

Miktar kartındaki kaydi miktar ile depodaki fiziki miktar daima birbirinin aynı olmalıdır. Aynı zamanda miktar kartının üzerinde sözkonusu malzemenin olması en düşük, en yüksek ve tekrar sipariş yapılması için gereken miktarlar yazılmalıdır.²⁴⁴

Tablo 13 Ambar Göz (Miktar) Kartı.

Malın cinsi:.....		GÖZ KARTI		Ölçü Birimi:.....	
Kod No:.....				Asgari Stok:.....	
Tarih	Giren Miktar	Çıkan miktar	Kalan miktar		

Kaynak: Ahmet Aktaş, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek - İçecek Yönetimi, s.171

İşletmelerde yiyecek departmanı ile ilgili ambar kayıtlarının amaçları şunlardır:

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

²⁴⁴ Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.48.

Bunların yanısıra muhasebe ya da kontrol servisi tarafından her ayın sonunda ambar sayımı yapılır. Sayım sonuçları envanter listesine (Tablo 14) kaydedilir.

Stokların envanter işlemlerine, işletmenin elinde mevcut olan stok kalemlerinin miktarını sayma, ölçme ve tartma suretiyle tesbit ederek başlanır. Bu tesbit işlemi envanter listelerinin üzerinde yapılmaktadır. Burada stok kalemlerinin maliyet bedelleri tesbit edilir.²⁴⁵

Envanter listelerinde yer alan malzeme isimleri ve kod numaraları ambardaki yerleşim düzeni ile stok kartlarının sıralanışı esas alınarak önceden matbu olarak hazırlanmışlardır. Böylece hem ambar kayıtları hem de envanter sayımları daha kolay ve hızlı bir şekilde yapılabilmektedir.

Ambar envanter kontrolünün yapılmasının başlıca amaçları şunlardır:

- Malzeme stok miktarının normal düzeyde olup olmadığının kontrol edilmesi,
- Stokta bulunan yiyecek maddelerinin tesbit edilmesi,
- Stok devir hızı yavaş olan malzeme stoklarını belirlemek,
- Yiyecek tüketiminin bulunması suretiyle yiyecek maliyet oranını elde etmek,
- Stok kayıtlarının doğruluğunu kontrol etmek,
- Eğer varsa ambar açık veya fazlasını belirlemek,
- Stok kartlarının muhasebede tutulması durumunda bunlarda yer alan malzeme miktarlarının ambar göz kartlarındaki miktarlarla doğruluğunun kontrol edilmesi fark varsa nedenlerinin araştırılması,

Eğer böyle bir fark oluşmuşsa nedenleri şunlar olabilir,²⁴⁶

- Ambar giriş ve çıkışları yapılırken malzemeler doğru ölçülmemiştir,
- Ambar giriş ve çıkış fişleri stok kartlarına işlenmemiştir.

²⁴⁵ Adem Çabuk, a.g.e., s.56.

²⁴⁶ Haşim Aras, a.g.e., s.79.

- İstek fişi olmaksızın ambarda malzeme çıkışı yapılmıştır.
- Talep edildiği halde çıkışı yapılmamış veya stokta olmayan malzemeler sonradan ambar istek fişlerinden silinmemiştir.
- Satıcıya malzeme iadesi durumunda sözkonusu malzemelerin ya giriş kaydı yapılmadan çıkış kaydı yapılmış ya da bunların giriş kaydı önceden stok kartlarına yapılmışsa iade sözkonusu olduğunda bu kayıt sonradan silinmemiştir.
- Satın alınan malzemelerin ambar ve mutfak (direkt satınalma) olarak dağıtımını doğru yapılmamıştır.

Diğer yandan stok kayıt işlemleri artık günümüzde bilgisayarlarla derhal doğru, hızlı, güvenli bir şekilde takip edilmektedir.

Malzemelerin stok seviyeleri, hangi departmanların hangi malları daha çok istediği, o malzemedeki hangi tarihte, ne kadar ve kaç liraya alındığı, eldeki mevcut stokların parasal değerleri gibi konularda anında ve kesin sonuçlar vermektedir.

Tablo 14 Ambar Yiyecek Envanter Tablosu

AĞUSTOS 1990 AYI ENVANTERİ									
Kod No	Malzemenin Adı	Miktar	Birim	Fiyat	Tutar	Stok Kartlarındaki		Noksan veya Fazla	
						Miktar	Tutar		
11 / 1	Toz şeker	135	Kg.	1.500	202.500	150	225.000	-22.500	

2.2.2.4 Malzeme Çıkışlarının Kontrolü

Depolamayla yakında ilgili bir diğer maliyet kontrol aşaması, depodan mal verme sırasında yapılabilir. Malzemenin işletme bünyesine eksiksiz, sağlam ve sipariş edilen miktarlarda girmesi önemli olduğu kadar, bu yiyecek malzemelerinin istenilen şekilde departmanlara dağıtılması da önem taşımaktadır. Bu yüzden işletme deposundan malzeme talep edecek bölümlerin isteklerini ve istedikleri miktarları ambar istek fişi (Tablo 15) doldurarak depo sorumlularına vermeleri gerekir.

Malzeme istek fişini alan ambar memurunun ilk yapacağı şey malzemeyi hazırlamaktır. Malzeme ambardaki ilgili bölümden alınca mutlaka göz kartlarından çıkışı yapılmalıdır. Daha sonra ambar stok kartlarında çıkan ve kalan bölümleri doldurulur. Böylece stok kartlarındaki kalan bölümü ile göz kartlarının ve fiili durumun eşitliği sağlanır. %1'in üstünde bulunan sapmalar araştırma konusu yapılmalıdır.²⁴⁷

Doğrudan bölümlere yiyecek malzemesi çıkışında mutlaka malzeme istek fişi kullanılması etkin bir maliyet kontrolü için önemlidir. Bu fişte, istenilen malzeme, istenilen miktar (gerekirse tutar) tarih, no, isteyen servis ile servis şefi, veren (onaylayan) yetkililerin imzaları bulunmalıdır. Yiyecek maliyetlemesi ve kontrolünde malzeme çıkışlarının bu belgelere dayalı olarak yapılması büyük önem taşır.²⁴⁸

Malzeme çıkışlarının kontrolü iki önemli düzeni sağlamalıdır. İlk olarak, yiyecek malzemeleri depodan yönetimin kuracağı yetki ilkesine uyulmaksızın çıkarılmamalıdır. İkinci olarak, hazırlanacak üretim için yalnız gerekli miktarda malzeme çıkarılmalıdır.²⁴⁹

Doğru şekilde tanzim edilmiş talep fişi olmadıkça hiçbir malzeme depodan çıkarılmamalıdır. Yiyecek talep fişlerinde yapılacak yanlışlık ve ihmaller envanter ve maliyetler hakkındaki raporları saptıracaktır.

Genellikle birçok yiyecek hazırlama ve üretim personeli ikinci bir talepten kaçınmak için gereğinden fazla talepte bulunmaya istekli olduklarından, talepler aşçıbaşı veya üretimle ilgili üst personel tarafından gözden geçirilerek tasdik edilmelidir. Böyle bir sistemde depocu, ilk önce talebe izin verilip verilmediğini kontrol edecektir. Daha doğrusu depocu malzemeyi vermeden önce yetkili imzaların olup olmadığını kontrol edecektir.

²⁴⁷ Mengü İlban, a.g.e., s.50

²⁴⁸ Adnan Türksoy, a.g.e., s.87.

²⁴⁹ Meral Korzay, Meteryal Yönetimi, s.103.

Tablo 15. Ambar İstek Fişi Örneği.

.....OTELİ					Fiş No:.....	
Talep Eden Servis.....			İSTEK FİŞİ		Tarih:.....	
Hangi İşte Kullanılacağı.....						
Malzeme Kod No	Malzemenin Cinsi ve Niteliği	Bölüm	İstenilen Miktar	Verilen Miktar	Birim Fiyat	Tutarı
TOPLAM						
<u>İsteyen Bölüm Sorumlusu</u>		<u>Teslim Eden</u>		<u>VERİNİZ</u>		<u>Teslim Alan</u>

Kaynak: Hasan Kaval, a.g.e., s.107.

Depo memuru, istenilen malzemeleri, sipariş fişindeki kadar tartarak, ölçerek ya da sayarak teslim etmeli ve bir tutanak tutup malzemeyi verdiği kişiye imzalatmalıdır. Ancak bazı işletmelerde bu aşama da büyük kayıplar sözkonusu olmaktadır. Bazen depo memuru deposunda stok kartından az miktar bulunan malzemeyi ilgili bölümlere verirken kayıtlarda fazla çıkmış gibi göstererek açığını kapatma yoluna gidebilmektedir. Böyle bir durumun önlenmesi ise, malzemeyi depodan teslim alan görevlinin sayarak alması ve depoların önceden haber vermeden yönetici ya da yönetici temsilcileri tarafından envanterinin alınmasıyla önlenir.²⁵⁰

Ambardan çıkışı yapılan malzemelerin hemen fiyatlandırılması gerekir. Fiyatlandırma günlük maliyetin belirlenmesine olanak sağlar.

Ayrıca kârın doğru ve güvenilir bir şekilde tesbit edilebilmesi için de stokların değerinin doğru olarak bulunması gereklidir. Stok değerinin gerçekte olması gerekenden

²⁵⁰ Adnan Türksoy, a.g.e., s.88.

düşük veya yüksek tesbit edilmesi kar/zarar rakamı üzerinde etkili olacaktır.²⁵¹

2.2.2.5 Üretimin Kontrolü

Otel işletmelerinde yiyecek hazırlama olarak ifade edilen üretim üretime hazırlık ve pişirme olmak üzere iki bölümde incelenebilir.

2.2.2.5.1 Üretime Hazırlık

Üretime hazırlıkta, yiyecek malzemelerinin pişirmek üzere soyulması, ayıklanması, parçalara ayrılması gibi işlemleri kapsar. Bu işlemlerin yapılabilmesi için özel araçlar ve aletlere ihtiyaç vardır. Çünkü bu faaliyetler esnasında etkin bir kontrol sisteminin kurulması; öncelikle personelin kalifiye olup olmamasına bağlıdır.²⁵²

Beceri eksikliği, dikkatsizlik veya önceden belirlenen parçalama ve temizleme standartlarını uygulamama üretime hazırlık sırasında maliyetlerin artmasına sebep olabilir. Maliyetlerin artmasını önlemek için bilhassa maliyetleri çok etkileyen et, balık ve tavuk gibi yiyeceklerin parçalanma kuralları ve her bir yemek porsiyonunda bulunması gereken et miktarı kasabın görebileceği bir yere asılmalıdır. Aynı zamanda mutfak personeline ani kontroller yapılarak parçalama kurallarına ve porsiyon ağırlıklarına uyulup uyulmadığı denetlenmelidir.²⁵³

Üretime hazırlık aşamasında, yapılması gereken inceleme ve kontroller şunlardır:²⁵⁴

- Mutfak malzeme talepleri ile buradaki yiyecek hazırlığının önceden yapılmış bulunan menü planlaması ve satış tahminlerine uygun olup olmadığı kontrol edilmelidir.

- Mutfak günlük ihtiyaç (koltukaltı) depolarındaki yiyecek maddeleri en az düzeyde tutularak bunların imalat ihtiyacı dışında tüketilmesine izin verilmemelidir.

- Sebze ve etlerin usulüne uygun ayıklanıp ayıklanmadığı aşçıbaşı ile işbirliği yapılarak izlenmelidir,

²⁵¹ Adem Çabuk, a.g.e., s.46.

²⁵² Adnan Türksoy, a.g.e., s.89.

²⁵³ Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.89.

²⁵⁴ Haşim Aras, a.g.e., ss. 117-118.

- Personel yemeği için mutfağa girişi yapılan malzemelerin bu amaç doğrultusunda eksiksiz kullanıp kullanılmadığı kontrol edilmelidir.

2.2.2.5.2 Pişirme

Bu aşamada yiyecek için gerekli malzemelerin biraraya getirilmesi ve ön hazırlığının yapıldıktan sonra yemek reçetelerine uyularak yemeğin pişirilmesi ve porsiyonlanması sağlanır.

Bir işletmede üç tür pişirme yöntemi uygulanabilir.

- Siparişe göre pişirme: Bu usulde yiyecekler yalnızca müşteri tarafından talep edildiklerinde hazırlanırlar. Daha çok alakart restoranlarda uygulanan yöntemdir.

- İkinci yöntemde yiyecekler satışların maksimum düzeye ulaştığı zaman (sözgelimi hafta sonları) için hazırlanırlar.

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

Yiyecek üretimi, yiyeceklerin pişirilmesi; fırınlanması ve soğuk yiyeceklerin hazırlanması gibi fonksiyonları kapsar. Pek çok yiyecek için değişik pişirme metodları vardır. Yiyeceklerin hazırlanması ve pişirilmesine uygun olmayan hazırlama usulleri ve fazla pişirme vitamin kaybına sebep olabileceği gibi proteinlerin gücünü de olumsuz etkiler. Ayrıca istenmeyen renk değişimleri yiyeceklerin tadı ve yapısını da bozar.

Üretilen yemeklerin kontrolünün sağlanması için mutfak yöneticisi; hangi yemeği, kimin ne miktarda ve ne zaman yapacağını planlamalı ve istenen miktarda üretilip üretilmediğini, reçetedeki kurallara uyulup uyulmadığını kontrol etmelidir.²⁵⁵ Bu amaçla işletmede bir yiyecek üretim planı formu (Tablo 16) kullanılabilir.

²⁵⁵ Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.67

Tablo 16. Yiyecek Üretim Planı Formu

Tarih:...../...../.....				GÜN:.....			
Yemek ismi	Porsiyon Büyüklüğü	Reçete no	Görevli Aşçı	Hazırlanması Gereken Miktar	Hazırlanan Miktar	Artan veya Miktar	Açıklama

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

Bu form, üretim planı yanında gerçekleşen üretimin kontrolünü de göstermektedir. Bu formdaki bilgiler yemeklerin üretiminde görevli aşçılara yazılı olarak verilirse standartlara uymada kolaylık sağlamanın yanında mutfak yöneticisinin koordinasyon yükü de azalmış olur.

Öte yandan yemeklerin istenilen lezzette, renk, koku, tat ve besin değerinde tüketici sağlığına yararlı bir şekilde pişirilmesi önceden hazırlanmış standart reçeteler yardımıyla sağlanır.

Standart reçeteler fiyat ve kalite kontrolünü tam olarak veren tek metoddur.

Yemeğin pişirilmesi aşamasında yapılması gereken inceleme ve kontroller ise şunlardır;²⁵⁶

- Yemeklerin pişirilmesinde; pişirme yöntemi, ısısı ve süresine uyulup uyulmadığına dikkat edilmelidir.

- İmalat fazlası oluşmaması veya bunun en az düzeyde tutulması için menü planlaması ve satış tahminlerinin çok iyi yapılması sağlanmalıdır.

- Satılmayan yiyeceklerin en rasyonel bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediği kontrol edilmelidir.

²⁵⁶ Haşim Aras, a.g.e., s.118.

- Personel için önceden haftalık veya aylık menüler yapılmalı ve menüdeki yemeklerin müşteri yemeğinde olduğu gibi standart reçeteleri hazırlanmalıdır.

- Personel yiyecek maliyetinin, müşteri yiyecek maliyeti ile karışmamasına dikkat edilmelidir.

2.2.2.6 Yiyeceklerin Sunulması ve Kontrolü

Piştirilen yiyecekler self-servis sisteminde veya masa servisi usulünde olmak üzere yiyeceklerin besin değerlerinde, lezzetinde ve estetik görünüşlerinde önemli değişmelerin meydana gelmesine sebep olmadan servisi yapılır.

Servis aşamasının kontrol edilmesi için öncelikle yiyeceklerin standart porsiyon büyüklükleri saptanmalıdır. Standart porsiyon büyüklüklerinin belirlenmesi ise, gerekli standart ölçü aletleri ve servis takımları ile gerçekleştirilmelidir. Servis edilen yemeklerin sayımını ve karşılaştırmasını yapan bir kontrolör (kasiyer) kullanılmalıdır.

Hazırlanan yemeklerin özellikle ızgara türü yiyeceklerin müşteriye sunulması geciktirilmemelidir. Ayrıca yemeklerin üretim ve servisi ile ilgili zamanlama yemeklerin üretim ve servisi ile ilgili zamanlama da çok önemlidir. Yiyecekler pişirildikten sonra mümkün olduğunca çabuk servis yapılmalıdır. Soğuk yiyecekler soğuk, sıcak yiyecekler ise sıcak servis yapılmalıdır.

2.3 Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemleri

Otel işletmesinde yiyecek maliyetlerinin belirlenmesi, kontrol altında tutulması ve elde edilen maliyet bilgilerinin gelecekte alınacak kararlarda kullanılabilmesi için bu işletmelerin bir maliyet kontrol yöntemine sahip olması gerekir.²⁵⁷

Yiyecek maliyetlerinin kontrolü iki aşamalı olarak yapılır. Birinci aşama da faaliyetlerin izlediği; satınalma, tesellüm, depolama, depodan çıkarma (dağıtım) üretim gibi süreçler itibariyle kontrol, ikinci aşamada maliyetlerin defter ve belgeler üzerindeki (yiyecek maliyet kontrol yöntemleri) kontrolüdür. Bu iki aşama birbirinin tamamlayıcısıdır ve birinin eksikliği kontrolü amacına tam olarak ulaştırılmaz.²⁵⁸

Üretim sürecinde yiyecek maliyetlerinin doğrudan kontrolüne ilişkin temel özellikler,

²⁵⁷ Engin Taşkın, a.g.e., s.69.

²⁵⁸ Fermani Maviş, Otel İşletmeciliği ilke ve Kavramlar, s.65.

diğer bir ifadeyle önleyici kontrol biçimi maliyetlerin üretim sürecinin her aşamasında kontrol edilmesi ve düzeltici tedbirlerin alınması esasına dayanmaktadır. Düzeltici önlemlerin amacı önceden ortaya çıkan bir olumsuz sapmayı düzeltmek kadar o sapmanın sebebini bulmak ve gelecekte aynı hataya düşmemek için gerekli önlemleri almaktır.²⁵⁹

Ancak otel yiyecek maliyetlerinin doğrudan kontrolü çoğu zaman yeterli olmamaktadır. Çünkü;²⁶⁰

- Yiyecek üretilirken standart reçetelere ve standart porsiyon büyüklüklerine genelde sadık kalınmamaktadır,
- Yiyecek artıkları, yeni yiyeceklerin hazırlanması için kullanılabilir, kullanılmaktadır,
- Personel yemeklerinde aynı malzemelerden yararlanılması maliyet hesaplamalarını güçleştirmektedir.

İşte bu ve bu kapsama dahil edilebilecek birçok husus, yiyecek maliyetlerinin doğrudan kontrolüne kısmen olanak vermektedir. Maliyet kontrolünde etkinliği azaltan bu eksiklikler nedeniyle, üretim sürecinde hazırlanan maliyet bilgilerinin (malzemelerin satın alınması, tesellümü, depolaması, dağıtımı, ve müşteriye servisinde) kullanılan belgelerin muhasebe servisinde oluşması toplanması ve değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Böyle bir değerlendirme, belirli bir zaman aralığında önceden saptanan standartlara göre yiyecek ünitesine teslim alınan malzemelerden ne kadar yiyecek üretilmesi ve bunlardan ne kadarının müşteriye sunulması gerektiğiyle ilgilidir. Bunun temelinde ise, gerçekte ne kadar yiyecek üretildiği ve satıldığına karşılaştırılması ya da geçmiş dönem satışları ile şu andaki durumun karşılaştırılması yatmaktadır.

Yiyecek maliyet kontrol yöntemleri; daha çok günlük ve kümülatif satışları, günlük ve kümülatif alışları ve bunlar arasındaki oransal ilişkileri ortaya koymak için, yiyecek üretim ve satışından sonraki faaliyetleri kapsayan ve olması gereken maliyetler esasına dayanmaktadır.

Kurulacak olan maliyet kontrol yönteminde işletmenin konumu ve özellikleri

²⁵⁹ Thomas F.Powers, s.324.

²⁶⁰ Adnan Türksoy, a.g.e., s.96.

gözönünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, işletmenin büyüklüğü, ürettikleri menülerin özellikleri, elde edilmesi istenilen bilgilerin ayrıntılı olup olmaması ve yasal zorunluluklar da kurulacak olan maliyet kontrol yönteminde etkili olan faktörlerdir. Maliyet kontrol yöntemini belirleyecek diğer etkenler ise şunlardır;²⁶¹

- Kurulacak olan yöntem mevcut organizasyona uygun olmalıdır. restoranın büyük veya küçük olması, ziyafet, oda servisi, kafeterya gibi ünite ve hizmetlerinin bulunması,

- Sistem kurulduktan sonra, kontrol altına alınarak sağlanacak maliyet yararı, bu konuda harcanacak giderlerin üzerinde olmamalı,

- Maliyetlerin ayrıntılı olarak edinilme ihtiyacının bulunması,

- Yöntemin karmaşık olmaması yönetici ve ilgil personel tarafından anlaşılabilir ve yürütülebilir olması,²⁶²

- Maliyetlerin ve kârın gelecek dönemler için tahmin edilme ihtiyacının bulunmasıdır.

Küçük işletmeler için en uygun yöntem fazla maliyetli olmayan ve maliyetler hakkında genel bilgi veren analizlerdir. Küçük işletmeler yalnız yiyecek maliyetinin satış miktarına göre uygun olup olmadıklarını öğrenmek isterler.

Daha büyük işletmeler ise, yiyecek maliyetlerinin yüksek olduğu kalemlerini ortaya çıkaran bir maliyet kontrol yöntemine ihtiyaç duyabilirler. Bu konuda işletmeler kendilerine uygun bir yöntem kurarak maliyet kontrolünü yapabilirler. Hangi yöntem kurulacak olursa olsun amaç yiyecek maliyetinin önceden kabul edilen sınırlar içinde olup olmadığını saptamaktır.²⁶³

Günümüzde yiyecek maliyetlerinin hesaplanmasıyla ilgili kontrol yöntemlerinin çoğu otelcilik alanında istatistik ve analiz çalışmaları yapmanın yanısıra danışmanlık hizmetleri de vermekte olan Amerikan Harris, Kerr and Forster ile Horwath and Horwath kuruluşlarınca geliştirilmiştir. Bu kontrol yöntemlerinin başlıcaları şu şekilde sıralanabilir.

²⁶¹ Engin Taşkın, a.g.e., s.70.

²⁶² Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.208.

²⁶³ Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.88.

2.3.1 Basit Maliyet Analiz Yöntemleri

Basit maliyet analizi, yiyecek maliyetlerinin en basit bir şekilde hesaplandığı ve zamandan tasarruf sağlandığı bir yöntemdir. Bu yöntemin temeli gerçekleşen maliyet sistemine dayanmasıdır.

Basit maliyet kontrol raporu, işletmenin çalışma başarısına ilişkin olarak yaklaşık bir değerlendirme yapabilmesine olanak tanır. Bu raporlama sisteminin oluşturulabilmesi için günlük teslim alma raporu ile malzeme talep fişinin kontrol yöntemi tarafından kullanılması gerekmektedir.²⁶⁴

Yüzde ile kontrol yöntemi adı da verilen basit maliyet analizlerinde yiyecek maliyet giderleri satışlara oranlanarak yiyecek maliyet yüzdesi hesaplanır. bu oranlar işletmelerin geçmiş yıl yiyecek faaliyetleri ile gerçekleşen yiyecek faaliyetleri arasındaki rakamlar oranlanarak karşılaştırılır. Bu karşılaştırmalı oranlara göre bir artış varsa yiyecek maliyetleri yükselmiş kabul edilir.²⁶⁵ Yiyeceklerde yüksek maliyet sözkonusu ise, bunu açığa çıkaracak olan yiyecek maliyet yüzdesidir. Yiyecek maliyetleri arzulanan yüzde sınırlarını aşması halinde düzeltme yoluna gidilir. Fakat, hangi yiyecek maliyetinin yüksek olduğunu veya hazırlanmış ve satışa sunulacak menünün maliyetinin belirlenmesi hakkında bilgi vermez.²⁶⁶

Küçük işletmelerde ayrıntılı bir yiyecek maliyet kontrol yöntemi kurmaya gerek yoktur. Kontrol yöntemi karmaşıklaştığı zaman daha fazla ve vasıflı personele ihtiyaç duyulur ve zaman kabına neden olur.²⁶⁷

Basit maliyet analiz yöntemleri, aylık basit yiyecek maliyet kontrol yöntemi ve günlük basit yiyecek maliyet kontrol yöntemi olmak üzere ikiye ayrılır.

2.3.1.1 Aylık Basit Maliyet Analiz Yöntemi

Bu maliyet analizi deposu bulunmayan küçük işletmelerde uygulanabilecek kontrol yöntemidir. Yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetlerinin aylık olarak bulunması esasına

²⁶⁴ Jack D. Ninemerer, planning and Control for and Beverage Operations, s.218.

²⁶⁵ Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.56.

²⁶⁶ A.Metin dereli, Ticari Mutfak, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Araştırma ve Eğitim dairesi Başkanlığı, Ders Notları, ankara, s.34.

²⁶⁷ Engin Taşkın, a.g.e., s.72.

dayanmaktadır. Bu yöntemde yiyecek maliyeti, aylık toplam yiyecek ilkmadde ve malzeme tüketiminin o ay içinde yapılan satışlara bölünmesiyle elde edilmektedir.(Tablo 17)

Aylık yiyecek ilkmadde ve malzeme tüketimi ise şöyle bulunmaktadır:

Aylık Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Tüketimi = + Dönem Başı Yiyecek Stokları
+ Dönem İçi Toplam Satınalma
- Dönem Sonu Yiyecek Stokları

Daha sağlıklı bir sonuca ulaşabilmek için mutfak girişlerinin yanısıra aybaşı ve aysonu mutfak mevcutlarının da gözönüne alınması zorunludur.(Tablo 18)

Bu yöntemin sakıncaları;

- Hergün kullanılan yiyecek hammaddesi maliyeti kesin olarak bilinemediği için ay sonuna kadar maliyetleri saptamak mümkün olamamaktadır. Maliyetin yüksek olduğu anlaşıldığında maliyetlerin düşürülmesi için önlem alınmasında geç kalınmaktadır.

- Maliyetlerin bir önceki aya göre yükseldiğini veya düştüğünü göstermekle birlikte nedenlerini ve alınması gereken tedbirleri göstermemektedir.

- Aylık yiyecek maliyetlerini global göstermekte ve ayrıntılı bilgi vermemektedir. Yiyecek malzemelerinin tümü birarada işlem görmektedir.

Tablo 17. Aylık Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyet Analiz Raporu

AYLIK YIYECEK İLK MADDE VE MALZEME MALİYET ANALİZ RAPORU				
Tarih : 31.08.1990				
		BU AY	GEÇEN AY	GEÇEN YIL BU AY
1	Net Satışlar	240.000.000	220.000.000	200.000.000
2	Net Yiyecek Maliyeti	84.000.000	72.600.000	72.000.000
3	Brüt Kar	156.000.000	147.400.000	128.000.000
4	Maliyet	%35	%33	%36
5	Ambar Açılış Envanteri	120.000.000	137.000.000	100.000.000
6	Satınalınan Malzeme	60.000.000	52.000.000	48.000.000
7	Toplam 5+6	180.000.000	189.000.000	148.000.000
8	Ambar Kapanış Envanteri	100.000.000	120.000.000	80.000.000
9	Olması Gereken Ambar Çıkışları 7-8	80.000.000	69.000.000	68.000.000
10	Mutfığa Direkt Satınalma	14.800.000	12.800.000	12.000.000
11	Yiyecek Maliyeti 9+10	94.800.000	81.800.000	80.000.000
12	(-) Personel Yemeği İçin Harcanan	10.000.000	8.400.000	7.400.000
13	(-) Barlara Transfer	100.000	80.000	60.000
14	(-) Ödenmez Çekle Yapılan Satışların Maliyeti	600.000	600.000	500.000
15	(-) Maliyetten Düşülecek Diğer	200.000	200.000	100.000
16	(+) Barlardan Transfer	100.000	80.000	60.000
17	NET MALİYET 11-(12+13+14+15)+16	84.000.000	72.600.000	72.000.000

Kaynak: Haşim Aras, a.g.e., s.167

Tablo 18. Aylık Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyeti ve Ambar Çıkışları Özeti

AYLIK YIYECEK İLK MADDE VE MALZEME MALİYETİ VE AMBAR ÇIKIŞLARI ÖZETİ				
31.08.1990				
1	NET SATIŞLAR			240.000.000
2	Maliyetler			
3	Ambar Açılış Envanteri	120.000.000		
4	İmalat Departmanı Açılış Envanteri	400.000		
5	TOPLAM AÇILIŞ ENVANTERİ 3+4		+120.400.000	
6	Ambara yapılan satınalma	60.000.000		
7	İmalat Departmanı Direkt Satınalma	14.800.000		
8	TOPLAM SATINALMA 6+7		+74.800.000	
9	YEMEK YAPIMINDA KULLANILAN İÇKİ		+100.000	
10	Ambar kapanış envanteri	100.000.000		
11	İmalat Departmanı Kapanış Envanteri	400.000		
12	TOPLAM KAPANIŞ ENVANTERİ 10+11		-100.400.000	
13	İçki yapımında kullanılan Yiyecekler ve Kuruyemiş	100.000		
14	Ödenmez Çekle Yapılan Satışların Maliyeti	600.000		
15	Maliyetten Düşülecek Diğer Satışların Maliyeti	200.000		
16	Personel Yemekleri için Transfer Edilen	10.000.000		
17	TOPLAM MALİYETTEN DÜŞÜLECEK DİĞER 13+14+15+16		-10.900.000	
18	SATIŞLARIN NET MALİYETİ 5+8+9-12-17			=84.000.000
19	MUTFAK Müşteri Mutfağına Çıkış +			63.600.000
	Personel Mutfağına Çıkış +			10.000.000
20	Kafeteryaya Çıkış +			5.200.000
21	Barlara Çıkış +			600.000
22	Fire ve Zayıf +			200.000
23	TOPLAM KAYDI ÇIKIŞLAR =			79.600.000
24	TOPLAM FİİLİ ÇIKIŞLAR			80.000.000
25	FARK (+,-) 23-24			-400.000

Kaynak : Haşim Aras, a.g.e., s.167

2.3.1.2 Günlük Basit Maliyet Analiz Yöntemi

Maliyetlerin günlük olarak bulunabilmesi için maliyete ilişkin bilgilerin günlük olarak sağlanması gerekmektedir. İşletme yönetimi günlük yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyet analizi raporu ile (Tablo 19) bir önceki günün maliyetini öğrenmiş olmakta, ancak yine de bunun yüksek ya da düşük oluşunun nedeni konusunda ayrıntılı bir bilgiye sahip olunamamaktadır. İşletmenin performansı hakkında yaklaşık bir yiyecek maliyet yüzdesi vermektedir.²⁶⁸

Günlük yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyet raporları, yiyecek maliyetlerinin işletme tarafından daha önceden belirlenen sınırlar içinde tutulabilmesini sağlayacak yönde önemli bir işlev görür. Bu raporlar işletmenin gerek duyduğu kontrolün kapsamına bağlı olarak ayrıntılı ya da daha basit olarak hazırlanabilir.²⁶⁹

Yiyecek maliyetlerinin günlük ve gerçek olarak hesaplanabilmesi için mutfağa hergün giren yiyecek ilkmadde ve malzemelerini belirleyen bir kontrol sisteminin kurulması gerekir. Mutfağa her gün giren yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin belirlenmesi için depodan ve direkt satınalmalardan mutfağa giren yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetinin devamlı olarak kaydedilmesi gerekir. Mutfağa depodan gelenler malzeme istek fişi ile depo memurunun hazırladığı depo çıkış raporundan belirlenir. Mutfağa direkt satınalmadan gelenler ise, teslim memurunun hazırladığı teslim raporundan faydalanarak belirlenir.

Günlük basit maliyet analizinde, günlük mutfağa girişler belirlenmekteyse de mutfağa giren yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin bir kısmı kullanılmayarak mutfakta kalmış olabilir. Bazen de aşçıbaşı o gün daha fazla bir üretim için gereğinden fazla malzeme isteğinde bulunmuş olabilir.

Bu gibi durumlar o günün yiyecek maliyetlerini gerçeğe göre yanıltıcı olarak arttırabileceği gibi, sözkonusu hammadde ileriki günlerde kullanılması durumunda o günlerde de maliyetler gerçekten daha az görülecektir.²⁷⁰ Bu nedenle hammaddenin günlük kullanım miktarı kadar mutfağa gönderilmesi gerekir.

²⁶⁸ David A. Fearn., Food and Beverage Management, Butter Worths, Whistable, 1985, s.215.

²⁶⁹ Bernard Davis, Sally Stone, a.g.e., s.211.

²⁷⁰ Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.87.

Tablo 19. Günlük Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyet Analiz Raporu

GÜNLÜK YIYECEK İLK MADDE VE MALZEME MALİYET ANALİZ RAPORU					
Tarih: 31.08.1990			Gün: Cuma		
		BUGÜN	BUGÜNE KADAR		
			Bu Ay	Geçen Ay	Geçen Yıl Aynı Ay
1	SATIŞLAR Restoran	4.400.000	140.000.000	150.000.000	125.000.000
2	Ziyafet	2.600.000	90.000.000	80.000.000	75.000.000
3	TOPLAM 1 + 2	7.000.000	240.000.000	220.000.000	200.000.000
4	SATILAN YIYECEK MALZEME MALİYETİ Direkt Satınalma (Piyasa)	600.000	14.800.000	12.800.000	12.000.000
5	Ambar Çıkışları	2.400.000	80.000.000	69.000.000	68.000.000
6	TOPLAM 4 + 5	3.000.000	94.800.000	81.800.000	80.000.000
7	PERSONEL YEMEĞİ İÇİN TÜKETİLEN MALZEME MALİYETİ(-)	400.000	10.000.000	8.400.000	7.400.000
8	Yöneticilere Ödenmez Çekle Yapılan Satışların Maliyeti(-)	40.000	600.000	600.000	500.000
9	Barlara Transfer(-)	10.000	100.000	80.000	60.000
10	Maliyetten Düşülecek Diğer (-)	20.000	200.000	200.000	100.000
11	Barlardan Transferler(+)	10.000	100.000	80.000	60.000
12	Satılan Malzemenin Net Maliyeti 6-(7+8+9+10)+11	2.540.000	84.000.000	72.600.000	72.000.000
13	YIYECEK MALİYET ORANI 12/3 %				

Kaynak: Haşim Aras, a.g.e., s.167

İşletme yöneticisi günlük yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyet analiz raporu yardımıyla bir önceki günün maliyetini öğrenmiş olacaktır. Ancak, maliyetlerin yükselmesinin veya düşmesinin sebebini analiz raporu yardımıyla ayrıntılı günlük olarak öğrenemeyecektir. Maliyet yükselmeleri veya düşmelerinin satınalma fiyatlarındaki değişiklikler nedeniyle olması tabloda izlenebilir. Ancak, mutfakta aşçıların yemesi, hırsızlık, verimli pişirmeme, fazla ve eksik porsiyonlama fire ve zayıflar gibi nedenlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığı bilinemeyecektir.²⁷¹

2.3.2 Ayrıntılı Maliyet Analiz Yöntemleri

Ayrıntılı maliyet analiz yöntemleri, günlük yiyecek maliyet değişimleri hakkında etkin bir kontrol sağlayabilmek ve satılan yemek maliyetinin hangi hammadde cinslerinden kaynaklandığını göstermek amacıyla geliştirilmiş günlük yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyet kontrol yöntemleridir. Yiyecekler belirli malzeme grupları itibariyle (etler, deniz ürünleri, kümes ve av hayvanları, konserveler, meyva ve sebzeler, süt ve süttten yapılan ürünler, bakliyat gibi) bölümlere ayrılmıştır. Bu durum lokantanın özelliğinden de kaynaklanabilir. Örneğin, bir et lokantasında etler de bonfile, kıyma, biftek gibi bölümlere ayrılabilir.

Ayrıntılı maliyet analiz yönteminde birbirinden farklı iki ayrı yaklaşım sözkonusudur.

2.3.2.1 Harris, Kerr and Forster Yöntemi

Bu kuruluşça geliştirilen ayrıntılı yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyet analiz tablosu (Tablo 20) üzerinde, işletme yöneticisi günlük toplam yiyecek maliyetinin yanısıra gruplara ayrılmış her malzemenin maliyetini de görebilmektedir. Ayrıca günlük maliyetle birlikte ay içinde alınacak ara toplamlarla 10 günlük veya ay sonunda da aylık maliyet bulunabilmektedir. Ancak aylık maliyetin tam anlamıyla gerçek duruma uyması isteniyorsa mutfak aybaşı ve ay sonu ilkmadde ve malzeme mevcutlarında dikkate almak gerekmektedir.

2.3.2.2 Hor wath and Horwath Yöntemi

Horwath and Horwath şirketlerince geliştirilen bu yöntem günlük maliyetin yanısıra günlük ambar envanterlerinin bilinmesine de olanak sağlamaktadır.

²⁷¹ a.g.e., s.88.

Ambara gelen ve ambardan mutfağa çıkışı yapılan yiyecek ilkmadde malzemeleri gruplar itibariyle günlük yiyecek tesellüm ve çıkış tablosuna (Tablo 21) işlenmektedir. Ambar giriş ve çıkışından alınan günlük toplam da, günlük yiyecek envanter maliyet raporuna (Tablo 22) geçirilmektedir.

Ay sonu sayımlarıyla belirlenen ambar mevcutlarına ambar girişlerinin eklenmesi ve bundan çıkışların düşülmesi sonucunda, malzemelerin ay içindeki herhangi bir güne ilişkin kaydi envanteri bilinebilmektedir. Bu rapor mutfak girişleriyle birlikte günlük satışları da içerdiğinden maliyet oranın günlük ve kümülatif olarak belirlenmesine de olanak sağlamaktadır.

Günlük yiyecek maliyetinin ayrıntılı analizi ise günlük ayrıntılı yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyet raporu (Tablo 23) üzerinde yapılmaktadır.

Günlük yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyet analiz tablosu, günlük olarak hazırlanan bir rapordur.

Ayrıntılı maliyet analiz yöntemleri yöneticiye aşağıdaki konularda ışık tutmaktadır.²⁷²

- Ayrıntılı yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyet kontrol yöntemi, toplam maliyetin yanısıra her bir yiyecek malzemesinin maliyetinin toplam yiyecek satışlarına oranını da vermektedir. Bu tablo aynı zamanda her yiyecek malzemesi maliyetinin toplam yiyecek maliyeti içersindeki ağırlıklarını da karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Bu nedenle işletme sonuçlarını olumsuz yönde etkileyen malzemeler saptanarak gerekli tedbirler zamanında alınabilmektedir.

- Toplam maliyet oranında bir yükselme olduğunda bu artışın net bir şekilde hangi malzemenin maliyet oranına yansıdığı ve dikkatlerin nereye yöneltilmesi gerektiğini açıkça göstermektedir.

- İşletmelerde her malzemenin toplam satışlar içersindeki oranlarına ilişkin yaklaşık da olsa bazı standartlar saptanarak bu standartlarda olabilecek anormal sapmaların nedenlerinin araştırılmasına olanak vermektedir.

- Satışlar ve satılan kuver sayıları da geçmiş dönemlerle karşılaştırılarak gelecek dönemlere ışık tutmaktadır.

²⁷² Haşim Aras, a.g.e., ss.174-176.

Tablo 21. Günlük Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Tesellüm ve Çıkış Raporu

GÜNLÜK AMBAR GİRİŞLERİ								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Et	Deniz Ürünleri	Kümes ve Av Hayvanları	Konserve	Sebze	Meyve	Süt ve Ürünleri	Diğer Malzeme	TOPLAM
3.000.000	600.000	800.000	1.200.000	100.000	100.000	500.000	900.000	7.200.000
3.000.000	600.000	800.000	1.200.000	100.000	100.000	500.000	900.000	7.200.000
GÜNLÜK AMBAR ÇIKIŞLARI								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Et	Deniz Ürünleri	Kümes ve Av Hayvanları	Konserve	Sebze	Meyve	Süt ve Ürünleri	Diğer Malzeme	TOPLAM
400.000	200.000	200.000	100.000	100.000	100.000	20.000	100.000	1.400.000
600.000	-	-	-	-	-	300.000	100.000	1.000.000
1.000.000	200.000	200.000	100.000	100.000	100.000	500.000	200.000	2.400.000

Kaynak: Haşim Aras, a.g.e., s.172

Tablo 22. Günlük Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Envanter ve Maliyet Raporu

Tarih: 31.08.1990

	BUGÜN	BUGÜNE KADAR
Başlangıç stoku	30.000.000	-
(+) Teslim alınan	7.200.000	80.000.000
Toplam	37.200.000	-
(- Çıkışlar)	2.400.000	21.400.000
Elde mevcut stok	34.800.000	-

	SATILAN (TESELLÜM)		ÇIKIŞLAR	
	Bugün	Bugüne Kadar	Bugün	Bugüne Kadar
Et	3.000.000	31.000.000	1.000.000	10.400.000
Deniz Ürünleri	600.000	6.200.000	200.000	2.400.000
Kümes ve Av Hayvanları	800.000	10.400.000	200.000	2.500.000
Konserve	1.200.000	14.000.000	100.000	800.000
Sebze ve Meyve	200.000	2.400.000	200.000	2.100.000
Süt ve Ürünleri	500.000	6.000.000	500.000	1.200.000
Diğer Malzemeler	900.000	10.000.000	200.000	2.000.000
TOPLAM	7.200.000	80.000.000	2.400.000	21.400.000

GELİR	Bugün	Bugüne Kadar
Restoran	4.600.000	38.600.000
Oda Servisi	200.000	1.400.000
Ziyafet	1.600.000	18.000.000
TOPLAM	6.400.000	58.000.000

ÖZET	Bugün	Bugüne Kadar
Toplam Gelir	6.400.000	58.000.000
Toplam Çıkış (Maliyet)	2.400.000	21.400.000
Yiyecek Maliyet Oranı (%)	37.5	36.9

Düşünceler

Kaynak. Haşim Aras, a.g.e., s.173

Tablo 23. Günlük Ayrıntılı Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyet Raporu

GÜNLÜK AYRINTILI İLK MADDE VE MALZEME MALİYET ANALİZ TABLOSU								
Tarih: 31.8.1990 Gün: Cumartesi								
	BU AY		BUGÜNE KADAR		TOPLAM SATIŞLARA ORANI (%)			
	Bugün	Bugüne kadar	Geçen ay	Geçen yıl aynı ay	Bugün	Bugüne kadar	Geçen ay	Geçen yıl aynı ay
Sığır eti	400.000	5.200.000	4.800.000	4.400.000	6.3	8.9	8.1	8.4
Dana eti	200.000	1.600.000	1.800.000	1.400.000	3.1	2.8	3.1	2.7
Koyun ve Kuzu	400.000	3.200.000	3.000.000	2.800.000	6.2	5.5	5.1	5.3
Domuz eti	-	400.000	200.000	400.000	7	.6	.3	.8
Deniz ürünleri	200.000	2.400.000	2.600.000	2.000.000	3.1	4.1	4.4	3.8
Kümes ve Av Hayvanları	200.000	2.500.000	2.400.000	2.200.000	3.1	4.3	4.1	4.2
Konserveler	100.000	800.000	900.000	760.000	1.6	1.3	1.5	1.5
Sebzeler	100.000	1.400.000	1.300.000	1.200.000	1.6	2.4	2.2	2.3
Meyveler	100.000	700.000	740.000	680.000	1.6	1.2	1.3	1.3
Süt	100.000	200.000	240.000	180.000	1.6	.3	.4	.3
Peynir	150.000	400.000	380.000	360.000	2.3	.7	.6	.7
Tereyağ	250.000	600.000	640.000	580.000	3.9	1.0	1.1	1.1
Yumurta	100.000	800.000	760.000	720.000	1.6	1.4	1.3	1.4
Diğer Malzemeler	100.000	1.400.000	1.440.000	1.380.000	1.6	2.4	2.4	2.6
TOPLAM MALİYET	2.400.000	21.600.000	21.200.000	19.060.000	37.4	37.2	35.9	36.4
(-) Personel yemeği için harcanan	100.000	1.200.000	1.100.000	1.000.000	1.6	2.1	1.9	1.9
(-) Barlara transfer	60.000	500.000	400.000	360.000	.9	.9	.7	.6
(-) Ödenmez çekle yapılan satışların mal.	40.000	440.000	440.000	400.000	.6	.8	.7	.7
(-) Maliyetten düşülecek diğer.	100.000	220.000	200.000	180.000	.3	.4	.3	.3
(+) Barlardan transfer	60.000	500.000	400.000	360.000	.9	.9	.7	.6
NET MALİYET	2.160.000	19.740.000	19.460.000	17.480.000	31.9	34.0	32.9	33.4
TOPLAM SATIŞLAR	6.400.000	58.000.000	59.000.000	52.400.000	100	100	100	100
İSTATİSTİKLER								
	BUGÜN		BUGÜNE KADAR					
	Kuver Sayısı	Satışlar	Bu ay		Geçen ay		Geçen yıl aynı ay	
Kuver Sayısı			Satışlar	Kuver Sayısı	Satışlar	Kuver Sayısı	Satışlar	Kuver Sayısı
Kahvaltı	180	720.000	1.900	6.400.000	1.850	6.000.000	1.900	5.600.000
Öğle	150	1.800.000	1.600	16.000.000	1.600	16.000.000	1.600	15.000.000
Akşam	200	2.400.000	1.900	21.000.000	2.000	21.400.000	1.900	19.000.000
Ziyafet	70	1.480.000	1.100	14.600.000	1.150	15.600.000	1.100	12.800.000
TOPLAM	600	6.400.000	6.500	58.000.000	6.600	59.000.000	6.500	52.400.000

Kaynak: Haşim Aras, a.g.e., s.175

Ayrıntılı yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyet kontrol yöntemleri gerçekleşen maliyetleri malzeme gruplarına göre göstermektedir. Bu analizde yiyecek maliyetlerindeki değişimler ayrıntılı gösterilmesine rağmen, maliyet değişiminin kaynağını göstermemektedir. Ayrıca maliyetlerde oluşabilecek yükselmeler karşısında bu maliyet artışından sorumlu tutulabilecek personeli maliyet düşürücü çaba harcamaya zorlamamaktadır.

2.3.3 Standart Maliyet Analiz Yöntemi

Otel işletmelerinde yiyecek standart maliyet analizi, bir işletmenin gerçekleşen yiyecek maliyetini o işletmenin belirlenmiş standartları ile karşılaştırmak amacıyla düzenlenmiştir.

Otel işletmelerinin yiyecek ünitelerinde standart maliyet kontrol yönetimleri için farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi maliyetlerin olması gereken ve gerçekleşen durumlarının analizi ile ilgilidir. Bunlara maliyet kontrolüne yönelik standart maliyet sistemleri denilmektedir.²⁷³

Başka bir ifadeyle, standart maliyetler hem geçmişteki deneyimleri hem de denetlenmiş üretim koşullarındaki verileri kullanan, bilimsel incelemelere dayanan, belirli bir üretim döneminden önce saptanmış maliyetlerdir.²⁷⁴ Bunlar aynı zamanda işletme yönetiminin olmasını zorunlu gördüğü maliyetlerdir.²⁷⁵

Standartlar, çalışan personeli teşvik edici unsurlardır. Standartlar ulaşılması mümkün bir şekilde hazırlanmışsa çalışanların üretim hacmini arttırıcı ve üretim kalitesini koruyucu, teşvik edici rol oynarlar. Bunun için standartların saptanması evresinde tüm çalışanlar ile işbirliği sağlanmalıdır. Standartların saptanmasında bizzat yardım etmeyen ya da bu konuda kendisine danışılmayan fakat standart maliyetten de etkilenecek bir personele bu sistemin yararları anlatılamayacağı gibi, sistemin geliştirilmesi konusunda da kendisinden işbirliği beklenemez.²⁷⁶ Bu personel büyük bir olasılıkla standartları kendisi için bir cezalandırma aracı olarak görecektir.

Ayrıca standart maliyetler mamul maliyetlerinin fiyatlarının ve üretim politikalarının saptanmasında, karların ölçülmesinde sürat, zaman ve maliyetten de tasarruf oluştururlar.

²⁷³ David A.Fearn, a.g.e., s.217.

²⁷⁴ Süleyman Yükçü, a.g.e., s.328.

²⁷⁵ Orhan Elmacı, a.g.e., s.39.

²⁷⁶ Feryal Orhon., "Standart Maliyet Sisteminde Standartların Saptanması" Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı.16 (Mayıs-1979-II) Yıl:5, s.35.

Maliyet bütçeleri, maliyet tahminlerini içerir. Bu tahmini maliyetler, maliyet dönemi için bir adım olarak düşünülürse de denetimin etkinliği bakımından standart maliyetlerden çok farklı sonuç verirler. Çünkü tahmini maliyetler, standart maliyetler gibi bilimsel olarak saptanmazlar. Tahmini maliyetler, geçmişteki ortalama fiili maliyet ve verimliliğin gelecekteki ekonomik koşulların değişimine göre uyarlanmasıdır. Bu nedenle dönem sonunda tahmini maliyetler ile fiili maliyetler arasında bir fark olduğunda, tahminlerde bir yanlışlığın olduğu varsayılır ve gelecek dönemin tahmini maliyetleri, bu dönemin fiili maliyetlerine göre düzeltilir.

Öte yandan işletmenin gelecek dönemlerdeki gereksinimlerini belirlemek amacıyla düzenlenen bütçeler olması gereken maliyet düzeyini değil, aşılmaması gereken maliyet düzeyini belirler. Bu nedenle, bütçede gösterilen düzey aşılmadığı sürece işletmede sorun yoktur. Oysaki işletmelerin daha etkin bir denetim kurabilmeleri, üretim faktörlerini daha verimli kullanabilmeleri için, katlanabilecekleri en son maliyeti değil, olması gereken maliyeti bilmeleri gerekir.²⁷⁷ Bu nedenle işletmeler üretim bölümlerindeki maliyetlerin denetlenebilmesi için fiilen oluşan maliyetlerini olması gereken maliyetlerle, yani standart maliyetlerle karşılaştırma yolunu tercih etmektedirler.

Sistemin kurulmasındaki ilk ve en önemli adım standartların saptanmasıdır. Standartlar doğru tesbit edildiklerinde ekonominin ya da işletmenin değişen koşullarına göre her dönem itibariyle gözden geçirilmeleri gerekir.²⁷⁸ Öte yandan standartların gerçekçi koşullara dayandırılması gerekir. Ulaşılması olanaksız ya da çok zor olan standartlarından kaçınılmalıdır.

Standart maliyet sisteminin başarı ile uygulanabilmesi için işletmelerde uyulacak bazı koşullar vardır. Bunlar,²⁷⁹

- İşletmenin organizasyonu, böyle bir sistemi uygulayabilecek yeterlilik de olmalıdır. Başka bir ifadeyle, düzenli bir maliyet sistemine, etkili bir hesap ve kayıt tekniğine, bütün faaliyetleri içeren bir planlama ve vasıflı bir personele sahip olması gerekir.

- Üretilen ürünlerin cinsi, miktarı ve üretim yöntemleri standart ölçüler kullanmaya elverişli olmalıdır.

²⁷⁷ a.g.m., s.35.

²⁷⁸ Hüseyin Ergin., a.g.e., s.96.

²⁷⁹ Nasuhi Bursal, Yücel Ercan, a.g.e., s.333.

- Kullanılan üretim faktörleri standartlaştırmaya elverişli olmalıdır.

- Üst yönetim, standart maliyet sisteminin önemini kavramalı ve sistemi tamamen desteklemelidir.²⁸⁰

Ancak, standart maliyet sistemi denildiği zaman uygulaması son derece güç, karışık bir sistem olarak görmeğe gerek yoktur. Tersine, sistem kurulup yerleştikten sonra maliyet hesapları çok daha hızla ve kolaylıkla yapılabilir. Asıl sorun, işletmenin yapısına uygun bir sistem kurmak, bunu yerleştirmek zaman içerisindeki değişikliklere göre geliştirmek ve bundan işletmenin yönetiminde, kontrol ve planlamasında gereği gibi faydalanabilmektir. Bu amaçla, fiili maliyetlerini de özenle izlemek ve bunları sürekli olarak standartlarla karşılaştırabilmek gerekir. Bu işler düzenli bir organizasyona, sağlıklı ve hızlı bir kayıt sistemine gereksinme gösterir.²⁸¹

Standart maliyet kontrol yöntemi işletmelerde aşağıdaki şekil de yürütülmektedir:²⁸²

- Satışı yapılan yiyeceklerin satılan porsiyon sayıları hergün çek veya adisyon gibi garson satış belgelerinden Günlük yemek satışları analiz formuna (Tablo 24) aktarılarak toplamları alınmaktadır. Daha sonra her birinin önceden saptanmış porsiyon maliyeti, satılan bu miktarlarla çarpılmak suretiyle yemeklerin her birinin ayrı ayrı standart maliyet tutarı bulunmaktadır.

- Kontrol işlemlerinin belirli malzeme grupları olarak yürütülmesi bu sistemin bir özelliğidir. Bu nedenle satılan her çeşit yemeğe, ilgili olduğu malzeme grubunun kod numarası verilmektedir. Böylece, her malzeme grubunun toplam standart maliyeti de elde edilmiş olmaktadır.

- Bu şekilde bulunan günlük standart maliyetler gerçekleşen maliyetlerle birlikte standart yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyet analiz raporuna (Tablo 25) biraraya getirilerek ikisi arasında olabilecek farklar (maliyet sapması) ortaya çıkmaktadır.

Anılan tabloda görülen maliyet sapması (gerçekleşen maliyetlerle standart maliyet arasındaki olumsuz fark) şu iki nedenden kaynaklanmaktadır.

a- Yiyecek malzemesi fiyatlarındaki artışlar.(fiyat sapması)

²⁸⁰ Rıfat Üstün, Yönetim Muhasebesi, s.143.

²⁸¹ Nasuhi Bursal, Yücel Ercan, a.g.e., s.331.

²⁸² Haşim Aras, a.g.e., ss.178-185.

b- Maliyet artışına neden olabilecek fire ve çeşitli kayıplar (kullanım sapması)

Bu yöntemde toplam standart maliyeti oluşturan porsiyon maliyetler, yiyecek malzemelerinin belirli bir tarih itibariyle geçerli piyasa fiyatları esas alınarak standart reçetelere göre saptanmaktadır. Bu nedenle sürekli olarak değişen piyasa fiyatları önceden saptanmış olan porsiyon maliyetlerine anında yansıtılmamaktadır. Bunun yerine, kontrol dönemine ilişkin fiyat farklarından oluşan toplam fark tutarı aylık fiyat farkı tablosu (Tablo 26) yardımıyla bulunmaktadır.

Toplam fark tutarı dönem sonunda fiyat sapması olarak gözönüne alınmakta ve bu tutar gerçekleşen maliyetten düşülmektedir. İşletmenin satış üniteleri bazında standart maliyetlerini (Tablo 27), imalat üniteleri bazındaki standart maliyetlerini ise (Tablo 28) de görebiliriz.

Standart maliyet sisteminde önemli olan bir diğer nokta gerçekleşen maliyetler ile standart maliyetler arasındaki farkın minimum seviyede olmasını sağlamaktır. Gerçekleşen maliyetler standart maliyetlere ne kadar yakınsa o kadar etkili yiyecek maliyet kontrolü sağlanmış olacaktır.

Standart maliyetler ile gerçekleşen fark sapma olarak adlandırılır.²⁸³ Farklar yöneticiler tarafından uygulanan performansın sağlanıp sağlanmadığını gösterir.²⁸⁴

Sapmalar, standardın üzerinde ya da altındaki bir başarıyı yansıtılmalarına göre, olumlu ya da olumsuz olarak adlandırılırlar.

Standartları saptama sorumluluğunun öncelikle sapmalardan sorumlu olacak bölümlere verilmesi gereklidir. Bu da ilgili bölüm yöneticileri ile muhasebe ve kontrol bölümü ve üst yönetim yöneticilerini içeren bir komite tarafından gerçekleştirilir.

²⁸³ Rıfat Üstün, İmalat İşletmelerinde Bilgisayar Destekli Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Problemleri ve İlkeleri, s.194.

²⁸⁴ Morton Backer, Lyle E.Jacobsen, a.g.e., s.290.

Tablo 24. Günlük Yemek Satış Analiz Formu

YEMEK SATIŞLARI ANALİZ FORMU								
Gün: Çarşamba					Tarih: 15.8.1995			
Yemek	1	2	3	4	5	6	7	8
Sigara böreği	50+20+20	90	8	800	72.000	2.800	252.000	
Domates çorba	50+5+5	60	5	600	36.000	2.000	120.000	
Bonfile	50+10+5	65	1	3.000	195.000	10.000	650.000	
Piliç ızgara	50+15+5	70	3	2.600	182.000	9.000	630.000	
Omlet sade	50+25+15	90	8	1.000	90.000	3.000	270.000	
Levrek tava		50	2	3.000	150.000	9.000	450.000	
Şiş ızgara		40	1	2.600	104.000	8.000	320.000	
Mevsim Salata	200+30+20	250	5	800	200.000	2.400	600.000	
Karışık meyve	100+10+10	120	6	500	60.000	2.000	240.000	
Fırın sütlaç	150+5+5	160	7	500	80.000	1.600	256.000	
TOPLAM					1.169.000		3.788.000	31.0

Kaynak: Haşim Aras, a.g.e., s.179

Tablo 25. Standart Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyet Analiz Raporu

STANDART İLK MADDE VE MALZEME MALİYET ANALİZ TABLOSU

Tarih : 15.8.1990
Gün : Çarşamba

Kod No.	1	2	3	4	5	6	7	BUGÜN			BUGÜNE KADAR		
								8	9	10	11	12	13
	Ambar Çıkışı	Direkt Satınalma	Toplam Maliyet 1+2	Personel Yemeği için Harcanan (-)	Ödenmez Çeklerin Maliyeti (-)	Barlara Transfer ve Diğer İndirim(-)	Yemekte kullanılan içki (+)	Satış Maliyeti 3-4-5-6+7	Toplam Standart Maliyet	Maliyet Sapması 9-8	Satış Maliyeti	Toplam Standart Maliyet	Maliyet Sapması 12-11
Et	1	-	370.000	30.000	-	-	340.000	299.000	299.000	-41.000	5.000.000	4.600.000	-400.000
Deniz Ürünleri	2	-	150.000	-	-	-	150.000	150.000	150.000	-	2.440.000	2.240.000	-200.000
Kıymes ve Av Hayvanları	3	-	220.000	-	-	-	220.000	182.000	182.000	-38.000	3.000.000	2.800.000	-200.000
Konserveler	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.700.000	1.520.000	-180.000
Sebze	5	270.000	270.000	10.000	-	-	260.000	236.000	236.000	-24.000	3.200.000	3.000.000	-200.000
Meyve	6	75.000	75.000	5.000	-	-	70.000	60.000	60.000	-10.000	1.220.000	1.040.000	-180.000
Süt ve Süt Ürünleri	7	90.000	90.000	-	-	-	90.000	80.000	80.000	-10.000	1.360.000	1.240.000	-120.000
Diğer Malzemeler	8	190.000	190.000	10.000	-	-	180.000	162.000	162.000	-18.000	2.800.000	2.640.000	-160.000
TOPLAM		930.000	435.000	1.365.000	55.000	40.000	30.000	1.310.000	1.169.000	-141.000	20.720.000	19.080.000	-1.640.000
Standart Maliyet Oranı	% 31.8	a	Yiyecek Satışları	60.000.000	100.0	Kullanım Sapması	-	940.000	62.0				
Gerçekleşen Maliyet Oranı	% 34.5	b	Brüt kar	39.280.000	68.0	Fiyat Sapması	-	700.000	38.0				
		a-11											
		c	Standart Brüt Kar	40.920.000	66.0								
		a-12	Toplam Sapma	-1.640.000	-2.0	Toplam Sapma	-	1.640.000	100.0				
		d											
		c-b											

Kaynak: Haşım Aras, a.g.e., s.180

Tablo 27. Satış Üniteleri Standart İlkmadde ve Malzeme Maliyet Tablosu

SATIŞ ÜNİTELERİ STANDART İLK MADDE VE MALZEME MALİYET TABLOSU												
Otel müşteri sayısı : 300						2. Dönem : 8-14.9.1990						
Satış ünitesi : Restoran						Tarih : 13.8.1990						
KAHVALTI VEYA YEMEK	Kahvaltı Kuveri Yemek Porsiyonu		Satılan Porsiyon (Kahvaltı Kuveri)							TOPLAM*		
	1	2	Günler							3	4	5
	Standart Maliyet	Satış Fiyatı	1 8	2 9	3 10	4 11	5 12	6 13	7 14	TOPLA M	Standart Maliyet 1x3	Satış Tutarı 2x3
Sigara böreği	800	2.800						120		120	96.000	336.000
Domates çorba	600	2.000					60		60	36.000	120.000	
Bonfile	3.000	10.000					65		65	195.000	650.000	
Piliç ızgara	2.600	9.000					70		70	182.000	630.000	
Levrek tava	3.000	9.000					75		75	225.000	675.000	
Mevsim salatası	800	2.400					100		100	80.000	240.000	
Karışık meyve	500	2.000					110		110	55.000	220.000	
Revani	1.000	3.000					100		100	100.000	300.000	
Çoban salatası	1.000	3.000					100		100	100.000	300.000	
TOPLAM										1.069.000	3.471.000	

* 4 VE 5 NOLU SÜTUNLARIN TOPLAMI; (Tablo 28) in ilgili kısmına aittir.

Kaynak: Haşim Aras, a.g.e., s.182

Tablo 28. İmalat Üniteleri Bazında Standart İlkmadde ve Malzeme Maliyet Tablosu

İMALAT ÜNİTELERİ BAZINDA STANDART İLK MADDE VE MALZEME MALİYET TABLOSU 13.8.1990				
KAHVALTI VE YEMEK	1	2	3	4
	Satışlar	Standart Maliyet Oranı (%)	Standart Maliyet Tutarı 1 x 2	İmalat Ünitesi Standart Maliyet Oranı % 3/1
ANA MUTFAK				
RESTORAN				
Kahvaltı	1.820.000	31.0	564.200	
Öğle*	3.471.000	30.8	1.069.000	
Akşam	4.840.000	32.0	1.548.000	
Toplam	10.131.000	31.4	3.182.000	
ODA SERVİSİ				
Kahvaltı	280.000	32.0	89.600	
Öğle	760.000	33.0	250.800	
Akşam	840.000	33.0	277.200	
Toplam	1.880.000	32.9	617.600	
KARAGÖZ BAR				
MARMARA ROOF				
YÜZME HAVUZU	180.000	30.0	54.000	
LALEZAR				
LOBBY				
ÇAY SALONU	160.000	30.0	48.000	
ANA MUTFAK TOPLAMI	12.351.000		3.901.600	31.6
KAFETERYA MUTFAĞI				
Öğle	240.000	33.0	79.200	
Akşam	760.000	33.0	250.800	
Toplam	1.000.000		330.000	33.0
ZİYAFET MUTFAĞI				
Şadırvan-Akşam	1.160.000	30.0	348.000	30.0
OTEL TOPLAMI	14.511.000		4.579.600	31.6

* Bu kısımdaki veriler (Tablo 27) den 4. Ve 5. Sütunlarının toplamından aktarılır.

Kaynak: Haşim Aras, a.g.e., s.183

Sapmalar, sorumlu personele ve saptmaya yol açan nedenlere göre analiz edilirler.²⁸⁵ Yapılacak analizde yiyecek malzeme maliyet sapmaları; getirilecek yiyecekler için üretim sürecinin ilk aşaması olan menü planlamasıyla başlamakta, satınalmadaki fiyat ve miktar, tesellümdeki miktar, depolama, hazırlık ve pişirme esnasındaki miktar ile servis aşamasındaki, miktar ve fiyat sapmalarının değerlendirilmesiyle son bulmaktadır.²⁸⁶ (Tablo 29 ve Tablo 30)

İşletme yönetimi, kârını arttırmak amacıyla satış hacmi ile satış fiyatı arasında en iyi ilişkiyi kurmak zorundadır. İşte standart maliyetler, işletme yönetimine, yiyeceklerin çeşitli üretim düzeylerine ilişkin standart birim maliyetleri sağlayarak maliyetlerin azaltımına yardımcı olur.

2.3.4 Potansiyel Maliyet Analiz Yöntemi

Ön maliyet, öngörülen maliyet ya da tahmini, maliyet olarak da adlandırılan potansiyel maliyet analiz yöntemi, satışı yapılan yiyeceklerin miktar ve türleri geçmiş satış verilerinden yararlanılarak gelecek dönemler için tahmin edilmesidir. Bu yöntem, satış analizinden sağlanan bilgilerin menü üretim planlamasına uygulanması yoluyla yapılan satışların etkinliğiyle ilgilidir.²⁸⁷ Satış etkinliğinin sağlanabilmesi için tahmini satışların önceden hesaplanabilmesi gerekir. Bunun için;

- Geçmiş dönemlere ait yemek satış analizleri,
- Kahvaltı, öğle ve akşam yemeklerindeki iş hacmi,
- Tabidot, alakart, özel yemeklerden satılan porsiyon adedi,
- Tarih, gün, hava durumu, özel olaylar, hangi salonların kullanıldığı ve daimi müşteri sayısı,
- Yemek satışlarının toplam tüm yiyecek satışlarına oranı,
- Yapılmış olan rezervasyon ve tur bağlantıları,
- Restoranın farklı dönemlerdeki doluluk oranları,
- Restoran kapasitesinin satış miktarına oranı gibi benzer çalışmaların yapılması gerekir.

²⁸⁵ A.Sait Sevgener, a.g.e., s.181.

²⁸⁶ Rıfat Üstün, İmalat İşletmelerinde Bilgisayar Destekli Maliyete Yönetim Muhasebesi Problemleri ve İlkeleri, s.194.

²⁸⁷ Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.97.

Tablo 29. Satış Fiyatı ve Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Miktar Sapmaları Tablosu

Yemek Çeşitleri	Standart Satış Fiyatı	Standart Satış Miktarı	Standart Satış Hasılatı	Standart Satış Yüzdəsi	Gerçek Satış Fiyatı	Gerçek Satılan Fiyatı	Gerçek Satış Hasılatı	Gerçek Satış Yüzdəsi	Satış Fiyatı Sapması	Satış Miktar Sapması	Toplam Sapma
A											
B											
C											
D											
E											

Kaynak: Zekeriya Sümerkan, a.g.e., s.113

Tablo 30. Satınalma Fiyat ve Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Kullanım Sapmaları Tablosu

Yemek Çeşitleri	STANDART				GERÇEK				Toplam Fiyat Sapması	Toplam Kullanım Sapması
	Satınalma Hammadde Fiyatları		Porsiyon Mal.	Porsiyon Üretim Miktarı	Hammadde Satınalma Fiyatları		Porsiyon Mal.	Porsiyon Satış Miktarı		
A										
B										
C										
D										
E										
F										

Kaynak: Zekerriya Sümerkan, a.g.e., s.114

Bu sistemde hazırlanacak yiyeceklerin miktar ve türleri geçmiş tarihlerdeki günlük yiyecek satış dökümleri tablosundan tahmin edilmesinden sonra, satışlara ilişkin bu bilgiler menünün servisinden 2-3 gün önce “Tahmini Menü maliyet analiz tablosu”nun (Tablo 31) “tahmini” kısmına kaydedilmektedir. (2. kolonda yer alan rakamlar menüdeki her yiyeceğin son andaki potansiyel maliyetini göstermektedir.

Öğle ve akşam olmak üzere ayrı ayrı düzenlenen sözkonusu tablo yiyeceklerin üretimine bir gün kala son biçimi verildikten sonra gerekli hazırlıkların yapılabilmesi için aşçıbaşına sunulmaktadır.

Menünün servisini izleyen gün satış çeki veya adisyonlardan sağlanan fiili satış sonuçları bu tablonun “gerçekleşen” kısmına işlenmektedir.

Anılan tablonun 12. sütunu her yemeğin toplam satışlar içindeki oranını yani, “Beğenilme Derecesi”ni gösterdiğinden menü planlaması ve satış tahminlerinde yardımcı olmaktadır.

Bu analiz formu yardımıyla satışı yapılamayan veya satışı ağır yürüyen yemekler menüden çıkarılır.²⁸⁸

Eğer işletmede birden fazla satış ünitesi varsa her bir restoran için bu analiz formu ayrı ayrı tutulur(Tablo 31)’de yer alan sonuçlar, yiyecek maliyetleri ve potansiyel farklar raporunda (Tablo 32) bir araya getirilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara dayanılarak tahmini ve standart maliyet yöntemleri arasındaki belirgin farkları şöyle sıralayabiliriz:²⁸⁹

- Gerçek maliyetler, maliyetlerin ne olduğunu tahmini maliyetler, maliyetlerin ne olabileceğini standart maliyet yöntemi ise, maliyetlerin ne olması gerektiğini teknik ve finansal verilere dayanarak saptamayı amaçlar,

- Standart maliyetler, beklentilerin uzunca bir dönemde değişmeyeceğini esas olarak standartların saptanmasını amaçlar. Buna karşın tahmini maliyetler kısa süreli düzenlenir. ve gerçek maliyetlere göre değiştirilirler. (yeniden düzenlenirler)

- Tahmini maliyet yönteminde sapmalar, tahmin farkını yansıtır ve tahminlerin düzeltimi için kullanılır. Standart maliyet yönteminde sapmalar irdelenerek nedenleri araştırılır ve etkinlik ölçümleme aracı olarak kullanılırlar.

²⁸⁸ Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.58.

²⁸⁹ A.Sait Sevgener, a.g.e., s.150.

Tablo 31. Tahmini Menü İlkmadde ve Malzeme Maliyet Analiz Tablosu

TAHMİNİ MENÜ İLKMADE VE MALZEME MALİYET ANALİZ TABLOSU	GÜN VE Tarih : 15.8.1995 Çarşamba
	Otelde Kalan
	Müşteri Sayısı : 200
	Hava Durumu : Açık
Restoran I Akşam	

YEMEK	Beher Porsiyon Maliyeti	TAHMİNİ				GERÇEKLEŞEN				Mali-yet Yüzdesi (%)	Toplam Satış İçindeki Oranı %
		Porsiyon Sayısı	Toplam Maliyet	Beher Porsiyon Satış Fiyatı	Toplam Satış	Satılan Porsiyon Sayısı	Toplam Satış	Toplam Maliyet			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			2x3		3x5	4/6		5x8	2x8	10/9	(9)
Sigara Böreği	800	92	73.600	2.800	257.600		90	252.000	72.000		7.0
Domates Çorba	600	65	39.000	2.000	130.000		60	120.000	36.000		3.0
Bonfile	3.000	60	180.000	10.000	600.000		65	650.000	195.000		17.0
Piliç Izgara	2.600	75	195.000	9.000	675.000		70	630.000	182.000		17.0
Omlet Sade	1.000	80	80.000	3.000	240.000		90	270.000	90.000		7.0
Levrek Tava	3.000	55	165.000	9.000	495.000		50	450.000	150.000		12.0
Şiş Izgara	2.600	40	104.000	8.000	320.000		40	320.000	104.000		8.0
Mevsim Salata	800	240	192.000	2.400	576.000		250	600.000	200.000		16.0
Karışık Meyve	500	110	55.000	2.000	220.000		120	240.000	60.000		6.0
Fırın Sütlaç	500	170	85.000	1.600	272.000		160	256.000	90.000		7.0
TOPLAM*		987	1.168.600		3.785.600	30.9	995	3.788.000	1.168.000	30.9	100.0

* "Gerçekleşen" kısmında yer alan veriler 32 nolu tablonun "Bugün" kısmına aktarılır.

Kaynak: Haşim Aras, a.g.e., s.187

Tablo 32. Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Maliyetleri ve Potansiyel Farklar Tablosu

YIYECEK İLK MADDE VE MALZEME MALİYETLERİ VE POTANSİYEL FARKLAR RAPORU								
Tarih : 15.8.1995	BUGÜN				BU AY BUGÜNE KADAR			
Gün : Çarşamba								
Hava Durumu : Açık								
	Satış Miktarı	Fiili Satışlar	Potansiyel Maliyet	Potansiyel Maliyet Yüzde	Satış Miktarı Kuver	Fiili Satışlar	Potansiyel Maliyet	Potansiyel Maliyet Yüzdesi %
RESTORAN								
Kahvaltı	600	1.440.000	420.000	29.2	8.500	21.600.000	6.620.000	30.6
Öğle Yemeği	750	2.800.000	800.000	28.6	11.150	42.000.000	13.100.000	31.2
Akşam Yemeği*	995	3.788.000	1.169.000	30.9	12.100	56.820.000	18.120.000	31.9
Büfe Satışı	-	-	-	-	-	-	-	-
Ale Carte Yemekler	140	960.000	340.000	35.4	2.100	14.400.000	4.000.000	27.8
Diğer Ala Carte								
TOPLAM	2.485	8.988.000	2.729.000	30.3	33.850	134.820.000	41.840.000	31.0
RESTORAN II								
Kahvaltı								
Öğle Yemeği								
Akşam Yemeği								
Büfe Satışı								
Ale Carte Yemekler								
Diğer Ala Carte								
TOPLAM								
ROOM SERVİS								
Kahvaltı	20	100.000	28.000	28.0	320	1.400.000	420.000	30.0
Öğle Yemeği								
Akşam Yemeği								
Ale Carte Yemekler								
Diğer Ala Carte								
TOPLAM	20	100.000	28.000	28.0	320	1.400.000	420.000	30.0
RESTORANLAR+ROOM SERVİS	2.505	9.088.000	2.757.000	30.3	34.170	136.220.000	42.260.000	31.0
ZİYAFETLER								
TOPLAM POTANSİYEL MALİYET			2.757.000				42.260.000	
ÖZET								
Fiili Brüt Maliyet Toplamı			2.920.000				44.400.000	
(-) Personel Yemekleri			60.000				1.040.000	
Fiili Net Maliyet Toplamı			2.860.000				43.360.000	
Potansiyel Maliyet Toplamı			2.757.000				42.260.000	
Potansiyel Fark ±			-103.000				-1.100.000	
Rest. Ve Oda Servis Net Fiili Mali.			2.860.000				43.360.000	
Ziyafet Net Fiili Maliyet								

*"Bugün" sonuçları 67 nolu tablonun "Gerçekleşen" kısmından aktarılır.

Kaynak: Haşim Aras, a.g.e., s.188

2.4. Direkt İşçilik ve Genel Üretim Giderlerinin Maliyet Kontrolü

Yiyecek maliyeti denilince, yalnızca üretim ve satışa konu olan yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin maliyeti anlaşılmalıdır. Direkt işçilik ve genel üretim giderleri de yiyecek maliyetini oluşturmada önemli bir paya sahiptir.²⁹⁰ Ancak, yiyecek maliyetlerinin önemli bir kısmını ise yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetleri oluşturmaktadır.

2.4.1. Direkt İşçilik Maliyetleri

Otel işletmeleri emek-yoğun üretim tarzına sahip olduklarından toplam maliyetlerin yaklaşık %35'ini işçilik maliyetleri oluşturmaktadır.²⁹¹ Bu durum otelin tipine ve büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir.

Otel işletmelerinde işçilik giderlerinin toplam yiyecek giderleri içerisinde önemli bir paya sahip olmasının bir takım nedenleri vardır. Bunlar; Yiyecek üretim bölümünün emek-yoğun üretim tarzına sahip olmasının yanısıra, bu işlere kalifiye eleman alınmaması, işgücü planlaması ve programlamasının yapılmaması, bu alanda fazla personel çalışması, iş etütleri ve iş üretim standartlarının kullanılmamasıdır.²⁹²

Otel işletmelerinde direkt işçilik maliyetlerini yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetlerinden ayıran birtakım özellikler bulunmaktadır. Bunlar;²⁹³

- İşçilik, stok edilemeyen bir maliyet türüdür. Üretilmiş olan yiyecekler mutfak deposunda kısmen de olsa muhafaza edilebilirken, bu yiyecekleri müşteriye sunacak personelin üreteceği hizmet (işgücü) stok edilemez,

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

-İşgücü; maliyetleri doğrudan doğruya etkileyen aktif bir maliyet unsurudur. Çünkü işletmede kullanılan ilkmadde ve malzemedan en verimli biçimde yararlanılması, neticede o malzemeyi kullanan işgücüne bağlıdır.

²⁹⁰ S.Medlik, a.g.e., s.165.

²⁹¹ Bernard Davis, Saally Stone, a.g.e., s.46.

²⁹² Peter Dukas, a.g.e., s.196.

²⁹³ Adnan Türksoy, a.g.e., s.34.

-Öte yandan malzeme maliyetleri çeşitli teknikler yardımıyla doğrudan saptanabilirken, işçilik maliyet unsurlarının çok karmaşık bir yapıya sahip olması (sözgelimi bir aşçının hem tatlı, hem de ızgara hazırlaması) nedeniyle yiyecek başına düşen maliyetin bulunması son derece güçtür.

Gelecekte otel işletmelerinin ayakta kalabilmeleri işçilik maliyetlerinin kontrol edilebilmesine bağlı olacaktır.²⁹⁴

İşçilik kontrolü için kurulacak sistemin amacı planlama, koordinasyon ve kontrol ile işgücünden maksimum yarar sağlamaktır. İşçilik maliyetinin kontrol çabalarına girişmeden önce, işçilik maliyetlerini etkileyen şu konularda karar verilmesi gerekir:²⁹⁵

- İşletmede müşterilere ne tür yiyecek hizmetleri sunulacaktır?

- bu hizmetler hangi saatlerde sunulacaktır?

- Hizmeti sunacak olan personelin taşınması gereken vasıflar ne olacaktır?

Yukarıda belirtilen konularda işletme politikası atandıktan sonra işçilik kullanımını analiz etmek ve değişik iş grupları için standartlar saptamak gerekir.

Bu konuda yapılacak ilk iş, çeşitli adlar altında yapılmakta olan işlerdeki işgücünün etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptamak için iş analizlerinin yapılması gerekir. İş analizleri çeşitli iş grupları için prodüktivite standartlarının geliştirilmesini sağlar. İş analizleri çerçevesinde işle ilgili yapılacak olan zaman ve hareket çalışmaları ise işi daha basit ve kısa zamanda yapmanın yollarını gösterir ve işgücü tasarrufu sağlayabilir.²⁹⁶ İş analizlerinin yapılmasına bağlı olarak iş tanıtımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması gerekir. İşin basitleştirilmesi ise, bir işi yapmanın en kolay ve en verimli yolunu bulmak için yapılan çalışma ve analizlerdir.

Yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetlerinin yanında işçilik maliyetlerinin azaltımının incelendiği üçüncü bölümde daha ayrıntılı bir şekilde bu konular anlatılmaktadır.

²⁹⁴ Peter Dukas, a.g.e., s.195.

²⁹⁵ Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.115.

²⁹⁶ Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.93.

2.4.2. Genel Üretim Maliyetleri

Genel üretim maliyetleri (giderleri), yiyecek ilkmadde ve malzeme ile işçilik giderlerinin dışında kalan tüm giderleri ifade etmektedir. Bu maliyetler, üretilen yiyeceğin maliyetine doğrudan katılamayan maliyetlerdir. Otel işletmelerinin yiyecek bölümünün dönem giderleri olarak da düşünülebilecek bu maliyetlerin kapsamına; idari maliyetler, sipariş ve stoklama maliyetleri, yakıt maliyetleri sanitasyon maliyetleri tamir ve bakım maliyetler v.b. girmektedir.

Otel işletmelerinde üretilen yiyeceklerin uzun süre stoklanması mümkün olmadığından, üretimde kullanılan yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin üretilinceye kadar bozulmadan muhafaza edilmesi gerekir. Bu ise birtakım depolama maliyetlerini de beraberinde getirir. Yine yiyeceklerin hazırlanması ve müşteriye sunulmasının da sağlık kurallarına uyulması gerekliliği, sanitasyon maliyetlerine katlanılmasına yol açar.²⁹⁷

Mutfakta kullanılan havagazı, LPG gibi yakıtlar için yapılan harcamalar ve makinaların bakım giderleri de genel üretim maliyetlerini oluştururlar.

Ana maliyetleri oluşturan işgücü, yiyecek ilkmadde ve malzeme maliyetleri dolaysız maliyetlerdir. İşletme genel masrafları, satış masrafları ve idari masraflar ise belirli bir ürüne ait olduğu ileri sürülemeyecek dolaylı maliyetlerdir.

Yiyecek genel üretim maliyetleri, kısmen işletmenin normal finansal kayıtlarından, kısmende yiyecek bölümünün finansal kayıtlarından çıkarılır. Hangi maliyet kalemlerinin doğrudan, hangilerinin dolaylı maliyet olarak kabul edileceği bir politika kararı olarak ortaya konulmalıdır. Dolaylı maliyetler dikkatle analiz edilmeli, sınıflandırılmalı ve kontrol altında tutulmalıdır.²⁹⁸

²⁹⁷ Adnan Türksoy, a.g.e., s.35.

²⁹⁸ E.S.Buffa, Modern Production / Operations Management, 7th Ed., John Wiley Sons, New York, 1983, s.127.

3. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK MALİYETLERİNİN AZALTILMASI

3.1 Maliyet Azaltma Çalışmaları

İşletmeler planlı girdiler ile planlı çıktı bileşenlerini en etkin bir biçimde biraraya getirip mevcut ortam ve üretim kaynaklarıyla yiyecek kârlarını arttırmak isterler. Kâr, toplam hasılat ile toplam maliyetler ve giderler toplamı arasındaki olumlu fark olduğuna göre, gelirleri arttıran ve giderleri azaltan her faktör kârın çoğalmasına yol açar. Fakat, maliyetlerden tasarruf yoluyla elde edilen gelir fiyat artırılarak elde edilen gelirin çok üstündedir²⁹⁹.

Bir işletmenin kârını arttırabilmesi için çeşitli yollar vardır. Bu yollar şu şekilde özetlenebilir³⁰⁰.

- Satış hacmini değiştirmeksizin fiyatları arttırmak,
- Fiyatları arttırmaksızın, satış hacmini arttırmak,
- Mamul bileşimini değiştirerek, satış değeri daha yüksek ve piyasada daha geçerli ürünler üretmek,
- Maliyetleri azaltmak,

Fiyat, teknoloji ve pazar koşulları yöneticinin kontrolü dışındaki faktörlerdir. Bu nedenle kârın arttırılması amacına yiyecek üretim kaynaklarını en etkin bir biçimde kullanarak maliyetleri azaltarak ulaşmak daha akılcı olacaktır.

Maliyet azaltma çalışmaları; üst yönetimin, üretilen mamullerin kalitesini bozmaksızın ya da gereksiz ilave yatırımlar yapmadan mevcut kaynakların rasyonel bir biçimde kullanılıp, maliyetin yapısını oluşturan unsurların nasıl azaltılabileceğinin araştırılmasıyla başlar³⁰¹.

²⁹⁹ Bahattin Rızaoğlu, "Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme", Türkiye Kalkınma Bankası, Turizm Yıllığı, 1991, Ankara, s.94.

³⁰⁰ Feryal Orhon, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Maliyetlerin Düşünülmesi ve Kontrolü", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, s.39, Yıl:11, (Şubat 1985-II) s.11.

³⁰¹ Orhan Elmacı, a.g.e., s.29.

Ancak üst yönetimin böyle bir çalışmayı benimsemesi, maliyet azaltma ekibini iyi seçmesi, çalışanların ve çalışmaların sürekliliğini sağlayacak plan ve programların hazırlanmasına tam destek vermesi gerekir³⁰². Maliyet azaltma çalışmalarının bu amaca yönelik bir biçimde uygulanması ile otel işletmelerinde sistemli ve etkin bir yiyecek maliyet azaltımı gerçekleştirilebilir.

3.1.1 Maliyet Azaltma Çalışmalarının Amaçları

Otel işletmelerinin yiyecek bölümünde maliyet azaltma çalışmalarının amaçları şu şekilde sıralanabilir:³⁰³

- Yiyecek üretim sürecinin her aşamamasındaki işlem ve işlevlerin maliyetini azaltmak,
- Gereksiz ya da işletme amacına yararlı olmayan tüm faaliyetleri ortadan kaldırmak,
- İşletmede yiyecek hizmetlerinin üretimi ile ilgili yapılan her faaliyetin (planlama, satınalma, stoklama, üretme, sunum vb.) etkinliğini arttırmak,
- Yiyecek üretim çalışmalarının tekrarını önlemek,
- Yapılan işi daha güvenli ve daha az yorucu bir şekilde yapmak,
- Zaman, enerji ve malzemenin gereksiz yere harcanmasını önlemek,
- İşletmede verimliliği arttırmak, karı maksimum kılmak,
- Değişikliklere uyum gösterecek ortam oluşturmak,
- Örgütü sorun çözümü konusunda bilinçlendirmek,
- Fire, artık, bozuk ve kusurlu yiyeceklerden oluşan üretim kayıplarının maliyete etkisini azaltarak kaliteyi ve verimliliği arttırmak sayılabilir.

³⁰² Reşat Taykut, Maliyet Düşürülmesi, Genel Esasları ve Maliyeti Oluşturan İşletme Yönetimi Faaliyetleri, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No: 1402-KD 283, Ankara, 1975, s.2.

³⁰³ Engin Taşkın., "Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Kalite, Kalite Kontrolü ve Maliyet İlişkisi" Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 13-15 Aralık 1996, s.268.

İşletmede harcamaları azaltmak için dört temel adım aşağıdadır.³⁰⁴

1- Azaltmayı planladığınız harcamayı seçin(günlük veya sık sık oluşan harcamalar üzerinde yoğunlaşın)

2- Harcamayı azaltma girişiminden önce, buna gerek olup olmadığını belirleyin.

3- Eğer maliyet gerekli ise yeni bir yöntem geliştirin.

- Bir bütün olarak bütün harcamaları inceleyin,

- Gereksiz ayrıntılardan kaçınin

- Çeşitli çalışma unsurlarını birleştirin

- Doğal sırasına göre işi tekrar ayarlayın (organize edin)

- Alet, edavat ve malzemeleri önceden temin edip, yerleştirin

- Ürünü, içindeki bileşenleri, üretim yöntemlerini, araçları vb. standardize edin.

- Standart bir bütçe hazırlayın,

- İlgili tüm kişilerle fikirleri tartışın,

4- Yeni bir yöntem uygulayın,

- Amaçlara ulaşabilmek için zaman planlaması yapın,

- Periyodik olarak bu planı sürekli olarak izleyin. Böylece maliyet kontrolü programı etkili bir şekilde faaliyet gösterecektir.

3.1.2 Maliyet Azaltma Çalışmalarında Gözönünde Bulundurulması Gerekli Noktalar

Sistemli bir maliyet azaltma çalışmasında aşağıda belirtilen noktalara dikkat edilmesi gerekir.³⁰⁵

- Maliyet azaltımı işletmede tüm çalışanlara maledilmeli ve her çalışan yaptığı işte artırım olanaklarını araştırmalıdır.

³⁰⁴ Peter Dukas, Planning Profits in the Food and Lodging Industry, Chnors Books, Boston, 1976, ss.8-9.

³⁰⁵ Orhan Elmacı, a.g.e., s.30

- İşletmede maliyet azaltma çalışmalarıyla ilgili olanlar, maliyetlerin yapısı, kontrol edilebilen ve edilemeyen giderler, üretim - maliyet - kar ilişkisi vb. konularda yeterli bilgiye sahip olmalıdırlar,

- Maliyet azaltma çalışmalarının başarılı olabilmesi için bölüm yöneticilerinin birbirlerinin işleri hakkında genel bilgi sahibi olmaları ve ayrıca işletmenin temel amacına ve üretime kendi bölümlerinin katkısını bilmelidirler,

- Maliyet azaltma çalışmaları üst yönetimce desteklenmeli, teşvik edilmeli, çalışanların katılımı sağlanmalı ve sonuçları sürekli olarak izlenmelidir.

- Bölüm yöneticileri bütçe ve iş programı yanında üst işletme yönetimine bir "maliyet azaltma bütçesi" sunmalı, bütçedeki bu rakamlar başarı ödüllendirmede değerlendirme unsuru olarak dikkate alınmalıdır.

- Maliyet kontrolünün ve maliyet azaltma bütçelerinin sonuçları birlikte değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

- Üretimle ilgili her faaliyet alanında tasarruf olanakları araştırılmalıdır,

- Maliyet azaltma çalışmaları sistemli ve devamlı bir program haline getirilmelidir,

- İşletme de her işlemde tasarruf yapma imkanı ve her faaliyet ile ilgili maliyet azaltma alanlarının tesbit edilmesi gerekir,³⁰⁶

- Kontrol altına alınan her faaliyet ciddi bir şekilde kontrol edilmeli, kontrolü mevcut durumda mümkün olmayan faaliyetler kontrol edilebilir duruma getirilmelidir,

- Ekonomik istikrarsızlık ve yüksek enflasyonist bakıların gözönünde bulundurulması gerekir.

- İş stresinin azaltılması ve iş doyumunun artırılması için gerekli önlemler alınmalıdır.

- İşgören değişim hızının yüksek olmamasına dikkat edilmelidir.

Çalışma alanları hakkında bilgiye sahip olan insanlar onu yöneten ve yürütenlerdir. Onlar gerçek sorunların nerede olduğunu bilirler ve hangi çözümün işe yarayacağına karar

³⁰⁶ Reşat Taykut, a.g.e., s.45.

verebilirler. Eğer çalıştıkları yerin dışında başka bir göreve verilirlerse hatalı varsayımlara ve uygun olmayan sonuçlarla karşı karşıya kalabilirler. Bu ise, maliyetler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir.³⁰⁷

3.1.3 Maliyet Azaltma Çalışmalarında Karşılaşılan Engeller

Maliyet azaltma çalışmalarında karşılaşılan engeller, maliyet azaltma programını olumsuz yönde etkileyecek koşullardır. Engeller, belirlenen amaçlara ulaşmada maliyet azaltma çalışmalarını sınırlayan iç ve dış etkenleri yansıtır. Örneğin; yanlış işletme politikaları, kalitesiz ve yetersiz personel, personelin yeniliklere ve özellikle maliyet azaltma çalışmalarına direnmesi gibi.

Maliyet azaltma çalışmalarının faydaları yönetim ve personel tarafından kabul edilmekle beraber, işletmelerin çoğunda maliyet azaltma çalışmalarına sistemli bir nitelik verilememektedir. Maliyet azaltma oluşum bilgileri yetersiz yöneticilerin, maliyetleri nasıl azaltacaklarını, hangi masrafları ne miktar ve nereden kısacaklarını tesbit etmeleri gerçekten güçtür. Bu bakımdan maliyet azaltma çalışmaları ağır işleyen bir mekanizmadır. Ne gibi engellerin çalışmaları yavaşlattığı saptanırsa, maliyet azaltma programının nitelik kazanması mümkün olabilir.

İşletmelerde maliyet azaltma çalışmalarında karşılaşılan engellerden bazıları şunlardır:³⁰⁸

- Maliyet azaltma programının işletmede çalışan personel tarafından çalışma olanaklarının azaltılması, daha çok iş yapmaları veya kendilerinin cezalandırılması şeklinde yorumlanarak kabul edilmesi,
- İşletmelerde, psikolojik nedenlerde değişikliklere karşı direnme oluşması,
- Genel olarak işle ilgili çalışma arzusunda azalmanın gözlemlenmesi, buna bağlı olarak üretim faaliyetlerinde gevşeme olup üretim miktarının azalması,
- İşletmedeki bölüm yöneticileri faaliyetlerinin eleştirileceği endişesiyle programını uygulamada çekimser davranmaları,

³⁰⁷ W.S.Chaneski, Managing People Effectively: How to Bet the Best Performanse from Employess, Industrial Engineering, s.33.

³⁰⁸ Orhan Elmacı, a.g.e., s.70.

- Yöneticilerden bazılarının maliyet azaltımında nereden ne miktarda tasarruf sağlanabileceğini yeterince bilmemeleri,³⁰⁹
- Program yürütücülerinin bazıları da kendi faaliyet alanlarında maliyet azaltımına istekli görünmelerine rağmen programın uygulanmasında tarafsız olmaları,
- Yerleşme planında değişiklik yapmaya imkan vermeyen kapalı ve açık yer darlığı,
- Kalitede bir kavram kargaşasının bulunması,
- İletişim ve düzenleştirme yetersizliği yüzünden mevcut maliyet azaltma potansiyelinden yeterince yararlanılamaması,
- İş yükü ve zaman kısıtlamaları nedeniyle potansiyel maliyet azaltma sahalarının ele alınamaması,
- Günlük yönetimsel görev sorumluluklarının baskısı altında bu gibi konulara gerekli zamanın ayrılamaması,
- Maliyet azaltma çalışmalarının öneminin tam ve bilinçli olarak benimsenmemiş olması,
- Maliyet azaltımında sistematik bir yaklaşımın uygulanmaması,
- Yiyecek endüstrisinin emek-yoğun üretime dayalı olması nedeniyle otomasyon olanağının sınırlı olması ve çalışan personelin çoğunun kalifiye olmaması,
- Otel işletmelerinin birçoğunun sezonluk olması nedeniyle işgören değişim hızının yüksek olması,
- Satışların hemen her gün, çeşit bakımından birbirinden farklı olması,³¹⁰
- Özellikle bazı gıda maddelerinin dayanıksız mal olmaları, onların depolarda 3-4 günden fazla stoklanamaması,

³⁰⁹ Reşat Taykut, a.g.e., s.4.

³¹⁰ Richard Kotas, a.g.e., s.47.

- Yiyecek stok devir hızının yüksek olması,
- Ekonomik ve siyasal istikrarsızlıklar nedeniyle otel işletmeciliğinde risk faktörünün yüksek olması,
- Fire, artık bozuk ve kusurlu yiyeceklerin maliyetler üzerindeki etkisinin yüksek olması,
- Standartların tesbitinde güçlüklerle karşılaşılması,
- Hizmetin ve tamamlanmış yiyeceğin o gün içinde satılma zorunluluğu,
- İşletmelerde dönem değerlerin toplan değerleri içindeki payının (%15-20) düşük olması başka bir deyişle, sabit giderlerin yüksek olmasına bağlı olarak amortisman giderlerinin önemli bir pay oluşturması,³¹¹
- Geçmişteki maliyet azaltma çalışmalarının olumsuz sonuçlarının yeni programın başarı şansını azaltması,
- Sendikaların yönetim üzerinde başlıca güç oluşturması,
- Maliyet azaltma programının gelişmesini kısıtlayan finansal olanaklar.

1.4 Maliyet Azaltma Çalışmalarını Engelleyen Sorunların Giderilmesi

Maliyet azaltma çalışmalarında karşılaşılan engelleri ortadan kaldırmak amacıyla yapılacak çalışmalardan bazıları şunlardır.³¹²

- Plan ve programa bağlanan maliyet azaltımı; yönetim tarafından yapılacak işlerin liste halinde saptanarak yürütücülere verilmesi yerine, ilgililerin maliyet azaltma çalışmalarına inanması, bilinçli bir şekilde katılması ve öneri getirmeleriyle gerçekleşebilir.
- Maliyet azaltımı muhasebe ya da kontrol servisinin tek başına yürüteceği bir faaliyet değildir. Muhasebe ve kontrol servisinden elde edilen bilgiler, raporlar temel dökümanları oluşturmaktadır. Maliyet azaltımı işletmede üretimle ilgili tüm birimlerin ve elemanlarının birlikte çalışmasını gerektirmektedir,

³¹¹ Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.11

³¹² Reşat Taykut, a.g.e., s.5.

Maliyetlerin azaltımı bir takım direktiflerle (Örneğin, yiyecek bölümünde personel mevcudu %20 azaltılacak! malzeme israf edilmesin, enerji, su ve diğer genel üretim giderlerinden %25 tasarruf edilsin gibi) gerçekleşmez. Bu tür direktifler belki maliyetleri biraz düşürebilir. Ancak, sorunun devamlı bir çözüm yolu değil geçici tedbirleridir. Başka bir deyişle, maliyet azaltımı, harcanan para miktarının azaltımı anlamına gelmez. Maliyet azaltımı, mevcut kaynaklarla en iyi sonuçları elde etmektir. Bu da aynı miktarda ya da daha az parayla aynı sonuçların elde edilmesidir.

- Maliyet azaltımının işletmede sürekli olarak yerleştirilebilmesi, işletme personelinin düşünme sistemine bir öğreti olarak yerleştirilmesi ile mümkündür. Üst yönetimden alt kademeye kadar herkes “aynı kalitede, daha ucuza yemek üretmek mümkün mü ve nasıl?” sorusuna yanıt bulmaya çalışacaktır. Böyle bir düşünce sistemine ilginin uyandırılabilmesi ancak eğitim ile sağlanabilir.

- Her yeni fikir ya da değişiklik yapılma isteği, beraberinde çoğu kez karşıt ve olumsuz fikirleri de beraberinde getirir. Eğer işletme yönetimi yetenekli ve tecrübe sahibi ise, bu olumsuz sonucu gidermesini bilir. Hiç kuşkusuz bu, eleştirici bir tutumla değil akademik sayılabilecek tartışma ve inandırma yolu ile fikir birliği ve dolayısıyla işbirliğinin sağlanması ile gerçekleştirilebilir.³¹³

- İşçi ve sendikalar maliyet azaltma çalışmalarından endişe duymamalıdır. Onlara, maliyet azaltımından elde edilecek kar personele daha yüksek bir ücret olarak yansıtacağı anlatılmalıdır,

- Sorunun ele alınışındaki ciddiyet gelip geçici bir heves niteliğinde olmamalı, devamlı bir program dahilinde yürütülmelidir.

- Ayrıntılı bir program hazırlayarak kapsam ve amaç net olarak belirlenmelidir. Programın aksamadan yürütülebilmesi için de yetkiler belirlenip, yürütme direktifleri hazırlanmalıdır.

- Programı yürütecek personel dikkatli seçilmeli, programın içeriği ve amaçları işletmedeki personele etraflıca anlatılmalıdır.

³¹³ a.g.e., s.7.

3.2 Maliyet Azaltma Programının Hazırlanması

Maliyet azaltma programları, maliyet azaltma çalışmalarıyla belirlenen amaca ulaşmak için geçilmesi gereken başlıca evreleri ve her evre için yaklaşık zaman ölçüsünü de gösteren planlardır. Maliyet azaltma programları işletmenin yapısal özelliklerine uyacak bir biçimde ve bir defaya özgü olmaksızın hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Program gelişen koşullara ve zamana göre değişiklikler yapılabilecek bir şekilde esnek olarak hazırlanmalıdır.

Sistemli ve etkin maliyet azaltma çalışması maliyet azaltma çalışmaları ve programının hazırlanmasına ilişkin önaraştırma, ayrıntılı araştırma ve programın uygulamaya konulması aşamalarından oluşmaktadır.³¹⁴

3.2.1 Maliyet Azaltma Çalışmaları Ve programının Hazırlanmasına İlişkin Ön Araştırma

3.2.1.1. Yönetimin Desteğinin Sağlanması

İşletmede maliyet azaltılması ile ilgili prensip kararı alındıktan sonra, özellikle üst ve orta düzey işletme yönetimine; maliyet azaltma programının işletmeye kazandırabileceği karlar hakkında örnekler verilerek işletme yönetiminin tam desteği sağlanmalıdır. Ayrıca maliyet azaltma çalışmalarına ilişkin çabaların örgütlenmesi ve bu çabalara işletmede çalışan tüm personelin katılması gereklidir.

Maliyet azaltma programının etkinliğini arttırmak için işletmenin imalat bölümü yapısal açıdan bölümlere(üretim,satın alma,depolama v.b) ayrılmalı ve her bölümün faaliyetlerinin yürütülmesinden bölüm yöneticileri sorumlu tutulmalıdır.

Maliyet azaltma programının işletmede etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi işletmenin içinde bulunduğu koşullara , yaratıcı fikirlere ve yöneltmeye bağlıdır. Yöneltme ve güdüleme birçok işletmede üst yönetimce sağlanmaktadır. Konaklama işletmelerinde yiyecek maliyet azaltma çalışmalarının başarısızlığa uğramasındaki en büyük etken , yönetimin takım çalışmalarına destek vermemesi ve üst yönetimin katılımcı olmamalarından kaynaklanmaktadır.

İşletme yöneticileri , sağlayacakları maddi (finansal destek, araç ve teknik donanım) ve

³¹⁴ Orhan Elmacı, a.g.e., s.68.

maddi olmayan (prestij, iş güvenliği, psikolojik tatmin) olanaklarla³¹⁵ çalışanları güdüleyerek cesaretlendirmeli; yeni fikirlerin gelişeceği ve başarıyla uygulanabileceği bir ortamın yaratılabilmesi yoğun çaba harcamalıdır.

Ayrıca üst yönetimin alt kademedeki çalışanlara maliyet azaltma çalışmalarında sağlayabileceği maddi ve manevi desteğinin yanısıra kendisi de bu çalışmalara üst kademe maliyet azaltma komitelerinde görev alarak katılmalıdır.

Üst yönetim maliyet azaltma programının düzenli olarak yürütmesini sağlayabilmek için birtakım çalışmalar yapması gerekir. Bu çalışmalar maliyet azaltma programına tam desteğin sağlanabilmesinin yanısıra, programın yürütülmesindeki etkinliğe ve karşılaşılabilecek güçlüklerin giderilmesine yardımcı olacaktır. Yapılması gereken çalışmalar şunlardır:³¹⁶

-Maliyet azaltma amacının sorununun tam olarak belirlenmesi gerekir. Ayrıca, sonuçların değerlendirilmesine yönelik ölçüm sistemleri geliştirilmelidir.

-İyi bir başarı tanımlaması yapılarak çalışanlara tanıtılmalıdır.

-Çalışanların faaliyetlere etkin bir biçimde katılımlarının sağlanabilmesi için , bu faaliyetlerin aynı zamanda kendi iş güvenliklerine ilişkin olduğu konusunda ikna edilmeleri gerekir.

-Maliyet azaltma komiteleri oluşturularak , bu komiteye gerekli yetki ve sorumluluklar verilmelidir. Ayrıca , komite üyeleri amaca ulaşmada güdülendirilmeli ve çalışanlar hakkında düzenli raporlama sistemi kurulmalıdır.

-Üretim ünitesi içerisindeki birimler arası çatışma en aza indirgenmelidir. Birimler arası rekabet , ancak üst yönetimin maliyet azaltma çalışmalarına ilişkin belirlediği hedeflere yönelik olmalıdır.

-Üst işletme yönetimi , ilgili bölümlerin yöneticilerine genel hedefleri, planlama varsayımlarını ve genel ilkeleri belirtmelidir.

³¹⁵ Harun Terzi, "Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu, Verimlilik Dergisi, MPM, Ankara, 1995/3.

³¹⁶ Orhan Elmacı, a.g.e., s.70.

-Üretimle ilgili her faaliyetin yöneticisi de, belirtilen genel ilkelere göre, maliyet azaltma programının kendi bölümüne ilişkin kısmını ayrıntılı bir biçimde hazırlamalıdır.

-Üretim faaliyetleriyle ilgili her yönetici , maliyet azaltma programının kendi birimlerine ilişkin eleştirileri, gerektiğinde değişiklik önerileri ile birlikte üst yönetime sunmalıdır.

Her bölümün onaylanan maliyet azaltma planları, tüm yiyecek departmanı için hazırlanan programca içermelidir. Yöneticinin yukarıdaki faaliyetlerle ilgili bir karara varmadan önce kendi kontrolü altında çalışan personelin özelliklerini de analiz etmesi gerekir.³¹⁷

3.2.1.2 Maliyet Azaltma Komitelerinin Kurulması

İşletmelerde sistemli maliyet azaltma çalışmaları, yönetimce oluşturulacak bir komite tarafından yürütülür. Bu komite; maliyet azaltma çalışmalarının planlanmasından, örgütlenmesinden, düzenlenmesinden, yürütülmesinden ve kontrolünden sorumludur. İşletmenin yönetim kurulu bu zincirin ilk halkasıdır. Yönetim kuruluna bağlı olarak, işletmenin yiyecek departmanı üst düzey işletme yöneticilerinden oluşan bir üst komite oluşturur. Üst komitede yer alan her bir yöneticinin kendi bölümü içindeki belirli görevlilerden seçtiği kişiler de alt komiteleri oluşturur.(şekil 6)

Maliyet azaltılması için yapılacak örgütlenme, incelenecek ve değerlendirilecek faaliyetin kapsamına ve program türüne bağlıdır.³¹⁸ Tek bir konunun, örneğin; enerji maliyetinin incelenmesi için tek bir teknik servis müdürü veya şefi yeterli iken, yiyecek malzeme sarfiyatını incelemek için ilgili diğer bölümlerden(mutfak, muhasebe, satınalma, depolama v.b) birer elamanın olması gereklidir. Satınalma, envanter kontrol, malzeme devir oranı gibi çalışma konularında ise, işletme müdürü veya yetki verdiği bir elaman ile satınalma, tesellüm, stok kontrol şefi gibi birkaç komite elemanına ihtiyaç duyulur.

Ele alınacak konu ne olursa olsun, maliyet azaltma çalışmalarından elde edilen sonuçlar bir merkeze(maliyet azaltma çalışmalarını koordine eden ve izleyen ana komiteye) sistemli bir biçimde rapor edilmelidir.³¹⁹

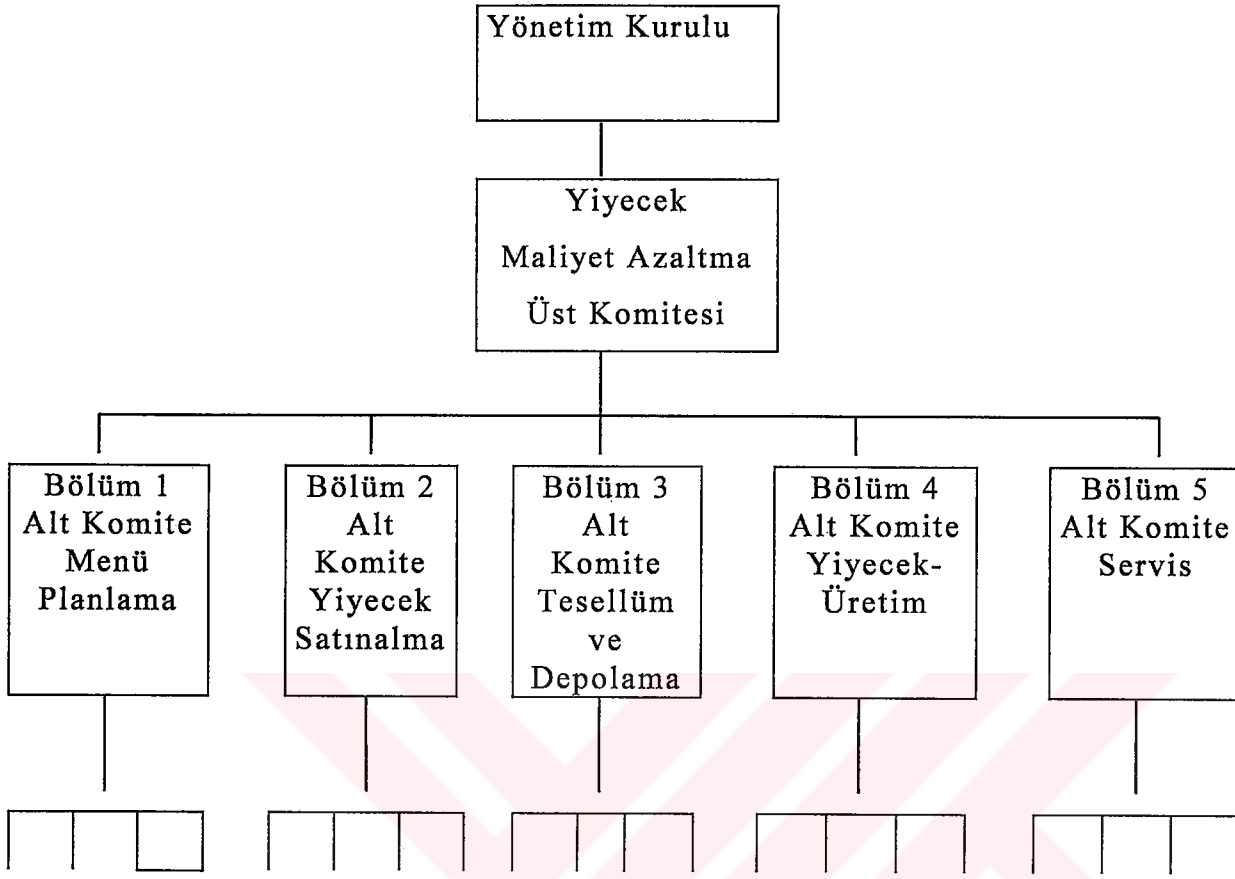
³¹⁷ W.S.Chaneski, a.g.e., s.33.

³¹⁸ Reşat Taykut, a.g.e., s.11.

³¹⁹ a.g.e., s.17.

Şekil 6

Maliyet Azaltma Komitelerinin Örgütsel Yapısı



Kaynak: Orhan Elmacı, a.g.e., s.72'den uyarlanmıştır.

Maliyet azaltma programının komiteler yoluyla yürütülmesinin işletmeye getireceği yararları şunlardır:³²⁰

1-Maliyet Azaltmada Sorun Teşkil Edecek Alanların ve Nedenlerin Belirlenmesi

Yiyecek üretim sürecinin tüm eylemleri, maliyetlerin azaltılması açısından sonsuz olanaklara sahiptir. Ancak bu olanakların bir çoğu, son derece görünür ve belirgin değildir. Bu olanakların maliyetleri azaltma çabaları ile ortaya çıkarılması, sorunun yarı-yarıya çözülmesini sağlar. Komitelerin en önemli fonksiyonu, maliyet azaltma alanlarını belirlemek, üst işletme yönetimine hedefler göstermek ve kaynak artırımı yapılacak alanları belirlemektir.

³²⁰ Orhan Elmacı a.g.e., ss.73-74 den uyarlanmıştır.

2-Komite Bütünlüğünün Getirdiği Yararlar

İşletmede çalışan herkesin (özellikle üst yönetimin) bu çalışmalara katılımı maliyet azaltma programının başarısı için şart olmaktadır.³²¹ Hizmetin üretildiği süreç içerisine dahil olan, fakat maliyet azaltma çalışmalarına katılımı sağlanamayan tek bir birim dahi olsa bu durum sonuçta diğer birimlerdeki faaliyetleri de etkileyecektir. Bu ise, hizmetin kalitesine ve maliyet azaltma çalışmalarına olumsuz yansıtacaktır.³²²

Bölüm yöneticileri, tek kişi olarak maliyetle ilgili aktif eylemlerde bulunmaktan kaçınılırlar. Bazı bölüm yöneticileri ise, mevcut uygulamayı koruma eğilimi gösterirler. Birtakım bölüm yöneticileri de bir şeyler isteyebilir fakat ne yapacaklarını açıkça bilmeyebilirler. Oysa komite toplantıları bu kişisel davranışları ortadan kaldırarak bölüm yöneticilerini bir bütünlük içerisinde kaynak artırımı yapmaya zorlar.

3- İzleme, Karşılaştırma ve Kontrol

Program başladıktan sonra kendi kendine yürümez. Hedefler belirlendikten sonra, yapılanların zaman içerisinde izlenmesini ve hedeflere ne derece ulaşıldığının kontrol edilmesi gerekir. Bu amaçla, gerekli karşılaştırmalar komitelerce yapılır, dikkatler ulaşılamayan hedeflere çekilir ve nelerin yapılabileceği araştırılır.

4- Komitelerin Eğitim Rolü

Yiyecek bölüm yöneticileri, komite toplantılarından sonra yiyecek maliyetlerin nasıl azaltılabileceği konusunda ayrıntılı olarak düşünmeye başlarlar. Böylece bir yandan yeni fikirler üretilirken bir yandan da kendi bölümlerinde ne yapılacağına karar veremeyen yöneticilerin eğitilmesine ve yeni fikirlerin oluşturulmasına olanak sağlanır.

İşletmede yiyecek üretim faaliyetinde çalışan herkes, maliyet azaltma çalışmaları başlamadan önce problem çözme teknikleri, araçları, iş yetenekleri hakkında eğitilmelidirler.³²³ Bu amaca yönelik eğitim şu yönlerden katkıda bulunmayı amaçlar:³²⁴

³²¹ J.Glover, Total Quality Management: Guidelines for Organizational Leaders, Hawaii Pacific University Honolulu, 1992, s.4.

³²² Philip B. Crosby, Quality Without Teary Mc Graw, Hill Pub, New York, 1984, s.73.

³²³ Philip B.Crosby, a.g.e., s.125.

³²⁴ S.Medlik, a.g.e., s.113.

- Çalışanların bilgi, beceri ve işe karşı tutumlarını geliştirmek,
- Çıktı ve satışları arttırmak,
- Eleman alımını iyileştirmek,
- Çalışanların bağlılığını arttırmak,
- Dışarıda şirketin imajını iyileştirmek,
- Malzemelerin israfını, kırılmalarını ve teçhizatın kötü kullanımı azaltmak,
- Kazaları azaltmak,
- Devamsızlığı azaltmak,
- İşgücü devir hızını azaltmak,
- Yönetim üzerindeki baskıları hafifletmek.

Bu aşamada üst komite üyelerine profesyonel eğitimcilerle, eğitim kurumlarıyla ilişki kurma fırsatı tanınmalıdır. Ayrıca, diğer işletmelerin komite üyeleri ile tanışıp deneyimlerini karşılaştırabilecekleri kongrelere katılmalarına izin verilmelidir.

5- Komitelerin Baskısı ve Gücü

Komiteler işletmede birer sosyal baskı unsurudur. Diğer komite üyeleri maliyetleri azaltma konusunda olumlu fikirler ileri sürerken, hiçbir yönetici ben maliyetleri azaltma konusunda çalışma yapmıyorum diyemez.

Bazı yöneticiler yiyecek maliyetlerinin azaltılması konusunda olumlu sonuçlar getirirken, bir başka yöneticinin benzer sonuçlara ulaşamaması, hoş karşılanmaz. Komitelerin baskısı ve gücü, yiyecek bölümündeki herkesin bir başka yöneticinin maliyetlerin azaltılması konusundan getireceği sonucu izler hale getirir. Bu, komitelerin bir baskı ve olumlu güç kaynağı olmasından kaynaklanır.

3.2.1.3 Maliyet Azaltma Çalışmalarının Tabana Yayılması

Maliyet azaltma çalışmalarının tabana yayılması ve zaman içerisinde yaratılan heyecan ve ilginin azalmaması için de, bazı alt sistemlerin kurulması gerekir. Bu sistemlerden

bazılarını öneri geliştirme sistemi, kalite çemberleri sistemi ve ödül sistemi oluşturur.³²⁵ Şimdi bu sistemleri kısaca açıklamakta yarar görüyoruz.

3.2.1.3.1 Öneri Geliştirme Sistemi

Maliyet azaltma üst komitesi, öncelikle maliyet azaltma programına bağlı olarak değişik alanlarda yiyecek maliyet azaltma projeleri hazırlamalıdır.

Maliyet azaltma projeleri; yiyecek ilkmadde ve malzeme, direkt işçilik, genel üretim giderleri, üretim yöntemlerindeki değişiklikler, artık ve fireler, yiyeceklerin maliyet alternatiflerinin karşılaştırılması (örneğin, ekmeğin satın alınması ya da işletmede üretilmesi) gibi değişik türlerde olabilir.

Daha sonra çalışanların belirlenmiş projelere uygun yiyecek maliyetlerinin azaltılması ile ilgili düşünce ve projelerini maliyet azaltma komitesine iletebilmeleri amacıyla öneri geliştirme sistemi kurulur.

Öneri geliştirme sisteminin işleyişi şu şekilde olmaktadır:³²⁶

- Bölümler tarafından verilen öneriler maliyet azaltma komitesi sekreterliğine iletilir,
- Her öneri maliyet azaltma komitesi sekreterliğince bir numara verilerek kaydedilir. Benzer önerilerden ilk önce kayıt numarası olan önce değerlendirilir.
- Numara alan ve kaydedilen öneri, maliyet azaltma komitesince incelenir.
- Tüm inceleme bitip görüşler belirlendikten sonra, maliyet azaltma komitesi son kararını verir.
- Önerinin uygun bulunması halinde maliyet azaltma komitesi sekreteri öneriyi ve kararın bir kopyasını, kararı uygulayacak bölümlere gönderir.
- Önerinin ve kararın asılları, maliyet azaltma komitesi sekreterliğince dosyalanır.
- Öneri ister uygun bulunan isterse bulunmasın, birer kopyası öneriyi sunana geri

³²⁵ Orhan Elmacı, a.g.e., s.82.

³²⁶ a.g.e., s.82.

gönderilir. Uygun bulunmayan öneriler için, uygun bulunmama nedeni mutlaka belirtilir.

- Her ayın uygulanan önerileri, yeniden değerlendirilir ve ödüllendirmeye layık bulunanlar işletme müdürünün onayına sunulur.

- Ödül, işletme müdürünün takdirine bağlı olarak verilir,

- Ayrıca her ayın ya da yılın önerisi de seçilir.

- Uygulanan önerilerin ve önerileri sunanların isimleri işletmenin yayın organlarında tüm personele tanıtılır.

Yiyecek maliyetlerinin azaltılması amacıyla kurulmuş olan öneri sisteminde yiyecek bölümünde çalışan personele yol göstermek amacıyla değişik şablonlar geliştirilebilir. Bu şablonlarda hazırlanmış çeşitli sorularla personelin dikkati belirli noktalara çekilebilir.

Kullanılacak şablonlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir.

- Üretilen yiyeceklerin saklanma biçimi uygun mu?

- Makine, alet ve diğer teçhizatın tamiri için daha kolay yollar olabilir mi?

- Makinelerin yerlerini ve yiyecek malzemesinin taşınma sistemini değiştirerek işi daha kolaylaştırmak veya etkin kılmak mümkün mü?

- Üretimde kullanılan yiyecek malzemeleri etkin kullanılıyor mu?

- Kullanılan sistemlerde malzeme kayıp ve kaçakları ile yakıt ve diğer enerji kayıplarını azaltmak mümkün mü?

- Üretim malzemelerini, makine sistemlerini ve mevcut teknolojiyi geliştirerek malzeme kullanımını azaltılabilir mi?

- Yapılan iş standardize edilebilir mi?

- Şimdiki dökümantasyon ve raporlama sistemi geliştirilebilir mi?

- Aydınlatma, havalandırma ve sıcaklık şartları çalışmaya ve yiyecek üretimine uygun mu?
- Güvenlik önlemleri geliştirilebilir mi?

3.2.1.3.2 Kalite Çemberleri Sistemi

Kalite çemberleri; işletme içinde, kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasıdır. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedir.³²⁷

Kalite çemberlerinin temel amacı, gruplar oluşturarak çalışanların kendi işleriyle ilgili kararlara katılımını sağlamak; işle ilgili problemlerin çözümünde kendilerinin bilgi ve yeteneklerinden yararlanmaktır.³²⁸ Bu temel amaca ilave olarak kalite çemberleri yiyecek-kalite-maliyet ilişkisi açısından aşağıdaki amaçlara da ulaşmaya çalışmaktadırlar:³²⁹

- Hataları önleyerek daha kaliteli yiyecekler sunmak,
- Üretim süreçlerine ilişkin yiyecek maliyetlerini azaltmak
- Yiyeceklerde kullanılan malzemede tasarruf sağlayarak fire ve kayıpları azaltmak,
- Çalışanların sorun belirleme ve problem çözme yeteneklerini geliştirmek,
- Müşterilerin yiyeceklerle ilgili beklentilerini en üst düzeyde karşılamak ve şikayetleri en aza indirmek,
- Çalışanların motivasyonlarını arttırarak, işe ve işyerine ilişkin tatmin düzeylerini yükseltmek,
- Grup dinamiğinin doğuracağı üretkenlik ve yaratıcılıktan en üst düzeyde yararlanmak,

³²⁷ İsmail Efil, Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, 2B. Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1994.

³²⁸ Gültekin Yıldız, İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Üniversitesi Matbaası, Sakarya, 1994, s.85.

³²⁹ Oya A.Seymen - Tamer Bolat, "Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Davranışsal Yönü ve Bir Araştırma Örneği" Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 13-15 Aralık, 1996, s.67.

- İşi bizzat yapan kişinin, o işi ve o işe ilişkin sorunları en iyi bilen kişi olduğundan hareketle, aslında var olan ancak yöneticiler tarafından görülemeyen iyileştirme alanlarının ortaya çıkarılmasını sağlamak,

- Grup çalışmalarını teşvik etmek, bireyciliği önlemek,

- Çalışma alanını daha iyi çalışma mekanına dönüştürmek,

Takım çalışması ve kalite çemberlerinin oluşturulması maliyet azaltma çalışmalarının belkemiğidir. Kalite çemberlerinin kurulması, bir işletmenin alt kademesinde çalışanlara daha fazla sorumluluk ve kaliteyle ilgili maliyet problemlerinin çözümünde karar verme yetkisinin verilmesi anlamına gelmektedir.³³⁰

Kalite çemberleri hem yiyecek departmanı için, hem de departmanı oluşturan yiyecek üretim faaliyet birimleri arasında oluşturulabilir. Yönetim kademesinde oluşturulacak kalite çemberleri, hem alt kademelerdeki kalite takımlarını destekler, hem de yönetimdeki kalite problemlerini çözmede yardımcı olur.³³¹

Aslında kalite çemberlerinin kurulması işletmede ortak sorumluluk bilincinin aşılması ve yardımlaşmanın artırılması amacını da taşır. Diğer bir önemli faydası da, çalışanların birbirlerinin bilgi ve tecrübelerinden faydalanmasıdır. Birimler arası kalite çemberleri ise, çalışanlarca diğer birimlerde üretilen hizmeti görmelerine yardımcı olur. Bunun sonucunda da birimler arası yardımlaşma da giderek artar. Çünkü herkes diğer birimlerin ihtiyacını daha iyi anlamaya başlar.

Bazı koşullar vardır ki işletmelerde kalite çemberlerinin çalışmalarını başarısız kılmaktadır. Bunlar;³³²

- Üst yönetimin destek ve kararlılığının olmayışı

- Yönetimin ulaşılamayacak beklentileri,

- Kalite çemberlerinin çözmesi için önemsiz sorunların seçilmesi,

³³⁰ J.Glover, a.g.e., s.6.

³³¹ Philip.B Crosby, a.g.e., s.114.

³³² Cemil Boyacı, "Toplam Kalite Kontrol Sistemi Hizmet İşletmelerinde Uygulanabilir mi?" Anatolia, Haziran 1995, s.16.

- Kalite çemberi üyeleri için, yeterli eğitimin olmayışı,
- Kalite çemberlerinin kuruluşunda yönetim planlamasının bulunmayışı,
- İşletmenin nispeten küçük ve merkezileşmiş bir yapıya sahip olması,
- İşletmede iş güvencesinin olmayışı,
- Ücretlerin, sektör ortalamasının altında olması,
- İşletmede iyi bir haberleşme sisteminin olmayışı,
- Tepe noktasındaki yönetici ile tüm çalışanların toplam kaliteye ve maliyetlerin azaltılabileceğine inanmamaları,
- İşletmede çalışanların, çalıştıkları işletmede “eşit işe eşit ücret” ve “adama göre değil, işe göre adam” politikasının uygulandığına inanmaları,
- Elde edilen başarının tüm çalışanlar ile paylaşılmayışı,

3.2.1.3.3 Ödül Sistemi

Komite üyelerinin sorun çözme, öneri geliştirme ve maliyet azaltma çalışmalarına süreklilik kazandırma konularındaki katkılarının yönetim tarafından takdir edilmesi, ödüllendirilmesi gerekir. Böylelikle dinlendiğinin ve dikkate alındığının farkına varan çember üyelerinin çalışmalarına dinamizm kazandırılmış olur.

Maliyet azaltımının şevk ve heyecanını işletme çapında canlı tutmak amacıyla çeşitli ödüllendirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin; maliyet azaltma komitesince önerisi kabul edilen bölüm ya da kişilere çeşitli ödüller verilebilir. Kişilerin ödüllendirilmesi; yükseltme ve para ödeme şeklinde olabilir. Bölümlerin ödüllendirilmesi ise, gerçekleştirdikleri maliyet azaltımının parasal tutarını bir kısmını o bölümde çalışanların tümüne eşit bir biçimde dağıtılmasıyla olur.

Ödüllendirme sisteminin her zaman parasal olması gerekmez. Örneğin, ilgili personele otelin restoranında bedava akşam yemeği, işletme müdürüyle birlikte öğle yemeği veya

personel gecesi yapmak gibi parasal olmayan fakat teşvik edici faktörler uygulanabilir.

3.2.1.4 Maliyet Azaltımı Amacıyla Kullanılabilecek Yöntem ve Tekniklerin Analizi

Geniş anlamda maliyet azaltımı, işletme faaliyetleri sonucunda oluşan tüm maliyetlerin azaltımını içerir. Maliyetlerin azaltımı “girdi” elemanlarının bulunduğu üretim kademelerine ya da niteliğine göre, işgücünü, zamanı, parayı, teknolojiyi, makineleri vb. üretim faktörlerini en ekonomik bir biçimde kullanmayı; etkin planlama ve kontrol sistemlerinden yararlanmayı gerektirir. Bu nedenle maliyet azaltımının, yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemesi gerekir. Çünkü geniş anlamda maliyet azaltımı, yönetsel yaklaşımlar ve tekniklerin birlikte düşünülmesini ve uygulanmasını zorunlu kılar. Bu teknik ve yöntemler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:³³³

1- Sağduyu Teknikleri

Birçok alanda maliyetleri azaltma yalnızca iyi bir muhakeme ve sağduyu kullanmak suretiyle elde edilebilir.

2- Hevristik Teknikler

Bunlar belirli matematiksel modele dayanmaksızın geliştirilmiş yöntem ve tekniklerdir. Bu yöntem ve teknikler, işletmede elde edilen deneyimlerini, analizi, değerlendirilmesi ve sistematize edilmesiyle ortaya çıkmışlardır. Yöneticiler tarafından kolayca anlaşılıp etkin bir şekilde uygulanabilir. Bu tekniklerden bazıları şunlardır:

- İş etüdü, değer analizi, maliyet-fayda analizi, neden-sonuç ilişkisi (kılçık diyagramı), yönetim muhasebesi analizi, sıfır hata programı, yerleşim düzenlemesi, işletmede mevcut metotları analiz etme ve değerlendirme, tam zamanında üretim sistemidir.

3- Yöneylem Araştırma Teknikleri

Yöneylem araştırma teknikleri, bir amaca ulaşmak için yapılan uğraşlarla ilgili birçok fikir özünü içeren kesin ve bilimsel biçimde belirtilmiş matematiksel modele dayanan sistem ve yöntemlerden oluşmaktadır. Yöneylem tekniklerinden bazıları şunlardır:

³³³ Orhan Elmacı, a.g.e., ss.31-34.

- Girdi-çıkıtı analizi, rasyo analizi, iş değerlemesi, risk analizi, hareket analizleri, iş basitleştirme, standartlaştırma, duygusal programlama, dinamik programlama, benzetişim (simülasyon) tekniği, uyum teorisi, üretim planlaması, üretim kontrolü, kalite kontrolü, verimlilik kontrolü, nakit kontrolü, standart maliyetleme ve bütçesel kontrol, sıfır bazlı bütçe, teşvik edici ücret sistemleri, eğitim teknikleri, ve şebeke analizidir.

Maliyet azaltma programının uygulanmasında kullanılan yöntem ve teknikler çoğunlukla bilgi toplama ve iş etkinliğini arttırma amacına yöneliktir.

Sözkonusu tekniklerin birçoğu endüstri mühendisliği, yönetim bilimi ve ayrıca eğitim programları literatüründe oldukça geniş bir şekilde anlatılmaktadır. Biz burada özellikle maliyetleri azaltan ve aynı zamanda verimliliği arttıran tekniklerden bazılarını kısaca açıklayacağız.

3.2.1.4.1 İş Etüdü

İşletmelerde işgücü önemli bir maliyettir. Buna bağlı olarak işgücü kontrolü ayrı bir önem arzeder. İşgücü kontrolünün başlangıcı istihdam ve personel politikalarının belirlenmesidir.³³⁴ Personel politikasını şekillendirmede başlangıç adımlarından ilki yapılacak her bir iş çeşidi ile ilgili iş etütleri yapılarak gerekli iş tariflerini geliştirmek, iş ölçümü ve iş basitleştirme çalışmalarını başarıyla uygulamaktır.

İş etüdü, personelin çalışmasını incelemek ve verimini etkileyen faktörleri belirlemek için çok az bir sermaye yatırımı ile veya hiç sermaye yatırımı yapmaksızın, işletmede var olan işlemlerin, süreçlerin ve çalışma yöntemlerinin sistematik biçimde analiz edilmesidir.

İş etüdünün temel amacı, işletmedeki her türlü üretim kaynaklarının (makine, teçhizat ve işgücünün) olabildiğince yüksek verimlilikte kullanılmasında yöneticilere yardımcı olmaktır.³³⁵

İş etüdünün temel prosedürü aşağıdaki gibidir:³³⁶

- Etüt edilecek işin veya sürecin seçilmesi,

³³⁴ Micheal M.Coltman, a.g.e., s.234.

³³⁵ İsmet S.Barutçugil, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, s.206.

³³⁶ MPM, Verimlilik Yönetimi, MPM Yayını, Ankara, 1992, s.50.

- Analiz için veri elde edebilmek amacı ile olan biten herşeyin doğrudan gözlem yoluyla kaydedilmesi,

- Gözlemlenen sonuçların eleştirilerek incelenmesi. Bu arada etkinliğin amacı, etkinliğin gerçekleştirildiği yer, işi yapan kişi, işin yapılmasında kullanılan araçlar gözönünde bulundurulmalıdır.

- Kullanılmakta olan gerçek iş miktarının ölçülmesi ve bu işin yapılması için "standart zaman"ın hesaplanması,

- Mevcut iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve bu yeni yöntem için gerekli iş zamanının belirtilmesi,

- Yeni yöntem ve iş zamanının standart uygulama olarak kabul edilmesi,

- Yeni standart uygulamanın uygun kontrol yöntemleri ile sürdürülmesi

Bu aşamaların incelenmesinden de anlaşılacağı gibi iş etüdü, temelde metot (hareket) ve iş zaman ölçümü tekniklerinden oluşmaktadır.

1. Metot Etüdü

Metot etüdü (genellikle hareket etüdü olarak da adlandırılır) daha kolay ve daha etkin iş yöntemlerinin geliştirilip uygulanması ve maliyetlerin azaltılması için mevcut çalışma biçimlerinin incelenmesidir. Mevcut hareketlerin analiz edilmesi amacıyla yapılan bu çalışmalar; iş süreçlerinin ve işlemlerinin, mutlak yerleşim planlarının, teçhizatın ve diğer ekipmanın iyileştirilmesinde kullanılır. Ayrıca, personel çabalarının ve yorgunluğunun, kullanılan yiyecek malzemesi miktarının, makinelerin ve işgücünün azaltılması ile fiziksel koşulların ve çalışma koşullarının geliştirilmesini de sağlar.

2. İş Ölçümü

Metot etüdü ve iş ölçümü birbirine çok bağlıdır. Metot etüdü, işlemin kapsamının azaltılmasıyla ilgilenir. İş ölçümü ise, metot etüdü ile belirtilen iş kapsamına dayanarak etken olmayan sürenin incelenmesi, azaltılması ve işlem için standart zamanların konması ile ilgilenir.³³⁷ Hangi işe ne kadar zaman ayrıldığı ise standart zaman çizelgeleri oluşturularak kontrol edilir.³³⁸

Her işlem ve hizmet süreci, iş ölçümlerini ve standartların incelenmesini

³³⁷ Meral Korzay, Konaklama Endüstrisinde İş Verimliliğini Etkileyen Faktörler, Doçentlik Tezi, Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İzmir, 1978, s.282.

³³⁸ Mahmut Tekin, Üretim Yönetimi, Arı Ofset Matbaacılık, Konya, 1996, s.163.

gerekirmeyebilir. Sadece problem yaratan işlevleri, iş süreçlerini belirleyip üzerinde inceleme yapmamız gerekir.³³⁹

İşletmenin yiyecek üretiminde işle ilgili problemin varlığını vurgulayan işaretler şunlardır:³⁴⁰

- Geri kalan işlerden arta kalan sorunların fazlalaşması,
- Yiyeceğin üretilmesinde gecikmeler ve devamlı müdahalelerin çoğalması,
- İşle ilgili fazla mesailerin artması,
- Zaman, yer, donatım ve personel kayıplarının çoğalması,
- Yiyecek üretim maliyetlerinin devamlı standartların üzerine çıkmaya başlaması,
- Müşteriden ve personelden şikayetlerin artması,
- Personel devir hızının ve devamsızlık oranlarının yükselmesi,
- Makine ve teçhizatın normal fiziksel hareketler ile ulaşamayacak yerlere yerleştirilmiş olması,
- Fazla yürüme, eğilme, uzanma gibi üretken olmayan yorucu iş hareketlerinin sonucu personelde bezginlik ve yorgunluk hissini yoğunlaşması

İş ölçümü mutfak departmanında yiyecek üretiminin yapılabilmesi için gerekli zaman standartlarının belirlenmesinde de kullanılır. Bunun sonucunda iş zaman ölçümü yiyecek üretiminde aşağıdaki konularda fayda sağlar:

- Sipariş edilen yiyeceklerin hazırlama ve servis süresinin belirlenmesini,
- Mevcut işle ilgili en az zaman alan alternatif yöntemlerin etkenliğinin karşılaştırılmasını,
- Takım halinde çalışan mutfak ve servis personelinin iş yükünün dengelenmesini,
- Mutfakta, bir kişinin çalıştırabileceği veya izleyebileceği makine, alet ve teçhizatın sayısının belirlenmesini,
- Belirlenmiş zaman standartları sayesinde yiyecek üretim planlamasına temel oluşturacak bilgilerin sağlanmasını,

³³⁹ Meral Korzay, a.g.e., s.285.

³⁴⁰ a.g.e., s.286.

- Makine, alet ve işgücü performansı için standartların belirlenmesini,
- Ücret maliyetlerinin kontrolü ve standart maliyetlemeye temel teşkil edecek bilgilerin toplanmasını,
- Personelden kaynaklanan zaman kaybını önleyici iş planlarının yapılması için, gerekli verileri sağlamaya yarar.

Personelin iş ölçümüne karşı direnmeleri ise, aşağıdaki nedenlerden kaynaklanabilir:³⁴¹

- Özellikle yaşlı ve nitelikli personel, yaptıkları işlerin bir başkası tarafından ölçülmesine tahammül gösteremezler,
- Birçok personel zamanlamadan hoşlanmaz,
- İş ölçümü sonucu, işsiz kalmaktan ya da başka bir bölüme geçirilmekten korkarlar.

Yukarıdaki olumsuz sonuçların giderilebilmesi için öncelikle üst kademe yöneticilerin, daha sonra alt kademe personelin, iş ölçümünün değerine inandırılmaları ve onların desteğinin alınması gerekir.

İş ölçümü uzmanı çalışmalarında başarıya ulaşmak istiyorsa, özellikle mutfakta aşçıbaşı ile çok iyi bir diyalog kurmak ve onun direncini yenmek zorundadır. Mutfak personeline en yakın amir aşçıbaşı ve onun yardımcıları olduğundan aşçıbaşının tutumu, mutfak personeline etkiler. Eğer aşçıbaşı, iş ölçümünün saçmalığına inanıyorsa ve personeline de bu düşüncesini aktarmışsa, iş ölçümü uzmanının personelden saygı görmesi zorlaşacak ve isteklerinin personel tarafından yerine getirilmesi güçleşecektir.

3. İş Basitleştirme

İşi bilfiil yapan kişinin onu en iyi geliştirebilecek kişi olduğu düşünce temeline dayanır. Zaman etüdü, iş ölçümü ve metot analizi konusunda çalışan bir uzmanlar topluluğu yerine, personeli kendi işleri konusunda yaratıcı bir düşünmeye sevkedecek biçimde teşvik edilmesi daha iyi sonuçlar verebilir. Böylece yapılan iş daha az çaba harcanarak, personeli yormadan, en kısa yoldan gerçekleştirilebilir.

3.2.1.4.2 Maliyet Azaltma Alanlarının Kontrol Listesi ile Belirlenmesi

Bu yöntem, ürünün maliyetini oluşturan tüm faktörlerin ayrıntılı bir şekilde saptandığı ve saptanan maliyet unsurlarını azaltabilecek ipuçlarının belirlendiği ve uygulamaya konulduğu çalışma listesidir.

³⁴¹ Hikmet Timur, İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik, Türkiye ve Orta Doğu Amme idaresi, Enstitüsü Yayınları, No: 207, 1984, Ankara, s.41.

Maliyetleri azaltma amacına yönelik olarak hazırlanan kontrol listeleri (Şekil 7)deki akış şemasına da uygun olarak aşağıda görülen aşamalardan geçilerek hazırlanır.³⁴²

- İlk önce toplam maliyeti oluşturan kalemler ve toplam maliyet içindeki payları belirlenir. Bunlarla ilgili tablolar düzenlenir.

- Hazırlanan tablolardaki tüm maliyetleri aynı anda analiz etmek olanaksız olacağından, maliyet azaltımında işletmeye en fazla yararı sağlayacak maliyetleri ele almaktan başlanır.

- Bu aşamada öncelikle tespit edilmiş olan maliyeti oluşturan faktörlerin tam olarak belirlenmesi gerekir.

- Maliyet faktörlerinin belirlenmesinden sonra, bu faktörlere uygulanacak analizde hedef doğru saptanmalıdır. Örneğin; miktar ve fiyat azaltılırken verimlilik artırılması gerekir.

- Maliyet faktörlerinin analizi aşamasında, analizi yapan kişi yada grup, maliyet faktörünü her yönüyle tanımalı ve bilmelidir. Aynı maliyeti oluşturan farklı maliyet faktörlerinin analizini, farklı kişi ya da gruplar yapabilir.

- Analizden sonra ya da analiz sırasında, hedefe ulaşmamızı sağlayacak noktalar belirlenerek sıraya konulur ve daha sonra kontrol listesi düzenlenir. Örneğin; maliyet faktörlerinden biri verimlilik ise, hedefimiz verimliliğin yükseltilmesi olacaktır. Bunun için de, verimlilik faktörünü iye bilen kişilerin konuyu analiz etmeleri ve buna göre verimliliği yükseltebilecek noktaların belirlenerek, kontrol listelerinin hazırlanması gerekir.

- Kontrol listesinde yer alan soru ve öneriler; ayrıntılı bir biçimde analiz edilerek uygulama olanağı olanlar seçilerek fizibilite ve projeleri yapılır.

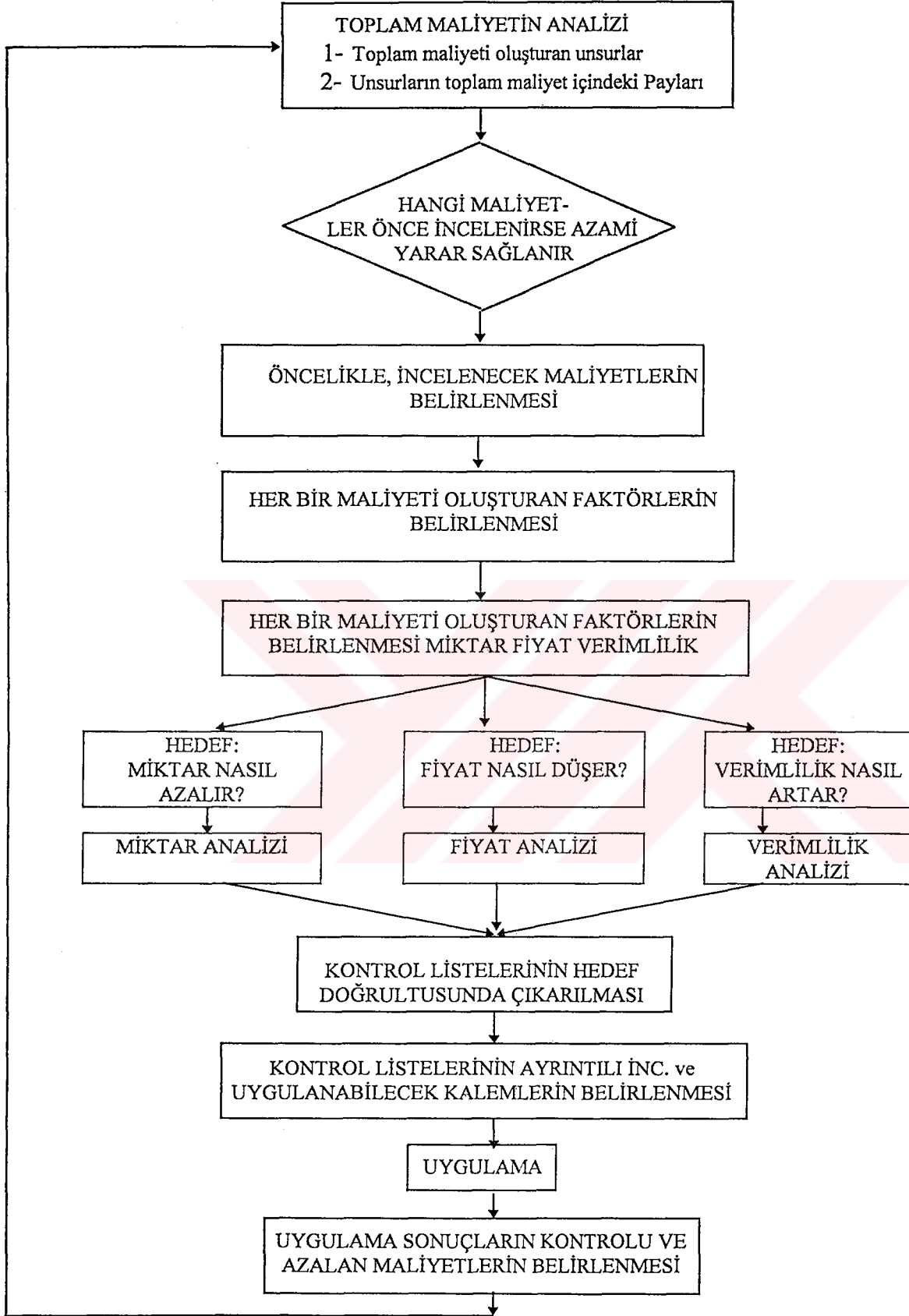
- Bu aşamada düşünülen önlemler alınır ve projeler uygulanır.

- Son aşamada, uygulama sonuçları planlanan durumla karşılaştırılarak azalan maliyetler belirlenir.

Ayrıca, azaltılan maliyetlerin zaman içerisinde tekrar kendiliğinden yükselebileceği ve azaltıldığı sanılan maliyetlerde halen bir azalma potansiyelinin bulunabileceği unutulmamalıdır. Bu yüzden maliyet azaltma çalışmalarının sürekliliği esastır.

³⁴² Orhan Elmacı, a.g.e., s.97.

Şekil 9 Kontrol Listesinin Hazırlanmasına İlişkin Akış Şeması



Kaynak: Orhan Elmacı, a.g.e., s.98(E.Burton Lıpman, Successful Cost Reduction and Control

The Probe Systematics Approach, 1978, s.113'den alıntı.

3.2.1.4.3 Maliyet-Fayda Analizi

Maliyet-fayda analizi, doğrudan para cinsinden ölçülemeyecek fayda ve maliyetleri de hesaba katarak, belirli bir projenin faydalarının maliyetlerine oranın belirlemede kullanılan güçlü bir verimlilik arttırma tekniğidir. Bu teknik aynı zamanda yiyeceklerin en ucuz üretim yollarının bulunmasında veya belli bir harcama düzeyi ile mümkün olan en yüksek değer elde edilme yollarının belirlenmesinde de kullanılabilir.³⁴³

3.2.1.4.4 Değer Analizi

Değer analizi bir ürünlerdeki veya hizmetteki gereksiz maliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması amacıyla, ürünün malzemesi, üretim süreci ve özellikle de ürünü oluşturan bileşenlerin her birinin ürünün değerine katkısı açısından analizdir.³⁴⁴

Değer analizi, ürün veya hizmetin kalitesini bozmadan değerini arttıran; aynı uygulama başarısını daha düşük maliyetle elde etmeyi amaçlayan bir yaklaşım tarzıdır.³⁴⁵

Bu yöntem bir taraftan yeni tasarımı geliştirmeyi, diğer taraftan da mevcut üretim maliyetlerini azaltmayı amaçlamaktadır. Değer analizi çalışmaları ile yiyecek maliyetlerinin azaltılmasında aşağıdaki konular üzerinde durulmalıdır.³⁴⁶

- Yiyecek üretim işlemlerinin basitleştirilmesi,
- Yiyecekteki gereksiz garnitürlerin ortadan kaldırılması,
- Alternatif yiyecek hammaddelerinin ikamet edilmesi,
- Alternatiflerden hangisi değer ile maliyet arasında en büyük farkı yaratmaktadır, belirlenmesi,
- Standart yiyecek hammaddesi ve malzemelerinin kullanılması,
- Standart üretim yöntemlerinin kullanılması,

³⁴³ MPM, Verimlilik Yönetimi, s.165.

³⁴⁴ MPM, Verimlilik Yönetimi, s.166.

³⁴⁵ İsmet S.Barutçugil, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, s.233.

³⁴⁶ a.g.e., s.233'den uyarlanmıştır.

- Yiyecek çeşitlerinin akılcı bir biçimde azaltılması,
- Düşük maliyetli üretim süreçlerinin ikame edilmesi,
- Satılmalanan yiyecek maddelerinin akılcı bir biçimde azaltılması
- Yiyecek maddesi fire ve kayıplarının ortadan kaldırılması gerekir.

3.2.1.4.5 Kalite-Maliyet İlişkisi

Turizm sektöründe özellikle son 15-20 yılda önemli tüketici eğilimlerinden biri “kalite” arayışı olmuştur. İşletmelerde ulusal veya uluslararası pazarlarda rekabet gücünün ve rekabet kavramının önem kazanmasının temel sebebi kaliteli yiyecekler ve hizmet üretimidir. Hatta ürün ve hizmetin kalitesi çoğu zaman fiyattan daha fazla önem kazanmıştır.

Rekabet gücünü belirleyen faktörlerin temelinde ise, kalite ve verimlilik yatar. Bu durum mevcut üretim faktörlerinin daha etkili kullanılmasını gerektirir.³⁴⁷

Kalite, üretimin tek aşamasında oluşan bir sonuç değildir. Tıpkı bir zincirin halkaları gibi yiyecek üretim sürecinin her aşamasında birbirine eklenen üretim faaliyetleri, servise hazır yiyeceğin kalitesini meydana getirmede aynı derecede bir öneme sahiptir. Bu zincirin halkalarından bir tanesi zayıfsa tüm zincir kopar.

Her süreç, her faaliyet, her kişi, her bölüm yiyecek hizmetinin üretilmesinden aynı derecede sorumludur. Kalite, kuvvetli bir zinciri oluştururken maliyet ise, üretim kaynaklarını en etkin ve verimli kullanarak üretimi minimum maliyetle gerçekleştirmektir.

O halde kalite geliştirme ve kontrol amacıyla uygulanan yöntemlerin benzemelerini, yiyecek maliyetlerini azaltma alanında da uygulayarak ve etkin sonuçlar almak mümkündür.

Yiyecek hizmetlerinde kalite; tüketicinin belirli yiyecek gereksinimlerini, yeterli ve doyurucu bir biçimde kişinin beklentileri doğrultusunda karşılayan yiyeceklerin ve hizmetlerin özelliklerini ifade eden bir kavramdır.³⁴⁸

³⁴⁷ Üzeyme Doğan, Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi İlişkileri, İzmir, 1987, s.35

³⁴⁸ Engin Taşkın, a.g.e., s.272.

Günümüzde yiyecek hizmetlerinde kalite anlayışına üç boyut hakimdir. Bunlar; üretim öncesi aşamada kalite, üretim aşamasında kalite, ve üretim sonrası (servis) aşamasında kalite olarak sayılabilir.³⁴⁹

Yiyecek hizmetlerinin üretim öncesi aşamada kalite; (yiyecek üretiminin planlanması, standart reçetelerin hazırlanması, kaliteli yiyecek malzemelerinin satın alınması, kalite dizayn vb.), hizmetin üretimi aşamasındaki işlemlerinin kalitesi (yemek hazırlanırken uygulanan kalite -sanitasyon koşulları, kullanılan malzeme ve ekipman kalitesi vb), hizmetin sonuç olarak kalitesi (yemeğin pişmiş halinin kalitesi, tadı, görünüşü, besleyici değeri vb) ve genel olarak işletmenin bütünü içerisinde kalite hakkındaki felsefe olarak sıralanabilir. Bunlardan en önemlisi, işletmenin toplam verimliliğini doğrudan etkileyen işletmenin bir bütün olarak kalite hakkındaki felsefesi olan boyuttur.³⁵⁰

Verimliliği sağlamak için üretim faktörlerini en etkin ve en etkili kullanacak üretim faktörü ise insan gücüdür. Otel işletmelerinde yiyecek hizmetinde kalite yönetimi, uygulamalarında hizmetin temel bileşimi olan insan unsuru göz önüne alınmadan sadece yiyecek malzemelerinde kalitenin sağlanması ile hizmet kalitesinin istenilen seviyeye ulaşması mümkün değildir. Bu yüzden, yiyecek üretiminde olduğu gibi hizmet üretiminde de onu sunan insan kalitesi büyük önem taşımaktadır. Büyük ölçüde emek-yoğun üretime dayalı olan otelcilik sektöründe kalite, insan kaynağını en verimli ve en etkin şekilde kullanmakla sağlanabilir.

Yiyecek hizmetlerinde kalite amaçları şöyle sıralanabilir.³⁵¹

- Müşteri isteklerinin en iyi şekilde karşılanması
- Eldeki kaynakların en etkin biçimde kullanılması
- Pozitif imaj ve güven kazanma
- Pazar payı ve karı arttırma
- Hizmet kalitesinin sürekli olması ve sürekli gelişmesidir.

Yiyecek hizmetlerinde kalite kontrolü, bir yiyecek ya da hizmetin tüketicisini tatmin etmesi ve onun beklentilerini en iyi biçimde karşılaması amacıyla verilen yiyeceğin veya

³⁴⁹ Atılhan Naktiyok, "Toplam Kalite Yönetimi" Standart, Yıl: 35, sayı: 414 Haziran 1996, s.115.

³⁵⁰ İge Pınar, "Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Kuruluşlarında Verimlilik ve Karlılık", Turizm Yıllığı, TKB Yayını, Ankara 1994, s.263.

³⁵¹ Fatih M.Botsallı, "Hizmet faktöründe Kalite", Standart, Yıl:35, sayı: 411, Mart 1996, s.112.

hizmetin üretim sürecinin her aşamasında sürdürülen denetim işlemidir. Bir başka deyişle, kalite kontrolü yiyecek veya hizmetin üretim planlaması aşamasında belirlenen kalite standartlarına; üretim işlemleri başında, öncesinde ve sonrasında ne ölçüde uyulduğunun incelenmesi ve gözlemlenmesi olarak tanımlanır. Kalite standartları mal ve hizmet üretiminin nasıl olması gerektiği konularını belirler.³⁵² Kalite kontrolü, sadece ürünlerin belli standartları karşılaması anlamına gelmez.³⁵³ Kalite kontrolü, talep tahminlerinden üretim planlamasına, üretim aşamasından servisine kadar tüm işletme faaliyetlerini içerir. Ayrıca, mutfaktaki aşçısından servis personeline, satınalma memurundan, yiyecek-içecek müdürüne ve personel müdürüne kadar tüm çalışanları ilgilendirir.

Kalite ve kalite kontrolü ile ilgili yapılan çalışmalar, işletmenin bütün birimlerini kapsayacak şekilde yaygınlaştırılırsa TOPLAM KALİTE KONTROLÜ olarak isimlendirilir. Bu durumda kalite kontrolü ile ilgili çalışmalara üst yönetimden en alt kademe personele kadar herkes katılır.

Toplam kalite yaklaşımı sadece üretilen ürün ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır. Toplam kalite yönetiminin en belirgin özelliği, ürün veya hizmetin üretildikten sonra denetlenmesinden ziyade üretim sürecinin denetlenmesi ve iyileştirilmesi anlayışına önem vermesidir. İşletme üretim sürecini iyileştirirse, hatalar ve problemler ortaya çıkmadan önlenir. Böylece, hataların ortaya çıktıktan sonra düzeltilmeleri halinde oluşacak maliyetlerden tasarruf edilmiş olur.³⁵⁴

Yiyecek hizmetlerinde toplam kalite yönetiminin yiyecek departmanına sağlayacağı yararlar şunlardır:³⁵⁵

-Yiyecek hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesiyle hatalı ve bozuk yiyecek sayısı azalır. Çünkü, kalite yönetimi anlayışı ile işletmenin tamamında bir iyileşme sözkonusu olup tüm hizmetler yiyecek üretim sürecinin tamamında kontrol edilir.

-Yiyecek kalitesi ile şikayet sayısı azalır,

-Müşteri güveni ve tatmin düzeyleri artar,

-Yiyecek malzemelerinin ve diğer üretim faktörlerinin etkin bir şekilde üretime yönlendirilmesi ile fire ve bozuk yiyeceklerden oluşan kaynak israfı ve maliyetler azalır.

³⁵² Lawrence L. Bethel, Franklin S. Atwater ve diğerleri, Industrial Organization and Management, fourth edition, Mc Graw-Hill Book Company, London, 1962, s.315.

³⁵³ Thomas F. Powers, a.g.e., s.263.

³⁵⁴ Philip B. Crosby, a.g.e., s.71.

³⁵⁵ Engin Taşkın, a.g.m., s.267.

-İşletmenin yiyecek hizmetlerinde kalite-güvence sistemi kurulur ve yeni müşteriler edinilir.

-Müşteri şikayetleri ile çok hızlı bir şekilde ilgilenilerek bunların tekrar oluşması engellenir.

-Yiyecek üretim kaynaklarının etkin kullanımı ile birim üretim maliyetleri azalır.

-Yiyecek üretim kapasitesi artar, kısa zamanda daha çok müşteriye hızlı servis yapılabilir.

-Kontrol mekanizmasını oluşturan araştırma ve test maliyetleri düşer,

-Yiyecek üretim organizasyonu içindeki gerek birimler ve gerekse kişiler arasındaki ilişkiler ve bilgi akışı hızlanarak daha düzenli hale gelir.

-Tüketici beklentilerine yönelik yiyecek beğenilme indeksleri ile ilgili talep tahminleri hızlanır.

-İşletmenin artan imajıyla, kalifiye mutfak ve servis personeli temin edilmesini kolaylaştırır.

-Personel ve yönetici ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli rol oynar.

Kalite geliştirme nedeni ile yiyecek gelirlerinin artırılması “kalite dizayn” analizini gerektirmektedir. Kalite dizayn analizi de, kalite geliştirme faaliyetleri yoluyla maliyetlerin azaltılması anlamına gelir.

İşletmelerde belirlenmiş kalitede yiyecek üretilmesi, kalitenin iki temel unsuruna dayanmaktadır. Bunlar;³⁵⁶

1-Dizayn kalitesi

2-Uygunluk kalitesi

³⁵⁶ Kemal Güven Gülen, Kalite Kontrol Maliyetleri ve Bir Uygulama Yüksek lisans Tezi, İst.Ünv. Sosyal Bilimler Enst. İstanbul, 1989, s.7.

1-Dizayn Kalitesi

Yiyecek hizmetlerinin, işletme tarafından düşünülen besleyici özellikleri yanı sıra, lezzet, kalite, yapı, tat, görünüş, porsiyon büyüklüğü ve servisi gibi fiziksel özellikleri göz önünde tutularak bu şartları sağlayan bir kalite düzeyi aralığının belirlenmesidir. Bu şartların sağlanması, işletmenin kaliteye bağlı olarak çeşitli maliyetlere katlanması demektir. Bunu belirleyen diğer etken ise, tüketici açısından kaliteye verilen değerdir. Tüketici yiyecek ihtiyacının karşılandığı belirli bir düzeye kadar kalitenin değerini ödemeye hazırdır. Fakat belirli kalite düzeyinden sonra kalite değeri tüketici ihtiyacının üstüne çıkar ve tüketici bu değeri karşılamak istemez.³⁵⁷

Yiyecek hizmetlerinin üretimi konusunda tüketicinin kalite beklentisi ve beklediği kalitede yiyecek için vermeye katlandığı bedelin tespitinde ayrıntılı bir tüketici araştırması yapılması gerekir. Ancak bu durumda müşterinin beklentisine uygun kalite düzeyi belirlenebilir.

2-Uygunluk Kalitesi

Yiyeceklerin dizayn kalitesi ile belirlenen üretim spesifikasyonlarına uymayan bozuk yiyeceklerin toplam üretime oranlamasıyla belirlenir. Fire, artık, bozuk ve kokulu yiyeceklerden oluşan üretim kayıpları kendilerine üretim sırasında harcanan paranın dışında da işletmeye çeşitli maliyetler yüklerler. Bunlar ek yiyecek malzemesi, ek işçilik maliyeti, yeniden elden geçirme maliyetleri, müşteriden gelen şikayetler ve işletmenin sektördeki imajıdır.

Son yıllarda kalitenin üretim süreci içinde sürdürülen faaliyetlerle yaratılabileceğinin anlaşılmasından sonra kalite maliyetlerine ilişkin görüşler de değişmiştir. Yeni şekli ile kalite kontrolü, üretim sistemlerinin entegre bir parçası olarak, kalitesiz üretimi önleme görevini yerine getirmektedir. Artık kaliteyi artırma maliyetlerinden değil de kalitesizliğin maliyetlerinden söz edilmektedir.³⁵⁸

Kalitesizliğin maliyet unsurları da kaynağını üretim sürecinin hemen hemen tüm

³⁵⁷ Engin Taşkın, a.g.m., s.269.

³⁵⁸ Serdar Tan, Nurettin Peşkiroğlu, Kalitesizliğin Maliyeti, MPM Yayınları, No: 316, Ankara, 1991, s.26.

aşamasından almaktadır. Kalitesizliğin maliyetini araştırırken bu unsurların neler olduğunun bilinmesi gerekir. Bu unsurlar aynı zamanda kaliteyi belirleyen unsurlar olarak karşımıza çıkar.³⁵⁹

Bunlar:

1-Önleme Maliyeti:Üretilecek olan yiyeceklerin ve hizmetlerin kalite standartlarından sapmalarının önüne geçmek amacıyla sürdürülen çalışmalardır. Önleme giderlerinin kapsamına, üretim kontrolü,kalite planlaması, kalite dizaynı, personelin eğitimi gibi yiyecek hizmetlerinde kalite sorunlarının ortaya çıkmasını önleyici faaliyetlere ilişkin maliyetler girer.

2- Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri: Yiyecek hizmet kalitesinin teknik spesifikasyonlara uygunluğunun ölçümünü oluşturan maliyetleridir. Bunun kapsamına yiyecek üretim sürecindeki dolaylı ve direkt işçilik maliyetleri girer.

3- Başarısızlık Maliyetleri: Yiyecek hizmet üretiminin kalite sürecinin herhangi bir aşamasında kalite hedeflerinden ve kalite standartlarından sapmaların yol açtığı maliyetlerdir. Bunlar;yiyecek üretimiyle ilgili tüm işletme kayıplarını(fire ve bozuk yiyecek üretiminden oluşan;servise sunulamayacak yiyecekler ile bozuk olarak alınmış iadesi yapılan yiyeceklerin nakliye, depolama, gibi satış öncesi hizmetlerini) kapsar.

Kaliteli yiyecek üretiminin gerçekleştirilmesine ilişkin bütün bu faaliyetler yiyecek üretiminin kalite sürecinin her aşamasının değerlendirilmesinde bir ölçüdür. İleriye yönelik kalite planlamaları ve düzeltici kararlar alınmasında bir temel oluşturur.³⁶⁰

Kalite maliyetleri, bizim kaliteye açıkça para harcayıp harcamadığımızı görmemizi sağlar. Otel işletmelerinde yiyecek hizmetlerinde toplam kalite maliyetlerinin nerede azaldığını inceleyip fire, artık ve bozuk yiyeceklerden oluşan üretim kayıplarını bilmek, bunların nedenlerini tespit etmek ve önleyici tedbirleri almak zorundayız. İşletmelerin bir çoğunda yiyecek üretiminde az veya çok fire ve kayıplar vardır. Bunlar çoğu kez üretim sürecinin kaçınılmaz bir olgusudur.³⁶¹

Ayrıca iş akışının sebep olduğu ve organizasyonun yeterli düzeyde ve düzende

³⁵⁹ a.g.e., s.28.

³⁶⁰ Engin Taşkın, a.g.m., s.272.

³⁶¹ a.g.m., s.273.

olmayışından kaynaklanan kayıplar da vardır. Bu kayıplar ve zararlar işletme yiyecek maliyetlerini arttırlar. Artışlar bazı hallerde satış fiyatına yansıtılabildiği gibi bazen de fark edilemediği için satış fiyatını gizlice düşürürler. Böylece yiyeceklerin üretim kayıpları, kaliteli yiyeceklerin üretim maliyetlerini de artırmış olurlar.

3.2.1.4.6. Verimlilik Kontrolü

İletişim ve teknolojinin dev adımlarla gelişmesi tüketicilerin en ucuza en mükemmelini talep etmeleri sonucunu da beraberinde getirmiştir. Gelişmelerin sınır tanımadığı günümüz koşullarında rekabet üstünlüğü verimliliği arttırmak suretiyle sağlanabilir. Uzun dönemde bunun uygulamadaki görünümü iki şekilde olabilir:

-Aynı kalitedeki ürünü piyasadaki benzerlerinden daha ucuza sunmak,

-Piyasadaki benzerlerinin fiyatına daha kaliteli ürünler sunmak.

İşletmelerin başarısızlıkları her zaman imkansızlıklarla açıklanamaz. İşletmeyi bir imkanlar yığına haline getirmek verimlilik artışını sağlamak açısından yeterli değildir.

İşletmede her zaman imkanları yüksek tutmak da olamayacağına göre, mevcut üretim faktörlerinden yüksek verimi alma mecburiyeti vardır. Bu da iyi bir örgütlenmeyi gerektirir.

Verimlilik genel anlamda, bir mamulün üretilmesi ya da bir hizmetin sunulmasında kullanılan girdilerle ulaşılan çıktı arasındaki ilişkidir.³⁶² Bir başka deyişle verimlilik, en küçük çaba ile en büyük çıktı verecek üretimin bütün faktörleri arasındaki denge anlamına gelir.³⁶³ Bu ise, çıktı değerini elde ederken kullanılan girdilerin ne ölçüde verimli kullanıldığının bir göstergesidir.

Verimlilik önemli ölçüde örgüt yapısı ve işletme içerisinde çeşitli faaliyetler arasındaki dengeden etkilenir.³⁶⁴ Eğer açık bir örgüt yapısı yoksa, yöneticiler ne yapacaklarından ziyade ne yapmak zorunda olduklarını araştırmakla zaman kaybederler. Böylece işletmenin en önemli kıt kaynağı boşa harcanmış olur.

³⁶² Joseph Prokopenko, Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, (Çev: Olcay Baykal ve diğeri), Ankara, 1992, s.14.

³⁶³ Peter F. Drucker, The Practica of Management, Heinemann, London, 1979, s.57.

³⁶⁴ Joseph Prokopenko, a.g.e., s.16.

Bunun için biz verimliliği sadece bütün faktörleri etkileyen unsurlar arasında denge olarak değil aynı zamanda bütün faktörleri hesaba katacak amaçları belirlemek olarak tanımlarız.³⁶⁵

Çıktı kalitesini sağlamadan ulaşılabilecek verimlilik de hiçbir anlam taşımamaktadır. Dolayısıyla kalitesiz üretim, mevcut kaynaklarla daha çok üretmek yerine, ek kaynak tüketimine neden olacağından verimliliği düşürmektedir.

Verimlilik yiyecek üretimi açısından ele alınınca, üretilmiş olan yiyeceklerle yiyecek üretiminde kullanılan tüm girdi faktörlerinin birbirine oranıdır. Ancak, verimlilik artışını yalnızca yiyecek üretimindeki artış olarak değil, aynı zamanda mevcut yiyeceği en az masrafla daha az girdi kullanarak üretmeyi kapsamaktadır.

Mevcut teknolojiyi, işgücünü, hammaddeyi, malzemeyi, enerjiyi, makine ve teçhizatı ve diğer üretim faktörlerini de en itkili bir şekilde kullanmak verimlilik ölçüsü sayılabilir.

Verimliliğin ölçülebilmesi için çıktı ile çıktının üretilmesinde kullanılan girdilerin miktar ve parasal değerlerinin bilinmesi gerekir. Ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesinde ise, belirgin veya sayısal olarak ortaya konmuş standartlara gereksinim vardır.

Endüstri işletmelerinde standartların saptanması nispeten kolaydır. Çünkü üretilen mamullerin derhal dağıtılması veya satılması zorunluluğu yoktur. Üretilen mamuller stoklanabilir ve böylelikle üretimin sürekliliği sağlanabilir. Fakat yiyecek hizmeti üreten işletmelerde görülen hizmetlerin çokluğu ve birbirinden farklılığı vardır. Üretimin ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi verimlilik standardının tespit edilmesini güçleştirir.³⁶⁶

Standartlarla ilgili önemli bir diğer nokta, standartların ilgililerce anlaşılması ve onaylanması gerekir. Amaçlara uygun olmayan, gerçekleşme olasılığı görülmeyen standartlara ulaşmak çok zordur. Çalışanlar standartların örgüt için önemliliğini, işlevi ile etkileşimlerini bilmelidirler. Gerçekleşmesi kuşkulu, çözüm bekleyen sorunlu alanlardaki hedefler, kişisel nedenlerle hoş gitmeyen standartlar çalışanlarda endişe ve korku yaratır.

Standartların saptanmasında kullanılan en yaygın teknik iş etütleridir. Malzeme, makine, işgücü, enerji vb. girdiler için en sağlıklı standartlar iş etütleri ile saptanmaktadır.

³⁶⁵ Peter F. Drucker, a.g.e., s.62.

³⁶⁶ Yılmaz Benligiray, a.g.e., s.12.

Genelde herkesçe kabul edilmiş, verimlilik ölçme şekli yoktur. İşletmeler kendi yapılarına uygun verimlilik ölçüleri (standartları) kullanmalıdırlar.

İşletmelerde verimlilik ölçümü oldukça büyük öneme sahiptir. Çünkü bu ölçümler ile işletmede verimlilik kaynaklarını ne derece etkin kullandığı, kararların zamanında ve doğru verilip verilmediği, maliyetlerin azalıp azalmadığı veya aksayan yönler tespit edilebilir.

Verimliliği toplam verimlilik ve kısmi verimlilik olarak da ölçmek mümkündür.

1- Toplam Verimlilik

Tüm girdilerde sağlanan tasarrufu ve etkenliği ölçebilmek için kullanılan verimliliğe toplam verimlilik denir. Toplam verimlilik, satış, ürün, işgücü, enerji, makine ve sermayenin verimliliğini içine almaktadır. Amaç, işletmenin bir bütün olarak toplam verimlilik endeksinin çıkartılmasıdır.³⁶⁷

$$\text{Toplam Verimlilik} = \frac{\text{Toplam \u0131retim Miktar\u0131}}{\text{Toplam \u0131retim Girdileri}}$$

Genel bir değerlendirme yapılırken işletme düzeyinde toplam verimlilik ölçümünün yararları sınırlıdır. Yönetim açısından hangi bölüm, hangi üren ve hizmet veya diğer üretim faktörlerinin toplam verimlilik endeksinde artma veya azalmaya neden olduğu önemlidir.

2- Kısmi Verimlilik

Kısmi verimlilik, üretilen çıktıların üretim faktörlerinin tamamına değil sadece bir üretim faktörü girdisine veya fonksiyonuna yönelik ölçümleme oranıdır. Kısmi verimlilik oranları, zaman içinde belirli bir girdi de sağlanan tasarrufu ölçme bakımından yararlı olmaktadır. Kısmi verimlilikte hangi faktörün verimliliğini ölçmek istiyorsak, o faktörün toplam miktarını kullanırız.

Kısmi verimlilik ölçümlerinde şu oranları gözönünde tutabiliriz.

$$\text{İş gücü Verimliliği} = \frac{\text{Elde edilen Toplam Üretim Miktar\u0131}}{\text{Üretim Sırasında Harcanan İşgücü Miktar\u0131}}$$

³⁶⁷ Zuhâl Akal, Toplam Kalite Yönetimi, Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri MPM Yayınları, Özel sayı, 1995, s.96.

$$\text{Makine Verimliliği} = \frac{\text{Elde Edilen Toplam Üretim Miktarı}}{\text{Üretim Sırasında Harcanan Makina Saat Miktarı}}$$

$$\text{Malzeme (Hammadde) verimliliği} = \frac{\text{Elde Edilen Toplam Üretim Miktarı}}{\text{Üretim Sırasında Harcanan Malzeme (Hammadde) Miktarı}}$$

$$\text{Enerji Verimliliği} = \frac{\text{Elde Edilen Toplam Üretim Miktarı}}{\text{Üretim Sırasında Harcanan Enerji Miktarı}}$$

Kısmi verimlilik ölçülerine baktığımızda hizmete dayanan konaklama endüstrisinde pay ve paydaları sağlıklı saptamanın güç olduğunu görürüz. Yiyecek üretiminin yer aldığı mutfakta malzeme ve işgücü verimliliğini sağlıklı olarak saptama olasılığı vardır. Ancak, aynı ölçümü makine ve enerji verimliliği için sağlayabilmeniz güçtür. Çünkü yemek hazırlama ve pişirme sürecinde çeşitli makine ve enerji gücü kullanılır. Dolayısıyla ile zaman ve hareket incelemesi yapmadan makine ve enerji kullanım sürelerini saptamak güçtür.

Verimlilik ölçümlenmeleri sadece işletme içinde yapılırsa dahi objektif bir değerlendirme sadece bu analizlerle olanak dahilinde değildir. İş ve işletme verimliliğini ölçümleyebilmek için benzeri çevre işletmelerle karşılaştırmalı analizlere gereksinim vardır.

3.2.2 Maliyet Azaltma Çalışmaları ve Programının Hazırlanmasına İlişkin Ayrıntılı Araştırma

3.2.2.1 Uygun Maliyet Azaltma Projelerinin Seçimi

Maliyet azaltma komitesi potansiyel maliyet azaltma alanlarını analiz eder. Komite daha sonra, bu alanlara ilişkin olarak hazırlanan projenin geçerli olanlarına öncelik tanır. Daha sonra her bir proje için ayrı olmak üzere, projenin büyüklüğüne göre proje sorumlusunu veya sorumlularını belirler.

Maliyet azaltma komitesinin, proje sorumlusu ya da grubu ile birlikte projeyi başlangıç ve bitiş tarihi ile birlikte kapsamlı bir şekilde tanımlaması gerekir. Aksi takdirde projenin başarısızlığı beklenen kârların ortadan kaybolmasına, artan maliyetler ve gecikmeler nedeniyle uğranan kayıplar veya ödenen tazminatlar, işletmenin zarar etmesine yol açar.³⁶⁸ Örneğin, yiyeceklerin üretiminden sonra sunumu aşamasında servis personelinin işçilik maliyetlerini

³⁶⁸ İsmet S.Barutçugil, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, s.236.

azaltım projesi, ayrıntılı bir şekilde tanımlandıktan sonra projenin uygulama alanındaki mevcut durumlarının ölçülebilir birimlerle belirlenmesi gerekir. Bundan sonraki aşamada, uygun maliyet azaltma teknik ve yöntemleri (iş-zaman-hareket analizleri, iş basitleştirme, maliyet değer ve fayda analizleri, kalite ve verimlilik analizleri vb.) belirlenerek, bunların uygulanması sonucunda elde edilecek azaltım miktarları tahmin edilir. Tahmin yapılırken mevcut durumun belirlenmesinde kullanılan birim ve esasların kullanılmasına dikkat edilmelidir. Ölçü standartlarının olmaması; karşılaştırmaların yapılmasını ve azaltım miktarlarının hesaplanmasını olanaksızlaştıracaktır.³⁶⁹ Tahmini azaltım miktarları yeterli düzeyde olan projeler için, fizibilite hazırlıklarına başlanır. Proje takip ve kontrol aşamasına gelindiğinde, maliyet azaltma komitesi ayda bir ya da daha sık toplanarak, aylık gelişme raporlarını analiz eder ve proje sorumlusuna gereken yardımları yapar.

Maliyet azaltma projeleri, gelişme projeleri olduğundan gelişmenin neye göre ölçüleceğinin de karşılaştırılması gerekir. Standart maliyet sistemi uygulayan işletmelerde bütçe standartları en iyi temeli oluşturur. Önceden saptanmış standartlar bulunamadığında, geçmiş yılların fiili ortalamaları temel alınır.

Maliyet azaltma projelerinin yatırım durumlarına göre sınıflandırılması ise, şu şekilde yapılmaktadır.³⁷⁰

- Yatırım Gerektirmeyen Projeler: Bu projeler, ya hiç bir yatırımı zorunlu kılmaz, ya da yatırım tutarları önemsizmeyecek kadar küçüktür.(iş hareket-zaman ve iş basitleştirme çalışmaları)

- Yatırım Gerektiren Projeler: Bunlar sadece maliyet azaltmak amacıyla yapılan yatırım projeleridir.(Yeni makine, teçhizatın alınması gibi)

- Yatırımı Yenileme Amacı ile Yapılan Projeler: Mevcut bir sistemin ekonomik ya da teknik ömrünü doldurması nedeniyle yenilenmesi gerektiğinde yenilenecek sistem maliyetlerde bir azalma meydana getirebilir.(Mevcut makine ve teçhizatın bir takım teknolojik yenileştirme çalışmalarının yapılması)

- Yatırımı Başka Amaçla Yapılan Projeler: Bu projeleri teknolojik zorunluluk, darboğaz giderme, kaliteyi yükseltme güvenlik vb. nedenlerle yapılan ve maliyet azaltma

³⁶⁹ Orhan Elmacı, a.g.e., s.103.

³⁷⁰ a.g.e., s.110.

amacı almasa bile beraberinde maliyetlerde azalma meydana getirebilen yatırımlardır. (İşletmeye yeni kontrol bölümlerinin kurulması, kontrol görevlilerinin alınması, bilgisayarların alınması kapasite artırma çalışmaları vb.)

- Yatırımı Gerektiren Birleşik Projeler: Bunlar hem maliyet azaltmaya, hem de başka amaçlara yönelik projeler olup, maliyet, azaltma gücü olmadan kesinlikle uygulanamazlar. (Yiyecek hizmetlerinde kalitenin artırılması bu amaçla yapılan yatırımlara yöneliktir.)

3.2.2.2 Maliyet Azaltma Programının Uygulamaya Konması

3.2.2.2.1 Maliyet Azaltma Programının Değerlemesi ve İzlenmesi

Maliyet azaltma çalışmalarına yönelik programın hazırlanmasına ilişkin ön ve ayrıntılı araştırmadan sonra maliyet azaltma programından sorumlu komite, maliyet azaltma programını uygulamaya koyar.

Maliyet azaltma programının değerlendirilmesi, maliyet azaltma ilkeleri ışığında yapılır. Maliyet azaltma ilkeleri, maliyet azaltma programının amaca ne oranda hizmet ettiğini yansıtan temel göstergelerdir.

Maliyet azaltma programı uygulamaya konduktan sonra, sadece maliyet azaltma programının değerlendirilmesi ile yetinilmemelidir. Bunun yanında, maliyet azaltma programının etkinliğini sürekli kılmak için, program sürekli ve düzenli olarak izlenmelidir. Unutulmamalıdır ki, azaltılan maliyetlerin zaman içerisinde tekrar kendiliğinden yükselebileceği ve azaltıldığı sanılan maliyetlerde halen bir azalma potansiyelinin bulunabileceğidir.

3.2.2.2.2 Uygulamada Maliyet Azaltımına Dahil Edilebilecek ve Edilemeyecek Giderler

Maliyet azaltma programının uygulamaya konmasında karşılaşılabilecek sorunları ve çözüm önerilerini, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.³⁷¹

- Hiçbir projeye bağlı olmaksızın, kendiliğinden azalan maliyetlerin (talep artışı, kapasite kullanımının artması, zamanla tecrübe ve bilgi gereksinimi, daha iyi işletme koşullarının sağlanması gibi) maliyet azaltma değerlemelerinde dikkate alınmaması gerekir.

³⁷¹ a.g.e., ss.111-112.

- Maliyet azaltma programının uygulandığı bir alanda, maliyet kalemlerinin bir kısmı ya da tümü azalacağı yerde artabilir. Bu durumda; maliyetlerdeki artış projeye ilgiliyse, zararların maliyet tasarruflarından düşülmesi gerekir. Maliyetlerdeki artış proje ile ilgili değilse, zararların hesaba katılmaması, sadece azaltımların hesaba katılması gerekir.

- Maliyet azaltma projeleri ile sağlanan tasarrufların bir kısmı ya da tamamı işletme yerine müşteriye katkı sağlayabilir. Bu durum da projeler, maliyet azaltma projesi olarak kabul edilmekle birlikte, müşteriye intikal eden tutarın, işletmenin genel azaltım tutarı içinde yer almaması gerekir.

- İşçiliklerdeki maliyet tasarrufu; kadrodaki azalma, veya kadronun aynı kalmasına karşın imalattaki artış, kadrodaki artışa karşın işletme dışına ödenen (ekstra personel) işçilik ücret tutarlarının azalması ile sağlanır. Bir kadroyu ortadan kaldırmayacak derecede sağlanan işçilik tasarrufları; imalatın artmadığı, fazla mesailerin ya da dışarıya ödenen işçilik ücretinin azalmadığı durumlarda dikkate alınmaz. Ayrıca bir kadro azalmasını gerektirecek kadar işçilik tasarrufu sağlandığında, kaldırılan kadroda bulunan personel, o kadrodan ücret ya da maaş almaya devam ediyorsa, sağlanan bu tasarruf işçilik maliyet azaltımında gösterilmemesi gerekir.

- Kapasite artışından kaynaklanan maliyet azaltımları mamul maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınmaz. Oysa verimlilik artışı sağlanarak üretim miktarı arttırıldığında maliyet azaltımı olarak hesaplara geçirilebilir.

- Satınalma yada dışarıya imal ettirme gibi durumlarda, en ucuz teklifin bulunması ve bu teklifin kabul edilerek hammadde ve malzemenin satın alınması maliyet azaltımı olarak değerlendirilemez. Öte yandan, kullanılan bir malzeme, makine ya da ekipman yerine yeni ve daha ucuz bir malzeme, makine ya da ekipman ikame edildiğinde, sağlanacak tasarruf maliyet azaltımı olarak kabul edilmesi gerekir.

- Maliyet azaltma projelerine ilişkin tasarrufların hesaplanmasında, genel olarak üretilen mamulün satın fiyatı kullanılmaz. Fakat, maliyetler azaltılarak ya da sabit bırakılarak mamulün kalitesinde sağlanacak bir geliştirme ile satış fiyatları arttırıldığında, eski ve yeni satış fiyatları arasındaki farkın maliyet azaltımı olarak kabul edilmesi gerekir. Eski ve yeni fiyatlar arasındaki fark hesaplanırken, enflasyon faktörü de gözününe alınmalı ve fiyat artışının bir kısmı enflasyon nedeniyle meydana gelmişse, bu tutar artırımdan düşünmelidir.

3.3 Yiyecek Üretim Maliyetlerinin Azaltılması

3.3.1 Direkt İlkmadde ve Malzeme Maliyetlerinin Azaltılması

3.3.1.1 Satınalma Maliyetlerinin Azaltılması.

Direkt ilkmadde ve malzeme, mamulün bünyesi içerisine giren, teknik ve ekonomik olarak değeri saptanabilen bir maliyet türüdür. Satınalma faaliyetlerinde sağlanacak verimliliğin üretim süreci ve kalitenin sağlanması ile ilgili performanslar üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri vardır.³⁷²

Hammadde ve malzeme satınalma maliyetlerinin azaltılması, sistemli ve etkin bir satınalma politikasının işletmece belirlenmesi ile mümkündür.

Direkt ilkmadde ve malzeme alış maliyetlerini etkileyen faktörlerden bazıları şunlardır;³⁷³

3.3.1.1.1 Fiyat ve Miktar Analizi

Herhangi bir ürün için talep edilecek fiyat sınırlıdır. Bunun en büyük sınırlayıcısı işletmelerin içinde buldukları rekabet koşuludur. Dolayısıyla satış fiyatının arttırılmasıyla kârın yükseltilemeyeceği ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde, yetersiz üretim imkanları veya düşünülmeden yapılan satınalma sonucunda oluşan zararları kapatmak amacı ile de fiyat arttırılmaz. Profesyonel bir satınalma bölümü bulunan ve iyi yönetilen bir işletme, kaliteyi düşürmeden satınalmalardan tasarruf edilen her kuruşla maliyetleri azaltma imkanı bulacaktır. Bu yüzden satınalma bölümü bir kâr merkezi olmalıdır.³⁷⁴

Direkt yiyecek ilkmadde ve malzemenin maliyeti, yalnızca satınalınan ilkmadde ve malzemenin fatura tutarı değildir. Gerçek maliyete ulaşabilmek için dikkate alınması gereken diğer unsurlar; alıcının yüklendiği personel servis giderleri, depolama, faturalama, fire vb. giderlerdir.³⁷⁵ Bu yüzden, bir malzemeyi en düşük fiyata satınalmak da her zaman bir avantaj yaratmamalıdır. Örneğin, uzak mesafede bulunan bir satıcıdan düşük fiyata önerilen bir malzeme alıcıya ulaşmaya kadar nakliye harcamaları yüklenecektir. Bu nedenle, yerel bir

³⁷² Richard M.Singer, a.g.e., s.13.

³⁷³ a.g.e., s.17.

³⁷⁴ a.g.e., s.19.

³⁷⁵ a.g.e., s.31.

satıcıdan daha yüksek bir fiyata yapılan alıma oranla daha pahalıya malolabilir. Ayrıca uzak mesafede bulunan bir satıcıdan ucuz alınan bir malzemede gecikme veya bozulma sözkonusu olabilir. Teslimattaki gecikme ve bozulma, üretimin durmasına ve üretilecek mamulün kalitesinin düşmesine neden olabilir. Bu durumda uğranılan zarar, daha düşük bir alımdan elde edilmesi tasarlanan tasarrufları ortadan kaldırır.

İyi bir satınalma temsilcisi işletmenin ürettiği yiyecekler ve üretim süreci hakkında da geniş bilgi sahibi olmalıdır.³⁷⁶ Satınalma memuru mutfağın nasıl çalıştığını ve yiyecek maddelerinin hangi süreçlerden geçerek nasıl pişirildiğini ve servis edildiğini bilmelidir. Hangi yiyecek maddelerinin hangi yemeklerde kullanıldığını, hangi tür yemeklerde kullanılmadığını bizzat görmelidir.³⁷⁷ Bunun yanında; etlerin hangi mevsimde bol, ucuz ve lezzetli olduğunu, sebze ve meyvelerin dış görünüşüyle birlikte tatlarını ve lezzetlerini anlayabilmelidir.

3.3.1.1.2 Satınalma Yetkisinin Sınırlandırılması

Satınalma faaliyetlerinin başarısı, işletmeye satınalınacak hammadde ve malzemelerin; satınalma personelinin dışında hiç kimsenin bir şeyi satın alıp almama konusunda karar verip vermemesine bağlıdır. Satınalmanın etkin ve karlı olarak yapılması gerekiyorsa, profesyonel satınalmacılar tarafından yapılması gerekir. İşletmede herhangi bir kimse bir satıcıdan hoşuna gideni satınalabilirse, satınalma bölümünün bir karar ortamı yaratması olanak dışıdır. El altından yapılan satınalma, yani aşçıbaşı, şef ve müdürlerin gözde satıcılardan istediklerini satınalmaları savurganlıktır ve pahalıya malolabilir. Satınalma yetki ve sorumluluğu satınalma bölümüne ait olmakla birlikte işletme müdürünün kesin izni olmadan hiç kimse veya bölüm herhangi bir satıcıdan alım yapmamalıdır. Bununla birlikte satıcı şirketlerin satış elemanları, satınalma bölümünün izni olmadan işletmeye ve depolarına girmemeli ve satınalma bölümünden olmayan kimselere satış yapmaları engellenmelidir.

3.3.1.1.3 Kalite Analizi

İstenilen kalitede yiyecek maddesinin istenilen miktar ve zamanda satın alınması ve üretime sokulması tüm üretim süreci içerisinde verimliliği önemli ölçüde etkiler. Satınalınacak yiyecek maddesi ve malzemelerinin kalite standartlarına uygunluğu, fire, hata ve bozuk yiyecek oranını azaltır. Bu da hem üretim kapasitesini verimli kullanmayı hem de israfi

³⁷⁶ Jack D.Ninemeier, Principles of Food and Beveage Operations, s.261.

³⁷⁷ Gerald W.Lattin, a.g.e., s.139.

ve yeniden elden geçirme maliyetlerini azaltarak kullanılan malzemede işçilikte, makinede, genel üretim giderlerinde tasarruf sağlar.³⁷⁸

3.3.1.1.4 Standartlaştırma

Yiyecek maddelerinin satın alınmasında işletmenin imajına uygun, istenilen kalitede malzemenin tedariki sağlanmalıdır. Bunun için satın alınacak herbir yiyecek maddesi ve malzemesi ile ilgili standartlar belirlenmelidir.³⁷⁹ Satın alma maliyeti, satın alınacak kalemlerin miktarı, kalitesi ve diğer özellikleri tanımlayan standart satınalma spesifikasyonları yoluyla büyük ölçüde kolaylaştırılmıştır.³⁸⁰ Oysa, satınalma maliyetlerini denetim altına alma da en çok ihmal edilen yöntemlerden biri de standartlaştırmadır. Halbuki, standartlaştırma depolamayı basitleştirdiği gibi, stok için tutulan kart adedinin azalmasını da sağlar.

Satın alınan hammadde ve malzemelerin çok çeşitlilik gösterdiği yiyecek hizmetlerinin tüm alımlarında standartlara uygunluk ve süreklilik temeldir. Renk şekil, düzgünlük, büyüklük, olgunluk, sertlik, ağırlık, dayanıklılık, görünüş, porsiyonlama vb. çeşitli özelliklere satınalmada önem verilmelidir.

3.3.1.1.5 Stoklama Analizi

Alımlarda büyük siparişlerin verilmesi genellikle birim başına tasarruf sağlamaktadır. Fakat satınalmacı hammadde ve malzemeyi fazla bulundurmanın meydana getirdiği görünmeyen maliyetlerden de haberdar olmalıdır. Bu durum; depolama, sigorta, bozulma, çalınma, kullanım süresini doldurma gibi maliyet unsurlarını kapsar. Ayrıca, sebze ve meyvelerde mevsimlik indirimlerden yararlanma, olasılığını da ortadan kaldırır.

İşletmelerin depolama olanakları, sipariş maliyetleri, stokların mevcut durumu, miktar iskontoları, ilgili yiyecek kalemlerine ilişkin pazar koşulları, işletmenin tedarikçiye uzaklığı gibi faktörler yiyecek maddelerinin satınalma miktarı üzerinde belirleyici rol oynarlar. Bütün bunların yanında satın alınacak yiyecek maddelerinin doğrudan mutfağa mı yoksa stok için mi satın alınacağına bilinmesi gerekir. Çabuk bozulabilecek türden olan yiyecek maddeleri (et, süt, sebze gibi) daha sık aralıklarla satın alınmalıdır.³⁸¹

³⁷⁸ Engin Sağdıç, "Satınalmada Kalite Kontrolü ve Örneklem Planları", ISO, yıl:224, İstanbul Ekim 1984, s.62.

³⁷⁹ John B.Knight, lental H. Kotschevar, a.g.e., s.188.

³⁸⁰ S.Medlik, a.g.e., s.63.

³⁸¹ Jack D.Ninemeier, Principles of Food and Beverage Operations, s.268.

Dayanıklı yiyecek maddelerinin satın alınmasında ise, minimum ve maksimum sipariş noktaları belirlenmelidir. Bu, satın alınacak yiyecek kalemine ilişkin olarak ne zaman ve ne miktarda sipariş verilmesi gerektiğini belirler.

Ekonomik satınalma miktarı, işletmenin üretim faaliyetlerini aksatmadan yürütmeyi sağlarken, fazla stok bulundurmadan meydana gelen maliyetlerin azaltılmasını da sağlar.³⁸² Bununla beraber yüksek alımlarda stoklama maliyetlerini düşürecek yöntemler de mevcuttur. İşletme toplu alım yapmak arzusunda ise, stokun büyük bir bölümünü satıcı firmanın kendi deposunda saklanmasını ve üretim için gerektiğinde küçük partiler halinde sevk edilmesini sağlayabilir. Özellikle rekabetin güçlü olduğu alanlarda, işi kazanmak isteyen satıcılar böyle bir hizmet anlaşmasını kabul edeceklerdir.

3.3.1.1.6 Rüşvet ve Açıkta Ödemeler

Satınalma faaliyetlerinde sıkça rastlanan ve ihalelerin kazanılması için başvuru alanı açıkta ödemelere ve rüşvete göz yumulmamalıdır. Bir satıcı herhangi bir işletmeden sipariş almayı umuyorsa pahalı bir hediye ve rüşvet önerisinde bulunmaz. Satıcının fiyatı ve maliyetinin en ucuzu ve iyisi ise, işletmenin onu tercih etmesi için teşvik edilmesi gerekmez. Dolayısıyla rüşvet, daha düşük kaliteli ve yüksek fiyatlı malların satılabilmesi için önerilmektedir.³⁸³ Rüşvet önerisinde bulunan satıcılar onaylanmış satıcılar listesinden çıkarılmalıdırlar. Rüşvet veya armağanı kabul eden satınalmacı da değiştirilmeli veya görevinden alınmalıdır.

3.3.1.1.7 Değer Analizi

Satın alınacak herhangi bir yiyecek maddesi veya malzemesinin tamamlanmış ürün içerisindeki değeri de göz önüne alınmalıdır. Değer, genellikle fiyatla karıştırılır, fakat fiyat değildir. Değer, bir yiyecek hammaddesi veya hizmetinin yerine getirmesi gereken yarar veya mamulün üretimi için uygunluğudur.

Değer analizi, üretime katılacak her bir faktörün işe yaraması gerektiği anlayışına dayanır.³⁸⁴ Değer kavramının amacı, gereksiz maliyetlerin belirlenmesi, yiyeceğin kalitesi, işletmenin imajı, müşteri beklentilerini etkilemeyen yaratıcı bir yaklaşımdır.

³⁸² Geralt W.lattin, a.g.e., s.143.

³⁸³ Richard M.Singer, a.g.e., s.39.

³⁸⁴ a.g.e., s.63.

3.3.1.2 Stoklama Maliyetlerinin Azaltılması

Stoklar, işletmelerin satış, üretim, satınalma, finansman gibi temel fonksiyonları üzerinde önemli etkilerde bulunurlar. Buna rağmen uygulamada planlama, kontrol ve maliyetlerin azaltımı yönünden stoklara gerekli ilgi gösterilmemektedir. Bu da stok birikimlerine veya stok yetersizliğine yol açmaktadır. Böylece işletmeler satış ile üretim taleplerini zamanında karşılayamamakta veya stoklara gereksiz olarak sermaye bağlamaktadırlar.

İşletmelerin Stok politikasının amaçları ise;³⁸⁵

- Stok yatırımının optimum seviyesini planlamak.
- Etkili stok kontrolü ile stoklardan oluşabilecek değer kaybını enaza indirmek,

Etkin, stok politikası, üretim darboğazlarını önleyerek çalışanların verimliliğinin artmasına, üretim giderlerinin azalmasına neden olur.

Etkin stok yönetimi, elde etme maliyetleri ile elde tutma maliyetleri arasında denge oluşturur. Başka bir ifade ile etkin stok yönetimi, stoklardaki çeşitli değer kayıplarını (mevsimlik yiyeceklerde piyasa fiyat değişmelerini, bozulma ve fireler, ekonomik değer kayıpları, kullanım ömrünü doldurma, stoklama hataları vb.) önleyerek stoklama giderlerini azaltır.

Etkin stok yönetimi hiç bir zaman stokların en aşağıda tutulması demek değildir. Asıl önemli olan, fazla stok bulundurmanın oluşturacağı giderler ile stok bulundurmamanın oluşturacağı giderleri dengeleyecek stok düzeyine ulaşmaktır. Fazla miktarda stok elde bulundurmanın ne denli maliyet yükü varsa; elde bulundurmama nedeni ile kaybedilen gelirlerin oluşturacağı yük de işletme için önemli kaynak kaybı yaratır. Fazla stok bulundurma somut, hesaplanabilir maliyet yükü oluştururken, stok bulundurmamanın oluşturacağı gelir kaybının her zaman hesaplanabilmesi olanaksızdır. Elde tutma giderleri, stoklanan miktara bağlı olarak değişir. Stoklanan miktar arttıkça elde tutma giderleri (personel, enerji, sigorta, faiz, fire, vb.) artar.³⁸⁶

Stoklama maliyetleri ile satınalma maliyetleri ters yönde değişir. Bu nedenle hem stok

³⁸⁵ DESİYAB, "Satınalma, Depolama, Pazarlama Semineri" (22-26 Kasım, 1982), Alanya, s.11.

³⁸⁶ DESİYAB, "Satınalma, Depolama, Pazarlama Semineri", s.13.

maliyetlerini hem de satınalma maliyetlerini azaltacak önemli bazı yöntemleri de şu şekilde sıralayabiliriz:³⁸⁷

- ABC Yöntemi
- Ekonomik sipariş miktarı yöntemi
- Tam zamanında üretim yöntemi (JİT)
- Stokların kontrolünde bilgisayar kullanımı
- Depo çıkışları

Şimdi bu yöntemleri kısaca açıklayalım.

3.3.1.2.1 ABC Yöntemi

ABC Yöntemi stok kontrolünün yanısıra, satış (servis), kalite kontrolü, mamul çeşidi, hammadde ve malzeme satınalmalarında ve üretim planlama sorunlarında da başarı ile uygulama alanı bulmuştur. Stok kontrolünde ABC Yöntemi, bir yıl içinde üretimde kullanılan Direkt ilkmadde ve malzeme kalemlerinin toplam değer içindeki kümülatif yüzdelere göre sınıflandırılmasıdır. Bir işletmede miktarca toplam stokların küçük bir yüzdesini oluşturan kalemler (baharatlar, çerezler vb.) genellikle toplam stok değerinin büyük bir kısmını oluşturur.

İşletmelerde stoklar ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde, genellikle üç sınıfa ayrılabilir. (A) sınıfındaki stok kalemleri, yıllık kullanım değerinin %75-80 gibi büyük bir kısmını oluşturdukları halde, miktarca toplam stokların sadece %15-20 gibi küçük bir kısmını oluştururlar. (B) sınıfındaki stok kalemleri, yıllık kullanım değerinin %10-15'ini ve miktar olarak da %30-40'lık bir kısmını oluştururlar. (C) sınıfındaki stok kalemleri ise yıllık kullanım değerinin %5-10 ve miktar olarak da %40-50'lik bir kısmını oluştururlar.

Bu yöntemde stoklar üç den daha fazla sınıflarda da toplanabilir, ya da ABC sınıflarının herbiri içinde alt sınıflara göre bir sınıflama yapılabilir. İşletmenin stoklarının özelliklerine uygun bir sınıflandırma yapılması, miktar ve değer yüzdelерinin de yine bu kriterlere göre saptanması doğaldır.

³⁸⁷ Orhan Elmacı, a.g.e., s.26.

ABC yöntemi stok kalemlerinin hem miktar, hem de değer olarak sınıflandırılmasını sağlayarak (A) ve (B) sınıfına giren stok kalemleri için daha az, (C) sınıfına giren kalemlerden daha çok miktarda satın alınmasını sağlayarak, stok maliyetlerinin büyük ölçüde azaltılmasına yardımcı olur. ABC stok kontrolünün temeli, düşük değerli kalemlerden bol miktarda bulundurmak, yüksek değerli kalemlerin miktarını düşük tutup kontrolünü sıkılaştırmaya dayanır.

ABC stok kontrolünde A grubundaki değerce önemli kalemlerin kontrolünün daha sıkı yapılabilmesi için şu yollara başvurulur:³⁸⁸

- Ayrıntılı kayıt sistemleri tutulur.
- Kontrol sorumluluğu daha üst düzeydeki personele verilir.
- Gözden geçirme periyotları sıklaştırılır.
- Tedarik süresi, sipariş noktası, emniyet stoku ve sipariş miktarı titizlikle hesaplanır.
- Satınalma işlemleri yakından takip edilir.

3.3.1.2.2 Ekonomik Sipariş Miktarı Yöntemi

Stok politikasında temel ilke direkt ilkmadde ve malzeme stoklarını en uygun düzeyde tutmaktır. Stokların en uygun miktarı maliyetlerin en düşük olduğu noktada ekonomik sipariş yöntemi (ESM) ile bulunur. Her bir siparişin hacmi arttıkça yıllık sipariş sayısı azalacak, satınalma maliyetleri de daha düşük düzeyde kalacaktır. Buna karşın, stok bulundurma giderleri sipariş hacmi büyüdükçe artacaktır. Diğer taraftan, küçük sipariş hacimleri düşük stok maliyetlerine yol açacak, ancak yıl içinde çok sayıda satınalma işleminin yapılmasını gerektirecektir. Anlaşılacağı gibi, stok bulundurma giderleri ile satınalma giderlerinin en düşük olduğu nokta, stok maliyetlerini en düşük düzeyde gerçekleştirecek en uygun sipariş miktarıdır.³⁸⁹

Model temel olarak ilgili yiyecek kalemine ilişkin olarak ne zaman sipariş verilmesini

³⁸⁸ Bülent Kobu, Üretim Yönetimi, 8.B. Avcıol Basın Yayın, İstanbul, 1994, s.297

³⁸⁹ İsmet S.Barutçugil, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, s.182.

ve ne kadar sipariş verilmesi gerektiğini belirler.³⁹⁰ Dolayısıyla ESM hesapları hem emniyet stoğu saptanması açısından hem de istikrarlı stok denetimi açısından etkili bir yöntemdir.³⁹¹ Bu modelin işlev görebilmesi için stokların altına düşmemesi gereken miktar ile üzerine çıkmaması gereken miktar belirlenmelidir.

Kullanım oranı her bir sipariş de kullanılan stok miktarını belirler. Güvenlik miktarı, yiyecek kalemlerinin stoklarda bulunması gereken miktardır. Güvenlik miktarı, kullanılması gereken normal oranların aşılması ve geciken siparişleri karşılamak üzere bulundurulur.³⁹²

Bütün bu sayılan faktörlerin yanısıra yiyecek kalemlerinin doğrudan ilgili mutfak kısmından kullanılmak üzere mi yoksa stoklar için mi satın alınacağı belirlenmesi gerekir. Et, süt ürünleri, taze meyve ve sebze gibi kolayca bozulabilecek yiyecekler doğrudan mutfak için haftada birkaç kez satın alınır.

3.3.1.2.3 Tam Zamanında Üretim Yöntemi

Tam zamanında ya da sıfır stokla talebe göre üretim sistemi teknoloji ve rekabet doğrultusunda ortaya çıkmıştır.³⁹³ Bu yaklaşımın dayandığı temel düşünce; üretimde kullanılan her türlü ilkmadde ve malzeme gerekli olduğu anda, istenilen miktarlarda bulunmalıdır. Böylece minimum stokla ortalama stok maliyeti en az olur. Stok geri dönüş hızı artırılarak işletme sermayesi en etkili şekilde kullanılır.

Günümüzde otel işletmelerinin hemen tamamı, yiyecek üretim sürecinde kullanacakları tüm yiyecek ilkmadde ve malzemelerini önceden temin ederek stoklarında bulundururlar. Bu özellikle; yiyecek üretim sürecini kesintisiz bir şekilde devam ettirmek, aniden çıkabilecek müşteri taleplerini etkin bir şekilde karşılayabilmek, kısmen de fiyat yükselmelerine karşı önlem almak amacıyla yapılır.

Bunun yanında otel işletmelerini otel müşterisi dışındaki insanlara da hizmet vermeleri, yiyecek üretimi ve satışının müşterinin otele başvurusu üzerine başlaması ve müşteri yiyecek beklentilerinin ve beğenilerinin farklı olması stok bulundurmaya zorunlu kılmaktadır.

³⁹⁰ Jack D.Ninemeier, Principles of Food and Beverage Operations, s.268.

³⁹¹ Salih Saraç, a.g.e., s.104.

³⁹² Jack D.Ninemeier, Planning and Control for Food and Beverage Operations, s.129.

³⁹³ Erol Peker, Sıfır Stokla Üretim Sisteminin Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Açısından İncelenmesi, Yüksek lisans Tezi, İ.Ü., Sosyal Bil. enstitüsü, İstanbul, 1994, s.51.

Tam zamanında (sıfır stokla) üretim olarak adlandırılan bu yöntem ancak aşağıdaki özelliklerin tümünü taşıyan otel işletmelerinde uygulanabilirliği mümkündür:

- Önceden rezervasyon yaptırmış ve otele geleceği kesinleşmiş müşterilerinin bulunması,
- Yiyecek üretimi ve malzeme gereksinim planlaması ile kontrolünü gerçekleştirmesi,
- Restoranlarında tek tip (tabldot ve devirli) menü uygulaması,
- Katılım sayısı ve alınacak menü önceden belirlenmiş özel büyük ziyafet (düğün, nişan, toplantı, eğlence vb.) menülerinde,
- Yiyeceklerini standart reçetelere ve standart porsiyon büyüklüklerine göre hazırlayan işletmelerde,
- İşletmenin tedarik kaynaklarına yakın olması,
- Tedarikçi sayısının azaltılmış ve güvenilir olması,
- Kalitenin üretim esnasında kontrol edilebilmesi,
- Ekstra personel bulabilme gücü ve mevcut personelin değişik işleri yapabilme gücü ve ekip çalışmasını gerçekleştirebilmesi,

Tüm bunlar için etkin bir üretim planlaması şarttır. Aksi takdirde yöntem, üretim maliyetlerinin azaltılmasından çok zarar getirebilir.

Ancak, bugün işletmelerin birçoğu restoranlarında tabldot menü uygulaması yanında alakart menüye de yer vermektedirler. Bununla birlikte tabldot menü alan olumsuz hava şartlarına göre kesinleşmemiş rezervasyonların iptal edilebileceği gözönünde tutulmamalıdır.

3.3.1.2.4 Stokların Kontrolünde Bilgisayar Kullanımı

Yeni teknoloji hızlıdır ve hız otellerde önemlidir. ³⁹⁴Müşteriye yiyecek satışı kasa veya müşteri faturasını ve otelin gelir analizini etkiler. Otel işletmelerinde yiyecek üretimi ile tüketimi aynı anda gerçekleştiğinden ve yiyeceklerin depolanma özelliği bulunmadığından kontrolünün de mutlaka o gün hızlı bir şekilde yapılması gerekir.

Günümüz otel işletmelerinde yüzlerce hatta binlerce stok kaleminin bulunduğu ve bunların oldukça yüksek değerlere ulaştığı bilinmektedir. Bu stokların kayıt ve kontrollerinin taşıdığı önem artan rekabet ortamında son derece açıktır. İşletmelerde etkin stok kontrolü kurmak ve yürütmek ancak bilgisayarların kullanımı ile gerçekleştirilebilmektedir. Bilgisayarlar, modern stok kontrol yöntemlerinin uygulanmasını önemli ölçüde kolaylaştırmaktadırlar. Bilgisayar belleğine tüm stok kalemlerine ilişkin bilgilerin tamamı kaydedilebilir. Stok giriş ve çıkışlarının verilmesiyle gerekli hesaplamalar aynı anda otomatik olarak yapılır. Geçmiş müşteri talepleri analiz edilerek ileriye dönük tahminler yapılır. Emniyet stok düzeyi ve ekonomik sipariş miktarı, hammadde ve malzeme çıkışları servis ve ürün itibarıyla izlenebilir. Yeni sipariş verilmesini gerektiren stok kalemleri konusunda ilgililer uyarılır. Stoklarda oluşacak kayıp ve fireler hakkında anında sağlıklı bilgilere ulaşılır.

3.3.2.1.5 Depo Çıkışları

Ağırlama hizmet işletmelerinde satın alınan yiyeceklerin stoklama koşulları ve önemi kadar bu malzemelerin mutfaktan gelen istekler doğrultusunda depodan çıkışı da önemlidir. Malzeme istek fişlerine dayanmayan yiyecek maddelerinin ve malzemelerinin depodan çıkışının kesinlikle önlenmesi kayıpların azaltılması açısından önemlidir.

Depodan çıkartılacak yiyecek maddelerinin istem miktarları çok iyi hesaplanmalıdır. Gereğinden fazla çıkartılan malzemeler mutfakta gereksiz kullanılan ve zayıflara neden olurken bazen de iade edilmektedir. Oysa yiyecek maddeleri depodan veya buzhane den çıktıktan sonra ısı farkının değişmesi nedeniyle direnç kaybına uğramaktadırlar. Bu durum ise malzemenin özelliklerini kaybetmesi sonucu çabuk bozulmasına etki etmektedir.

Yiyecek maddesi ve malzemelerinin fiziksel kayıplara uğramaması; depo memurunun

³⁹⁴ S.Medlik, a.g.e., s.129.

işini kolaylaştırması ve istenilen malzemelerin istek oranında verilebilmesi için önceden paketlenmesinde fayda vardır.³⁹⁵ Örneğin, şeker, baharat, kuruyemiş gibi malzemelerin önceden paketlenip hazırlanması çıkış işlemini hızlandırır.

Yiyeceklerin stokta kalış sürelerini en aza indirmek için ilk önce stoklanan kalemlerin ilk önce kullanılmasına özen gösterilmelidir. Stoklarda kalması gereken sürenin üzerinde kalan yiyecek kalemlerinin de bir listesi yapılarak aşçıbaşına sunulurken hemen kullanılması sağlanmalıdır.³⁹⁶

Ayrıca, deponun teslim alma yerine ve mutfığa yakın olması yiyecek maddesi ve malzemelerinin taşınma sırasında çalınma ve firelerden oluşan kayıpların azaltılması açısından önemlidir.

3.3.1.3 Kullanım Maliyetlerinin Azaltılması

Stoklardan üretime gönderilecek direkt ilkmadde ve malzemenin maliyeti kullanım maliyetlerini oluşturur. Direkt ilkmadde ve malzeme kullanım maliyetlerinin azaltımı; fire, artık, bozuk ve kusurlu mamul biçiminde oluşan üretim kayıplarının olumsuz sonuçlarının en aza indirilmesi ile gerçekleştirilir.

Ancak, üretim kayıplarının maliyetler üzerindeki etkisine geçmeden önce üretim kayıplarının neler olduğu, ortaya çıkış şekilleri üzerinde durulmalıdır.

Üretim kaybı; üretimi uygun ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için, gerekli olanın üzerinde harcanan fazla hammadde, işgücü ve makine süresi olarak açıklanabilir.

Konaklama işletmelerinde yiyecek hizmetlerinin üretiminde üç tür kayıpla karşılaşmaktadır.³⁹⁷

1- İşgücü kaybı

2- Üretim faaliyetleri kaybı

3- Hammadde ve malzeme kaybı olmaktadır.

³⁹⁵ Jack D.Ninemeier, Planning and Control for Food and Beverage Operations, s.153.

³⁹⁶ Ahmet Aktaş, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi, s.177.

³⁹⁷ Reşat Karcıoğlu, Sanayi İşletmelerinde Üretim Kayıpları, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Yayın No: 759, Erzurum, 1993. s.9

Bu kayıp türlerinden herbirinin veya tümünün ortaya çıkması ile işletmede faaliyetlerin verimliliği azalacak üretim maliyetleri yükselecektir.

İşletmelerde üretime verilen direkt ilkmadde ve malzeme ile yardımcı maddelerin tümünün üretilmiş mamulün bünyesinde yer alması istenir. Oysa, gerçek hayatta özellikle yiyecek üretiminde kullanılan direkt ilkmadde ve malzeme ile yardımcı maddelerin tamamı yiyeceğin bünyesine girmemektedir. Örneğin sebzelerin ayıklanması sonucu arta kalan kısımları, etlerden kemiklerin ayrılması gibi diğer bir ifadeyle üretime giren birimler, üretimden çıkan birimlere eşit olmamakta, girdi-çıkıtı dengesi üretim aşamasında ortaya çıkan kayıplarla bozulabilmektedir.

Üretim kayıpları bozulma, buharlaşma, sızma büzülme, ayıklama gibi faktörlerden kaynaklanabilen sözkonusu faktörler sonucu ortaya çıkan fire, artık, bozuk ve kusurlu yiyeceklerden dolayı üretimden çıkan birimler, üretime giren birimlere nazaran azalmaktadır. Fire, artık, bozuk ve kusurlu yiyecek olarak ortaya çıkan üretim kayıplarından dolayı, yalnızca miktar kaybı olmayıp aynı zamanda üretilmiş yiyecekte değer kaybı da olmaktadır. Dolayısıyla üretim kayıplarının ortaya çıkması sonucu, üretim kayıplarına isabet eden oranda direkt işçilik genel imalat gideri kaybı da olmaktadır.

Üretim kayıpları oluşma zamanlarına göre iki kısma ayrılabilir. Bunlar:³⁹⁸

1- Üretimin başında veya üretim esnasında ortaya çıkan üretim kayıpları, fire ve artıklar.

2- Üretimin kalite kontrol işlemleri esnasında ortaya çıkan üretim kayıpları, bozuk ve kusurlu mamullerdir.

Niteliklerine göre üretim kayıplarını, normal üretim kayıpları ve anormal üretim kayıpları olmak üzere iki kısımda toplayabiliriz.

Normal yiyecek üretim kayıpları, belli bir yiyecek üretim faaliyetinde ortaya çıkması beklenen ve kabul edilebilir sınırlar içinde kalan üretim kayıplarıdır.

Anormal yiyecek üretim kayıpları ise, daha önceden standartları tesbit edilmiş oranları aşan üretim kayıplarıdır. Yani, yiyecek üretim süreci esnasında ortaya çıkması beklenmeyen

³⁹⁸ Reşat Karcıoğlu, a.g.e., s.10.

ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmayan üretim kayıplarıdır.

Yiyecek hizmetlerinde üretim kayıplarını dört grup altında toplayabiliriz.

Bunlar : Fireler artıklar, bozuk, yiyecekler ve kusurlu yiyeceklerden oluşmaktadır.

3.3.1.3.1 Fire

Üretim sürecine giren yiyecek hammaddesi ve malzemesinin ağırlık ve hacimlerinin buharlaşması, büzülmesi ve eksilmesi sonucu ortaya çıkan kayıp ve azalmalardır. Örneğin, sebzelerde ve etlerde pişme esnasında görülen buharlaşma ve büzülme gibi eksiklikler fire olarak karşımıza çıkarlar.³⁹⁹

Diğer taraftan tamamlanmış yiyeceğin bünyesinde yer alan yiyecek ilkmadde miktarı ile üretim sürecine giren brüt ilkmadde miktarı arasındaki farka da fire denilmektedir. Örneğin, patates, ıspanak gibi sebzelerin ayıklanması sırasında meydana gelen kayıplar gibi. Fiziki kayıplar bazen üretim aşamasına gelmeden önce hatalı taşıma ve depolama esnasında da ortaya çıkabilirler. Bunlar stoklama giderleri arasında yer almaktadır. Ancak konu itibariyle ele aldığımız kayıplar yiyecek ilkmadde ve malzemesinin kullanım aşamasında ortaya çıkan firelerdir.

3.3.1.3.2 Artık

Yiyecek hammaddesi ve malzemelerinin üretim sürecinde işlem görmesi sonucu arta kalan küçük parçalar, döküntülerdir. Örneğin yiyecek üretim işlevine girmemiş olan etten arta kalan kemik artık olarak değerlendirilebilir.

Artık ile fireler arasındaki fark taşıdıkları değer açısındandır. Yani, üretim aşamasında ortaya çıkan hammadde artıklarının belli bir satış değerine sahip olmaması halinde “fire”, satış ve tekrar kullanımına imkanlarına sahip olması durumunda ise “artık” terimi kullanılır.⁴⁰⁰

3.3.1.3 Bozuk Yiyecek

Çeşitli nedenlerden dolayı (hammadde kalite hataları, vasıfsız işgücü, makine arızaları

³⁹⁹ Ahmet Aktaş, Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi, s.180.

⁴⁰⁰ Reşat Karcıoğlu, a.g.e., s.16.

gibi) istenilen kalite ve standartlara sahip olmayan yiyeceklerdir. Sözkonusu yiyeceklerin ekonomik bir şekilde sağlam yiyeceklere dönüştürülmesi mümkün değildir. Bu ise, birçok işletme de ortaya çıkan problemlerden birisi olan kalite kontrolünü beraberinde getirmektedir.

Bozuk yiyecekler üretim aşamasından geçmiş birimler olduklarından, taşıdıkları maliyet içinde, direkt hammadde, direkt işçilik ve genel üretim giderleri de yer alacaktır.

Bozuk yiyecekler fire ve artıklardan farklı bir durum sergileyecektir. Bozuk yiyecekler genellikle kontrol edilebilmesine rağmen fire ve artıkların bir kısmı kolaylıkla kontrol edilemezler.

3.3.1.3.4 Kusurlu Yiyecekler

İşletmelerde üretimin çeşitli aşamalarında uygun olmayacak bir şekilde ortaya çıkan kayıplardan birisi de kusurlu yiyeceklerdir.

Bozuk yiyeceklerde olduğu gibi üretim aşamasında, hammadde, işçilik, makine ve teçhizattan dolayı bazı eksiklikler veya kusurlar ortaya çıkabilmektedir. Bu eksiklikler veya kusurlar; ek işçilik ve gerekli olması halinde ilave hammadde giderlerinin yapılmasıyla servisi mümkün olabilecek yiyeceklere dönüştürülebilirler.

İşletmelerde yiyecek hizmetlerinde üretim kayıplarının ortaya çıkış biçimleri farklı olabilir. Yiyecek hizmetlerinde üretim kayıpları şu nedenlerden kaynaklanabilir.⁴⁰¹

- İlkmadde ve malzemesinden kaynaklanan kusurlar; yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin istenilen kalite ve özelliklere sahip olmamasından ortaya çıkan kayıplardır.

- İşgücündeki hatalar; personelin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları, dalgın, dikkatsiz ve yorgun olmalarından kaynaklanan üretim kayıplarıdır.

- Makine ve teçhizattaki hatalar; üretilmesi planlanan yiyeceklerin üretim kayıplarına dönüşmesine neden olan bazı makine ve teçhizatın (fırınlardan, ocakların veya soğutucuların bozulması gibi) arızalı olması ile ortaya çıkan kayıplar.

- Üretim temposundaki aşırı hız; işletmelerin bazı durumlarda yiyecek üretim hızlarını normalin üzerine çıkarması sonucu personelin zorlanmasıyla kırılma ve döküntü şeklinde ortaya çıkan üretim kayıplarıdır.

⁴⁰¹ a.g.e., s.17'den uyarlanmıştır.

- Kullanılan Üretim Tekniği: İşletmelerin teknolojik açıdan yıpranmış üretim teknikleri ile hizmet vermeleri üretim kayıplarına neden olabilir.

- Çalınma ve aşırılma: Yiyeceklerin hazırlanması aşamasında veya pişiminden sonra personel tarafından çalınmaları veya aşırılmaları da üretim kaybı oluşturur.

Üretim esnasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan artıklar ve diğer kayıplar tespit edilerek rapora bağlanmalıdır. Bunda amaç yönetimin bu kayıplara dikkati çekilerek mümkün olduğu kadar en aza indirilmesidir. Bunun için üretim kayıplarının herşeyden önce üretim işleminin hangi aşamalarında ve hangi miktarda ortaya çıktığının fiziki olarak tespit edilmesi gerekir. Kayıplarla ilgili raporlar, kayıpların nedenlerini, araştırılması gereken alanları, sorumlu personeli ve örtbas edilen kayıpları belirlemeye olanak sağlar. Kayıp raporları her kayıp çeşidi için ayrı ayrı düzenlenebilir. Örneğin, yiyecek hammaddesi kullanım raporunda, üretimde kullanılan fiili hammadde miktarı ile kullanılması gereken standart hammadde miktarı karşılaştırılabilir.

Üretim kayıpları iyi kontrol edilerek azaltılabildiği ölçüde verimliliği arttırmak mümkün olabilecektir. Üretim kayıpları nedeniyle verimliliğin düşmesi ve buna bağlı olarak yiyecek maliyetlerinin yükselmesi hem müşteriye hem de işletmeyi zor durumda bırakacaktır.⁴⁰²

Ancak, üretim kayıplarının maliyetleri yükseltici etkisi yanısıra kontrol edilerek azaltılması ve gelir olarak düşünülmesi, son yıllarda yiyecek üretiminde maliyet düşüren unsur olarak gittikçe önem kazanmaktadır.

3.3.2 Direkt İşçilik Maliyetlerinin Azaltımı

3.3.2.1 İş Kapsamının ve Etken Olmayan Sürenin Azaltılması

Yiyecek faaliyetlerinin maliyeti hem direkt ilkmadde ve malzeme maliyetlerini hem de hazırlama ve servisi içeren işçilik maliyetlerini kapsar.⁴⁰³

İşgücü maliyeti, personelin üretime katkısını ve mamul yada hizmet üretiminde kullanılan emeğin parasal tutarını ifade eder. İşgücü sürekli ölçüm, kontrol ve analizi

⁴⁰² Engin Taşkın, a.g.m., s.169.

⁴⁰³ S.Medlik, Otel İşletmeciliği, Çev. Ö.Lütfi Met, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1997, s.165.

gerektiren önemli bir maliyet faktörüdür.⁴⁰⁴ Önce, bir mamulün ya da hizmetin üretilmesinde harcanan süre belirlenir. Harcanan bu süre parayla ifade edilir. Daha sonra üretilcek mamul ya da hizmetin temel iş kapsamının ne olacağı belirlenmesi gerekir.

Her işin ya da ürünün temel bir iş kapsamı vardır. Bundan anlaşılması gereken, üretim tekniğinin en iyi biçimde uygulandığı, üretim planlamasının hatasız olduğu, üretim için gereken metodun tam olarak uygulandığı, çalışma süresince herhangi bir nedenle çalışma zamanında kayıplar olmadığı bir dönemde bir yiyecek ya da hizmetin üretilmesi için gerekli olan süredir. Başka bir deyişle, iş kapsamı, yiyeceğin üretilmesinde daha fazla azaltılması olanaksız en düşük çalışma süresidir.

(Şekil 8) de görüldüğü gibi, uygulamada bir işin yapılması ya da mamulün üretilmesi için harcanan toplam iş süresi o iş ya da mamul için temel iş kapsamında belirtilen süreden çok fazladır. Bu sürenin temel iş kapsamında belirtilen süreden fazla olmasına “ek iş kapsamı” ve “zaman kaybı” neden olmaktadır.

Ek iş kapsamı, üretilcek yiyecek türlerinin ve ayrıntılarının net bir şekilde belirlenmesindeki hatalarla, yetersiz üretim yöntemlerinden kaynaklanmaktadır.

Zaman kaybı ise, personelin, makinenin ya da teçhizatın yapmaları gereken yiyecek üretimini engelleyen duraklamalardır. Zaman kayıplarının bazıları (elektrik ve su kesilmesi gibi) yönetimin denetimi dışındaki nedenlerden ileri gelebileceği gibi bazıları da (makine ve teçhizatın arızalanması, boş oturma, dikkatsizlik gibi) yönetime ve işçilere bağlı olarak ortaya çıkabilir.

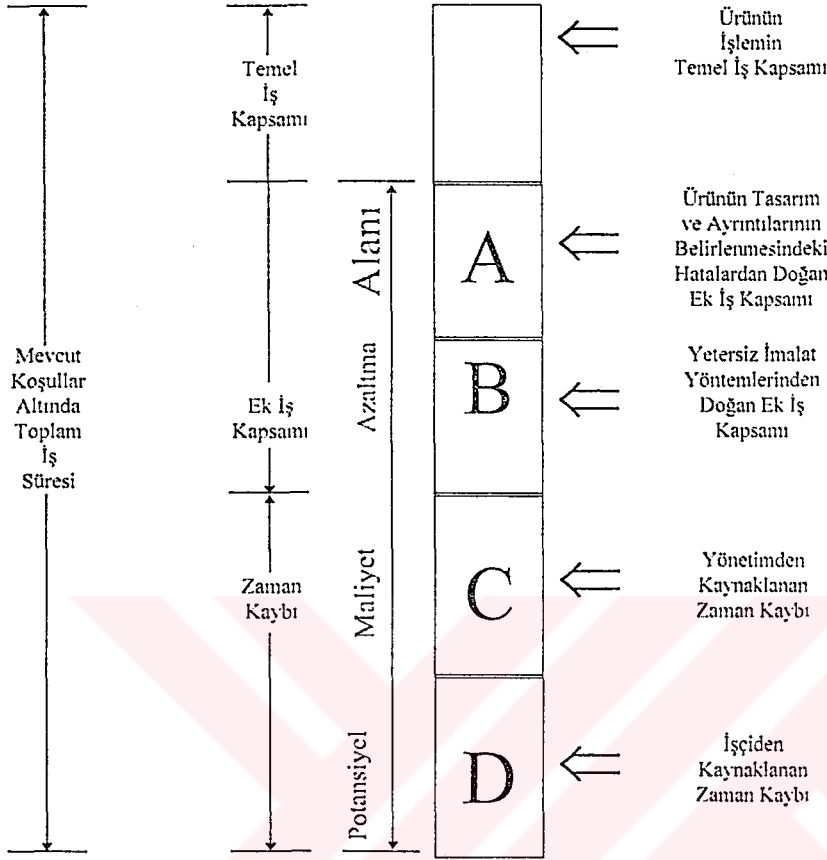
Yiyecek üretiminde ek iş kapsamı ve zaman kaybı aşağıdaki nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır:⁴⁰⁵

- 1- Üretilcek yiyecek ve ayrıntılarının kötü planlanmasından kaynaklanan ek iş kapsamı,
- 2- Etkin olmayan yiyecek üretim süreci ve yöntemleri ile ortaya çıkan ek iş kapsamı,
- 3- Yönetimin yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan zaman kaybı,
- 4- Personelden kaynaklanan zaman kaybı.

⁴⁰⁴ Matz Adolph, Milton F.Usry, a.g.e., s.397.

⁴⁰⁵ Hikmet Timur, a.g.e., ss.13-20 den uyarlanmıştır.

Şekil 8 Üretim Süresi Kayıplarının Oluşum Nedenleri



Kaynak: Hikmet Timur, a.g.e., s.13

3.3.2.1.1 Menü Planlamasına Bağlı Olan Ek İş Kapsamının Azaltılması

Menü planlaması ve bu plana göre üretilecek yiyeceklerin ayrıntıların belirlenmemesi ya da ayrıntılardaki hatalar sonucu ortaya çıkabilecek ek iş kapsamı verimliliği doğrudan etkiler ve maliyet artışlarına neden olur. Hatalı menü planlamasına bağlı olarak ortaya çıkan ek iş kapsamı nedenleri şunlardır:⁴⁰⁶

- Menü planlamasının kötü hazırlanmış olması nedeniyle işgücü tasarrufu sağlayan yiyecek kalemlerinin, ekipmanın ve mevcut üretim yöntemlerinin ekonomik kullanılmasına uygun olmaması,

⁴⁰⁶ Jack D.Ninemeier, Planning and Control for Food and Beverage Operations, s.333.

- Menüde yer alan yiyeceklerin çok çeşitli olarak planlanması ya da temel hammaddelerinde standardizasyona gidilememesi,

- İster yüksek ister düşük düzeyde olsun işletmenin imajına uygun seçilmemiş kalite standartları ek iş kapsamının doğmasına neden olur. Piyasada imajı yüksek bir işletmenin düşük kaliteli yiyecek hammadde ve malzemeleri kullanması istenilen hassasiyetin sağlanması açısından bir dizi ek işlemlerin yapılmasına neden olur.

Yiyecek menü planlamasının kötü hazırlanması nedeniyle hammadde ve malzemenin üretim süreci içerisinde ekonomik kullanımına elverişli olmaması, genellikle menüyü planlayanların mutfak tekniği ve yönetimi konusunda yeteri kadar bilgi sahibi olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu durum yiyecek üretiminde çalışan personelle, menüyü planlayanların yakın işbirliği, menü planlayıcısının mevcut yiyecek üretim teknolojisini yakından tanımaları ve menünün mevcut makine ve teçhizat teknolojisinden en iyi biçimde yararlanılacak şekilde hazırlanmasıyla giderilebilir ki buna “ürün geliştirme” de denir.⁴⁰⁷

Çok çeşitli yiyecek üretilmesinden ya da çeşitli yiyecek hammaddeleri arasında standardizasyona gidilememesinden kaynaklanan ek iş kapsamı, uzmanlaşma ve standart yiyecek reçeteleri uygulamalarıyla azaltılabilir. Yüksek ya da düşük düzeyde kalite standartlarının kullanılmasından kaynaklanan ek iş kapsamı da; işletmenin imajına uygun, doğru kalite standartlarının belirlenmesine yardımcı olan pazar, müşteri, ürün araştırması ile gerçekleştirilebilir.

3.3.2.1.2 Yiyecek Üretim Sürecine ve Yöntemine Bağlı Olan İş Kapsamının Azaltılması

Eğer yiyecek üretimine geçmeden önce gereksiz iş yaratan etmenleri yok etmek için gerekli önlemler alınırsa, maliyet azaltma çabaları bu kez yiyecek üretim sürecinin iş kapsamını azaltmaya yönelebilir.

Yiyecek hizmetleri üretiminde, yiyeceklerin en iyi üretim tekniklerini ortaya çıkarmak için bir süreç araştırması yapmak gerekir. Yiyecek üretim sürecinin planlanması, işgören için en uygun araçların seçimini sağlayacaktır. Bu bağlamda iş analizi ve iş analizini oluşturan

⁴⁰⁷ Lawrence L.Bethel, Franklin S.Atwater ve diğerleri, s.134.

yöntem geliştirme ve iş ölçümünü açıklamakta yarar görüyoruz.

İş analizi, belli bir işin nitelikleriyle ilgili bilgilerin gözlem ve incelemeler yoluyla saptanması ve yazılı hale getirilmesi sürecidir.⁴⁰⁸ İş analizleri; bir işin daha basit ve verimli bir biçimde yapılma olanaklarını araştıran ve yeni yöntemler geliştiren, diğeri de üretimi oluşturan faktörlerin miktarını saptamaya çalışan iki eylem grubundan oluşur. Birinci gruptaki eylemler yöntem geliştirme ya da iş basitleştirme, ikinci gruptakiler ise, iş ölçümü adları ile bilinirler.⁴⁰⁹ Yöntem geliştirme ya da iş basitleştirme sonucunda yiyecek üretim faktörlerinden daha fazla yararlanma ve yiyecek üretim kayıplarını azaltma olanakları sağlar.

Ayrıca, yiyecek üretimde gereğinden küçük ya da büyük makine ve teçhizatın kullanılması, ekipmanların yanlış yerleştirme yüzünden fazla malzeme ve hareket israfının olması da ekip kapsamına neden olabilir.⁴¹⁰

3.3.2.1.3 Yönetimin Yetersizliği Nedeniyle Ortaya Çıkan Zaman Kaybının Azaltılması.

Yiyecek üretim üzerinde, yönetimin hata ve yetersizlikleri sonucu etken olmayan süre (zaman kaybı) oluşabilir. Etken olmayan sürenin ortaya çıkış sebepleri şunlardır:⁴¹¹

- Gereğinden çok yiyecek çeşidinin üretilmesini gerektiren satış politikası nedeniyle bir yiyecek üretiminden diğer yiyecek üretimine geçerken personelin boş kalmasına neden olma,

- Çeşitli yiyeceklerin hammadde ve malzemelerde ya da belirli bir grup yiyeceğin yiyecek kalemleri arasında standardizasyona gitmeme nedeniyle personelin ve makinelerin sık sık ürün değiştirmelerin nedeniyle zaman kaybına neden olmak,

- Gerekli yiyecek ilkmadde ve malzemeleri ve araç-gereçleri zamanında sağlamama nedeniyle personelin ve makinelerin zamanlarının bir bölümünü malzeme beklemekle geçirmelerine neden olmak,

- Mutfaktaki makine ve diğer teçhizatın bakımlarına gereken önemi vermeyerek onların sık sık bozulmalarına neden olmak,

⁴⁰⁸ İsmet S.Barutçugil, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, s.202.

⁴⁰⁹ Orhan Elmacı, a.g.e., s.138.

⁴¹⁰ Enis Erdem Ece, a.g.e., s.18.

⁴¹¹ Hikmet Timur, a.g.e., s.15'den uyarlanmıştır.

- Menü planlamasını gereği gibi geliştirmeden üretime başlamak ve mutfakta bazı birimlerdeki personele aşırı iş yüklenirken diğer personelin boşta kalması

- Menü de yiyecekler arasında uygunluğu sağlamamak ve müşteri siparişlerini kötü planlamak. Yiyeceklerin müşteriler tarafından beğenilme derecelerine göre önceden planlı hazırlık yapılması gerekirken bunun yapılmasından personelin ve makinelerin gereksiz zaman kayıplarına neden olması,

- Personelin sürekli ve düzenli çalışabileceği, aydınlatma, havalandırma, ısıtma, soğutma, gürültü, beslenme gibi çalışma ve dinlenme koşullarına gereken önemi vermeme nedeniyle onların hem zaman kaybetmemelerine hem de malzeme çıktı kaybı olan kötü iş yapmalarına neden olmak,

- Personelin güvenliği için gerekli önlemleri almayarak kazalara ve onun doğal sonucu olarak duraklamalara ve işgücü, çıktı kaybına neden olmak,

- Makinelerin ve araç gerecin kötü koşullar altında çalışmasına ve çalıştırılmasına göz yumarak yiyeceklerin hatalı yapılmasına, sonradan bu hataların düzeltilmesi için gereksiz zaman ve malzeme harcamasına neden olmak,

Yiyecek hizmetlerinin üretiminde etken olmayan sürenin azaltılması; etkin bir satış politikasının belirlenmesi, standart yiyecek reçeteleri ile kaliteli yiyecek hammaddesi ve malzemesinin tedarikinin sağlanması, yiyecek çeşitlerinin müşteri istek ve beklentilerine uygun olması, yiyecek üretim süreci ve iş akışının etkin bir biçimde planlanması, bakım ve onarımın zamanında yapılması ve çalışma koşullarının iyileştirilerek ve iş güvenlik önlemleri alınmak suretiyle gerçekleştirilebilir.

3.3.2.1.4 Personelden Kaynaklanan Zaman Kayıplarının Azaltılması

Çalışma süresinin tam olarak kullanılıp kullanılmaması bir ölçüde personele de bağlıdır. Personelin aşağıda sıralanan davranışları zaman kaybına neden olur.⁴¹²

- Geçerli bir neden olmadan çalışmaya ara vermek, işe geç kalmak, başlama saatinde işe başlamamak, iş sırasında boş oturmak, kasıtlı olarak yavaş çalışmak,

⁴¹² Hikmet Timur, a.g.e., s.19.

- Malzemelerin dökülmelerine ya da yeniden yapılmalarına yol açacak biçimde dikkatsiz olmak,
- Dikkatsizlik yüzünden iş kazalarına neden olmak,
- Yapılan işin zamanla monotonlaşması ve işteki tatminsizlik,

Bu olumsuz koşulların ortadan kaldırılması; işi işçi-işveren ilişkisi, iş ölçümü sonucu hazırlanan zaman standartlarının uygulanması, işgörenin performansına dayalı ücret sistemi, çalışma, dinlenme ve beslenme koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların eğitime bağlıdır.

3.3.2.2 Personelin Eğitilmesi ve Yetiştirilmesi

Modern otel işletmeciliğinde personelin eğitimi ve diğer araçlarla yetenek ve bilgilerinin geliştirilerek daha verimli hale getirilmesi, insan kaynaklarına yatırım diye tanımlanmaktadır. İnsan kaynaklarına yatırım tıpkı sabit sermayeye yatırım gibi işgücü verimliliğini arttıran bir faktördür.⁴¹³

Eğitim, öğrenmeye büyük istek gösteren, işini etkin ve verimli yapma arzusundan olanları seçmekle başlar. Ancak, öğrenmeye istekli işgörelere verimli iş metotları öğretilir. Ve öğrendiklerini, uygulamaları için güdülenebilir.⁴¹⁴ Bu ise, işin kalitesini ve üretimi arttırdığı gibi bozulma ve kırılmaları, kazaları, işgücü devir hızını ve işgörelere işe devamsızlıklarını azaltır.

İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı personelin mevcut bilgi ve yeteneklerini ile yapılan işin özellikleri dikkate alınarak belirlenir. Düzenlenen eğitim programları bazı işgörelere bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik iken, bazıları ise, niteliklerinin geliştirilmesine yöneliktir.

Eğitim programlarını uygulama ve geliştirme pozisyonuna sahip olmayan işletmeler genellikle eğitilmiş olan personeli işe almayı tercih ederler. Buna rağmen tecrübeli personelin de işletmedeki çalışma koşullarına uyum gösterebilmesi için kısa süreli bir eğitimden geçmeleri gerekir.

⁴¹³ Meral Korzay, a.g.e., s.14.

⁴¹⁴ a.g.e., s.15.

Bazı işletmeler de deneyimli personelden ziyade eğitilebilecek personeli işe almayı tercih etmektedirler. Onlara göre, yanlış bilgiler ve kötü alışkanlıklar kişiyi eğitmekten daha zor olmaktadır.⁴¹⁵

3.3.3 Genel Üretim Giderlerinin Azaltılması

3.3.3.1 Bakım-Onarım Maliyetlerinin Azaltılması

Yiyeceklerin üretim programlarına uygun bir biçimde üretilmesi sadece direkt hammadde ve malzeme ile direkt işçilik unsurlarının yeterli olmasına makine ve diğer üretim araç ve gereçlerinin aksamadan çalışmasına da bağlıdır. Makinelerin belirli zamanlarda bakımlarının yapılması ve beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan arızaların giderilmesi yiyecek üretim akışını mümkün olduğu kadar aksatmadan yapılmasını sağlar.⁴¹⁶

Üretim sistemi büyüdükçe ve üretim miktarı arttıkça tamir-bakım faaliyetlerinin önemi artar.⁴¹⁷ İşletme içerisinde yiyecek üretiminde bir makinenin ve teçhizatın arızalanması, zincirleme etkilerle tüm üretim sürecini felce uğratabilir.

Bakım oldukça pahalı bir hizmettir ve üretim giderleri arasında dolaylı maliyet giderlerinden biri olarak önemli bir yer tutar. Yüksek olmasına rağmen bakım maliyetlerine katlanılmasının temel nedeni, bakım yapılmaması halinde doğabilecek ve daha yüksek maliyetlere yol açabilecek arıza, iş kazası, yüksek fire gibi olayları önlemektir. Bu amaçla bakım-onarım eylemlerinde yiyecek üretimin aksamamasını en az düzeyde tutmak gerekir. Herhangi bir makinenin bakıma alınması, diğer makinelerin boş kalmasına neden oluyorsa kapasite kaybı var demektir. Öte yandan bakım-onarım işlerini yürütecek teknik personelden yararlanma oranını da yüksek tutmak gerekir. Makinelerin çalışır durumda tutan teknisyenler standartları karşılayabilmekte ve hatta bu standartları aşarak, onarımları kendileri yapabilen teknisyenler ise bakım-onarım için yardım istemenin neden olabileceği gecikmeyi ortadan kaldırmaktadırlar. Bu ise bakım-onarım maliyetlerinin azaltılması açısından önemlidir.

Bakım çalışmalarının amacı; üretim sisteminin işleyişinde bozulma ve başarısızlıkların olmaması, ortaya çıkan bozulma ve başarısızlıkların yol açtığı zararların en aza indirilmesidir.

⁴¹⁵ Lewis C.Forrest.Jr. Ed.D. Training for the Hospitality Industry, U.S.A., 1983. s.65.

⁴¹⁶ Thomas F.Powers, a.g.e., s.311.

⁴¹⁷ Bülent Kobu, a.g.e., s.258.

Ancak, daha kapsamlı olarak ele alındığında işletmelerde bakım fonksiyonunun amaçları şu şekilde sıralanabilir:⁴¹⁸

- Makine ve teçhizatın kalite düzeyinin yükseltilmesi,
- Makinelerin bakım ve yenilenmesini kolaylaştırıcı yönde çalışmaların geliştirilmesi,
- İşletme içi yerleşme düzeninin iyileştirilmesi,
- Atıl kapasite nedeniyle bozulma zararının en alt düzeye indirilmesi,
- Hızlı bakım ve onarım yapabilmek için gerekli düzenin kurulması ve araç-gereçlerin bulundurulması,
- Düzenli gözlem ve kritik parçaların değiştirilmesi yoluyla önemli maliyetlere yol açabilecek bozulma ve dökülme gibi kayıpların önüne geçilmesi,

Bakım-onarım eylemlerindeki aksaklıkların, üretim akışı, verimlilik ve dolayısıyla maliyetler üzerindeki etkileri şu şekilde özetlenebilir.⁴¹⁹

- Makine ve diğer ekipmanlar ile onları çalıştıran personelin boş kalmaları
- Endirekt işçilik ve genel üretim giderlerinin artması,
- Tüketici taleplerinin zamanında karşılanamaması,
- Fire ve artıklardan oluşan üretim kayıplarının artması, kalitenin düşmesi, satışların azalması,
- Siparişlerin zamanında sunulamaması nedeniyle müşteriye kaybetme endişesi,
- Tüketicilerde işletmeyle ilgili olumsuz bir imajın oluşması,
- Eksik bakım yüzünden arıza oranının artması.

Yukarıdaki olumsuz etkenlerin giderilmesi, ekipmanın daha verimli kullanılması, optimum teknolojik sürecin tamamlanması ise, en uygun ekipmanı seçmek, makine ve teçhizatın kullanımını çizelgelemek, bakım-onarım servisini örgütlemek ve teknisyenleri eğitmek suretiyle sağlanır.

⁴¹⁸ İsmet S.Barutçugil, Üretim Sistemi ve Yönetim ve Teknikleri, s.264.

⁴¹⁹ Orhan Elmacı, a.g.e., s.145.

3.3.2 Enerji Maliyetlerinin Azaltımı

Enerji maliyeti de, bakım-onarım maliyetleri gibi genel üretim giderleri içerisinde en fazla paya sahip maliyet unsurdur. Enerji darboğazı, günümüzde çözümlenmesinde en fazla çaba harcanan sorunlardan bir tanesidir. Özellikle otel işletmelerinde enerjinin yoğun olarak tüketilmesi ve buna bağlı olarak da enerji maliyetlerinin çok yüksek düzeyde olması, sorunu önemli hale getirmektedir.⁴²⁰

Enerjiyi daha etkin bir şekilde kullanabilmek amacıyla, çeşitli iyileştirme yöntemlerinin kullanılması veya yeni teknolojilerin uygulanması “enerji verimliliği” olarak adlandırılır. Enerji verimliliğinde kullanılan enerji miktarı çok önemli bir parametredir. Öncelikle enerjinin ne kadar ve nasıl kullanıldığının bilinmesi gerekir ki, nereden ne şekilde tasarruf yapılabileceği araştırılsın. Bu durum belirlenmeden enerji verimliliğini arttırmak üzere bazı uygulamalara geçildiğinde, bulunacak sonuçların olumlu veya olumsuz olduğu belirlenemez.

Enerji verimliliği, yaşam ve çalışma standardını düşürerek veya ekonomik büyüme hızını yavaşlatarak enerji kullanımını azaltmak demek değildir. Başka bir deyişle enerji tasarrufu; kapasiteyi, verimliliği, müşteri konforunu ve kaliteyi azaltmadan yapılmalıdır. Aksi halde enerji tasarrufu fayda değil zarar getirir.⁴²¹

Enerji verimliliğinin artırımı, ya enerji kaynaklarının en iyi bir biçimde kullanılması ile (örneğin; makine ve teçhizatın bakımlarının doğru olarak zamanında yapılması, ekipmanın çalışma standartlarına uygun olarak çalıştırılması, gerekmeyen, kullanılmayan ünitelerin durdurulması gibi basit önlemler) ya da birbirinin yerini alabilecek daha az maliyetli enerji kaynaklarının kullanılması ile sağlanabilir. Genelde enerji yatırımlarının hepsi çok kısa süreler içerisinde kendilerini amorti etmektedir.

Elektrik enerjisi kullanan tüketicilerin, enerji için yaptığı harcamaların toplam işletme maliyeti içindeki payının değerlendirilmesi ile enerji tasarrufuna gidilebilir⁴²²

Enerji tasarrufları büyük ölçüde işletmedeki tüm çalışanların kararlılığına, yöneticilerin ve personelin alışkanlıklarına ve yaşam biçimine bağlıdır.

⁴²⁰ S.Medlik, a.g.e., s.155.

⁴²¹ Enis Erdem Ece, a.g.e., s.15.

⁴²² İrfan Güney, “Elektrik Tüketicilerinde Enerji Verimliliği”, *MPM*, 1992/4, Ankara, s.145.

⁴²² Enis Erdem Ece, a.g.e., s.17.

Yöneticiler, enerji tasarrufunda karşılaşılan sorunlar karşısında personelle düzenli olarak iletişim kurmalı, tutum ve yöntemleri ayrıntılarıyla açıklamalı, enerji azaltım programının başlatıldığını duyurmalı, programın durumunu kontrol etmeli ve işlemeli, belirli sonuçlara neden ulaşılamadığını araştırmalıdır. Yöneticiler de kişisel enerji tasarrufu çabalarını sergileyerek programı desteklemelidirler.

Enerji tasarrufu tüm personelin işbirliğini gerektirir. Personel, kendilerinin katkısı olmaksızın programın yürüyemeyeceğini anlamalıdır. Enerji tasarrufu programlarına personelin de katılımını sağlamak için, personele yükselen enerji fiyatlarının işletmenin yaşamını ve kendilerini nasıl etkileyeceğinin açıklanması; enerji tasarrufundaki önemli rollerin vurgulanması ve aşırı enerji tüketimi ile personel tarafından kontrol edilen değer arasındaki tutarsızlıkların gösterilmesi önemlidir. Personele neden enerji tasarruf etmeleri gerektiği açıklanırken amaçların gerçekleşebilir ve ulaşılabilir olduğundan emin olunmalıdır. Ayrıca enerji tasarrufundan elde edilen kazançlar personelle paylaşılmalıdır.

Enerji maliyetlerini azaltma yöntemleri, sektör ve işletme türüne göre farklılık gösterir. Buna karşın, genelde otel işletmelerinde yiyecek üretim hizmetlerinde uygulanabilecek enerji azaltım yöntemlerinden bazılarını kısaca açıklamakta yarar görüyoruz.

Hava veya buhar basınçlı kazanlar, mikserler ve benzeri ekipmanlar yiyeceğin pişirme veya hazırlama zamanını azaltırlar. Boşa yanan ocak, boşa çalışan makine veya yeterli kapasitede çalışmayan ekipman ve gereksiz yere açık kalan buzdolabı veya depo yiyecek maliyeti içindeki gider payını fark ettirmeden artırır. Bunun yanında, zamanla bu araçlara yapılan yatırımın verimliliğini azaltır. Bazı hallerde de aracın veya ekipmanın arızalanmasına neden olabilir.⁴²³

Yiyeceğin pişirme prosesi, zamanla doğru orantılıdır. Malzemenin cinsine, yapısına, servis şekline göre pişirme süreleri belirlenmelidir. Bu sürenin üstü çoğu kez malzemeyi bozar ve yiyeceği zarara uğratabilir. Saptanan süreyi aşmamak enerji tasarrufu sağlayabileceği gibi yiyeceğin bozulması da önlenmiş olur. Yöneticiler işte bu tür tehlikeleri önlemek ve israftan kaçınmak için temel yiyecek malzemelerinin standart pişirme sürelerini hatırlatıcı tabloların (standart yemek reçeteleri ve çeşitli ikazların) duvarlarda asılı durmasını isterler.⁴²⁴

⁴²³ Enis Erdem Ece, a.g.e., s.17.

⁴²⁴ Enis Erdem Ece, a.g.e., s.20.

Dolapların, buzhanelerin ve depoların belirli ısı derecesinde durmalarını sağlamak, içindeki yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin korunması demektir. Basit bir dikkatsizlik bütün malzemenin bozulmasına neden olabilir. Belirlenen ısı dışındaki her türlü ortam yiyeceğe olumsuz etki eder. Bunun için depoların ve soğutucuların sıkça ve uzun süreyle kapılarını açık tutmak gerekli ısı düzeyini bozar. Eski haline gelinceye kadar daha fazla enerji harcanır. Bu durum mevcut malzemeyi de olumsuz etkiler.

Ekipmanların bakımsız oluşu, temiz olmayışı veya arızalı oluşu da enerji israfına neden olabilir. Bu nedenle araçların veya ekipmanların daima bakımlı ve temiz tutulmasına özen gösterilmelidir.



4.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK MALİYETLERİNİN KONTROLÜ VE AZALTI MASINA YÖNELİK UYGULAMALARIN BELİRLENMESİ İÇİN ÖRNEK BİR ÇALIŞMA “AYVALIK’TAKİ OTELLER ÜZERİNE”

4.1.Çalışmanın Amacı

Bu uygulama çalışmasındaki amaçlarımız;

Birinci amaç; otel işletmelerinde yiyecek maliyetlerinin kontrolü ve azaltılmasına yönelik yapılan çalışmaların mevcut durumunu tespit etmeye yöneliktir.

Daha belirgin bir şekilde ifade etmek gerekirse; otel işletmelerindeki yöneticilerin yiyecek maliyetlerinin azaltımı ve kontrolü ile ilgili kuramsal verileri, işletmelerinde yiyecek faaliyetlerinde ve maliyetlemede nasıl uyguladıklarını veya uygulayamama sebeplerini ya da uygulamada karşılaşılan kısıtlayıcıları saptamaya yöneliktir.

İkinci amaç; aylık basit maliyet sistemi uygulayan bir işletmede tek bir menü kalemi üzerinde standart maliyetleme yöntemi ile yiyecek İlmadde ve malzeme kullanım-miktar maliyetlerinin kontrolü ve azaltılmasına yönelik bir uygulama çalışmasıdır.

4.2.Çalışmanın Kapsamı

Çalışma kapsamının çok geniş olması nedeniyle bazı sınırlamalara gitmek zorunda kaldık. Çalışmamızda 3 ana sınırlama vardır. İlk sınırlamayı, maliyetlerin kontrolü ve azaltılmasına yönelik çalışmaları sadece yiyecek faaliyetleri üzerinde yaptık. Bunun gerekçesi, içecek maddelerinin maliyet kontrolü ve maliyet azaltma çalışmalarının yiyecek maddelerine göre daha kolay olmasıdır. İçecek maddelerinin maliyet kontrol çalışmaları da yiyecek maddelerinde olduğu gibi aynı süreçten geçmektedir.

Çalışmamızda ikinci sınırlama da işletme maliyetleriyle ilgilidir. Burada sadece faaliyet aşamasında yiyecek üretim maliyetleri ele alınmıştır.

Çalışmamızda üçüncü sınırlamamız da, bu araştırmanın ana kütlelerini Ayvalık'ta faaliyette bulunan 1 adet 5 yıldızlı, 2 adet 4 yıldızlı ve 1 adet 3 yıldızlı olmak üzere toplam 4 adet otel işletmesi oluşturmaktadır. Aşağıda bu otellerin dökümü verilmiştir.

-Grand Temizel Hotel

-Florium Hotel

-Ayvalık Beach Club Hotel

-Grup Hotelcilik

Araştırma kapsamına bu yörenin seçilmesindeki amaç Ayvalık'ın Türk turizminde gelişmekte olan bir belde olmasıdır. Ayvalık'ta diğer işletmeler arasından bu dört

işletmenin seçilme nedeni, bunların turizm işletme belgesine sahip büyük kapasiteli olmalarıdır. Bunun yanında patron veya aile işletmeciliğine dayanmayıp profesyonel yöneticiler tarafından tatminkar bir organizasyon ve iş bölümü uygulamasıyla yönetilmeleri dikkate alınmıştır.

4.3.Çalışmanın Yöntemi

Çalışmamızda araştırma için verilerin toplanmasında anket metodu kullanılmıştır. Anket soruları belirlenirken, ilk önce konu ile ilgili mevcut durum belirlenmiştir. Daha sonra örnekleme tekniği esas alınarak araştırma kapsamında yer alan otellerin yiyecek faaliyetlerinden sorumlu yöneticileri ile karşılıklı kişisel görüşmeler yapılmıştır. Yapılan bu kişisel görüşmelerden, sadece bu işletmelerin yiyecek maliyet kontrolü ve azaltma programının işleyişi öğrenilmemiş, aynı zamanda maliyet azaltma ve kontrolüne yönelik çeşitli görüş ve düşünceleri de elde edilmiştir.

Anket uygulamamız yanıt verme özelliklerine göre dört soru tipinden oluşmaktadır. Bunlar; çoktan seçmeli, önem sırasına göre sıralama, boşluk doldurma ve açık uçlu soru tipleridir.

Önem sırasına göre sıralama yapılmasının istenildiği sorularda, ankete katılanların soruda belirtilen seçenekleri kendi aralarında seçenek sayısı kadar birden başlamak suretiyle sıralaması istenmiştir. Böylece belirtilen seçenekler hangisinin, anketi yanıtlayanlar tarafından en önemli görüldüğünün belirlenebilmesi için (x) toplam puanının hesap edilmesi yoluna gidilmiştir. Bunun yapılabilmesi için ise, örneğin; 5 seçenekli bir soruda önce alt satırda da anketi yanıtlayanların birinci tercihi için 4, ikinci tercihi için 3, üçüncü tercihi için 0 değerleri (katsayıları) verilmiştir. Başka bir deyişle (x) toplam puanı, belirli bir seçeneğe farklı tercih yapanların bu seçeneğe verdikleri önemi yada önem derecesini göstermek için hesaplanmıştır.

4.4.Araştırma Sonuçlarının Analizi ve Yorumu

Soru 1: İşletmenizin türü ve sınıfı nedir?

Çalışmamızın kapsam kısmında da belirtildiği gibi, anket uyguladığımız tesislerin tümü oteldir.

Tablo 34. Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Dağılımı

Sınıfı / Türü	Uygulama Kapsamına Alınan Otel Sayısı	%Payı
Beş Yıldızlı Otel	1	25
Dört Yıldızlı Otel	2	50
Üç Yıldızlı Otel	1	25
Toplam	4	100

Anketin uygulama kapsamına yoredeki dört ve beş yıldızlı otellerin tümü ile üç yıldızlı otellerden biri alınmıştır. Uygulamanın bu otellerde yapılmasının nedeni bunların turizm işletme belgesine sahip, büyük kapasiteli olmalarıdır. Ayrıca bu otellerin profesyonel yöneticiler tarafından tatminkar bir organizasyon ve işbölümü uygulamasıyla yürütülmektedirler.

Soru 2: İşletmenizde yiyecek hizmeti sunulan ünitelerinizin ortalama kapasitesi ve sunulan yiyecek hizmet çeşidi (servis türünü) belirtiniz?

Tablo 35. Ankete Katılan Otel İşletmelerinde Yiyecek Hizmeti Veren Departmanların Kapasitesi ve Sundukları Yiyecek Hizmet Türü

Oteller	Ortalama Yiyecek Servis Kapasitesi	Sundukları Yiyecek Hizmet Türü
5 Yıldızlı Otel	800	Açık büfe - Alakart menü
4 Yıldızlı Otel(A)	550	Açık büfe - Alakart menü
4 Yıldızlı Otel(B)	560	Açık büfe - Alakart menü
3 Yıldızlı Otel	720	Açık büfe - Alakart menü

Otellerde yiyecek faaliyetlerinin yoğunluğunu belirleyebilmek amacıyla oteldeki servis kapasitesi (bir defada) sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar otellerin bu tür faaliyetlere ne kadar önem verdiklerini anketin diğer sorularında göstereceklerdir. Böylece maliyet kontrolünün yoğunluğu hakkında fikir edinilecektir.

Anket kapsamındaki her dört işletmenin de yiyecek servis kapasitesinin yüksekliği nedeniyle yiyecek maliyet kontrolü ve azaltımı amacıyla yapılacak çalışmaların önemi ortaya çıkmaktadır.

Uygulamış oldukları servis türü itibariyle farklı üretim planlaması, satın alma, depolama, üretim ve sunuşu (servisi) zorunlu kılmaktadır. Şöyle ki açık büfede müşteriye servis edilecek yiyecekler menü planlayıcısı tarafından önceden planlanmaktadır. Bu durum yiyecek üretim (açık büfe) faaliyet kontrolünün alakart menüye göre farklılığını yansıtır. Çünkü alakart menü de müşterinin hangi yiyeceği tercih edeceğini işletme bilemediğinden menü kartında yer alan tüm yiyecek maddelerinden mutfak koltuk ambarında bulundurmak zorundadır. Yiyecek üretimi de sipariş üzerine gerçekleşecektir. Bu ise, açık büfeye nazaran farklı bir yiyecek maliyet kontrolünü gerektirecektir.

Soru 3: İşletmenizde yiyecek departmanında çalışan personelin toplam personel içindeki oranı nedir?

Tablo 36. Yiyecek Departmanında Çalışan Personelin Toplam İşletme Personeline Oranı

Oteller	Yiyecek Departman Personelinin Toplam Personele Oranı (%)
5 Yıldızlı Otel	41
4 Yıldızlı Otel (A)	48
4 Yıldızlı Otel (B)	33
3 Yıldızlı Otel	38

Otel işletmelerinde otomasyon olanaklarının kısıtlı olması nedeniyle emek-yoğun bir sektördür. İşletmelerin tipine, türüne, büyüklüğüne ve diğer özelliklerine bağlı olarak değişmesine rağmen toplam maliyetlerin %35-40'ını işçilik maliyetleri oluşturmaktadır.

Anket kapsamındaki işletmelerin tablo üzerindeki personel durumunu incelediğimizde dört yıldızlı otellerden birinde yiyecek departmanında fazla sayıda personel çalıştığı, diğer dört yıldızlı işletmede ise gereğinden az sayıda personel çalıştırıldığı görülmektedir. Bu durum işçilik maliyetlerini olumsuz etkiler.

Unutulmamalıdır ki; işçilik maliyeti yalnız personele ödenen ücret olmayıp, fazla çalışma, sigorta primleri, yıllık izin, ikramiye, sağlık gibi çeşitli sosyal yardımlar ve verilen yakacak, giyecek, yiyecek yardımlarını da kapsar. Dolayısıyla, tasarruf edilecek her işgücü ödenecek ücretler yanında diğer giderlerden de tasarruf sağlar.

Diğer taraftan işçilik maliyetlerini düşürmek amacıyla yeterinden az personel çalıştırmak da sunulacak hizmette aksamaya neden olacaktır. Bunun için iş-zaman çizelgeleri yapılarak, iş kapsamının ve etken olmayan sürenin azaltılması ve yeteri kadar personel ile en yüksek işgücü verimi sağlanmalıdır.

Soru 4: işletmenizde yiyecek gelirlerinin (içecekler hariç) toplam gelirler içindeki oranı nedir? Belirtiniz?

Tablo 37. İşletmelerde Yiyecek Gelirlerinin Toplam Gelir İçindeki Oranı

Oteller	Yiyecek Gelirlerinin (İçecek hariç) Toplam Gelir İçindeki Payı(%)
5 Yıldızlı Otel	48
4 Yıldızlı Otel (A)	42
4 Yıldızlı Otel (B)	39
3 Yıldızlı Otel	40

Bir otel işletmesinde yiyecek bölümünün önemi, yiyecek satışlarının toplam gelire olan katkısıyla ölçülür. Anketin birinci sorusuna verilen (işletme yiyecek kapasitesi ile

ilgili) cevaplar otel işletmelerinde yiyecek bölümlerinin gelir getiren bölümler arasında ne denli öneme sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

Oda satış gelirleri bir tarafa bırakıldığında kalan gelirlerin en büyük dilimini (%40-45 gibi) yiyecek gelirleri oluşturmaktadır. Anket kapsamındaki 2 işletme bu oranı aşmaktadır. Bu durum, otellerin sadece buldukları yöre dışındaki insanların yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamadıklarını, buldukları yöre sakinleri için de, restoranlarıyla, barlarıyla, eğlence üniteleriyle bir ağırlama hizmet işletmeleri olduklarını gösterir.

Soru 5: İşletmenizde yöneticinin görevleri nelerdir? Önem sırasıyla 1,2,3,... şeklinde belirtiniz?

Tablo 38. İşletmelerde Yönetici Görevlerinin Önem Sırasına Göre Dağılımı

Yöneticinin Görevleri	Toplam Tercih Sayısı ve Puanları					Toplam P.	Dağılım Yüzdesi(%)
	1	2	3	4	5		
	4	3	2	1	0		
Çalışma ortamını iyileştirme	1	2	-	1	-	11	27.5
İşletmenin itibarını sağlamak	-	-	3	1	-	7	17.5
İşletmenin büyümesini sağlamak	-	-	-	2	2	2	5
Maliyetleri azaltarak verimliliği arttırmak	2	1	-	-	1	11	27.5
Finansal Dengeyi sağlamak	1	1	1	-	1	9	22.5
TOPLAM						40	100

Anket kapsamında incelenen otellerde yöneticinin görevleri verilen öneme göre sıralandığında en büyük ağırlığı çalışma ortamını iyileştirmek ve verimliliği artırarak maliyetleri azaltmak olduğu görülmektedir. Her ikisinin de dağılım yüzdesindeki ağırlığı %27,5 ile birbirine eşittir. İşletmelerin toplam %75'i bu görevleri işletme yöneticisinin birinci ve ikinci derece de önemli görevleri arasında belirtmişlerdir. Üçüncü dereceden önem arzeden görevleri ise, %22,5'lük dağılım yüzdesiyle finansal dengeyi sağlamaktır. Bu sonuç işletmelerde verimliliği artırarak maliyetlerde bir azaltma yaratma bilincinin yaygın olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle işletme yöneticileri, bu bilinç kapsamında verimlilik artırma tekniklerini ve çalışmalarını gerektiği şekilde uyguladığı takdirde maliyetlerde önemli bir azalmanın yapılacağına inandıkları ortaya çıkmaktadır.

İşletmenin itibarını arttırmak ve büyümeyi sağlamak ise, işletmede çalışma ortamının iyileştirilip finansal denge sağlanması ile oluşacak verimlilik ve maliyet azaltımı sonucu gerçekleşecektir.

İşletme yöneticileri işletme içerisindeki en önemli görevlerinin çalışma ortamını iyileştirmek ve verimliliği artırarak maliyetleri azaltmak olduğunu kabul etmektedirler.

Ancak, işletmelerinde yiyecek maliyetlerinin azaltılmasına yönelik herhangi bir sistemli çalışma yapmadıkları, anketin maliyet azaltılmalarına yönelik 22-28 arası sorulara yönelik cevaplarda görülebilmektedir. Bu soruların cevaplarının değerlendirilmesinde maliyet azaltılmasına yönelik çalışmaların kişisel çabalardan öte, gidemedikleri ortaya çıkmaktadır. Bunun da en önemli nedenlerini yeterli bilgi, beceri ve özveriye sahip personelle çalışmadıklarına bağlamışlardır.

Bu durum ise, maliyet azaltma çalışmalarının işletme politikası haline dönüştürülmesi ve kalifiye personelin çalıştırılmasıyla çözümlenebilir.

Soru 6: İşletmeniz muhasebede bilgisayar kullanıyor musunuz?

Tablo 39. Anket Uygulanan İşletmelerde Muhasebe İşlemlerinde Bilgisayar

Kullanma Oranı

Bilgisayar Kullanıyor musunuz?	Cevap Sayısı	% Payı
Evet	4	100
Hayır	--	--
TOPLAM	4	100

Anket kapsamındaki otellerin tamamında (%100'ünde) muhasebe alanında bilgisayar kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Özellikle günümüzde büyük-küçük her işletmenin bir bilgisayarı bulunmaktadır.

Bilgisayarla desteklenen bir muhasebe sistemi işletmelere şu yararları sağlar.

- Doğru bilgiler üretilir.
- Bilgi, zamanında, kapsamlı ve gerçekleri yansıtır.
- Ayrıntılı bilgiler ayıklanarak, yararlı, kısa bilgiler sağlanır.
- Zaman ve enerji tasarrufu sağlar.

Soru 7: Muhasebe bilgisayarı aşağıda belirtilen muhasebe türlerinin hangisinde öncelikle kullanıyorsunuz? Önem sırasına göre 1.2.3.... şeklinde belirtiniz.

Tablo 40. İşletme Muhasebelerinde Bilgisayarın Öncelikle Kullanıldığı Muhasebe Türlerinin Analizi

Muhasebe Türleri	Toplam Tercih Sayısı ve Puanları				Toplam Puan	Dağılım Yüzdesi (%)
	1	2	3	4		
-Genel Muhasebe Alanında (Dönem içi ve sonu işlemlerde, stok ve ambar işlemlerinde, bilanço ve gelir tablosunda, bordroların düzenlenmesinde, personel işlemlerin de raporların düzenlenmesinde ve finansal tablolarda)	4	--	--	--	12	55
-Maliyet Muhasebesi Alanında (Maliyet sistemlerinin takibinde, hammadde ve malzeme, işçilik ve genel üretim giderlerinin izlenmesinde)	1	3	--	--	9	40
-Yönetim Muhasebesi Alanında (Sabit, değişken ve toplam maliyet ile birimi maliyetlerin belirlenmesinde, maliyet-hacim ilişkileri ve başabaş grafiği gibi, maliyet, hacim kâr analizlerinde)	--	--	1	2	1	5
Toplam					22	100

Bu soru ile araştırma kapsamındaki otellerin bilgisayarı muhasebe uygulamalarında hangi işlemlerde ne ölçülerde kullanıldığı değerlendirilmiştir. Bilgisayarın önem derecesine göre %55'lik dağılım yüzdesi ile genel muhasebe alanında kullanıldığını görüyoruz. İşletmelerin %100'ünde bilgisayar genel muhasebe alanında kullanılmaktadır. Bilgisayar, maliyet muhasebesi alanında kullanımı ise %40'lık dağılım yüzdesi ile ikinci dereceden öneme sahiptir. Bu oranın maliyet kontrolü açısından tatmin olduğu söylenemez. Bilgisayarın maliyet muhasebesi alanında (çoğunlukla hammadde, malzeme, işçilik ve genel üretim giderlerinde) kullanıldığını görmekteyiz.

Bilgisayar, yönetim muhasebesi alanında ise %5'lik bir dağılım yüzdesi ile kısmen kullanılmaktadır. Bilgisayarın yönetim muhasebesi alanlarında yok denecek kadar az kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Bu ise işletmelerin maliyetleri ile ilgili yapmış oldukları çalışmaların genellikle raporlama ve kontrol amacına yönelik olduğunu göstermektedir.

Soru 8: Otelinizde yiyecek maliyet kontrolüyle ilgili bağımsız bir birim var mı?

Cevabınız hayır ise yiyecek maliyet kontrolünü kim yapmaktadır?

Tablo 41. İşletmelerde Yiyecek Maliyet Kontrolünü Yapan Birimin Varlığı

İşletmenizde Yiyecek Maliyet Kontrolü İle ilgili Bağımsız Birim Var mı?	Cevap Sayısı	% Payı
Evet vardır.	2	50
Hayır yoktur. (Yiyecek Mal. Kont. Muhasebe departmanı tarafından yapılmaktadır.	2	50
Toplam	4	100

Anket kapsamındaki işletmelerin ikisinde (%50) maliyet kontrolü ile ilgili bağımsız bir birim var iken, diğer iki işletmede böyle bir birim yoktur. Bunlar yiyecek maliyeti kontrolüne yönelik çalışmaların muhasebe tarafından yapıldığını belirtmişlerdir. Bu ise yiyecek maliyetlerinin kontrolüne ve azaltılmasına yönelik yapılan çabaların yetersizliğini göstermektedir.

Soru 9: İşletmenizde yiyecek üretim planlaması ve kontrolü amacıyla yaptığınız çalışmalar nelerdir? Belirtiniz.

Tablo 42. Anket kapsamındaki işletmelerde üretim planlaması ve kontrolü amacıyla yapılan çalışmalar.

Yiyecek Üretim Planlaması ve Kontrolü Amacıyla Yapılan Çalışmalar	Cevap sayısı	%Payı
-Satış tahminlerinin yapılması.	2	50
-Menü planlaması.	4	100
-Standart reçetelerin kullanılması	2	50
-Porsiyon satış kontrolünün yapılması	4	100
-Mutfakta yiyecek malzemeleriyle ilgili deneyler yapılarak standart ürün ve verim çalışmalarının yapılması	1	25

Yiyecek üretim planlaması üretim ve üretim öncesi çalışmaları kapsar. Üretim planlaması, işletmelerde değişik üretim faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ve uyumlaştırılması açısından üretimin en önemli işlevidir.

Yiyecek maliyet kontrol sürecinde iyi bir yiyecek üretim planlaması; satın alma, teslim alma, depolama, depodan çıkarma, üretim ve servis sistemlerinin de iyi bir şekilde işlemesine yol açar.

Anket kapsamındaki işletmelerin yiyecek üretim planlaması kapsamında işletmelerin ilk yaptıkları şey menü planlaması ve porsiyon satış kontrolü olmaktadır.

İşletmelerin yiyecek üretim planlaması ve kontrolü amacına yönelik çalışmaların (hemen hepsinde) menü planlaması ve porsiyon satış kontrolünün yapılması şeklinde

gerçekleştirilmektedir. Yine anket kapsamındaki işletmelerin %50'sinde üretim planlama ve kontrol çalışmaları altında standart reçetelere yönelik çabaların varlığı gözükse de bunlar 5 yıl önce hazırlanmış, değerlerini yitirmiş ve bilimsellikten uzak çalışmalardır. Soru 12'ye verilen cevaplar adeta bunu doğrular niteliktedir. Anket kapsamındaki işletmelerden %75'inde standart yiyecek porsiyon büyüklükleri aşçıbaşılarının göz kararıyla tayin edilmektedir. Bunlardan yalnız birinde standart ölçü aletleri kullanılmaktadır.

İşletmelerden iki tanesi üretim planlamasında satış tahminleri yaparken iki tanesi de yiyecek üretimi standart malzeme kartlarıyla gerçekleştirmektedir. Yiyecekler ile ilgili standart ürün elde edebilmek amacıyla mutfak testleri ve deneyleri yalnız bir işletme tarafından yapılmaktadır.

Bu da işletmelerin yiyecek üretim planlamasına gereken önemi göstermediklerini ortaya çıkarmaktadır. Oysa üretim sürecinin bir aşamasında meydana gelebilecek bir aksaklık, üretim sürecinin diğer aşamalarını da olumsuz etkileyecektir.

Soru 10: Menü planlamasında karşılaştığınız sıkıntılar nelerdir? Lütfen önem sırasına göre 1.2.3.... şeklinde sıralayınız.

Tablo 43. Çalışma kapsamındaki işletmelerin menü planlamasında karşılaştıkları sıkıntılar

Menü Planlamasında Karşılaşılan Sıkıntılar	Toplam Tercih Sayısı							Toplam Puan	Dağılımı Yüzdesi(%)
	1	2	3	4	5	6	7		
-Müşterinin satınalma gücünün düşüklüğü	-	-	-	-	-	3	1	3	4
-İşletme bütçesinin yetersiz olması	-	1	1	-	2	-	-	11	13
-Mutfak ekipmanın yetersizliği	-	-	-	-	-	-	2	0	-
-Satış tahminlerinin ve yemeklerin beğenilme indekslerinin çıkarılmaması	-	-	-	3	1	-	-	11	13
Mutfak ve servis personelinin kalifiye olmaması	1	2	1	-	1	-	-	22	27
Standart satınalma şartnamelerinin olmayışı	-	-	2	1	-	1	-	12	15
Hammadde bakımından az sayıda işletmeye bağlı kalınması ve yiyecek maddelerinin bulunulan yöreden pahalı satın alınması.	3	1	-	-	-	-	-	23	28
Toplam								82	100

Menü planlaması yapılırken bunu etkileyen ve gözönünde bulundurulması gereken birçok unsur vardır. Başarılı bir menü yapabilmek için menü planlamasına etki eden

faktörlerin ayrıntılı bir şekilde bilinmesi gerekir. Menü planlamasını olumsuz etkileyen faktörler; işletmenin büyüklüğüne, tipine, konum yerine, bütçesine, personeline, organizasyon yapısına, donanımına bağlı olarak farklılık arz edebilir.

Anket kapsamındaki işletmelerin menü planlamasında karşılaştıkları en büyük sorunların önem derecesine göre yüzdesel dağılımında %28'lik ve %27'lik dağılım yüzdeleriyle birinci sıralarda, işletmenin kuruluş konumlarına bağlı olarak hammadde kaynaklarına uzaklık, hammadde bakımından az sayıda işletmeye bağlı kalınması ve yiyecek maddelerinin bulunulan yöreden pahalı satın alınmasıdır. Bu ise, işletmeleri dışarıya bağımlı olmalarını zorunlu kılmakta ve zaman zaman yüksek seviyelerde stok bulundurmalarını gerektirmektedir. Bu da yiyecek maliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Menü planlamasını olumsuz etkileyen ikinci faktör ise %27'lik dağılım yüzdesiyle mutfak ve servis personelinin kalifiye olmaması gösterilmiştir. Oysa bir işletmenin yiyecek ünitesinde çalışan personeller menünün başarısı için çok önemlidir. Menü planlayıcısı, menü planlamasına başlamadan önce mevcut personel sayısını, onların bilgi ve becerilerini göz önünde tutmak zorundadır.

Anket kapsamındaki işletmelerin menü planlamasını olumsuz etkileyen diğer faktörler ise, önem derecesine göre sırasıyla; %15'lik bir dağılım yüzdesi ile standart satın alma şartnamelerinin olmayışı gösterilmiştir. Standart satın alma şartnameleri işletme ile tedarikçiler arasında önemli bir iletişim aracıdır. Anlaşmazlıkları ortadan kaldırır, kalite denetiminin yapılmasına yardımcı olur.

Menü planlamasını olumsuz etkileyen faktörler arasında %13'lük dağılım yüzdeleriyle satış tahminlerinin ve yemeklerin beğenilme indekslerinin çıkarılmaması ile işletme bütçesinin yetersizliği gösterilmiştir. Bunları %4'lük dağılım yüzdesiyle müşteri satın alma gücünün düşüklüğü izlemektedir.

Soru 11: İşletmenizde yiyecek maliyet kontrolünde standart reçete kullanıyor musunuz?

Tablo 44. Anket Kapsamındaki İşletmelerin Standart Yiyecek Malzeme Kartları

Kullanım Oranı

Yiyecek Maliyet Kontrolünde Standart Reçete Kullanım Oranı	Cevap Sayısı	%Payı
Evet, her zaman	1	25
Evet, belirli yiyeceklerde	1	25
Hayır, kullanmıyorum.	2	50
Toplam	4	100

Standart reçeteler yiyecek maliyet kontrolünün temel dayanak noktalarından biridir. Standartlar oluşturulmadan yiyecek maliyet kontrolünün yapılabilmesi çok zordur.

Anket kapsamındaki işletmelerden biri (%25'i) yiyeceklerin maliyet kontrolünde devamlı standart reçeteler kullanırken bir diğeri ise (%25'i) belirli bazı yiyeceklerde standart yiyecek malzeme kartları kullanılmadığını ifade etmiştir. Diğer iki işletme (%50'si) ise yiyecek üretiminde standart reçete kullanıldığını ifade etmişlerdir. Bu işletmelerde yiyecekler aşçıbaşlarının tecrübelerine ve insiyatifine dayanılarak hazırlanmaktadır. Standart reçeteler, yiyeceklerin devamlı olarak hangi ölçülerde ve nasıl hazırlanacağını gösteren kartlar olduğundan, yiyecek maliyet kontrolünü önemli ölçüde kolaylaştıran etkidir.

Soru 12: Mutfak Personeli yiyecek porsiyonlarının büyüklüğünü nasıl sağlamaktadır.

Tablo 45. Yiyecek Porsiyonlarının Standart Büyüklüğünün Tespiti

Yiyeceklerin Standart Porsiyon Büyüklüğü Nasıl Tespit Edilmektedir?	Cevap Sayısı	%Payı
-Standart reçetelerdeki ölçü aletlerini kullanarak	1	25
-Gerekli servis aletlerini kullanarak	--	--
-Aşçıbaşının göz kararıyla (Bu konuda yeterli tecrübeleri var)	3	75
-Her zaman standart tutturulamıyor.	--	--
Toplam	4	100

Anket kapsamındaki işletmelerin %25'i yiyecek hazırlamada ve servisinde standart reçete kartları kullanırken %75'i bu miktarları aşçıbaşlarının göz kararıyla belirlemektedirler.

Bir yemeğe ödenen fiyat onun porsiyon büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Porsiyonun beklenenden büyük olması yiyecek maliyetini yükseltirken küçük olması da müşteri tatminsizliğine yol açar.

Soru 13: Üretilecek menülerde kullanılacak yiyecek maddeleri ve malzemeleri ile ilgili net miktar testi (yiyeceklerin standart verim oranı) uyguluyor musunuz?

Tablo 46. Ankete Katılan İşletmelerde Yiyecek Üretiminde Kullanılan Hammadde ve Malzemelerle İlgili Standart Verim Oranlarının Belirlenmesi Durumu

Yiyecek Hammadde ve Malzemelerinin Standart Verimliliklerini Belirliyor musunuz?	Cevap sayısı	% Payı
-Evet, her türlü yiyecek malzemelerinin standart verimliliklerini belirliyoruz.	--	
-Sadece, et, tavuk, balık gibi değerli yiyeceklerin net miktar (verimlilik oranlarını) belirliyoruz.	3	75
-Bu konu ile ilgili bir çalışma yapmıyoruz.	1	25
Toplam	4	100

Kaliteli yemeklerin elde edilme başarısı, mutfakta yapılacak bazı testlere bağlıdır. Mutfak deneylerinin bir diğer amacı, başta etler olmak üzere sebze, meyve, konserve gibi yiyeceklerin satılabilir porsiyon sayısının ve ağırlığının belirlenmesini sağlar. Bunun yanında yiyeceklerin temizlenme, ayıklanma, pişirilme aşamalarında ortaya çıkacak fire ve artıkların önceden belirlenmesini sağlar. Bu ise, işletmeyi, mutfaktaki hırsızlıklara, ve israfa karşı korumada ve yiyecek departmanının etkinliğini ölçmede önemli rol oynar.

Anket kapsamındaki işletmelerden üçü (%75'i) bu konudaki mutfak çalışmalarını sadece et, tavuk, balık gibi yiyecekler üzerinde yapmaktadır. İşletmelerden biri (%25'i) yiyecek maddeleri ile ilgili her hangi bir verimlilik testi yapmamaktadır.

Soru 14: İşletmenizde satınalma işlemini kim yapmaktadır?

Tablo 47. Anket Kapsamındaki İşletmelerde Satınalma İşlevinin Yapılış Şekli

İşletmenizde Satın alma İşlevini Kim Yapmakta?	Cevap Sayısı	%Payı
-İşletme müdürü yapmakta	1	25
-Malzemeyi kullanacak kişi yapmakta		
-Satın alma memuru yapmakta		
-Yiyecek-içecek müdürü yapmakta		
-Satın alma müdürü ile işletme müdürü birlikte yapmakta	2	50
-Satın alma memuru muhasebe memuru ile birlikte yapmakta	1	25
Toplam	4	100

Yiyecek üretiminin aksamadan yürütülebilmesi öncelikle gerekli hammadde ve malzemenin istenilen yer ve zamanda, istenilen miktar ve nitelikte etkin bir satın alma ve kontrol sisteminin kurulmasına bağlıdır.

Yiyecek maddelerinin satın alımı profesyonellik isteyen zor bir iştir. Bu ise, iyi yetiştirilmiş bir satın alma memurunun bu işle görevlendirilmesi ile mümkündür. Oysa anket kapsamındaki işletmelerin üçünde (%75'i) satın alma işlevi yalnız satın alma görevlisine bırakılmamış, satın alma memuru ile birlikte işletme müdürü yada muhasebe memuru birlikte görevlendirilmiştir. Diğerinde ise (%25'i) satın alma işlevi bizzat işletme müdürü tarafından tarafından gerçekleştirilmektedir.

Satın almanın tek bir elde toplanması ve bir takım şaibelere açık olmaması gerekir.

Soru 15: İşletmenizde satın alınacak yiyecek malzemelerinin büyüklük, ağırlık, miktar ve kalite özellikleri neye göre belirlenmektedir?

Tablo 48 Anket Uygulanan İşletmelerde Satın Alınacak Yiyecek Malzemelerinin Büyüklük, Ağırlık, Miktar ve Kalite Özelliklerinin Belirlenme Durumu

Satın alınacak Yiyecek Malzemelerinin Büyüklük, Ağırlıklı, Miktar ve Kalitesi Neye Göre Belirlenmekte	Cevap Sayısı	%Payı
-Satın almadan sorumlu kişi insiyatifini kullanmak da	4	100
-Birlikte çalıştığımız satıcıların öneriler doğrultusunda belirlenmekte	--	--
-Önceden belirlenmiş standart satın alma şartnamelerine göre yapılmakta	--	--
-Bu konuda herhangi bir kural yok	--	--
Toplam	4	100

Anket kapsamındaki işletmelerin tamamının yiyecek maddelerinin satın alınması, satın almadan sorumlu kişilerin insiyatifi doğrultusunda gerçekleşmektedir.

Oysa, yiyecek malzemelerinden en yüksek verimi (en az fireyi) elde etmek ve standart tüketim miktarına ulaşmak için mutfak deneyleri sonucu kullanım yerine uygun, olması gereken özellikleri taşıyan standart satın alma malzeme kartlarına ihtiyaç vardır.

Standart satın alma malzeme kartları, alınacak yiyecek maddelerinin, şekil, büyüklük, renk, ağırlık, bileşim, yoğunluk, olgunluk, dayanıklılık, sert veya yumuşaklığı, tadı ve kalitesi gibi malzemenin tanımlanmasını sağlayan bilgileri içermektedir. Bu ise, ihtiyaç duyulan yiyecek maddesini satıcılara yazılı olarak bildirmede kolaylık sağlar. Aynı zamanda siparişlerin teslimümü sırasında görevli kişiye malzemenin tanınması açısından kolaylık sağlar ve etkin bir kontrol gerçekleştirilmiş olur.

Soru 16. Satın alınan malzemelerin teslim işlemi (işletmeye kabulünü) kim yapmaktadır?

Tablo 49. Satın Alınan Yiyecek Malzemelerinin Tesellüm Durumu

Satın alınan Yiyecek Malzemelerinin Tesellümünü Kim Yapmaktadır?	Cevap Sayısı	%Payı
Satın alma memuru	2	50
Ambar memuru	--	--
Tesellüm memuru	--	--
Yiyecek-içecek müdürü	--	--
Muhasebe memuru	--	--
Ambar ve muhasebe memuru birlikte	2	50
Toplam	4	100

Anket kapsamındaki işletmelerin hiç birinde satın alınan yiyecek malzemelerinin teslim alınması teslim memuru tarafından yapılmamaktadır. İşletmelerin ikisinde (%50'si) satın alma memuru tarafından teslim ve muhasebe memurlarınca gerçekleştirilmektedir. Bu durumlar son derece sakıncalıdır.

Tesellüm işlemi gereği gibi yerine getirilmediği takdirde satın alma sırasında gösterilen tüm çabalar da boşa gider.

Soru 17. İşletmenizde deponun yeri nerededir?

Tablo 50. İşletmelerde Deponun Bulunduğu Konum

İşletmenizde Deponun Yeri Nerededir?	Cevap Sayısı	%Payı
Mutfığa yakın bir yerde	4	100
Mutfak ve tesellüm alanı arasında	--	--
Tesellüm alanına yakın bir yerde	--	--
Muhasebeye yakın bir yerde	--	--
Apayrı bir yerde	--	--
Toplam	4	100

Anket kapsamındaki işletmelerin dördünde (%100'ü) depo mutfak alanına yakın bir yerde kurulmuştur.

Bu yakınlığın şu yararları olacaktır:

-Yiyecek malzemelerinin taşınma mesafesi, kısa olacağından taşınma anında olabilecek kazalar ve personel tarafından çalınma önlenecektir.

-İşgücünden tasarruf sağlanacaktır.

-Taşıma araçlarının hareket etmesi sağlanacaktır.

Soru 18: İşletme karlarınızı arttırabilmek amacıyla öncelikle hangi çalışmaları yaparsınız?

Tablo 51. Araştırma Kapsamındaki Otellerin Karlarını Arttırabilmeleri Amacıyla Öncelikle Yapmış Oldukları Çalışmalar

İşletme Karlarını Arttırabilmek Amacıyla Öncelikle Hangi Çalışmaları Yaparsınız?	Cevap Sayısı	%Payı
-Satış hacmini değiştirmeksizin fiyattan arttırmak	1	25
-Mamul bileşimini değiştirerek satış değeri daha yüksek ve piyasada daha geçerli yiyecekleri üretmek	1	25
-Maliyetleri azaltmak	2	50
Toplam	4	100

Bu anket sorusu ile işletmelere yiyecek karlarını arttırabilmek amacıyla öncelikle yapmak zorunda oldukları sistemli çalışmaların ne olması gerektiğine yöneliktir. İşletmelerden biri (%25'i) satış hacmini değiştirmeksizin fiyatların artırılması gerektiğine inanmaktadır. Diğer ise, (%25'i) mamul bileşimini değiştirerek satış değeri daha yüksek ve piyasada daha geçerli yiyecekler üretmek olduğuna inanmaktadır. İşletmelerden diğer ikisi ise, (%50'si) yiyecek karlarının maliyetle azaltılarak gerçekleştirilebileceği yönde

görüş bildirmişlerdir. Bu gerçekte doğrudur da. Yukarıdaki tedbirlerin ilk ikisi fiyat ve teknoloji yöneticinin kontrolü dışındaki faktörlerdir. Bu nedenle karların arttırılmasına en sağlıklı bir şekilde üretim kaynaklarını en iyi bir şekilde kullanılarak ulaşılabilir.

Ancak, işletmelerden ikisi maliyetlerin azaltılması yönde görüş bildirmesine rağmen, anket kapsamındaki diğer sorulara verilen cevaplar da maliyetlerin azaltılması amacıyla sistemli bir çalışma ve program sergilemedikleri görülmektedir.

Soru 19: Yiyecek Maliyet analizlerini hangi dönemler itibarı ile yapıyorsunuz?

Tablo 52. İşletmelerin Maliyet Analiz Çalışmalarını Yaptıklarını Dönemler

Yiyecek Maliyet Analizlerini Hangi Dönemler İtibarıyla Yapıyorsunuz?	Cevap sayısı	%Payı
Günlük	--	--
Haftalık	--	--
Aylık	4	100
3 Aylık	--	--
6 Aylık	--	--
Toplam	4	100

Anket kapsamındaki işletmelerin tamamı (%100'ü) yiyecek maliyet analizlerini aylık raporlar halinde düzenledikleri çalışmalar ile takip etmektedirler. Ancak, bu analizler ne kadar kısa devreler itibarı ile yapılırsa problemler o kadar çabuk görülür ve gerekli düzeltmeler vakit kaybetmeden yapılabilir.

Soru 20: Dönem sonlarında yiyecek maliyetleriyle ilgili ne tür analizler yapıyorsunuz?

Tablo 53. İşletmelerin Dönem Sonlarında Yiyecek Maliyetleriyle İlgili Yaptıkları

Analizler

Dönem Sonlarında Yiyecek Maliyetleriyle İlgili Ne Tür Analizler Yapıyorsunuz?	Cevap Sayısı	% Payı
-Gerçekleşen yiyecek maliyetlerini satışlara oranlayarak yüzde (basit maliyet) analizleri yapıyoruz.	2	50
-Yiyecek malzeme gruplarını ayrı ayrı satışlara oranlayarak (ayrıntılı maliyet) analizi yapıyoruz.	2	50
-Fiili (gerçek) maliyetleri, önceden belirlediğimiz olması gereken (standart) maliyetlerle karşılaştırarak standart maliyet analizi yapıyoruz.	--	-
-Herhangi bir maliyet analizi yapmıyoruz.	-	-
Toplam	4	100

Yine anket kapsamındaki işletmelerin dönemler itibarıyla yaptıkları maliyet analizlerini incelediğimizde bunlardan ikisi (%50'si) yiyecek maliyetlerini satışlara

oranlayarak aylık basit maliyet analizi yapmaktadırlar. Bu analiz hem yapılmasının kolay olması, hem de eğer bir problem varsa ilk bakışta görülebilmesi açısından yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Diğer iki işletme (%50'si) yiyecek malzeme gruplarını satışlara oranlayarak ayrıntılı maliyet analizi yapmaktadırlar.

Basit maliyet analizi uygulayan işletmeler maliyetlerinin yüksek veya düşüklüğünü dönem sonu öğrenmekte ancak, bunun hangi yiyecek malzemesinden veya yiyecek grubundan kaynaklandığını bilememektedir. Ayrıntılı maliyet sistemini uygulayan diğer iki işletme ise, maliyeti yükselten kalemi öğrenebilmekte fakat bunun kaynağını bulamamaktadır.

Bu amaçla yiyecek maliyet kontrolü için en detaylı yöntem standart maliyet kontrol sistemidir.

Soru 21: İşletmenizde üretilen yiyeceklerle ilgili kalite kontrol çalışmaları yapılmakta mıdır? Cevabınız (evet) ise üretimin hangi aşamasında yapılmaktadır?

Tablo 54: Anket Kapsamındaki Otellerde Üretilen Yemekler İle İlgili Kalite-Kontrol Çalışmalarının Durumu

Yiyeceklerin Kalite Kontrol Çalışmaları üretimin Hangi Aşamasında Yapılmaktadır?	Cevap Sayısı	% payı
-Yemekler üretilmeden önce satınalma aşamasında	1	25
-Yiyeceklerin hazırlanması aşamasında	--	--
-Yiyecekler üretildikten sonra	2	50
-Yiyeceklerin üretim sürecinin hemen tüm aşamalarında (satılmadan başlayıp servisine kadar) yapılmaktadır.	1	25
Toplam	4	100

Kalite, üretimin tek aşamasında oluşan bir sonuç değildir. Tıpkı bir zincirin halkaları gibi yiyecek üretim sürecinin her aşamasında birbirine eklenen üretim faaliyetleri, servise hazır yiyeceğin kalitesini meydana getirmede aynı derecede bir öneme sahiptir. Bu zincirin halkalarından bir tanesi zayıf ise tüm zincir kopar.

Anket kapsamındaki işletmelerin birinde (%25'i) kalite kontrol çalışmaları yemek üretilmeden önce satınalma aşamasında yapılırken ikisinde (%50'si) yiyecekler üretildikten sonra kalite kontrol çalışmaları yapılmaktadır. Diğer bir işletmede ise (%25'i) satılmadan başlayıp yiyeceklerin servisine kadar tüm aşamalarda kalite kontrol çalışmaları yapılmaktadır.

Her süreç, her faaliyet, her kişi, her bölüm yiyecek hizmetlerinin kaliteli bir şekilde üretilmesinden aynı derece sorumlu olmalıdır.

Soru 22: İşletmenizde bugüne kadar sistemli bir maliyet azaltma çalışmaları ve programları uygulanabildi mi?

Tablo 55: Anket Kapsamına Giren Otellerde Bugüne Kadar Maliyet Azaltma Programlarıyla İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar

İşletmenizde Maliyet Azaltma Amacıyla Hangi Çalışmalar Yapılabildi?	Cevap Sayısı	% Payı
-Satınalma maliyetlerini azaltma çalışmaları.	--	--
-Stoklama maliyetlerinin azaltılmasıyla ilgili çalışmalar	--	--
-Hammadde kullanım maliyetlerini azaltabilmek amacıyla fire, artık, bozuk ve kusurlu yiyeceklerle ilgili çalışmalar	--	--
-İşçilik maliyetlerini azaltma çalışmaları	--	--
-Genel üretim giderlerini azaltma çalışmaları	--	--
-Yukarıdaki tüm alanlarda sistemli maliyet azaltma programları ve çalışmaları yapılmıştır.	--	--
-Yukarıdaki maliyet azaltma alanlarından bir kaçını ilgilendiren sistemli olmayan, kısmen kişisel yaklaşımlar değerlendirilmiştir.	4	100
Toplam	4	100

Anket kapsamındaki işletmelerin dördü de (%100'ü) bugüne kadar maliyet azaltma programlarıyla ilgili sistemli çalışmalar yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda maliyet azaltma alanlarıyla ilgili kısmen kişisel yaklaşımlar değerlendirilmiştir. Bu da bize Ayvalık'ta anket kapsamındaki işletmelerin yiyecek maliyetleriyle ilgili yapmış olduğumuz analizlerde daha çok maliyet kontrolüne yönelik çalışma ve çabalar içerisinde olduklarını göstermektedir.

İşletmelerde maliyet azaltma çalışmalarının faydaları yönetim ve personel tarafından kabul edilmekle (anketin 5 ve 18. sorularına verilen cevaplarda) beraber anket kapsamındaki işletmelerin hiçbirinde maliyet azaltma çalışmalarına sistemli bir nitelik verilememektedir.

Soru 23: İşletmenizde maliyet azaltma çalışmalarını engelleyen faktörleri önem sırasına göre 1,2,3,... şeklinde sıralayınız.

Tablo 56. İşletmelerde Maliyet Azaltma Çalışmalarını Engelleyen Faktörler.

İşletmenizde Maliyet Azaltma Çalışmalarını Engelleyen Faktörleri Önemine Göre Sıralayın.	Toplam Tercih Sayısı						Toplam Puan	Dağılım Yüzdesi(%)
	1	2	3	4	5	6		
	1	2	3	4	5	6		
	5	4	3	2	1	0		
-Üst kademe yönetiminin bu çalışmaları desteklemede isteksiz olması	1	-	-	-	1	1	6	11
-Sendikaların maliyet azaltma çalışmalarına kuşkulu bakması	-	-	-	-	-	2	0	-
-Personelin kişisel sebeplerle maliyet azaltma çalışmalarına isteksiz olması	1	1	-	2	2	1	15	26
-Personelin eğitim durumunun düşüklüğü	-	3	1	-	-	-	13	23
-Sorunun ele alınışında ciddiyet olmaması	-	-	3	1	-	-	10	17
-Maliyet azaltma çalışmalarını ve programını yürütebilecek personelin olmayışı	2	-	-	1	1	-	13	23
Toplam							57	100

Maliyet azaltma çalışmalarının faydaları yönetim ve personel tarafından kabul edilmekle beraber, maliyet azaltma çalışmalarına sistemli bir nitelik verilememesinin önem derecesine göre nedenlerini %23 ve %26'lık dağılım yüzdeleriyle personele bağlamışlardır. Bu konuda en büyük sıkıntılarının, personelin kişisel nedenlerle maliyet azaltma çalışmalarına karşı isteksiz olmaları, maliyet azaltma çalışmalarını ve programını yürütebilecek personelin olmayışını göstermişlerdir.

Oysa, anketin 29.sorusunda işletmelerin tümü (%100) personeline hizmet içi eğitimi yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu da verilen eğitimin personelin yapacağı işe yönelik olduğu, maliyet azaltma amacına yönelik olmadığını ortaya koymaktadır.

Soru 24: İşletmenizde yiyecek üretim kayıpları (fire ve artıklar) özellikle hangi yiyeceklerde yoğunlaşmaktadır. Önem sırasına göre 1,2,3,..... şeklinde belirtiniz.

Tablo 57. Fire ve Artıkların Yoğunlaştıkları Yiyecek Türleri

İşletmenizde fire ve artıklar hangi yiyeceklerden yoğunlaşmaktadır.(önem sırasına göre belirtiniz)	Toplam Tercih Sayısı					Toplam Puan	Dağılım Yüzdesi(%)
	1	2	3	4	5		
	4	3	2	1	0		
Etler	-	-	4	-	-	8	20
Sebzeler	4	-	-	-	-	16	40
Meyveler	-	4	-	-	-	12	30
Konserveler	-	-	-	-	4	0	-
Bakliyat	-	-	-	4	-	4	10
Toplam						40	100

İşletmelerde üretime verilen direkt hammadde ve malzeme ile yardımcı maddelerin tümünün üretilmiş olan yiyeceğin bünyesinde yer alması istenir. Oysa, gerçek hayatta bu maddelerden her biri yiyeceğin bünyesine girmemektedir. (Örneğin, sebzelerin ayıklanması sonucu arta kalan kısmı, etlerden kemiklerin ayrılması gibi)

Diğer bir ifadeyle yiyeceğin üretimine giren maddeler, tamamlanmış olan yiyeceğin bünyesinde buharlaşma ve büzülme gibi eksilmelerle eşit olmamaktadır. Yani, girdi-çıkıtı dengesi üretim aşamasında ortaya çıkan kayıplarla bozulabilmektedir.

Anket kapsamındaki işletmelerde fire ve artıklardan oluşan yiyecek üretim kayıplarının önem derecesine göre yüzdesel dağılımına baktığımızda %40'lık bir oranla sebzeler birinci sırada yer almaktadır. Bunu %30'luk dağılım yüzdesiyle meyveler ikinci sırada %10'luk dağılım yüzdesiyle bakliyatlar yer almaktadır.

Soru 25: İşletmenizde üretim kayıplarının ortaya çıkış şekillerinin önem sırasına göre 1.2.3.... şeklinde belirtiniz.

Tablo 58 İşletmelerde Üretim Kayıplarının Ortaya Çıkış Şekilleri

İşletmenizde Üretim Kayıplarının Ortaya Çıkış Şekillerini Önem sırasına Göre Belirtiniz.	Toplam Tercih Sayısı							Toplam Puan	Dağılım Yüzdesi (%)
	1	2	3	4	5	6	7		
	6	5	4	3	2	1	0		
-Malzemenin kalitesizliğinden kaynaklananlar	1	2	1	-	-	-	-	20	24
-İşgücünün bilgi ve beceriksizliğinden kaynaklar	2	-	1	1	-	-	-	19	23
-Standart olmayan ölçü aletlerinden kaynaklar	-	-	-	-	-	2	2	2	3
-Üretim temposundaki aşırı hız	1	2	1	-	-	-	-	20	24
-Kullanılan üretim tekniği	-	-	-	1	-	2	1	5	6
-Çalma, aşırma.	-	-	-	2	2	-	-	10	11
-Orta kademe yönetiminin kontrol yetersizliği	-	-	1	-	2	-	1	8	9
Toplam								84	100

Stoklardan üretime gönderilen direkt hammadde ve malzemenin maliyeti kullanım maliyetlerini oluşturur. Direkt hammadde ve malzeme kullanım maliyetlerinin azaltımı; fire, artık, bozuk ve kusurlu oluşan yiyecek üretim kayıplarının olumsuz sonuçlarının en aza indirilmesi gerekir.

Anket kapsamındaki işletmelerde üretim kayıplarının ortaya çıkış şekillerine önem derecesine göre baktığımızda %24'lük dağılım yüzdeleriyle malzemenin kalitesizliği ve üretim kayıpları izlenmektedir. Çalma ve aşırma sonucu oluşan üretim kayıplarının dağılım yüzdesi %11 iken, orta kademe yönetimin kontrol yetersizliğinden kaynaklanan üretim kayıplarının önem derecesine göre yüzdesel dağılımı minimum ise, %9'dur.

İşletmelerde üretim kayıplarını minimum düzeye indirebilmek amacıyla yiyecek üretiminde kullanılan hammadde ve malzemenin kaliteli olmasına özen gösterilmelidir. Ayrıca iş, hareket, zaman çizelgeleri çıkartılarak işgören yaptığı iş konusunda eğitilmelidir. Üretim temposundaki aşırı hız da akılcı bir menü planlamasıyla giderilmelidir. Çalma ve aşırımlardan kaynaklanan üretim kayıplarını önlemek amacıyla satın alınan yiyecek malzemelerinin tesellümü mümkün olduğu kadar personelin yemek ve dinlenme saatlerine rastlamamalı ve aşırı yiyecek stoklamasından kaçınılmalıdır.

Soru 26: Üretim aşamasında ortaya çıkan kayıplar ile ilgili kayıt ve raporlar tutulmakta mıdır?

Tablo 59. Üretim Kayıplarının Rapor Edilme Durumu

İşletmenizde Üretim Kayıpları İle İlgili Kayıt ve Raporlar Tutulmakta mıdır?	Cevap Sayısı	% Payı
-Evet, tutulmaktadır	1	25
-Hayır, personel tarafından gizlenip örtbas edilmektedir.	3	75
Toplam	4	100

Yiyecek üretimi esnasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan artıklar ve diğer kayıplar belirlenerek rapora bağlanmalıdır. Bunda amaç; yönetimin bu kayıplara dikkati çekilerek mümkün olduğu kadar en aza indirilmeleridir. Bunun için yiyecek üretim kayıplarının herşeyden önce üretim işleminin hangi aşamalarında ve hangi miktarda ortaya çıktığının fiziki olarak belirlenmesi gerekir.

Anket kapsamındaki işletmelerin üçü (%75'i) yiyecek üretiminde oluşan kayıplar ile ilgili bir rapor tutulmadığını, bu kayıpların personel tarafından gizlenip örtbas edildiğini belirtmişlerdir. Bu işletmelerin sadece birinde üretim kayıpları rapor edilmektedir. Oysa,

üretim kayıplarıyla ilgili raporlar, kayıpların nedenlerini, araştırılması gereken alanları, sorumlu personeli ve gizlenip örtbas edilen kayıpları belirlemeye olanak sağlar.

Üretim kayıpları iyi kontrol edilerek azaltılabildiği oranda verimliliği arttırmak mümkün olabilecektir.

Soru 27: İşletmenizde direkt işçilik maliyetlerinin azaltılması amacıyla aşağıdaki çalışmalardan hangileri yapılabilmektedir.

Tablo 60. Anket Kapsamındaki İşletmelerde İşçilik Maliyetlerinin Azaltılması İle İlgili Çalışmaların Durumu

İşletmelerde İşçilik Maliyetinin Azaltılabilmesi Amacıyla Yapılan Çalışmalar	Cevap Sayısı	%Payı
-İş-hareket etütleri yapılmıştır.	--	--
-İş-zaman ölçümleri yapılmıştır.	--	--
-İş basitleştirme çalışmaları yapılmıştır.	--	--
-İş ve görev tanımları yapılmıştır.	4	100
-Yukarıdakilerin hepsi yapılmıştır.	--	--
-Bu konuda her hangi bir çalışma yapılmamıştır.	--	--
Toplam	4	100

Otel işletmeleri emek-yoğun bir sektör olduğu için işgücü önemli bir maliyettir. Buna bağlı olarak işgücü: kontrolü ve işgücü maliyetlerinin azaltımı ayrı bir önem taşır. Bu bağlam da anket kapsamındaki işletmelerin dördü (%100'ü) de işgücü maliyetlerinin kontrolü ve azaltımı amacıyla sadece iş ve görev tanımları yapmakla yetinmişlerdir.

Oysa, akılcı bir personel politikası belirlenerek her iş çeşidi ile ilgili iş etütleri yapılmalı, iş ölçümü ve iş basitleştirme çalışmaları hazırlanmalıdır.

Soru 28: İşletmenizde personel eğitim çalışmaları hangi alanda yapılmaktadır.

Tablo 61. Anket Kapsamındaki İşletmelerin Personel Eğitim Çalışmaları

Personeliniz Nasıl Bir Eğitim Programı Uyguluyorsunuz?	Cevap Sayısı	%Payı
İşle ilgili hizmet içi eğitim	4	100
Kurslara gönderme	--	--
Eğitim çalışması yapılmamaktadır.	--	--
Toplam	4	100

Modern otel işletmelerinde personelin eğitimi ve eğitim araçlarıyla yetenek ve bilgilerinin geliştirilerek daha verimli hale getirilmesi gerekir.

Anket kapsamındaki işletmelerin dördü (%100'ü) de personeline sadece işle ilgili hizmet içi eğitimi verdiklerini belirtmişlerdir. Ancak, ihtiyaç duyulan eğitimin kapsamı personelin bilgi ve yeteneklerini dikkate alarak yapılan işin özelliklerine göre belirlenmelidir. Düzenlenen eğitim programları bazı işgörelere bilgi ve beceri kazandırmaya, bazılarında ise niteliklerinin geliştirilmelerine yönelik olmalıdır.



4.5. Aylık Basit Maliyet Sistemi Uygulayan Bir İşletmede Tek Bir Menü Kalemi Üzerinde Standart Maliyetleme Yöntemi ile Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Kullanım Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılmasına Yönelik Bir Uygulama

4.5.1. İşletmede Yiyecek Maliyet Kontrol Yönteminin İşleyiş Süreci

İşletmede yiyecek maliyetlerinin analizine yönelik kontrol iki aşamalı olarak yapılmaktadır. Bunlardan ilki faaliyetlerin izlendiği; satınalma, tesellüm, depolama, depodan çıkarma (dağıtım) üretim gibi süreçler itibariyle kontrolüdür. İkincisi ise, maliyetlerin defter ve belgeler üzerindeki (yiyecek maliyet sisteminin) kontrolüdür. Bu iki aşamalı kontrol sistemini birbirinin tamamlayıcısı olarak kullanmaktadır.

İşletme yiyecek maliyetlerinin analizinde yüzde ile kontrol yöntemi adı da verilen aylık basit maliyet sistemi uygulamaktadır. Aylık basit maliyet analiz çalışmalarında ise, yiyecek maliyet giderleri satışlara oranlanarak yiyecek maliyet yüzdesi hesaplanmaktadır. (Tablo 63) Bu maliyet yüzdeleri işletmenin, geçmiş yılı geçen ay, bu yıl, bu ay gerçekleşen yiyecek faaliyetleri arasındaki rakamlar oranlanarak karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırmalı oranlara göre bir artış varsa yiyecek maliyetleri yükselmiş kabul edilmektedir.

İşletmede yiyecek maliyetleri isteğe göre günlük olarak da hesaplanabilmektedir. Yiyecek maliyetlerinin günlük olarak hesaplanabilmesi için mutfağa hergün giren yiyecek ilkmadde ve malzemeleri belirlenmektedir. Bunun için depodan ve satınalınp direkt mutfağa giren (çabuk bozulabilecek türden) yiyecek ilkmadde ve malzemeleri devamlı olarak kayıtlardan izlenmektedir. Mutfağa depodan gelenler malzeme istek fişi ile depo memurunun depodan gelenler malzeme istek fişi ile depo memurunun hazırladığı depo çıkış raporundan belirlenir. Mutfağa direkt satınalmadan gelenler ise, tesellüm memurunun hazırladığı tesellüm raporundan faydalanılarak belirlenmektedir.

Günlük yiyecek maliyet analizinde günlük mutfağa girişler belirlenmekteyse de mutfağa giren yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin bir kısmı kullanılmayarak mutfakta kalmaktadır. Bazen de aşçı başı müşteri kalış yoğunluğunun yüksek olduğu günlerde depodan gereğinden fazla malzeme çekmektedir. Bu gibi durumlar, yiyecek maliyetlerini gerçeğe göre yanıltıcı olarak arttırmaktadır. Fazladan çekilen yiyecek ilkmadde ve malzemeleri ileri günlerde yiyecek üretiminde kullanılması halinde sonraki günlerin yiyecek maliyetini düşük göstermektedir. Bu durumda yiyecek malzemelerinin, günlük kullanım miktarı kadar mutfağa gönderilmesi gerekir. bu ise, hergün gerçekleştirilemediğinden yiyecek maliyetleri ve yüzdeleri aylık olarak tespit edilmektedir.

TABLO 63: X İşletmesi 1997 Ekim Ayı Yiyecek Maliyet Analizi

YIYECEK	TARİH	30,11,1997
GUNLUK COST	SAYI	334

107 575

DM KUR	BUGUN	BU AY	BU YIL
MISAFIR ADEDİ	110	3 334	63 995
BANKET KISI	0	0	0
PERSONEL KISI	75	2 275	41 575

YIYECEK GELİR	BUGUN	BU AY	BU YIL
PANSİYON GELİRLERİ	175 556 222	3 993 785 156	90 831 241 583
EXT YIYECEK GELİR	10 673 913	174 608 696	9 820 443 478
BANKET GELİRLERİ	0	0	1 154 830 048
TOPLAM GELİR	186 230 135	4 168 393 852	101 806 515 109

YIYECEK GİDER	BUGUN	BU AY	BU YIL
PERSONEL KAH	320 581	9 938 011	74 260 860
PERSONEL YEM	1 020 212	21 983 413	714 361 281
MUSTERİ KAH	10 203 265	181 505 923	4 180 779 775
MUSTERİ OGLE YEMEGI	0	0	102 583 330
MUSTERİ AKSAM	17 523 154	665 262 872	11 451 815 670
BANKET	0	0	261 272 977
ODENMEZ-İKRAM GİDER	0	29 523 658	330 025 566
EX.DEP.YI.GİDER	2 036 590	21 669 448	1 461 861 871
TOPLAM GİDER	31 103 802	929 883 325	18 576 961 330
KISI BASI MALİYET	282 762	278 909	290 288

YIYECEK MALİYETİ	31 103 802	929 883 325	18 576 961 330
MUSTERİ COST %	15,98	20,83	17,15
GENEL COST %	16,70	22,31	18,25

YIYECEK MALİYETİ DM	289	8 644	172 688
KISI BASI MALİYET DM	2,63	2,59	2,70
GELİR (DM)	1 632	38 749	946 377
KISI BASI EXTRA GEL. DM	0,90	0,49	1,43
KISI BASI PANS. GEL. DM	14,84	11,14	13,19

GENEL MUDUR

Maliyetlerin bir önceki aya göre yüksek veya düşüklüğü satınalma fiyat farklılıklarından kaynaklanıyorsa bunlar satınalma fiyat listelerinden takip edilebilmektedir. Ancak, mutfakta hazırlık esnasında, aşçuların yemesi, verimli pişirmeme, fire ve zaiyatlar eksik veya fazla porsiyonlama gibi nedenlerden kaynaklananlar ve miktarları bilinmemektedir. Bu amaca yönelik parasal açıdan yüksek değerlere sahip yiyecekler (et, balık, tavuk gibi) için et kullanım analizleri yıllık olarak yapılmaktadır. (Tablo 64) Bu analizlerde müşteri ve personel yemek hanelerinde kişi başına tüketilen et miktarları ve fiyatları geçmiş yıllarla mukayese edilmektedir. Buna benzer analizler diğer yiyecek kalemleri içinde yapılsa dahi yiyecek ilkmadde ve malzeme kullanım miktarları açısından sağlıklı bir sonuç vermez. Çünkü bu yiyecek ilkmadde ve malzemeleri aylar itibariyle depo çıkış analizleri (Tablo 65) ve kişi başı tüketim miktar analizleri (Tablo 66) geçen yıl aynı aylarla mukayese edilmektedir. Ancak işletmede düzenlenen menü planlamalarında yüksek seviyede tutarlılık (standart) olmadığı için (sürekli farklı menülerin planlanması) bu amaçla düzenlemiş yiyecek ilkmadde ve malzeme tüketim analizlerinden sağlıklı bilgiler elde edilememektedir.

İşletmede faaliyet aşamasına dayalı yiyecek maliyet kontrol mekanizması da aşağıdaki şekilde işlemektedir.

Üretimin Planlaması

Bu aşamada hitap edilecek müşteri grubunun belirlenmesinden sonra işletmede menü planlamasının gidilmekte ve menülerde yer alacak yiyeceklerde belirlenmektedir.

Menü planlamasında personel maliyetleri de dikkate alınarak (özellikle sezon öncesi ve sonrası) mümkün olduğunca fazla zaman olmayan minimum personelle müşterilere sunulabilecek mevsim yiyeceklerine ağırlık verilmektedir.

Satınalma

Satınalma işlemine başlamadan önce yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin stokta bulundurulması gereken (max-min.) miktarları belirlenir. Bu miktarlar; stoklama maliyeti, geçen yıl verilerine göre tahminen beklenen müşteri sayısı, geçen yıl aynı malzemenin toplam ve kişi başına tüketim miktarları esas alınarak belirlenir.

İşletmede; etler, konserveler, bakliyat ve diğer bakkaliye malzemelerinin de maksimum stok düzeyiyle çalışılması tercih edilmektedir. Yine bu seviyelerin tespitinde depolanacak malzemelerin bozulma olasılıkları ve depo kapasiteleri de dikkate alınmaktadır. Sebze ve meyveler ile haftalık olarak satın alınmaktadır.

Daha sonra periyodik olarak bilgisayardan alınan yiyecek malzeme raporları yardımıyla alınacak yiyecek ilkmadde ve malzemesine ilişkin sipariş listesi (Tablo 67)

TABLO 64: Et Kullanım Analizi

01-01-1997 30-11-1997 ET KULLANIM ANALIZI
KISI BASI ET TUKETIMI

MUSTERI		63995 BANKET+EXT		10156		TOPLAM	
ET CINSI	TOPLAM KG	TOPLAM TL	KISI BASI KG	KISI BASI TL	KISI BASI KG	KISI BASI TL	
DANA ETI	4 418 810	2 459 266 699	59,59	33 166			
KUZU ETI	3 169 246	1 368 372 735	42,74	18 454			
PILIC ETI	5 409 750	1 488 210 764	72,96	20 070			
BALIK	597 680	372 926 770	8,06	5 827			
TOPLAM	13 595 486,0	5 688 776 968	183,35	76 719			76 719
PERSONEL		35500					
ET CINSI	TOPLAM KG	TOPLAM TL	KISI BASI KG	KISI BASI TL	KISI BASI KG	KISI BASI TL	
DANA ETI	273 210	152 053 665	7,696	4 283			
KUZU ETI	290 374	125 373 627	8,180	3 532			
PILIC	44 500	12 326 012	1,254	347			
BALIK	0	-	0,000	-			
TOPLAM	608 084	289 753 304	17,129	8 162			8 162

TABLO 65: Yiyecek İlimde ve Malzemelerinin Aylara Göre Depo Giriş ve Çıkış Analizi

1996 AYLARA GÖRE DEPO ÇIKIŞ ANALİZİ													1997 AYLARA GÖRE DEPO ÇIKIŞ ANALİZİ													97 - 96 DEPO ÇIKIŞ KARŞILAŞTIRMA				
STOK İSİMİ	OL	OCAK	SUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TOPLAM	STOK İSİMİ	OL	OCAK	SUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TOPLAM	OCAK	SUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TOPLAM						
AÇIK BAL	KG	27	54	27	27	54	54	243	AÇIK BAL	KG	27	54	27	27	54	54	243	-27	-54	-27	-27	-54	-54	-189						
ULKER KAR	AD	0	0	0	180	141	108	429	ULKER KAR	AD	0	0	0	0	186	86	50	322	0	0	0	6	6	-58	-49					
ÇYKOLATAL	AD	14	0	0	156	124	173	467	ÇYKOLATAL	AD	0	0	0	0	263	104	63	430	-14	0	0	107	-20	-110	73					
CORN.CHOC	AD	0	0	0	30	60	90	180	CORN.CHOC	AD	0	0	0	0	0	0	90	90	0	0	0	-30	-60	0	90					
CORN.STR.	AD	0	0	0	30	30	90	150	CORN.STR.	AD	0	0	0	0	0	60	120	180	0	0	0	0	30	30	30	0				
CORN.KAYM	AD	0	0	0	30	60	90	180	CORN.KAYM	AD	0	0	0	0	0	60	120	180	0	0	0	-30	0	0	0					
S.CORN.CI	AD	0	0	0	24	48	96	168	S.CORN.CI	AD	0	0	0	0	0	48	96	144	0	0	0	-24	0	0	-24					
MAX	AD	0	0	0	90	90	90	270	MAX	AD	0	0	0	0	0	180	180	360	0	0	0	-90	90	-90	0					
MAX KAP K	AD	0	0	0	30	30	60	240	MAX KAP K	AD	0	0	0	0	0	0	60	60	0	0	0	-30	-60	-90	90					
WINNER 30	AD	0	0	0	40	40	40	80	WINNER 30	AD	0	0	0	0	0	80	80	160	0	0	0	-40	40	0	0					
MİNİ MLK	AD	0	0	0	54	54	54	162	MİNİ MLK	AD	0	0	0	0	0	0	54	54	0	0	0	-54	0	0	54					
S.CORNET	AD	0	0	0	0	0	72	120	S.CORNET	AD	0	0	0	0	0	48	48	96	0	0	0	0	0	0	-24					
CALIPPO 2	AD	0	0	0	0	0	0	0	CALIPPO 2	AD	0	0	0	0	48	0	192	240	0	0	48	0	0	0	192					
MAGNUM 20	AD	0	0	0	60	180	220	460	MAGNUM 20	AD	0	0	0	0	100	120	300	520	0	0	100	-60	-60	80	-20					
BKG TOFF	AD	0	0	0	0	24	0	24	BKG TOFF	AD	0	0	0	0	0	0	48	48	0	0	0	0	0	0	-24					
DYET FAV	AD	0	0	0	0	0	0	0	DYET FAV	AD	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2					
SOLERO	AD	0	0	0	0	0	0	0	SOLERO	AD	0	0	0	0	50	50	150	250	0	0	50	0	50	150	100					
TOMBY CIB	AD	0	0	0	0	0	88	88	TOMBY CIB	AD	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	-88					
CFISO SAD	AD	0	0	0	194	17	107	318	CFISO SAD	AD	0	0	0	0	212	39	60	311	0	0	0	18	22	47	40					
DOMATES	KG	67	611	290	400	920	1383	3671	DOMATES	KG	120	218	445	593	1080	1775	4231	53	-395	155	185	160	392	168						
PATLICAN	KG	0	0	43	40	225	585	893	PATLICAN	KG	17	30	0	35	220	435	737	17	30	-43	-5	-5	-150	-6						
PATATES	KG	477	86	1090	738	1373	1130	4884	PATATES	KG	200	216	753	700	1230	1460	4559	-277	130	-337	-38	-143	330	-665						
KABAK	KG	0	0	269	137	406	346	1158	KABAK	KG	17	50	0	40	195	410	712	17	50	-269	-97	-211	64	-510						
SALATALIK	KG	15	167	168	171	412	419	1352	SALATALIK	KG	70	102	55	145	345	440	1157	55	-85	-113	-26	-67	21	-216						
DOLMALIK	KG	10	12	0	15	106	65	208	DOLMALIK	KG	0	0	0	5	75	155	235	-10	-12	0	-10	-31	90	-63						
SVRİ BIB	KG	19	7	66	52	157	160	481	SVRİ BIB	KG	25	22	30	50	175	305	607	6	15	-36	-2	19	125	1						
TAZE FASU	KG	0	0	0	19	119	135	273	TAZE FASU	KG	0	0	0	5	64	205	274	0	0	0	-14	-55	70	49						
HAVUC	KG	93	58	349	279	404	342	1529	HAVUC	KG	50	105	255	230	290	495	1425	-43	47	-94	-49	-114	153	-253						
TAZE SOGA	KG	2	0	23	17	61	185	289	TAZE SOGA	KG	0	10	0	0	5	0	15	-2	10	-23	-17	-56	-185	-98						
KURU SOGA	KG	117	365	0	183	425	322	1412	KURU SOGA	KG	0	111	80	268	330	600	1369	-117	-254	80	85	-95	278	-301						
SARMSAK	KG	0	0	6	5	10	16	37	SARMSAK	KG	0	5	0	5	10	10	5	20	0	0	-1	-5	0	-11						
LAHANA	KG	105	7	151	110	53	0	426	LAHANA	KG	15	100	90	0	0	0	205	90	93	-61	-110	-53	0	-221						
PANCAR	KG	0	0	0	0	0	145	145	PANCAR	KG	0	0	0	0	0	0	110	110	0	0	0	0	0	-35						
İSPANAK	KG	85	18	70	281	223	0	665	İSPANAK	KG	50	75	45	115	100	385	-35	57	-25	-149	-128	0	0	-290						
PIRASA	KG	45	13	35	133	5	0	231	PIRASA	KG	35	50	50	35	50	220	-10	37	15	-58	45	0	0	-11						
KEREVİZ	KG	43	0	148	71	0	0	262	KEREVİZ	KG	31	50	40	0	0	0	121	-12	-12	-108	-71	0	0	-141						
KARNİBAHA	KG	13	50	0	0	0	0	63	KARNİBAHA	KG	10	80	10	0	0	0	100	-3	30	10	0	0	0	37						
BARUL	AD	110	217	390	290	497	272	1776	BARUL	AD	110	100	360	220	615	600	2005	0	-117	-30	-70	118	0	326						

TABLO 66: Yiyecek İlimde ve Malzemelerinin Aylara Göre Tüketim Analizi

1997 YILI KISI BASI TÜKETİM 1996 YILI KISI BASI TÜKETİM

	1200	1679	3467	3445	6008	7779	23578	1421	2250	2751	3303	5820	8627	24172
	OCAK	SUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TOPLAM	OCAK	SUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TOPLAM
STOK İSME	0.025	0.045	0.065	0.073	0.071	0.067	0.657	0.094	0.032	0.144	0.103	0.127	0.076	0.955
TAZE FASLI	0.008	0.012	-	-	0.010	0.030	0.010	0.002	0.001	0.003	0.033	0.022	0.029	0.015
HAVUC	0.004	-	0.006	0.015	-	-	0.004	0.004	0.040	0.076	0.047	0.025	0.031	0.037
TAZE SOĞ	-	-	-	-	0.017	0.040	0.009	-	-	-	0.009	0.036	0.015	0.010
KURU SOĞ	-	0.006	-	-	-	-	0.002	-	-	0.017	0.005	-	-	0.004
SARMSAK	0.003	0.006	-	-	-	-	0.002	0.087	0.035	0.043	0.036	0.038	0.026	0.054
LAHANA	0.067	0.036	0.046	0.058	0.047	0.044	0.049	0.004	0.006	-	-	0.005	-	0.002
PANCAR	-	-	-	-	0.011	-	0.002	-	-	-	-	-	-	-
İSPANAK	-	-	-	-	0.002	-	0.000	-	-	-	-	-	-	-
PIRASA	-	0.030	0.013	0.032	0.068	0.005	0.015	0.018	0.017	0.053	0.025	0.012	0.014	0.023
KEREVİZ	-	0.009	0.004	-	-	-	0.002	0.002	0.001	0.002	0.002	-	0.002	0.002
KARNİBAH	0.017	0.063	0.092	0.058	0.068	0.032	0.055	0.123	0.133	0.089	0.083	0.054	0.013	0.083
MARUL	0.025	0.060	-	-	-	-	0.014	0.077	0.015	0.061	-	-	-	0.026
MAYDANOZ	-	-	-	-	0.040	0.219	0.043	-	-	-	-	0.066	0.171	0.040
ROKA	-	-	-	-	-	0.012	0.002	-	-	-	-	-	0.009	0.002
DEREOTU	0.017	0.060	0.085	0.058	0.073	0.030	0.054	0.039	0.032	0.147	0.057	0.052	0.007	0.056
SEMİZOTU	-	-	-	-	-	0.012	0.002	-	-	-	-	-	0.004	0.001
TURP	-	-	-	-	0.000	-	0.000	-	0.000	-	-	-	-	0.000
LEMON	-	-	-	-	0.002	0.004	0.001	-	-	-	-	0.000	-	0.000
BAKLA	-	-	-	-	0.003	0.015	0.003	-	-	-	-	0.009	0.030	0.006
KIREZCI T	-	-	-	-	0.003	-	0.001	-	-	-	-	0.004	-	0.001
KIREZCI L	0.043	0.043	0.039	0.045	0.026	0.032	0.038	0.042	0.027	0.044	0.037	0.037	0.024	0.035
MISIR	0.001	0.003	0.002	0.007	0.004	0.004	0.004	0.006	0.004	0.003	0.005	0.003	0.004	0.004
PORTAKAL	0.021	0.020	0.014	0.018	0.010	0.007	0.015	0.023	0.016	0.020	0.017	0.010	0.007	0.015
MANDALIM	0.001	0.001	0.001	0.001	0.000	0.000	0.001	-	0.001	0.001	0.001	0.000	0.000	0.001
KARPUZ	-	-	0.000	0.000	0.001	-	0.000	0.001	0.000	-	-	-	0.000	0.000
KAYUN	-	0.001	0.001	-	0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	-	-	0.000	0.000	0.000
ELMA	0.114	0.129	0.042	0.089	0.088	0.077	0.090	0.326	0.159	0.078	0.130	0.104	0.093	0.148
KURAZ	0.002	0.002	-	0.001	-	-	0.001	-	-	0.000	0.001	-	-	0.000
MUZ	0.005	0.010	0.005	0.006	0.008	0.007	0.007	0.004	0.005	0.005	0.006	0.006	0.006	0.005
CILEK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.910	-	-	-	0.318
ERIK	0.114	0.129	0.042	0.099	0.089	0.076	0.091	0.256	0.152	0.077	0.120	0.098	0.084	0.131
MALTA ERİ	0.002	0.001	-	-	-	-	0.000	-	-	-	-	-	-	-
HURMA	0.012	0.005	0.010	0.026	0.018	0.015	0.014	0.032	0.035	0.033	0.033	0.021	0.017	0.028
TUZ	-	-	0.005	0.002	0.006	0.007	0.003	-	0.012	0.002	0.005	0.012	0.015	0.008
ŞRKE 2 K	0.427	-	0.180	0.383	0.268	0.262	0.253	0.709	0.382	0.325	0.343	0.351	0.367	0.413
YIKANIS	-	0.010	-	-	-	-	0.002	-	-	-	-	-	-	-
CAY	0.223	0.021	0.008	0.026	0.121	0.105	0.069	0.125	0.063	0.054	0.106	0.115	0.133	0.093
TURK KAH	0.064	-	-	-	0.022	0.059	0.024	0.035	0.055	0.032	0.076	0.070	0.114	0.064

TABLO 67: Yiyecek İlkmadde ve Malzeme Alım Listesi

DİS ALIM LİSTESİ SEBZE MEYVA							752 KİSİ	
CİNSİ	FİRMA	BİRİMİ	MIKTAR	FIYATI	TUTARI	%	KDV	G.TOPLAM
HAL ALIMLARI								
DOMATES	EDR.HAL	KG	90	140 000	12 600 000	8	1 008 000	13 608 000
PATATES	EDR.HAL	KG	120	55 000	6 600 000	8	528 000	7 128 000
PATLICAN	EDR.HAL	KG	10	200 000	2 000 000	8	160 000	2 160 000
KURU SOGAN	EDR.HAL	KG	35	60 000	2 100 000	8	168 000	2 268 000
KARNİBAHAR	EDR.HAL	KG	10	100 000	1 000 000	8	80 000	1 080 000
CARLİSTON BİBER	EDR.HAL	KG	5	350 000	1 750 000	8	140 000	1 890 000
MARUL	EDR.HAL	ADET	25	45 000	1 125 000	8	90 000	1 215 000
TURP	EDR.HAL	KG	3	80 000	240 000	8	19 200	259 200
SALATALIK	EDR.HAL	KG	25	120 000	3 000 000	8	240 000	3 240 000
İSPANAK	EDR.HAL	KG	60	140 000	8 400 000	8	672 000	9 072 000
TAZE FASULYE	EDR.HAL	KG	5	200 000	1 000 000	8	80 000	1 080 000
B.LAHANA	EDR.HAL	KG	15	85 000	1 275 000	8	102 000	1 377 000
PIRASA	EDR.HAL	KG	15	80 000	1 200 000	8	96 000	1 296 000
HAVUC	EDR.HAL	KG	25	80 000	2 000 000	8	160 000	2 160 000
MAYDANOZ	EDR.HAL	ADET	15	25 000	375 000	8	30 000	405 000
KABAK	EDR.HAL	KG	15	150 000	2 250 000	8	180 000	2 430 000
ELMA	EDR.HAL	KG	30	100 000	3 000 000	8	240 000	3 240 000
LİMON	EDR.HAL	KASA	1	3 900 000	3 900 000	8	312 000	4 212 000
MANDALIN	EDR.HAL	KG	50	75 000	3 750 000	8	300 000	4 050 000
			0	-	57 565 000		TOPLAM	62 170 200
TOPTAN GIDA								
TURK KAHVESİ	PIYASA	KG	0,5	1 565 218	782 609	15	117 391	900 000
PİLİC	PIYASA	KG	100	380 000	38 000 000	8	3 040 000	41 040 000
JUN	URPER	CUVAL	5	3 652 970	18 264 850	15	2 739 728	21 004 578
ORALET	F.ALAY	PAKET	2	304 348	608 696	15	91 304	700 000
YUFKA	PIYASA	KG	10	173 914	1 739 140	15	260 871	2 000 011
FİLTRE KAHVE	KORAL	KG	6	2 329 044	13 974 264	15	2 096 140	16 070 404
KARISIK TURSUSU	PIYASA	TN	1	2 500 000	2 500 000	15	375 000	2 875 000
KIRMIZI BİBER	PIYASA	KG	1	650 000	650 000	15	97 500	747 500
PUL BİBER	PIYASA	KG	1	650 000	650 000	15	97 500	747 500
SİRKE	PIYASA	KOLİ	1	1 500 000	1 500 000	15	225 000	1 725 000
YOGURT	PIYASA	KG	50	130 435	6 521 750	15	978 263	7 500 013
SUSAM	PIYASA	KG	2	650 000	1 300 000	15	195 000	1 495 000
KORNİSON TURSUSU	PIYASA	TN	1	2 500 000	2 215 000	15	332 250	2 547 250
							TOPLAM	99 352 255
YERLİ İÇKİ - MESRUBAT								
RAKİ	TEKEL	ADET	12	782 609	9 391 308	15	1 408 696	10 800 004
VOTKA	YAVUZ	KOLİ	5	1 389 392	6 946 960	15	1 042 044	7 989 004
CİN	YAVUZ	KOLİ	5	1 389 392	6 946 960	15	1 042 044	7 989 004
SODA	YAVUZ	KASA	5	434 783	2 173 915	15	326 087	2 500 002
							TOPLAM	29 278 014
TEMİZLİK								
	PIYASA	KOLİ	0	-	-	15	-	-
	PIYASA	KOLİ	0	-	-	15	-	-
							TOPLAM	-
TUPLER								
SANAYİ TUP	İ.YAVUZ	ADET	5	4 504 347	22 521 735	15	3 378 260	25 899 995
12 KG TUP	İ.YAVUZ	ADET	2	1 291 304	2 582 608	15	387 391	2 969 999
							TOPLAM	28 869 994
DİĞER								
			0	-	-	15	-	-
				#REF!	#REF!		TOPLAM	-
GENEL TOPLAM								
						8	20 891 669	219 670 464

LİMİT 60.107.268-86.127-672
ERDOĞAN MUHURCUOĞLU

ONAY
BULENT DEMİRAL
153492792

FATİH ERİSU

hazırlanır. Bu listede satın alınacak malzemelerin birimleri (adet, kg., teneke, litre vb.) fiyatı, nereden satın alınacağı belirlenir. Bu listeler yardımıyla satın alma ve tesellüm işlemleri arasında paralellik ve tek düzelik sağlanmış olur.

Satınalma faaliyetinden sorumlu kişi işletme müdürüdür. Satın alınacak malzemeler için firmaların tespitinde ise, piyasa araştırması yapılmaktadır.

Sebze, meyve türünden yiyecek malzemeleri genellikle Edremit'ten, diğer ilkmadde ve malzemeler ise çoğunlukla İzmir'den temin edilmektedir. Bu ise işletmenin satın almada hareket kabiliyetini daraltmaktadır.

Tesellüm

Satın alınan malzemelerin tesellümü muhasebe memuru ve aşçıbaşı tarafından birlikte yapılmaktadır.

Depolama ve Depodan Çıkarma

Malzemeler tesellüm edildikten sonra ilgili oldukları depolara götürülmektedirler. Depolara konulan malzemelerin kodlanması yiyeceğin bulunduğu yiyecek grubunu içermektedir.

Depolarda bulunan yiyecek ilkmadde ve malzemeleri mutfaktan gelecek istekler dahilinde çekilmektedir. Bunlar için ambar çıkış (sarf) fişi düzenlenmektedir.

Ambar çıkış fişinin üzerinde, malzemenin çıkış tarihi, istek yapılan malzemenin stok kodu, malzemenin tanımı, birimi, miktarı, birim fiyatı, net çıkış tutarı, istek yapan kişinin ve depo memurunun imzaları bulunmaktadır.

Yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin dağıtım sırasındaki stok yönetimi ise, FİFO metodu (İlk Giren İlk Çıkar) hesabına göre kaydedilmektedir.

Yiyeceklerin Hazırlanması

Doğrudan mutfığa alınan malzemeler pişirime hazır hale gelmeden önce bir dizi işlemlerden geçirilmektedir. Ön hazırlık aşamasını oluşturan bu işlemler yapılırken işletme mutfığında çalışan personel ile ilgili işbölümünün sağlanması açısından gerekli standart zaman kriterleri yerine, aşçı başının becerisine ve inisiyatifine dayanan bir politika izlenmektedir.

Yine menüdeki yiyecek kalemleri ile ilgili standart reçeteler bulunmadığından aşçı başının yiyecekler hazırlanmaktadır.

Pişirim ve Servis

Hazırlıkları tamamlanan yiyecekler pişirime hazır hale getirildikten sonra (ızgaralar hariç) müşteri kapasitesi dikkate alınarak önceden pişirilme yoluna gidilmektedir.

4.5.2. Bir Menü Kalemi Üzerinde Standart Maliyet Yöntemi ile Yiyecek Kullanım-Miktar Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılmasına Yönelik Bir Uygulama

Uygulama yaptığımız işletme, maliyet analizlerini standart reçetelere göre maliyetlemesini yapan bir özellik taşımamaktadır. Maliyet analizleri, aylık basit maliyet sistemine göre yapılmaktadır. Yiyecek ilkmadde ve malzeme giderleri satışlara oranlanarak aylık maliyet yüzdesi bulunmaktadır. Maliyet yüzdeleri bir ay önceki maliyet yüzdeleri ile mukayese edilmektedir. Aradaki farkların ise satınalma fiyatından kaynaklananlar tespit edilebilmektedir. Ancak, mutfakta hazırlık aşamasında fazla malzeme kullanmadan, fire ve zaiyatlardan, porsiyonlama hatalarından kaynaklananlar ise tespit edilememektedir.

Yiyecek maliyet yapısı bu özelliklere sahip olan bir işletmede tek bir menü kalemi üzerinde menünün standart reçetesi oluşturularak farklı tarihlerdeki yiyecek hazırlık ve malzeme kullanım işlemleri takip edilmiştir.

Bu kapsamda öncelikle üretilecek yemeğin yiyecek ilkmadde ve malzeme standartları saptanmaya çalışılmıştır.

Daha önceden de bahsedildiği gibi otel işletmelerinin yiyecek ünitelerinde her ne kadar standart maliyetleme sisteminin kurallarına göre uygulanması zor görülse de anlamlı yiyecek standartlarının son derece yetkili kılınmış kişilerin çalışmalarıyla oluru mümkündür.

Burada önemli olan standartların doğru bir şekilde tespit edilmesidir. Çünkü standartlar işletme yiyecek üretim faaliyetlerinin gerçek sonuçlarının doğru bir biçimde ölçülüp ölçülmediklerini belirler.

İşletmede üretilecek yemeğe (pirinçli pırasa) ilişkin yiyecek ilkmadde ve malzeme standartlarının saptanmasında aşağıdaki yöntemler izlenmiştir.

-Pırasa yemeğin önceki günlerdeki üretiminde kullanılmış gerçek hammadde miktarlarının ortalaması alınmıştır.

-Yine yiyeceğin önceki günlerdeki üretim dönemlerinde kullanılan en iyi ve en kötü gerçek hammadde miktarları alınarak standart reçetesi oluşturulmuştur. (Tablo 62)

Tablo 62: Standart Reçete Formu

Yemek: Zeytinyağlı Pırasa Standart Porsiyon Büyüklüğü: 200 gr. Porsiyon Başına Düşen Maliyet: 433.750 : 12 = 36146 TL. Porsiyon Satış Fiyatı: 300.000 TL. Yiyecek Maliyet Oranı: %12.4			Standart Reçete No: 1 Porsiyon Sayısı: 12 Tarih : 11.12.1997	
Kullanılacak Malzemeler	Toplam Miktar	Birim Miktar	Fiyat	Maliyet
Pırasa	2 kg	166.6 gr.	80.000	160.000
Havuç	150 gr.	1.2 gr.	100.000	15.000
Pirinç	100 gr.	8.33 gr.	180.000	18.000
Zeytinyağı	150 gr.	1.2 gr.	800.000	120.000
Tuz	30 gr.	2.5 gr.	25.000	750
Kuru soğan	150gr.	1.2 gr.	80.000	120.000
Toplam				433.750

Standart maliyetler (reçeteler) işletme yönetimince bir başarı ölçüsüdür. Başka bir deyişle işletme yönetiminin olmasını zorunlu gördüğü maliyetlerdir.

Başarının yüksek ya da düşük olduğu konusunda kesin karar verilmeden önce kabul edilebilir bir başarı ölçüsünün (standart yemek reçetesinin) gerçek sonuçlara uygulanması gerekir.

Bu kapsamda pırasa yemeğinin girdi ve çıktılarıyla ilgili standardizasyon ve satış projeksiyon yapıldıktan sonra 13.12.1997 tarihinde aşçıbaşına bu reçete 30 kişilik müşteri grubu üzerinde uygulaması yaptırılmıştır.

Gerçekleşen üretim maliyet ve satış hasılatı standartlarla karşılaştırılmış gerçekte kullanılan pırasa yemeğinin malzeme kullanım miktarı standartlarla belirlenen kullanılması gereken yiyecek ilkmadde ve malzeme miktarlarına eşit çıkmıştır. Böylece standart reçetenin pırasa yemeğinde uygulanması ile yiyecek üretiminde olumsuz herhangi bir ilkmadde ve malzeme kullanım miktarı gerçekleşmemiştir.

Aynı menü, 60 kişilik müşteri grubunun bulunduğu aşçıbaşının o gün izinli olduğu 16.12.1997 günü mutfak personeline yiyeceğin standart reçetesi verilmeden yapıman üretim hazırlıkları gözlemlenmiştir.

Ancak, yiyeceğin mutfaktaki hazırlık işlemlerine başlamadan bir gün önce 15.12.1997 günü yemeğin çıkarılmış olan örnek standart reçetesine göre kontrol biriminde pırasa yemeği ile ilgili planlama yapılmıştır.

17.12.1997 günü de, öngörülen (standart) maliyet ve satışlar gerçekleşen maliyet ve satışlar standartlar ile karşılaştırılması yapılmıştır.

Verilmiş örnek standart reçeteye göre pırasa yemeğinin öngörülen planlaması:

(Basitlik sağlamak amacıyla yemekte sadece pırasa yemeğinin kullanıldığı varsayılmıştır.)

15.12.1997 günü öngörülen (standart) satış miktarı	60 porsiyon
16.12.1997 günü gerçekleşen satış miktarı	60 porsiyon
Pırasa yemeğinin satış fiyatı	300.000 TL
Yiyecek ilkmadde standart satınalma fiyatı	80.000 kg/TL
Yiyecek ilkmadde gerçek satınalma fiyatı	80.000 kg/TL
Kullanılması gerekli standart pırasa miktarı	10 kg.
Gerçekte kullanılan pırasa miktarı	10 kg.

Yukarıdaki bilgiler ışığında pırasa yemeğinin standart maliyet, brüt kâr ile gerçek maliyeti ve brüt kârı karşılaştırılmıştır.

ÇÖZÜM:

Pırasa yemeğinin standart satış hasılatı (60 porsiyon x 300.000 TL)	18.000.000 TL
Pırasa yemeğinin standart yiyecek maliyeti (10 kg. x 80.000 kg/TL)	800.000 TL
STANDART BRÜT KAR	17.200.000 TL
Pırasa yemeğinin gerçek satış hasılatı (60 porsiyon x 300.000TL)	18.200.000 TL
Pırasa yemeğinin gerçek hammadde maliyeti (12 kg x 80.000 kg/TL)	960.000 TL
GERÇEK BRÜT KAR	17.040.000 TL

Gerçek brüt kâr ile standart brüt kâr arasında 160.000 TL'lik (olumsuz) bir fark bulunmaktadır. Bu farkın kaynağı yiyecek ilkmadde (pırasa) kullanım sapmasıdır.

Yemeğin önceden belirlenen standartlara göre yapılmamasından dolayı kullanım sapması ortaya çıkmıştır. Yemek reçetelerinde belirlenen ilkmadde ve malzeme standart miktarlarından gerçekte fazla kullanıldıysa sapma olumsuz tersi ise olumlu sapmadır. Kullanım sapmasının olumsuz olmasının istenmemesi gibi olumlu olması da istenmez. Çünkü sapmanın olumlu olması, her porsiyon için kullanılması gereken malzemenin azaltıldığını gösterir. Böyle bir durumun yemek kalitesini düşüreceği düşünülmektedir.

Ancak, standartlar belirlenirken porsiyon ilkmadde miktarının yüksek kararlaştırılması diğer bir deyişle, porsiyon standartlarının iyi belirlenmemiş olması kullanım miktar sapmasını ortaya çıkarabilir.

Örneğimizde 2 kg lık pırasa kullanım miktar sapması aşçı başının o gün izinli olmasından ve mutfak personelinin standart reçeteye göre yemek hazırlamamasından kaynaklanmıştır.

Unutulmamalıdır ki ana yiyecek kalemini oluşturan 2 kg. lık pırasa kaybı beraberinde 150 gr. havuç, 100 gr. pirinç, 150 gr zeytinyağı, 30 gr tuz, 150 gr. kuru soğanın fazladan kullanılmasını gerektirmiştir. Böylece fazladan kullanılan 2 kg.lık pırasanın bedeli olan 160.000 TL'nin yanında 273.000 TL'lık ek malzeme gideri oluşmuştur. Başlangıçta \$4.4. olarak çıkması gereken (öngörülen) yiyecek maliyet yüzdesi fazladan kullanılan 2 kg.lık pırasanın maliyeti ile yiyecek maliyet yüzdesi %5.3'e çıkmıştır. Buna kullanılan ek malzeme giderlerini de dahil ettiğimizde yiyecek maliyet yüzdesi %6.8'e çıkmıştır.

Kısaca, stoklardan üretime gönderilecek direkt ilkmadde ve malzemenin maliyeti kullanım-miktar maliyetlerini oluşturur. Yiyecek ilkmadde ve malzeme kullanım miktar maliyetlerinin azaltılması fire, artık, bozuk ve kusurlu yiyecek biçiminde oluşacak üretim kayıplarının olumsuz sonuçlarını en aza indirilmesini sağlar. Bu ise yemeklerin üretiminde standart maliyet sisteminin uygulanmasını zorunlu kılar.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Maliyet kontrolü ile maliyet azaltımı birbirini tamamlayan iki süreçtir. Maliyet kontrolü olmaksızın, maliyetlerin akılcı bir şekilde azaltımı olanaksızdır. Daha önceden de ayrıntılı olarak açıkladığımız gibi, yiyecek maliyetlerinin azaltımı, üretilen yiyeceklerin kalitesini bozmaksızın, hatta arttırarak, işletmenin elindeki kaynakların en rasyonel kullanımı sayesinde, maliyetlerin ne düzeye kadar azaltılabileceğinin araştırılması ve amaç olarak belirlenecek maliyetleri en uygun yollarla olabildiğince düşük düzeyde sağlayabilmektir.

Bu çalışmamızın temel amacı, otel işletmelerinin yöneticilerine yiyecek ünitelerinde sistemli maliyet azaltma çalışmalarına ilişkin ayrıntılı bilgi vermek ya da sistemli maliyet azaltımı konusunda onları düşünmeye yönleltmektir. Maliyet azaltma çalışmalarının sistemli bir biçimde yürütülmesi isteniyorsa, her işletme için bir maliyet azaltma programının hazırlanması ve uygulamaya koyması gerekir.

Maliyet azaltma çalışmaları; üst yönetimin üretilen yiyeceklerin kalitesini bozmaksızın, ya da gereksiz ilave yatırımları yapmadan, işletmenin mevcut üretim kaynaklarının rasyonel bir şekilde kullanıp, maliyetin yapısını oluşturan unsurların nasıl azaltılabileceğinin araştırılmasıyla başlar. Ancak, üst yönetimin böyle bir çalışmayı benimsemesi, maliyet azaltma ekibini iyi seçmesi, çalışanların ve çalışmaların sürekliliğini sağlayacak plan ve programların hazırlanmasına tam destek vermesi gerekir.

Bir işletmede maliyet azaltma çalışmalarının da etkinlik sağlanmak isteniyorsa, daha başlangıçta maliyet bilinçlenmesinin ve çalışanların katılımının sağlanması ve maliyet azaltma çalışmalarının tabana yayılması ile mümkündür. Başka bir deyişle maliyet azaltma çalışmalarına başlamadan önce işletmedeki maliyet yapısının tüm çalışanlar tarafından anlaşılması lazımdır. Aksi takdirde, özellikle maliyet yapısı konusunda bilgisi yetersiz yöneticilerin maliyeti nasıl azaltacaklarını, hangi giderleri ne ölçüde nereden kısacaklarını bilmeleri oldukça güçtür.

Maliyet azaltma çalışmalarının sistemli bir biçimde yürütülmesi amacıyla komite yaklaşımının kullanılması gerekir. Gözönünde tutulması gereken önemli nokta, karardan etkilenen tüm çalışanların kararın alınmasına komite yetkilileri aracılığıyla katılmaları gereklidir. Maliyet azaltma programının etkin bir biçimde uygulanabilmesi için, maliyet

azaltma komitesinin organize edilmesi ve ayrıca belirli önerilerin ve gelişmelerin gözden geçirilmesi amacıyla maliyet azaltma komitesinin belirli aralıklarla düzenli toplantılar yapması gerekir. yapılan bu toplantılar sonucunda uygun öneriler uygulamaya konulur. Komite, sadece çalışanlardan gelecek önerilerle yetinmeyip, potansiyel maliyet azaltma alanlarını belirleyip, bu alanlarda uygulanabilecek maliyet azaltma teknik ve yöntemlerini kullanmalıdır.

Otel işletmelerinde yiyecek maliyetlerinin kontrolü ve azaltılmasına yönelik yapılan çalışmaların mevcut durumunu tespit etmek amacıyla Ayvalık'taki otellerde anket araştırması yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada işletme yöneticileri işletme içerisindeki en önemli görevlerinin çalışma ortamını iyileştirmek ve verimliliği artırarak maliyetleri azaltmak olduğunu kabul etmektedirler. Ancak, yiyecek maliyetlerinin azaltılması amacına yönelik herhangi bir sistemli çalışma yapmadıkları maliyetlerle ilgili yapılan çalışmaların daha ziyade kontrole yönelik olduğu görülmektedir.

Maliyetlerin azaltılmasına yönelik çalışmaların belirli alanlarda, kişisel çabalardan öte gidemediği, bunun da nedeni yeterli bilgi, beceri ve özveriye sahip personellerinin bulunmadığına bağlamışlardır. Bu durum ise, maliyet azaltma çalışmalarının işletme politikası haline dönüştürülmesi ve kalifiye personelin çalıştırılmasıyla çözümlenebilir.

İşletmelerin dönemler itibariyle yaptıkları maliyet analizleri incelendiğinde; yiyecek maliyetlerini satışlara oranlayarak aylık basit maliyet analizleri uyguladıkları görülmektedir. Bu analizler hem yapılmasının kolay olması hem de problemin ilk bakışta görülebilmesi açısından yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Basit maliyet analizi uygulayan işletmeler maliyetlerin yüksekliğini veya düşüklüğünü dönem sonu (çoğunlukla bir ay sonra) öğrenmekte ancak, bunun hangi yiyecek malzemesinden veya yiyecek grubundan kaynaklandığını bilememektedir. Ayrıntılı maliyet sistemi uygulayan işletmeler ise, maliyetlerini yükselten kalemlerini öğrenebilmekte fakat bunun kaynağını bulamamaktadır.

Detaylı bir maliyet analizine imkan veren değerlendirmeler ise, standart maliyet analiziyle gerçekleştirilebilmektedir. Sistemin kurulmasındaki ilk ve en önemli adım standartların saptanmasıdır. Standartlar ulaşılması mümkün bir şekilde hazırlanırsa çalışanların üretim hacmini arttırıcı ve üretim kalitesini koruyucu, teşvik edici rol oynarlar.

Bunun için standartların saptanması evresinde tüm çalışanlar ile işbirliği sağlanmalıdır.

Otel işletmelerinin yiyecek ünitelerinde her ne kadar standart maliyetleme sisteminin uygulanması zor görülse de anlamlı yiyecek standartlarının son derece yetkili kılınmış kişilerin çalışmalarıyla oluru mümkündür.

İşletme yönetimi, karını arttırmak amacıyla satış hacmi ile satış fiyatı arasında en iyi ilişkiyi kurmak zorundadır. İşte standart maliyetler işletme yönetimine yiyeceklerin çeşitli üretim düzeylerine ilişkin standart birim maliyetlerini sağlayarak yerinde üretim maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olabilir.

Bu amaca yönelik, aylık basit maliyet sistemi uygulayan bir işletmede tek bir menü kalemi üzerinde yiyecek ilkmadde ve malzeme kullanım miktar sapmaları ile ilgili yapılmış olan uygulama çalışması işletmelerde maliyet analizinde standart maliyetleme sisteminin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Aynı menünün farklı tarihlerde ve farklı aşçıların yönetiminde standart reçeteli ve standart reçeteniz (aşçıbaşının insiyatifi ve göz kararıyla) hazırlanması yiyecek ilkmadde ve malzeme kullanım miktarlarında önemli tasarruflar yapılabileceğini göstermiştir. Ayrıca yiyecek üretiminin de fazladan kullanılan ana yiyecek ilkmaddesi beraberinde ilave malzeme giderlerinde yapılmasını gerektirmektedir.

Dolayısıyla stoklardan üretime gönderilecek yiyecek ilkmadde ve malzemesi mutlaka yiyeceğin üretiminde kullanılacak standartları kadar olmalıdır. Bu fire, artık, bozuk ve kusurlu yiyecekler biçiminde oluşacak üretim kayıplarının olumsuz sonuçlarının en aza indirilmesini sağlar. Böylece yiyeceğin ilkmadde ve malzeme kullanım miktarları azaltılmış olur.

Özetle yiyecek maliyet kontrolünün amacı, işletmeye yiyecek satışlarından en yüksek kârı sağlamaktır. Başka bir ifadeyle masrafları azaltıp kârı çoğaltmaktır.

Bugün otel işletmelerinin birçoğu etkin bir maliyet azaltma çalışması yapma yerine, muhasebe sistemlerini kendi bilgi ve gereksinimlerine göre düzenleyerek etkin bir maliyet kontrol sistemi kurmaya özen göstermektedirler.

Oysa yiyecek maliyet kontrolünün temel görevi, yiyecek maliyetlerinin hangi maliyet merkezlerinde (birimlerinde) ne düzeyde oluştuğunu ortaya koymak ve yönetime maliyet azaltımında gerekli bilgileri sağlamaktır. En iyi bir yiyecek maliyet kontrol yöntemi dahi tek başına yiyecek maliyetlerini azaltma görevini yerine getiremez. Dolayısıyla işletmelerin yiyecek maliyet kontrolüne yönelik çalışmaların yanısıra, maliyet azaltma çalışmalarının ve programlarının da ortaya konulması gerekir.

Maliyet azaltma programının işletmede etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi işletmenin içinde bulunduğu koşullara (finansmana, personele, çalışma kapasitesine, yaratıcı fikirlere ve yöneltmeye) bağlıdır. Maliyet azaltma çalışmalarına sistemli bir nitelik verilememesinin diğer bir nedeni de, personelin kişisel nedenlerle maliyet azaltma çalışmalarına karşı isteksiz olmaları ve bu konudaki çalışmalarını yürütebilecek personelin bulunmayışıdır.

Ayrıca, maliyet azaltma çalışmaları işletmedeki tüm işgörelere maledilmeli ve her çalışan yaptığı işte artırım olanaklarını araştırmalıdır. Maliyet azaltma çalışmalarının başarılı olabilmesi için bölüm yöneticilerinin birbirlerinin işleri hakkında genel bilgi sahibi olmaları işletmenin temel amacına ve üretime kendi bölümlerinin katkısını bilmelidirler.

Maliyet azaltma çalışmalarının sistemli bir şekilde yürütülebilmesi amacıyla yiyecek üretim sürecindeki her faaliyetle ilgili bölüm yöneticilerinin sorumluluğunda maliyet azaltma komiteleri kurulmalıdır. Maliyet azaltma komitelerinin en önemli fonksiyonu ise, maliyet potansiyel azaltma alanlarının belirleyerek üst işletme yönetimine hedefler göstermektir.

Maliyet azaltma çalışmaları öncelikle, yiyecek maliyetlerinde önemli bir paya sahip olan yiyecek ilkmadde ve malzemenin satınalma, stoklama ve kullanım maliyetlerine yönelik olmalıdır.

Yiyecek ilkmadde ve malzeme satınalma maliyetlerinin azaltılması sistemli ve etkin bir satınalma politikasının işletmece belirlenmesini gerektirir. Etkin bir satınalma politikası, fiyat ve miktar analizi, satınalma yetkisinin tek elde toplanması ve sınırlandırılması, kalite analizi, standartlaştırma, stoklama analizi, değer analizi ile rüşvet ve açıktan ödemelerin önüne geçmekle mümkündür.

Stoklama maliyetlerinin azaltılması da etkin bir stok yöntemi ile gerçekleşir. Bu da, elde etme maliyetleri ile elde tutma maliyetleri arasındaki denge demektir. Başka bir ifade ile etkin stok yöntemi, stoklardaki çeşitli değer kayıplarını (mevsimlik yiyeceklerde piyasa fiyat değişimleri, bozulma ve fireler, kullanım ömrünü doldurma, stoklama hataları sonucu oluşan değer kayıpları vb.) önleyerek stoklama giderlerini azaltır.

Yiyecek ilkmadde ve malzeme kullanım maliyetlerinin azaltımı; fire, artık, bozuk ve kusurlu yiyecekler biçiminde oluşan üretim kayıplarının olumsuz sonuçlarını en aza indirilmesi ile gerçekleşir.

İşletmelerde fire ve artıkların önem derecesine göre yoğunlaştığı yiyecek türleri ise sırasıyla sebzeler, meyveler ve etlerdir.

Yiyecek üretimi esnasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan bu fireler ve diğer kayıplar belirlenerek rapora bağlanmalıdır. Bunda amaç, yönetimin bu kayıplara dikkate çekilerek mümkün olduğu kadar en aza indirilmesidir. Bunun için yiyecek üretim kayıplarının herşeyden önce üretim işleminin hangi aşamalarında ortaya çıktığının fiziki olarak belirlenmesi gerekir. bu durum, kayıpların nedenlerini, araştırılması gereken alanları ve sorumlu personeli belirlemeye olanak sağlar.

Direkt işçilik maliyetlerinin azaltılması ise, personelin eğitilerek yetenek ve bilgilerinin geliştirilmesi sonucu işletmeye daha verimli hale getirilmesi ile mümkündür.

Genel üretim giderlerinin azaltılabilmesi için de, öncelikle makine ve teçhizatın kalite düzeyi yükseltilmelidir. Mutfak ekipmanının verimliliği ve üretim akışını olumsuz etkileyebilecek bakım onarım çalışmalarının da zamanında yapılması sağlanmalıdır.

Ayrıca enerji maliyetleri de bakım-onarım maliyetleri gibi genel üretim giderleri içerisinde en fazla paya sahip maliyet unsurudur. Enerjiyi daha etkin bir şekilde kullanabilmek için öncelikle enerjinin ne kadar ve nasıl kullanıldığının bilinmesi gerekir. Daha sonra enerjinin nereden ve nasıl tasarruf edilebileceği araştırılmalıdır.

İşletmelerde yiyecek maliyetlerinin kontrolüne ve azaltılmasına yönelik bu çalışmaların en kısa zamanda ve en ucuza yapılabilmesi kuşkusuz bilgisayarlarla mümkün olabilmektedir.

Bugün otel işletmelerinin hemen hepsinin muhasebe departmanında bilgisayar kullanılmaktadır. Ancak, bilgisayarın muhasebe alanında daha çok genel muhasebe alanında kullanıldığını görmekteyiz. Bilgisayarın maliyet muhasebesi alanında kullanılması beklenen seviyelerde değildir. Yönetim muhasebesi alanında ise, bilgisayarın kısmen kullanıldığını görmekteyiz.

Bu veriler, otel işletmelerinde yiyecek maliyet analizlerinin daha ziyade kontrole yönelik olduğunu ortaya koymaktadır. Maliyet azaltma çalışmalarının ise hemen hemen büyük bir çoğunluğunda sistemli bir şekilde yapılmadığını ya da bu konudaki çalışmaların kişisel çalışmalardan öte gidemediğini göstermektedir.

Oysa işletmeler arası rekabet ortamı, etkin bir maliyet kontrolü ve maliyet azaltma programı olmayan işletmeleri faaliyet dönemlerini zararla kapatılmasına veya kârdan zarar etmelerine yol açmaktadır.

İşletme yöneticilerinin, bu çalışmamızda ayrıntılı bir biçimde açıklamaya çalıştığımız maliyet azaltımının, genel bir niteliğe sahip olduğunu bilmeleri gerekir. Çalışmamızda hazırladığımız maliyet kontrolü ve buna bağlı maliyet azaltma çalışmalarının, işletmelerinde uygulanabilmesi için kendi yapılarına göre, yeniden gözden geçirilip değiştirilmeleri gerekir. Gelecek önerilerin ve maliyet azaltma tekniklerinin ve yöntemlerinin dikkate alınması ve standart maliyet yönteminin işletmece benimsenmesi ile, maliyet azaltma çalışmaları daha etkin hale gelecektir.



ANKET SORULARI

1-İşletmenizin türü ve sınıfı nedir?

- | | |
|----------------|----------------|
| Sınıfı | Türü |
| () 5 Yıldızlı | () Otel |
| () 4 Yıldızlı | () Motel |
| () 3 Yıldızlı | () Tatil köyü |

2-İşletmenizde yiyecek hizmeti sunulan ünitelerinizin ortalama kapasitesi ve sunulan yiyecek hizmet çeşidini (servis türünü) belirtiniz.

Restoranlar	Ortalama Yiyecek Servis Kapasitesi	Sunulan Yiyecek hizmet
Türü		

1-

2-

3-

3-İşletmenizde yiyecek bölümünde çalışan personelin toplam personel içindeki oranı nedir?

.....

4-İşletmenizde yiyecek gelirlerinin (içecekler hariç) toplam gelirler içindeki oranını belirtiniz.

.....

5-İşletmenizde yöneticinin görevleri nelerdir? Önem sırasıyla 1.2.3.... şeklinde belirtiniz.

- () Çalışma ortamını iyileştirmek
- () İşletmenin itibarını arttırmak
- () İşletmenin büyümesini sağlamak
- () Finansal dengeyi sağlamak
- () Maliyetleri azaltarak verimliliği arttırmak

6-İşletme muhasebesinde bilgisayar kullanıyor musunuz?

- () Evet
- () Hayır

7-Cevabınız (evet) ise, muhasebe bilgisayarı aşağıda belirtilen muhasebe türlerinin hangisinde öncelikle kullanıyorsunuz? Önem sırasına göre 1.2.3..... şeklinde belirtiniz.

- () a-Genel Muhasebe alanında
 - () -Dönem içi ve sonu işlemlerde
 - () -Ambar işlemlerinde
 - () -Bilanço ve gelir tablosunda

- Bordroların düzenlenmesinde
- Personel işlemlerinde
- Raporların düzenlenmesinde
- Finansal tablolarda
- Diğer
- b- Maliyet muhasebesi alanında
 - Maliyet sistemlerinin takibinde
 - Hammadde ve malzeme giderlerinin izlenmesinde
 - İşçilik giderlerinin izlenmesinde
 - Genel üretim giderlerinin izlenmesinde
 - Maliyet sistemlerinin takibinde
- c- Yönetim muhasebesi alanında
 - Sabit, Değişken yarı-sabit, yarı değişken giderlerin saptanmasında ve izlenmesinde
 - Birim maliyet ve toplam maliyetlerin belirlenmesinde
 - Başa baş grafiği gibi maliyet-hacim-kâr analizlerinde

8-Otelinizde yiyecek maliyet kontrolüyle ilgili bağımsız bir birim var mıdır?

Cevabınız (hayır) ise yiyecek maliyet kontrolünü kim yapmaktadır.

Evet vardır.

Hayır yoktur.

Yiyecek maliyet kontrolü
tarafından yapılmaktadır.

9-İşletmenizde yiyecek üretim planlaması ve kontrolü amacıyla yaptığınız çalışmalar nelerdir? Belirtiniz.

Yiyecek satış tahminleri

Menü planlaması

Standart reçetelerin kullanılması

Porsiyon satış kontrolünün yapılması

Mutfakta yiyecek ilkmadde ve malzemeleriyle ilgili deneyler yapılarak standart ürün ve verim çalışmalarının yapılması

10-Menü planlamasında karşılaştığınız sıkıntılar nelerdir? Lütfen önem sırasına göre 1.2.3..... şeklinde sıralayınız.

Müşterinin satınalma gücünün düşüklüğü

- () İşletme bütçesinin yetersiz olması
- () Mutfak ekipmanının yetersizliği
- () Mutfak ekipmanının yetersizliği
- () Satış tahminlerinin ve yemeklerinin beğenilme indekslerinin çıkartılmaması
- () Mutfak ve servis personelinin kalifiye olmaması
- () Standart satınalma şartnamelerinin olmayışı
- () Hammadde bakımından az sayıda işletmeye bağlı kalınması ve yiyecek maddesi

bulunulan yöreden pahalı satın alınması

11-İşletmenizde yiyecek maliyet kontrolünde standart reçete kullanıyor musunuz?

- () Evet, her zaman
- () Evet, belli yiyeceklerde
- () Hayır, kullanmıyoruz.

12-Mutfak personeli yiyecek porsiyonlarının büyüklüğünü nasıl saptamaktadır?

- () Standart reçetelerdeki ölçü aletlerini kullanarak
- () Gerekli servis aletlerini kullanarak
- () Aşçıbaşının göz kararıyla (Bu konuda yeterli tecrübeleri var)
- () Her zaman standart tutturulamıyor.

13-Üretilecek menülerde kullanılacak yiyecek ilkmaddeleri ve malzemeleri ile ilgili net miktar testi (yiyeceklerin standart verilen oranı) uyguluyor musunuz?

() Evet, her türlü yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin standart verimliliklerini belirliyoruz.

- () Bu konu ile ilgili bir çalışma yapmıyoruz.

14-İşletmenizde satınalma işlemini kim yapmaktadır.

- () İşletme müdürü yapmakta
- () Malzemeyi kullanacak kişi yapmakta
- () Satınalma memuru yapmakta
- () Yiyecek-içecek müdürü yapmakta
- () Satınalma müdürü ile işletme müdürü birlikte yapmakta
- () Satınalma memuru, muhasebe memuru ile birlikte yapmakta

15-İşletmenizde satınalınacak yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin büyüklük, ağırlık, miktar ve kalite özellikleri neye göre belirlenmektedir?

- () Satınalmadan sorumlu kişi inisiyatifini kullanmakta
- () Birlikte çalıştığımız satıcıların önerileri doğrultusunda belirlenmekte

- () Önceden belirlenmiş standart satınalma şartnamelerine göre yapılmakta
 () Bu konuda herhangi bir kural yol.

16-Satınalınan yiyecek ilkmadde ve malzemelerinin tesellüm işlemini (işletmeye kabulünü) kim yapmaktadır?

- () Satınalma memuru
 () Ambar memuru
 () Tesellüm memuru
 () Yiyecek içecek müdürü
 () Muhasebe memuru
 () Ambar ve muhasebe memuru birlikte

17-İşletmenizde deponun yeri nerededir?

- () Mutfağa yakın bir yerde
 () Mutfak ve tesellüm alanı arasında
 () Tesellüm alanına yakın bir yerde
 () Apayrı bir yerde

18-İşletme kârlarınızı arttırabilmek amacıyla öncelikle hangi çalışmaları yaparsınız?

- () Satış hacmini değiştirmeksizin fiyatları arttırmak
 () Mamul bileşimini değiştirerek satış değeri daha yüksek ve piyasada daha geçerli yiyecekleri üretmek

- () Maliyetleri azaltmak

19-Yiyecek maliyet analizlerini hangi dönemler itibariyle yapıyorsunuz?

- () Günlük
 () Haftalık
 () Aylık
 () 3 Aylık
 () 6 Aylık

20-Dönem sonlarında yiyecek maliyetleriyle ilgili ne tür analizler yapıyorsunuz?

- () Gerçekleşen yiyecek maliyetlerini satışlara oranlayarak basit maliyet analizleri yapıyoruz.

() Yiyecek maliyet gruplarını ayrı ayrı satışlara oranlayarak ayrıntılı maliyet analizleri yapıyoruz.

() Fiili (gerçek) maliyetleri önceden belirlediğimiz olması gereken (standart) maliyetlerle karşılaştırarak standart maliyet analizi yapıyoruz.

() Herhangi bir maliyet analizi yapmıyoruz.

21-İşletmenizde üretilen yiyecekler ile ilgili kalite kontrol çalışmaları yapılmakta mıdır? Cevabınız (evet) ise, üretimin hangi aşamasında yapılmaktadır.

() Evet () Hayır

() Yemekler üretilmeden önce satın alma aşamasında

() Yiyeceklerin hazırlanması aşamasında

() Yiyecekler üretildikten sonra

() Yiyeceklerin üretim sürecinin hemen tüm aşamalarında (satılmadan başlayıp servisine kadar) yapılmaktadır.

22-İşletmenizde bugüne kadar sistemli maliyet azaltma çalışmaları ve programları uygulanabildi mi? Bu alanda ne gibi çalışmalar yapılabilir.

() Satınalma maliyetlerini azaltma çalışmaları

() Stoklama maliyetlerinin azaltılmasıyla ilgili çalışmalar

() Yiyecek ilkmadde ve malzeme kullanım maliyetlerin, azaltabilmek amacıyla fire, artık, bozuk ve kusurlu yiyeceklerle ilgili çalışmalar

() İşçilik maliyetlerini azaltma çalışmaları

() Genel üretim giderlerini azaltma çalışmaları

() Yukarıdaki tüm alanlarda sistemli maliyet azaltma programları ve çalışmaları yapılmıştır.

() Yukarıdaki maliyet azaltma alanlarından birkaçı ile ilgili, kısmen kişisel yaklaşımlar değerlendirilmiştir.

23-İşletmenizde maliyet azaltma çalışmalarını etkileyen faktörleri önem sırasına göre 1.2.3.... şeklinde sıralayınız.

() Üst kademe yönetimin bu çalışmaları desteklemede isteksiz olması

() Sendikaların maliyet azaltma çalışmalarına kuşkulu bakması

() Personelin kişisel sebeplerle maliyet azaltma çalışmalarına isteksiz olması

() Personelin eğitim durumunun düşüklüğü

() Sorunun ele alınışında ciddiyet olmaması

() Maliyet azaltma çalışmalarını ve programını yürütebilecek personelin olmayışı

24-İşletmenizde yiyecek üretim kayıpları (fire ve artıklar) özellikle hangi yiyeceklerden yoğunlaşmaktadır? Önem sırasına göre 1.2.3.... şeklinde belirtiniz.

- () Etler
- () Sebzeler
- () Meyveler
- () Konserveler
- () Bakliyat

25-İşletmenizde üretim kayıplarının ortaya çıkış şekillerini önem sırasına göre

1.2.3.... şeklinde belirtiniz.

- () Malzemenin kalitesizliği
- () İşgücünün bilgi ve becerisizliği
- () Standart olmayan ölçü aletleri
- () Üretim temposundaki aşırı hız
- () Kullanılan üretim tekniği
- () Çalma, aşırma
- () Orta kademe yönetimin kontrol yetersizliği

26-Üretim aşamasında ortaya çıkan kayıplar ile ilgili kayıt ve raporlar tutulmakta mıdır?

- () Evet, tutulmaktadır.
- () Hayır, personel tarafından gizlenip örtbas edilmektedir.

27-İşletmenizde, direkt işçilik maliyetlerinin azaltılması amacıyla aşağıdaki çalışmalardan hangileri yapılabilmektedir.

- () İş-hareket etütleri yapılmıştır.
- () İş-zaman ölçümlenmeleri yapılmıştır.
- () İş basitleştirme çalışmaları yapılmıştır.
- () İş ve görev tanımları yapılmıştır.
- () Yukarıdakilerin hepsi yapılmıştır.
- () Bu konuda herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

28-İşletmenizde personel eğitim çalışmaları hangi alanda yapılmaktadır.

- () İşle ilgili hizmet içi eğitim
- () Kurslara gönderme
- () Eğitim çalışması yapılamamaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Abbey, James R - Vallen, Jame J. The Art and Sciense of Hospitality Management, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Management Association, Michigan, 1987.
- Acar, Nesime, Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamalar, MPM Yayını, No: 280, Ankara, 1983.
- Adolph, Matz – Usry Milton F., Cost Accounting Planning and Control, sixth Edition, England, 1976.
- Akal, Zuhul, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayını, No: 280, Ankara, 1992.
- Akal, Zuhul, Toplam Kalite Yönetimi, Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri, MPM Yayınları, Özel Sayı, Ankara, 1995.
- Akgüç, Öztin, Finansal Yönetim, 5.Baskı, İstanbul, 1989.
- Aktaş Ahmet, Turizm İşletmeciliği, Retromat Matbaası, Antalya, 1989.
- Aktaş Ahmet, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Antalya, 1995.
- Aktaş Ahmet, Hastanelerde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 1989.
- Aras, Haşim, Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Deva Matbaası, Ankara, 1993.
- Atamanalp, Celalettin, Et Sanayi, İşletmelerinde Maliyet Problemleri ve Maliyet Hesaplama Metodları, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1980.
- Backer, Morton, Jacobsen Lyle E., Üretim Açısından Maliyet Muhasebesi, (Çev: Sadık Baklacioğlu) Venüs Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., İstanbul, 1983.
- Barutçugil, İsmet S., Üretim Sistemi ve Üretim Teknikleri, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3, 054-0163, 2.B, Bursa, 1988
- Barutçugil, İsmet S., Turizm İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1989.
- Benligiray, Yılmaz., Otel İşletmelerinde Kâr Planlaması ve Maliyet Kontrolü, Eskişehir, İ.İ.T.B.A. Yayınları, Yayın No: 180/181, Eskişehir, 1997.
- Bethel, Lawrancel. Atwater, Franklin S, ve diğerleri., Industrial Organization and Management, Fourt Edition, Mc Graw – Hill book Company, London, 1962.

- Buffa, E.S., Modern Production / Operations Management, 7th Ed., John Wiley Sons, New York, 1983.
- Bursal, Nasuhi, Maliyet Muhasebesi; Prensipler ve Uygulamalar, Formül Matbaası, İstanbul, 1978.
- Bursal, Nasuhi – Ercan, Yücel, Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulamalar, Der Yayınları, İstanbul, 1992.
- Can, Halil – Tecer, Meral., İşletme Yönetimi, Doğa Basımevi, Ankara, 1978.
- Ceylan, Ali., Küçük İşletmelerin Finansal Yönetimi ve Bursa Bölgesinde Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi, İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi, Yayın No: 17, Bursa, 1982.
- Coltman, Michael M., Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim, (Çev: Önder Met) İnce Ofset, Balıkesir, 1995.
- Crosby, Philip B., Quality Without Teory Mc Graw, Hill Pub, New York, 1984.
- Chaneski, W.S., Managing People Effectively: How to Bet the Best Performanse from Emp loyess, Industrial İngineering, London, 1993.
- Çabuk, Adem., Envanter ve Bilanço, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Yayın No: 37, Bursa, 1993.
- Çetiner, Ertuğrul., Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Ankara, 1995.
- Davis, Bernard – Stone, Sally., Food and Beverage Management English Language Book Society Heirnann Professional, 1985.
- Dereli Metin A., Ticari Mutfak, T.C. Turizm Bankası A.Ş., Araştırma ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, Ders Notları, 1989, Ankara.
- Demir, Hulusi – Gümüsoğlu Şevkinaz., Üretim/İşlemler Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.
- Demir, Hulusi M., Üretim ve Maliyet Giderleri Kavramı, İstiklal Matbaası, İzmir, 1973.
- Demir Hulusi M – Gümüsoğlu Şevkinaz., Üretim Yönetimi: Sistem Analizi Açısından Planlama ve Kontrol, Aydın Yayınevi, İzmir, 1986.
- Doğan, Üzeyme., Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi İlişkileri, İzmir, 1987.
- Drucker, Colin., Management and Cost Accounting, 2nd Edition, Chapman and Hall, London, 1990, s.416.

- Dukas Peter., Planning Profits in the Food and Lodging Industry, Cahners Books, Boston, 1976.
- Efil, İsmail., Yönetim de Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler., Uludağ Üniversitesi Basımevi, 2.B., Bursa, 1994.
- Eren, Erol., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basımevi, İstanbul, 1996.
- Engin, Hüseyin., Yeraltı Kömür İşletmelerinde Maliyet Kontrolü (Standart Maliyetler ile Kontrol) Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:226, Eskişehir, 1987.
- Ertürk, Halis., Maliyet Muhasebesine Giriş, Tunahan Matbaası, Bursa, 1984.
- Fay, Clifford T – Rhoads Richard C. – Rosenblatt Robert L., Ağırlama Hizmet Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi, (Çev: Selim Bekçioğlu) Ankara, 1985.
- Fearn, David A., Food and Beverage Management, Butter Worths, Whistable, 1985.
- Forrest, Lewis C., Training For the Hospitality, U.S.A., 1983.
- Glower. J., Total., Wuality Management: Guidelines for Organizational Leaders, Hawaii, Pacific Üniversitesi, Honolul, 1992.
- Gök, Rafet., Maliyet Muhasebesi, Ankara, İ.T.İ.A., Muğla İşletmecilik Yüksekokulu Yayını, Muğla, 1981.
- Gökdeniz, Ayhan., Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Alem Basımevi, Balıkesir, 1985.
- Gülal, Mihrinur - Korzay Meral., Yemek Pişirme, M.E.G. v.S.B. Yayınları, No: 762, M.E.B. Basımevi, İstanbul, 1987.
- Gümmer, Horst B., Managing Potentials in Food and Beverage Control, Edward Arnold, London, 1983.
- Güvemli, Oktay., İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1990.
- Hacıoğlu, Necdet., Turizm Pazarlaması, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1989.
- Hatipoğlu, Zeyyat – Gürsoy Tuncer C., Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Bilim Basımevi, İstanbul, 1979.
- İlban, Mengü., Yiyecek-İçecek Kontrolü, Doğan Kardeş Matbaacılık, İstanbul, 1972.

- Kalkan, Orhan., En Son Değişiklikleriyle Açıklamalı Turizm Mevzuatımız, Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara, 1991.
- Karcioğlu, Reşat., Sanayii İşletmelerinde Üretim Kayıpları, Atatürk üniversitesi Basımevi, Yayın No: 759, Erzurum, 1993.
- Kasavana, Michael L., Hotel Information Systems, CBI Publishing Company, Boston, 1976.
- Kaval, Hasan., Konaklama İşletmeleri Muhasebesi, Yaklaşım Yayınları, Ankara, 1994.
- Knight, John B. – Kotschevar, Lendall H., Quantity Food Production, Planning and Management, Second Edition, Van Nostrand Reinhold Co., New York, 1989.
- Kobu, Bülent, Üretim Yönetimi, 8.B. Avcıol Basın Yayın, İstanbul, 1994.
- Kotas, Richard., Management Accounting for Hotel and Restaurants, Surrey University Press, London, 1977.
- Lattin, Gerald W., The Lodging and Food Service Industry The Educational Institute of American Hotel and Motel Association, Michigan, 1985.
- Lundberg, Donald E., The Hotel and Restaurant Business, Fifth Edition, UNR, New York, 1989.
- Maviş, Fermani., Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar, Birlik Matbaası, Eskişehir, 1992.
- Maviş, Fermani., Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 111, Eskişehir, 1985.
- McIntosh, Robert W. – Goldner, Charles R., Tourism Principles, Practices, Philosophies, John Wiley and Sons Inc. U.S.A., 1990.
- Medlik. S., The Business of Hotels., Heinemann Professional Publishing Ltd. Halley Court, Jordon Hill, Oxford OX2 XEJ. London, 1990.
- Medlik, S., Otel İşletmeciliği, (Çev. Ömer Lütfi Met) Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1997.
- Met, Ömer L., Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, İnce Ofset Basımevi, Balıkesir, 1989.
- Miller, Jack D., Menü Pricing and Strategy 2nd Ed., Van Nostrand Reinhold, New York, 1987.
- Mullins, Laurie J., Hospitality Management, A.Hudman Resources Approach Pitman, London, 1992.

- Ninemeier, Jack D., Principles of Food and Beverage Operations Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, Michigan, 1985.
- Ninemeier, Jack D., Planning and Control Food and Beverage Operations, institute American Hotel and Motel Association, Michigan, 1982.
- Olalı, Hasan., Otelcilik Endüstrisi, Yatırımları ve Finansmanı, İzmir İ.T.İ.A. Yayını, Ticaret Matbaacılık, İzmir, 1965.
- Olalı, Hasan – Korzay Meral., Otel İşletmeciliği, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No: 214, İstanbul, 1989.
- Powers, Thomas F., Introduction to Management in the Hospitality Industry, John Willy and Sons, Toronto, 1979.
- Pries, Johannes., Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi, (Çev: A.Aktaş, A.Tekin) Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984.
- Prokopenko, Joseph., Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı (Çev: Olcay Baykal ve diğerleri), Ankara, 1992.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat., Personel Yönetimi, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1982.
- Sevgener, Sait A., Yönetim Muhasebesi, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 423/656, İstanbul, 1988.
- Singer, Richard M., Modern Satınalma Uygulamaları, (Çev: Yakup Güneri) İstanbul, 1988.
- Sümerkan, Zekeriya., Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost Control), İnce Ofset Basımevi, Balıkesir, 1989.
- Tan, Serdar – Peşkirioğlu, Nurettin., Kalitesizliğin Maliyeti, MPM Yayınları, No: 316, Ankara, 1991.
- Taykut, Reşat., Maliyet Düşürülmesi Genel Esasları ve Maliyeti Oluşturan İşletme Yönetimi Faaliyetleri, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No: 1402-KD-283, Ankara, 1975.
- Tekin, Mahmut., Üretim Yönetimi, Arı Ofset Matbaacılık, Konya, 1996.
- Thelimann, Bernard., Collection Hotellerie et Tourisme Ouvrir un Restaurant, Paris, 1988.
- Tosun, Kemal., İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları Ankara, 1992.
- Uragun, Mehmet., Maliyet Muhasebesi ve Mali Tablolar, Yetkin Basımevi, Ankara, 1993.

- Uslu, Selçuk., Gider Kontrolüne Yardımcı Bir Araç Olarak Sorumluluk Muhasebesi, A.İ.T.İ.A. Akademisi, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksekokulu, Basımevi, Ankara, 1982.
- Uysal, Özgür Özmen., Yiyecek Yönetiminde Temel İlkeler, Birlik Matbaası, 1.Baskı, Eskişehir, 1994.
- Üstün, Rıfat., Yönetim Muhasebesi, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1985.
- Üstün, Rıfat., İmalat Endüstrisi İşletmelerinde İmal Etme Ya da Satılma Kararlarının Alınması ve Türkiye’de Uygulama, Eskişehir, İ.T.İ.A. Yayınları No: 203/132, Eskişehir, 1978.
- Üstün Rıfat., İmalat İşletmelerinde Bilgisayar Destekli Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Problemleri ve Çıktıları, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1990.
- Walter, Rutes – Penner, Richard H., Hotel Planning and Design Whitney Library of Design, U.S.A., 1985.
- Yıldız, Gültekin., İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Üniversitesi Matbaası, Sakarya, 1994.
- Yükçü, Süleyman, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, İzmir, 1992.

TEZLER

- Bolat, Tamer., Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 1995.
- Elmacı, Orhan., İmalat Endüstrisi İşletmelerinde Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi Anadolu Üniversitesi Basımevi, No: 378, Eskişehir, 1990.
- Ertürk, Halis., Endüstri İşletmelerinde Marjinal Maliyetlerle Kâra Geçiş Analizleri, Doçentlik Tezi, Uludağ Üniversitesi, İ.T.İ.A., Bursa, 1978.
- Girgin, İbrahim., Sipariş Üretimi yapan İşletmelerde Üretim Planlama Kontrol Faaliyetleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Üretim Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 1989.
- Gülen, Kemal G., Kalite Kontrol Maliyetleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1989.
- Korzay, Meral., Konaklama Endüstrisinde İş Verimliliğini Etkileyen Faktörler, Doçentlik Tezi, Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İzmir, 1978.
- Peker, Erol., Sıfır Stokla üretim Sisteminin Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.
- Saraç, Salih., Konaklama İşletmelerinde Stokların Denetimi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1989.
- Taşkın, Engin., Konaklama Sektöründeki Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Optimum Maliyet ve Kârlılık Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1991.
- Türksoy, Adnan., Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Otomasyon Uygulaması Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1992.
- Yakar, Güher., Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı, İstanbul'daki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerle İlgili Bir Alan Çalışması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.

DİĞER KAYNAKLAR

- Atılhan, Naktiyok., “Toplam Kalite Yönetimi” Standart Dergisi, Yıl: 35, Sayı: 414, Haziran, 1996, s.115.
- Botsallı, Fatih M., “Hizmet Sektöründe Kalite” Standart Dergisi, Yıl:35, Sayı: 411, Mart, 1996, s.112.
- Boyacı, Cemil., “Toplam Kalite Kontrol Sistemi Hizmet İşletmelerinde Uygulanabilir mi?” Anatolia Dergisi, Haziran 1995, s.16.
- Bursal, Nasuhi., “Çeşitli Mamul Üretiminde İşlem Maliyeti Yöntemi Uygulaması” Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı: 51-55, Cilt.1 Şubat-Mayıs, 1989, s.4.
- Burkart, A.S – Medlik, S., “Turizm Endüstrisinde Pazarlama Uygulamaları”, Türkiye İktisat Gazetesi, (Çev: Selim Bekçioğlu) 5 Ocak 1978, s.12.
- DEŞİYAB, “Satınalma, Depolama, Pazarlama Semineri” (22-26 Kasım 1982 Alanya) s.13.
- Dünya Gazetesi, “Fast-Food Büyük Kentlerde Yaygınlaşıyor” 27-28, 1990, s.12.
- Ece, Enis Erdem., “Antalya Bölgesinin Otantik Karakterli Yemek ve Yiyecekleri Üzerinde Araştırma”, Turizm Araştırma ve Değerlendirme Yayınları, No:13, Antalya, 1987, s.7.
- Engin, Taşkın., “Otel İşletmelerinde, Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Kalite, Kalite Kontrolü ve Maliyet İlişkisi”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu (13-15 Aralık 1996), s.272.
- Ercan, Yücel., “Genel İmalat Maliyetlerinin Analizi” Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Yıl:5, Sayı: 17, Ağustos-1979 – 3 s.39.
- Ercan, Yücel., “Maliyet ve Gider Kavramları” Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Yıl: 3, Sayı. 10, Kasım 1977. S.10.
- Erenköylü, Atilla., “Yiyecek Maliyet Kontrolü” International Tourism Magazine Dergisi, Yıl:5, No:57, Ağustos, 1990, s.15.
- Faruk, Ömer., “Doğu Anadolu Üzerine Bazı Dağınık Notlar” Türsab Turizm Dergisi, No:61, Ekim 1987, s.23.
- Güney, İrfan., “Elektrik Tüketicilerinde Enerji Verimliliği”, MPM, 1992/4, Ankara, s.145.

- Güven, Can., “Üretim Planlaması, Satınalma, İthalat ve Depolama Semineri” DESİYAP, Devlet Sanayii, İşçi Yatırım Bankası, Yayın No: 24, (4-16 Ağustos 1965), Sapanca, s.43.
- Kozak, Metin., “Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolünün Saptanması”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1995/3, Ankara, s.114.
- Kreul, Lee M., “Menü Fiyatlamasının Psikolojik Boyutları” (Çev. Meryem Kavafoğlu) Anatolia Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, Ocak, 1990, s.24.
- Moralı, Kadri K., “Konaklama ve Gastronomi Tesisleri İnşa Sorunları” Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Haziran 1986, s.105.
- MPM., Verimlilik Yönetimi, MPM Yayını, Ankara, 1992, s.50.
- Oluç, Mehmet., “Ürün Politikaları”, Pazarlama Dünyası, Yıl: 2, Sayı: 9, Mayıs-Haziran 1988, s.12.
- Orhon, Feryal., “Tali ve Birleşik Ürünlerin Maliyetlemesi”, Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı:30, Yıl:8, Kasım 1982-4, s.29.
- Orhon, Feryal., “Standart Maliyet Sisteminde Standartların Saptanması” Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı: 16, Yıl:5, Mayıs, 1979-2, s.35.
- Orhon, Feryal., “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Maliyetlerin Düşürülmesi ve Kontrolü”, Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Yıl: 11, Sayı:39, Şubat 1985-2, s.11
- Otel Yönetim Seminerleri (Konuşma Metinleri), Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, No: 56, Ankara, 1984, s.40.
- Özgen, Hüseyin – Taner, Baker., “Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1993/1, s.62.
- Pekiner, Kamuran., “Maliyet Giderlerinin Bütçeler Yardımıyla denetiminde Gözönünde Tutulacak Hususlar”, Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı: 8, Mayıs, 1977-2, s.22.
- Pınar, İge., “Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Kuruluşlarında Verimlilik ve Kârlılık” Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Ankara, 1994, s.263.
- Rızaoğlu, Bahattin., “Menünün İşlevleri” Anatolia Dergisi, No: 21-22, Eylül-Ekim, 1991, s.10
- Rızaoğlu, Bahattin., “Menü Planlama ve Geliştirmenin Amaçları”, Anatolia Dergisi, Yıl:2, Sayı:19-20, Temmuz-Ağustos, 1991, s.20.

- Rızaoğlu, Bahattin., “Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme” Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, 1991, Ankara, s.94.
- Sağdıç, Engin., “Satınlamada Kalite Kontrolü ve Örnekleme Planları” ISO, Yıl: 19, Sayı:224, ekim, “984, İstanbul, s.62.
- Seymen, Oya A – Bolat, Tamer., “Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Davranışsal Yönü ve Bir Araştırma Örneği” Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, (13-15 Aralık 1996), s.67
- Sezgin, Orhan Mesut., “Konaklama İşletmelerinde Maliyet Kontrol Yöntemleri”, Turizm Yıllığı, Ankara, 1988-1989, s.74.
- Sümerkan, Zekeriya., “Otel İşletmelerinde Sorumluluk Muhasebesi Sistemi” Turizm Yıllığı, Ankara, 1986, s.183.
- Terzi, Harun., “Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu”, Verimlilik Dergisi, MPM, Ankara, 1995/3
- Uman, Nuri., “Maliyet Muhasebesinin Genel İlkeleri ve Maliyet Muhasebesi Sistemleri”, DESIYAB, Maliyet Muhasebesi Semineri, Yayın No: 1, Ankara, 1982, s.18.