



**T.C.  
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**LOKANTALARDA KULLANILAN MALİYET  
HESAPLAMA YÖNTEMLERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA: ANTAKYA ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Gökhan GÜVEN**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ**

**Hatay-2016**

**ONAY**

**GÖKHAN GÜVEN** tarafından hazırlanan **“LOKANTALARDA KULLANILAN MALİYET HESAPLAMA YÖNTEMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ANTAKYA ÖRNEĞİ”** adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oy birliği ile **İŞLETME ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tarih: 11.02.2016

<b>Jüri Üyeleri</b>	<b>İmza</b>
Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ	
Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÇAM	
Yrd. Doç. Dr. Kayahan TÜM	

*Gökhan Güven* tarafından hazırlanan **“Lokantalarda Kullanılan Maliyet Hesaplama Yöntemleri Üzerine Bir Araştırma: Antakya Örneği”** adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım.**

*Prof. Dr. Ali ACARAVCI*

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bilindiği üzere bir işletmenin temel varlık nedeni kar elde etmektir. İşletmenin karlılığını artırması için satışlarını artırmasının yanı sıra birim maliyetlerini kontrol etmesi ve maliyetlerin olması gerekenin üzerinde gerçekleşmesini önlemesi gerekmektedir. Mal veya hizmet üretenler maliyet unsurlarının farkında olmadıkları, kontrol etmedikleri veya yeterince izlemedikleri zaman işletmelerinin sürekliliği risk altında demektir. Örneğin bir mutfak şefi ve satın alma sorumlusu satın alma ve siparişlerde beklenen müşteri taleplerini, miktar ve kalite standartlarını ve en önemlisi bütçelenen yiyecek maliyetini (reçetesini) göz önünde bulundurmamak durumundadır.

Aslında birim maliyet hesaplamalarında kullanılacak değişik yöntemler bulunmaktadır. Peki, acaba işletmeler bu yöntemlerin farkında mıdır ve bu yöntemleri kullanmakta mıdırlar? Bu araştırma çalışması lokanta işletmelerinde meze ve ızgara porsiyon maliyetlerinin hesaplanıp hesaplanmadığının, fiyatların rekabetçi bir ortamda piyasa koşullarına göre mi, yoksa bir maliyet hesaplama yöntemi kullanılarak maliyet + kar şeklinde mi saptandığının, işletmelerde bir maliyet kontrol yapısının olup olmadığı durumunu tespit etmek suretiyle Antakya ölçeğinde yanıt aramayı amaçlamaktadır.

Lokanta işletmelerinde kullanılan yiyecek maliyet hesaplama yöntemlerini değerlendirmeye yönelik yapılan bu çalışmada, Antakya’ da faaliyet gösteren lokanta işletmelerinin maliyet kontrol ve porsiyon fiyatı tespit yöntemleri irdelenmektedir. Çalışmamızın yiyecek içecek sektöründeki tüm lokanta işletmelerinin maliyet kontrol süreci ve porsiyon fiyatı tespiti faaliyetleri için yol gösterici olmasını dilerim.

Bu itibarla, çalışmanın tüm aşamalarında, bilgi, deneyim ve görüşleri ile bana akademik destek veren, önerileri ile bana yol gösteren danışman hocam Sayın *Prof. Dr. Mehmet Özbirecikli*’ ye ve diğer değerli hocalarıma, anket çalışmaları sürecinde değerli katkıları ile tezimin alan çalışmalarının gerçekleştirilmesine olanak sağlayan tüm lokanta işletmelerindeki yönetici ve çalışanlara, manevi desteklerini hep yanımda hissettiğim sevgili ailem, arkadaşlarım ve sabır taşı biricik nişanım *Kübra*’ ya teşekkür ederim.

Bu tez, 13912 proje numarasıyla üniversitemiz Bilimsel Araştırma Projeler Koordinatörlüğüne desteklenmiştir.

# **LOKANTALARDA KULLANILAN MALİYET HESAPLAMA YÖNTEMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ANTAKYA ÖRNEĞİ**

**Gökhan GÜVEN**

**İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2015**

**Danışman: Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ**

## **ÖZET**

Maliyet kontrolü ve fiyatlandırma bir işletmenin sürdürülebilirliği ve başarısı açısından hayati öneme sahiptir. Bu çalışmada, meze ve ızgara ağırlıklı menüleriyle Türkiye'nin en zengin mutfaklarından birine sahip olan Antakya'da faaliyet gösteren lokantalarda porsiyon maliyetlerinin hesaplanması ve kontrolü ile fiyatlandırma kararlarının nasıl yapıldığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın yürütülebilmesi için Antakya'da faaliyet gösteren lokanta işletmelerinden iradi olarak seçilen bazı lokantalara yüz yüze görüşme yoluyla anket uygulanarak maliyet hesaplama ve fiyat saptama yöntemlerine ilişkin veri toplanmıştır.

Elde edilen veriler ki-kare yöntemine göre analiz edilerek söz konusu işletmelerin literatürde yer alan basit maliyet kontrol yöntemi, ayrıntılı maliyet kontrol yöntemi, standart maliyet kontrol yöntemi veya potansiyel maliyet kontrol yöntemi gibi maliyet hesaplama ve kontrol yöntemlerini kullanıp kullanmadıkları, kullandıkları yöntemlerin kendi yapılarına uygun olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Böylece işletmelerin uygulamalarına ilişkin tespitler doğrultusunda eksik hususlara yönelik öneriler sunulmuştur.

## **ANAHTAR KELİMELELER**

Muhasebe ve Denetim, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Yiyecek Maliyeti, Yiyecek Fiyatlama, Maliyet Kontrolü

**A RESEARCH STUDY ON THE COSTING METHODS USED BY  
THE RESTAURANTS: THE CASE OF ANTAKYA**

**Gökhan GÜVEN**

**Business Administration Department, Master's Thesis 2015**

**Supervisor: Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ**

**ABSTRACT**

Cost control and pricing are crucial for a business to carry on its operations to be successful. The aim of this research study is to reveal how the restaurants operating in Antakya, which have one of the most famous cuisines of Turkey calculate and control their food costs and make pricing decisions of food they produce.

In order to conduct the said research study, data related with cost calculation methods and pricing decision process used by the said restaurants were obtained by applying a questionnaire in face to face manner to some restaurants selected knowingly and operating in the city Antakya.

The data obtained was analyzed by using chi-square method in order to define whether the restaurants use the known methods in the relevant literature such as simple cost control method, detailed cost control method, standard cost control method, or potential cost control method or not, and whether the method they have used are convenient for their structure or not. Thus some suggestions are made in order to help solving the problems and shortcomings the said restaurants have faced.

**KEY WORDS**

Accounting and audit, Tourism and Hotel Management, Food Cost, Food Pricing, Cost control

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LOKANTA İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ, LOKANTA İŞLETMELERİNDE MALİYET KAVRAMI VE MALİYET KONTROLÜ

1. LOKANTA KAVRAMI VE GELİŞİMİ .....	3
2. LOKANTA İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ .....	5
3. LOKANTALARIN SINIFLANDIRILMASI VE ÖZELLİKLERİ .....	6
3.1. Lüks Lokantalar .....	7
3.2. Sıradan Lokantalar .....	8
3.3. Özellikli Lokantalar .....	8
3.4. Büyük Ölçekli Lokantalar .....	8
3.5. Çabuk Yemek Sunan Lokantalar .....	9
4. LOKANTA İŞLETMELERİNDE MALİYET .....	9
4.1 Maliyet Kavramı .....	9
4.2. Lokanta İşletmelerinde Gider ve Maliyet Türleri .....	10
4.2.1. Yiyecek Maliyeti .....	11
4.2.2. Emek Maliyeti .....	12
4.2.3. İşletme maliyeti .....	12
5. LOKANTA İŞLETMELERİNDE MALİYET KONTROLÜ VE ÖNEMİ .....	13

5.1 Yiyecek Maliyet Kontrolü.....	14
5.2. İşgücü Maliyet Kontrolü .....	15
5.3. Lokanta İşletmelerinde Maliyet Kontrolünün Amaçları .....	16

## İKİNCİ BÖLÜM

### LOKANTA İŞLETMELERİNDE YİYECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ, YİYECEK MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİ VE MENÜ FİYATLANDIRMASI

1. YİYECEK MALİYET KONTROL SÜRECİNİN TANIMI VE ÖNEMİ .....	19
2. YİYECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ.....	20
2.1. Menü Planlama.....	21
2.1.1. Menü Kavramı ve Önemi.....	21
2.1.2. Menü Planlamanın 7P' si .....	23
2.1.3. Menü Planlamasında Dikkate Alınması Gereken Etkenler.....	24
2.1.4. Menü Kartı ve Çeşitleri.....	26
2.1.4.1. Tabldot Menü .....	27
2.1.4.1. Alakart Menü .....	28
2.1.4.3. Devirli Menüler .....	29
2.1.4.4 Özel Menüler.....	30
2.2. Satın Alma Kontrolü .....	30
2.2.1. Satın Alma Metotları.....	32
2.2.1.1. Piyasadan Temin Usulü .....	32
2.2.1.2. Spekülatif Satın Alma Metodu.....	34
2.2.1.3. Maliyete Dayalı Satın Alma Metodu .....	34
2.2.1.4. Fiyat Teklifi.....	34
2.3. Tesellüm Kontrolü .....	34
2.3.1. Tesellümde Yapılması Gereken Kontroller .....	36
2.4. Depolama ve Dağıtım Kontrolü .....	36
2.5. Üretim Kontrolü .....	39
2.5.1. Üretim Planlaması .....	40
2.5.2. Standart Reçetelerin Hazırlanması .....	40
2.5.3. Standart Porsiyon Büyüklükleri .....	42

2.6. Servis ve Gelir Kontrolü .....	43
2.6.1. Gelir Kontrol Yöntemleri.....	45
2.6.1.1. Manuel Gelir Kontrol Yöntemleri.....	45
2.6.1.1.1. Adisyon Yöntemi .....	45
2.6.1.1.2. Çek Yöntemi .....	46
2.6.1.2. Otomasyona Dayanan Kontrol Yöntemleri.....	47
2.6.2. Servis Yöntemleri.....	48
2.6.2.1. Fransız Usulü Servis .....	49
2.6.2.2. İngiliz Usulü Servis.....	49
2.6.2.3. Amerikan Usulü Servis .....	49
2.6.2.4. Rus Usulü Servis .....	50
2.6.2.5. Türk Usulü Servis .....	50
3. MENÜ FİYATLANDIRMASI .....	50
3.1. Menü Fiyatlandırma Kararını Etkileyen Faktörler.....	51
3.1.1. İşletme Maliyetleri .....	51
3.1.2. İşletme Hedefleri .....	52
3.1.3. Ürün Sunumu .....	52
3.1.4. Talep Hacmi .....	53
3.1.5. Rekabet.....	53
3.1.6 İşletme İmajı ve Durumu .....	54
3.1.7 Müşteri Görüntüsü .....	54
3.2. Menü Fiyatlandırma Yöntemleri.....	54
3.2.1 Sübjektif Yöntemler .....	55
3.2.2 Objektif Yöntemler .....	55
4. LOKANTA İŞLETMELERİNDE KULLANILAN MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİ.....	56
4.1. Maliyet Kontrol Yöntemlerinin Önemi.....	56
4.2. Basit Maliyet Kontrol Yöntemi.....	57
4.2.1. Basit Aylık Maliyet Kontrol Yöntemi .....	57
4.2.2. Basit Günlük Maliyet Kontrol Yöntemi.....	59
4.3. Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemi .....	60
4.3.1 Harris, Kerra ve Forster Yöntemi .....	60
4.3.2 Horwath ve Horwath Yöntemi .....	62
4.4. Standart Maliyet Kontrol Yöntemi .....	62



4.5. Potansiyel Maliyet Kontrol Yöntemi .....	65
---	----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANTAKYA'DA FAALİYET GÖSTEREN LOKANTA İŞLETMELERİNDE KULLANILAN MALİYET HESAPLAMA YÖNTEMLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	68
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEME .....	68
3.3. VERİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ .....	69
3.3. LİTARETÜR ÇALIŞMASI .....	69
3.4. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI.....	71
3.4.1. GENEL BİLGİLER .....	72
3.4.1.1. Eğitim Durumu .....	72
3.4.1.2. Sandalye Kapasitesi .....	72
3.4.1.3. Personel Sayısı .....	73
3.4.2. MENÜ TÜRÜ .....	73
3.4.2.1. Menü Kartı .....	73
3.4.2.2. Menü Türü.....	73
3.4.2.3. Menü Planlama Şekli .....	74
3.4.3. MALİYET KONTROL SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	74
3.4.3.1. Menü Oluşturmayı Etkileyen Unsurlar .....	74
3.4.3.2. Yiyecek Maliyetini En Fazla Artıran Unsur .....	75
3.4.3.3. Kullanılan Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemi .....	76
3.4.3.4. Kullanılan Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi.....	77
3.4.3.5. Karlılığını En Fazla Etkileyen Unsur .....	78
3.4.3.6. Başarıyı Rakiplere Kıyasla En Fazla Etkileyen Unsur .....	78
3.4.4. Kİ-KARE VE ÇAPRAZ TABLOLAR (CROSSTABS) ANALİZİ .....	79
3.4.4.1. Personel Sayısı – Diğer Değişkenler Arasında İlişki .....	80
3.4.4.2. Yöneticilerin Eğitim Durumu – Diğer Değişkenler Arasında İlişki .....	83
3.4.4.3. Sandalye Kapasitesi – Diğer Değişkenler Arasında İlişki .....	86
3.4.4.4. Diğer Bazı Değişkenler Arasında İlişki .....	90
3.4.4.5. Çapraz Tablolar Analizi .....	92

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>SONUÇ.....</b>	<b>97</b>
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>100</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>102</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>107</b>
EK-1: ANKET FORMU .....	107

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Bir İşçi Çalıştırma Maliyetleri .....	15
Tablo 2.1. Piyasa Sipariş Listesi .....	33
Tablo 2.2. Yiyecek Alındı Formu .....	35
Tablo 2.3. Depo İstek Formu Örneği .....	38
Tablo 2.4. Standart Reçete Kartı .....	41
Tablo 2.5. Yiyecek Porsiyon Miktarı .....	43
Tablo 2.6. Sipariş Fişi (Captain Order) .....	45
Tablo 2.7. Günlük Yiyecek Maliyet Raporu .....	60
Tablo 2.8. Yiyeceklerin Gruplandırılması .....	61
Tablo 2.9. Ön maliyet/ Ön Kontrol Raporu. ....	65
Tablo 2.10. Beğenilirlik İndeksi.....	66
Tablo 3.1. Yöneticilerin Eğitim Durumu .....	72
Tablo 3.2. Lokantadaki Sandalye Kapasitesi .....	72
Tablo 3.3. Çalışan Personel Sayısı .....	73
Tablo 3.4. Menü Kartının Olup Olmama Durumu.....	73
Tablo 3.5. İşletmede Uygulanan Menü Türü .....	73
Tablo 3.6. Menü Planlamanın Nasıl Yapıldığı.....	74
Tablo 3.7. Menü Oluşturmada En Fazla Önem Verilen Unsur.....	75
Tablo 3.8. Yiyecek Maliyetini En Fazla Arttıran Unsur .....	75
Tablo 3.9. Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemi.....	76
Tablo 3.10. Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi .....	77
Tablo 3.11. Karlılığı Etkileyen Unsurlar .....	78
Tablo 3.12. Başarıyı Rakiplere Kıyasla Etkileyen Unsurlar .....	78
Tablo 3.13. Personel Sayısı – Maliyeti Arttıran Unsur İlişkisi.....	80
Tablo 3.14. Personel Sayısı – Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemi İlişkisi .....	81
Tablo 3.15. Personel Sayısı – Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi İlişkisi.....	81
Tablo 3.16. Personel Sayısı – Karlılığı Etkileyen Unsur İlişkisi .....	82
Tablo 3.17. Personel Sayısı – Yöneticilerin Eğitim Durumu İlişkisi.....	82
Tablo 3.18. Eğitim Durumu – Menü Planlama İlişkisi .....	83
Tablo 3.19. Eğitim Durumu – Menü Türü İlişkisi .....	84
Tablo 3.20. Eğitim Durumu – Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemi İlişkisi.....	84
Tablo 3.21. Eğitim Durumu – Maliyet Kontrol Yöntemi İlişkisi .....	85

Tablo 3.22. Eğitim Durumu – Rakiplere Kıyasla Başarı İlişkisi .....	86
Tablo 3.23. Sandalye Kapasitesi – Menü Planlama İlişkisi .....	86
Tablo 3.24. Sandalye Kapasitesi – Menü Oluşturmada Önem Verilen Unsur İlişkisi	87
Tablo 3.25. Sandalye Kapasitesi – Maliyeti Arttıran Unsur İlişkisi .....	87
Tablo 3.26. Sandalye Kapasitesi – Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemi İlişkisi.....	88
Tablo 3.27. Sandalye Kapasitesi – Maliyet Kontrol Yöntemi İlişkisi .....	89
Tablo 3.28. Sandalye Kapasitesi – Karlılığı Etkileyen Unsur İlişkisi.....	89
Tablo 3.29. Menü Planlama – Maliyet Kontrol Yöntemi İlişkisi .....	90
Tablo 3.30. Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemi – Maliyet Kontrol Yöntemi İlişkisi .....	90
Tablo 3.31. Menü Planlama – Menü Kartı.....	91
Tablo 3.32. Sandalye Kapasitesinin Personel Sayısına Etkisi .....	92
Tablo 3.33. Menü Türünün Menü Oluşturmada Önem Verilen Unsura Etkisi.....	93
Tablo 3.34. Porsiyon Fiyatı Tespit Yönteminin Maliyet Kontrol Yöntemine Etkisi.	94
Tablo 3.35. Menü Planlama Türünün Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemine Etkisi.....	95

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Menü Planlamasında Dikkate Alınması Gereken Etkenler .....	25
Şekil 2. Fiyatlama Kararını Etkileyen Faktörler .....	52
Şekil 3. Toplam Standart Maliyet .....	63

**SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**SBE:** Sosyal Bilimler Enstitüsü

**TGM:** Kültür ve Turizm Tanıtma Genel Müdürlüğü

**Ad:** Adet

**Br:** Birim

**Kg:** Kilogram

**Lt:** Litre

**R:** Reçete

**T.Y:** Tarih yok

**TL:** Türk lirası

**Vb.:** Ve bunun gibi.

**Yiy.iç.:** Yiyecek içecek



## GİRİŞ

Günümüzde gerek yoğun rekabet şartları gerekse iletişim teknolojisinin etkisi ile artan kültürel etkileşimin tüketici talep ve alışkanlıklarını değiştirmesi gibi nedenler işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve kar edebilmeleri için satışları artırmanın yanında maliyetleri de kontrol altına almalarını gerekli kılmaktadır.

Yerli ve yabancı turistlerin yoğun ilgi gösterdiği ve ülkemiz ekonomisi içinde önemli yeri olan sektörlerden biri olan yiyecek içecek sektörü de farklı nedenlerle tüketici tercihlerinden etkilenebilmektedir.

Günümüzde toplumun dış mekânlarda yemek yeme alışkanlığı artmaktadır. Bu gereksinimi karşılamakta olan yiyecek içecek sektörü içerisinde lokantaların payı oldukça yüksektir. Lokanta işletmelerinde maliyetlerin kontrolü diğer işletmelere nazaran daha zordur. Çünkü lokanta işletmeleri, ürünü taze bir şekilde üretmek ve sunmak durumundadır. Ürünlerin taze olması gerekliliği depolama sorununa neden olmaktadır. Bu yüzden etkin bir maliyet kontrol sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum, maliyet kontrol sürecini lokanta işletmeleri için daha önemli bir hale getirmektedir.

Bir lokantada üretilen yemeğin porsiyon maliyetinin bilinmesi hem karlılık, hem fiyat rekabeti hem de maliyet kontrolü açısından büyük öneme sahiptir. Zira lokanta işletmelerinin toplam maliyetleri içinde yiyecek içeceklerin payı çok önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla karlılıkla doğrudan ilgili olan fiyatlandırma ve maliyet kontrolü kavramları bir işletmenin sürdürülebilirliğinin temini açısından hayati önem taşıyan konulardır.

Aslında birim maliyet hesaplamalarında kullanılabilecek değişik yöntemler bulunmaktadır. Peki, acaba işletmeler bu yöntemlerin farkında mıdır ve bu yöntemleri kullanmakta mıdır? Bir işletmenin bu kavramlardan uzak olması işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz etki oluşturabileceği için bunun önemli bir problem kaynağı olabileceği kabul edilmiştir.

Bu kapsamda, meze ve ızgara ağırlıklı menüleriyle Türkiye'nin en zengin mutfaklarından birine ev sahipliği yapmakta olan Antakya'da faaliyet gösteren lokantalardaki maliyet yapısının ve hangi porsiyon fiyatı tespit yönteminin kullanıldığının saptandığı bu çalışmada bu yöntemlere farkındalık sağlanması ve maliyetlerin doğru hesaplanmasına yönelik öneriler sunulması amaçlanmaktadır.



Ayrıca, araştırma kapsamındaki lokanta işletmelerinde yiyecek maliyet kontrol süreci unsurlarının olup olmadığını ve ne şekilde uygulandığını tespit etmek amacıyla maliyet kontrol sürecinin bileşenleri dikkate alınarak hazırlanan anket formları ile lokanta sahibinin yönetici ve/veya sahibi olan kişilerle birebir görüşme yapılarak, kullanılan maliyet hesaplama yöntemlerine, üretilen yemeğin porsiyon maliyetinin nasıl hesaplandığına başarı durumunu ve karlılığı etkileyen faktörlere ilişkin bilgiler derinlemesine görüşme yöntemi ile elde edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde lokanta kavramının genel tanımı ve lokantaların gelişimi, lokanta işletmelerinin önemi, lokantaların sınıflandırılması ve genel özellikleri üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, bölümde lokanta işletmelerinde maliyete, gider ve maliyet türlerine, maliyet kontrolü ve maliyet kontrolünün bu işletmelerdeki önemine değinilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde yiyecek maliyet kontrol sürecinin tanımı ve önemi üzerinde durulmaktadır. Sürecin aşamaları olan menü planlama, satın alma, tesellüm, depolama ve dağıtım, üretim, sunum ve gelir kontrolü lokanta işletmelerindeki önemine göre anlatılmaktadır. Ayrıca tüm maliyet kontrol sürecini önemli ölçüde etkileyen menü fiyatlandırması ayrıntılı olarak incelenmektedir. Son olarak bu bölümde, yiyecek maliyet kontrol yöntemlerinden bahsedilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Antakya'da faaliyet gösteren lokanta işletmelerinin maliyet hesaplama ve porsiyon fiyatı tespit yöntemlerinin farkında olup olmadıkları ve hangilerini kullandıklarını tespit etmeye yönelik vaka incelemesi üzerine bir araştırma çalışması yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmada işletmelerin cevapladıkları sorulardan çıkan verilere ve yorumlarına yer almaktadır.

Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise meze ve ızgara porsiyon maliyetlerinin subjektif veya objektif hesaplama yöntemlerinden hangisine göre hesaplandığı, kullanılan yiyecek maliyet kontrol yönteminin ne olduğu, başarı durumunu ve karlılığı etkileyen faktörler ve genel maliyet bilgilerinin sorulduğu çalışmada ulaşılan sonuçlara yer verilmekte ve sonuçlar çerçevesinde öneriler sunulmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LOKANTA İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ, LOKANTA İŞLETMELERİNDE MALİYET KAVRAMI VE MALİYET KONTROLÜ

#### 1. LOKANTA KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Günümüzde lokanta ve restoran kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (www.tdk.gov.tr). Bu nedenle lokanta kavramı incelenirken restoran kavramı ile birlikte incelenmesinde yarar görülmüştür.

“Lokanta” kelimesi İtalyanca kökenli “locanda-local” kelimesinden türemiş ve Türkçeye geçmiştir. Locanda kelimesinin sözlükteki karşılığı “otel, pansiyon” şeklindedir. Lokanta kelimesi ülkemizde küçük bir esnaf lokantasından en lüks balık lokantasına kadar her türlü yeme içme mekânını kapsayan geniş bir yelpazede yaygın biçimde kullanıldığı görülmektedir (Yıldız, 2010: 21).

“Restoran” kelimesi için ise bugüne kadar yazılmış kaynaklara bakıldığında genelde aynı bilgiler mevcuttur. 1765 yılında Paris’te Bouglanger adlı bir Fransız’ın, sağlığa iyi geldiğini ve besleyici olduğunu iddia ettiği çorbalarını sunduğu dükkânlar açarak ilk restoranların kurucusu olduğu ileri sürülür. Bouglanger, müşterilerine ağır ateşte, beyaz sosta pişmiş koyun bacağından yaptığı çorbayı sunarak hizmet vermiştir. Bouglanger yaptığı yemeğin sağlık için ferahlatıcı ve yenileyici olduğunu ifade ettiği için açtığı dükkânlara “restore eden” yani tazelik ve dinçlik veren anlamına gelen “restaurar” kelimesinden gelen “restaurant” adını vermiştir. (Yazıcıoğlu, 1998: 22, Yıldız, 2010: 19-20).

Türk tarihine bakıldığında ise ilk toplu yemek yeme faaliyetleri Anadolu’da Selçuklular döneminde inşa edilen kervansaraylarda olmuştur. Osmanlıda aş evleri, imaretler Anadolu’da lokantaların temelini oluşturmuştur. 19. yüzyılda işyerlerinin yoğun olduğu yerlerde semt lokantaları kurulmuştur (Yazıcıoğlu, 1998: 23).

Bugünkü anlamda bir işletmenin lokanta olabilmesi için (Yıldız, 2010: 20):

- Müşterinin oturacağı kendine özel bir masa ve sandalyesi olmalı,
- Kişiye seçme hakkı tanıyan, başlangıcından tatlısına ve içecek çeşitlerine kadar yemek yeme eyleminin tamamını kapsayan bir menü olmalı,
- Menüde her yiyeceğin ve içeceğin fiyatı ayrı ayrı belirtilmeli ve

- Müşteriden tek tek sipariş alınıp, hazırlanıp pişirildikten sonra belli bir sırayla servis edilmelidir.

Bu koşullar dikkate alınarak lokantanın tanımını şu şekilde yapabiliriz;

“Müşterilerin oturup yemek yiyebileceği masa ve sandalyeler olan, seçme hakkı tanıyan çeşitli özelliklerde yiyeceklere sahip menüsü olan, menüde her yiyeceğin fiyatı ayrı ayrı yazan, bizzat müşteriden sipariş alınıp, hazırlanıp pişirildikten sonra belli usullere göre sunulan ve bununla beraber alternatif faaliyetlerin de sunulabileceği mekânlardır.”

Lokanta işletmeleri ürün çeşidi, emek ve malzeme yoğunluğu fazla olan işletmelerdir. Örgütsel yapısı diğer sektörlerdeki işletmelerden farklıdır ve bu farklılık maliyet hesaplamayı daha karmaşık bir hale getirmektedir. Bu konuya ilerde ayrıntılı olarak değinilecektir. Ayrıca lokanta işletmelerinde müşteri tipleri çok farklılık gösterdiği için menü planlaması da bu işletmeler için çok önemlidir (www.frmtr.com).

Lokantalar, piyasa koşullarından çabuk etkilenip değişebilen, esnek, içeriğe diğer piyasalara göre daha bağımlı, yaşam ömrü kısa olan ürünlere sahip işletmelerdir. Müşterilerin lokanta içerisinde değişik duygular yaşadığı, haz aldığı, kişisel bir refah duygusu hissettiği, keyifli sosyal ilişkiler yaşadığı, görüntüsel olarak atmosfer, aydınlatma, dekorasyon ve sofranın zenginliğinin olduğu mekânlardır (Johns ve Pine, 2002: 128).

Lokantalar, rakiplerinin çok olduğu, müşterilerin lokanta içerisinde geniş yiyecek yelpazesine sahip olduğu, sunulacak olan yiyeceğin diğer birçok lokantanın yiyeceğiyle kıyaslanabilir olduğu rekabetçi bir piyasada yaşamaktadırlar (Ryu, Han ve Kim, 2008: 476). Böyle rekabetçi bir çevrede yaşayan lokanta işletmeciliğinde başarıya ulaştıracak anahtar kelimeler iyi bir iletişim, güçlü beşeri ilişkilerin kurulması ve sürekli kendini geliştirmek olarak açıklanabilir. Aslında başarılı olmak için duyulan ihtiyaçların ve yapılması gerekenlerin herhangi bir sınırlaması yoktur. Eğer gerçekten başarı isteniyorsa iyi bir planlama önemli bir anahtardır. İşletme sahibi pazar analizi ve takibi ile maliyetler ve satış konusunda sürekli bilgi sahibi olmalı ve işletme misyonunu ona göre belirlemelidir (Yıldız, 2010: 24).

Özetlemek gerekirse, lokanta işletmeciliğinde başarılı olmak uzun dönemli bir çalışmaya bağlıdır. Cornell Üniversitesi araştırmasına göre lokantalar, kuruluşlarının özellikle ilk yılında başarısızlık sergileyen üç ana sektörden birisidir ve bu nedenle yaklaşık %60'ı işletme hayatlarının ilk üç yılında başarısız sonuçlarla

karşılaşmaktadırlar. Dolayısıyla süreç oturtulmalı ve gereken sabır gösterilmelidir. Ancak bu şekilde uzun dönemli başarıya ulaşılabilir.

## 2. LOKANTA İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ

Yiyecek içecek endüstrisi ayrı karakteristik özellikleri ve kendine has kuralları olan önemli bir endüstridir (Johns ve Pine, 2002: 120). Yiyecek içecek sektöründe faaliyet gösteren lokanta işletmeleri, yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel öğeleri ile kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek edinmiş ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir (Koçak, 2012: 1).

Günümüzde, insanların evlerinin dışında yemek yeme alışkanlıkları gün geçtikçe artmaktadır. Ev dışı tüketimi ölçen Foodservice Monitor'un yaptığı bir araştırmaya göre (2015), Türkiye ev dışında yılda 50 milyar TL harcamaktadır. Bu harcamaların neredeyse yarısının lokanta ve ayaküstü (fastfood) mekânlarında yapıldığı ve ev dışı tüketim alanlarına ilginin gelişen ve değişen hayat şartlarına bağlı olarak giderek arttığı ülkemizde yiyecek içecek hizmeti veren lokantaların önemi gün geçtikçe artmaktadır ([www.turizmdunyasi.com.tr](http://www.turizmdunyasi.com.tr)).

Yiyecek hizmeti her şeyden önce bu hizmeti alan müşteriler için önemlidir. Günümüzde insanların hayat standardı, bilgi ve kültür seviyeleri arttıkça yaşam tarzları da buna paralel olarak değişmektedir. Müşterilerin yemek yeme bölgesindeki fiziksel çevre ile tatminleri arasındaki ilişki tüketim deneyimi için özellikle belirleyicidir. Çünkü lokantaya gelen müşteriler kaliteli ve lezzetli ürün hizmetinin yanında dinlenme, hoş vakit geçirme, memnuniyet ve saygınlık beklerler (Ryu ve Han, 2011: 608). Dolayısıyla insanlar her ne şekilde ve nerede olursa olsun yiyecek hizmetlerinin birçok açıdan kaliteli olmasını isterler.

Yiyecek hizmeti işletme yönünden de önemlidir. Zira lokantalar kar amacıyla çalışan müesseselerdir. Lokantaya gelen müşterinin memnuniyeti ve devamlılığı o işletmenin satışlarını, dolayısıyla da karını arttırır. Karlılık için, satış arttırıcı önlemler yanında birim maliyeti de asgariye indirmek gerekir. Bundan dolayı lokanta sahipleri ya da yöneticileri işletmenin etkinlik ve verimliliğini ölçebilmek için tüm modern yönetim ve kontrol tekniklerini kullanmak durumundadırlar (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 49).

Yiyecek hizmeti lokantada çalışan personel yönünden de ayrıca önemlidir. Yiyeceğin hazırlık aşamasından servisine kadar sorumlu olan tüm personel meslek

ile ilgili temel bilgi ve teknikleri çok iyi bilmelidirler. Güler yüz, nazik karşılama, kibar bir sunuş tarzı başarı için gerekli ilk adımlardır (Turizm Bakanlığı, 2009: 3). Bunun yanında yiyecek personeli genelde yüzdeli olarak çalışmaktadır. Dolayısıyla satışlara bağlı olarak yüzdeleri ve aylık gelirleri arttığı gibi memnun müşterilerin verdikleri bahşişler de artacaktır (Aktaş, 2011: 3).

Ayrıca lokanta işletmesinin de personeline bazı beklentileri vardır. Mesela, eğer çalışanlar pozitif bir şekilde sözsüz iletişim kurarlarsa müşteriler de pozitif karşılık verir. Buna ek olarak çalışanların ses tonu, konuşma hızı gibi iletişimlerini uygunsuz bir şekilde olursa, hizmet sunumu düzgün olsa bile, müşterinin üzerinde negatif bir duygu yaratır (Jung ve Yoon, 2011: 543). Bu olumsuz durumların olmaması için çalışanlar kendi sorumlulukları olan müşteri ile iletişimlerine dikkat etmekle yükümlüdürler.

### **3. LOKANTALARIN SINIFLANDIRILMASI VE ÖZELLİKLERİ**

Lokanta işletmeleri ülkemizde Turizm Bakanlığı belgeli ve belediye belgeli olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadırlar. Belediyelerden işletme belgesi alan lokantalar belediye kanununda belirtilen şartlara tabidirler ve bu lokantaların denetimi belediyeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye’deki lokantaların büyük çoğunluğu bu grupta yer almaktadır (Yazıcıoğlu, 1998: 30).

Turizm Bakanlığı belgeli lokantalar ise, 1993 tarihli Turizm, Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’nin 121. maddesine ve 2000 yılı Turizm Tesisleri Yönetmeliği’nin 26. maddesinde; tabldot (table d’hote), alakart (a la carte) veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan tesisler olarak tanımlanmıştır (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 50).

Hizmet sektörünün bir parçası olan lokanta işletmelerinin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

- Emek yoğun işletmelerdir; lokanta işletmelerinde otomasyonun ve mekanizasyonun kullanılabileceği alanlar oldukça sınırlıdır. Bir dizi hizmet emek-yoğun biçimde üretilir ve tüketime sunulur. Bundan dolayı faaliyetin bütün çoğunluğu yeterli bilgi ve beceri ile donatılmış kalifiye personel tarafından gerçekleştirilmektedir (Yazıcıoğlu, 1998: 33).
- Dinamik bir yapıya sahiptirler; lokantaların dinamik olması demek teknolojik gelişmeler ve bu sektördeki işletmecilik anlayışının hızlı bir

şekilde değişiklik göstermesi demektir. Tüketiciler yeme-içme, bazen hoş vakit geçirmek için geldikleri lokantalara bu yeni hizmetleri ararlar. Dolayısıyla işletmeler, bu yeni gelişmelere paralel olarak kendilerini yenilemek durumundadırlar (Yılmaz, 2010: 8).

- Stoklama yoktur ve talep dalgalanmaları çoktur; bilindiği üzere hizmet sektöründe talep çok esnektir. Tüketici tercihleri başka alanlara kolayca kayabilmektedir. Talebin düşük olduğu bir gündeki boş kapasiteyi yoğun olduğu günlere taşıma imkânı yoktur. Veya talebin düşük olduğu bir günde üretilen ve satılmayan yiyecekleri talebin yoğun olduğu gün için saklayıp satmak imkânsızdır (Yazıcıoğlu, 1998: 33).
- Ekip çalışmasını gerektirir; lokanta işletmelerinde sunulacak olan yiyeceğin satın alınıp, hazırlanmasından servis edilip tüketilmesine kadarki tüm süreçte personel sıkı iletişim ve işbirliği içerisinde olması gerekir. Herhangi bir bölümde meydana gelecek aksaklık diğer tüm bölümleri etkileyecektir. Bu da yiyeceğin sunulma aşamasına kadar etkili olacaktır ve dolayısıyla müşteri üzerinde bir memnuniyetsizlik yaratabilecektir. Bu tür istenmeyen sonuçlarla karşılaşmamak için iyi bir ekip çalışması çok önemlidir(Yılmaz, 2010: 8).

Lokantaların temel işlevi tüketiciye yiyecek içecek sunmaktır. Temel amacı ise müşteri tatmini sağlayarak hedeflenen kar payına ulaşmaktır. Ancak hitap ettiği kitle açısından, üretim çeşidi, kapasite ve hizmet kalitesi yönünden lokantalar arasında farklılıklar vardır. Bu çerçevede lokantaları aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.

### **3.1. Lüks Lokantalar**

Bu tür lokantaların hedef kitlesi yüksek satın alma gücüne sahip tüketicileridir. Lüks lokantalarda menü zengindir ve dünya mutfaklarından seçkin örnekler sunarlar. Yiyeceği üretilip hazırlayan mutfak personelinin bu yiyeceğin servisini yapan personele kadar tüm çalışanlar profesyonel elemanlardır (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 51).

Lüks lokantaların başarı şansı şu faktörlere bağlanabilir (Aktaş, 2011: 5):

- Gelir düzeyleri bakımından nüfus yoğunluğu fazla olan alanlarda konumlandırma,

- Mutfak ve servis bölümünde profesyonel eleman çalıştırma,
- Personelin kendini işine vermesi suretiyle ürün kalitesinde standardizasyon sağlanması,
- Yaratılan imajın korunması.

### **3.2. Sıradan Lokantalar**

Günümüzde çarşı, pazar, şehir içi gibi herhangi bir yere gidildiğinde genelde karşılaşılan, menü, personel, hizmet şekli, dekor gibi konularda lüks restoranlardaki gibi profesyonel olmayan lokantalara “Sıradan Lokantalar” (Casual Dining Restaurants) denmektedir. Bunların hizmet şekli bilinen masa servisidir. Bu tür restoranlarda daha çok orta ve alt gelir gruplarını hedef alan, servis kalitesi nispeten düşük ve fiyatları makul düzeyde olan işletmelerdir (Yıldız, 2010: 31).

### **3.3. Özellikli Lokantalar**

Bu tür lokantaların dekoru, menüsü, atmosferi, personelin giyim özellikleri belirli bir tema üzerine yoğunlaşmıştır. Menü genelde ana tema ile sınırlıdır. Özellikli (Speciality) lokantalara, balık lokantası, yöresel yiyecek lokantası, pizza salonu, kebab lokantası örnek verilebilir (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 52).

### **3.4. Büyük Ölçekli Lokantalar**

Büyük Ölçekli Lokantalar (Large Scale Full Service Restaurants) daha çok Amerika ve Batı Avrupa’da gelişmiştir. Büyük ölçekli lokantalar ayrıldıkları alan itibariyle yukarıda sayılan lokantalardan üç veya beş kat daha büyüktürler. Ayrıca bu lokantalarda kalifiye veya yarı kalifiye aşçılar standart yemek reçetelerini sıkı denetim altında uygulamak durumundadırlar. Böylece israflar minimum düzeyde tutulabilmektedir. Bu lokantalarda müşteriler, sınırlı sayıda alakart menülerden yemek alabildikleri gibi daha çok ve değişik çeşit tabldot menü çeşidinden de yararlanabilmektedirler (Aktaş, 2011: 5).

Önceki çalışmaların birçoğu lokanta işletmeleri için büyüklük ile değer arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylerken, birçok çalışma da tam tersi bakış açısını, yani iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu söylemektedir. Daha büyük lokantalar değerleri açısından daha küçük lokantalara göre daha başarılı olabiliyor (Lee, 2010: 8). Dolayısıyla lokantanın türü veya büyüklüğü onun

başarısını etkilemektedir. Bu da büyük lokantalarda maliyet kontrolünün önemini küçük olanlara nazaran daha önemli kılmaktadır.

### **3.5. Çabuk Yemek Sunan Lokantalar**

Yiyecek ve içeceklerin çabucak üretildiği ve tüketiciye hemen satılmak üzere sunulduğu işletmelere Çabuk Yemek Sunan (Fast Food) Lokantalar denilebilir. Hizmet şekli konuğun kendisine servisidir (self service) (Yıldız, 2010: 31).

Genelde hamburger, pizza, peynirburger gibi yiyecekler üreten ve büyüklerinin genelde bir zincire ait imtiyaz sahibi olduğu Fastfood lokantalarının temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 52):

- Sınırlı menü,
- Hızlı servis,
- Ucuz fiyat.

## **4. LOKANTA İŞLETMELERİNDE MALİYET**

### **4.1 Maliyet Kavramı**

Lokanta işletmelerinde maliyet kavramından bahsetmeden önce “maliyet” kavramının ne olduğunu incelemenin yararlı olduğu düşünülmektedir. Maliyet kavramı çeşitli yazarlar tarafından çeşitli şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

“Maliyet, bir mal veya hizmetin edinilmesi için o dönem içinde yapılan harcamalarla, daha önceki dönemde yapılan harcamalardan o mal ve hizmetin edinilmesinde katlanılan fedakârlıkların parasal tutarıdır.” (Akdoğan, 2009: 11).

“İşletmelerin faaliyet konusunu oluşturan mal ve hizmetlerin elde edilmesinde üretim faktörlerinin parasal olarak ifadesine maliyet denir.” (Basık, Kaya ve Yanık, 2006: 2).

Dittmer ve Keefe (2005), maliyeti “Fayda ya da kazancı elde etme amacıyla bir varlığın değerindeki bir azalma” olarak tanımlanmıştır.

Ekonomik anlamda maliyete bakacak olursak; “Satış değeri olan bir mal ya da hizmete sahip olmak için katlanılan ölçülebilir fedakârlıkların tümü.” olarak tanımlanmaktadır (Çelebi, 2010: 19).



Bu tanımlardan yola çıkarak maliyetin parasal değerlerle ölçüldüğü, bir dönem içerisinde olması gerektiği ve sonunda bir mal, hizmet veya kazancın edinilmesi söz konusudur.

Lokanta işletmelerinde maliyete bakacak olursak, maliyet; işletmelerin kar elde etmek amacıyla üretecek olduğu mal ile hizmetler için katlanılan ve ölçülebilen fedakârlıkların parasal ifadesidir (Akın ve Akın, 2013: 3). Daha özellikli olarak maliyet; yiyecekler tüketildiğinde ya da hizmet sunulduğunda yiyecek hizmet işletmesine bir giderdir. Yiyecekler atıl bir şekilde ya da başka türlü olsun kullanıldıklarında tüketilmiş olarak kabul edilirler. Yani artık yeniden kullanım amacıyla kullanışlı değildirler. Dolayısıyla, bir yiyeceğin maliyeti yiyecek üretimi için yapılan giderlerin tamamıdır (Dittmer ve Keefe, 2005: 12).

Lokanta işletmelerinin bir maliyet belirleme yöntemine sahip olmaları gerekir. Çünkü her işletme gibi lokanta işletmeleri de maliyetlerini belirlemek, kontrol altında tutmak ve elde edilen standartları gelecekte kullanmak durumundadırlar. Maliyet hesaplama yöntemleri işletmenin büyüklüğünden, sunduğu hizmetin çeşitliliğinden, müşteri kapasitesinden ve hatta bulunduğu konumdan dahi etkilenecek farklılık gösterebilirler (Taşkın, 1991: 69). Dolayısıyla lokanta işletmesinin türü ne olursa olsun bir veya daha fazla maliyet hesaplama yöntemi belirleyip kullanmak durumundadır.

#### **4.2. Lokanta İşletmelerinde Gider ve Maliyet Türleri**

Maliyeti, “Bir mal ya da hizmetin edinilmesi için belli bir dönem içinde yapılan harcamalar ve üretim faktörlerini kullanarak katlanılan fedakârlıkların parasal tutarıdır.” şeklinde tanımlamıştık. Şimdi konunun daha iyi anlaşılması için gider ve harcama kavramlarının tanımlarını inceleyeceğiz.

Maliyetin hesaplanmasında önemli olan gider kavramı; “İşletme faaliyetlerini yürütebilmek için yapılan ve belli bir döneme ait olan varlık ve hizmet tüketimlerinin parasal ifadesidir.” şeklinde ifade edilmektedir (Akdoğan, 2009: 11-12).

Harcama ise, “Bir varlık veya fayda, hizmet sağlanması ya da herhangi bir borç ödemesi olmaksızın, ortaya çıkan gerekler yüzünden yapılan ödeme veya borçlanmalardır.” şeklinde tanımlanmaktadır (www.webhatti.net).

Yapılan harcama sonucunda sağlanan ekonomik yarar iki şekilde yorumlanabilir. Harcama sonucunda sağlanan ekonomik yarar harcamanın yapıldığı muhasebe dönemini ilgilendiriyorsa o dönemin gideri (masraf) olarak ifade edilir.

Eğer harcama sonucu sağlanan ekonomik yarar gelecek muhasebe dönemlerinde elde edilecekse, bu harcama varlıklar şekline dönüşür ve ilgili muhasebe döneminde bir değer ölçüsü olan maliyet ile ifade edilir (Yılmaz, 2010: 25).

Lokanta işletmelerinin maliyetlerini oluşturan harcamalar yiyecek maliyetleri, personel maliyetleri ve diğer (işletme) maliyetler olarak sıralanabilir. Toplu beslenme işletmelerinden olan lokanta işletmelerinde maliyetlerin satış geliri yüzdesi açısından dağılımı şöyledir (Dağ, 2006: 41):

Yiyecek maliyeti: % 30-35,

Emek(personel) maliyeti: % 30,

İşletme (diğer) maliyeti: % 20,

Net kar: % 15-20

Bir lokanta işletmesinde maliyetleri kontrol altında tutmak için tüm gelir ve gider kalemlerini bilmek ve yönetebilmek gerekir. Bunlardan önemli olanları ve genelde asıl maliyet (prime cost) olarak ele alınan yiyecek, içecek ve personel maliyetidir. Lokantanın ömrü boyunca işletmenin sermaye, kira ve donanım maliyetinden daha fazla para yiyecek, içecek ve personel için harcanır. Bu yüzden bu maliyetlere gereği kadar önem verilmelidir (Pavesic ve Magnant, 2005: 8).

#### **4.2.1. Yiyecek Maliyeti**

Yiyecek maliyeti, belli bir yiyeceğin menü fiyatına işaret eder. Daha geniş bir tanım ile yiyecek maliyeti, “Lokanta veya yiyecek sunan işletmelere ham ya da hazırlanmış olarak teslim edilen tüm yiyecek malzemelerinin maliyetidir. Bu maliyet taşıma ve teslimat masraflarını içerir ancak işçilik ya da teslimden sonraki maliyetleri içermez”. Genelde yiyecek maliyeti, maliyetlerin satış geliri yüzdesinin % 30-35’i olmalıdır. Bu, eğer herhangi bir şey için 1 TL ödersen, minimum 3,34 TL kazanman gerekir demektir. Gerekli olandan daha fazla kazanılıyor gibi görülebilir ancak unutulmamalıdır ki, sadece yiyecek maliyeti için ödeme yapılmamaktadır. Yiyeceği hazırlayan, sunan ya da müşteri lokantadan ayrıldıktan sonra temizlik yapan personel için de ödeme yapılmaktadır. Elektrik faturalarından personel maaşlarına kadar lokantadaki her şey sunulan yiyecekten elde edilen gelir ile karşılanmaktadır (Sarıışık, 1998: 21, [restaurants.about.com](http://restaurants.about.com)).

Bu sektörde üretilen ürün için endüstriyel işletmelerde olduğu gibi ilk madde ve malzeme sadece nihai ürün için kullanılmamakta, aynı zamanda ilk madde ve malzemeler direk ürünün kendisi olabilmektedir. Başka bir deyişle, üretimde

kullanılan girdiler aynı zamanda tek başına bir ürün niteliğinde olabilmektedir (Künefede kullanılan tereyağının ya da yemeklerde kullanılan zeytinyağının, kahvaltı esnasında müşteriye sunulması gibi) (Yılmaz, 2010: 34).

#### **4.2.2. Emek Maliyeti**

Lokanta işletmelerinde satış geliri yüzdesinin % 30'unu oluşturan personel maliyeti önemli bir gider kalemidir. Doğru sayıda ve kalitede eleman bulmak her zaman zordur (Dağ, 2006: 41). Emek yoğun bir sektör olmasından dolayı personel giderleri oldukça yüksektir. Maliyetler açısından önemli bir konuma sahip olan yiyeceklerin servisi ve gelirin tahsil edilmesi açısından kalifiye personel seçimi ve bulunması önemli bir konudur. Örneğin; bir mutfak şefi satın alma ve siparişlerinde beklenen müşteri taleplerini, müşterilerin alıştıkları yiyecek kalite standartlarını ve bütçelenen yiyecek maliyetini göz önünde bulundurmamak durumundadır (Aktaş, 2011: 22-35).

Önemli bir konu da personel maliyeti sadece işçiye ödenen ücret değil fazla mesai, hizmet komisyonları, izin, ikramiye, sigorta gibi sosyal yardımlar da personel maliyetini kapsar (smallbusiness.chron.com). Diğer bir konu ise lokantada çalışan işçilerin tamamı yiyeceğin üretilmesine katkı sağlamaz. Örneğin; temizlikçiler lokantada çalışan personeller arasındadır, ancak gelire bir katkıları yoktur. Dolayısıyla bunlar yiyecek maliyetine direkt olarak yüklenemezler (Sarıışık, 1998: 24).

#### **4.2.3. İşletme maliyeti**

Üretimle ilgili direkt ilk madde ve malzeme ile direkt işçilik dışındaki tüm harcamalardır (Yılmaz, 2010: 27). Personel ve yiyecek maliyetleri dışındaki maliyetlerdir. Kira, ısınma, sigorta, kırtasiye, elektrik, gaz, telefon, ulaşım vb. giderleri kapsar (Dağ, 2006: 42).

Lokanta işletmelerinde yiyecek maliyetlerini oluşturan hammadde giderleri dışındaki emek ve işletme giderlerini satılan porsiyon başına dağıtmak ve kontrol etmek oldukça zordur. Çünkü yiyeceğin satın alınmasından müşteriye sunulup satılmasına kadarki süreçte görev alan personelden farklı alanlarda da yararlanılmaktadır. Bu tür personelin iş gücünün ne kadarını yiyecek maliyetine ne kadarını işletme maliyetine yükleneceği sıkıntı yaratmaktadır (Yılmaz, 1997: 279).

Bu tür sıkıntılardan dolayı lokanta yöneticileri ya da sahipleri yiyecek maliyet kontrolüne diğer sektörlere göre daha çok önem vermelidir.

Genel kabul görmüş durum; eğer yiyecek ve personel maliyetleri toplamı, toplam satışların % 75'ini aşmıyorsa işletme karda demektir. Bir işletmenin başarısı genelde kar ve karlılıkla ölçülmekte, diğer amaçlar ikinci plana atılabilmektedir. Kuşkusuz bu durum lokanta işletmeleri içinde geçerlidir. Lokantanın başarısının temel ölçütü olan kar, satış geliri ile maliyetler arasında olumlu fark olarak tanımlanmaktadır ve dolayısıyla işletmenin ürettiği ve sattığı ürün miktarı ile ürünün satış fiyatının ve ürün maliyetinin incelenmesi büyük önem arz etmektedir (Sarıışık, 1998: 23-24).

## **5. LOKANTA İŞLETMELERİNDE MALİYET KONTROLÜ VE ÖNEMİ**

Bir lokanta açma planı yapıldığında genelde bunun nasıl yapılacağına dair bir yol gösterici aranır. Ancak bunu yapanlar, başarı için hiçbir yönerge veya kuralın olmadığını anladıklarında şaşırırlar. Çok az lokanta eğer içinde maliyet kontrolü de olan temel kontrol araçlarına ve müşterilere önem vermenin prensiplerini gözlemlemezse başarıya ulaşabilir (Smith, 1996: 42-46). İşletmeler hedeflerine ulaşabilmeleri için maliyetleri bilmek ve kontrol altına almak durumundadırlar. Maliyeti kontrol altına alabilmek için öncelikle maliyetlerin ne kadar olduğunu belirlemek gerekir. Önemli olan belirlenen bu maliyetlere doğru yöntemi uygulamaktır (Dağ, 2006: 19).

Lokanta işletmelerinde maliyet kontrolü; maliyetleri düzenlemek ve aşırı maliyetlere karşı önlem almak için yöneticiler tarafından kullanılan süreç olarak tanımlanır. Maliyetleri kontrol etmek için kullanılan belirli metotlar kısmen kuruluşun yapısına ve kapsamına bağlı olarak değişir ama bu metotların arkasında yatan prensipler değişmezdir. Açık hedef aşırı yiyecek, içecek ve iş gücü maliyetlerini gidermektir (Dittmer ve Keefe, 2005: 46).

Lokanta işletmelerinde başarılı bir maliyet kontrolü için, yiyecek içecek bölümünde çalışan personelin, maliyet ve kontrol konularında bilgili ve deneyimli olması, sürekli olarak eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, maliyet kontrol sisteminin temelini oluşturan menü planlama, satın alma, teslim alma, depolama, üretim, servis ve gelir kontrolü konuları ile ilgili çeşitli önlemlerin

alınması ve etkili bir yiyecek içecek maliyet kontrol yönteminin uygulanması gerekmektedir (Köroğlu, 2007: 125).

### **5.1 Yiyecek Maliyet Kontrolü**

Satışları arttırmak tek başına kârı arttırmak için yeterli değildir. Satışların yanında maliyetlerin de kontrol altına alınıp azaltılması gerekmektedir. Lokanta işletmelerinde maliyetlerin azaltılması için de yiyecek ve içecek malzemelerinin maliyetlerini hesaplamak gerekmektedir (Köroğlu, 2007: 71)

Lokanta işletmelerinde yiyecek ve içeceklerin çeşitlilik göstermesinden servis edilmek üzere hazırlanan ürünlerin birim maliyetinin tespiti zordur. Bu nedenle bu işletmelerde maliyet hesabı diğer işletmelerdeki maliyet hesabından farklılık göstermektedir (Çam, 2009: 505). Dolayısıyla lokanta yöneticileri maliyetleri kontrol altına alırken diğer işletme yöneticilerine göre daha titiz davranmak durumundadırlar. Aksi takdirde çeşitlilik gösteren malların kontrol sürecinde, satın almadan servise kadar, zorluklar yaşanacak ve bu zorluklar işletmeyi kâr kaybına götürecektir.

Kontrol sistemine olan ihtiyacı nispeten fazla olan büyük zincir işletmelerinin sağlıklı, detaylı ve güncel bilgilere olan gereksinimi de oldukça fazladır. Bu nedenle bilgisayar kullanırlar. Küçük işletmeler ise mesela, yöneticisi sahibi olan lokantalar, çoğu kez gereksinim hissetmediklerinden aynı seviyede kontrol etmezler (Aktaş, 2011: 134). Ama maliyetleri kontrol altına alma durumu her türlü işletme için bir zorunluluktur. Bu nedenle kontrol fonksiyonunun etkili ve düzenli olması her iki tür işletme için de maliyetlerin kontrolü sürecinde büyük önem arz etmektedir.

Tüm işletmelerde olduğu gibi lokanta işletmelerinde de kârlılığın artırılması için faaliyetlerin hem satış olarak hem de maliyetler açısından iyi yönetilmesi gerekir. Günümüz şartlarında lokanta işletmeleri başta olmak üzere hizmet sektöründe rekabet aracı olarak fiyat öne çıkmaktadır. Uygun fiyat ve kalitede hizmet verebilmek ise maliyetleri en aza indirmekten geçmektedir (Sarışık, 2010: 256-257). Sonuç olarak, maliyetleri en aza indirmek için maliyet kontrolünün lokanta işletmelerinin her aşamasında özenle kullanılması gerekmektedir.

## 5.2. İşgücü Maliyet Kontrolü

Yiyecek içecek maliyet kontrolü denince, yalnızca satışa konu olan malzemelerin maliyeti anlaşılmalıdır. Üzerinde önemle durulması gereken diğer bir konu da iş gücü maliyetidir.

İşgücü maliyet kontrolü; uygun maliyet seviyesinde, arzu edilen performans düzeyine ulaşabilmek için faaliyetlere yol göstermek, onları düzenlemek ve işçi davranışlarını kontrol altına alma amacıyla yöneticiler tarafından kullanılan bir metottür (Yılmaz, 2010: 38). İş gücü maliyeti yalnızca personele ödenen maaş ve ücretler olmayıp, fazla çalışma ücretleri, izin ücretleri, ikramiye (Tablo-1.1) vb. gibi konuları da kapsar. Dolayısıyla toplam iş gücü maliyeti bir işçi çalıştırmanın sonucu olarak katılan herhangi bir maliyet olarak tanımlanabilir. (Pavesic ve Magnant, 2005: 382).

**Tablo 1.1. Bir İşçi Çalıştırma Maliyetleri**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saatlik Ücret</li> <li>- Haftalık Maaş</li> <li>- Tatil Ödemesi</li> <li>- Hastalık İzni</li> <li>- Yemek, Sosyal Yardımlar</li> <li>- Kıyafet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitim Masrafı, İkramiye</li> <li>- Seyahat Giderleri</li> <li>- Sosyal Güvenlik</li> <li>- Yemeklerde İndirim</li> <li>- Sigorta</li> <li>- İşten Çıkarma Tazminatı</li> </ul>
--	--

**Kaynak:** Pavesic ve Magnant, 2005: 382

Küçük bir lokanta işletmesi için iş gücü maliyet kontrolü, personele ödenen ücretin en düşük seviyeye gelene kadar azaltılması olarak algılanabilir. Bu da yeteri kadar az sayıda asgari ücretli personel istihdamı ile başarılabilir. Tamamıyla o anki maliyetleri minimize etmeyi planlayan bir lokanta yöneticisi, azalan satışlar, artan iş maliyetleri ve hatta iflası da içeren uzun dönemli istenmeyen sonuçlarla karşılaşabilir (Aktaş, 2011: 282-283).

Dolayısıyla personele ödenen ücretlerin kontrolü sadece ödenen ücretlerin minimize edilmesi olarak anlaşılmalıdır. Sadece asgari ücretli elemanları istihdam etmek hizmetin kalitesinin düşmesine, iş gücü devir hızının artmasına, satışların zaman içerisinde azalmasına vb. birçok olumsuzluğun yaşanmasına sebebiyet vereceği bir gerçektir. Ancak tembel bir işçiye yüksek maaş ödemenin de onun üretkenliğini arttırmayacağı unutulmamalıdır (Pavesic ve Magnant, 2005: 381). Yönetimin dikkat etmesi gereken diğer bir konu da, etkin bir maliyet kontrol sistemi

oluşturmak için sisteme tüm personelin dahil edilmesi gerektiğidir (Bulut, 2014: 112).

İşletmede iş gücü maliyetlerini arttıran birçok etken bulunmaktadır. Bunlardan lokanta işletmelerini en çok etkileyen personel devir hızının yüksek olmasıdır. Personel seçme, değerlendirme, terfi, ücretlendirme vb. konularda gereken özenin gösterilmemesi ve çalışma şartlarındaki olumsuzluklar bu etkeni tetikleyen unsurlardır (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 83). Lokanta işletmesi personel devir hızını önlemek için kalifiye personele ve personeli elinde tutmaya özen göstermelidir. Yeterli eğitim ve kadrolama olmaksızın, hiçbir departman çalışanı belirlenen görevini yerine getiremez. Bu nedenle, personel departmanı yönetim tarafından saptanmış olan performans standartlarının uygulanmasını sağlamak için direk bir sorumluluk alabilir (Levinson, 1989: 20).

### **- İşgücü Maliyet Kontrolünün Amacı**

Son birkaç yılda, lokanta ve yiyecek hizmet endüstrisinde artan işçi maliyetleri, minimum maaşlarda artma, işçi yasaları ve tüm ekonomi boyunca çalışma şartlarındaki gelişmeler yiyecek servis sistemlerinin son durumuna ve üretilen ürün türüne baskın etkiler yaratmaktadır. Artık hiçbir yönetici sadece yiyecek maliyetlerine odaklanmamaktadır. Bunun yerine yiyecek ve işçilik maliyetlerini en düşük şekilde kombine edecek olan sistem ya da metodu kaliteden ödün vermeden elde etme yoluna gitmektedir (Levinson, 1989: 230).

İşgücü maliyetinin amacı; iş gücü verimliliğini maksimize etmek, artan işçi maliyetlerini azaltmak ve yöneticinin yiyecek maliyeti ile iş gücü maliyetini beraber yönetmesine yardımcı olmaktır. Kurulacak sistem, planlama, koordinasyon ve kontrol ile iş gücünden maksimum yarar sağlamaya yönelik olmalıdır. Normal şartlarda her personelden maksimum üretkenlik beklenir. Mesela, müşterilere istenilen siparişi sunan personel olabildiğince çabuk ve kaliteden ödün vermeden servis hizmetinin verilmesini sağlayacak sayıda servis elemanı olmalı, ancak hiçbir zaman da müşteri servisi için boşta bekleyen gerekenden fazla personel bulunmamalıdır (Aktaş, 2011: 283).

### **5.3. Lokanta İşletmelerinde Maliyet Kontrolünün Amaçları**

Bir işletmede maliyetler bilinmez ve kontrol altına alınmazsa maliyetler artar ve bu da karlılığın düşmesine neden olur. Lokanta işletmelerinde yiyecek-içecek,

personel ve diğer maliyetler hesaplanır. Bunun amacı işletmenin kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmesi ve oluşabilecek kâr düşüklüğünü önlemektir.

İlgili varlıkların korunmasında, hataların belirlenmesinde ve çalıntıların önlenmesinde temel sorumluluk yönetimdedir. Levinson'a göre yiyecek hizmet endüstrisinde kontroller iki temel amaç için tasarlanır (1989: 2):

1. İşletmenin etkinliğini belirlemek,
2. Çalışanlar ya da misafirler tarafından yapılan çalıntı ve kayıpları önlemek.

Konuya daha ayrıntılı bakacak olursak, yiyecek içecek işletmelerinden olan lokantalarda maliyet kontrolünün amaçları, gelir ve giderlerin analizi, standartların belirlenmesi ve korunması, fiyatlandırma, aldatılmanın önlenmesi, israftan kaçınmak ve yönetimin bilgilendirilmesi olarak sıralanabilir (Yılmaz, 2010: 38).

Lokanta işletmelerinde gelir ve giderlerin analizi en önemli çalışmalardan biridir. Gelirlerin analizi, yiyecek ve içecek satış durumu, müşterilerin günün hangi saatlerinde ne kadar harcama yapabildikleri ve servis yapılan müşteri sayısı gibi konuların incelenmesidir. Maliyetlerin (giderlerin) analizi ise, her departmana göre yiyecek ve içecek maliyetleri, standart reçetelerin belirlenmesinde kullanılan standart porsiyon maliyeti ve iş gücü maliyeti gibi konuların incelenmesidir (Aktaş, 2011: 134-135).

Bir işletmede çalışanların uyması ve ulaşması gereken bazı standartlar olmalıdır. Böylece hem çalışanlar ne yapacağını bilir hem de yönetim çalışanların performansını daha kolay ölçer. Standartlar belirlendikten sonra bunların devamını sağlamak da yönetimin önde gelen sorumlulukları arasında yer almaktadır (Özdoğan, 2010: 257).

Kontrolün önemli bir fonksiyonu da menü fiyatlandırmasına temel oluşturmaktır. Fiyatları, yiyecek-içecek maliyetleri, ortalama müşterinin harcama gücü, rakip fiyatları vb. giderlerle saptamak maliyet kontrolünün önemli amaçları arasında yer almaktadır. (Koçak, 2012: 30-31).

Kontrol sisteminin kullanıldığı işletmeye göre değişmekle birlikte, çeşitli aldatma yolları ya da personelin yapabileceği hatalar ortaya çıkabilir. Az veya çok fiyat gösterilmesi, arkadaşına fazla mal vermek personel tarafından yapılan aldatmalara örnek verilebilir. Müşteriler hesabı ödememek, yemeği beğenmeyerek ödeme yapmadan çıkmak istemek ya da çalıntı kredi kartı kullanmak gibi yollar ile aldatmaya başvurabilirler. Tüm bu çalıntı ve aldatma ihtimallerinin yanında, servis görevlisinin istemeden yaptığı hatalar da olabilir (Levinson, 1989: 94-98). Bazen



çalma işini yapacak olan kişi sizin için bu işi yapmasını en az bekleyeceğiniz kişi olabilir. Size sadık olabilir, uzun süredir sizin personeliniz olabilir ya da yakın bir arkadaşınız olabilir (Pavesic ve Magnant, 2005: 426). Tüm bu olumsuzlukları önlemek için maliyet kontrolü işletme içerisinde satın almadan üretime, planlamadan servise kadar titizlikle organize edilmelidir.

İşletme her ne büyüklükte ya da tür de olursa olsun yönetim amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmek için gerekli bilgilere ihtiyaç duyar. Kontrol sisteminin en önemli amaçlarından biri de yiyecek maliyetleri ile ilgili yönetime sağlıklı bilgilerin belirli dönemlerde ulaşmasını sağlamaktır. Bu bilgi, işletmenin satış noktalarındaki performansının analizini sağlayacak düzeyde olmalıdır (Aktaş, 2011: 137).

Yiyecek maliyet kontrolünün bu derece önemi ve amaçlarının yanı sıra, diğer birçok endüstrideki malzemenin kontrolünden daha zor bir süreci vardır. Ürün çeşitliliğinin fazla olması, ürünlerin çabuk bozulabilir olması, iş hacminin tahmin edilememesi, yiyecek içecek işlemlerinin kısa süreçler olması yiyecek maliyet kontrolünün zor olmasına sebep olan faktörlerdir (Koçak, 2012: 31). Bu nedenlerden dolayı işletmenin küçük olmasına bakılmaksızın kontrolün etkili ve anlamlı olması isteniyorsa yöneticilerin yiyecek maliyet kontrolüne gereken özeni göstermesi gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LOKANTA İŞLETMELERİNDE YİYECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ, YİYECEK MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİ VE MENÜ FİYATLANDIRMASI

#### 1. YİYECEK MALİYET KONTROL SÜRECİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Yiyecek maliyet kontrol süreci menü planlama ile başlayıp satın alma, teslim, depolama ile devam eden ve üretim, servis ve gelir kontrolü ile son bulan bir süreçtir (Yılmaz, 2010: 47). Tanımdan da anlaşılacağı üzere yiyecek maliyet kontrol süreci menü planlama ve yiyecek malzemelerinin satın alınması ile başlar ve satın alınan malzemelerin üretilip servis edildikten sonra satış gelirlerinin elde edilmesi ile son bulur.

Lokanta işletmelerinin tek gelir kaynakları yiyecek ve içecek satışlarıdır (Aktaş, 2011: 134). Lokanta işletmesini, satış için hammaddelerin satın alınması, teslim, depolama ve üretim için ürünlerin depodan alınması süreçlerini içeren bir organizasyon olarak kategorize edilebilir. Bu işlemlerle ilişkili olarak, yiyecek içecek işletmesi ve diğer üretim işletmeleri ile birçok benzerlikler vardır. Mesela, bir ahşap mobilya üretim sürecini düşünelim. Mobilya üreticisi üreteceği mobilya türü için en uygun ahşap tipini almaya karar vermeli ve yeterli miktar ve makul fiyatta keresteyi satın almalıdır. Keresteler ulaştığında sipariş edildiği miktar ve kalitede olup olmadıkları kontrol edilerek alınmalıdır. Sonra uygun depolama tesislerine taşınmalı ve çalınma, hava şartlarından etkilenme gibi durumlar için önlemler alınmalıdır. Ve son olarak sandalye, masa veya her ne üretilmek isteniyorsa bunun üretimi için tesise gönderilmelidir (Dittmer ve Keefe, 2005: 48-49).

Lokanta işletmelerinde de durum hemen hemen aynıdır. Sorumlu kişiler hammadde olarak taze, donmuş, konservenmiş vb. olmak üzere sebze, meyve, et, büyük miktarlarda diğer yiyecekler ve alkollü alkolsüz içecekler satın alırlar. Satın alınan ürünler aynı mobilya üreticisinde olduğu gibi sipariş edildiği miktar ve kalitede olup olmadıkları kontrol edilmelidir. Sonra uygun şekilde depolanmalıdırlar. En sonunda ihtiyaç olduğunda malzemeler depodan alınır ve müşteriye sunulmak üzere üretilir. Dolayısıyla birçok anlamda, yiyecek içecek işletmesi bir üretim işletmesidir. Tüm lokantalar hammadde alır ve bunları nihai bir ürün için "imal

eder". Hem lokantalar hem de üretim işletmelerinde ham madde alımından üretim aşamasına kadar süreç itina ile takip edilmelidir. (Dittmer ve Keefe, 2005: 49).

Diğer bir önemli husus menü planlamasıdır. Menü planlaması işletmenin ne tür yiyecek ve içecek üretilip müşteriye sunabileceğini belirlemeye yönelik aşamalardan oluşan bir süreçtir. Yiyecek ve içecek hizmetlerinin yapıldığı her türlü işletme ve kurumda kişilere sunulan yiyecek ve içecekler menüyü oluşturur (Yılmaz, 2010: 85). Dolayısıyla bir lokanta işletmesinde maliyet kontrol süreci menü planlama ile başlamalıdır. Çünkü öncelikle lokantada hangi yiyeceğin üretileceğinin ya da müşterinin hangi yiyeceği yemek için lokantaya geldiğinin bilinmesi gerekir. Yani menüye hangi yiyecek ve içeceklerin yerleştirileceği planlanmalıdır. Dolayısıyla menüde yer alan yiyecekleri satın alıp üretime geçmeden önce menü planlaması yapılması gerekir.

Aslında yeme içme işletmelerinin büyük kısmında menü planlama işletmenin kuruluş aşaması ve işletmenin mevcut tipinin değiştirilmesi aşamalarında da büyük önem arz etmektedir. Lokanta işletmelerindeki menü planlaması ile ilgili çalışmalar genellikle fizibilite çalışmalarından oluşur. Örneğin bir lokanta işletmesinin fizibilite çalışmalarında hedef kitlenin, bu hedef kitlelere sunulacak yiyecek ve içeceklerin, yararlanılacak servis tiplerinin, yiyecek ve içeceklerin fiyatlarının, işletmenin tipinin belirlenmesi menü planlamasını ilgilendiren çalışmalardır (Aktaş, 2011: 73).

## **2. YİYECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ**

Yiyecek maliyet süreci bu hizmeti veren kuruluşların tipine göre değişiklik göstermektedir, ancak lokanta işletmelerinde süreç şu şekilde işlemektedir.

- Menü Planlama
- Satın Alma Kontrolü
- Tesellüm Kontrolü
- Depolama ve Dağıtım Kontrolü
- Üretim Kontrolü ve
- Servis ve Gelir Kontrolü

Bu süreçlerin herhangi birinde istenmeyen ve gereksiz maliyetler çıkması kaçınılmazdır. Mesela, kullanımdan önce kötüye gidecek aşırı miktarda sipariş verilebilir. Malzemeler düzgün olmayan bir şekilde depolanabilir, böylece üretim öncesi bozulma oluşabilir. Bunun gibi birçok örnek aşırı maliyete sebebiyet verir ve

kârda düşüş yaşanabilir (Dittmer ve Keefe, 2005: 107). Dolayısıyla süreç trenin vagonları gibi bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Zira bu vagonların birinde kaçakların olması kontrolün etkinliğini azaltacak ve bu yansıma son vagona kadar devam edecektir.

## **2.1. Menü Planlama**

### **2.1.1. Menü Kavramı ve Önemi**

Menü tanımına baktığımızda birçok kaynakta aynı ifadelere rastlanılmaktadır. Menü Latince “minutus” sözcüğünden türemiştir ve bu sözcük Latince dilinde “küçük, az” anlamına gelmektedir. İngilizce’de “menu”, Türkçede de “mönü” veya “menü” olarak kullanılmaktadır. Fransa’da menü, bir öğünde sunulan yiyeceklerin ayrıntılı listesi olarak veya sunulan yiyecekler anlamında kullanılmıştır (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 150, Aktaş, 2011: 50).

Menü için tanımlara bakacak olursak; “Bir öğünde belirli bir sıra dâhilinde servis edilen birbiriyle uyumlu yemek grubudur” (Aktaş, 2011: 50), “Beslenme bilgilerini uygulayarak, müşterilerin günlük gıda gereksinimlerini karşılayacak yemeklerin listelenmesidir” (Özkaya ve Cömert, 2010: 174), “Bir restoranda satışa hazır ve satılabilecek yiyecek içeceklerin belli bir sıraya göre ve birbirleriyle uyumlu bir şekilde gösterildiği listelerdir” (Koçak, 2012: 71), “Yemek listesi ve sofraya çıkarılacak yemeklerin hepsi” (www.tdk.gov.tr) şeklinde tanımlara rastlanmaktadır.

Aslında menü sadece basit bir yemek listesinden ibaret değildir. Menü ve yemek listeleri bir lokanta işletmesinin satış araç ve gereçleridir. Menüler verilecek hizmetin ön göstergeleridir ve bir bakıma lokantanın vitrinleri gibidir. Müşteriler bu menülere bakarak karar verirler (Türkan, 2003: 91). Dolayısıyla menü göze hitap edecek şekilde tasarlanmalıdır.

Menü ayrıca tamamlayıcı bir maliyet kontrol aracıdır ve maliyet kontrol sisteminin ayrıntılarını içerir. Maliyet kontrolü, sadece satın alma ve depolamayı ya da atıklar ve kayıpları kontrol eden bir süreçten ibaret değildir. Maliyet kontrolünün ana amacı, günden güne işletme ile alakalı kararlar vermek için ihtiyaç duyduğu bilgileri yönetime sunmaktır. Menü, hangi ürünlerin satın alınacağını ve tüm yiyecek maliyet yüzdesini, katkı payını (brüt kar) ve toplam yiyecek ve içecek gelirini etkileyecektir. Bunları başarmak kazara olacak bir durum değildir. Başlangıçtan itibaren menü planlaması ile inşa edilir (Pavesic ve Magnant, 2005: 153).

Lokanta endüstrisinde ilk adımın menü ile başladığını söylemek abartı olmaz. İşletmenin nasıl organize edilip yönetileceğini, hedeflerini hangi seviyede planlayacağını, müşterilerinin kimler olacağını menü belirler ve hatta işletmenin imajına önemli katkıda bulunur (Koçak, 2012: 71). Menü üzerindeki her öge yer kiralayan bir kiracı gibidir. Dolayısıyla yöneticinin işi, doğru yeri doğru kiracıya ayırmaktır (Rowe, 2003: 35). Böylece satılmak istenen ürün yönetici tarafından iyi belirlenir ve müşteriye istediği ürün sunulur.

Menü planlamasının özünü oluşturan elemanlar, müşteri alışkanlıkları, personelin verimliliği, bütçesel imkânlar, müşterinin ödeyebileceği ücret, hedef tüketici kitlesi, satış tahminleri vb. konulardır (Yılmaz, 1997: 277). Menüü oluştururken dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise mevsimlerdir. Günümüzde her çeşit yiyecek maddesini neredeyse her mevsimde bulmak bazı modern saklama tekniklerinin gelişmesi ile mümkündür (Türkan, 2003: 92). Durum böyle olsa dahi menüde mevsimsel ürünler bulundurmamak farkındalığı arttıracak ve dolayısıyla satış oranını etkileyecektir.

Menü planlama, sunulacak yiyecek ve içecek türü, hazırlama metodu, servis türü, tema ve dekor üzerine kararları belirler. Menü tüm insanlara tüm yiyecekleri sunacak şekilde olmamalıdır. Denense bile herkesin damak tadına hitap edilemeyeceği aşikârdır. Asla her müşteriye hitap edebilen ve yumurtadan tava kebabına her türlü yiyeceği sunabilen ve hem ayaküstü yemek sunan hem de uluslararası mutfağa sahip olan başarılı bir lokanta var olmamıştır. Dolayısıyla menü, personelin iyi yapabildikleri öğeler ve müşteri çoğunluğunun neyi yemek istediği üzerinde yoğunlaşmalıdır (Pavesic ve Magnant, 2005: 151).

Menü planlaması, bir lokanta işletmesinin ne tür yiyecek ve içecekleri satın alıp, üretip ve müşteriye sunabileceğini belirlemeye yönelik bir süreç olduğundan daha önce bahsetmiştik. Başarıya götüren yolların başında menü planlaması gelmektedir. Menü planlaması sipariş verme noktasından yiyeceğin üretilip servis edilmesine kadar olan tüm süreçte önemli rol oynar. Ayrıca yiyecek israfının azaltılmasına, maliyet kontrolünün doğru bir şekilde yapılmasına, kalitenin ve standardizasyonun sağlanmasına da yardımcı olur (Özkaya ve Cömert, 2010: 179).

Menü planlama bazen yiyecek yöneticileri tarafından nispeten önemsiz bir araç olarak düşünülür. Aslında menü planlama her yiyecek işletmesi için önemli bir yönetim aracıdır. Menü planlama 3 temel amaç için kullanılır (Levinson, 1989: 198):

1. Müşterilerin zevklerini karşılamak,

2. Müşterilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamak,
3. Yiyecek, işçilik ve donanım maliyetlerini kontrol edecek bir araç olmak.

Özetlemek gerekirse menü planlama, bir lokanta işletmesini her yönden etkiler. Lokantaya gelecek olan her müşteri masaya oturduğunda ilk olarak menüye bakacaktır ve dolayısıyla yöneticiler menünün hangi öğelerden oluşacağına titizlikle karar vermelidirler. İşletmenin başarısı iyi menü planlaması ile daha da artabilir. Müşterilere daha etkin hizmet verilir ve karlılık artar. Bunların yanında maliyet kontrolüne de yardımcı olur ve işletme yöneticilerine kolaylıklar sağlar.

### 2.1.2. Menü Planlamanın 7P' si

Pazarlama karması İngilizce de baş harfleri P olan promosyon (promotion) yer (place), fiyat (price) ve ürün (product) olmak üzere 4P' yi içerir. Benzer bir 7P pazarlama karması menünün planlamasında uygulanabilir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Pavesic ve Magnant, 2005: 192):

**1. Satın Alma Fiyatı:** Hazırlanacak yemeklerdeki bileşenlerin yani hammaddelerin satın alma fiyatı menüdeki öğelerin kalitesi ile ilgilidir. Kalitenin ne kadar yüksek olmasını istiyorsak maliyetimiz de o kadar artar. Yiyecek maliyetlerini de göz önüne alarak kaliteyi göz ardı etmeden hammaddeler en iyi fiyattan satın alınmalıdır.

**2. Porsiyonlama:** Porsiyon boyutu ve yanında veya öncesinde sunulan ordövrler (ön yemek) müşterilere işletme değerini yansıtır. Daha büyük porsiyonlar ve daha fazla ordövrler müşteriler için işletme değerini arttıracak etkenlerdir. Ancak fazla sunulmasının da maliyeti arttıracığı unutulmamalıdır.

**3. Konumlama:** Konumlama menü üzerindeki bir öğeye verilen önemi belirtir. Öncelik ve yenilik ilkeleri ve müşterinin menü üzerindeki göz hareketleri muhtemel seçim için kullanılabilir.

**4. Promosyon:** Belirli öğelere olan ilgiyi arttırmak için yapılan herhangi bir çaba onun seçilme şansını arttıracaktır. Örnek olarak önermeli satış (çalışanların müşterilere ek bir ürün isteyip istemediklerini ve müşteriler için uygun olan bir ürünü tavsiye ettikleri satış tekniği ([www.investopedia.com](http://www.investopedia.com))), kalın harf karakterleri ya da grafiklerle vurgu verilebilir. Yeni öğeler eklenip eskiler çıkarıldığında, çıkarılmış

öğelerin porsiyon satış sayısı diğer öğelerle yer değiştirecektir. Tüm satışları ne kadar etkileyecekleri ise promosyonlara ya da değişikliklere verilen ilgiye bağlıdır.

**5. Ürün Sunumu:** Ürüne benzersiz bir şeyler yapmak ya da onu bir “yiyekten” “özel” bir ürüne dönüştürmek işletmeye bir avantaj yaratma imkânı sunar ve bununla rekabette bir adım öne çıkılabilir. Garnitür ve sofrta takımı gibi unsurların etkili kullanımı kuşkusuz görsel sunumu yükseltecek ve müşterinin değer algısını arttıracaktır. Kuşkusuz bu durumda kalifiye personele sahip olmak büyük önem taşımaktadır.

**6. Fiyat:** Belirlenmiş olan fiyat, seçimi büyük ölçüde etkileyecektir. Fiyatlama ayrıca menünün Alakart mı yoksa Tabldot mu olup olmadığını da belirler. Daha geniş porsiyonlar sunmak, ordövrler ekleyip çıkarmak ya da indirim gibi fiyat promosyonları ile menü öğelerine vurgu yapılabilir. Ancak indirim yapmak ya da düşük fiyatlama bazı lokantaların başarı için aradığı yollardan değildir.

**7. Yer:** Pazarlama stratejisinin “Yer” boyutunda değişiklik yapmak (örneğin, eve teslim, hizmetin gerçekleştirilmesi, piknik öğle yemekleri, hazır yemek servisleri) suretiyle rekabet avantajı yaratılabilir. Bu unsurlar satış karmanızdaki malların konumunu güçlendirmeye, yiyecek maliyetini düşürmeye, popüleriteyi ve katkı payını yükseltmeye yönelik bir stratejide kullanılabilir.

### 2.1.3. Menü Planlamasında Dikkate Alınması Gereken Etkenler

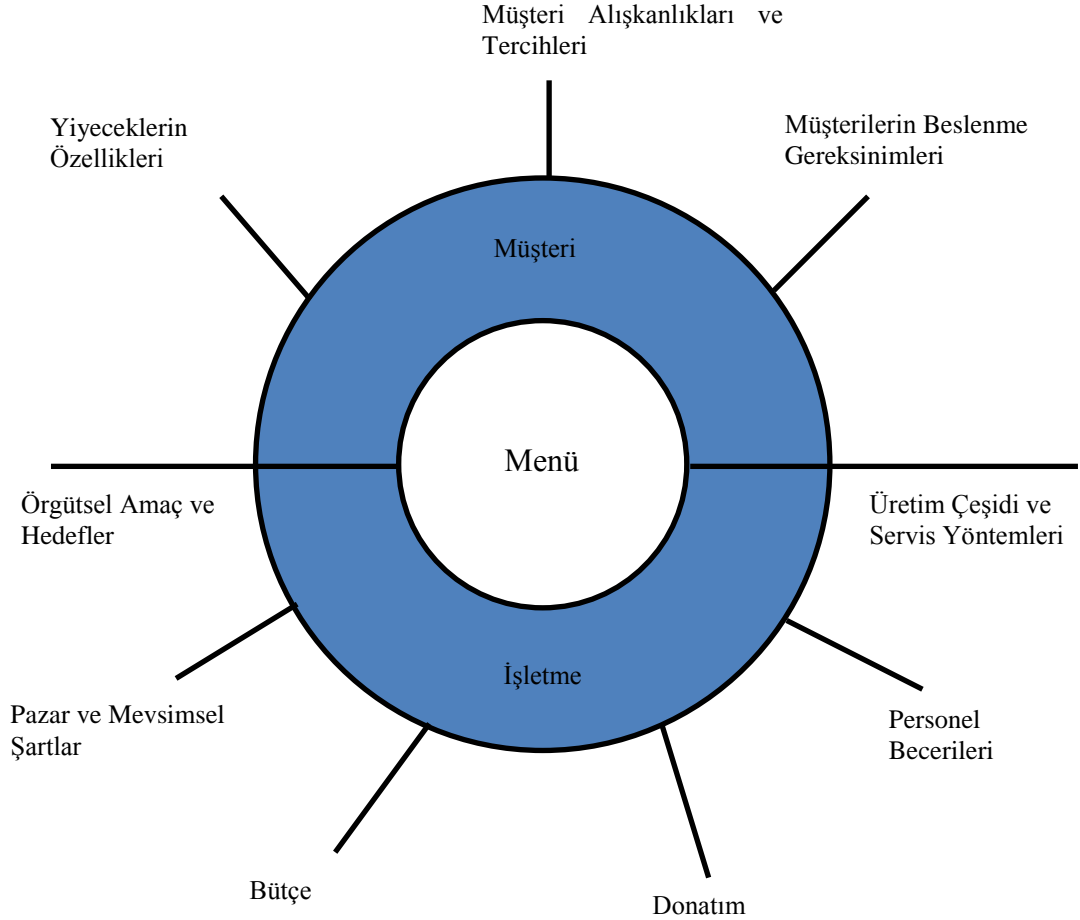
Menü planlaması, lokanta işletmesinin hangi tür yiyecek ve içeceklerin menüye dâhil edileceği, hangilerinden ne kadar üretilip müşteriye sunulacağı ile ilgili olan çalışmaları kapsamaktadır ve işletmenin en önemli fonksiyonlarından birisidir (Özkaya ve Cömert, 2010: 181). Genel olarak menüler işletmenin tipine, mevcut araç gereçlerine ve servis yöntemine uygun şekilde planlanmalıdır. Menüler planlanırken tüketici tercihlerinin yanı sıra, işletmenin finansal hedefleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Dağ, 2006: 19). Menü planlaması yaparken bazı etkenlerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bunları iki grupta ele almak mümkündür (Yılmaz, 2010: 85):

- İşletme ile ilgili etkenler,
- Müşteri ile ilgili etkenler

Şekil 1.1’ de görüldüğü gibi menü planlamasında işletme ile ilgili olarak; pazar ve mevsimsel şartlar, örgütsel amaç ve hedefler, işletme imkânları, üretim

çeşidi ve servis yöntemleri dikkate alınması gerekirken, müşteriye yönelik olarak ise; müşteri alışkanlık ve tercihleri, beslenme gereksinimleri ve yiyecek özellikleri üzerinde durulması gereken etkenlerdir.

**Şekil 1. Menü Planlamasında Dikkate Alınması Gereken Etkenler**



**Kaynak:** Yılmaz, 2010: 86

Çınar (2004) yaptığı çalışmada, menü planlarken önem verilen unsurların kalite, fiyat, hizmet anlayışı, müşteri memnuniyeti ve temizlik olduğunu saptamıştır. Fiyatın ise hem işletme hem de müşteri açısından en önemli unsur olduğunu söylemiştir.

Hizmet sunulacak olan kitlenin kültürel özellikleri ve ırk farklılıkları da mutlaka dikkate alınmalıdır. Farklı kültürlerin hatta aynı yöreden insanların bile beslenme alışkanlıklarında farklılıklar görülmektedir. Dolayısıyla menü planlama yapılırken yiyeceğin sunulacağı ülkenin kültürel özellikleri, insanların hangi yiyecekleri tercih edecekleri ve etmeyecekleri mutlaka bilinmelidir. Örneğin;



Müslümanların yoğun olduğu bir bölgede menü öğeleri arasında olan yemeklerde domuz eti olmamalıdır (Özkaya ve Cömert, 2010: 181).

İşletme menü planlamasında bu tür özellikleri dikkate almadığında, hedef pazarın belirlemesi de yapılamamaktadır. Bunun sonucu olarak menü, hedef kitlenin tercih ettiği yiyeceklerden oluşmadığından işletmenin karlılığı da etkilenecektir (Yılmaz, 2010: 85).

#### **2.1.4. Menü Kartı ve Çeşitleri**

Yiyeceklerin yer aldığı listelere menü kartı denir (Yılmaz, 2010: 88). Menü kartları, lokanta işletmelerinin en önemli amaçlarından biri olan üretmiş olduğu yiyecek ve içecekleri satmak amacına ulaştırmada en yaygın kullanılan araçlardan biridir. Menü kartı, lokanta işletmesinin pazarlama, finansal ve ikram politikalarını yansıtan bir araçtır (Aktaş, 2011: 80).

Aynı zamanda önemli bir maliyet kontrol aracı olan menü kartlarının esas amacı müşterilere en anlaşılabilir şekilde elde edilebilecek yiyecek ve içecekler hakkında bilgi vermektir.

**Menü Kartları Hazırlanırken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar** (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009: 43);

- Menüler kaliteli bir kâğıda ya da kartona yazılmalıdır.
- Açıklamalar yeterli ve kısa olmalıdır.
- Konukların anlayabileceği ifadeler ve dil kullanılmalıdır.
- Fiyatların üzerinde konuğu şüphelendirici bir değişiklik yapılmamalıdır.
- Menüler temiz tutulmalı, eski menüler yenilenmelidir.
- Menü kartlarındaki fiyatlara katma değer vergisi ve servis ücreti dahil olup olmadığı belirtilmelidir.

Ayrıca menü kartı listesi genelde şu kronik sırayı takip etmelidir; mezeler (aperatifler), çorba ve salatalar, ana yemek ve son olarak tatlılar olabilir. Seçilen font yeterince büyük ve kolay okunacak şekilde olmalıdır. Küçük karmaşık resimlerle menü kartı doldurulmamalıdır. Seçilecek fotoğraflar yiyecek ve içeceğin kalitesini arttıracak biçimde olmalıdır (restaurants.about.com).

Menüler çeşitli kaynaklarda işletmelerin çeşitliliği ölçüsünde değişik isimler altında kullanılmıştır. Biz burada konumuz gereği belli başlı ve lokanta

işletmelerinde kullanılan menü çeşitlerinden bahsedeceğiz. Bu kapsamda menü çeşitleri şu şekilde incelenebilir:

- Tabldot (Table d'Hote) menü
- Alakart (A la Carte) menü
- Devirli menüler
- Özel menüler

#### **2.1.4.1. Tabldot Menü**

“Table d'Hote” Fransızca kökenli bir kelimedir ve “ev sahibinin masası” anlamındadır. Belli sayıda yemekten oluşan bir menüdür (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009: 41). Tabldot menülerin yaygın olarak kullanım alanları toplu tüketim yapılan kurumlardır ve genelde satış hacmini arttırmak amacıyla kullanılmaktadır (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 156).

Tabldot menüler komple bir öğünü tek fiyata sunar. Bazı tabldot menüler sınırlı seçeneklere yer verirler. Örneğin; ana yemeğin yanında salata ya da çorba veya bir tatlı gibi (Koçak, 2012: 80).

Tabldot menüyü hazırlamak kolay gibi görünür, aslında hazırlanırken birçok ölçüt göz önünde bulundurulduğundan zor bir iştir. Bir öğünlük tabldot menüsüne ödenen ücret fazla değildir, ama beklenti çoktur. Müşteri menünün hem ucuz hem de dengeli beslenme kurallarına uygun, doyurucu ve de lezzetli olmasını ister (Türkan, 2003: 145). Tüm bu önemli hususlardan dolayı tabldot menü hazırlanırken titiz davranılmalıdır.

Tabldot serviste müşteriye sunulacak yemekler önceden belli olduğundan servis daha hızlı ve akıcı olabilir. O öğün için verilecek olan ordövr ve soğuk yemekler zaman kazanmak amacıyla masaya daha önceden servis yapılabilir (Taşkın, 1991: 135). Böylece bir garson daha fazla müşteri ile ilgilenerek zaman kaybı önlenir.

Tabldot türü menünün en önemlileri düğün ve ziyafet menüleridir. Diğer tabldot menü diyebileceğimiz menü türleri ise, mezuniyet yemeği menüsü, iş yemeği menüsü, kokteyl menüsü, iftar menüleri, çocuk menüleri gibidir (Ekinci, 2010: 152).

Tabldot menünün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009: 28) :

- Tabldot menüde konuk, işletmenin önceden belirlemiş olduğu belirli sayıdaki yemeği alır.
- Öğün başlangıç yemeği, ana yemek ve tatlı şeklinde sıralanır. Alternatif hiç yoktur veya azdır.
- Bütün yemekler belirlenmiş bir saatte, yemek öncesinde pişirilip hazırlanmış olur.
- Konuklar yedikleri yemeklerin karşılığında önceden belirlenen tek bir fiyat öderler.
- Tabldot menüler kahvaltı, öğle ve akşam yemeklerinde görülür.
- Belli başlı diğer uygulama yerleri ziyafetler, büfeler, çay menüleri vb. olabilir.

#### **2.1.4.1. Alakart Menü**

“A’la Carte, Fransızca bir kelime olup kart usulü, karta göre anlamına gelir.” (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009: 27). Bu menü türünde yiyecek ve içecekler menü üzerinde belli bir sıra halinde listelenir. Siparişe dayalı bir menü türü olan alakart menü de yiyecek ve içeceklerin karşılığında fiyatları yazar. Müşteriler menü kartlarını inceleyerek istedikleri ürünü sipariş verirler. Bu menü türünde birçok yemek müşteri siparişinden sonra hazırlanır ve servis garson tarafından yapılır (Özkaya ve Cömert, 2010: 176).

Listede bulunan her çeşit yemekten seçebilme hakkı tanıyan bu menü türünde müşteriler yemek yeme hazzını en önemli ölçüde tadarlar. Dışarda yemek yemenin en güzel yönlerinden olan lokantaya gitmek, menüye göz atmak, sevilen bir yemeği sipariş etmek, yemeğin hazırlanmasını beklerken iştahın daha da kabarması ve sonunda sıcak gelen yemeği afiyetle yemek hazları bu tür menü uygulayan lokantalarda en iyi şekilde tadılır. Ancak alakart menüye sahip lokantaların bir olumsuz yönü ise dengeli beslenme kurallarının bir bölümünü geçerliliklerini kaybetmesidir. Çünkü müşteri yiyeceğini kendi dilediği gibi seçer ve kalori miktarından çok yemeğin lezzetine dikkat eder (Türkan, 2003: 98). Her ne kadar durum böyle olsa da lokanta yöneticileri menü oluştururken sağlıklı beslenme kurallarına uygun işlemleri uygulamalıdır.

Alakart menünün belirleyici özellikleri şunlardır (Aktaş: 2011: 66):

- Tabldot menüye göre daha farklı ve seçme olanağı verir,

- Menü kartlarında gösterilen yemek bölümlerindeki yiyeceklerin hepsi işletme tarafından hazırlanabilecektir,
- Bütün yiyecekler sipariş geldiği takdirde hazırlanabilir ve her yiyeceğin hazırlanma süresi vardır,
- Bütün yiyecekler ayrı ayrı fiyatlandırılmış olup, genelde tabldot menüden daha planlı ve daha pahalıdır,
- Mevsimlik pahalı yiyecekler ile uluslararası yiyecekleri kapsar.

Alakart menünün fiyatlanması ile tabldot menünün fiyatlanması farklıdır. Alakart menüde her menü kalemi ayrı ayrı fiyatlanırken tabldot menüde tüm menü kalemleri için tek fiyat vardır. Günümüz lokantalarına baktığımızda ise bazı menülerde alakarta ve tabldotun bir kombinasyonu vardır. Ancak fiyatlamamanın çoğunlukla tabldota göre yapıldığı görülmektedir (Pavesic ve Magnant, 2005: 161).

Tabldot menünün maliyeti bellidir, dolayısıyla kontrol nispeten kolaydır. Alakart menüde ise, menü kartındaki tüm hazırlık ve kuver (sofra takımı) müşterinin sipariş verdiği yemeğe göre hazırlanır. Ayrıca artan yiyecekler atılmak ya da personele verilmek zorundadır. Yani artan derken, müşteriye hiç ulaşmayan ancak bir sonraki güne de saklanamayan yiyecekler söz konusu. Dolayısıyla alakart menünün kontrolü tabldot menüye göre daha zordur (Taşkın, 1991: 135). Bu arada kuver kelimesinin açıklanmasında yarar görülmüştür. Her lokantada servisten önce misafir masalarında hazırlık yapılır. Yani misafirin kullanacağı veya kullanma ihtimali olan takımlar masalara yerleştirilir. İşte yemek yenecek masaya, yemekte kullanılacak malzemelerin dizilmiş şekline “kuver, sofrta takımı” adı verilir ([www.goktepe.net](http://www.goktepe.net)).

### **2.1.4.3. Devirli Menüler**

Yiyecek içecek hizmeti veren işletmeler tarafından belirli aralıklarla tekrarlanan menülerdir. Devirli menüden genellikle üç, dört veya beş haftalık devreler için dikkatlice planlanmış menülerin standart reçeteleri kullanılarak uygulanması anlaşılır. Bu süreler içinde aynı menü başlangıç günü gelinceye kadar uygulanmaz. Uygulayıcıları devirli menü uygulamasında çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Pazar şartları ve mevsim değişiklikleri dikkate alınmalı ve personel iyi eğitilmelidir (Aktaş, 2011: 66, Özkaya ve Cömert, 2010: 176).

#### 2.1.4.4 Özel Menüler

Özel menüler kahvaltı menüsü, brunch (sabah öğle arası) menü, diyet menü, ziyafet menüleri, açık büfe menüleri, günlük menü, çocuk menüleri, vejetaryen menüleri gibi menüleri kapsar (Türkan, 2003: 98-147). Örneğin Hıristiyanların İsa peygamberin doğum günü olan 24 Aralık için lokantalar özel bir menü hazırlar. Ya da yeni yılı kutlamak için 31 Aralık gecesi özel menüler hazırlanır (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 162).

#### 2.2. Satın Alma Kontrolü

“Satın alma (tedarik etme) işlemi bir mal veya hizmetin bir şirket, kişi ya da kurum tarafından tedarik edilmesidir” ([www.calismaprensibi.com](http://www.calismaprensibi.com)). Yeme içme işletmeleri için ise satın alma, sorumlu personelin sipariş edilecek malzemeleri araştırma, seçme, satın alma, teslim, depolama ve son kullanımı ile ilgili tüm faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Pavesic ve Magnant, 2005: 254-255). Tanımdan da anlaşılacağı üzere satın alma sorumlusu satın alma işleminin yanında satın alınan malzemelerin teslimü depolanması ve dağıtımı ile de yakından ilgilidir.

Satın alma fonksiyonu, maliyet kontrolünün ilk basamağını oluşturmakla birlikte, yiyecek üretiminin de amaca uygun şekilde gerçekleştirilmesini önemli ölçüde etkiler. Örneğin; gereken miktardan az yiyecek malzemesinin satın alınması satışlarda kayıplara neden olurken, fazla satın alınması ise işletme sermayesinin boşuna stoklara bağlanmasına neden olur (Yılmaz, 2010: 48). Dolayısıyla sipariş vermeden önce depoda hali hazırda ne kadar malzeme var bilinmeli, ne kadar ihtiyaç var ve emniyet stoku kontrol edilmelidir. Sipariş verme fonksiyonunu etkili bir şekilde gerçekleştirmek için ne kadar ihtiyaç var tahmin edilmeli, satın alma spesifikasyonları belirlenmeli, standart reçetelere uyulmalı ve standart porsiyonlar uygulanmalıdır (Pavesic ve Magnant, 2005: 255).

Günümüz teknolojisi gelişmekte ve ürün çeşitliliğinin yanı sıra kalitesinde de ürün seçimi artmaktadır. Satın alma sorumlusu işletmenin hangi ürüne gerçekten ihtiyacı var gibi zor bir görevle yüzleşmektedir. Satın alma sorumlusunun kararı, son ürünün kalitesi, personelin yeteneği, ürünlerin maliyeti, kalitesi ve yönetimin kabulü gibi faktörlere bağlı olmalıdır (Levinson, 1989: 111-112). Erdinç (2009) bir işletme üzerine yaptığı çalışmada maliyet kontrol sürecinin satın alma talebi ile başladığını söylemiştir. Bu nedenle satın alma sorumlusu tedarikçi işletmelerle sürekli iletişim

halinde olmalı, satın alma işleminde verimliliğin sağlanması ve avantaj yakalanabilmesi için sürekli ve güncel bilgi akışı sağlamalıdır.

Herhangi bir yiyecek hizmet işletmesi için satın alınacak olan yiyecek türü iki kategoriye ayrılabilir: Bozulabilir ve dayanıklı yiyecekler. Bu kategorideki yiyeceklerin satın alınması için olan yaklaşımlar arasında büyük farklılıklar vardır (Dittmer ve Keefe, 2005: 108). Dolayısıyla aralarındaki farkı gözetmek maliyet kontrolü açısından önem arz etmektedir.

Satın alma sorumlusu satın almayı gerçekleştirirken, yiyecek ve içeceklerin kullanım miktarlarına ve bozulabilirlik özelliklerine dikkat etmelidir. Bozulabilir yiyeceklere alındıktan sonra nispeten kısa kullanım süresine sahip olan taze yiyecekler örnek verilebilir. Mesela, çeşitli marullar ya da taze balık kalitesini kaybetmeye çok çabuk başlar. Bazı günlük etler ya da taze peynirler uzun süre saklanabilir fakat kalitesi dayanıklı ürünlere göre daha kısa sürede bozulur. Dolayısıyla, bozulabilir yiyecekler satın alma zamanındaki kalitesinden yararlanmak için yakın kullanımlara göre satın alınmalıdır (Dittmer ve Keefe, 2005: 108).

Dayanıklı yiyecek ve içecek maddeleri ise, belirlenmiş olan en az stok seviyesinin altına inildiğinde satın alınmalı ve doğrudan depoya gönderilmelidir. Yiyecek ve içecek malzemelerinin satın alınması eldeki stok, lokantanın potansiyeli ve rakip işletmelerin fiyatları göz önüne alınarak yapılmalı ve siparişler haftanın her günü değil gerektiğinde verilmelidir (Özdoğan, 2010: 262).

Satın alınacak ürünlerin türü ne olursa olsun ya da bu işlemle kim uğraşırsa uğraşsın satın alma sürecinin amaçları şöyledir (Koçak, 2012: 90-91):

- Kullanım amacına göre en uygun yiyecek maddesi satın alınmalıdır.
- Uygun miktar ve kalitede yiyecek satın alınmalıdır.
- En uygun fiyat ödenmelidir.
- Malzeme uygun satıcıdan alınmalıdır, şeklinde belirlenebilir.

Satın alma departmanının görevini layıkıyla yerine getirebilmesi için dört "NE" olarak adlandırılan Ne? Ne zaman? Nerede? Niçin? Sorularının cevaplarını iyi vermeleri gerekmektedir (Aktaş, 2011: 142).

### **1. Ne?**

Satın alma sorumlusu işletmenin ne kadar ve ne tür malzemeye gereksinim duyduğunu bilmelidir. Satın almanın gerçekleşmesi için işletmede uygulanan menü

ve reçetelerin ne olduğunun bilinmesi ona uygun malzemenin alımını kolaylaştıracaktır.

## **2. Ne Zaman?**

Malzemeye ne zaman gereksinim duyulduğunun bilinmesi demek onun ne zaman servis edileceği ve ne kadar süre depolanacağı demektir. Şayet gıdalar ön hazırlık aşamasından önce alınırsa bozulma söz konusu olacağından para israfı demektir.

## **3. Nerede?**

Yiyeceklerin nereden alınacağı, nerede depolanacağı ve depolardan alındığında nereye gideceği konuları satın almada cevaplanması gereken en önemli sorulardır.

## **4. Niçin?**

Malzemeler hazırlanması düşünülen menü ögesi için gerekli olduğu bilinciyle satın alınmalıdır. Ayrıca satın alınan gıdaların kalitelerinin belirlenmesinde niçin sorusu sorulmalıdır.

### **2.2.1. Satın Alma Metotları**

Araştırılan kaynaklara göre yiyecek içecek hizmeti veren işletmelerin (Hastane, fabrika kantini, oteller, üniversite yemekhaneleri, gibi) geneli için birçok satın alma metodu vardır. Konumuz gereği sadece lokanta işletmeleriyle alakalı olanlar anlatılacaktır.

Satın alma metotlarından herhangi birinin seçimi işletmenin konumu, tipi ve büyüklüğü, satın alma kapasitesi ve satın alınacak malın cinsi belirler. İşletmelerin ilk etapta yapmaları gereken işlerin başında satıcıların seçimi işlemi gelmektedir. Satın alınacak mallar direkt üreticiden, toptancıdan, perakendeciden, kooperatiflerden ve komisyonculardan alınabilir. Ancak önemli bir husus da satın alma işleminin yapılacağı bu yerler belirlenirken işletmeler kalite, hizmet, potansiyel, fiyat ve değer faktörlerini göz önünde bulundurmaları gereklidir (Aktaş, 2011: 146).

#### **2.2.1.1. Piyasadan Temin Usulü**

Özellikle bozulabilir malların günlük temininde çok uygulanan bu metot, bu konudaki satıcıların bir veya birkaçının karşılaştırılması yoluyla kullanılmaktadır. Bu tür satın alma işleminde işletmenin daha önce hazırlamış olduğu şartnamelere

dayanılarak satıcılardan aldığı fiyatlara uygun olarak siparişini verir. Piyasa sipariş listesi (Tablo-2.1) mutfak şefinin ertesi gün için vereceği sipariş miktarları ilgili sütuna yazılır ve satıcılar araştırılır. Sipariş listesinin hazırlanmasında aşçıbaşı ve satın alma sorumlusu beraber çalışırlar. Birkaç satıcının sunduğu fiyat teklifleri değerlendirilir ve en uygun alım gerçekleştirilir (Aktaş, 2011: 149).

**Tablo 2.1. Piyasa Sipariş Listesi**

Dağıtım Beyaz: Muhasebe Pembe: Satın Alma		<b>PIYASA SİPARİŞ LİSTESİ</b>					Tarih..... Gün.....				
Elde	İstenilen Cinsi		Fiyat Teklifleri			Elde	İstenilen Cinsi		Fiyat Teklifleri		
	Miktar		A	B	C		Miktar				
		SIĞIR						SEBZELER			
		Bütün						Fasulye			
		But						Enginar			
		Bonfile						Bakla			
		DANA						Havuç			
		But kısa km						Karnabahar			
		But uzun km						İspanak			
		KOYUN						Soğan			
		Bütün						Kuru Fasulye			
		Kol						Nohut			
		But						MEYVELER			
		KUZU						Elma			
		Bütün						Kayısı			
		Kol						Portakal			
		But						Mandalina			
		BALIKLAR						SALATALAR			
		Levrek						Marul			
		Barbunya						Turp			
		Dil						Domates			
		Kalkan						PEYNİRLER			
		YUMURTA						Beyaz			
		Yemeklik						Kaşar			
		Günlük						Gravyer			

**Kaynak:** Aktaş, 2011: 150



### **2.2.1.2. Spekülatif Satın Alma Metodu**

Bu yöntem gelecekteki fiyatların tahmin edilmesine dayanmaktadır. Yönetici gelecekteki fiyatları tahmin ederek fiyatı artacak ürünlerden daha fazla, fiyatı düşecek ürünler için ise daha az satın alma yapabilmektedir (Özdoğan, 2010: 262). Böylece değeri yükselecek olan ürünü satın almış olacak ve karını arttırabilecektir.

### **2.2.1.3. Maliyete Dayalı Satın Alma Metodu**

Lokanta işletmelerinde başarıyla uygulanan bu metot bireysel ilişkileri kuvvetli olan alıcı ve satıcıların uyguladıkları metottur. Bu metotta yiyecek standartları yüksek tutulabilir ve alıcıdan gelen siparişler satıcı tarafından düzenlenir ve malın maliyeti üzerine kar payı ilave edilerek satış işlemi gerçekleştirilir. Maliyete dayalı satın alma metodunda alıcı anlaşma yaptığı satıcıyı değiştirmez. Bundan dolayı satıcı firma alıcıyı memnun etmek için daha çok enerji, zaman ve dikkat sarf etmelidir. Özellikleri belirlenmiş, kalitesi yüksek yiyecek alımlarında bu metot kullanılmaya uygundur (Aktaş, 2011: 151).

### **2.2.1.4. Fiyat Teklifi**

Bu metotta, ya satın alma sorumlusu belirli bir günde sipariş edebileceği çeşitli ürünlerin fiyatlarını öğrenmek için satıcıdan bir arama alır ya da direk olarak satıcıyı kendisi arar. Bazı durumlarda alıcı satıcının mallarının kalitesini belirlemek için direk olarak pazarı ziyaret edebilir, bazı durumlarda ise satış fiyatını olduğu gibi kabul ederek alımı gerçekleştirir. Bir süre zarfında fazla fiyat dalgalanması yaşamayan ürünler için haftalık fiyat teklif fişi satıcı tarafından gönderilebilir ya da alıcı satıcı firmaya başvuru ve en son fiyat teklifini sunabilir. Bu yöntem genelde dondurulmuş ya da konservelenmiş ürünler için uygulanır. Etler, deniz ürünleri ya da peynir gibi ürünler için sipariş günlük olmalıdır (Levinson, 1989: 118-125).

## **2.3. Tesellüm Kontrolü**

Siparişi verilmiş malzemelerin işletmeye getirildikten sonra sorumlu tesellüm memurlarınca sayılarak, ölçülerek, tartılarak ve kalite kontrolü yapılarak işletmeye kabul edilmesi işlemidir (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 228). Diğer bir ifade ile tesellüm; işletmenin sipariş verdiği miktar, kalite ve anlaşma yaptığı fiyattan yiyeceklerin tedarik edilip edilmediğinin kontrolünü ve onun depoya veya doğrudan

kullanıcıya transferini sağlama görevini yerine getirme faaliyetidir (Yılmaz, 2010: 60).

Bu adım, maliyet kontrolü için muhasebe ve envanter adımlarını başlatır. Etkin bir maliyetlendirme için en önemli aşamalardan olan satın alma ve teslim alma kontrolleri gerektiği gibi yapılmaz ise işletmenin yiyecek maliyeti yükselir ve dolayısıyla yöneticiler bu noktalara özen göstermelidirler (Dağ, 2006: 22).

Bir lokanta işletmesinde teslim alma işleminin amaçları şunlardır (Koçak, 2012: 94):

- Sipariş miktarıyla, teslim alınan malzemenin aynı miktarda olması,
- Teslim alınan malzemenin kalitesinin, satın alma formundaki özelliklere uygun olması,
- Teslim alma fiyatının, satın alma formundaki fiyatla aynı olması,
- Miktar ve kalite açısından sipariş formuna uygun olmayan malzemenin belirlenmesi ve satın alma bölümünün bilgilendirilmesi.

**Tablo 2.2. Yiyecek Alındı Formu**

AMBAR Yiyecek / İçecek ALINDISI						
DAĞITIM: 1. Yiyecek İçecek Kontrol Servisi 2. Muhasebe 3. Ambar 4. Tesellüm					Seri No :..... Tarih :..... Sipariş :..... Fiş No :.....	
Kod	No	MALIN CİNSİ	Miktar	Birim	Fiyat	Tutar
Ambar	Muhasebe					
Malzemeyi Kontrol Eden					Tesellüm veya Ambar Memuru	

**Kaynak:** Aras, 1993: 44

Tesellüm görevlisi tarafından teslim alınan malzemeler “Ambar Yiyecek Alındı” formuna (Tablo 2.2) işlenir. Bu form 4 nüshadan oluşur. Birinci kopyasına fatura veya sevk irsaliyesi eklenerek muhasebeye gönderilir. İkinci kopyası ambar kayıtları için ambar görevlisine, üçüncü kopyası kontrol servisine gönderilir ve dördüncü kopyası da tesellüm dosyasında saklanır (Aras, 1993: 44).

### 2.3.1. Tesellümde Yapılması Gereken Kontroller

Tesellüm işini yerine getiren görevli teslimat aşamasında malların kalite, miktar, fiyat kontrollerini yaparak teslim alır ve daha sonra ilgili birimlere gönderir (Yılmaz, 2010: 64-65).

#### a) Kalite Kontrolü

Bu kontrolde; gelen malların kontrol kartlarına uygunluğu, mallarda herhangi bir yıpranmanın olup olmadığı, aynı özellikteki (portakal, elma) malların aynı kalitede olması, resmi mührün olup olmadığı gibi hususlara dikkat edilir.

#### b) Ölçü Kontrolü

Bu kontrolde de; ağırlık ve ölçülerin faturadakilere uygunluğu, sipariş ile alınan biribirini tutması, et, balık, kümes hayvanları gibi gıda maddeleri özel muhafazalı karton veya kutularda gelmişse net ağırlıklarının tespiti gibi kontroller yapılır.

#### c) Fiyat Kontrolü

Bu kontrolde ise; satıcının teklif ettiği fiyat ile fatura belirtilen fiyatın uygunluğu, fatura fiyatı ile satın alma memurundan gelen aynı malla ilgili fiyatların birbirlerini tutup tutmadığına ilişkin kontroller yapılır.

### 2.4. Depolama ve Dağıtım Kontrolü

“Depo, endüstri işletmesinde planlama veya üretim bölümü ile satış yerleri arasında bağ kuran bir birimdir ve tedarik edilen mala ihtiyaç duyulduğunda üretime verilmek üzere hazır tutulan açık veya kapalı mekânlardır”(Karagül, 1974: 30).

Lokanta işletmelerinde de depo endüstri işletmelerinden farklı bir anlam ifade etmez. Ancak lokanta işletmelerinde harcamaların büyük bir kısmı yiyecek ve içecek giderleri olduğundan depolama malların korunması olarak algılanır. Yiyecek üretiminde kullanılan girdilerin çok çeşitlilik göstermesi, miktar olarak sınırlı alımı ve büyük bir kısmının uzun süre stoklanamaması (yaş sebze, meyve, süt ürünleri vb.) depolamayı bu işletmeler için daha önemli hale getirmektedir (Yılmaz, 2010: 67-68).

Genelde yiyecek depolama için belirlenmiş standartlar beş madde altında toplanabilir (Dittmer ve Keefe, 2006: 148):

1. Tesis ve donanım şartları,
2. Yiyeceklerin düzenlenmesi,
3. Tesisin konumu,

4. Depolama bölgesinin güvenliliği,
5. Depolanmış yiyeceklerin son kullanma tarihi ve fiyatlama durumu.

Bu standartların durumu depoya alınmış olan ürünlerin bozulmadan tazeliğini korumasında ve israf olmamasında, dağıtım için uygun şekilde düzenlenmesinde, çalınmalar için korunmasında, son kullanımdan önce tüketilmesinin sağlanmasında ve nihai ürün halini aldıktan sonra ki fiyat belirlemede önemli rol oynar.

Depo kontrolünde temel amaç, bozulma, çürüme ve çalınma gibi kayıpları önlemektir. İşletme depolama sürecinde maliyetleri azaltmak için depoların fiziksel yapı olarak verimliliği arttıracak şekilde düzenlenmiş olması ve sorumlu personel dışında giriş çıkışların kontrol altında olması gerekir (Özdoğan, 2010: 264). Tüm hazırlık tamamlandığında izinsiz girişler yasaklanmalı, ürünlere tarih damgası vurulmalı ve yeni ürün her geldiğinde rotasyon yapılmalıdır (Pavesic and Magnant, 2005: 306). Böylece ilk gelen ürün üretime ilk gider ve uzun süreli beklemeden dolayı bozulma riski en aza indirilmiş olur.

Hızlı ve doğru bir envanter kontrolü için satın alınan her bir ürüne düzgün saklama odalarına, bazı ürünler için dondurucuya ve bunun gibi ekipmanlara sahip olmak gerekir. Çoğu kez stok dışı olduğu düşünülen bir ürün yanlış bir kısma yerleştirilir ve hiç kimse onun için oraya bakmayı düşünmez. Eğer depo alanı iyi organize edilmezse bir bölgeden diğer bir bölgeye taşıma zamanı artacak, envanter işlemleri daha zor olacak ve hata yapma ihtimali artacaktır (Pavesic and Magnant, 2005: 304). Tüm bu olumsuzlukların önüne geçmek için işletmeler depolama kontrolüne gereken önemi vermelidirler.

Lokanta işletmelerinde malların depolama özellikleri yanında envanter işlemleri de oldukça önemlidir. Bu nedenle işletmeler depolama prosedürü ve depodan malların çıkışı ile ilgili olarak manuel ya da bilgisayar sistemlerinden birini veya ürün cinsine göre hem manuel hem de bilgisayar sistemini kullanmaları gerekmektedir (Aktaş, 2011: 172-173). Depolama tesisinin düzeni ve şartları envanterin ve maliyet kontrolünün etkinliğini engelleyebilir. Deponun türü ve büyüklüğü menüye, standart reçetelere ve teslimatların sıklığına göre ayarlanmalıdır. Kullanılmayan depo alanı önemli bir alan kaybı ve aşırı envanter önemli finansal kaynak kaybıdır (Pavesic and Magnant, 2005: 304-305).

Depolama prosedürü genel anlamda dört aşamalı bir işlemden oluşmaktadır. Bunlar (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 232):

1. Satın alınan yiyeceklerin kayıtlara geçirilmesi,

2. Depodan çıkan malların kayırlardan düşülmesi,
3. Fazla stoklamadan korunabilmek ve optimum stok seviyesinde sürekliliği sağlayabilmek için yeniden sipariş verilmesinin sağlanması,
4. Elde mevcut stokların hesaplanması.

Bu görevler yerine getirilirken artık günümüzde birçok işletme Ambar Stok Kartı, Göz Kartı gibi manuel yöntemler kullanmak yerine bilgisayar teknolojilerinden yararlanmaktadırlar. Bu sayede teslimatların zamanında yapılıp yapılmadığı izlenebilmekte, minimum stok seviyesine inildiğinde otomatik uyarı sistemi çalışmakta, mal çıkışları stoktan otomatik olarak düşülmekte, mevcut stok ve dönem sonu envanteri kolaylıkla çıkarılabilmektedir (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 232).

Dağıtım kontrolü ise, istenilen malın, istenilen miktarda, istenilen zamanda, istenilen yerde, en düşük maliyet ile hazır bulundurulması ve üretime sunulması olarak tanımlanabilir. Depolardan mal çıkışları üretim/hazırlık bölümüne tanımlanmış yiyeceklerin üretim ve hazırlık alanlarına gitmesi için düzenlenmiş olan Depo İstek Formu (Tablo-2.3) ile yapılır. Bu aşamada yapılacak olan bir hata, stoklanan yiyecek miktarlarının belirlenmesinde ve maliyet hesaplarının yapılmasında problemler yaratacaktır (Dağ, 2006: 24).

**Tablo 2.3. Depo İstek Formu Örneği**

Malzeme Kodu		Malzemenin Cinsi	Birimi	Miktarı	Birim Fiyatı	Tutar
Depo Memuru		İstek Yapan	Teslim Alan		Uygun	

**Kaynak:** Dağ, 2006: 27

Dağıtım kontrolünde iki unsur önem arz etmektedir; birincisi, yiyecek maddelerinin depodan üretim bölgesine fiziksel hareketi ikincisi ise, üretime gönderilmeye karar verilen yiyeceklerle alakalı kayıt tutmaktır. Yiyecek maddelerini

taşıma işlemi işletmeden işletmeye değişmektedir. Bazı işletmelerde tüm tesis kilitlidir ve aşçı tüm ihtiyaçlarını almak için bir liste hazırlamaktadır. Bazılarında ise depolama tesisleri açıktır ve ürüne ihtiyacı olan herhangi bir aşçı gidip onu alır. Genel bir kural olmamakla birlikte şu açıktır ki, işletmeler daha iyi kontrole sahip olmak için gerekli önlemler almalı ve gerekli kayıtları tutmalıdır (Dittmer ve Keefe, 2006: 153-154)

## 2.5. Üretim Kontrolü

Temelde yiyecek üretimi diyebileceğimiz bu aşama, yiyeceklerin satın alınmasından müşterilere servisine kadar devam eden ve özellikle hazırlanmamış yiyecek, yarı hazırlanmış yiyecek veya hazırlanmış yiyecek faaliyet akışını ifade eder. Yiyecek üretiminde standartlara uyulması başarıya gitmede çok önemlidir. Standartların uygun yapılmış olması yiyecek üretimini kolaylaştırır ve etkinliği artırır (Aktaş, 2011: 187-191).

Üretim kontrolü için olan standartlar ve standart prosedürler, herhangi bir menü maddesi için hazırlanmış porsiyonların yönetimin planlarına uymasını ve tüm porsiyonların birbiriyle aynı özellikte olmasını sağlamak için dizayn edilir. Her maddenin içerenleri, kullanılan metot ve miktarı aynı olmalıdır. Bu hedefi başarabilmek için her bir menü ögesi için aşağıdaki standart prosedürleri oluşturmak gereklidir (Dittmer ve Keefe, 2005: 174, Koçak, 2012: 103):

1. Üretim planlaması,
2. Standart reçetelerin hazırlanması ve
3. Standart porsiyon büyüklükleri

Menülerin sık sık değişmesi, menülerde kullanılan girdi çeşitlerinin çok fazla olması, müşteri zevk ve tercihlerinin çok fazla bilinmemesi ve imalat fazlasının her zaman değerlendirilememesi lokanta işletmelerinde önemli sıkıntılardandır. Bu sebeple üretim kontrolü yiyeceklerin maliyet kontrol sürecindeki önemini bir kat daha arttırmaktadır. Dolayısıyla üretim aşaması diğer aşamalara göre daha ayrıntılı bir çalışmayı gerektirir (Yılmaz, 2010: 84).

Üretim kontrolünde gereğinden fazla ya da yetersiz miktarda yemek pişirilmemesine, yemeğin ve kullanılan besin maddelerinin özelliklerine uygun olan pişirme yöntemlerinin kullanılmasına, yemeğin tat, lezzet ve kıvamında pişirilmesine dikkat edilmelidir. İşletmeler kaç porsiyon yemek üretileceğini, bunun için gerekli

olan malzeme miktarını ve müşteriye sunulacak olan yemeklerin porsiyon büyüklüğünü önceden bilmelidir (Dağ, 2006: 27).

### **2.5.1. Üretim Planlaması**

Üretim planlaması konuk beklentilerine cevap veren yiyeceklerin hazırlanması için ilk adımdır. Her işletme gereksinimlerine uygun olacak şekilde üretim planlamasına gereksinim duymaktadır (Koçak, 2012: 103). Üretim planlaması menüde yer alan her yiyeceğin satılması umulan porsiyon sayılarını tahmin etmeyle başlar. Bu tahmin için en basit yöntem geçmiş satış kayıtlarını kullanmaktır. Sezon, hava durumu ve diğer koşullara göre yapılan satışlar aynı günler için de işletmeci ne kadar müşteri geleceğini tahmin edebilir (Özdoğan, 2010: 265).

Yiyecek üretim planlamasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktaş, 2011: 209):

- İşletme için yiyecek maliyet kontrolünü kolaylaştırmak.
- Özellikle bozulabilir maddelerin satın alınmasını ve stoklanabilmesini kolaylaştırmak.
- Artan yiyecek sorununu çözmek.
- Belli bir öğünde sunulacak yemeklerin sayısını ve miktarını tahmin ederek yiyecek üretimini talebe uydurmak.

Böylece elde edilen sonuçlara ve varsa hatalara göre üretimde verimi arttırmak için yapılan tahminler düzeltilir, satın alınması gereken yiyecek miktarı belirlenir ve personel yapması gerekenleri daha iyi bir şekilde yapar.

### **2.5.2. Standart Reçetelerin Hazırlanması**

Standart reçete, belirli bir yiyeceğin ne şekilde hazırlanacağına ve pişirileceğine ait, yiyeceğin içerenlerinin de olduğu, porsiyon miktarını, işlem sırasını, yiyeceğin maliyet fiyatını ve satış fiyatını gösteren bir listedir (Tablo-2.4). Standart reçeteler bir yiyeceğin her seferinde arzu edilen kaliteyi vermesine yardım eder. Ayrıca tatta, görünüşte tutarlılığı ve müşteri kabulünün kurulmasına yardımcı olur. Mutfak şefiyle yönetim arasında yakın bir iletişim oluşmasını ve mutfakta iyi bir disiplini sağlar (Dittmer ve Keefe, 2005: 177).

**Tablo 2.4. Standart Reçete Kartı (2.4)**

Reçete: Fırında Izgara		Standart reçete no: 231					
Miktar: 20 Porsiyon		Porsiyon büyüklüğü: 112 gr					
BİRİM MİKTARI	YİYECEKLER	Miktar	Birim başına maliyet	Miktar	Birim başına maliyet	Miktar	Birim başına maliyet
1,5 kg	Sığır eti	1.50 kg	9000				
2,5 kg	esmer şebboy	0,05 kg	1900				
125 gr	et yağı ve suyu	0.50	3000				
0,5 gr	puvda şekeri	0.20 kg	1800				
1 kg	dilimlenmiş soğan	0,40 kg	1600				
1 lt	bira	0,60 lt	3000				
125 gr	un	0,25 kg	50				
TOPLAM MALİYET			20350				
PORSİYON BAŞINA MALİYET			1017.5				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İnce dilimler halinde eti kes</li> <li>2. Biber ve tuzla terbiye et ve unla ovala</li> <li>3. Sıcak yağ içinde iki yanı çabukça renklendir ve tencereye yerleştir</li> <li>4. Hafif esmer bir renk alıncaya kadar soğanları kızart</li> <li>5. Kızartılan soğanları ete ilave et</li> <li>6. Eti kaplayacak şekilde esmer şabboyu, şekeri ve birayı ekle</li> <li>7. Et yumuşayıncaya kadar tencereyi sıkıca kapa ve 175 C' de yaklaşık bir saat pişir</li> <li>8. Köpüğünü al ve terbiye et</li> <li>9. Servis yap</li> </ol>							

**Kaynak:** Aktaş, 2011: 224

Lokanta endüstrisinde standart reçetelere karşı büyük bir duyarsızlık vardır. Aşçılar standart reçeteleri kullandıklarında beceri, yaratıcılık ve ustalıklarının körleştiğini, hantallaştıklarını ileri sürerler. Gerekçeleri ise, iyi aşçıların reçeteleri akıllarında tutan, ezbere bilen kimseler olduklarına inanmalarıdır. Ama günümüz koşullarında maliyetleri kontrol altına almanın önemi artmaktadır ve artık standart reçetelerin işlevi daha kapsamlıdır. Ortaya çıkarılan yiyeceğin özelliği ne olursa olsun bu bir reçeteye göre yapılmalıdır ki maliyet kontrolü kolaylaşsın. Bu nedenle yiyecek hazırlanırken standart reçetelere uymak bir zorunluluk halini almıştır (Aktaş, 2011: 222-223).



Piyasa da fiyat dalgalanmaları veya fiyatta sürekli bir artış olduğunda yiyeceğin maliyeti de değişecektir. Bu gibi durumlar standart reçete kartının yeniden gözden geçirilmesini gerektirir. Dolayısıyla aynı kart birkaç defa kullanılacak şekilde tasarlanmalıdır (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 235)

Standart reçete kullanmanın yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Seleki, 2012: T.Y.)

- Standart reçetelerin oluşturulması ile sağlanan üretim kontrolü ile hazır ürünün kalitesi ve maliyeti kolaylıkla tespit edilebilir.
- Standart reçete ve Üretim Kontrolü yönetimi personel bağımlılığını azaltır. Personel değişiklikleri yiyeceğin kalitesi ve maliyeti üzerinde fazla etkisi olmaz. İşe yeni başlayan bir personel dahi doğru şekilde hazırlanmış reçeteleri kullanarak arzu edilen lezzet ve görünümdeki yemeği hazırlayabilir.
- Standart reçete uygulaması satın alma işlemlerini kolaylaştırarak hangi üründen ne kadar almamız gerektiği konusunda da bize yardımcı olur.
- Standart reçetelerin hazırlama aşamaları uzun süren işlem ve çalışma gerektirir. Ön çalışmalarda doğal olarak fazla vakit harcamak gerekir ancak uzun vadede standart reçetelerin kullanılması zamandan büyük ölçüde tasarruf sağlar.

### **2.5.3. Standart Porsiyon Büyüklükleri**

Her yiyecek hizmet işletmesinin kurması gereken en önemli standartlardan bir tanesi servis edilecek herhangi bir ürünün miktarı olarak tanımlanan standart porsiyon büyüklüğüdür (Tablo-2.5). Ayrıntılı olarak, herhangi bir yiyecek için standart porsiyon büyüklüğü yönetimin menüde belirlemiş olduğu fiyata karşılık her müşteriye sunacağı hazırlanmış menü öğesinin sabit miktarıdır (Dittmer ve Keefe, 2005: 175).

Porsiyon büyüklüğü kontrolü, yiyecek maliyet kontrolünde önemli araçlardan biridir. Standart porsiyon büyüklüğü bir kere belirlendikten sonra yiyecek için brüt kar daha kolay hesaplanabilir. Bunun yanında yemeğin kalitesini etkileyen görünüş, lezzet, sıcaklık, kıvam, koku ve renginde standart bir görünüm sağlanmasında yardımcı olur (Aktaş, 2011: 232).

**Tablo 2.5. Yiyecek Porsiyon Miktarı**

YİYECEK PORSİYON MİKTARI				
Yemeğin Adı	Tabled'Hote		A la Carte	
	Parça Adedi	Gramaj	Parça Adedi	Gramaj
Şiş	3	120	4	160
Izgara Köfte	3	120	4	160
Pirzola	3	180	4	240
Böbrek	3	165	4	220
Külbastı	-	150	-	200

**Kaynak:** Yılmaz, 2010: 97

Saptanan standart büyüklükler et yiyecekleri için genelde gram olarak ifade edilirken, çorba, sebze vb. yemekler için servis tabağı veya servis kepçesi olarak ifade edilir. Dolayısıyla, standart reçeteler düzenlendikten sonra porsiyon büyüklüklerinin daha kolay belirlenebilmesi için buna uygun servis malzemelerinin personele temin edilmesi gerekir. Mesela, müşteriye porsiyonu 300 gr. olan bir çorba ikram edilecekse mutfak personeli bu porsiyona uygun bir kepçeye sahip olmalıdır (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 232).

Aslında her yiyecek ve içeceğe ait standart reçete bir standart porsiyon büyüklüğünü gösterir. Her standart reçetede o yemekten kaç porsiyon çıkacağı yazılıdır. Menüde yer alan yiyeceklerden her seferinde aynı miktarda sunulacağından müşteriler fazla ve eksik porsiyon almayacaklarıdır (Aktaş, 2011: 232). Dolayısıyla standart porsiyon büyüklüğü müşteri ve satış kaybına neden olan müşteri memnuniyetsizliğini azaltacaktır. Eğer standart porsiyon büyüklüğü kurulur ve uygulanırsa hiçbir müşteri kendi porsiyonunu diğer bir müşterininki ile karşılaştırmayacaktır, hoşnutsuzluk ve kandırılma hissi duymayacaktır (Dittmer ve Keefe, 2005: 176).

## 2.6. Servis ve Gelir Kontrolü

Gelir kontrolü yiyecek maliyet sürecinin son safhasıdır ve o ana kadarki üretimle ilgili tüm çabaların sonucudur. Servis elemanı müşteri ile birebir iletişim kurar ve birçok bakımdan işletmenin mali başarısı servis personeline bağlıdır. Chow, Lau, Lo, Sha ve Yun yaptıkları çalışmada (2007) servisin önemini şöyle açıklamıştır; yüksek müşteri tatmini yeniden satın alma ile sonuçlanacaktır. Bu da sürekli bir müşteriye sahip olma imkânı verecektir.

Dolayısıyla yapılan servis tüm süreç sonunda geliri elde etmede çok önemlidir. Bu nedenle servis ve gelir kontrolünü bir arada inceleyeceğiz.

Gelir kontrol sistemleri işletmenin tipi ve büyüklüğü, sunduğu servis çeşidi, ortam ya da atmosferine göre değişse de hedeflenen amaç aynıdır; yiyecek içecek satışlarını kontrol altına almakla maksimum getiriye sağlamak olarak özetleyebiliriz. Yiyecek içecek satışlarını kontrol altına alabilmek için ise işletmede müşteri siparişi ile başlayan müşteri hesabını tahsil etmeyle son bulan süreçteki işlemleri sürekli ve kesintisiz kurmak gerekir. Kontrol sistemleri de anlaşılabilir ve kolay olmalıdır ki servis elemanı sisteme uygun davranmakta zorluk çekmesin ve hatalar muhasebe departmanı tarafında kolayca bulunup minimize edilebilsin (Aktaş, 2011: 233-234).

Gelir kontrolünde, karlılığa etki eden menü listesi, yiyecek ve içecek toplam satış hacmi, müşteri harcama ortalaması, servis edilen kuver sayısı, kar payı gibi temel faktörler vardır ve bu faktörlerin göz önüne alınması gerekmektedir. Müşterilere ne miktarda yiyecek ve içecek servis edildiği ve servis edilen yiyecek ve içecekler için tahsil edilen ücretlerin kayıt altına alınması ticari bir işletme için oldukça önemlidir (Özdoğan, 2010: 272).

Arıcı (2011) yaptığı çalışmada fiyatlama politikasını etkileyen en önemli faktörün sunulan hizmetin farkındalığı olduğunu söylemiştir. Moralıoğlu (2015)'na göre, müşteriye memnun etmenin formülü onu şaşırtmaktan ve verilecek hizmetin farkındalığından geçmektedir. Yiyecek servis endüstrisi tamamıyla yiyecek seçimi ve kalitesiyle alakalıdır. Ama aynı zamanda güler yüz, samimi davranış, uygun atmosfer gibi destekleyen birçok diğer faktör ile birlikte zengin yemek hizmeti de sunar (Johns ve Pine, 2002: 120-121). Lokantalarda servis edilecek yemeği etkileyen kalitesi müşteri tatminiyle yakından ilişkilidir. Kesindir ki, servis kalite ölçütleri hizmeti yerine getirme derecesine bağlı olarak servis personeli ile birlikte müşterinin tatminine büyük ölçüde etkisi vardır (Jensen ve Hansen, 2007: 604-606).

İşletmede bulunan tüm bölümler bir zincirin halkaları gibidir. Birinin başarısı diğerini olumlu yönde etkilerken başarısızlığı da tüm bölümleri olumsuz yönde etkiler. Dolayısıyla yiyecek ve içecek servisi personelleri diğer bölümlerle iyi ilişkiler kurmalı ve takım ruhu ile uyumlu çalışmalıdır. Bu şekilde kaliteli hizmet sunulurken konuğun işletmeden memnun ayrılması sağlanmış olacaktır.

Bu açıdan yiyecek içecek servisinin amacını şöyle sıralayabiliriz (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009: 1-4).

- Konukların arzu ettikleri yiyecek ve içecekleri belirli kurallar dahilinde sunmak,
- Konuklara sıcak ve samimi bir ortam yaratarak, kendilerini psikolojik ve sosyolojik yönden rahat hissetmelerini sağlamak,
- Konukların memnuniyet ve devamlılığını sağlayıp satışları artırarak işletmeye mümkün olan en yüksek geliri sağlamak.

### 2.6.1. Gelir Kontrol Yöntemleri

Lokanta işletmelerinde gelir kontrol yöntemleri işletmenin özelliği ve işletme politikalarına göre farklılık göstermekle beraber manuel ve otomasyona dayanan kontrol yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kullanılan yöntem ne olursa olsun temel amaç, servis yapılan yiyecek bedellerinin kaçaklara meydan vermeden tahsil edilmesi ve satış kayıtlarının usulüne uygun tutulmasıdır. Yöntem her şeyden önce basit, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır (Özdoğan, 2010: 272).

#### 2.6.1.1. Manuel Gelir Kontrol Yöntemleri

Manuel yöntemler kapsamında, lokanta işletmelerinde adisyon ve çek yöntemi olmak üzere iki yöntem yer almaktadır.

##### 2.6.1.1.1. Adisyon Yöntemi

**Tablo 2.6. Sipariş Fişi (Captain Order)**

İŞLETMENİN ÜNVANI	SERİ NO:	00L00
TARİH:	MASA NO:	
GARSON NO:	KUVER SAYISI	
MİKTAR	SİPARİŞ EDİLEN	FİYAT
SİPARİŞ TOPLAMI TUTARI		

**Kaynak:** Aktaş, 2011: 235

İşletmeler arası bazı farklılıklar görülse de esas itibari ile bu yöntemde sipariş fişi (Captain Order) (Tablo-2.6) ve adisyon olmak üzere 2 temel form kullanılır. Sipariş fişi, servis elemanlarının mutfak veya bara müşteri siparişlerini bildirmesi için kullanılan bir belgedir (Aktaş, 2011: 235). Adisyon ise müşteriye sunulan

hizmetin ve emtianın cins ve miktarını göstermek amacıyla Maliye ve Gümrük Bakanlığınca 18.8.1988 tarih ve 19903 nolu Resmi Gazetede yayınlanan tebliğe göre düzenlenmesi zorunlu olan bir belgedir ([www.resmigazete.gov.tr](http://www.resmigazete.gov.tr)).

Yöntemin işleyişi şu şekilde olmaktadır (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 136):

- Servis elemanı müşteriden aldığı siparişleri kendinden karbonlu sipariş fişlerine kaydeder.
- Kasiyere verilen 1. nüsha sipariş fişlerinden yemek isimleri adisyona (hesap pusulası) yazılarak fiyatlandırılır.
- Müşteri hesabı istediğinde kasier tarafından düzenlenen adisyon yardımı ile tahsilat yapılır.
- Servis sonu kasier, adisyonlara ilişkin tüm parasal hareketi özet olarak kasier raporuna işler.
- Bazı işletmelerde adisyonlar seri numaraları itibarı ile kasiyere zimmetli olarak muhasebe tarafından verilmektedir. Bu durumda zimmet formu ile birlikte kasier raporunu gece muhasibi veya bono kontrolörüne teslim eder.
- Muhasebe de kontrolör, mutfaktan gelen sipariş fişleri ile kasierdeki kopyaları karşılaştırarak farklılık olup olmadığını ve tüm miktarların adisyona geçirilip geçirilmediğini kontrol eder.

Garson istek fişleri para ile alakalıdır ve çalışanlar en küçük bir imkânda kötü niyet kullanabilirler. Dolayısıyla kaçaklara, çalınmalara veya anlaşmalara meydan vermemek için garson istek fişleri en ufak bir şüphede kontrol edilmelidir. Bunun en iyi yolu adisyona işlenen garson istek fişleri ile mutfaktaki garson istek fişlerini karşılaştırmaktır. En küçük bir aksaklıkta bunun nedeni çok iyi araştırılarak bulunmalı, kötü niyet varsa tespit edilmeli ve gereği yapılmalıdır (Aktaş, 2011: 235).

#### **2.6.1.1.2. Çek Yöntemi**

Bu yöntemde kasier muhasebeden aldığı çekleri doğrudan garsona verir. Garson bu çeke siparişleri kendisi yazar ve çeki mutfağa götürerek siparişi hazırlar. Hesap istendiğinde çek fiyatlandırılır ve müşteriye verilir. Para tahsil edildikten

sonra çekin üst kısmı müşteriye takdim edilir (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 138).

Servis sonunda seri numaralı servis elemanına zimmetli çekler karşılıklarıyla beraber kasiyere teslim edilir. Mutfak ve bar çıkışları bu şekilde çek gösterilerek yapılır ve kasiyer önünden geçerken çıkışı yapılan malzemeler kırmızı kalemle işaretlenerek mutfaktan ve bardan fazla mal çıkışı önlenir (Özdoğan, 2010: 272-273).

### **2.6.1.2. Otomasyona Dayanan Kontrol Yöntemleri**

Otomasyona dayanan kontrol yöntemlerinde sistem genel itibariyle manuel gelir kontrol yöntemleri ile aynı şekilde işlemektedir. Ancak bu yöntemde bilgisayarlar gibi yararlanılan araçlar olduğu için manuel yöntemlere göre servis daha hızlı ve işlemler hatasız bir şekilde yapılabilmektedir.

Bu yöntemde siparişler her bir servis elemanında bulunan el terminalleri ile alınmakta ve kablosuz bağlantı ile alınan siparişler anında kasiyere ait terminale ve mutfaktaki terminale iletilmektedir. Sipariş alınır alınmaz mutfaktaki personele ulaşmakta ve mutfak personeli servis personeli daha mutfağa ulaşmadan siparişi doğru ve eksiksiz alabilmektedir (Özdoğan, 2010: 273). Böylece servis elemanın mutfakta harcaması gereken zaman ve enerji kaybının ortadan kalkması ve müşterilere ayrılması sağlanmış olur. Servis elemanın bilgisayar satış terminaline verdiği siparişte masa numarası, kuver sayısı, servis personelinin numarası, siparişi ve servisi yapılan yemekler, fiyatlar ve vergi gibi bilgiler bilgisayarın belleğine geçmektedir. Yemek bitiminde müşterinin ödeme şekline göre adisyon kapatılır Aktaş, 2011: 241).

Açıktır ki, elektronik terminaller yiyecek satışlarını kaydetmede en yaygın metot olmaktadır. Bilgisayar sistemleri (point of sales, POS) ile kullanılan bazı ara yüzler siparişin daha hızlı ve basit bir şekilde alınmasını sağlamaktadır (Dittmer ve Keefe, 2005: 212). Bu ara yüzlerle satılan porsiyon sayısı, imalatta kullanılan malzeme sayısı, satışların analizi gibi bilgilere istendiği anda ulaşılabilir. Böylece bu sistemle arka ofis terminalleri ile entegre edilerek detaylı muhasebe ve satın alma bilgileri sağlanmış olur (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 144).

Lokanta yöneticilerinin işlerini kolaylaştıracak bir sistem olan Aybit – Restoran Otomasyon Programı iş süreçlerini takibe alan ve hızlandıran bir programdır. Aybit – POS ile siparişler el terminali, dokunmatik ekran, paket serviste arayan numarayı tanıma özelliği ile hızlı ve kolayca alınabilir, satış, maliyet gibi

birçok istatistiksel raporları istenildiği an elde edilebilir. Aybit – POS ile lokanta yöneticileri şöyle avantajlar sağlayacaktır (www.atilimyazilim.com).

- Sipariş alımının üretime bildirilme süresini en aza indirerek siparişlerin hızlı çıkmasını sağlar.
- Gün içerisinde yapılan satışların ve stokların takibini kolaylaştırır.
- Günlük gelir-gider takibi yapılabilir, hesaplar kontrol edilebilir, günlük özet (gün sonu) raporu ve günlük personel raporu alınabilir.
- Ürünlerin alındığı firmaların bilgileri kaydedilebilir, firma ile ilgili fatura kaydı ve takibi yapılabilir ve firmaların cari kartı görülebilir.
- İşletmede çalışan personellerin kaydı yapılabilir ve kullanıcı girişi tanımlanabilir.
- Ürünlerin stok girişleri ve takibi yapılabilir ve kritik stok özelliği ile stoklarda azalan ürünleri uyararak bilgilendirir.

### **2.6.2. Servis Yöntemleri**

Yemek yeme ve servis yöntemleri, ülkelerin tarih boyunca yaşadıkları coğrafi bölgeler, çevre, din ve kültür vb. özelliklere göre şekillenmiştir. Bazı ülkelerde çok kullanılıp yaygınlaşmış ve uluslararası düzeye ulaşmış servis yöntemleri o ülkelere sahiplenilmiş ve dünyaca kabul edilerek geniş bir uygulama alanı bulmuştur (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009: 29).

Yiyecek servisinde lokantaların özelliklerine göre çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Hangi servis yöntemi kullanılırsa kullanılsın sağlanması gereken temel şartlar şunlardır (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 119-120):

- İşletme seçmiş olduğu servis usulleri doğrultusunda servisi gerçekleştirmelidir,
- İşletme servis usullerini seçerken, işletmenin çeşidini, gelen konunun özelliklerini, masalardaki müşteri devir sayısını, sunulan menü çeşidini, verilecek yemeğin fiyatını, işletmenin bulunduğu yöreyi, personelin bilgisini, mevcut servis araç ve gereçlerini dikkate almalıdır,
- İyi bir kalite kontrolü sağlamalıdır,
- İşletmenin maliyet ve kar hedefleri içerisinde çalışacak bir yöntem olmalıdır.

### **2.6.2.1. Fransız Usulü Servis**

Bu serviste kuver önceden hazırlanır ve yemekler garson tarafından verilmez, konuklar servis tabağından arzuladığı miktarda kendi tabağına alır. Çorba ve yemekler büyük servis kaplarında getirilir. Sos ve garnitürler masa üzerine atılabilir ya da konuklar maşalar ile istediği kadar alabilirler. Diğer konuklara da servis yapılırken seviş tabaklarındaki yiyeceklerin düzgün olmasına ve maşanın ara sıra değiştirilmesine dikkat edilmelidir (Koçak, 2012: 121).

### **2.6.2.2. İngiliz Usulü Servis**

İngiliz ailesinin klasik yemek servisinden doğmuş bir yöntemdir. Servis tabağına ya da fayansa (tevzi kabı) hazırlanmış yemekler garson tarafından mutfaktan alınır. Fayans sol elde olur ve müşterinin solundan yaklaşılır, sağ elle yemek tabağına maşa edilir. Fayans taşınırken sıcak olabileceği için alttan peçete veya bir bez ile ve fayansın bir ucu koltuk altı hizasına diğer ucu ise dışarı gelecek şekilde tutulur. Hızlı bir servis şekli olduğu için bu servisi yapan elemanın maşayı (çatal-kaşık) çok iyi kullanabilmesi gerekir. Bu servis usulünde çorba, tevzi kabından kepçe ile tatlılar ise fayanstaki maşa ile aynı kurallar çerçevesinde müşteriye pas edilir. Sos ve garnitürleri servis yapan garson önceki garsonu bir müşteri geriden takip ederek servis yapar (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 182-183).

### **2.6.2.3. Amerikan Usulü Servis**

Birer porsiyon halinde tabağına hazırlanan yiyeceğin konuğun sol tarafından servis edilmesi şeklinde olur. Tabaklar mutfakta hazırlanır, böylece servis görevlisinin sunumu kolaylaşır. Bu serviste tabaklar, tepsi üzerinde veya daha önce öğretildiği gibi sol ele iki, üç tabak gerekli ise sağ ele de bir tabak olarak salona getirilir. Tabaklar tepsi ile getiriliyor ise tepsiyi servanta bıraktıktan sonra servis görevlisi tabakları ele alıp, konuğun masasına götürür. Servis sırasına göre konuğun solundan uygun şekilde yaklaşılır ve tabaklar sağ elle, konuğun sağından masaya konulup aynı yönden kaldırılır. İçkiler sağdan servis edilir ve boşlar aynı şekilde sağdan alınır. Uygun bir şekilde geri çekilerek ikinci konuğa aynı şekilde servis yapılır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009: 31-32).



#### 2.6.2.4. Rus Usulü Servis

Rus usulü servisi diğerlerinden ayıran özellik bir gösteri servisi olmasıdır. Fransız usulü servisten farkı ise et yemeklerinin mutfakta parçalanır ve sonra bütün görünümü verilerek tabağa yerleştirilir. Çorbalar mutfaktan çorba tabağı veya kâse ile çıkarılır ve konuklara sağ taraftan tek tabak olarak servis edilir. Et yemekleri başta olmak üzere diğer yemekler mutfakta parçalanıp gereksiz kısımları alındıktan sonra büyük bir servis tabağına yerleştirilerek etrafına garnitürleri ve sosu dökülür. Konuklara gösterilir ve masanın ortasına bırakılır. Garson konuğun isteğine göre ya kendisi servis eder ya da konuğa bırakır. Soğuk ordövrlerin ve salataların masaya önceden yerleştirilmesi ve masanın çiçek ve yiyeceklerle süslenmesi bu servisin özelliklerindedir (Koçak, 2012: 122-123).

#### 2.6.2.5. Türk Usulü Servis

Türk usulü serviste soğuk mezeler tepsi veya servis arabasıyla getirilir, konuğun seçimine sunulur ve seçilen mezeler masaya konulur. Konuğun arzusuna göre servis görevlisinin yardımı ya da yardımı olmaksızın konuklar masadaki tabaklardan kendi tabaklarına alırlar. Sırası geldiğinde masada soğuk yemekler olsa dahi sıcak yemekler servis edilir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009: 32).

### 3. MENÜ FİYATLANDIRMASI

Belirli bir menü öğesinin (yiyecek) maliyetini hesaplamak nesnel ve mantıksal bir süreç olmasına rağmen, söz konusu yiyeceğin fiyatının belirlenmesi öznel ve gizemlidir (enigmatic). Fiyatlama, müşteri seçimini ve satış gelirlerini doğrudan etkileyen önemli bir fonksiyondur. İdeal fiyat sadece kara yönelik olmamalı aynı zamanda müşteri kitlesi tarafından kabul edilebilir ve makul olmalıdır (Pavesic ve Magnant, 2005: 201-202).

Yiyecek fiyatı lokanta işletmesinin rekabet durumu ve belirlemiş olduğu maliyetlere göre belirlenir. Yiyeceklerin fiyatı çok yüksek belirlenirse müşteriler bu yüksek fiyatı ödemekten kaçınabilirler. Eğer müşteriler belli bir fiyattan yiyecekleri satın almak istiyorlarsa, lokanta işletmelerinin bu fiyatı dikkate alması ve ona göre fiyatları yaratması gerekir. Dolayısıyla yiyecekler fiyatlandırılırken işletmenin maliyet amaçlarına uygun olması yanında müşteri istek ve durumlarına da cevap verebilmelidir (Aktaş, 2011: 86-87). “Fiyat, tek başına ele alınmamalı; maliyetle,

taleple, stokla gerekirse ülkenin ekonomik yapısı ele alınarak işlemler yapılmalıdır” (Taşpınar, 2011: 75).

Bu durumu şöyle de açıklayabiliriz, genelde menü fiyatları ne olması gerektiğinden çok trafiğin nasıl aktığına bağlıdır. Yani lokanta sahibi öncelikle ne tür bir lokanta yönettiğini bilmeli, sonra rakiplerini ve müşterilerini tanımalı ve son olarak yiyecek maliyetlerinin ne olabileceğini tahmin etmelidir. En sonunda tüm bu durumları gözden geçirerek yiyeceğin fiyatına karar vermelidir (Levison, 1989: 219).

Menü fiyatlama aslında bir yöneticinin en zor görevlerindedir. Çünkü yukarıda sayılan herhangi bir değişken fiyatın ne olacağına dair son kararı etkileyecektir (Levison, 1989: 219). Fiyatlamayı etkileyen en önemli değişken ise taleptir. Yemeğin niteliğinin belirlenmesinde çok önemli yere sahip olan talep fiyatlamaya yardımcı olmaktadır. Bu nedenle pazar ve talep araştırmaları fiyatlamada önemli bir yere sahiptir (Dağ, 2006: 49).

Fiyat belirleme ihtiyacını doğuran iki neden vardır. Bunlardan birincisi, işletmenin yeni faaliyete geçmesi veya menüyü tamamen yenileme ihtiyacı olması, ikincisi ise, maliyet artışlarını yansıtmak, satış hacmini arttırmak ya da rekabete karşılık vermektir (Yılmaz, 2010: 128). Sebep her ne olursa olsun menüdeki her öğenin fiyatı belirlenirken fiyatı etkileyen faktörler göz ardı edilmemelidir.

### **3.1. Menü Fiyatlandırma Kararını Etkileyen Faktörler**

Menü fiyatlandırma kararını etkileyen faktörleri iki grupta inceleyebiliriz. Bunlar (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 168):

**a) Kontrol edilebilen faktörler:** Bu faktörler işletme tarafından kontrol edilebilen faktörlerdir.

**b) Kontrol edilemeyen Faktörler:** Bu faktörler işletme tarafından kontrol edilemeyen veya çok az etkili olabildiği faktörler olup fiyatlandırma kararını etkilemektedirler.

Menü fiyatlandırmada dikkate alınması gereken hususları şu şekilde açıklamak mümkündür:

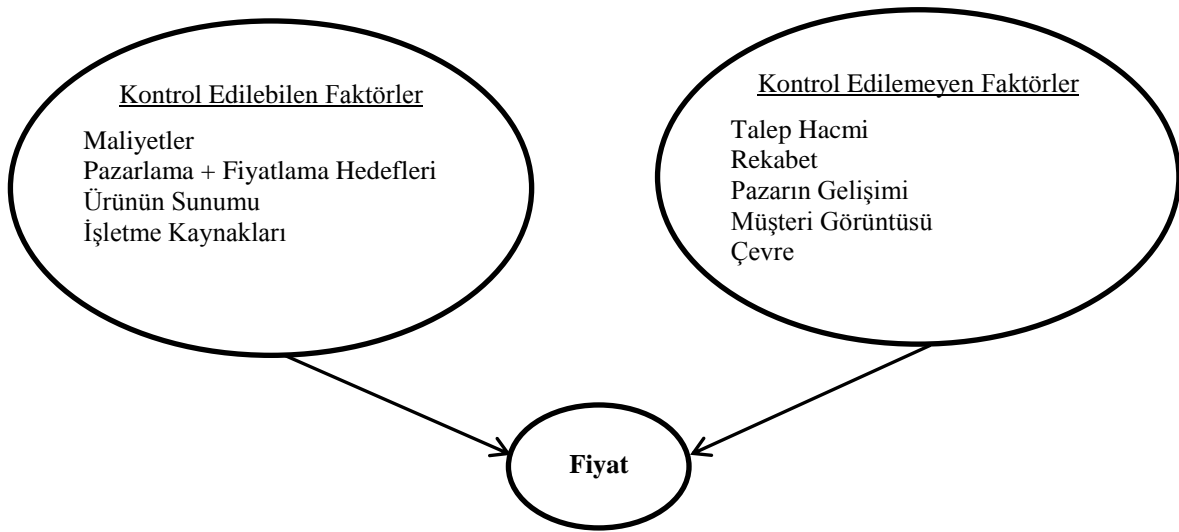
#### **3.1.1. İşletme Maliyetleri**

Menüde bir yiyeceğin fiyatını saptamak için genel olarak kullanılan yöntem bir standart reçeteden fiyatın hesaplanmasıdır. Bu hesaplamada belirli bir yiyeceğin

birim başına maliyetine yüzde itibariyle brüt kar eklenerek satış fiyatına varılır (Aktaş, 2011: 89).

Dolayısıyla maliyetler fiyatların belirlenmesinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Etkili fiyatlamada maliyetlerle ilgili araştırmalar önemli bir yer tutar. Menü müşteriye tatmin ettiği ölçüde istenilen kar seviyesine ulaşmayı da sağlamalıdır. Kar hedefi temel ölçüttür (Yılmaz, 2010: 130). Bu nedenle fiyat belirlenirken maliyetlerin temel alınarak hesaplandığı standart reçeteler dikkate alınmalıdır.

**Şekil 2. Fiyatlamaya Kararı Etkileyen Faktörler**



**Kaynak:** Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 168

### 3.1.2. İşletme Hedefleri

Fiyatlandırma karlılığı belirlemede direkt etken olduğundan dolayı, fiyatlandırma sorumluluğunun sadece pazarlama müdürlerine verilmesi yeterli olmayacaktır. Bunun yanında fiyatlar işletme hedeflerine uygun olacak şekilde belirlenmelidir. Bu hedeflere; kar seviyesi, pazar payı veya satış hacmi örnek verilebilir (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 169).

### 3.1.3. Ürün Sunumu

Dittmer ve Pavesic (2005: 216) ürün sunumu müşterinin değer algısında çok önemli bir yere sahip olduğunu ve eğer sunum iyi görünürse müşterilerin muhtemelen bundan zevk alacaklarını söylemektedirler. Dönmez ise çalışmasında

(2011), fiyatlama politikasını etkileyen en önemli faktörlerde birinin sunulan hizmetin farklı olmasını öne sürmektedir.

Menü fiyatlama servis türünden aşırı derecede etkilenir. İşçilik lokanta işletmelerinde büyük bir gideri olduğu için, menü fiyatları bu servis türleriyle ilgili olmalıdır. Örneğin hizmetler azaltıldığında ya da bazıları atlandığında, kafeteryalarda ya da fastfood işletmelerinde olduğu gibi, menü maddelerinin fiyatları bu durumu yansıtacak şekilde düşürülmelidir (Levinson, 1989: 219).

#### **3.1.4. Talep Hacmi**

Talep esnekliği fiyattaki değişmelere karşı satış hacminin gösterdiği durumdur. Fiyatta küçük bir azalma veya artma olduğu zaman satışlarda da önemli artma ve azalmalar oluyorsa talep esnek, olmuyorsa talep esnek değildir denir (Aktaş, 2011: 89). Örneğin, bir bardak ayran 5 TL'den 2 TL'ye indirildiğinde ayran satışlarında artış oluyorsa bu ürünün talebi esnek, ancak porsiyonu 30 TL olan şiş kebabın fiyatı 5 TL'ye indirildiğinde şiş kebab satışlarında bir artış olmuyorsa, şiş kebabın talebi esnek değildir. Bu durumlar talep hacmini şüphesiz belirleyecektir.

Talep hacmi, lokanta işletmelerinde sezona, aya, haftaya hatta haftanın günlerine göre dahi değişebilmektedir. Bu dalgalanmaların sonucu yılın bazı aylarında ya da ayın bazı günlerinde talep hacmi düşecektir (Yılmaz, 2010: 130). Lokanta yöneticisi bu durumları göz önünde bulundurarak menü fiyatlarını ayarlamak durumundadır. Dolayısıyla, talep hacminin tahmin edilmesi menü fiyatlamada önemle üzerinde durulması gereken bir husustur.

#### **3.1.5. Rekabet**

Rekabetçi fiyatlandırma yaklaşımı tek başına tavsiye edilmez ancak, bir lokanta işletmesinin rakiplerinin fiyatlarının seviyelerini bilerek kendi fiyatlarını belirlemesi daha mantıklı olacaktır. Müşterilerdeki fayda bilinci giderek artmaktadır. Dolayısıyla “bekle ve gör” veya “reaksiyoner” yöntemi kullanmaktan çok, bir işletmenin fiyat değişikliklerinin rakiplerinkini nasıl etkileyeceğini hesaplayan bir yaklaşım kullanılması işletme için daha etkilidir (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz., 2013: 169). Ancak unutulmamalıdır ki, rekabetçi fiyatlama sadece kıyaslanabilir ürünler sunulduğu durumlarda, kıyaslanabilir atmosferde ve kıyaslanabilir hizmetlerde uygulanmalıdır (Levinson, 1989: 219).

Rekabet açısından en düşük fiyatı sunan lokanta işletmeleri değil, müşteri beklentilerini en fazla karşılayabilen işletmeler daha fazla varlıklarını sürdürebilmektedirler (Aktaş, 2011: 90). Dolayısıyla rekabet fiyatlama kararlarında işletme yöneticisinin önemle üzerinde durması gereken önemli bir etkidir.

### **3.1.6 İşletme İmajı ve Durumu**

İşletmenin imajı ve ekonomik durumu fiyatlar ile tutarlı olmak durumundadır. Örneğin saygınlık ve lüks görüntüsü verme arzusu taşıyan bir işletme yöneticisi fiyatları ortalama düzeyin üzerinde tutması gerekirken, ekonomik bir lokanta görüntüsü vermek için ise tam tersi bir tercih yapması gerekecektir (Yılmaz, 2010: 130).

### **3.1.7 Müşteri Görüntüsü**

Fiyatlamada müşteri görüntüsü anahtar bir rol oynar. Bazı müşteriler fiyat değişikliklerine aşırı duyarlı olurken (esnek talep), bazı müşteriler ise çok büyük fiyat değişiklikleri olmasında rağmen satın alma alışkanlıklarını değiştirmezler (esnek olmayan talep) (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 169).

Diğer yandan, bir lokantaya düzenli olarak devam eden müşteri türü önemli ölçüde menüde yer alan yemek listesinden etkilenmesine rağmen, fiyatlama yapısı lokantanın çekeceği müşteri kitlesinin statüsünü ve ekonomik sınıfını belirler. Fiyat aralığı yükseldikçe lokantanın müşteri kitlesi daha seçici ve sınırlı olur. Lokanta işletmesi iş adamlarını, öğle yemeğinde buluşan kadınları, gençleri, aynı yaş grubundaki yetişkinleri veya küçük çocuklu aileleri çekmeye çalışabilir. Ancak lokantanın faturaya yansıtacağı fiyatı önemli ölçüde hedef müşteri kitlesi belirleyecektir (Dittmer ve Pavesic, 2005: 215).

Dolayısıyla lokanta yönetimi fiyatları belirlerken hitap edilen müşteri kitlesini dikkate almak durumundadır. Lokanta işletmelerinde fiyatın belirlenmesini etkileyen birçok unsur bulunmakla birlikte, fiyatlamayla ilgili çeşitli yöntemler de bulunmaktadır.

## **3.2. Menü Fiyatlandırma Yöntemleri**

Her menü üzerinde etkili bir şekilde kullanılabilen tek bir fiyatlama yöntemi yoktur (Dittmer ve Pavesic, 2005: 201). Lokanta işletmelerinde kullanılan menü fiyatlama yöntemleri işletme yöneticisinin bilgisine ve anlayışına, lokanta

işletmesinin içinde bulunduğu ekonomik duruma, işletmenin olanaklarına, rakip işletmelerin uyguladığı politikalara ve devlet politikalarına bağlı olarak değişmektedir (Aktaş, 2011: 93).

Genel anlamda menü fiyatlandırmada kullanılan yöntemleri şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür:

### **3.2.1 Sübjektif Yöntemler**

Lideri izleme, yüksek fiyatlandırma gibi yöntemlerden oluşan sübjektif yöntemler, geçmiş verilerden yararlanma ya da müşterilerin ödemeye istekli oldukları fiyatı belirleme yerine daha çok belirli ürünlerin rekabetini ve talebini değerlendirmeye dayanır (Dittmer ve Pavesic, 2005: 201). Nesnel ölçütler bu yöntemlerde çok fazla yer almamasına rağmen oldukça yaygın kullanılırlar. Yaygın olarak kullanılmalarının sebebi, uzun süreden beri uygulamada olmaları ve yöneticilerin bu yöntemlere alışkan olmalarıdır. Bu yöntemi kullanan lokanta işletmesi sahipleri fiyatları belirlerken yetenek ve sezgilerini kullandıkları için yiyeceklerin maliyeti ve kar gerekleri üzerinde pek durmazlar. Ancak günümüz pazarlarında tüketicilerin dışarıda yeme-içme ve elde edilecek yarara verdikleri önem artmış ve talepleri çoğalmıştır. Dolayısıyla sübjektif yöntemler günümüzde ne kadar kullanılıyorsa da sakıncaları ağır basan yöntemlerdir (Aktaş, 2011: 93).

### **3.2.2 Objektif Yöntemler**

Çarpan yoluyla, temel fiyatlandırma gibi yöntemlerden oluşan objektif fiyatlama yöntemleri ise, sübjektif yöntemlerin aksine, lokanta işletmelerinde hali hazırda bulunan bir takım objektif verileri kullanarak fiyatlama yapma esasına dayanır. İşletmenin ellerindeki veriler; geçmiş döneme ait satışlar, bu satışlar içindeki yiyecek, emek, işletme maliyetleri ve kar oranları veya standart tarifeler üzerinden elde edilmiş olan reel maliyetler olabilir (Dağ, 2006: 50).

Sübjektif yöntemlerin aksine bu yöntemlerde fiyatlandırma konusu ekonomi, finans, psikoloji ve pazar bilgilerine dayalı olarak sistematik bir süreç dâhilinde gerçekleşir. Birçok lokanta işletmesinin ortak özelliği pazara bağımlılıklarının yüksek olmasıdır. Dolayısıyla pazarda rekabet koşulları zorlaştıkça objektif fiyatlama yöntemlerini kullanma zorunluluğu yöneticilerce daha çok hissedilmektedir (Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013: 171).

Lokanta işletmelerinde fiyat tespiti hiç şüphesiz işletmenin karlılığını ve finansal durumunu etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Mal ve hizmetlerin fiyatı, ortakların elde etmeyi beklediği kar payları, işletme maliyetlerinin karşılanması, yeni yatırım kararları, öz sermayenin gelişmesi gibi hususları da doğrudan etkiler. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi lokanta sektöründeki rekabet koşulları mal ve hizmetlerin fiyat tespitinde nesnel yöntemlerden ziyade objektif fiyatlama yöntemlerinin kullanılmasını gerekli kılmaktadır.

#### **4. LOKANTA İŞLETMELERİNDE KULLANILAN MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİ**

##### **4.1. Maliyet Kontrol Yöntemlerinin Önemi**

Tüm işletmelerde olduğu gibi lokanta işletmeleri de, kâr elde etmek, maliyetleri düşürmek, işletme imajını artırmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek için yiyecek içecek maliyetlerini etkili biçimde kontrol etmeleri ve kendi özelliklerine uygun olarak bir maliyet kontrol yöntemi seçmeleri gerekmektedir.

Lokanta işletmelerinde yiyecek içecek maliyetlerinin ne yönde geliştiğini ölçebilmek, gelişmeleri takip edebilmek, maliyetlerin standart veya piyasa sınırları içerisinde olup olmadığını tespit edebilmek için maliyet kontrol yöntemlerine ihtiyaç vardır. Maliyet kontrol yöntemleri maliyet bilgilerini yorumlanabilmesini mümkün kılar ve bu sayede yönetim aksaklıkları tespit ederek gerekli tedbirleri alma yoluna gider (Yılmaz, 2010: 147).

Yiyecek içecek maliyetlerinin önceden belirlenen veya kabul edilebilir sınırlar içerisinde olup olmadığına ilişkin geliştirilen kontrol yöntemleri uygulama açısından bazı farklılıklar gösterse de temelde birbirlerine çok yakındırlar ve amaçları aynıdır. Tüm yöntemlerin ortak noktası, maliyetlere ilişkin bilgilerin yöneticilere doğru ve çabuk şekilde ulaştırılmasıdır. Diğer bir ortak nokta ise müşteriye yapılan yiyecek içecek satışlarının maliyetlerini bulurken ilk madde ve malzeme maliyetlerini dikkate almasıdır (Aktaş, 2011: 322).

Lokanta işletmelerinin faaliyetleri ve oldukça fazla olan bileşenleri maliyet yöntemlerinin kullanılmasını oldukça güçlendirmektedir. Kullanılan ham maddelerin kolay bozulabilir olmaları, dayanma süresinin kısa olması, standardizasyondaki ve kalite kontroldeki güçlükler, servis personelinin etkinliği gibi özellikler bu bileşenler arasında sayılabilir. Bu gibi özellikler yiyecek içecek hizmetlerinin maliyet

kontrolünü diğer mal ve hizmetlerin kontrolünden farklı kılmaktadır (Koçak, 2012: 155-156, Yazıcıoğlu, 1998: 34-35). Maliyetleme ve gider kontrolü konularında en çok karşılaştıkları sorunların başında giderleri takip etme, fiyatları belirleme ve geçmiş dönemlere göre maliyetlerdeki değişmelerin nedenlerini belirleme güçlüğü gelmektedir (Yazıcıoğlu, 1998: 105). Bu nedenlerden dolayı lokanta işletmelerinde bu özellikleri dikkate alacak ve daha az karmaşık bir sistemin kurulması gerekir.

Farklı kaynaklarda farklı isimlerle ifade edilen çeşitli maliyet kontrol yöntemleri bulunmaktadır. En kabul görmüş olanları dört ana başlık altında inceleyebiliriz:

- a) Basit maliyet kontrol yöntemi (Yüzde kontrol yöntemleri)
  - Basit aylık maliyet kontrol yöntemi
  - Basit günlük maliyet kontrol yöntemi
- b) Ayrıntılı maliyet kontrol yöntemi
  - Harris, Kerr ve Forster yöntemi
  - Horwath ve Horwath yöntemi
- c) Standart maliyet kontrol yöntemi
- d) Potansiyel maliyet kontrol yöntemi

İşletmelerce farklı maliyet yöntemleri kullanılmaktadır. Bunun nedenlerinin başında işletmelerin kapasitelerinin farklı olması ve farklı düzeyde ayrıntıyı içeren maliyet bilgilerine olan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Hangi maliyet yöntemi kullanılırsa kullanılsın yönetimin tercih yaparken dikkat etmesi gereken üç önemli husus vardır (Aktaş, 2011: 322-323):

- Oluşturulacak yöntem organizasyona uygun olmalıdır,
- Uygulanacak yöntemin getireceği yarar harcanan çaba ve ek maliyetlerden yüksek olmalıdır,
- Yöntem basit, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır.

## **4.2. Basit Maliyet Kontrol Yöntemi**

### **4.2.1. Basit Aylık Maliyet Kontrol Yöntemi**

Basit maliyet kontrol yöntemlerine yüzde kontrol yöntemleri de denilmektedir. Çünkü yöntemin esası maliyetlerin satışlara olan oranına dayanmaktadır. Basit aylık kontrol yönteminde bu oran adından da anlaşılacağı üzere aylık olarak hesaplanmaktadır. Aylık yiyecek maliyetini belirleyebilmek için ay sonu depo



sayımlarının yapılması gerekir. Yapılan sayımda mevcut malların miktarlarının fiyatları ile çarpımı sonucu depo mevcutlarının parasal değerleri belirlenir. Bu o aydaki dönem başı açılış stoklarıdır. Bunun ile o dönem içindeki alışlar toplanarak dönem sonu envanterinden çıkartılmak suretiyle tüketim miktarları belirlenmiş olur (Yılmaz, 2010: 148).

Fiziksel sayım bir ayın son gününde iş kapanışından sonra bir muhasebe periyodunun sonuna yakın yapılır. Bunu yapmanın amacı, ay boyunca tüketilen yiyecek ve içeceklerin asıl maliyetini belirlemek ve maliyet kontrol sürecinin etkili bir şekilde işleyip işlemediği başka bir ifade ile kontrol süreci hangi ölçüde çalıştığını göstermektir (Dittmer ve Keefe, 2005: 241).

Herhangi bir ay için satılan yiyeceğin maliyeti şu formül ile basitçe hesaplanabilir (Dittmer ve Keefe, 2005: 247):

$$\begin{aligned}
 & \text{Dönem başı stok miktarı} \\
 & + \text{Aylık yiyecek malzeme alışları} \\
 & = \text{Kullanıma hazır yiyecek stokları (toplam)} \\
 & - \text{Dönem sonu stok miktarı} \\
 & = \text{Yiyecek maliyeti (Kullanılan malzeme maliyeti)}.
 \end{aligned}$$

Formül oldukça basittir. Dönem başı stoku bir önceki ayın dönem sonu stoku ile aynıdır. Bu miktar ile dönem içi alışlar toplanır ve eldeki tüm yiyeceklerin miktarı bulunur. Toplam yiyecek miktarı dönem sonu stokundan çıkarılarak yiyeceğin maliyeti bulunmuş olur. Çıkan bu maliyetin satışlara oranı ile maliyet yüzdesi bulunmuş olacaktır.

Basit aylık maliyet kontrol yöntemi ile hesaplanan maliyetlerin sonuçları bir rapor halinde üst yönetime sunulur ve bu rapora geçen ay, geçen yıl raporları eklenerek kıyaslama yapma imkânı sağlanır. Bu yöntem daha çok küçük ve orta ölçekli işletmelerde uzun dönemli stoklamanın mümkün olmadığı hallerde kullanılmaktadır (Aktaş, 2011: 326).

Bu yöntem bazı konularda yetersiz kalmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Aras, 1993: 169):

- Maliyet sonuçları ay sonunda elde edildiği için olası olumsuzluklara karşı tedbir alınması için geç kalınabilmektedir.
- Önceki dönemlere veya standartlara göre artış ve azalışlar belirlenebilmekle birlikte nedenlerine ilişkin ayrıntılı bilgi sağlanamamaktadır.

Yöntemde bir günde satın alınan yiyecek o gün tüketilmiş gibi işlem görür. Satın alınan yiyecek maddesinin stok edilebileceği dikkate alınmaz. Bu yüzden belirli günlerdeki yoğun satın alma işlemleri yiyecek maliyetlerinin yüksek olmasına yol açabilecektir. Basit aylık maliyet kontrol yönteminin uygulanabilmesi için üretime depodan ya da direkt alımlardan sağlanan malzemelerin kaydedilmesi gerekir (Sarışık, 1998: 47).

#### 4.2.2. Basit Günlük Maliyet Kontrol Yöntemi

Basit günlük maliyet kontrol yönteminde maliyetler günlük olarak tutulmaktadır. Alımlar, günlük tutulmakta, maliyet ve satışlar günlük olarak bir tablo (Tablo-2.7) yardımı ile takip edilmektedir (Aktaş, 2011: 236).

Yöntem o gün alınan yiyeceklerin aynı gün kullanıldığı varsayımına dayanmaktadır. Ancak alımı yapılan yiyeceklerin hepsinin aynı günde kullanılması söz konusu olmayabilir (Akın ve Akın, 2013: 7). Bu yöntemle maliyetlerin günlük olarak takibi ve gerektiğinde tedbirlerin zamanında alınması amaçlanır ama yiyeceklerin hepsi aynı günde kullanılmadığı için bu pek mümkün olmayabilir.

Yiyecek maddelerinin toplu alındığı günlerde (hepsi kullanılmış olsa bile) maliyetler yüksek çıkacak bazı günlerde ise stoktan kullanıldığı için normalden düşük çıkacaktır. Bu nedenle sonuçların bir hafta veya on gün gibi belirli dönemler itibari ile analizi daha anlamlı olacaktır. Diğer yandan bu yöntemle maliyetler kısa bir dönemi kapsadığı için kontrolün verimliliğini düşürmesi de söz konusudur (Dağ, 2006: 83).

Bu yönteme göre günlük maliyet şu şekilde belirlenmektedir (Yılmaz, 2010: 153-154):

- Günlük giriş yapılan malzeme maliyeti
- + Mutfağa yapılan transferler
- Mutfaktan yapılan transferler
- Maliyetten düşülecekler (ödenmez, ikram vb.)
- = Kullanılan malzeme maliyeti
- Personel yemeği
- = Günlük satılan malzeme maliyet

Bu yönteme göre hesaplanan maliyetler ilgili tabloya günlük olarak işlenmekte ve maliyetlerin karşılaştırmalı olarak takip edilmesine imkân verilmektedir (Erdoğan, 2009: 316).

**Tablo 2.7. Günlük Yiyecek Maliyet Raporu**

GÜNLÜK YIYECEK MALİYET RAPORU					
Tarih:		Gün:			
		BUGÜN	BUGÜNE KADAR		
			Bu Ay	Geçen Ay	Geçen Yıl Aynı Ay
1	SATIŞLAR Restoran				
2	Ziyafet				
3	TOPLAM 1+2				
4	SATILAN Y. MALZEME MALİYETİ Direkt satın alma (Piyasa)				
5	Ambar Çıkışları				
6	TOPLAM 4+5				
7	PERSONEL YEMEĞİ İÇİN TÜKETİLEN MALZEME MAL. (-)				
8	Yöneticilere Ödenmez Çekle Yapılan Satışların Maliyeti (-)				
9	Barlara Transfer (-)				
10	Maliyetten Düşülecek Diğer (-)				
11	Barlardan Transferler (+)				
12	Satılan Malzemenin Net Maliyet 6-(7+8+9+10)+11				
13	YIYECEK MALİYET ORANI 12/3 %				

**Kaynak:** Yılmaz Yaşar, 2010: 154

### 4.3. Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemi

#### 4.3.1 Harris, Kerra ve Forster Yöntemi

Harris, Kerr ve Forster kuruluşu tarafından geliştirilen bu yöntem özde satılan yemeklerin maliyetlerinin hangi girdi kalemlerinden oluştuğunu bulmaktır. Bu yöntemde günlük maliyet değişimleri takip edilmesinin yanı sıra ara toplamlar

alınarak belirli aralıklarla veya ay sonu sonuçları da alınabilmektedir. Aylık maliyetin tam gerçeği yansıtılması için mutlaka ay sonu ve aybaşı malzeme sayımlarını gözden geçirilmesi gerekir (Aktaş, 2011: 330).

Yöntemde geçmiş dönemlerdeki maliyetlerin analizi dikkate alınmaktadır. Bu kapsamda, maliyet kontrol ölçüleri bir seri olarak düzenlenmekte ve maliyet dalgalanmaları ele alınmaktadır. Bu yöntemin sonucunda maliyetler yiyecekler satılmadan önceki karlarının kontrolü için kabul görmüş kısa dönemdeki (iki-üç gün) toplam karı ve maliyeti tahmini olarak verir (Özdoğan, 2010: 277).

**Tablo 2.8. Yiyeceklerin Gruplandırılması**

<p><b>1. Et ve et ürünleri</b> Sığı eti (Antre-kot, bonfile vb.) Dana eti (dana but, dana ciğer vb.) Kuzu eti (kuzu pizola, kuyruk yağı vb.) Hazır et ürünleri (jambon, salam vb.)</p> <p><b>2. Deniz mahsulleri</b> Balık (alabalık, kılıç balığı vb.) Deniz ürünleri (ahtapot, karides vb.)</p> <p><b>3. Sebze ve meyveler</b> Sebzeler (her çeşit sebze) Meyveler (her çeşit meyve) Meyve suları (konsantre vişne, portakal vb.) Donmuş sebze (donmuş bezelye vb.)</p> <p><b>4. Süt ve süt ürünleri</b> Süt ve krema (krem şanti, pastörize süt vb.) Peynir (beyaz peynir, tulum peynir vb.) Yumurta Dondurma (dondurma çeşitleri) Tereyağı ve margarin (yağ çeşitleri)</p>	<p><b>5 Konserve ve tahıllar</b> Konserve (salamura, turşu vb.) Komposto ve reçel (bal, çilek vb.) Tahıl ve hububat (kuru fasulye, nohut vb.)</p> <p><b>6 Tatlandırıcı ve baharatlar</b> Tatlandırıcı (biber, salça, hardal vb.) Baharatlar (kimyon, defne vb.) Karışık katkı maddeleri (tahin vb.) Kuru yemiş (fıstık vb.)</p> <p><b>7 Ekmek ve hamur ürünleri</b> Ekmek (yufka, ekmek çeşitleri vb.) Hamur ürünleri (un, nişasta vb.)</p> <p><b>8 Çay ve kahve</b> Kakao Sıcak çikolata Bitki çayı Yeşil çay</p>
--	--

**Kaynak:** Yılmaz, 2010: 156

Yiyecekler esas itibari ile işletmenin büyüklüğüne, satışa sunulan yiyecek çeşidine, işletme politikasına göre farklılık göstermekle birlikte en az 5 en fazla 18 gruba ayrılmaktadır. Yiyeceklerin gruba ayrılması aşağıdaki gibidir (Aktaş, 2011: 330-331):

1. Et ve et ürünleri (sığır, dana, kuzu vb.),

2. Deniz mahsulleri (balık, karides, ahtapot vb.),
3. Süt ve süt ürünleri (süt, peynir, margarin, yoğurt vb.),
4. Sebze ve meyveler (her türlü sebze yaş ve meyve çeşitleri),
5. Diğerleri (şarküteri malzemeleri, konserveler, kuru baklagiller vb.).

Gruplama yapılırken, yiyeceklerin satın alma değerleri ve kullanım özellikleri mutlaka dikkate alınmalı ve yapıldıktan sonra bunlara uyulmalıdır. Aksi takdirde karşılaşılabilecek olumsuzlukların tespiti yapılamaz ve alınan tedbirler etkisiz kalır. Gruplamayı daha geniş çerçevede ele almak gerekirse Tablo 2.8' deki gibi bir ayrıma gitmek mümkündür (Yılmaz, 2010: 156).

Harris, Kerr ve Forster yönteminde girdiler gruplar itibariyle tablolardan yararlanılarak takip edilir. Günlük alımlar malzeme gruplarına göre kaydedilmekte ve belirli aralıklarla ara toplamaların alınmasıyla bir ön değerlendirme gerçekleştirilmektedir (Özdoğan, 2010: 278).

#### **4.3.2 Horwath ve Horwath Yöntemi**

Harris, Kerr ve Forster yönteminde olduğu gibi yiyecekler bu yöntemde de gruplandırılmaktadır. Horwath ve Horwath yönteminde maliyetlerle birlikte satış kalemleri de yakından takip edilebilir, günlük ambar stoklarının bilinmesi sağlanır, ambara giren ve çıkan malzeme, yiyecek grupları ile kolayca takip edilir, hasılatlar ve elde edildiği birim görülür (Aktaş, 2011: 334).

Aynı zamanda yöntemde maliyetler ile birlikte her bir yiyecek grubu için satış oranı belirlenir ve bu sayede yiyecek grubunun toplam içindeki ağırlığı tespit edilebilmekte ve olumsuz sapmalar durumunda gerekli tedbirler zamanında alınabilmektedir (Özdoğan, 2010: 276).

Kısaca sistemin en büyük avantajı, toplam maliyetlerin yanında her yiyecek grubu kaleminin toplam yiyecek satışlarına oranını da vermesidir. Böylece, yiyecek-içecek yöneticisi hangi yiyecek grubu kaleminin, satışları olumsuz yönde etkilediğini ortaya çıkararak gerekli önlemleri alabilir. Ayrıca yöntem, toplam maliyet artışlarının hangi yiyecek grubu kaleminden kaynaklandığının net olarak bulunmasına da yardımcı olur (Koroğlu, 2007: 78).

#### **4.4. Standart Maliyet Kontrol Yöntemi**

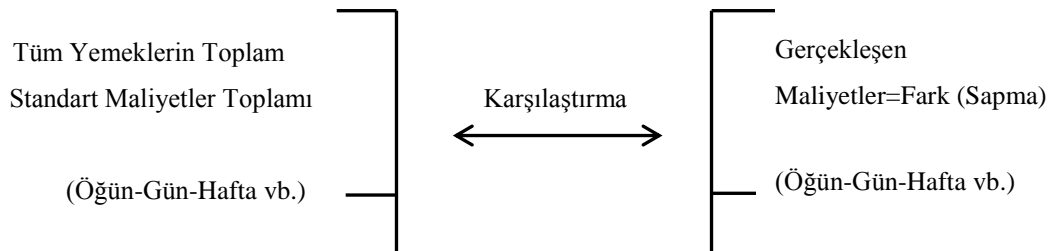
Standart maliyet kontrol yöntemi toplam standart maliyetlerin toplam gerçekleşen maliyetler ile kıyaslanmasına dayanan bir yöntemdir (Yılmaz, 2010:

161). Ürün veya hizmetin üretildiği her işletmede kullanılabilen bir yöntemdir. Geçmişteki verileri kullanarak standartlar belirlenir ve dönemde gerçekleşecek olan maliyetler ile karşılaştırarak sapmalar bulunur. Olumlu sapmalar gerçekleşen maliyetin standart maliyetten az olduğu anlamına gelirken olumsuz sapmalar tam tersi yani gerçekleşen maliyetin standart maliyetten çok olduğu anlamına gelir. Olumlu sapmalar işletme için ek bir gelirken olumsuz sapmalar ise işletme için zarardır (Bölükoğlu ve Özgen, 2006: 71).

Standart maliyetler fiili maliyetlere göre, ürün maliyetinin belirlenmesi, ürün fiyatlarının saptanması, bütçelerin düzenlenmesi, başarı ölçüsü, planlama ve maliyet kontrolüne ilişkin kararların alınmasında büyük ölçüde üstünlük sağlar (Güngörmüş, 2004: 4). Standart yemek reçeteleri dikkate alınarak hazırlanan toplam standart maliyetlerin toplam gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılabilmesi için servisi yapılan porsiyon sayısı bilinmesi gerekir. Servisi yapılan porsiyon sayısı ile standart maliyetlerin çarpımı sonucu menüdeki her yiyeceğin toplam standart maliyetine ulaşılabilir. Yöntemi şu şöyle özetleyebiliriz (Aktaş, 2011: 337):

**Yemeğin Standart Porsiyon Maliyeti \* Satılan Porsiyon Sayısı= Yemeğin Standart Maliyeti**

**Şekil 3. Toplam Standart Maliyet**



**Kaynak:** Aktaş, 2011: 337

Burada toplam gerçekleşen maliyetlere ulaşmak için mutfağa yapılan girdilere direkt alışlar eklenir ve transferlere ilişkin kayıtlar yapıldıktan sonra mutfakta üretilmiş ancak ücret karşılığı henüz satılmamış yiyeceklerin maliyeti (ödenmez, personel yemeği vb.) düşülür. Satılan yemeklerin porsiyon sayıları hesap tahsil için düzenlenen çek, adisyon ya da sipariş fişi yardımıyla elde edilir (Yılmaz, 2010: 162).

Porsiyon maliyetini hesaplama büyük önem arz etmektedir. Hammaddenin satın alındığı durumdan servis durumuna gelinceye kadar sebzelerin soyulması, kemik, yağ, sıyırma kayıpları gibi kayıplardan dolayı ortaya çıkan fireleri maliyet

hesabına eklemek işletmenin işini zorlaştırır (Dağ, 2006: 47). Dolayısıyla porsiyon maliyetini fire ve kayıplar düşüldükten sonra belirlemek daha mantıklıdır.

Toplam standart maliyetin, gerçekleşen maliyet ile karşılaştırmasına bir örnek verecek olursak (Özdoğan, 2010: 275):

X lokanta işletmesinde 24.06.2015 tarihinde günlük gerçekleşen satışlar için toplam standart maliyet 2.150 TL olarak hesaplanmıştır. Buna karşılık, aynı gün için hesaplanan gerçekleşen maliyet ise 2.200 TL'dir. Buna göre aşağıdaki hesaplama ile standart maliyet kontrolü yapılabilir.

Standart maliyet sapması:  $2.150 - 2.200 = -50$  TL (Olumsuz sapma) gösterilebilir.

Maliyet kalemleri tek tek gözden geçirilerek bu sapmanın nedeni araştırılıp bulunmalıdır. Aksi takdirde işletme olumsuzluğunun sebebini öğrenemez ve belki de işletme amaçları için önemli bir ayrıntıyı kaçıır.

Ortaya çıkan sapmanın nedenleri yiyecek malzemelerinin fiyatlarındaki artışa (fiyat sapması) ve maliyetleri arttırmaya neden olan kayıp ve firelere (kullanım sapması-miktar sapması) bağlanabilir. Önceden belirlenmiş olan porsiyon maliyetlerine piyasa fiyat değişiklikleri anında yansıtılmazsa farkın çıkması kaçınılmazdır. Fiyat değişikliklerinin takip edilmemesi sonucu ortaya çıkan bu sorun kontrol dönemine ilişkin toplam farkları kapsayacak şekilde düzenlenerek, dönem sonunda fiyat sapması olarak dikkate alınacaktır (Yılmaz, 2010: 163). Lokanta işletmelerine yönelik yapılan bir araştırmaya göre maliyet sistemlerini kullanarak standart maliyet ile dönem sonunda gerçekleşen sapmanın minimum olmasına dikkat eden işletmeler başarılı olmaktadır (Bölükoğlu ve Özgen, 2006: 72).

Miktar ve fiyat sapmasına ilişkin kontrol edilmesi gereken önemli noktalar şunlardır (Aktaş, 2011: 339):

- Piyasa fiyatlarının değişme sıklığının tespit edilip edilmediği,
- Porsiyon büyüklüklerine uyulup uyulmadığı,
- Standart reçetelere uygun üretim yapılıp yapılmadığı,
- Maliyetten düşülecek kalemlerin doğru tespit edilip edilmediği,
- Satış kayıtlarının doğru olup olmadığı,
- Koltuk altı ambar mevcudundaki tespitinin doğru yapılıp yapılmadığı,
- Kontrol sürecindeki kayıtların güvenilirliği.

Bu yöntemi uygulayan işletmelerde etkin bir maliyet kontrolü istenilen dönemler itibari ile ve satışlarla mukayeseli olarak yapılabilmektedir. Maliyet ve satışlar bölümler itibari ile takip edilebilmektedir. Diğer yandan, ortaya çıkan aksaklıkları sapmaya müsait olmasına rağmen özellikle fiyat istikrarı olmayan, standardizasyonun önem ve gereği yeterince kavranmayan ülkelerde uygulamaya yönelik bazı sorunlarla karşılaşacağı kesindir. Bu yöntem küçük işletmelerce fazla teferruatlı olmakla birlikte büyük lokanta işletmelerince özellikle zincir otel işletmelerini lokantalarında kolaylıkla uygulanabilecek bir yöntemdir (Yılmaz, 2010: 164). Çünkü yiyecek içecek işletmeleri faaliyetlerinde diğer turizm işletmelerine göre daha bağımsızdırlar (Bölükoğlu ve Özgen, 2006: 75).

#### 4.5. Potansiyel Maliyet Kontrol Yöntemi

**Tablo 2.9. Ön maliyet/ Ön Kontrol Raporu**

30.07.2015 Gün: Salı		PLANLANAN						GERÇEKLEŞEN				
Menü Kalemi	Satış Fiyatı	Standart Maliyet	Porsiyon Sayısı	Hasılat	Maliyet Toplamı	Maliyet Yüzdesi	Menü Kalemlerinin Toplam Oranı	Porsiyon Sayısı	Hasılat	Maliyet Toplamı	Maliyet Yüzdesi	Menü Kalemlerinin Toplam Oranı
ÖĞLE												
Bonfile												
Biftek												
ÖĞLE TOP.												
AKŞAM												
Kuzu Tandır												
Biftek												
AKŞAM TOP.												
GÜN TOP:												

**Kaynak:** Yılmaz, 2010: 167

Gelecekte olması beklenen maliyetler belirlenir ve beklenen karın elde edilmesi için satış fiyatları, menünün oluşturulması, porsiyon maliyetleri gibi tedbirleri almaya ve işletme etkinliğini arttırmaya yönelik çabaları kapsayan bu yönteme ön maliyet-ön kontrol (precost– precontrol) de denir. Tablo-2.9' da ön maliyet kontrolüne ilişkin bir rapor yer almaktadır (Özdoğan, 2010: 278).

Aslında bu yöntemin esası, girdi ve çıktılarla ilgili standardizasyon ile geçmişteki satış miktarını analiz ettikten sonra gerçekleşen üretim ve satışların



standartlarla karşılaştırarak planlardan sapmaların belirlenmesine dayanır. Satış tahminlerinin yapılabilmesi için genellikle geçmiş verilerden yararlanır. Geçmiş dönemlerde yapılan satışlardan yemeklerin beğenilirlik indeksleri oluşturularak (Tablo-2.10) menü planlaması yapılır. Aynı zamanda menüde yer alan yiyecekler arasında bir birleşim oluşturulmaya çalışılmalıdır. Çünkü 2 çok beğenilen yemek ele alındığında 1. yemeğin menüde tek başına bulunması durumunda beğenilirliği % 40 iken 2. çok beğenilen yemek menüye alındığında bu oran % 30'a düşebilir. Dolayısıyla bu yiyecekler kombine edilerek bir indeks hazırlanmalı ve daha sonra bunlardan ne kadar üretilecek sorusuna cevap aranmalıdır (Aktaş, 2011: 341).

**Tablo 2.10. Beğenilirlik İndeksi**

Yemek Adı	Satılan Porsiyon	Toplama Oranı (Beğenilme İndeksi) %
Izgara	18	12.9
Biftek	9	6.4
Bonfile	20	14.3
İmambayıldı	52	37.1
Kuzu tandır	16	11.4
Pirzola	25	17.9
Toplam	140	% 100

**Kaynak:** Aktaş, 2011: 341

Menü kalemleri yardımıyla üretilecek porsiyon sayısı belirlendikten sonra, daha önceki konularda anlatıldığı gibi (standart reçete, standart büyüklükler vs.) standart porsiyon maliyetleri hesaplanır. Bahsedilen bilgiler ışığında ön maliyet-ön kontrol raporu oluşturulur. Tablo oluşturulurken toplam maliyete ve toplam hasılatla ulaşmak için şu formüller kullanılır (Yılmaz, 2010: 166):

Satışı tahmin edilen yiyeceklerin porsiyon sayısı  $\times$  porsiyon maliyetleri =  
Toplam Maliyetler

Satışı tahmin edilen yiyeceklerin porsiyon sayısı  $\times$  porsiyon satış fiyatları =  
Toplam Hasılat

Sonuç olarak bu birleşime uygun düşmeyen satış maliyet %' sine sahip yiyeceklerle ilişkin düzenlemeler yapılır ve menünün yapısı son halini alır.

Her bir yemeğin maliyeti artabilir veya azalabilir. Bu yöntemde yiyecek maliyetinde yaşanan bu dalgalanmaların nedenleri belirlenebilmekte ve günlük olumsuzluklara yönelik tedbirler alınabilmektedir. Bununla beraber yöntemin

teferruatı da oldukça fazladır. Bundan dolayı küçük işletmeler için oldukça kapsamlı olup sistemin işleyişi büyük bir çabayı gerektirmektedir. Ancak günümüz teknolojisinde bilgisayarlı uygulamalar bu alanda hızlı ve detaylı bilgiler sunma konusunda büyük kolaylıklar sağlamaktadırlar (Aktaş, 2011: 344).

Lokanta işletmeleri yapıları gereği birbirleriyle aynı koşullara sahip olsalar da maliyet unsurları farklılık gösterebilir. Örneğin, her öğünde belirli yemekleri üretip satan bir işletme ile zengin çeşitliliğe sahip bir işletmenin maliyet unsurları ya da lüks bir lokanta ile sıradan bir lokantanın maliyet unsurları bir olmayacaktır. Bu durumda her işletme kendi bünyesine uygun maliyet kontrol yöntemlerinden birini seçmelidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANTAKYADA FAALİYET GÖSTEREN LOKANTA İŞLETMELERİNDE KULLANILAN MALİYET HESAPLAMA YÖNTEMLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

Tez çalışması kapsamında Antakya’da faaliyet gösteren lokanta işletmelerinde kullanılan maliyet hesaplama yöntemlerinin çeşitlerine, maliyet hesaplamada yaşanan zorluklara, bu zorlukların giderilmesine ve üretilen yemeğin porsiyon maliyetinin nasıl belirlendiğine yönelik bir araştırma çalışması yapılmıştır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada, meze ve ızgara ağırlıklı menüleriyle Türkiye’nin en zengin mutfaklarından birine sahip olan Antakya’da faaliyet gösteren lokantalarda meze ve ızgara porsiyon maliyetlerinin belirli bir yöntemle göre hesaplanıp hesaplanmadığının, fiyatların rekabetçi bir ortamda piyasa koşullarına göre mi, yoksa bir maliyet hesaplama yöntemi kullanılarak maliyet + kar şeklinde mi saptandığının, işletmelerde bir maliyet kontrol yapısının olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Bir işletmenin yukarıda sözü edilen bu çağdaş işletmecilik kavramlarından uzak olması, işletmenin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu itibarla çalışmanın, yemek kültürünün yerel ekonominin önemli unsurlarından biri olduğu Antakya’da faaliyet gösteren lokanta işletmeleri için öneri geliştirilmesi açısından önemli olduğu kabul edilmektedir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEME

Çalışmanın ana kitlesi meze ve ızgara ağırlıklı menüleriyle Türkiye’nin en zengin mutfaklarından birine ev sahipliği yapmakta olan Antakya’da faaliyet gösteren 401 lokantadır (Kaynak: Antakya Vergi Dairesi). Çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden “Yargısal Örnekleme” yöntemi ile belirli bir sandalye kapasitesine ve menü içerisinde yiyecek çeşidine sahip olan ayrıca bu araştırma çalışmasına katkı sağlayacağı düşünülen 63 lokanta işletmesi iradi olarak seçilmiştir.

### 3.3. VERİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Araştırma kapsamındaki lokanta işletmelerinde yiyecek maliyet kontrol süreci unsurlarının olup olmadığını ve ne şekilde uygulandığını tespit etmek amacıyla maliyet kontrol sürecinin bileşenleri dikkate alınarak hazırlanan anket formu yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmak suretiyle veriler elde edilmiştir. Konu ile ilgili hazırlanan anket formları iradi olarak seçilen lokantaların yönetici ve/veya sahibi olan kişilerle yüz yüze görüşülmek suretiyle uygulanmıştır. Bu kişilerin işletmelerde kullandıkları maliyet hesaplama yöntemlerine, ürettikleri yemeğin porsiyon maliyetinin nasıl hesaplandığına, başarı durumunu ve karlılığı etkileyen faktörlere ilişkin bilgi derinlemesine görüşme yöntemi ile elde edilmiştir.

Anket formu genel bilgiler bölümü ve maliyet kontrol uygulamalarına yönelik bilgiler bölümü olmak üzere toplam iki bölümden ve 12 sorudan oluşmaktadır.

Anket çalışmasında elde edilen veriler SPSS programında işleme tabi tutularak frekans tabloları çıkarılmış ve buna ek olarak bazı unsurlar arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için Ki Kare testi ve Çapraz Tablolar (Crosstabs) analizi yapılmıştır.

### 3.3. LİTARETÜR ÇALIŞMASI

Köroğlu'nun (2007) "Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyetinin Kontrolü", Sarıışık'ın (1998) "Yiyecek İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otellerde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerinde Bir Çalışma", Taşkın'ın (1991) "Konaklama Sektöründeki Yiyecek İçecek İşletmelerinin Optimum Maliyet ve Karlılık Analizi" gibi çalışmalarında yiyecek içecek maliyetinin kontrolü üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Öte yandan Başer (1995) çalışmasında, Antalya yöresinde bulunan 12 adet yiyecek içecek işletmelerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmada; yiyecek içecek işletmelerinin uygulamış olduğu maliyet kontrol yöntemlerinin standart maliyet kontrol yöntemi ile ayrıntılı maliyet kontrol yöntemi olduğunu tespit edilmiştir.

Yazıcıoğlu (1998) Ankara'da 59 turizm işletme belgeli restoranda gerçekleştirdiği araştırmada restoranlarda maliyetleme ve gider kontrolü konularında karşılaşılan sorunlar ile standart maliyet sisteminin kullanılması arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Rowe (2003) çalışmasında; menü tasarlama ile maliyet kontrolü arasındaki ilişkiyi araştırma konusu ettiği çalışmasında menü tasarlanmanın müşteri tatmininde dolayısıyla da hasılat artışında önemli etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Çınar (2004) çalışmasında; İstanbul'da bulunan 199 turistik işletme belgeli yiyecek içecek işletmesinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, ilgili işletmelerin 97'sinin gelir kontrolü, 102'sinin ise standart maliyet kontrolü yöntemini tercih ettikleri saptanmıştır.

Chow, Lau ve Wing-chun Lo (2007) çalışmalarında; hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin hizmet kazancında anahtar bir eleman olduğunu ortaya koymuşlardır.

Akın ve Aliye (2013) çalışmalarında; Güneydoğu Anadolu'nun en büyük ili olan Gaziantep'te bulunan turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinden yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak elde edilen verileri kullanarak, frekans dağılımlarını incelemiştir. Bu sonuçlara göre; araştırmaya katılan işletme sahipleri ve yöneticilerinin genellikle işletmelerinde ayrıntılı maliyet kontrol sistemini uyguladıkları saptanmıştır.

Sarışık (1998) çalışmasında, beş yıldızlı otel işletmelerinde standart yiyecek maliyet kontrol sistemlerinden ayrıntılı maliyet kontrol sisteminin, maliyetlerdeki artışlar ayrıntılı gösterdiğini, ancak bu yöntemin maliyet değişiminin kaynağını göstermediğini belirterek; bu durumun işletmenin alacağı önlemlerde yetersiz kalacağını savunmuştur.

Taşkın (1997) çalışmasında; Ayvalık'ta bulunan 4 adet üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümünde, yiyecek ve içeceklerin maliyetleri ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketler, yargısal örnekleme tekniği esas alınarak otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinden sorumlu yöneticileri ile kişisel görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde karşılaştırmalı oranlama yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada, üretilen yiyecek ve içeceklerin satış hacmi ile satış fiyatı arasındaki ilişki incelenmiş ve işletmelerin %50'sinin basit maliyet kontrol sistemini %50'sinin ise ayrıntılı maliyet kontrol sistemini uyguladığı tespit edilmiştir.

Levinson (1989) çalışmasında; her yiyecek ve içecek yönetimi için birçok kontrol problemi olduğunu ve bunların hiçbirinin kesin, açık bir cevabı olmadığını savunmuştur. Ona göre problemler birbiriyle ilişkili ve zor; hatta bazıları çözümlenemeyecek düzeydedir.

Dongsuk, Mattile ve Bai (2007) çalışmalarında; Restorana üye olmanın günümüz restoran endüstrisinde yaygın olduğundan bahsetmiştir. Müşterilerin seçimi, diğer programlara katılma istekliliği ve restoranda bulunmanın verdiği his üzerinde üyelik ücretlerinin ve rekabetin ortak etkisini incelemişlerdir.

Bölükoğlu ve Işıl (2006) çalışmalarında; yiyecek içecek hizmet işletmelerinde maliyet belirleme yöntemlerinden standart maliyet yöntemini incelemişlerdir. Standart maliyet sisteminin özellikle istikrarlı ekonomilerde faaliyet gösteren işletmeler tarafından bütçe hazırlamada önem taşıdığı sonucuna varmışlardır.

Bu çalışmada ise meze ve ızgara ağırlıklı menüleriyle Türkiye'nin en zengin mutfaklarından birine ev sahipliği yapmakta olan Antakya'da faaliyet gösteren lokantaların meze ve ızgara porsiyon maliyetlerini nasıl hesapladıkları, işletmelerde bir maliyet kontrol yapısının olup olmadığı araştırma konusu edilmektedir.

### **3.4. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI**

Anket çalışması genel bilgiler bölümü ile birlikte iki bölüme ve 12 sorudan oluşmaktadır.

İlk bölüm, anketi cevaplayan lokanta işletmesi yöneticisinin eğitim durumunun, lokantadaki sandalye kapasitesinin ve çalışan personel sayısının sorulduğu genel bilgiler bölümüdür. Bu bölüm toplam 3 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölüm ise maliyet kontrol uygulamalarına yönelik soruların sorulduğu toplam 9 sorudan oluşan bölümdür.

İkinci bölümde işletmede uygulanan menü türüne, menü planlamanın nasıl yapıldığına, menü oluşturmada en fazla önem verilen unsura, işletmede yiyecek maliyetini en fazla arttıran unsura, kullanılan porsiyon fiyatı tespit yöntemine, kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemine, karlılığı en fazla etkileyen unsura ve lokantanın başarısını rakiplere kıyasla en fazla etkileyen unsura ilişkin sorular işletme sahibine yöneltilmiştir.

Anket formu Hatay-Antakya'da faaliyet gösteren 401 lokanta işletmesinden iradi olarak seçilen 63 lokantaya uygulanmıştır.

### 3.4.1. Genel Bilgiler

#### 3.4.1.1. Eğitim Durumu

**Tablo 3.1. Yöneticilerin Eğitim Durumu**

Eğitim Durumu	N (%)
İlkokul	17 (27,0)
Ortaokul	0 (0,00)
Lise	31 (49,2)
Üniversite	15 (23,8)
Lisansüstü	0 (0,00)
<b>Toplam</b>	<b>63 (100)</b>

Tablo-3.1’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerinin % 27’si ilkokul, yarıya yakını lise ve % 23,8’i üniversite mezunudur. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin yaklaşık % 75’i lise ve üzeri seviyede eğitim almış kişilerden oluşmaktadır.

#### 3.4.1.2. Sandalye Kapasitesi

**Tablo 3.2. Lokantadaki Sandalye Kapasitesi**

Kapasite	N (%)
10 – 99	14 (22,2)
100 – 199	32 (50,8)
200 – 299	8 (12,7)
300 ve yukarısı	9 (14,3)
<b>Toplam</b>	<b>63 (100)</b>

Tablo-3.2.’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına giren işletmelerin yaklaşık % 25’i 10 – 99, yarıdan fazlası 100 – 199 ve yaklaşık % 13’ü 200 – 299 sandalye kapasitesine sahiptir.

Dolayısıyla işletmelerin çoğunluğu 100 – 199 sandalye kapasitesine sahiptir.

### 3.4.1.3. Personel Sayısı

**Tablo 3.3. Çalışan Personel Sayısı**

Personel Sayısı	N (%)
1 – 9	20 (31,7)
10 – 19	25 (39,7)
20 – 29	12 (19,0)
30 – 39	3 (4,8)
40 ve üzeri	3 (4,8)
<b>Toplam</b>	<b>63 (100)</b>

Tablo-3.3.'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına giren işletmelerin yaklaşık % 32'si 1 – 9, % 40'ı 10 – 19 personele sahiptir. Dolayısıyla araştırma kapsamına giren işletmelerin yaklaşık % 70'i 1 – 19 arası personele sahiptir

### 3.4.2 Menü Türü

#### 3.4.2.1. Menü Kartı

**Tablo 3.4. Menü Kartının Olup Olmama Durumu**

Menü Kartı	N (%)
Evet	48 (76,2)
Hayır	15 (23,8)
<b>Toplam</b>	<b>63 (100)</b>

Tablo-3.4.'de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki işletmelerin % 76,2'si yiyecek içecek hizmetini müşterilerine bir menü kartı ile sunmaktadır.

#### 3.4.2.2. Menü Türü

**Tablo 3.5. İşletmede Uygulanan Menü Türü**

Menü Türü	N (%)
Ala Carte Menü	45 (71,4)
Tabldot Menü	9 (14,3)
Devirli Menü (Günden güne değişen)	2 (3,2)
Özel Menüler	3 (4,8)
Diğer (Belirtiniz)...	4 (6,3)
<b>Toplam</b>	<b>63 (100)</b>



Tablo-3.5.'de görüldüğü üzere, işletmelerin % 70' inden fazlası Alakart menü kullanmaktadır. Tabldot menü kullanım oranı % 15 civarındadır. Diğer iki menü türü olan devirli menü ve özel menülerin kullanım oranı düşüktür. Tabldot menünün alakart menüye göre daha kolay hazırlanması ve daha az maliyetli olmasına rağmen uygulama oranı alakart menüye göre oldukça düşüktür.

Bu tespit, araştırma kapsamına giren işletmelerin maliyetten çok müşteri memnuniyetini ön planda tuttuklarını göstermektedir.

### 3.4.2.3. Menü Planlama Şekli

**Tablo 3.6. Menü Planlamanın Nasıl Yapıldığı**

Menü Planlama	N (%)
Manuel (Elle)	49 (77,8)
Bilgisayar programı ile	14 (22,2)
<b>Toplam</b>	<b>63 (100)</b>

Tablo-3.6.'da görüldüğü gibi, araştırma kapsamına giren işletmelerin % 80'e yakını menü planlamayı manuel olarak yani elle yapmaktadırlar. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki işletmelerin menü planlama açısından teknolojik olanakları yeterince kullanmadıkları anlaşılmaktadır.

### 3.4.3. Maliyet Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi

Yukarda da belirtildiği gibi araştırma kapsamına giren işletmelerin yiyecek maliyet kontrol süreci hakkındaki durumlarını tespit etmek amacıyla yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmak suretiyle veriler elde edilmiştir. Böylece menü planlama, satın alma, porsiyon fiyatı tespit yöntemi, maliyet yöntemi, karlılığa etki eden unsur ve işletmenin rakiplere kıyasla durumu gibi yiyecek maliyet kontrol sürecinin temel unsurlarını oluşturan süreç ve lokantalarda ne ölçüde kullanıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

### 3.4.3.1. Menü Oluşturmayı Etkileyen Unsurlar

**Tablo 3.7. Menü Oluşturmada En Fazla Önem Verilen Unsur**

Unsur	N (%)
Görünüm	20 (31,7)
Lezzet ve koku	24 (38,1)
Fiyatın uygun olması	7 (11,1)
Müşteri profili (ekonomik, sosyal vb)	6 (9,5)
Besleyici nitelikler	0 (0,0)
Kalori hesabı	0 (0,0)
Müşteri istekleri	6 (9,5)
<b>Toplam</b>	<b>63 (100)</b>

Tablo-3.7.'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerde menü oluşturmada en fazla önem verilen unsur % 40'a yakın olan lezzet ve kokudur. İşletmelerin yaklaşık % 32'si görünüme, %11,1' i fiyatın uygun olmasına ve yaklaşık % 10'u müşteri profili ve müşteri isteklerine önem vermektedir.

Dolayısıyla işletmelerin % 70'e yakını menü oluşturmada lezzet ve koku ile görünüme önem vermektedir.

### 3.4.3.2. Yiyecek Maliyetini En Fazla Artıran Unsur

**Tablo 3.8. Yiyecek Maliyetini En Fazla Arttıran Unsur**

Unsur	N (%)
Stok devir hızının yüksek olması	10 (15,9)
Malzemenin alındığı yer	15 (23,8)
Yiyeceklerin çeşit sayısının yüksekliği	30 (47,6)
Yiyeceklerin çeşit sayısının azlığı	0 (0,0)
İsrafın fazla olması	2 (3,2)
Malzemenin çalınması	0 (0,0)
Malzeme alımının yeterince kontrol edilememesi	6 (9,5)
<b>Toplam</b>	<b>63 (100)</b>

Tablo-3.8.'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına giren işletmelerin % 15'i stok devir hızının yüksekliğini, % 25'i malzemenin alındığı yeri, % 50'si ise yiyeceklerin çeşit sayısının fazla olmasını yiyecek maliyetini en fazla arttıran unsur olarak görmektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki işletmelerin yarısında

yiyeceklerin çeşit sayısının fazlalığı yiyecek maliyetini arttıran en önemli etken olarak görülmektedir.

### 3.4.3.3. Kullanılan Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemi

**Tablo 3.9. Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemi**

Yöntem	N (%)
Aynı sınıftaki diğer lokantaların benzer mallar için uyguladığı fiyatlara göre fiyat tespiti	3 (4,8)
Müşterinin bakış açısını dikkate alarak müşteriye makul gelecek bir fiyat belirleme	0 (0,0)
Deneme yanılma yoluyla fiyat saptama. Fiyat tutmazsa değiştirilir.	0 (0,0)
Yüksek kar hedefi ile müşterilerin yiyeceklere ödeyebileceği düşünülen en yüksek fiyatın belirlenmesi. Beklenen satış olmazsa fiyat düşürülür.	0 (0,0)
Yiyecek fiyatlarının çok düşük seviyede belirlenmesi. Böylece çok az karla satış yapılarak uzun vadede müşteri sayısının artırılması ve sürümden kazanma hedeflenir.	3 (4,8)
Fiyat bir maliyet yüzdesi dikkate alınarak belirlenir. Örneğin maliyetin %40 alınması: Maliyet 40 TL ise fiyat 100 TL belirlenir.	0 (0,0)
Fiyat = Standart reçete maliyeti + mutfak işçilik maliyeti + hedeflenen kar	37 (58,7)
Fiyat = Standart reçete maliyeti + mutfak işçilik maliyeti + diğer sabit ve değişken giderler + hedeflenen kar	12 (19,0)
Fiyatın, müşterilerin genel gelir durumu, bir öğün için ödeyebilecekleri tutar, rakip işletmelerin fiyatları, hedef müşterilerin makul karşılayacağı tutar dikkate alınarak belirlenmesi.	6 (9,5)
Fiyatın belli bir dönem için hazırlanan bütçede yer alan genel giderler, yiyeceğin hammadde maliyeti, işçilik maliyeti ve kâr dikkate alınarak belirlenmesi.	2 (3,2)
Fiyatın, hedeflenen net kârın elde edilebilmesi için yapılması gerekli toplam yiyecek satış hasılatı dikkate alınarak belirlenmesi.	0 (0,0)
<b>Toplam</b>	<b>63 (100)</b>

Tablo-3.9.'da görüldüğü gibi, araştırma kapsamına giren işletmelerin yaklaşık % 60'ı bir porsiyon yiyeceğin fiyat tespitini yaparken Fiyat = Standart reçete maliyeti + mutfak işçilik maliyeti + hedeflenen kar yöntemini, % 19'u Fiyat = Standart reçete maliyeti + mutfak işçilik maliyeti + diğer sabit ve değişken giderler + hedeflenen kar yöntemini ve % 10'a yakını Fiyatın, müşterilerin genel gelir durumu, bir öğün için ödeyebilecekleri tutar, rakip işletmelerin fiyatları, hedef müşterilerin makul karşılayacağı tutar dikkate alınarak belirlenmesi yöntemini kullanmaktadır.

Dolayısıyla araştırma kapsamındaki işletmelerin yaklaşık % 80' inin bir porsiyon yemeğin fiyat tespitini yaparken standart reçete maliyetini, mutfak ve işçilik maliyetini ve hedeflenen karı kullandıkları anlaşılmaktadır.

### 3.4.3.4. Kullanılan Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi

**Tablo 3.10. Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi**

Yöntem	N (%)
Maliyetlerin aylık olarak satışlara oranlanması yoluyla kontrol edilmesi	24 (38,1)
Maliyetlerin günlük olarak satışlara oranlanması yoluyla kontrol edilmesi	8 (12,7)
Alınan malzemelerin gruplandırılarak işlenmesi, çıkışının yapılması ve ay sonu depo sayımı yapılarak stok kontrolünün yapılması	15 (23,8)
Yiyecek malzeme maliyetinin ne olması gerektiğinin (standart maliyet) önceden belirlenmesi ve ay sonunda gerçekleşen maliyetle standart maliyetin karşılaştırılması	15 (23,8)
Satışı yapılan yiyeceklerin miktar ve türleri ile geçmiş satış verileri dikkate alınarak, gelecek dönemler için tahmin yapılarak stok kontrolünün yapılması	1 (1,6)
<b>Toplam</b>	<b>63 (100)</b>

Tablo-3.10'da görüldüğü gibi, araştırma kapsamına giren işletmelerin yaklaşık % 40'ı yiyecek maliyet kontrol yöntemi olarak, maliyetlerin aylık olarak satışlara oranlanması yoluyla kontrol edilmesi yöntemini, % 23,8'i alınan malzemelerin gruplandırılarak işlenmesi, çıkışının yapılması ve ay sonu depo sayımı yapılarak stok kontrolünün yapılması yöntemini ve yiyecek malzeme maliyetinin ne olması gerektiğinin (standart maliyet) önceden belirlenmesi ve ay sonunda gerçekleşen maliyetle standart maliyetin karşılaştırılması yöntemini kullanmaktadırlar.

Görüldüğü üzere yiyecek maliyeti kontrol yöntemlerinden birine genel bir yoğunluk yoktur. Araştırma kapsamındaki işletmeler, kapasitelerine ve hizmet sundukları kitleye göre yiyecek maliyet kontrol yöntemlerinden birini kullanmaktadırlar.

### 3.4.3.5. Karlılığı En Fazla Etkileyen Unsur

Tablo 3.11. Karlılığı Etkileyen Unsurlar

Unsur	N (%)
Hammadde girdi maliyetleri	25 (39,7)
Ücret ve maaşlar	4 (6,3)
Amortismanlar	0 (0,0)
Elektrik ve akaryakıt maliyeti	2 (3,2)
Kira gideri	8 (12,7)
Vergiler	24 (38,1)
Kredi Faizi	0 (0,0)
Temizlik ve güvenlik gideri	0 (0,0)
Üniforma, masa örtüleri, peçete vb. tüketim giderleri	0 (0,0)
Tanıtım ve sipariş dağıtım maliyetleri	0 (0,0)
Yönetici ve muhasebeci ücretleri	0 (0,0)
<b>Toplam</b>	<b>63 (100)</b>

Tablo-3.11’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına giren işletmelerin yaklaşık % 40’ı karlılığını en fazla etkileyen unsurun hammadde girdi maliyetleri ve vergiler olduğunu, kira giderinin % 12,7, ücret ve maaşların % 6,3 ve elektrik ve akaryakıt maliyetinin % 3,2 oranında etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla hammadde girdi maliyetleri ve vergiler araştırma kapsamına giren işletmelerin karlılığını en fazla etkileyen unsurlardır.

### 3.4.3.6. Başarıyı Rakiplere Kıyasla En Fazla Etkileyen Unsur

Tablo 3.12. Başarıyı Rakiplere Kıyasla Etkileyen Unsurlar

Unsur	N (%)
Hizmet kalitesi	8 (12,7)
Yiyecek içecek kalitesi	25 (39,7)
Hijyen ve sanitasyon	5 (7,9)
Müşteri tercihleri ve memnuniyeti	5 (7,9)
Uygun menü	4 (6,3)
Uygun fiyat	6 (9,5)
Kalifiye personel	5 (7,9)
Profesyonel yönetici	5 (7,9)
<b>Toplam</b>	<b>63 (100)</b>

Tablo-3.12’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına giren işletmelerin yaklaşık % 40’ı başarısını rakiplere kıyasla en fazla etkileyen unsurun yiyecek içecek kalitesi olduğunu, % 12,7’si Hizmet kalitesi olduğunu, % 10’u uygun fiyat olduğunu ifade etmiştir. Hijyen ve sanitasyon, kalifiye personel, profesyonel yönetici ile müşteri tercihleri ve memnuniyetini başarı unsuru olarak gören işletmelerin oranı %8’dir. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğu, rakiplerine kıyasla daha başarılı olmalarını sağlayan unsurun sundukları “yiyecek ve içecek kalitesi” olduğunu ifade etmektedir.

#### 3.4.4 Ki-Kare ve Çapraz Tablolar (Crosstabs) Analizi

Araştırma kapsamındaki işletmelerin maliyet kontrol yapısına yönelik değerlendirmeler yapılması amacıyla maliyet kontrol yapısını belirleyen değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bunun için, elde edilen veriler Ki-Kare Analizine tabi tutulmuştur. Bir değişkendeki artışın diğer değişkeni etkileyip etkilemediğini tespit etmek için ise Çapraz Tablolar Analizi yapılmıştır. Aralarında ilişki aranan değişkenler ve analizler aşağıdaki gibidir:

Not 1: Porsiyon fiyatı tespit yöntemi maddeleri uzun olduğundan tabloya yerleştirebilmek amacıyla aşağıdaki şekilde kodlanmıştır.

- 1- Aynı sınıftaki diğer lokantaların benzer mallar için uyguladığı fiyatlara göre fiyat tespiti
- 2- Yiyecek fiyatlarının çok düşük seviyede belirlenmesi. Böylece çok az karla satış yapılarak uzun vadede müşteri sayısının artırılması suretiyle sürümden kazanma hedeflenir.
- 3-  $\text{Fiyat} = \text{Standart reçete maliyeti} + \text{mutfak işçilik maliyeti} + \text{hedeflenen kar}$
- 4-  $\text{Fiyat} = \text{Standart reçete maliyeti} + \text{mutfak işçilik maliyeti} + \text{diğer sabit ve değişken giderler} + \text{hedeflenen kar}$
- 5- Fiyatın, müşterilerin genel gelir durumu, bir öğün için ödeyebilecekleri tutar, rakip işletmelerin fiyatları, hedef müşterilerin makul karşılayacağı tutar dikkate alınarak belirlenmesi.
- 6- Fiyatın belli bir dönem için hazırlanan bütçede yer alan genel giderler, yiyeceğin hammadde maliyeti, işçilik maliyeti ve kâr dikkate alınarak belirlenmesi.

Not 2: Yiyecek maliyet kontrol yöntemi maddeleri uzun olduğundan tabloya yerleştirebilmek amacıyla aşağıdaki şekilde kodlanmıştır.

- Maliyetlerin, aylık olarak satışlara oranlanması yoluyla kontrol edilmesi,
- Maliyetlerin, günlük olarak satışlara oranlanması yoluyla kontrol edilmesi,
- Alınan malzemelerin gruplandırılarak işlenmesi, çıkışının yapılması ve ay sonu depo sayımı yapılarak stok kontrolünün yapılması,
- Yiyecek malzeme maliyetinin ne olması gerektiğinin (standart maliyet) önceden belirlenmesi ve ay sonunda gerçekleşen maliyetle standart maliyetin karşılaştırılması,
- Satışı yapılan yiyeceklerin miktar ve türleri ile geçmiş satış verileri dikkate alınarak, gelecek dönemler için tahmin yapılarak stok kontrolü yapılması.

#### 3.4.4.1. Personel Sayısı – Diğer Değişkenler Arasında İlişki

**Tablo 3.13. Personel Sayısı – Maliyeti Arttıran Unsur İlişkisi**

		İşletmede yiyecek maliyetini en fazla artıran unsur hangisidir?					Toplam
		Stok devir hızının yüksek olması	Malzemenin alındığı yer	Yiyeceklerin çeşit sayısının yüksekliği	İsrafın fazla olması	Malzeme alımının yeterince kontrol edilememesi	
Lokantanın Personel Sayısı	1 – 9	4	6	8	0	2	20
	10 – 19	4	7	12	0	2	25
	20 – 29	1	2	5	2	2	12
	30 – 39	0	0	3	0	0	3
	40 ve +	1	0	2	0	0	3
Toplam		10	15	30	2	6	63
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)	
Değerler		63		15,960		0,421	

Tablo-3.13.' de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin personel sayısı ile yiyecek maliyetini etkileyen unsurlar arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05'den büyüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Diğer bir deyişle, lokantada çalışan personel sayısının lokantanın stok devir hızı, malzemeyi aldığı yer, yiyecek çeşit sayısı, israf düzeyi, hammadde alımının kontrol edilmesi gibi yiyecek maliyetini arttıran unsurlar üzerinde bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

**Tablo 3.14. Personel Sayısı – Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemi İlişkisi**

		İşletmenizde kullanılan porsiyon fiyatı tespit yöntemi aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?						Toplam
		1	2	3	4	5	6	
Lokantanın Personel Sayısı	1 – 9	1	2	11	4	2	0	20
	10 – 19	0	1	19	1	2	2	25
	20 – 29	0	0	4	6	2	0	12
	30 – 39	0	0	3	0	0	0	3
	40 ve üzeri	2	0	0	1	0	0	3
Toplam		3	3	37	12	6	2	63
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)		
Değerler		63		47,58		0,000		

Tablo-3.14.'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin personel sayısı ile işletmede kullanılan porsiyon fiyatı tespit yöntemi arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05'den küçüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Diğer bir değişle, lokantada çalışan personel sayısının lokantada kullanılan porsiyon fiyatı tespit yöntemi üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Nitekim çalışan sayısı 1-19 arasında olan işletmelerin %66'sının;

Fiyat = Standart reçete maliyeti + mutfak işçilik maliyeti + hedeflenen kar

Yöntemini kullandığı, çalışan sayısı 20-29 arasında olan işletmelerin ise yarısının;

Fiyat = Standart reçete maliyeti + mutfak işçilik maliyeti + diğer sabit ve değişken giderler + hedeflenen kar

Yöntemini kullandığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışan sayısı arttıkça, yani işletmenin faaliyet hacmi arttıkça maliyet hesaplamada daha detay unsurları dikkate aldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.15. Personel Sayısı – Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi İlişkisi**

		İşletmenizde kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemi aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?					Toplam	
		a	b	c	d	e		
Lokantanın Personel Sayısı	1 – 9	7	2	5	5	1	20	
	10 – 19	9	4	5	7	0	25	
	20 – 29	4	1	4	3	0	12	
	30 – 39	1	1	1	0	0	3	
	40 ve üzeri	3	0	0	0	0	3	
Toplam		24	8	15	15	1	63	
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)		
Değerler		63		10,314		0,850		



Tablo-3.15.'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin personel sayısı ile yiyecek maliyet kontrol yöntemi arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05' den büyüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Diğer bir deyişle, lokantada çalışan personel sayısına bağlı olmaksızın aynı çalışan sayısına sahip işletmelerin farklı yöntemler kullanabildikleri saptanmıştır.

**Tablo 3.16. Personel Sayısı – Karlılığı Etkileyen Unsur İlişkisi**

		İşletmenizin karlılığını en fazla etkileyen unsur hangisidir?					Toplam
		Hammadde girdi maliyetleri	Ücret ve maaşlar	Elektrik ve akaryakıt maliyeti	Kira gideri	Vergiler	
Lokantanın Personel Sayısı	1 – 9	5	2	1	3	9	20
	10 – 19	12	1	0	4	8	25
	20 – 29	7	0	1	1	3	12
	30 – 39	1	1	0	0	1	3
	40 ve +	0	0	0	0	3	3
Toplam		25	4	2	8	24	63
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)	
Değerler		63		16,335		0,430	

Tablo-3.16' da görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin personel sayısı ile işletmenin karlılığını etkileyen unsurlar arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05' den büyüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Diğer bir deyişle, lokantada çalışan personel sayısına bağlı olmaksızın aynı çalışan sayısına sahip işletmelerin karlılık açısından farklı unsurlardan etkilendikleri saptanmıştır.

**Tablo 3.17. Personel Sayısı – Yöneticilerin Eğitim Durumu İlişkisi**

		Yöneticilerin Eğitim Durumu Nedir?			Toplam		
		İlkokul	Lise	Üniversite			
Lokantanın Personel Sayısı	1 – 9	10	7	3	20		
	10 – 19	3	17	5	25		
	20 – 29	1	6	5	12		
	30 – 39	1	1	1	3		
	40 ve +	2	0	1	3		
Toplam		17	31	15	63		
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)	
Değerler		63		16,235		0,039	

Tablo-3.17.’ de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin personel sayısı ile yöneticilerin eğitim durumu arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05’ den küçüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Nitekim çalışan sayısı 1-9 arasında olan işletmelerin %50’sinin yöneticisi ilkokul, çalışan sayısı 10-19 arasında olan işletmelerin %68’i ile çalışan sayısı 20-29 arasında olan işletmelerin %50’sinin yöneticisi lise mezunudur. Çalışan sayısı 20-29 arasında olan işletmelerin %50’ye yakını ise üniversite mezunudur. Dolayısıyla yöneticinin öğrenim düzeyi yükseldikçe çalışan sayısının arttığı söylenebilir. Ancak dikkat çekici olan husus lise mezunu yönetici oranının yüksek olduğudur.

### 3.4.4.2. Yöneticilerin Eğitim Durumu – Diğer Değişkenler Arasında İlişki

**Tablo 3.18. Eğitim Durumu – Menü Planlama İlişkisi**

		İşletmenizde menü planlama nasıl yapılmaktadır?		Toplam
		Manuel (Elle)	Bilgisayar programı ile	
Yöneticilerin Eğitim Durumu	İlkokul	16	1	17
	Lise	23	8	31
	Üniversite	10	5	15
Toplam		49	14	63
Ki-Kare Testi	N	Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)
Değerler	63	3,928		0,140

Tablo-3.18’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticilerinin eğitim durumu ile işletmede uygulanan menü planlama türü arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05’den büyüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Diğer bir deyişle, eğitim durumuna bağlı olmaksızın farklı eğitim seviyesinde olan yöneticilerin menü planlamada benzer yöntemi kullanabildikleri saptanmıştır.

**Tablo 3.19. Eğitim Durumu – Menü Türü İlişkisi**

		İşletmenizde hangi menü türü uygulanmaktadır?					Toplam
		Alakart Menü	Tabldot Menü	Devirli Menü	Özel Menüler	Diğer	
Yöneticilerin Eğitim Durumu	İlkokul	13	3	0	0	0	17
	Lise	25	4	0	0	0	31
	Üniversite	7	2	2	3	3	15
Toplam		45	9	2	3	3	63
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)	
Değerler		63		17,911		0,022	

Tablo-3.19’da görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticilerinin eğitim durumu ile işletmede uygulanan menü türü arasında anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Buna göre alakart menü uygulayan yöneticilerin %30’u ilkökul, %55’ i lise ve %15’i üniversite mezunudur. Yöneticilerin çoğunlukla işletmenin kurucusu ve sahibi olduğu dikkate alındığında bu sonuç doğaldır. Çünkü ilkökul ve lise mezunu olan yöneticiler lokanta sektöründe çekirdekten yetişmiş kişiler olabilecekleri için alakart menüde yemek sunacak düzeyde uzmanlaşmış olabilirler.

**Tablo 3.20. Eğitim Durumu – Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemi İlişkisi**

		İşletmenizde kullanılan porsiyon fiyatı tespit yöntemi aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?						Toplam
		1	2	3	4	5	6	
Yöneticilerin Eğitim Durumu	İlkokul	3	2	10	0	2	0	17
	Lise	0	0	23	3	3	2	31
	Üniversite	0	1	4	9	1	0	15
Toplam		3	3	37	12	6	2	63
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)		
Değerler		63		35,504		0,00		

Tablo-3.20’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticilerinin eğitim durumu ile işletmede kullanılan porsiyon fiyatı tespit yöntemi arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05’ den küçüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Diğer bir değişle, işletmelerin yöneticilerinin eğitim durumunun lokantada kullanılan porsiyon fiyatı tespit yöntemi üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Nitekim ilkökul (%59) ve lise mezunlarının (%74) çoğunluğunun;

$$\text{Fiyat} = \text{Standart reçete maliyeti} + \text{mutfak işçilik maliyeti} + \text{hedeflenen kar}$$

Yöntemini kullandığı, üniversite mezunlarının çoğunluğunun (%60) ise;

Fiyat = Standart reçete maliyeti + mutfak işçilik maliyeti + diğer sabit ve değişken giderler + hedeflenen kar

Yöntemini kullandığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticinin maliyet hesaplamada daha detay unsurları dikkate aldığı tespit edilmiştir.

### 3.21. Eğitim Durumu – Maliyet Kontrol Yöntemi İlişkisi

		İşletmenizde kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemi aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?					Toplam
		a	b	c	d	e	
Yöneticilerin Eğitim Durumu	İlkokul	12	1	2	2	0	17
	Lise	6	7	8	9	1	31
	Üniversite	6	0	5	4	0	15
Toplam		24	8	15	15	1	63
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)	
Değerler		63		16,628		0,034	

Tablo-3.21.'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticilerinin eğitim durumu ile işletmede kullanılan maliyet kontrol yöntemi arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05'den küçüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Nitekim en basit yöntemlerden biri olan “Maliyetlerin, aylık olarak satışlara oranlanması yoluyla kontrol edilmesi yöntemini ilkökul mezunlarının %70’ i, lise mezunlarının %30’u, üniversite mezunlarının ise %40’ ı kullanmaktadır.

Yukarıdakine kıyasla daha teknik bir yaklaşım olan “Alınan malzemelerin gruplandırılarak işlenmesi, çıkışının yapılması ve ay sonu depo sayımı yapılarak stok kontrolünün yapılması yöntemini ilkökul mezunlarının %11,7’ si, lise mezunlarının %26’ sı, üniversite mezunlarının ise %33’ü kullanmaktadır.

Öte yandan “Yiyecek malzeme maliyetinin ne olması gerektiğinin (standart maliyet) önceden belirlenmesi ve ay sonunda gerçekleşen maliyetle standart maliyetin karşılaştırılması yöntemini” ise ilkökul mezunlarının yine %11,7’si, lise mezunlarının %30’ u, üniversite mezunlarının ise %26’sı kullanmaktadır.

Bu tespitler, teknik açıdan üstün olan yöntemlerin en fazla lise mezunları tarafından kullanıldığını göstermektedir.

**Tablo 3.22. Eğitim Durumu – Rakiplere Kıyasla Başarı İlişkisi**

		Lokantanızın başarısını rakiplere kıyasla en fazla etkileyen unsur hangisidir?								Toplam
		Hizmet kalitesi	Yiyecek içecek kalitesi	Hijyen ve arındırma	Müşteri tercihleri	Uygun menü	Uygun fiyat	Kalifiye personel	Profesyone l yönetici	
Yöneticilerin Eğitim Durumu	İlkokul	4	3	1	2	2	2	1	2	17
	Lise	2	14	4	1	2	4	2	2	31
	Üniversite	2	8	0	2	0	0	2	1	15
Toplam		8	25	5	5	4	6	5	5	63
Ki-Kare Testi		N			Pearson Chi-Square Value			Asymp. Sig. (p value)		
Değerler		63			14,308			0,427		

Tablo-3.22’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticilerinin eğitim durumu ile işletmenin başarısını rakiplere kıyasla en fazla etkileyen unsur arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05’den büyüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Diğer bir değişle, eğitim durumuna bağlı olmaksızın aynı eğitim seviyesinde olan yöneticilerin başarıyı etkileyen unsura bakış açıları benzer olabilmektedir.

#### 3.4.4.3. Sandalye Kapasitesi – Diğer Değişkenler Arasında İlişki

**Tablo 3.23. Sandalye Kapasitesi – Menü Planlama İlişkisi**

		İşletmenizde menü planlama nasıl yapılmaktadır?		Toplam	
		Manuel (Elle)	Bilgisayar programı ile		
Lokantanın Sandalye Kapasitesi	10 – 99	11	3	14	
	100 – 199	28	4	32	
	200 – 299	5	3	8	
	300 ve +	5	4	9	
Toplam		49	14	63	
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value	Asymp. Sig. (p value)
Değerler		63		5,407	0,144

Tablo-3.23.’de görüldüğü gibi, sandalye kapasitesi ile uygulanan menü planlama türü arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05’den büyüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Diğer bir değişle, farklı büyüklükte olan işletmelerin menü planlamayı benzer şekilde yapabildikleri saptanmıştır.

**Tablo 3.24. Sandalye Kapasitesi –Menü Oluşturmada Önem Verilen Unsur İlişkisi**

		İşletmenizde menü oluşturmada en fazla önem verilen unsur nedir?					Toplam
		Görünüm	Lezzet ve koku	Fiyatın uygun olması	Müşteri profili (ekonomik, sosyal vb)	Müşteri istekleri	
Lokantanın Sandalye Kapasitesi	10 – 99	4	4	3	0	3	14
	100 – 199	11	14	4	2	1	32
	200 – 299	3	2	0	1	2	8
	300 ve +	2	4	0	3	0	9
Toplam		20	24	7	6	6	63
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)	
Değerler		63		18,251		0,108	

Tablo-3.24’de görüldüğü gibi, sandalye kapasitesi ile menü oluşturmada en fazla önem verilen unsur arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05’ den büyüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Diğer bir değişle, farklı büyüklükte olan işletmelerin menü oluşturmada benzer unsurlara önem verdikleri saptanmıştır.

**Tablo 3.25. Sandalye Kapasitesi – Maliyeti Arttıran Unsur İlişkisi**

		İşletmenizde yiyecek maliyetini en fazla arttıran unsur hangisidir?					Toplam
		Stok devir hızının yüksek olması	Malzemenin alındığı yer	Yiyecekler in çeşit sayısının yüksekliği	İsrafın fazla olması	Malzeme alımının yeterince kontrol edilememesi	
Lokantanın Sandalye Kapasitesi	10 – 99	2	3	5	0	4	14
	100 – 199	5	11	16	0	0	32
	200 – 299	1	1	3	1	2	8
	300 ve +	2	0	6	1	0	9
Toplam		10	15	30	2	6	63
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)	
Değerler		63		22,416		0,033	

Tablo-3.25’de görüldüğü gibi, sandalye kapasitesi ile yiyecek maliyetini en fazla arttıran unsur arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05’den

küçüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Nitekim yiyecek maliyetini en fazla artıran unsur sandalye kapasitesi 10-99 arasında olan işletmelerin % 28,5’inde “Malzeme alımının yeterince kontrol edilememesi”, % 33’ünde “Yiyeceklerin çeşit sayısının yüksekliği” olarak ifade edilmiştir.

Öte yandan yiyecek maliyetini en fazla artıran unsur sandalye kapasitesi 100-199 arasında olan işletmelerin % 33’ünde “Malzemenin alındığı yer”, % 50’sinde “Yiyeceklerin çeşit sayısının yüksekliği” olarak ifade edilmiştir.

Dolayısıyla, yiyecek maliyetini artıran unsurlar işletmelerin büyüklüğüne göre farklılık gösterebilmektedir.

**Tablo 3.26. Sandalye Kapasitesi – Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemi İlişkisi**

		İşletmenizde kullanılan porsiyon fiyatı tespit yöntemi aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?						Toplam
		1	2	3	4	5	6	
Lokantanın Sandalye Kapasitesi	10 – 99	1	1	7	5	0	0	14
	100 – 199	0	1	22	3	4	2	32
	200 – 299	0	0	4	2	2	0	8
	300 ve +	2	1	4	2	0	0	9
Toplam		3	3	37	12	6	2	63
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)		
Değerler		63		20,716		0,146		

Tablo-3.26.’da görüldüğü gibi, sandalye kapasitesi ile kullanılan porsiyon fiyatı tespit yöntemi arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05’den büyüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Diğer bir değişle, farklı büyüklükte olan işletmelerin benzer porsiyon fiyatı tespit yöntemi kullanabildikleri saptanmıştır.

**Tablo 3.27. Sandalye Kapasitesi – Maliyet Kontrol Yöntemi İlişkisi**

		İşletmenizde kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemi aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?					Toplam
		a	b	c	d	e	
Lokantanın Sandalye Kapasitesi	10 – 99	3	1	4	6	0	14
	100 – 199	13	5	7	6	1	32
	200 – 299	3	0	3	2	0	8
	300 ve +	5	2	1	1	0	9
Toplam		24	8	15	15	1	63
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)	
Değerler		63		9,494		0,660	

Tablo-3.27.'de görüldüğü gibi, sandalye kapasitesi ile kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemi arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05' den büyüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Diğer bir değişle, farklı büyüklükte olan işletmelerin benzer yiyecek maliyet kontrol yöntemi kullanabildikleri saptanmıştır.

**Tablo 3.28. Sandalye Kapasitesi – Karlılığı Etkileyen Unsur İlişkisi**

		İşletmenizin karlılığını en fazla etkileyen unsur hangisidir?					Toplam
		Hammadde girdi maliyetleri	Ücret ve maaşlar	Elektrik ve akaryakıt maliyeti	Kira gideri	Vergiler	
Lokantadaki Sandalye Kapasitesi	10 – 99	6	1	1	2	4	14
	100 – 199	13	1	0	5	13	32
	200 – 299	5	1	0	1	1	8
	300 ve +	1	1	1	0	6	9
Toplam		25	4	2	8	24	63
Ki-Kare Testi		N		Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)	
Değerler		63		13,108		0,361	

Tablo-3.28'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin sandalye kapasitesi ile işletmenin karlılığını en fazla etkileyen unsur arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05'den büyüktür. Bu durum, ele alınan söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Diğer bir değişle, farklı büyüklükte olan işletmelerin karlılığı etkileyen unsurlara bakış açıları benzer olabilmektedir.



### 3.4.4.4. Diğer Bazı Değişkenler Arasında İlişki

**Tablo 3.29. Menü Planlama – Maliyet Kontrol Yöntemi İlişkisi**

		İşletmenizde kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemi aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?					Toplam
		a	b	c	d	e	
İşletmede menü planlamanın yapılma şekli	Manuel (Elle)	18	8	13	9	1	49
	Bilgisayar programı ile	6	0	2	6	0	14
Toplam		24	8	15	15	1	63
Ki-Kare Testi	N	Pearson Chi-Square Value			Asymp. Sig. (p value)		
Değerler	63	6,107			0,191		

Tablo-3.29’da görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerde uygulanan menü planlama türü ile kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemi arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05’den büyüktür. Bu durum, ele alınan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını yani, işletmede uygulanan menü planlama türünün işletmede kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemi üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Diğer bir değişle, menü planlama şekli farklı olan işletmelerin kullandıkları yiyecek maliyet kontrol yöntemi benzer olabilmektedir.

**Tablo 3.30. Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemi – Maliyet Kontrol Yöntemi İlişkisi**

		İşletmenizde kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemi aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?					Toplam
		a	b	c	d	e	
İşletmede kullanılan porsiyon fiyatı tespit yöntemi	1	3	0	0	0	0	20
	2	0	0	1	2	0	25
	3	17	6	5	9	0	12
	4	4	1	5	2	0	3
	5	0	1	2	2	1	3
	6	0	0	2	0	0	
Toplam		24	8	15	15	1	63
Ki-Kare Testi	N	Pearson Chi-Square Value			Asymp. Sig. (p value)		
Değerler	63	32,192			0,041		

Tablo-3.30’da görüldüğü gibi, porsiyon fiyatı tespit yöntemi ile kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemi arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık

düzeyi) 0,05'den küçüktür. Bu durum, ele alınan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Böylece, işletmede kullanılan porsiyon fiyatı tespit yönteminin, yiyecek maliyet kontrol yöntemi üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 3.31. Menü Planlama – Menü Kartı**

		İşletmenizde müşteriye sunulmak üzere bir menü kartı hazırlanmakta mıdır?		Toplam
		Evet	Hayır	
İşletmede menü planlamanın yapılış şekli	Manuel (Elle)	34	15	49
	Bilgisayar programı ile	14	0	14
Toplam		48	15	63
Ki-Kare Testi	N	Pearson Chi-Square Value		Asymp. Sig. (p value)
Değerler	63	5,625		0,013

Tablo-3.31'de görüldüğü gibi, menü planlama türü ile müşteriye sunulmak üzere bir menü kartının hazırlanıp hazırlanmaması arasındaki ilişkiyi gösteren p değeri (anlamlılık düzeyi) 0,05'den küçüktür.

Bu durum, ele alınan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Böylece, işletmede menü planlamanın nasıl yapıldığının, müşteriye sunulmak üzere bir menü kartı hazırlamada önemli bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.4.4.5. Çapraz Tablolar Analizi

Çapraz Tablolar Analizinin bir değişkendeki artışın diğer değişkeni etkileyip etkilemediğini tespit etmek için yapıldığından daha önce bahsetmiştik. Birbirlerini etkileme durumu incelenen değişkenler aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3.32. Sandalye Kapasitesinin Personel Sayısına Etkisi**

			Lokantadaki Personel Sayısı Nedir?					Toplam
			1 – 9	10 – 19	20 – 29	30 – 39	40 ve +	
Lokantadaki Sandalye Kapasitesi	10 – 99	Count	10	4	0	0	0	14
		% within Kapasite	71,4%	28,6%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	100 – 199	Count	10	18	4	0	0	32
		% within Kapasite	31,2%	56,2%	12,5%	,0%	,0%	100,0%
	200 – 299	Count	0	1	6	1	0	8
		% within Kapasite	,0%	12,5%	75,0%	12,5%	,0%	100,0%
	300 ve yukarısı	Count	0	2	2	2	3	9
		% within Kapasite	,0%	22,2%	22,2%	22,2%	33,3%	100,0%
Toplam	Count	20	25	12	3	3	63	
	% within Kapasite	31,7%	39,7%	19,0%	4,8%	4,8%	100,0%	

Tablo-3.32.'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerden sandalye kapasitesi 10 – 99 aralığında olanların % 71,4'ü 1 – 9, geri kalanı 10 – 19 personel istihdam etmiştir.

Bu kapasitedeki işletmelerin hiç birinde 20 ve üzeri personel yoktur. Sandalye kapasitesi yüksek olan işletmelere bakıldığında ise personel sayısı ile doğru orantılı bir artış görülmektedir. Dolayısıyla, beklendiği üzere, sandalye kapasitesi arttıkça personel sayısı artmaktadır.

**Tablo 3.33. Menü Türünün Menü Oluşturmada Önem Verilen Unsura Etkisi**

			İşletmenizde menü oluşturmada en fazla önem verilen unsur nedir?					Toplam
			Görünüm	Lezzet ve koku	Fiyatın uygunluğu	Müşteri profili	Müşteri istekleri	
İşletmede uygulanan menü türü	Alakart	Count	19	13	4	5	4	45
		% within Menü türü	42,2%	28,9%	8,9%	11,1%	8,9%	100,0%
	Tabldot	Count	0	2	5	0	2	9
		% within Menü türü	,0%	22,2%	55,6%	,0%	22,2%	100,0%
	Devirli	Count	0	2	0	0	0	2
		% within Menü türü	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Özel Menüler	Count	0	2	0	1	0	3
		% within Menü türü	,0%	66,7%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
	Diğer	Count	1	2	1	0	0	4
		% within Menü türü	25,0%	50,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
Toplam	Count	20	24	7	6	6	63	
	% within Menü türü	31,7%	38,1%	11,1%	9,5%	9,5%	100,0%	

Tablo-3.33’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına giren işletmelerden Alakart menü kullananların çoğu (% 42,2) menü oluşturmada en fazla “görünüm” önem vermektedir. Tabldot menü kullananların yarısından fazlası fiyatın uygunluğuna, devirli menü ve özel menüler kullananların çoğu ise menü oluşturmada en fazla “lezzet ve kokuya” önem vermektedir.

Bu durum araştırma kapsamındaki işletmelerin ürünlerini “görünüm”, “lezzet ve koku”, “fiyatın uygunluğu” özelliklerini ön plana çıkararak satmayı hedeflediklerini göstermektedir.

**Tablo 3.34. Porsiyon Fiyatı Tespit Yönteminin Maliyet Kontrol Yöntemine Etkisi**

			İşletmenizde kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemi aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?					Toplam
			a	b	c	d	e	
İşletmede kullanılan porsiyon fiyatı tespit yöntemi	1	Count	3	0	0	0	0	3
		% within P. fiyat t.	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	2	Count	0	0	1	2	0	3
		% within P. fiyat t.	,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
	3	Count	17	6	5	9	0	37
		% within P. fiyat t.	45,9%	16,2%	13,5%	24,3%	,0%	100,0%
	4	Count	4	1	5	2	0	12
		% within P. fiyat t.	33,3%	8,3%	41,7%	16,7%	,0%	100,0%
	5	Count	0	1	2	2	1	6
		% within P. fiyat t.	,0%	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	100,0%
	6	Count	0	0	2	0	0	2
		% within P. fiyat t.	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Toplam	Count	24	8	15	15	1	63	
	% within P. fiyat t.	38,1%	12,7%	23,8%	23,8%	1,6%	100,0%	

Tablo-3.34’de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki işletmelerden porsiyon fiyatı tespit yöntemi olarak “Aynı sınıftaki diğer lokantaların benzer mallar için uyguladığı fiyatlara göre fiyat tespiti yöntemi” ni kullanan işletmelerin tümü yiyecek maliyet kontrol yöntemi olarak “Maliyetlerin aylık olarak satışlara oranlanması yoluyla kontrol edilmesi yöntemi” ni tercih etmişlerdir.

Yiyecek fiyatlarının çok düşük seviyede belirlenmesi yöntemini seçenlerin çoğu (% 66,7) standart maliyet yöntemini,

Fiyat = Standart reçete maliyeti + mutfak işçilik maliyeti + hedeflenen kar şeklinde hesaplayanların % 45,9’u Maliyetlerin aylık olarak satışlara oranlanması yoluyla kontrol edilmesi yöntemini,

Fiyat = Standart reçete maliyeti + mutfak işçilik maliyeti + diğer sabit ve değişken giderler + hedeflenen kar yöntemini tercih edenler ise genelde basit maliyet

yöntemi olan maliyetlerin aylık ve günlük olarak satışlara oranlanması yoluyla kontrol edilmesi yöntemini tercih etmişlerdir.

**Tablo 3.35. Menü Planlama Türünün Porsiyon Fiyatı Tespit Yöntemine Etkisi**

			İşletmenizde menü planlama nasıl yapılmaktadır?		Toplam
			Manuel (elle)	Bilgisayar programı ile	
İşletmede kullanılan porsiyon fiyatı tespit yöntemi	1	Count	3	0	3
		% within P. fiyat t.	100,0%	,0%	100,0%
	2	Count	3	0	3
		% within P. fiyat t.	100,0%	,0%	100,0%
	3	Count	27	10	37
		% within P. fiyat t.	73,0%	27,0%	100,0%
	4	Count	9	3	12
		% within P. fiyat t.	75,0%	25,0%	100,0%
	5	Count	5	1	6
		% within P. fiyat t.	83,3%	16,7%	100,0%
	6	Count	2	0	63
		% within P. fiyat t.	100,0%	,0%	100,0%
Toplam		Count	49	14	63
		% within P. fiyat t.	77,8%	22,2%	100,0%

Tablo-3.35’de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki işletmelerden porsiyon fiyatı tespit yöntemi olarak” Aynı sınıftaki diğer lokantaların benzer mallar için uyguladığı fiyatlara göre fiyat tespiti, Yiyecek fiyatlarının çok düşük seviyede belirlenmesi,  $Fiyat = Standart\ reçete\ maliyeti + mutfak\ işçilik\ maliyeti + diğer\ sabit\ ve\ değişken\ giderler + hedeflenen\ kar$  ve Fiyatın belli bir dönem için hazırlanan bütçede yer alan genel giderler, yiyeceğin hammadde maliyeti, işçilik maliyeti ve kâr dikkate alınarak belirlenmesi olanların neredeyse hepsi menü planlamayı elle yapmaktadır.

En çok tercih edilen Fiyat = Standart reçete maliyeti + mutfak işçilik maliyeti + hedeflenen kar yöntemini tercih edenlerin çoğu ise (% 73) menü planlamayı elle yapmasına rağmen, diğer bazı yöntemlerde menü planlamayı bilgisayar programı ile yapan işletmeler de bulunmaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ

Lokanta işletmelerinin kârlılıklarını artırması ve varlıklarını sürdürebilmesi için en önemli faktörlerden biri, her işletmede olduğu gibi, maliyetlerin kontrol altında tutulmasıdır. Etkin bir yiyecek-içecek maliyet kontrolü için maliyet kontrol sisteminin temelini oluşturan menü planlama, satın alma, teslim alma, depolama, dağıtım, üretim ve gelir kontrolü konuları ile ilgili çeşitli önlemlerin alınması ve etkili bir yiyecek-içecek maliyet kontrol yönteminin uygulanması gerekmektedir. Menü, maliyetleri belirlemeye yarayan önemli araçlardan biridir. Dolayısıyla menü ne kadar iyi hazırlanırsa maliyetleri belirlemek ve kontrol altına almak da o denli kolaylaşabilir.

Bu çalışmada Türkiye'nin önde gelen mutfaklarından birine sahip olan Antakya'da faaliyet gösteren lokantalarda meze ve ızgara porsiyon maliyetlerinin subjektif veya objektif hesaplama yöntemlerinden hangisine göre hesaplandığı, kullanılan yöntemin işletmenin yapısına ve içinde bulunduğu koşullara uygun olup olmadığının tespit edilmesi ve işletmelerde bir maliyet kontrol yapısının olup olmadığı araştırma konusu edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerden elde edilen verilerin analiz edilmesi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin yaklaşık % 75' i lise ve üzeri seviyede eğitim almış kişilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin bir maliyet kontrol yapısına sahip olmalarını mümkün kılacak eğitim seviyesine sahip olan yöneticileri olduğu söylenebilir.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunluğu 100 – 199 sandalye kapasitesine sahiptir ve yaklaşık % 60'ı 10 – 29 arası personel istihdam etmiştir. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki işletmeler bir porsiyon fiyatı tespit yöntemi ya da maliyet kontrol yöntemi kullanmayı gerektirecek büyüklükte işletmelerdir.
- Araştırma kapsamına giren işletmelerin % 75'inden fazlası yiyecek içecek listelerini müşterilerine bir menü kartı ile sunmaktadır. Bu tespit işletmelerin müşteriye hizmeti önemsediklerini de göstermektedir.



- Araştırma kapsamına giren işletmelerin % 70'inden fazlası Alakart menü kullanmaktadır ve işletmelerin yaklaşık % 80'i menü planlamayı elle yapmaktadırlar. Tabldot menünün alakart menüye göre daha kolay hazırlanabilir olması ve daha az maliyetli olmasına rağmen uygulama oranı alakart menüye göre oldukça düşüktür. Bu tespit, araştırma kapsamına giren işletmelerin maliyetten çok müşteri memnuniyetini ön planda tuttıklarını göstermektedir.
- Araştırma kapsamına giren işletmelerin çoğu menü oluşturmada uygun fiyattan ziyade “görünüm, lezzet ve koku” unsurlarına önem vermektedir.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerin yiyecek maliyetini en fazla etkileyen unsur “yiyecek çeşit sayısının yüksek olması”dır.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerin yaklaşık % 60'ı bir porsiyon yiyeceğin fiyat tespitini yaparken “Fiyat = Standart reçete maliyeti + mutfak işçilik maliyeti + hedeflenen kar” yöntemini kullanmaktadırlar. Dolayısıyla işletmelerin çoğu fiyat tespiti yaparken, işçilik ve reçete maliyeti dışındaki giderleri maliyet hesaplamasına dâhil etmemektedir.
- Araştırma kapsamına giren işletmelerin çoğu maliyetlerini hesaplarken basit maliyet kontrol yöntemini tercih etmektedirler. İşletmeler genellikle yiyecek maliyet kontrol yöntemi tercihini, kapasitelerine ve hizmet sundukları kitleye göre belirlemektedirler.
- Araştırma kapsamına giren işletmelerin çoğunda karlılığı en fazla etkileyen unsur hammadde girdi maliyetleri ve vergilerdir.
- Araştırma kapsamına giren işletmelerin başarısını rakiplere kıyasla en fazla etkileyen unsurlar arasında en büyük paya sahip olan unsur “yiyecek ve içecek kalitesidir”. Tüketicinin kaliteli ürün tüketmesi açısından çok önemli olan bu husus işletmenin sürekliliği açısından da hayati öneme sahiptir.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerde yöneticinin öğrenim düzeyi yükseldikçe çalışan sayısı artmaktadır.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan sayısı arttıkça, yani işletmenin faaliyet hacmi arttıkça maliyet hesaplamada daha detay unsurlar dikkate alınmaktadır. Ancak eğitim durumuna bağlı olmaksızın, yani farklı eğitim seviyesinde olan yöneticiler menü planlamada benzer yöntemi (manuel planlama) kullanabilmektedir. Lise mezunlarının büyük çoğunluğu (%75),

üniversite mezunlarının %50'si menü planlamada bilgisayar kullanmamaktadır. Bu durum menü planlamanın eğitimden ziyade deneyime bağlı olduğunu göstermektedir. Nitekim yöneticilerin çoğunlukla işletmenin kurucusu ve sahibi olduğu dikkate alındığında bu sonuç doğaldır. Öte yandan araştırma kapsamındaki işletmelerde teknik açıdan üstün olan maliyet kontrol yöntemleri en fazla lise mezunları tarafından kullanılmaktadır. İlkokul ve lise mezunu olan yöneticiler lokanta sektöründe çekirdekten yetişmiş kişiler olabilecekleri için bu hususlarda uzmanlaşmış olmaları doğaldır.

- Porsiyon fiyatı tespit yöntemi, yiyecek maliyetini artıran unsurlar, menü oluşturmada önem verilen unsurlar, yiyecek maliyet kontrol yöntemi ve menü planlama şekli gibi hususların işletmenin büyüklüğüne bağlı olmadığı tespit edilmiştir.
- Sandalye kapasitesi ile personel sayısı arasında doğru orantı vardır. Dolayısıyla, beklendiği üzere, sandalye kapasitesi arttıkça personel sayısı artmaktadır.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerden alakart menü kullananlar çoğunlukla menü oluştururken “görünüm” ile “lezzet ve kokuya” önem vermektedir. Tabldot menü kullananlar ise beklendiği gibi “fiyatın uygunluğu” unsurunu ön planda tutmaktadırlar.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerde porsiyon fiyatı tespit yöntemi menü planlamada bilgisayardan yararlanmayı gerekli kılmamıştır. Yöntem ne olursa olsun çok az işletme menü planlamayı bilgisayar programı ile yapmaktadır.

## ÖNERİLER

Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Maliyet kontrol yöntemlerinin ve porsiyon fiyatı tespit yöntemlerinin işletmede mevcut olması kadar etkin olması da gerekmektedir. Aksi halde maliyeti önleyici önlemlerin etkisi fazla hissedilmez. Bu itibarla, işletme yöneticilerinin maliyet kontrol ve fiyat belirleme faaliyetlerinde zaman zaman bizzat bulunmaları gerekli görülmektedir.
- Araştırma kapsamına giren işletmelerin % 70' inden fazlası Alakart menü kullanmaktadır. Alakart menünün hazırlanma zorluklarından dolayı bu menü türünü kullanan işletmeler menü öğelerini hazırlarken daha dikkatli davranmalıdırlar. Müşteri Alakart menüde yiyecek ve içeceği doğrudan menüye bakarak seçtiği için fiyatlama daha büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu menü türünü kullanan işletmeler müşteri tipine, mevsimsel özelliklere, lokanta sandalye kapasitesine, işletme imkânlarına, müşteri alışkanlık ve tercihlerine, beslenme gereksinimlerine, yiyeceğin hazırlanma süresine ve fiyatına göre menü planlama yapmalıdır.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunun (tabldot menü kullananlar hariç) menü oluştururken “uygun fiyat” unsurundan ziyade lezzet, koku ve görüntüye önem vermeleri kaliteli mal ve hizmet sunma yaklaşımı içinde oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ancak yine de işletmenin rekabet avantajı sağlamak ve karlılığını artırmak açısından maliyet kontrolü ve doğru maliyet tespiti yaparak hem uygun fiyatlı hem de müşterilerin kaliteli ürün talebine cevap veren ürünler sunarak müşteri potansiyelini artırması olasıdır. Çünkü müşteriler açısından bir malın kaliteli olmasının yanı sıra uygun fiyatlı olması da oldukça önemli bir unsurdur.
- İşletmeler açısından elektrik, telefon, temizlik gibi diğer işletme giderleri de üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunda bu unsur porsiyon fiyatı tespit edilirken dikkate alınmamaktadır. Oysa bu genel giderlerin de maliyet tespitinde dikkate alınmasının karlılık açısından etkilidir.

- Araştırma kapsamına giren işletmelerin çoğunda karlılığı en fazla etkileyen unsur hammadde girdi maliyetleri ve vergiler olduğu için işletmelerin maliyet kontrol sürecinin ilk aşamaları olan menü planlama ve satın alma sürecini yakından izlemesi gerekmektedir. Çünkü menü planlama hangi yiyecek ve içeceklerin satın alınacağını belirlerken satın alma, hammadde maliyetinin olduğu aşamadır. Bu nedenle satın alma sorumlusunun hammadde alımlarındaki etkililiği ve kontrolü artırılarak olası kayıp veya alış maliyetini artıran unsurlar azaltılabilir ya da ortadan kaldırılabilir.
- Daha fazla kar etmek için yüksek kalite veya uygun fiyatla müşteri potansiyelinde artış sağlanabilir. Fiyatların daha uygun hale getirilmesi için maliyet azaltıcı tedbirler uygulanması, kalitenin artırılması için ise yüksek maliyete katlanması gerekir. İşletme hangi seçeneği tercih ederse etsin, maliyetleri kontrol altına almaya önem vermelidir.
- Yiyecek içecek sektöründe nitelikli personele sahip olmak müşteri memnuniyetinin tesisi açısından çok önemlidir. Bir porsiyon yemeğin hazırlanışı ve sunumu müşterinin devamlılığını ve tercihini etkileyebilir. Bu nedenle servis personelinin eğitilmesi ve müşteri kapasitesi arttıkça artırılması gerekir.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğu, porsiyon fiyatı tespit yönteminin ne olduğuna bağlı olmaksızın, menü planlarken bilgisayardan yararlanmamaktadırlar. Bu açıdan lokantaların mamullerini tanıtmak için temel araçları olan menü kartları hazırlanırken, deneyime ek olarak teknolojik olanakların da kullanılması yararlı olabilir.
- Unutulmamalıdır ki rekabet ortamında en önemli hususlardan biri rakiplerden daha farklı ve daha iyi yapabilmektir. Bunun için yeniliklerin takip edilmesi ve uygulanması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, Nalan (2009). *Tek Düzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*, (8. Baskı), Ankara: Gazi Kitap Evi.
- Akın, Adnan ve Akın, Aliye (2013). “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Uygulanan Maliyet Kontrol Sistemlerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Gaziantep Örneği” *Akademik Bakış Dergisi*, 36.
- Aktaş, Ahmet (2011). *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. (3. Baskı),Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aras, Haşim (1993). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü*, Ankara: Devran Matbaası.
- Basık, Orhan, Kaya, İdil ve Yanık, Serhat (2006). *Maliyet Muhasebesi*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bölükoğlu, Özgen ve Özgen, Işıl (2006). “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Standart Maliyet Sistemi” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 71-88.
- Bulut, Haydar (2014). *4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Sistemi: Ankara İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara
- Chow, Irene, Lau, P. Victor, Lo, Thamis, Sha, Zhenquan ve Yun, He (2007). “Service Quality in Restaurant Operations in China: Decision and Experiential Oriented Perspectives” *International Journal of Hospitality Management*, 26, 698-710.
- Çam, Mustafa (2009). “Konakla İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Önemi ve Akdeniz Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Anket Çalışması” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 11, 503-524.
- Çelebi, Şebnem (2010). “Yönetim ve Maliyet Muhasebesi” *Behrent International Consulting*, 22.
- Çınar, Sibel (2004). *Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Planlama ve Fiyatlandırma: İstanbul Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Dağ, Ayhan (2006). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Tarife Standardı Maliyet ve Hijyen Kontrolü*, (1. Baskı). Ankara: Gazi Üniversitesi Merkez Kütüphanesi.
- Dittmer, Paul R. ve Keefe, J. Desmond (2005). *Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls*, (8. Baskı). New Jersey: Wiley.
- Dönmez, Adnan, Arıcı, Ali ve Kutluk, F. Angay (2011). “Antalya’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü ve Fiyatlama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma” *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3, 201-222.
- Erdinç, S. Başak (2009). “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Analizi” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14, 313-330.
- Forum TR, <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklariulaştırma/1029192-yiyecek-icecek-isletmeleri.html>, (erişim tarihi: 26.04.2014).
- Güngörmüş, Haydar (T.Y.). “İşletmelerde Maliyet Sisteminin Oluşturulması”. [http://www.fatih.edu.tr/~ahgungormus/Isletmelerde\\_Maliyet.pdf](http://www.fatih.edu.tr/~ahgungormus/Isletmelerde_Maliyet.pdf), (erişim tarihi: 18.05.14).
- [http://www.atilimyazilim.com/aybit\\_restoran\\_otomasyon\\_programi?gclid=CKmP96bl38QCFa7JtAodsxgA6A](http://www.atilimyazilim.com/aybit_restoran_otomasyon_programi?gclid=CKmP96bl38QCFa7JtAodsxgA6A), (erişim tarihi: 19.06.2015)
- <http://www.calismaprensibi.com/yonetim-dunyasi/198-satinalma-nasil-yapilir-satinalma-sureci.html>, (erişim tarihi: 01.05.2014).
- <http://www.investopedia.com/terms/s/suggestive-selling.asp>, (erişim tarihi: 25.10.2015).
- <http://www.webhatti.net/forum/konu/maliyet-gider-ve-harcama-nedir.620630/>, (22.09.2015):
- Jang, Dongsuk, Mattila, S. Anna ve Bai, Billy (2007), “Restaurant Membership Feeand Customer Choice: The Effects of Sunk Cost and Feelings Regret” *International Journal of Hospitality Management*, 26, 687, 697.
- Jensen, Qystein ve Hansen, K. Victor (2007). “Comsumer Values Among Restaurant Costumers” *International Journal of Hospitality Management*, 26, 603-622.
- Johns, Nick ve Pine, Ray (2002). “Consumer Behaviour in the Food Service Industry: A Review” *International Journal of Hospitality Management*, 21, 119-134.

- Jung, H. Sun ve Yoon, H. Hyun (2011). “The Effects of Nonverbal Communication of Employees in the Restaurant upon Customers’ Emotional Responses and Satisfaction” *International Journal of Hospitality Management*, 130-701.
- Karagül, İ. Doğan (1974). “Modern Depoculuk”. *İktisat Dergisi*, 16, 30.
- Koçak, Nilüfer (2012). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. (5. Baskı). Detay Yayıncılık, Ankara.
- Köroğlu, Çağrı (2007). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Muhasebeleştirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Lee, Seoki (2010) “Effects of Capita Intensity on Firm Performance: U.S. Restaurant Industry” *Journal of Hospitality Financial Management*, 18.
- Levinson, Charles (1989). *Food and Beverage Operation Cost Control and System Management*. (3. Baskı). London: Prentice-Hall.
- Mealey, Lorri (T.Y.). “How to Price Your Restaurant Menu”. About Money, <http://restaurants.about.com/od/menu/a/foodcost.htm>, (Erişim Tarihi: 14.07.2015).
- Mealey, Lorri (T.Y.). “Reader Question: How Do I Write a Restaurant Menu?”. About Money, <http://restaurants.about.com/od/FAQRestaurants/f/Reader-Question-How-Do-I-Write-A-Restaurant-Menu.htm>, (Erişim Tarihi: 02.08.2015).
- Moralıoğlu, Didem (2015). “Müşteriyi Mutlu Etmenin Formülü” *Harward Business Review Turkey*. <http://www.hbrturkiye.com/blog/musteri-deneyimi/musteriyi-mutlu-etmenin-formulu>. (Erişim Tarihi: 13.06.2015).
- Özdoğan, Osman Nuri (2010). “Maliyet Kontrolü”. (Ed.: Mehmet Saruşık, Şenol Çavuş ve Kurtuluş Kaaramustafa). *Profesyonel Restoran Yönetimi* içinde (s. 255-282). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pavesic, David V. ve Magnant, Paul F. (2005). *Fundamental Principles of Restaurant Cost Control*. (2. Baskı). New Jersey: Pearson.
- Redman, Bridgette (T.Y.). “Examples of Expensesfor a Restaurant Business”. Demand Media, <http://smallbusiness.chron.com/examples-expenses-restaurant-business-23491.html>, (erişim tarihi: 04.05.15).
- Resmi Gazete,  
[www.resmigazete.gov.tr](http://www.resmigazete.gov.tr)<http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/19903.pdf&ma>

- in=<http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/19903.pdf>, (erişim tarihi: 18.06.2015).
- Rowe, Megan (2003). "Restaurant Hospitality". *Penton Business Media, Inc. And Penton Media*, 87, 10.
- Ryu, Kisang ve Heesup, Han (2011). "New or Repeat Costumers: How Does Physical Environment Influence Their Restaurant Experience?" *International Journal of Hospitality Management*, 30, 509-611
- Ryu, Kisang, Han, Heesup ve Kim, Tae-Hee (2008). "The Relationships Among Overall Quick Casual Resataurant Image, Perceived Value, Costumer Satisfaction and Behavioral Intantions" *International Journal of Hospitality Management*, 25, 459-469.
- Sarıışık, Mehmet (1998). *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri Ve Beş Yıldızlı Otellerde Standart Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Seleki, Ali (T.Y.). "Otel Mutfaklarında Standart Reçetelerin Oluşturulması". <http://kariyer.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=37244>, (erişim tarihi: 11.06.15).
- Smith, Donald (1996). "A baker'sdozen: Thirteen principles for a successful restaurant" *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37, 2.
- Taşkın, Engin (1991). *Konaklama Sektöründeki Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Optimum Maliyet ve Karlılık Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Taşpınar, Oğuz (2011). *Menü Yönetimi Kapsamında Menü Mühendisliğinin Yiyecek-İçecek İşletmelerine Etkilerinin İncelenmesi: İstanbul'daki On İşletme Üzerine Bir Örnek Olay İncelemesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Turizm Bakanlığı (1993), "T.C. Turizm Bakanlığı, Eğitim Genel Müdürlüğü, *Yiyecek Ve İçecek Servisi Öğretmen Elkitabı*, <http://www.goktepe.net/kuver-couvert-nedir-kuver-nasil-hazirlanir.html>. Turizm ve Otelcilik Portalı: Ankara.
- Turizm Bakanlığı (2009), "T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü" *Yiyecek ve İçecek Servisi*, Ankara.



- Turizm Dünyası, <http://www.turizmdunyasi.com.tr/arsiv/yazi/137-turkiye-ev-disinda-yilda-50-milyar-tl-harciyor>, (Erişim tarihi: 09.07.2015).
- Türkan, Cemal (2003). *Turizmde Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yazıcıoğlu, İrfan (1998). *Restoranlarda Maliyetleme ve Gider Kontrolü Açısından Standart Maliyet Sisteminin İncelenmesi ve Ankara'daki Turistik Belgeli Restoranlarda Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yıldız, Erşan (2010). "Restoran İşletmelerine Giriş". (Ed.: Mehmet Sarıışık, Şenol Çavuş ve Kurtuluş Karamustafa). *Profesyonel Restoran Yönetimi* içinde (s. 19-36). Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, Özgür, Yılmaz, Yaşar ve Yılmaz, Özer (2013). *Yiyecek İçecek İşletmeciliği*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, Yaşar (1997). *Konaklama İşletmelerinde Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Yılmaz, Yaşar (2010). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol*, (4. Baskı) Detay Yayıncılık, Ankara.

## EKLER

### EK-1: Anket Formu

Sayın İşletme Yetkilisi,

Bir işletmenin ürettiği ürünlerin maliyetini mümkün olduğu ölçüde doğru tespit etmesi fiyatlandırma kararlarının isabetli ve rekabetçi olması açısından hayati önem taşımaktadır. Maliyetlere ilişkin hesaplamalar işletmenin maliyetlerini kontrol ederek ortaya çıkan sorunları erken teşhis edebilmesine de olanak sağlar. Yanlış maliyet hesaplamaları zaman içinde işletmelerin iflas etmesine neden olabilmektedir.

Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütmekte olduğumuz bir araştırma ile Ülkemizin önde gelen mutfaklarından birine sahip olan Antakya'da faaliyet gösteren lokanta işletmelerinde porsiyon maliyetlerinin hesaplanmasında kullanılan yöntemlere yönelik bir durum tespiti yapılması suretiyle işletmelerin maliyet kontrolü açısından yapısal eksikliklerinin olup olmadığını ortaya konulması ve bu hususta öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

Anket formumuzda işletmenizin kimliğine ilişkin hiçbir bilgi istenmemekte olup, çalışma kapsamında elde edilen bilgiler sadece bilimsel amaçlarla değerlendirilecek ve araştırma sonuçları fikir vermek ve katkı sağlamak amacıyla size bildirilecektir.

Çalışmamıza değerli zamanınızı ayırarak sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.

**Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ** (Proje Yürütücüsü-İşletme Anabilim Dalı Öğretim Üyesi)  
**Gökhan GÜVEN** (Proje Asistanı)

**Lütfen yanıtınızı seçeneklerin yanındaki kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.**

GENEL BİLGİLER				
A-Yöneticilerin eğitim Durumu		B-Lokantadaki sandalye kapasitesi		C-Personel Sayısı
İlkokul		10 – 99		1 – 9
Ortaokul		100 – 199		10 – 19
Lise		200 – 300		20 – 29
Üniversite		300 ve yukarısı		30 – 39
Lisansüstü		Diğer		40 ve üzeri

### MALİYET KONTROL UYGULAMALARINA YÖNELİK BİLGİLER

**İşletmenizde hangi menü türü uygulanmaktadır?**

a	Ala Carte Menü
b	Tabldot Menü
c	Devirli Menü (Günden güne değişen)
d	Özel Menüler
e	Diğer (Belirtiniz)...

**İşletmenizde menü planlama nasıl yapılmaktadır?**

a	Manuel (Elle)
b	Bilgisayar programı ile

**İşletmenizde menü oluşturmada en fazla önem verilen unsur nedir?**

a	Görünüm
b	Lezzet ve koku

c	Fiyatın uygun olması
d	Müşteri profili (ekonomik, sosyal vb)
e	Besleyici nitelikler
f	Kalori hesabı
g	Müşteri istekleri
<b>İşletmenizde yiyecek maliyetini en fazla artıran unsur hangisidir?</b>	
a	Stok devir hızının yüksek olması
b	Malzemenin alındığı yer
c	Yiyeceklerin çeşit sayısının yüksekliği
d	Yiyeceklerin çeşit sayısının azlığı
e	İsrafın fazla olması
f	Malzemenin çalınması
g	Malzeme alımının yeterince kontrol edilememesi
<b>İşletmenizde kullanılan <u>porsiyon fiyatı tespit yöntemi</u> aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?</b>	
1	Aynı sınıftaki diğer lokantaların benzer mallar için uyguladığı fiyatlara göre fiyat tespiti
2	Müşterinin bakış açısını dikkate alarak müşteriye makul gelecek bir fiyat belirleme
3	Deneme yanılma yoluyla fiyat saptama. Fiyat tutmazsa değiştirilir.
4	Yüksek kar hedefi ile müşterilerin yiyeceklere ödeyebileceği düşünülen en yüksek fiyatın belirlenmesi. Beklenen satış olmazsa fiyat düşürülür.
5	Yiyecek fiyatlarının çok düşük seviyede belirlenmesi. Böylece çok az karla satış yapılarak uzun vadede müşteri sayısının artırılması ve sürümden kazanma hedeflenir.
6	Fiyat bir maliyet yüzdesi dikkate alınarak belirlenir. Örneğin maliyetin %40 alınması: Maliyet 40 TL ise fiyat 100 TL belirlenir.
7	$Fiyat = Standart\ reçete\ maliyeti + mutfak\ işçilik\ maliyeti + hedeflenen\ kar$
8	$Fiyat = Standart\ reçete\ maliyeti + mutfak\ işçilik\ maliyeti + diğer\ sabit\ ve\ değişken\ giderler + hedeflenen\ kar$
9	Fiyatın, müşterilerin genel gelir durumu, bir öğün için ödeyebilecekleri tutar, rakip işletmelerin fiyatları, hedef müşterilerin makul karşılayacağı tutar dikkate alınarak belirlenmesi.
10	Fiyatın belli bir dönem için hazırlanan bütçede yer alan genel giderler, yiyeceğin hammadde maliyeti, işçilik maliyeti ve kâr dikkate alınarak belirlenmesi.
11	Fiyatın, hedeflenen net kârın elde edilebilmesi için yapılması gerekli toplam yiyecek satış hasılatı dikkate alınarak belirlenmesi.
<b>İşletmenizde kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemi aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?</b>	
a	Maliyetlerin aylık olarak satışlara oranlanması yoluyla kontrol edilmesi
b	Maliyetlerin günlük olarak satışlara oranlanması yoluyla kontrol edilmesi
c	Alınan malzemelerin gruplandırılarak işlenmesi, çıkışının yapılması ve ay sonu depo sayımı yapılarak stok kontrolünün yapılması
d	Yiyecek malzeme maliyetinin ne olması gerektiğinin (standart maliyet) önceden belirlenmesi ve ay

	sonunda gerçekleşen maliyetle standart maliyetin karşılaştırılması
e	Satışı yapılan yiyeceklerin miktar ve türleri ile geçmiş satış verileri dikkate alınarak, gelecek dönemler için tahmin yapılarak stok kontrolünün yapılması
<b>İşletmenizin karlılığını en fazla etkileyen unsur hangisidir?</b>	
a	Hammadde girdi maliyetleri
b	Ücret ve maaşlar
c	Amortismanlar
d	Elektrik ve akaryakıt maliyeti
e	Kira gideri
f	Vergiler
g	Kredi Faizi
h	Temizlik ve güvenlik gideri
ı	Üniforma, masa örtüleri, peçete vb tüketim giderleri
j	Tanıtım ve sipariş dağıtım maliyetleri
k	Yönetici ve muhasebeci ücretleri
l	Diğer (belirtiniz) .....
<b>Lokantanızın başarısını rakiplere kıyasla en fazla etkileyen unsur hangisidir?</b>	
a	Hizmet kalitesi
b	Yiyecek içecek kalitesi
c	Hijyen ve sanitasyon
d	Müşteri tercihleri ve memnuniyeti
e	Tanıtım ve reklam
f	Uygun menü
g	Uygun fiyat
h	Kalifiye personel
ı	Profesyonel yönetici
j	Diğer (belirtiniz) .....
<b>İşletmenizde müşteriye sunulmak üzere bir menü kartı hazırlanmakta mıdır?</b>	
a	Evet
b	Hayır

Anket sona ermiştir. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.