

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE,  
YIYECEK İÇECEK MALİYET KONTROL SÜRECİNDE  
KULLANILAN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KARAR  
VERMEYE ETKİLERİ**

**İlker CALAYOĞLU  
(09MH08003)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**


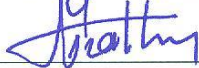
**MUHASEBE VE DENETİM**

**DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Murat AZALTUN**

**İSTANBUL, Ağustos 2011**

## TEZ ONAYI

Enstitümüz **İŞLETME** Anabilim Dalında ders dönemindeki Eğitim - Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **09MH08003** numaralı hazırladığı **İLKER CALAYOĞLU**'nun "**İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERDE, YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL SÜRECİNDE KULLANILAN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KARAR VERMEYE ETKİLERİ**" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 33.Maddesi uyarınca / 08 /2011 günü saat yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ~~Kabulüne.....~~ ne\* **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
YRD.DOÇ.DR.MURAT AZALTUN	KABULÜVE	
YRD.DOÇ.DR.İBRAHİM GÖNEN	KABULÜNE	
YRD.DOÇ.DR.HÜSEYİN MERT	KABULÜNE	

(\* ) Bu kısma savunma sonucuna göre "KABULÜ" yazılacaktır.

## ÖNSÖZ

İstanbul'daki beş yıldızlı otellerle yapılan anketleri yürüten ve tez çalışmama ham veri sağlayan ve yaptığı titiz çalışmalarından dolayı AKSOY ARAŞTIRMA ŞİRKETİ'ne, tez çalışmam boyunca yoğun iş temposunda desteklerini ve önerilerini esirgemeyerek bana devamlı yol gösteren tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat AZALTUN'a, tez çalışmalarım sırasında her defasında konsantrasyonumu sağlamama yardımcı olup beni devamlı motive eden sevgili arkadaşım Arş. Gör. Ceyhan AKTAŞ'a teşekkür ederim. Son olarak beni büyütüp bu günlere getirirken bin bir zorluk çeken ama yılmadan fedakârlıklarına devam eden annem başta olmak üzere Zindenur CALAYOĞLU ve babam Muzaffer CALAYOĞLU'na sosuz teşekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ VE AMAÇ.....	1

<b>BÖLÜM 1. YİYECEK- İÇECEK DEPARTMANININ OTEL İŞLETMECİLİĞİ ORGANİZASYONU İÇİNDEKİ DURUMU.....</b>	<b>2</b>
1.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMLANMASI.....	2
1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI .....	2
1.2.1. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri .....	2
1.2.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri.....	3
1.3. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ .....	7
1.3.1. Otel İşletmeleri “Zaman” Satması.....	7
1.3.2. Otel İşletmeciliği “İnsan Gücüne” Dayanması.....	7
1.3.3. Otel Hizmetleri “Ekip Çalışmasını” Gerektirmesi.....	8
1.3.4. Otel İşletmeleri “Dinamik” Bir Yapıya Sahip Olması.....	8
1.3.5. Otel İşletmeleri “Konjüktürel” Dalgalanmalardan Çabuk Etkilenmesi.....	9
1.3.6. Otel İşletmelerin Diğer Özellikleri .....	9
1.4. OTEL DEPARTMANLARI .....	9
1.4.1. Gelir Getiren Bölümler .....	10
1.4.1.1. Konaklama Bölümü.....	11

1.4.1.2. Yiyecek - İçecek Bölümü .....	15
1.4.1.3. Diğer Bölümler .....	16
<b>1.4.2. Gelir Getirmeyen Bölümler .....</b>	<b>16</b>
1.4.2.1. Yönetim Bölümü .....	16
1.4.2.2. İnsan Kaynakları Bölümü.....	16
1.4.2.3. Muhasebe Bölümü.....	18
1.4.2.4. Pazarlama Bölümü .....	19
1.4.2.5. Teknik Hizmetler.....	20
1.4.2.6. Güvenlik Bölümü .....	21
<b>1.5. YIYECEK - İÇECEK DEPARTMANININ OTELLERDEKİ ORGANİZASYONU .....</b>	<b>22</b>
<b>1.5.1. Yiyecek ve İçecek Departmanının İşleyişi.....</b>	<b>24</b>
1.5.1.1. Satın Alma.....	25
1.5.1.2. Yiyecek Üretimi (Mutfak).....	25
1.5.1.3. Servis Departmanı.....	28
1.5.1.4. Satış ve Gelir .....	34
<b>BÖLÜM 2. OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK İÇECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK İÇECEK MALİYET KONTROL AŞAMALARI .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.1. Maliyet, Gider, Harcama Kavramları .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.2. Maliyet Kontrolünün Tanımı, Kapsamı, Önemi ve Amacı.....</b>	<b>38</b>
<b>2.1.3. Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Süreci.....</b>	<b>43</b>
2.1.3.1. Menü Planlama .....	45
2.1.3.2. Satın Alma Kontrolü .....	52
2.1.3.3. Teslim Alma Kontrolü .....	55
2.1.3.4. Depolama ve Dağıtım Kontrolü.....	56
2.1.3.5. Üretim Kontrolü.....	60
2.1.3.6. Satış Gelirlerinin Kontrolü.....	61
<b>2.2. YIYECEK İÇECEK MALİYET KONTROLÜNDE BİLGİ SİSTEMLERİNİN KULLANILMASI.....</b>	<b>63</b>
<b>2.2.1. BİLGİ SİSTEMLERİNE GİRİŞ .....</b>	<b>63</b>
2.2.1.1. Veri ve Bilginin Tanımları .....	64

2.2.1.2. Bilgi Sistemi ve Bileşenleri.....	66
2.2.1.3. Veri Tabanı.....	68
2.2.1.4. Temel Bilgi Sistemleri .....	69
<b>2.3. YİYECEK – İÇECEK DEPARTMANINDA KARAR VERME ...</b>	<b>73</b>
2.3.1. Menü Planlamada Verilen Kararlar .....	73
2.3.2. Satın Almada Verilen Kararlar .....	74
2.3.3. Üretimde Verilen Kararlar.....	75
2.3.4. Fiyatlamada Verilen Kararlar .....	75
2.3.5. Yönetimsel Verilen Kararlar.....	76
<b>BÖLÜM 3. İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL SÜRECİNDE KULLANILAN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KARAR VERMEYE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>78</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	78
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	79
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	80
3.4. ANKETİN OLUŞTURULMASI.....	81
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	84
3.5.1. Demografik Değişkenler .....	84
3.5.2. Verilerin Kullanılabilirliği.....	93
3.5.3. Farklılıkların Tespitine Yönelik Ulaşılan Bulgular .....	101
<b>BÖLÜM 4. SONUÇ .....</b>	<b>105</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>110</b>
<b>EK .....</b>	<b>118</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>121</b>

## ÖZET

### İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE, YİYECEK İÇECEK MALİYET KONTROL SÜRECİNDE KULLANILAN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KARAR VERMEYE ETKİLERİ

Konaklama işletmelerinde bulunan yiyecek içecek maliyet kontrollerinin amacı maliyet ve gelirlerin tespiti yoluyla üst yöneticilere karar vermelerinde kolaylıklar sağlamaktır.

İsabetli karar verebilmek için bilinmeyenleri olabildiğince bilmeli veya iyi modellemeler yaparak tutarlı tahminlerde bulunmak gereklidir. Tüm bunları en iyi yapabilmek için şüphesiz bilgi teknolojilerinden yararlanmak gereklidir.

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle veritabanı sistemleri, filtreleme, raporlama, uzaktan erişim gibi imkânlar ileri düzeylere gelmiştir. Bu imkânlardan dolayı yöneticiler hızlı ve tutarlı kararlar alabilmeleri için sistemleşmeleri gerekmektedir.

Otel yönetimi bilgi sistemlerinin bir parçası olan maliyet kontrolü modülleri veya paket programları sunulan her bir ürünün birim maliyetini hesaplayabilir, takibini yapabilir, satış ve gelir kontrolü sağlayarak başta muhasebe ve ön büro olmak üzere diğer departmanlara bilgi sağlayabilir.

Böyle bir sistem ağı ve nitelikli kullanıcılar ile olumlu sonuçlar almamak imkânsızdır. Teknoloji yatırımlarının geri dönüşleri üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki her bir bilgi teknolojisi yatırımı hızla geri dönüşüm sağlayarak verimlilik ve etkililik yaratmıştır.

Konuyu araştırmak için İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek departmanındaki karar vericilere yapılmış olan 45 adet anket vardır. Anket analizinde güvenilirlik testi, örneklem uygunluğu testi, faktör analizi, bağımsız t- testi, faktörler arası korelasyon ve çapraz tablolar kullanılarak değerlendirmeler yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yiyecek içecek hizmetleri, maliyet, karar alma, bilgi teknolojileri, veri tabanı

**Tarih** : 30.07.2011

# **ABSTRACT**

## **EFFECTS OF INFORMATION TECHNOLOGIES OVER DECISION-MAKING PROCESS ABOUT COST CONTROL OF FOOD AND BEVERAGES AT FIVE STAR HOTELS**

Aim of food and beverage cost control in hospitality business to convenience of top manager decision making with determination cost and income.

It is necessary to know uncertain, make effective modeling and consistent estimation for correct decision making. In order to achieve these processes it is essential to benefit from information technology.

Thanks to technology databases are improved in terms of filtering, reporting, remote controlling. So managers must become systematized in for quick and effective decision making.

Package programs or cost control modules which are a part of hotel management information systems can calculate and follow each product unit cost, control income and sale of each product and inform other departments especially accounting and front office departments.

It is impossible to have positive effect with a system like this and qualified person. Researches about advantages of technological investments show that each information technology investment makes effectiveness and efficiency with a quick response.

The sample composed of 45 participants who are the decision maker of food and beverage departments in five-star hotels in Istanbul. Evaluation is done with reliability test, sample suitability test, factor analysis, independent t-test, correlation between factors and cross tables.

**Keywords** : Food and beverage services, cost, decision making, information technology, database

**Date** : 30.07.2011



# ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 1.1 Otellerin Ana Organizasyon Yapısı	10
Şekil 1.2 Konaklama Bölümü Organizasyon Şeması	11
Şekil 1.3 Ön Büro Bölümü Organizasyon Şeması	12
Şekil 1.4 Kat Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması	14
Şekil 1.5 İnsan Kaynakları Bölümü Organizasyon Şeması	17
Şekil 1.6 Muhasebe Bölümü Organizasyon Şeması	19
Şekil 1.7 Pazarlama Bölümü Organizasyon Şeması	20
Şekil 1.8 Teknik Hizmetler Bölümü Organizasyon Şeması	21
Şekil 1.9 Güvenlik Bölümü Organizasyon Şeması	21
Şekil 1.10 Büyük Bir Oteldeki Yiyecek İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı	23
Şekil 1.11 Orta Büyüklükteki Bir Otelin Yiyecek İçecek Departmanının İşleyişi	24
Şekil 1.12 Mutfak Departmanının İş Akışı	26
Şekil 1.13 Otel İşletmelerinde Mutfağın Önemi Belirleyen Unsurlar	27
Şekil 2.1 Otel İşletmelerinde Maliyet Kalemleri	38
Şekil 2.2 Standart Reçete Örneği	49
Şekil 2.3 Yiyecek Maliyet Kontrol Malzeme Akış Şeması	53
Şekil 2.4 Bilgi Sistemlerinin İşleyişi Elemanları	67
Şekil 2.5 Temel İşletme Bilgi Sistemleri	72

# TABLO LİSTESİ

## SAYFA NO

<b>Tablo 2.1</b> Sanayi ve Hizmet İşletmelerinin Ürüne Yönelik Temel Farklılıkları.....	37
<b>Tablo 3.1</b> Anketin Uygulandığı Otellerin İsimleri.....	83
<b>Tablo 3.2</b> Yöneticilerin İşletmede Hangi Pozisyonda Olduğu.....	85
<b>Tablo 3.3</b> Yöneticilerin Eğitim Düzeylerinin Ne Olduğu.....	85
<b>Tablo 3.4</b> Yöneticilerin Eğitim Alanlarının Ne Olduğu.....	86
<b>Tablo 3.5</b> İşletmenin Mülkiyet Durumunun Ne Olduğu.....	86
<b>Tablo 3.6</b> İşletmede Toplam Kaç Odanın Olduğu.....	87
<b>Tablo 3.7</b> İşletmede Toplam Kaç Eleman Çalıştığı.....	88
<b>Tablo 3.8</b> İşletmenin Yiyecek İçecek Departmanında Kadrolu Kaç Elemanın Çalıştığı	88
<b>Tablo 3.9</b> İşletmenin Toplam Gelirlerinin İçindeki Yiyecek İçecek Gelirlerinin Oranı	89
<b>Tablo 3.10</b> İşletmede Maliyet Kontrolü İçin Ayrı Bir Departmanın Olup Olmadığı	90
<b>Tablo 3.11</b> İşletmede Maliyet Kontrolü İçin Kullanılan Bilgi Teknolojilerinin Neler Olduğu.....	91
<b>Tablo 3.12</b> İşletmede Maliyet Kontrolü İçin Kullanılan Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının Kullanıcı Sertifikalarının Olup Olmadığı.....	92
<b>Tablo 3.13</b> İşletmede Maliyet Kontrolü İçin Kullanılan Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının Kaç Yıldır Kullanıldığı.....	92
<b>Tablo 3.14</b> İşletmede Maliyet Kontrolü İçin Kullanılan Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının Hangi Departmanlar İle Entegre Çalıştığı.....	93
<b>Tablo 3.15</b> Toplam Varyansın Açıklanabilmesi.....	94
<b>Tablo 3.16</b> Örneklem Uygunluğu Testi .....	95
<b>Tablo 3.17</b> Bileşen Ayrıştırma Matriksi.....	96
<b>Tablo 3.18</b> Güvenirlik Testi.....	97
<b>Tablo 3.19</b> Örneklem Uygunluğu Testi.....	98
<b>Tablo 3.20</b> Bileşen Ayrıştırma Matriksi.....	98
<b>Tablo 3.21</b> Çapraz İstatistikler Tablosu.....	99
<b>Tablo 3.22</b> Faktörlerin Çapraz Korelasyon Tablosu.....	101
<b>Tablo 3.23</b> Bağımsız T-Testi .....	102

# GİRİŞ ve AMAÇ

Günümüzde bilgiye olan ihtiyacımız gün geçtikçe artmaktadır. Bireylerin olduğu kadar örgütlerin de bilgiye ihtiyacı olduğu gibi yönetimde etkin ve verimli olmaları beklenmektedir. Küresel piyasalarda rekabet edebilir olmak için en temel ihtiyaçların başında bilgi sahibi olmak ve edinilen bilgileri ihtiyaca uygun şekilde kullanabilmek gelmektedir.

Otel işletmelerinin bir departmanı olan yiyecek içecek departmanı için de değişen bir şey yoktur. Tüm ihtiyacı olan kontrollü bir şekilde işletme fonksiyonlarının devamlılığını sağlamaktır. Bu kapsamda karar vericilerin ihtiyacı olan bilgiler, bilgi teknolojileri aracılığı ile toplanmakta ve ilgililere sunulmaktadır.

Araştırmamda yöneticilerin yiyecek içecek departmanının maliyet kontrolü sürecinde kullanılan bilgi teknolojileri uygulamalarının karar vermeye etkilerini ölçmeyi hedeflemekteyim. Bu araştırmamdaki amaç gelişen bilgi teknolojilerinin ne düzeyde işletmeler tarafından kullanıldığı ve genel yaklaşımlarının ne olduğunun tespiti içindir.

Birinci bölümde genel hatlarıyla otel işletmelerinin ne olduğundan ne sattığına ve nasıl organize olduklarına değinerek genel olarak otel işletmelerinin yapısını anlatırken yiyecek içecek departmanının otel içindeki gelir getiren en önemli ikinci departman olduğunun altı çizilmiştir.

İkinci bölümde yiyecek içecek departmanının iş akışını oluşturacak bir şekilde maliyet kontrol aşamalarını sıralanarak, tanımlanıp, uyulması gerekenler aktarılmıştır. Dikkat edilmesi gereken noktalara vurgu yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise bilgi teknolojileri tanımlanarak bilgi sistemlerinin bileşenleri ve işleyişi hakkında bilgiler verilmiştir. Bilgi sistemi türleri irdelenerek günümüzde gelinen son nokta gözler önüne serilmiştir. Bununla birlikte yiyecek içecek departmanında en çok karar verilmesi gereken durumlara değinilerek ilgili konuların bilgi sistemi aracılığı ile nasıl kolaylaştığı öne sürülmüştür.

Dördüncü bölümde araştırmanın veri toplama ve istatistikî analiz kısımları yer almaktadır. Toplanan verilerin analiz edilip, yorumlanıp sonuç çıkarma işlemi ile hipotezlerin kabulü ve reddi işlemlerinin yer aldığı bölümdür.

# **BÖLÜM 1**

## **YİYECEK – İÇECEK DEPARTMANININ OTEL İŞLETMECİLİĞİ ORGANİZASYONU İÇİNDEKİ DURUMU**

### **1.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMLANMASI**

Oteller, asli fonksiyonları konukların konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre “Otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir (Maviş, 1992:41).”

### **1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Otel işletmeleri pek çok otorite tarafından farklı açılarla bakılarak çeşitli açılardan sınıflandırılmıştır. Genel kabul gören sınıflandırmalar şunlardır: otel işletmelerinin çalışma süresi, buldukları yer, büyüklükleri, mülkiyet durumu, uygulanan fiyat düzeyi ve hukuki özelliklerine göredir (Kozak vd, 2008:5).

Konu itibari ile hukuki özelliklerine göre olan sınıflandırma incelenecektir. Bu tip sınıflandırmada ilgili ülkedeki yerel mevzuat hükümleri gereği gruplandırma yapılabilir. Belge tipine göre statü değişikliği söz konusudur. Ülkemizdeki mevzuata göre iki tip statü bulunmaktadır. Bunlar: belediye belgeli otel işletmeleri ve turizm işletme belgeli otel işletmeleridir.

#### **1.2.1. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri**

Bu türdeki otel işletmeleri Türkiye’de yerel Yönetimler (belediyeler) tarafından sınıflandırılmaktadır. Belediye belgeli otel işletmeleri birinci ve ikinci sınıf olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Kozak vd, 2008:9). Denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılır, fiyatları da aynı şekilde belediyeler tespit eder.

### 1.2.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri

Bu tür belgelendirme şekli de Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğinin hükümleri gereği otellerin sahip oldukları niteliklere göre birden beşe kadar yıldızlanarak sınıflandırılırlar. Bu sınıflandırma ve detayları aşağıdaki gibidir:

Oteller; bir, iki, üç, dört, beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılırlar. <sup>1</sup>

a) Bir yıldızlı oteller, aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) En az on oda,
- 2) Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgarlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- 3) Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkânının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz.),
- 4) Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,
- 5) Yönetim odası,
- 6) Konukların ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı konuk asansörü,
- 7) 06:00-24:00 saatleri arasında büfe hizmeti,
- 8) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- 9) Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,
- 10) Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- 11) Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme.

b) İki yıldızlı oteller; bir yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

---

<sup>1</sup> Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde 19

- 1) İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,
- 2) Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,
- 3) Odalarda saç kurutma makinesi,
- 4) Odalara içecek hizmeti.

c) Üç yıldızlı oteller; iki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
- 2) (Değişik:24/05/2008-26885) Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkanının, lobide ya da ayrı düzenlenmiş oturma salonunda sağlanması,
- 3) İlave bir yönetim odası,
- 4) Odalarda televizyon,
- 5) Odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,

6)Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,

- 7) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,
- 8) Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,
- 9) Yirmi dört saat büfe hizmeti.

d) Dört yıldızlı oteller; üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) Kabul holünde telefon kabinleri,
- 2) Konukların ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, konuk asansörü,
- 3) Odalarda ve genel mahallerde klima,
- 4) Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- 5) 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
- 6) Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- 7) Her katta kat ofisi düzenlemesi(Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),

- 8) Satış mağazası,
- 9) Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,
- 10) Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren lokanta,
- 11) Sürekli doktor hizmeti ve revir, konukların bu konuda bilgilendirilmesi,
- 12) Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
- 13) Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)
- 14) Personel sayısının en az yüzde on beşi oranında konusunda eğitim almış personel,
- 15) İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,
- 16) Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,
- 17) Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.
- 18) Ayrıca;
  - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
  - Kapalı yüzme havuzu,
  - Açık yüzme havuzu,
  - En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
  - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetleri,
  - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
  - En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası,

trambolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,

- Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,

- Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,

- Kafeterya ve snack bar,

ünitelerinden en az üç adedi.

e) Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az yüz yirmi odalı otellerdir.

1) Konukların ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı konuk asansörü,

2) Odalarda; çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,

3) Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemli malzeme,

4) Banyolarda; resepsiyonla bağlantılı telefon,

5) Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,

6) Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az üç adedi,

7) Yirmi dört saat oda servisi,

8) Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,

9) Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkânı sağlanması,

10) Bay ve bayan kuaförü,

11) Satış mağazaları,

12) Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel,



13) Alakart lokanta,

14) Resepsiyondan ayrı bir mahalde konuk ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,

15) Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,

Beş yıldızlı otel bünyesinde birden çok konferans salonu bulunması halinde; bu salonlardan en fazla üç adedi, bu maddenin (d) bendinin (18) numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden sayılır.

### **1.3. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Otel işletmeleri diğer üretim yapan endüstri işletmelerinden farklı özelliklere sahiptir çünkü ürettikleri ürünler birbirlerinden farklıdır. En başta endüstri işletmeleri somut ürünler üretirken otel işletmeleri hizmet üretmektedir. Buradan çıkışla farklılaşan özellikler otel işletmelerinde aşağıdaki gibidir:

#### **1.3.1. Otel İşletmeleri “Zaman” Satması**

Otelin bir odasının yirmi dört saat içinde satılması söz konusu olup, satılmayan odalar otel için kayıp olmaktadır. Endüstri ürünleri, ekonomik, sosyal ve siyasal dalgalanmalara göre, gerektiğinde stok edilebilir. Otel ürünleri ise, kendine özgü özellikleri dolayısıyla stok edilemezler. Otel ürünlerinin günü gününe, sürekli ve düzenli olarak satılma zorunluluğu vardır. Boş kalan oda ve lokantada konuk bekleyen masa o gün için bir kayıptır (Şener, 2000:114). Bu nedenle otellerde aslında satılan zaman olmaktadır.

#### **1.3.2. Otel İşletmeciliği “İnsan Gücüne” Dayanması**

Otel işletmeleri emek – yoğun bir özellik gösterir. Üretilen ve sunulan hizmetlerin büyük bir bölümü (yaklaşık % 58’i) insan gücüne dayanır. Otomasyon sistemlerindeki gelişmelere rağmen, halen otel işletmelerinde karşılama, yatak ve oda yapımı,

telefonlara cevap verme, servis vb. hizmetler insan gücü tarafından gerçekleştirilmektedir (Akoğlan, 1996:16).

Hizmetlerin yürütülmesinde ve konukların psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Bir otelin büyüklüğü, odaların teftişı, yiyecek içecek imkânlarının çokluğu ve otelin sahip olduğu aktivitelerin zenginliğinin yanı sıra, konukların otele karşı tutumlarını belirleyen en önemli unsur, kendilerine sunulan hizmetlerin kalitesidir (Şener, 1990).

Günümüzde diğer endüstriyel işletmeler insan gücünü minimumda tutmak isterken ki bu üretim maliyetlerini düşürür, otel işletmeciliği gibi hizmet sektörlerinde bulunanlar için insan gücü ihtiyacını azaltmak ve otomasyona geçmek sınırlı düzeyde olmaktadır. Temel çıkış noktası üretilenin hizmet olması ve bunu üretenin de ancak bir insan olmasındandır.

### **1.3.3. Otel Hizmetleri “Ekip Çalışmasını “ Gerektirmesi**

Otel işletmelerinde mal ve hizmetlerin üretiminden tüketimine kadarki tüm safhalarda personelin, sıkı bir işbirliği ve dayanışma içinde olması gerekir. Zira, herhangi bir departmanda meydana gelebilecek aksaklık, herhangi bir personelin olumsuz davranışı ve ya başarısızlığı nedeniyle konuk üzerinde yaratılacak kötü bir imaj, tüm işletmeye mal edilecektir. Yani, konuk için aksaklığın nedeni değil, sonucu önemlidir. Bu tür istenmeyen bir sonuçla karşılaşmamak da ancak iyi bir ekip çalışması ile mümkün olur (Yılmaz, 2010: 8).

### **1.3.4. Otel İşletmeleri “Dinamik” Bir Yapıya Sahip Olması**

Otelcilik sektöründe, gelişen ve değişen teknolojinin takipçisi olan yeni işletmecilik anlayışı, konukların istekleri ve farklılaşarak yeni deneyimler yaşamaları gibi istekleri ile otel hizmetlerinin çeşitlilik göstermek zorunda kalması sürekli bir değişim içinde olmalarını gerektirmektedir.

Otel işletmeciliği, içinde bulunduğumuz yüzyılda teknolojinin ilerlemesiyle beraber sürekli olarak değişikliğe uğrayan bir alandır. Herhangi bir otel işletmesinin teknolojiyi takip edememesi, o işletmeye olan ilginin kaybolması demektir (Gökdeniz, 1985:30).

Ayrıca dinamikliği getiren diğer bir diğer özellik ise turizm talebinin esnek olmasıdır.

### **1.3.5. Otel İşletmeleri “Konjüktürel” Dalgalanmalardan Çabuk Etkilenmesi**

Bilindiği üzere turizm sektörüne olan talep çok esnek. Çeşitli nedenlerle tüketici tercihleri başka alanlara ve ya başka ülkelere kolayca kayabilmektedir. Turizm olayında meydana gelebilecek dalgalanmalar birinci derecede turizm kurumlarından olan konaklama tesislerini de doğrudan etkiler (Olalı, 1986:17).

### **1.3.6. Otel İşletmelerin Diğer Özellikleri**

Otel işletmeciliği, kuruluştaki büyük sermayeye ihtiyaç duyar. Sermayenin önemli bir kısmı da sabit değerlere bağlanmıştır. Bu ise, işletmede amortisman giderlerini ve ödemelerde riskoyu arttırıcı bir etken olur (Çetiner, 1995:11).

Toplam sabit varlıkların dönen varlıklara oranla diğer endüstriyel işletmelerde olduğundan daha fazla olmasının nedeni otel işletmelerinin alacaklarının ve stoklarının az olmasıdır. Otellerin temel üretimi olan hizmet, üretildiği yerde tüketilir. Stoklanamaz.

Bu tür tesisler günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü faaliyetlerini sürdürürler (Gökdeniz, 1989:41).

## **1.4. OTEL DEPARTMANLARI**

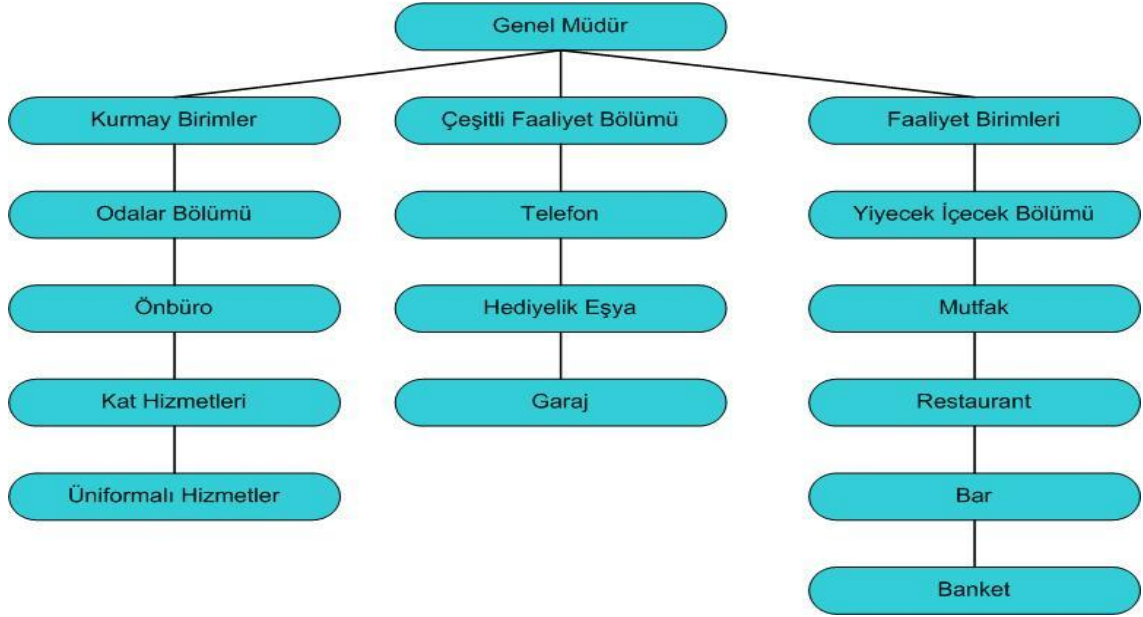
Günümüzde gelişen eğlence ve tatil anlayışları, boş zaman aktivitelerinin çoğalması, ihtiyaçların anında karşılanma arzusu gibi nedenlerle ağırlama hizmetleri de çok yönlü ve farklılaşarak gelişmiştir.

Ağırlama hizmetleri sektörünün bir parçası olan oteller de bu anlamda farklı yapılanmalarla hizmet vermektedir. Tipleri, hedefleri, boyutları, mülkiyet yapıları, konuk tiplerinin farklı olması gibi nedenlerle farklı yapılanmaktadır.

Bir başka tanım ve konuya ilişkin yaklaşım aşağıdaki gibidir:

İşletmenin büyüklüğü, kuruluş yeri, tesis planı, personel sayısı, sunulan hizmetin niteliği ve benimsenen işletme politikalarının birbirinden farklı olması gibi nedenlerle konaklama işletmelerinde belirlenmiş tek tip bir organizasyon şeması bulunmamaktadır (Aras, 1993:8).

Genel hatlarıyla otellerin ana organizasyon şeması aşağıdaki gibidir.

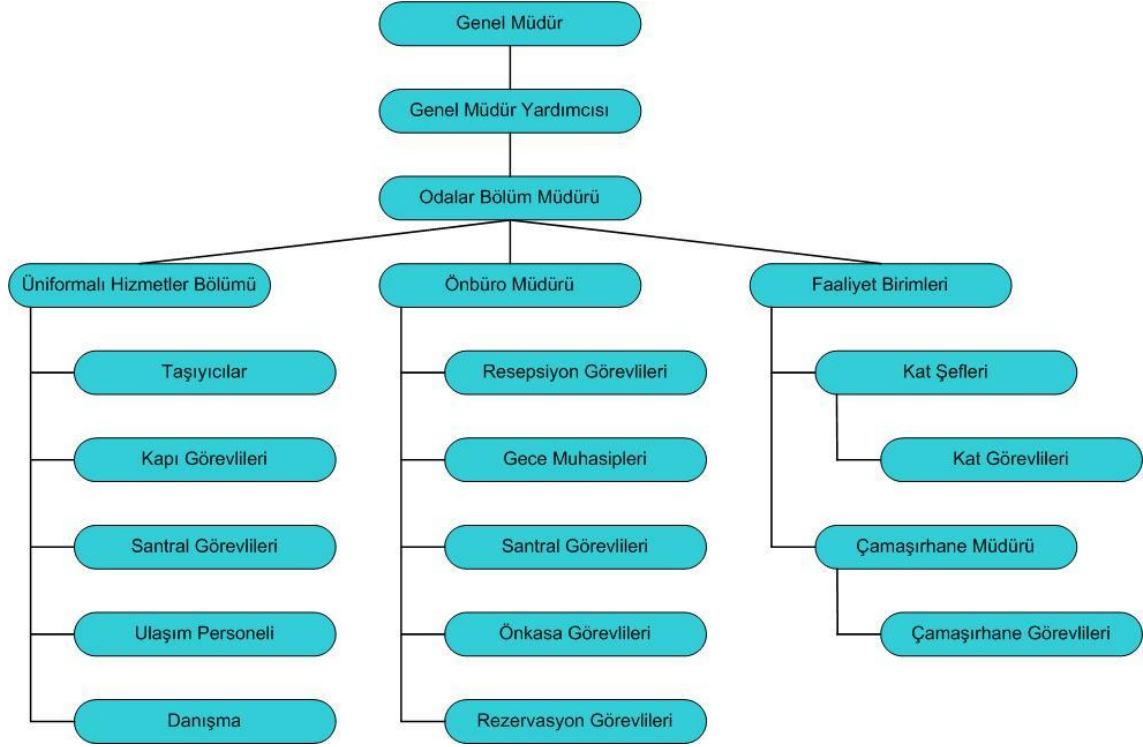


Şekil 1.1 Otellerin Ana Organizasyon Yapısı (Batman, 2004:98)

Otellerde konaklama, yeme-içme gibi ana hizmetlerin yerine getirilmesinden doğan gelirler ve bu hizmetlerin devamlılığının sağlanması, gelirlerin takibi ve yasal sorumluluklar ile yönetsel kararların verilmesine yardımcı olan getir getirmeyen gider yaratan yardımcı departmanlar vardır. Gelir getirip getirmeme durumuna göre 2 tip bölüm vardır. Bunlar:

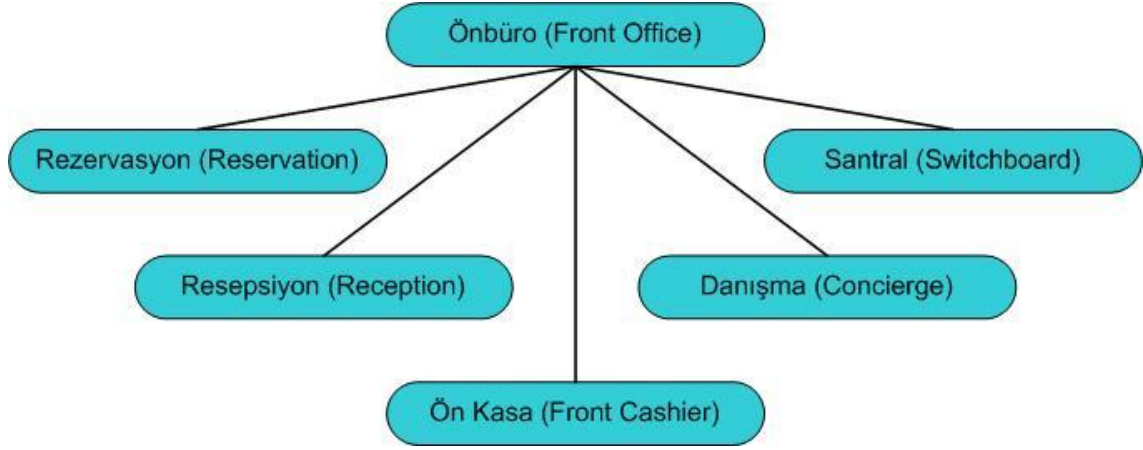
**1.4.1. Gelir Getiren Bölümler:** Otellerin konuklara verdiği hizmetlerin bedellerinin hesaplarına yansıtıldığı ve sonuçta işletmeye direkt olarak para girişi sağlayan bölümlerdir. Odalar, yiyecek içecek ve diğer bölümler olarak üç başlık altında incelenebilir.

**1.4.1.1. Konaklama Bölümü:** Konaklama hizmetinin verildiği birimlerdir. Bu hizmet için ön büro ve kat hizmetleri departmanları iş birliği içindedir. Konaklama bölümünün organizasyon şeması aşağıdaki gibidir,



**Şekil 1.2** Konaklama Bölümü Organizasyon Şeması (Kozak vd, 2008:187)

- A. Ön Büro Bölümü:** Konuğun otele giriş yapmasından önce başlayan ve ayrılmasına kadar geçen sürede içinde konukla ilgili iş ve işlemlerin gerçekleştirildiği bölümdür (Eraslan, 2009:15). Konaklama faaliyetlerinin yürütülmesinde diğer bölümlerle iş birliği yaparak, bilginin toplanması ve dağıtılması işlemini de gerçekleştirmektedir. Bu nedenle ön büro bölümü otelin beyni olarak da tanımlanmaktadır (Kozak vd, 2008:34). Aynı zamanda otelin en prestijli ve otelin kimliğini, kalitesini, ilk intibasını yaratan bölümdür.



Şekil 1.3 Ön Büro Bölümü Organizasyon Şeması (Eraslan, 2009:19)

Bu bölüm kendi içinde aşağıdaki gibi kısımlardan oluşur.

**1) Resepsiyon:** Otelin merkezi olup, konuk ile işletme arasında bir bağ oluşturmaya aracı olan birimdir. Otele gelen konukların check-in ve check-out gibi işlemlerinin yapıldığı yani konuklarla ilk imajın oluştuğu ve en son olarak da “Güle güle, Yine bekleriz” diyerek son intiba ile işletmeden uğurlandığı bölümdür. Dolayısıyla önemlidir ki sadece otele giriş ve çıkışla değil, konukların otelde kalışı sırasında her yardıma ihtiyacı olduğu ve her sorusuyla muhatap olduğu birimdir. Devamlı konuklar ile diyalogda bulunan bu birimin ve personelinin davranışları otelin bütünü için çok önemlidir. Başlıca görevleri şunlardır (Eraslan, 2009:17):

- a) Konukların konaklama taleplerini karşılamak üzere gerekli ortamı hazırlamak.
- b) Konuklara ait gerekli tüm formların eksiksiz doldurulması ile verilecek hizmetlerin takibini, konuk hesaplarının düzenli tutulmasını ve ödenmesini sağlamak.
- c) Tesis ve çevre ile ilgili konukların ihtiyacı olan her türlü bilgiyi konuklara verebilmek.
- d) Odalarla ilgili her türlü bilgiyi eksiksiz ve zamanında elde etmek, bu konu ile ilgili gerekli bilgileri yönetime ulaştırmak.
- e) Konuk sorunlarıyla ilgilenmek, çözmek ve konuğun memnuniyetini sağlamak için tesisin diğer bölümleri ve tesis yönetimi ile işbirliği sağlamak.
- f) Konuğun iyi izlenimlerle tesisten ayrılmasını sağlamak.

**2) Rezervasyon:** Konukların otele gelmeden önce ilk iletişim kurdukları birimdir. Rezervasyon kayıtlarını tutarak konuklarına talepleri doğrultusunda hizmet verebilmek için yerlerini ayırt etme işlemidir ki bu rezervasyon kayıtlarının tutulması otelin tahmini genel yoğunluğunu ve doluluğunu hesaplamaya yardımcı olur. Böylece ileriki zamanların yönetsel planlamalarının yapılmasına yardımcı olur. Rezervasyon sırasında konukların almak istedikleri hizmetin niteliği ve özelliklerinin sorulmasının yanı sıra fazladan bilgiler sorularak işletmeye gelen konuklar hakkında daha fazla bilgi edinilmesi ve de oluşturulacak bilgi havuzu ile konuk memnuniyeti sağlanması hedeflenmektedir. Bunların yanında işletmenin konuk portföyü, satış ve pazarlama amacı ile tercih ve eğilimlerin tespitine yönelik araştırmalar yine bilgi havuzundan yararlanılarak yapılır. (Sökmen, 2009:5)

**3) Danışma (Concierge):** Konukların otelde kalışları boyunca onlara danışmanlık hizmetinin verildiği ve her türlü ihtiyaçlarına yardımcı olmak için çalışan bir birimdir. Öyle ki lüks otellerde konukların otel dışında gezme, eğlenme, yeme, içme, ulaşım gibi ihtiyaçlarının karşılanmasında veya bazı ihtiyaçlarının ( bilet alımı, rezervasyon yapılması) karşılandığı birimdir (Eraslan, 2009:16).

**4) Ön Kasa:** Konukların check-in yapmalarıyla doğan parasal işlemlerin yürütüldüğü bölümdür. Konukların hesaplarının açıldığı, harcamalarının takip edildiği ve gece hesapların muhasebesinin yapıldığı bu bölüm otel yönetimlerine bağlı olarak muhasebe departmanı altında da çalışabilir. Son yıllarda resepsiyon ve ön kasanın, aynı bölümde, aynı kişiler tarafından yürütülmesi sistemi giderek yaygınlaşmaktadır (MEGEP, 2007:5).

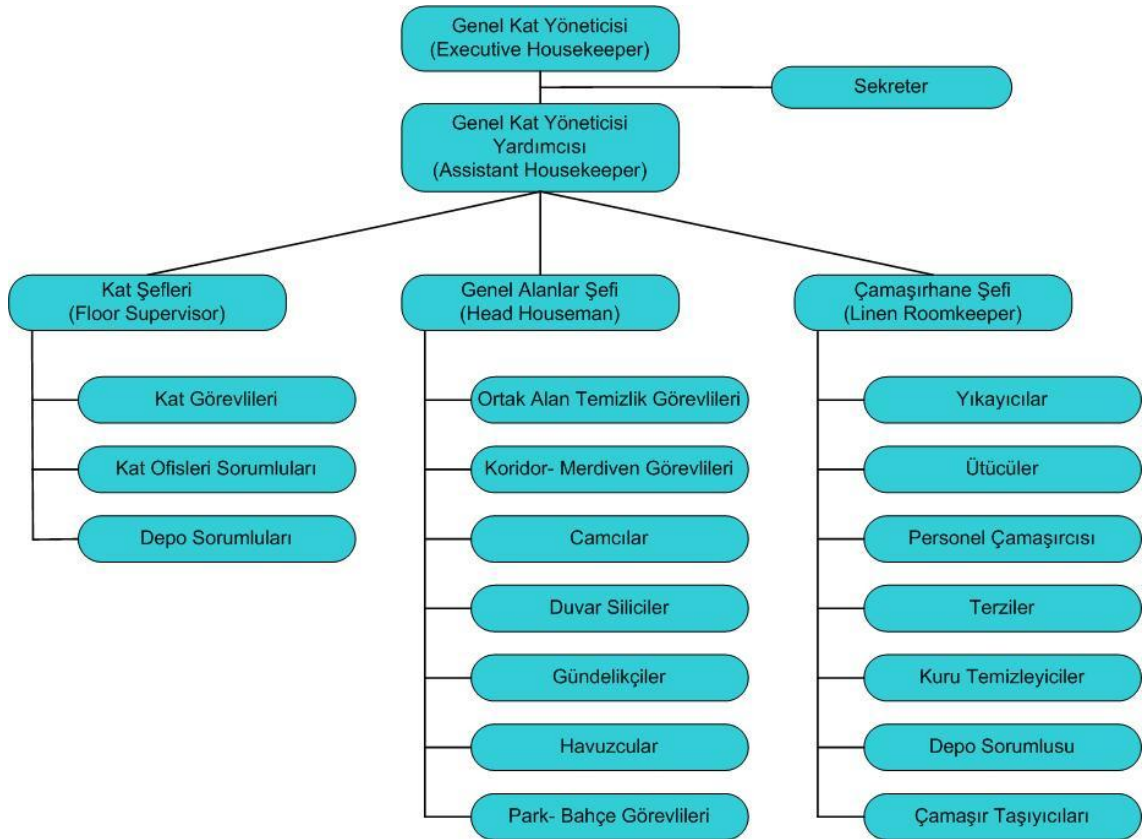
**5) Santral:** Konaklama işletmelerinde, işletme içi ve dışı telefon haberleşmesini sağlayan bölümdür. Konukların tüm telefon isteklerini cevaplandırır. (MEGEP, 2007:6).

**B. Üniformalı Hizmetler:** Bir otelde çalışan bellboy, liftman, doorman gibi konuklara concierge hizmetlerini sunan personel üniformalı hizmetler bölümünü oluşturmaktadır. Ön büro bölümünün bu alt biriminde her zaman konuk ile birebir yakından ilgilenilmekte ve konuklara sürekli kişisel hizmet verilmektedir. Bununla birlikte üniformalı hizmetler birimi otel içerisinde ve ya otel dışarısında gerçekleşmesini arzu ettikleri ihtiyaçlarına da cevap vermekte ve

konuk memnuniyeti açısından önem verilen bu hizmetlerin sunumunu sağlamaktadır.

Ayrıca bu birim personeli, konukların otele ilk gelişinde ve son olarak ayrılışında konuk ile yakından ilgilendiği için konukların otel hakkındaki görüşlerinin oluşmasında payı büyüktür.

**C. Kat Hizmetleri Bölümü:** Otel işletmelerinin odalar fonksiyonu altında yer almaktadır. Otelin temizliği, bakımı ve düzeninden sorumlu olan bu bölümün fonksiyonel alanı mutfak ve depolar hariç yaklaşık tüm oteli kapsadığından oldukça geniş bir görev alanı bulunmaktadır. Bu geniş çalışma alanı aynı zamanda, bölümün iş gören sayısını ve maliyetlerini artırıcı etkide de bulunmaktadır. Bu nedenle, kat hizmetlerinin, otel işletmelerinin maliyet ve verimliliğinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, kat hizmetleri bölümü otel yönetiminin etkinliğinde önemli bir role sahiptir (Kozak vd, 2008:35).



Şekil 1.4 Kat Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması (Kozak vd, 2008:246)



#### **1.4.1.2. Yiyecek İçecek Bölümü**

Yiyecek içecek bölümü, otelde konukların her türlü yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılayan bölümdür. Otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra %25–50 arası payla en fazla gelir getiren bölüm yiyecek ve içecek bölümüdür. Yiyecek içecek bölümü otelin çeşitli restoranlarında, banket salonlarında, barlarında vb. yerlerde konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, korunmasını ve depolarda saklanmasını gerçekleştiren bölümdür (Sökmen, 2003:33).

Yiyecek içecek gelirlerinin toplam gelirler içindeki payının yüksek olmasının önemli bir nedeni, bu ünitelerin genelde sadece konaklayanlara değil, dışarıya da açık olmasından kaynaklanmaktadır. Günümüzde otellerdeki yiyecek içecek hizmetlerini önemli kar merkezleri haline gelmiştir (Birchfield, 1998:3).

Diğer yandan, yiyecek içecek hizmetlerinin önemli bir boyutu da, karlı olmasalar bile otel işletmesinde bu hizmetlerin sağlanmasındaki zarurettir (Ninemeir, 1982:8). Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği incelendiğinde lokanta zorunluluğu üç yıldızlı otellerde başlamaktadır. Dört yıldızlı otellerde lokanta birinci sınıf olarak düzenlenirken, beş yıldızlı otellerde birinci sınıf lokantaya ilaveten en az bir lokanta ve Amerikan bar hizmetinin verildiği bir salon ve pastane hizmeti veren bir salonun bulunması zorunluluğu vardır. Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi otel işletmelerinin birinci amacı konuklara konaklama imkânı sağlaması, ikincil amacı da yiyecek içecek hizmetlerini sunmasıdır.

Yiyecek içecek bölümü, konaklama hizmetinin verildiği odalar bölümü kadar basit olmamakla birlikte, bu bölümde sunulan hizmetlerin gereği olarak ürünün son halini alabilmesi için birçok safhadan geçmektedir. Bu nedenle son derece karmaşık faaliyetlerin gerçekleştirildiği bölümdür. Bu yüzden iyi organize edilmiş, nitelikli insan gücü kaynağı ile desteklenmiş, iyi eğitim görmüş ve yeterli tecrübeye sahip bir yönetici tarafından sevk ve idare edildiğinde hedeflenen sonuçlara ulaşılabilecektir (Sökmen, 2010:45).

Yiyecek içecek hizmetleri işletmenin maliyetlerine etkisi açısından da önem taşımaktadır. Yiyecek içecek bölümünün vermiş olduğu hizmetlerin başarılı olması,

otelin daha fazla gelir elde etmesini, hizmet kalitesinin olumlu yönde olduğu imajını ve konuk sürekliliğini sağlamaktadır (Şahin, 2001:22).

#### **1.4.1.3. Diğer Birimler**

Diğer birimler başlığı altında otelde hariçten para (extra) ödeyerek çeşitli hizmetlerin alındığı birimlerdir. Bunlar da başlıca şu şekilde sıralanabilir: berber, kuru temizleme, hediyelik eşya, kuyumcu, spor salonu, havuz, hamam, vb.dir. Bu tip dükkânlar ile otel konuklarına sunulan hizmetler karşılığı direkt gelir elde etmek mümkündür.

#### **1.4.2. Gelir Getirmeyen Bölümler**

Otellerin direkt gelir getiren hizmetlerinin hazırlanmasında, devamlılığının sağlanmasında, gelirlerinin takibinde, yasal sorumluluklarında ve yönetsel kararların verilmesinde yardımcı olan birimlerdir. Gider yaratırlar ancak gelirler için gerekli harcamalardır. Bu bölümler ise şunlardır:

##### **1.4.2.1. Yönetim Bölümü**

Yönetim bir süreçtir. Süreç insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme, iş ve çabalarının başkalarının aracı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Tosun, 1992:192).

Otel işletmelerinde personelin yönetim ve denetim işlemlerini yapan bölümdür. Otelin büyüklüğüne göre kendi içinde uzmanlaşarak daha da fazla birime ayrılabilir. Yönetim bölümü, otel yöneticisi ve kendisine bağlı birimlerden oluşur.

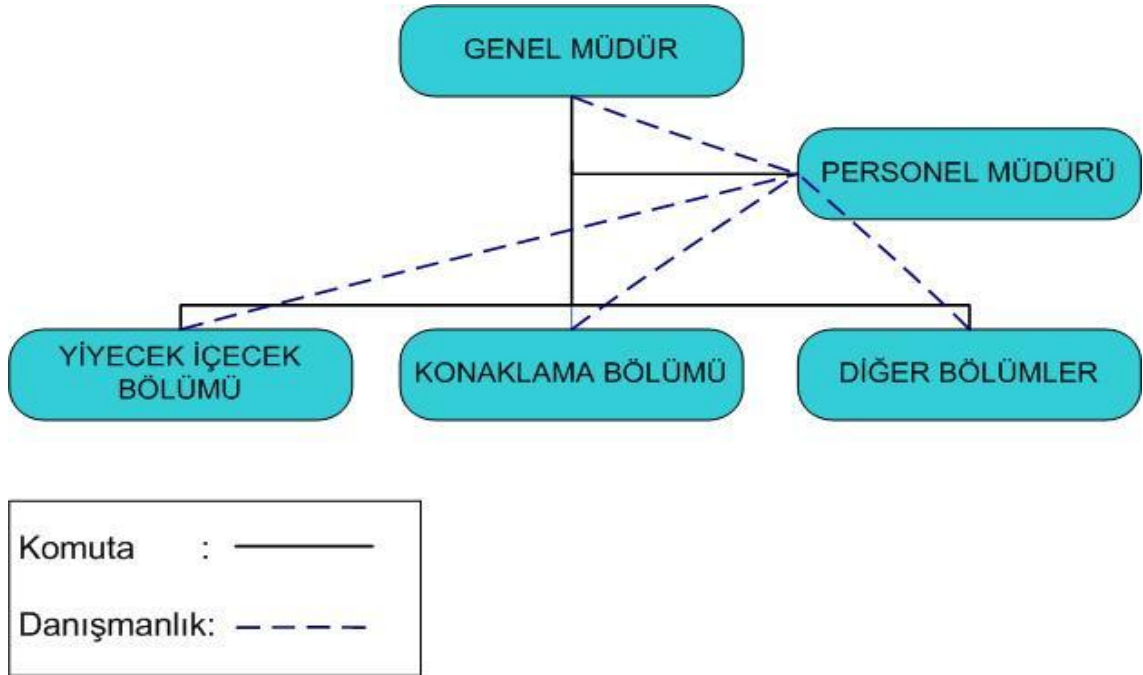
##### **1.4.2.2. İnsan Kaynakları Bölümü**

Bir işletmede en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz personele kadar her çeşit iş veya meslekte çalışanları kapsamaktadır. İnsan kaynakları kavramı örgütün bünyesinde bulunan iş gücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanabileceği iş gücünü de ifade etmektedir. Temel amacı insan kaynağını

en etkin ve verimli şekilde kullanarak iş yaşamının kalitesini yükseltmektir (Kozak vd, 2008:36).

Otelin genel personel politikasının esaslarını tespit ederek uygulamasını sağlamak, sendikal ilişkileri, toplu sözleşme işlemlerini yürütmek, personel ücretlerini tespit etmek şeklindeki fonksiyonel görevler yanında, diğer görevleri şu şekilde sıralanabilir (Aytek, 1996:56).

- İş analizi,
- İnsan gücü politikalarının planlanması,
- Personelin işe alınması,
- Personelin seçimi,
- Personelin eğitimi,
- Kariyer planlama,
- Personel değerlendirme,
- Ücretleme,
- Personelin ödüllendirilmesi,
- Disiplin,
- Personelin özel sorunlarının çözümü.



Şekil 1.5 İnsan Kaynakları Bölümü Organizasyon Şeması (Batman, 2009:108)

### 1.4.2.3. Muhasebe Bölümü

Muhasebe, işletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişme yaratan mali nitelikteki işlemleri, kaydetmek, sınıflandırmak, özetlemek, analiz etmek ve yorumlamak suretiyle ilgili kişi ve kurumlara raporlar halinde sunan bir bilgi sistemidir (Kozak vd, 2008:149).

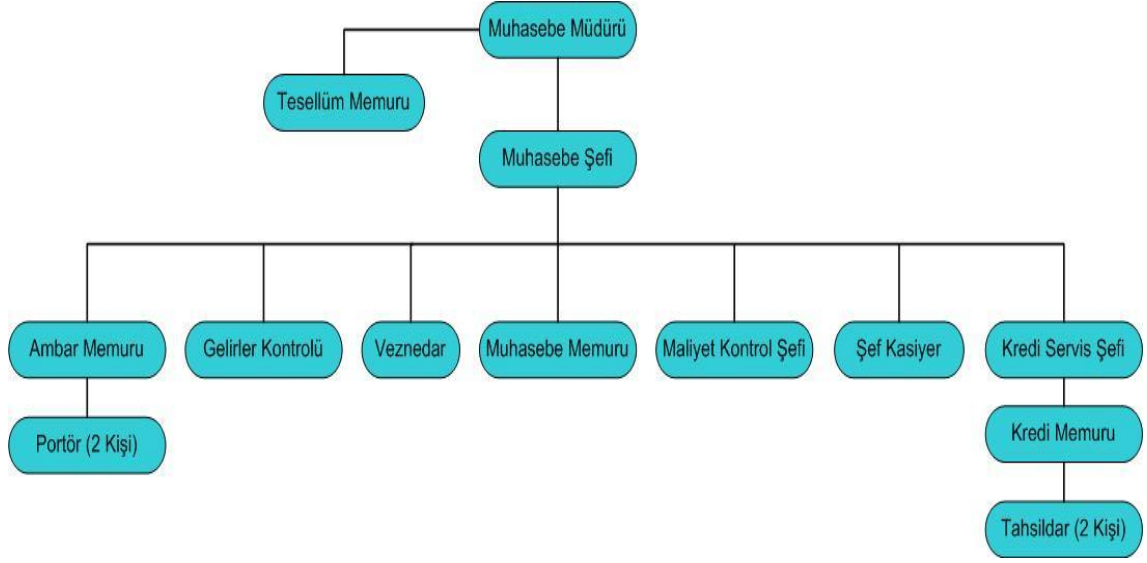
Otel işletmelerinde muhasebe bölümün işlevini gerektiği gibi etkili ve verimli olarak yerine getirebilmesi için gelir ve giderlerinin doğru tespit edilmesi, tahsilât ve ödemelerin yakından takip edilmesi, tüm işlemlerin belgeye ve prosedürlere bağlanması gerekmektedir (Kozak vd, 2008:37).

Otel işletmelerindeki bu kontroller iç kontrole yöneliktir. İç kontrol, örgütün stratejisi ile işletme varlıklarını koruyarak, muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırıp, faaliyetlerin verimliliğini arttırmak amacıyla kabul edilen ve uygulamaya konulan tüm önlem ve yöntemleri içerir (Güredin, 1987:166). İç kontrol, yönetsel kontrol ve muhasebe kontrolü olarak iki başlıkta takip edilir. Bu kontrol düzeylerinin amaçları şunlardır (Alvin vd, 1980:212):

- **Yönetsel Kontrol:** Yönetim politikasına uyumu özendiren ve faaliyetlerin verimliliğini iyileştirmeyi hedef alan iç kontrollerdir (Güredin, 1987:168). Amaçları şunlardır: Güvenir bilgi sağlanması, işletme varlıklarının ve kayıtlarının korunması, verimliliğin artırılması, belirlenmiş politikalara bağlılığı özendirme.

- **Muhasebe Kontrolü:** Finansal tablolar üzerinde doğrudan etki eden iş ve işlemleri kapsar (Güredin, 1987:168). Amaçları şunlardır: varlıkların korunması, finansal kayıtların güvenirliliği, kıymet hareketleri.

Yukarıdaki amaçlar doğrultusunda oteller maliyet ve maliyet kontrolü ile yakından ilgilenmek zorundadırlar. Bunun için organizasyonda bir kişi bununla sorumlu olabilir. Büyük oteller bu işle görevli bir birim “ Yiyecek İçecek Kontrol Bürosu” kurabilirler. Ancak bu departman maliyeti ile kontrol sisteminin sağlayacağı avantaj arasında bir denge sağlanmalıdır (Benligiray, 1977:24).



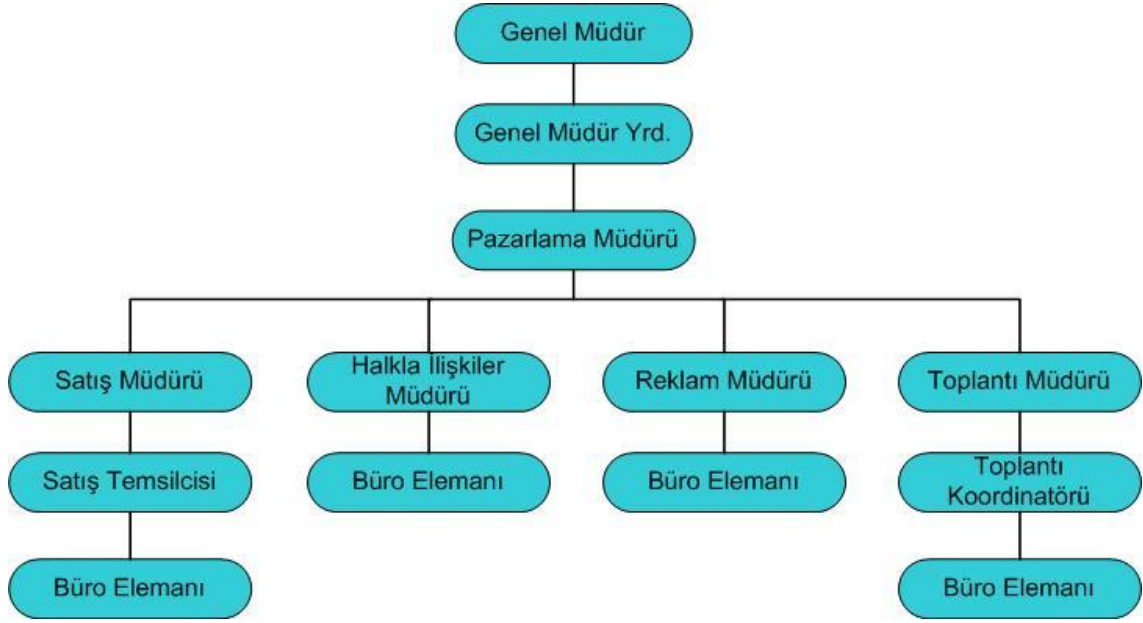
Şekil 1.6 Muhasebe Bölümü Organizasyon Şeması (Kozak vd, 2008:148)

#### 1.4.2.4. Pazarlama Bölümü

Endüstri ve hizmet işletmelerinin pazarlama yaklaşımları ve stratejileri ürünlerindeki farklılıktan dolayı farklıdır.

Otel işletmeleri açısından pazarlama; mevcut ve potansiyel konukların turistik karakterli istek, ihtiyaç ve beklentilerinin araştırılması, bunları tatmin etmek için gerekli mal/hizmet karmasının oluşturulması, oluşturulan bu karmanın fiyatlanması, tutundurulması ve satışına yönelik çabaların yürütülmesi ile tüm bu yapıların ne ölçüde konuk tatmini sağladığının araştırılarak geleceğe dönük yeni ve iyileştirici çalışmaların planlanması sürecidir (Kozak vd, 2008:38).

Büyük otellerde pazarlama birimleri olmazsa olmaz iken küçük otellerde ön büro yöneticileri tarafından bu işlemler yürütülmektedir.

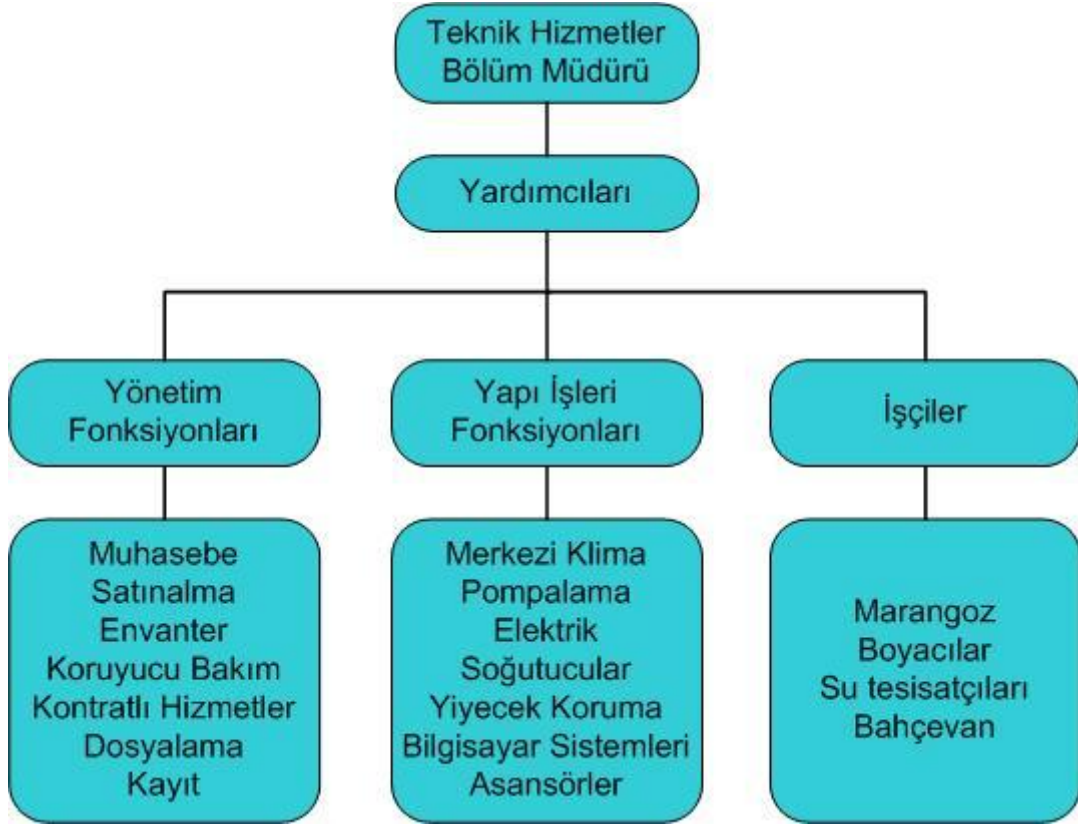


Şekil 1.7 Pazarlama Bölümü Organizasyon Şeması (Troy vd, 1986:120)

#### 1.4.2.5. Teknik Hizmetler

Otel işletmelerinde teknik bölüm, otelin değişik bölümlerinde kullanılmakta olan araç, gereç ve donanımların her zaman iyi bir şekilde işlevlerini yapacak biçimde hazır bulunmasını sağlamakla görevli bölümdür. Bu bölümde çalışan personel, çalışmalarını konukların görmediği alanlarda yürütmektedir. Konuklara yüksek kalitede hizmetin verilebilmesinde teknik hizmetlerin büyük önemi vardır.

Otel işletmesi faaliyete bulunduğu süre içinde teknik bölümün amacı; oteli işler kılmak, bütün bölümlerdeki araç, gereç ve donanımı çalışır durumda tutmak ve konuklara en iyi hizmetin sunulabilmesi için her bölüme destek olmak ve tüm hizmetlerin en ekonomik şekilde yapılmasını sağlamaktır (Rasim, 2004:35).



Şekil 1.8 Teknik Hizmetler Bölümü Organizasyon Şeması (Batman, 2009:102)

#### 1.4.2.6. Güvenlik Bölümü

Güvenlik bölümü, konukların ve personelin can, mal, sağlık, güvenliği ile otel mülkünün emniyetini korumakla sorumlu olan bölümdür (Yeşiltaş, 1998:240).



Şekil 1.9 Güvenlik Bölümü Organizasyon Şeması (Batman, 2009:108)

## 1.5. YİYECEK - İÇECEK DEPARTMANININ OTELLERDEKİ ORGANİZASYONU

Yiyecek üretim hizmetlerinin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan işler ve faaliyetler ayrıntılı bir şekilde belirlenip benzerliklerine göre gruplara ve bölümlere ayrılması gerekir. Bu ise yiyecek üretiminde, başarıyı getirecek en önemli anahtarın iyi bir organizasyon olduğunu ortaya çıkartır. Uygun yapılmış organizasyon yiyecek üretimini kolaylaştırır ve etkinliğini artırır (Aktaş, 1995:184). Operasyon içinde yetki ve sorumluluğu iyi tanımlanmış personelin de nitelikleri işe uygunsa başarılı olunmaması için hiçbir sebep yoktur (Maviş, 1985:30).

Bir diğer tanım ise şu şekildedir; otelin yiyecek ve içecek bölümünde yapılacak olan işlerin incelenmesi, saptanması, bu işlerin benzer olanlarının bölümler ve gruplar halinde toplanması, işleri görececek kişilerin görev, yetki ve sorumluluk alanı sınırlarının saptanması, kişiler, bölümler ve gruplar arasında iş akışının sağlanması için yapılan düzenlemelere yiyecek içecek organizasyonu denir (Türksoy, 2002:27).

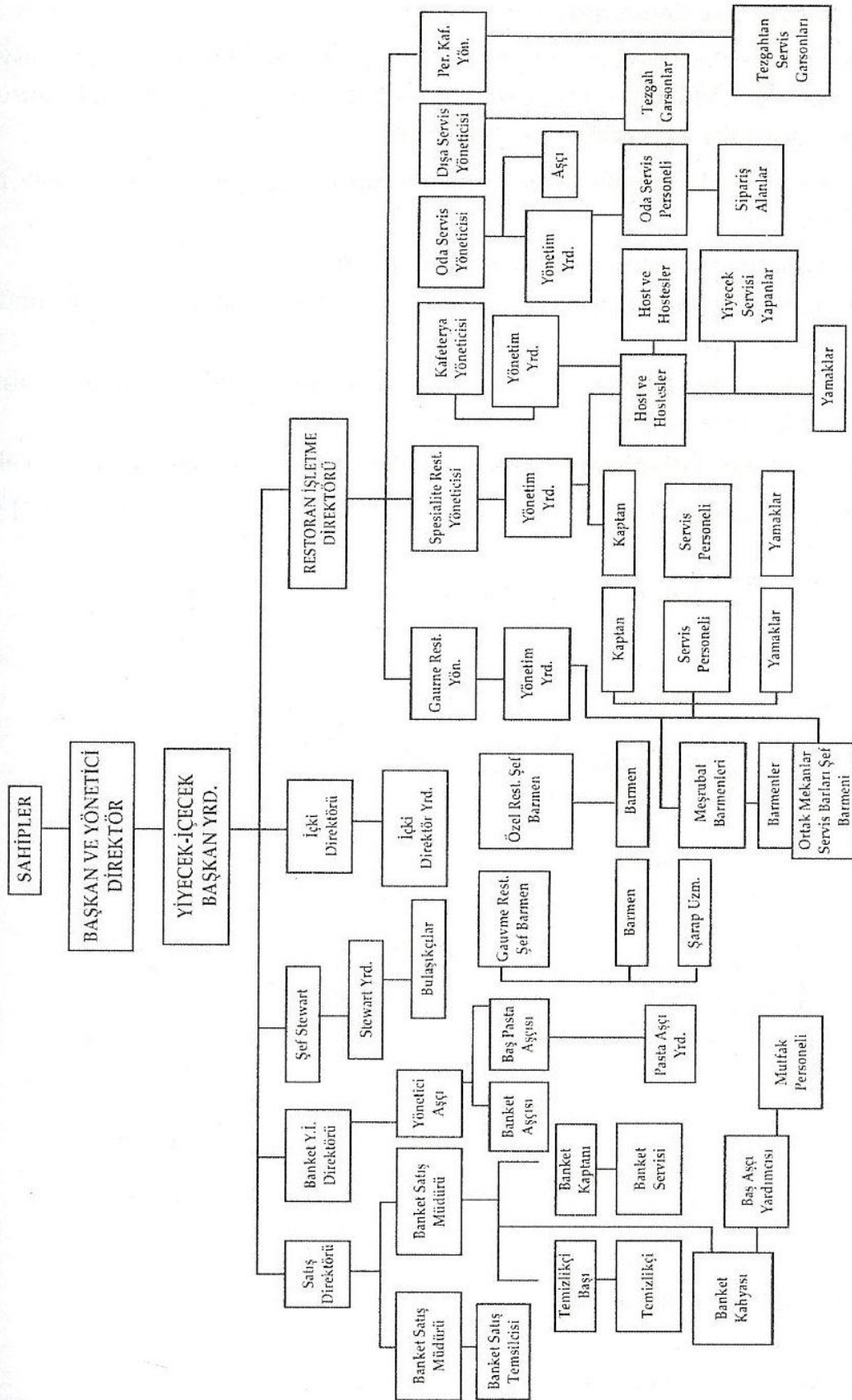
Otel organizasyonları içerisinde yiyecek içecek üniteleri işletmelerin genel amaçları doğrultusunda faaliyetlerini yürütürler. Otel organizasyonlarında bahsedildiği gibi yiyecek içecek departmanının organizasyonu da işletmelerin büyüklüğü, hizmet kalitesi ve faaliyet alanlarının çeşitliliğine göre farklılık gösterir (Yılmaz, 2010:17).

İşletmelerin yiyecek içecek organizasyon yapısını etkileyen faktörler şunlardır (Aktaş, 1995:16):

- Yiyecek ve içecek geliri getiren tüm birimlerin amaç ve politikalarının belirlenmesi,
- Mevcut işlerin niteliklerinin tespit edilip sınıflandırılması,
- İşlerin birbirleriyle ve yönetimle olan yatay ve dikey ilişkilerin belirlenmesi,
- Personelin seçilmesi ve görevlendirilmesi

Buna göre kapsamlı olarak bir otel işletmesinin yiyecek içecek organizasyon şemasını aşağıda görebilirsiniz.



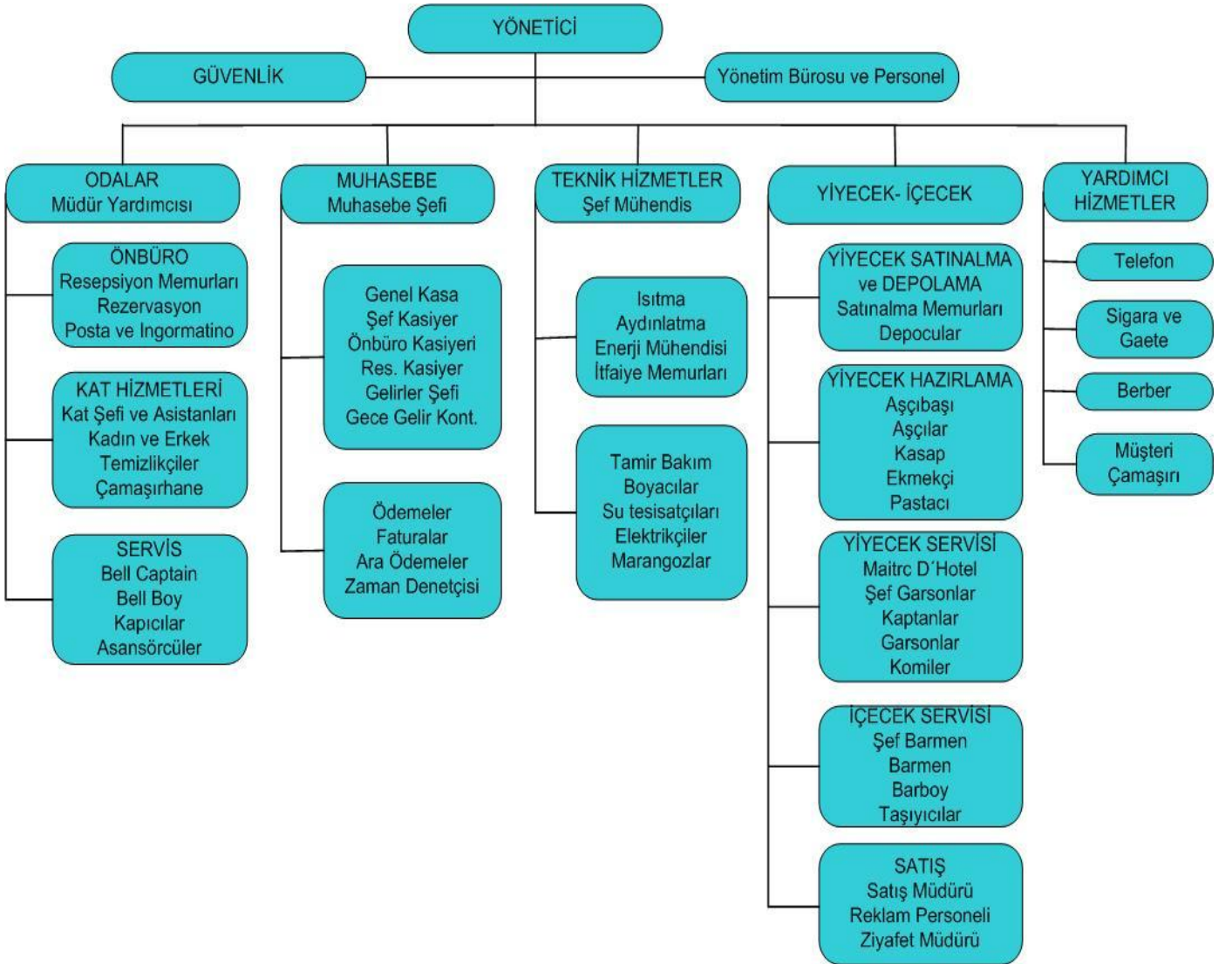


Şekil 1.10 Büyük Bir Oteldeki Yiyecek İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı (Olalı vd, 1993)

### 1.5.1. Yiyecek ve İçecek Departmanının İşleyişi

Yiyecek içecek departmanının genel anlamda işleyişi, üretilecek ürünlerin temini, satılacak ürünlerin üretimi, satış için servisi ve satışı şeklinde tanımlayabiliriz. Bu durumda işleyiş basamaklarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Satın alma
- Yiyecek üretimi (Mutfak)
- Servis departmanı
- Satış ve gelir



Şekil 1.11 Orta Büyüklükteki Bir Otelin Yiyecek İçecek Departmanının İşleyişi (Aktaş, 1989:166)

### **1.5.1.1. Satın Alma**

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek hizmetleri üretilmekte ve sunulmaktadır. Üretilen bu hizmetlerin konuklara sunumu için bu hizmetleri oluşturan bazı mamul ve yarı mamullere ihtiyaç duyulmakta ve ihtiyaç duyulan bu malzemeler ise otel işletmesinin satın alma politikasına bağlı olarak dışarıdaki satıcılardan tedarik edilmektedir (Giritlioğlu, 2008:65).

Satın alma; işletmenin tedarik politikası doğrultusunda araştırma, seçme, satın alma, teslim, depolama ve son kullanımı ile ilgili tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir (Davis vd, 1985:107). Konaklama işletmelerinin faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları tüm mal ve hizmetler “satın alma” kapsamına girer (Usal, 1984:36).

Satın alma fonksiyonu, yiyecek üretiminin amaca uygun şekilde gerçekleştirilmesini önemli ölçüde etkiler ve maliyet kontrolünün ilk basamağını oluşturur. Bu aşama, işletmenin karlılığını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir (Wells, 1994:8).

Konuyla alakalı daha detaylı bilgiler sonraki başlıkta verilecektir.

### **1.5.1.2. Yiyecek Üretimi (Mutfak)**

Otel işletmelerinde mutfak, konukların beslenme gereksinimlerini, yiyecek hizmetleriyle ilgili istek ve beklentilerini karşılayan amacıyla oluşturulmuş, çalışanları, çalışma alanları, araç ve gereçleriyle tüm bunların ilişkileri ve etkileşimi sonucu ortaya konan üretim faaliyetlerini içine alan bir bölümdür. Kısaca otel işletmelerinde mutfak, konukların gereksinimlerini ve beklentileri doğrultusunda yemek üretiminin gerçekleştirildiği bir birim olarak tanımlanabilir (Aktaş vd, 2007:5).

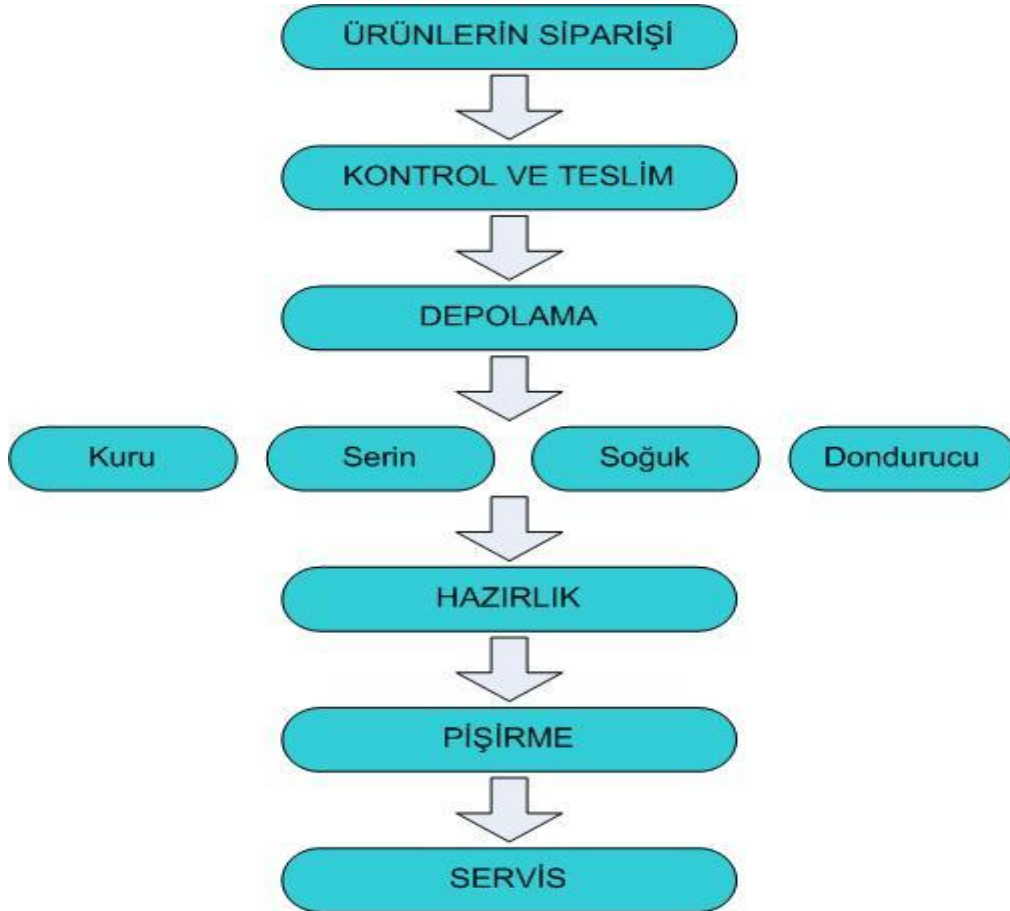
Mutfak yemek üretiminin gerçekleştiği yerdir ve üretimin gerçekleşmesi için hammaddelerin (yiyecek malzemeleri) işlenerek ürüne (yemek) dönüştürülmesi sağlanmalıdır. Bu dönüşümde de mutfak çalışanları, belirlenen çalışma alanlarında ve buradaki araç ve gereçleri kullanarak iş görmektedirler. Böylece çalışanların hem kendi aralarındaki, hem de çalışma alanları ve araç-gereçlerle ilişkileri ve etkileşimleri üretimin gerçekleşmesinde temel özellik taşımaktadır. Bir otel mutfağında üretim faaliyetlerinin kapsamına yiyeceklerin satın alınması, teslim alınması, depolanması,

üretime hazırlanması, pişirilmesi, servise sunulması ve temizlik gibi işlemlerden oluşan bir süreç girebilmektedir (Aktaş vd, 2007:7).

Mutfak, yiyecek ve içecek işletmesinin kalbidir. Bu nedenle, üretim merkezinin işletme içindeki fiziksel konumu ve bunun paralelinde de planlanmasıyla son derece önem taşımaktadır. Yiyecek içecek yöneticileri ve yatırımcılar, konuklara daha iyi bir hizmet verebilmenin yanı sıra, üretim planlamasına da gerekli önemi göstermekte ve gelişen teknolojinin imkânlarından en yüksek ölçüde yararlanmaktadır (Sökmen, 2010:165).

Her işletmenin mutfağının, kendine özgü bir yerleşim biçimi vardır fakat ana düzenlemeler, bütün mutfaklarda hep aynıdır. Bu yerleşim ve düzenlemeler, yıllarca tecrübe ve deneyim kazanmış mimar ve mutfak şefinin birlikte çalışması sonucu ortaya çıkmıştır. Lezzetli, besin değeri yüksek ve zamanında hazırlanmış bir yemeğin oluşumu, mutfak planlaması ile doğru orantılıdır (MEGEP, 2006:48).

Genel olarak bir mutfakta yaşanan iş akışı aşağıdaki gibidir.



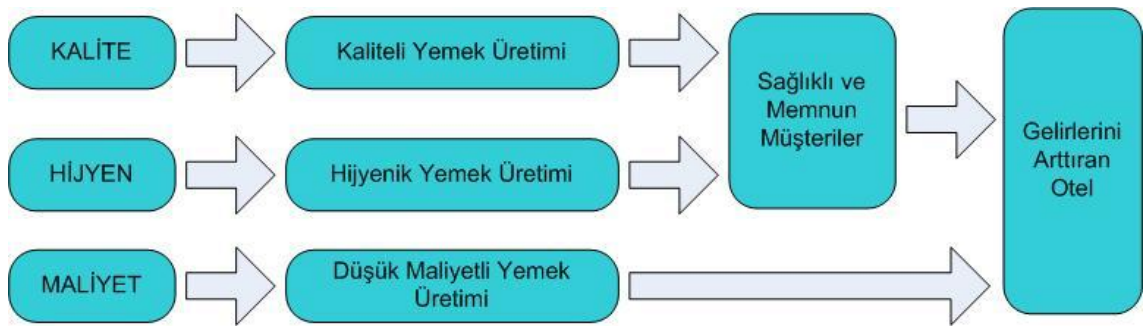
Şekil 1.12 Mutfak Departmanının İş Akışı (MEGEP, 2006:49)

Otel işletmelerinin sunduğu hizmetin kalitesi değerlendirilirken sadece odalar ve bu odalarda yer alan mobilyalar dikkate alınmamakta, otelin sunduğu yiyecek ve içeceklerin kalitesi ile sunulan servis de önemli olmaktadır. Mutfak da üretilen yemeklerin kalitesi açısından çok büyük önem arz etmektedir. Kaliteli yemek üretimi konuk memnuniyeti üzerinde de olumlu etki yaratmaktadır.

Yiyecek içecek bölümünün otelin oda gelirlerinden sonra en büyük geliri elde ettiği düşünülürse, mutfağın da otel için önemli olması kaçınılmaz bir gerçektir. Sadece gelirler açısından değil, giderler açısından da mutfak üzerinde önemle durulması gereken bir bölümdür. Otel işletmelerinde yiyecek giderleri, toplam yiyecek-içecek gelirlerinin %25 ile 30'unu oluşturabilmektedir. Maliyet kontrolüne özen gösterilmemesi durumunda ise bu oranların çok daha yüksek düzeylere çıkması olasıdır.

Otel mutfaklarında üretilen yemeklerin hijyenik olmamasından kaynaklanan herhangi bir hastalık ya da zehirlenme otel adına geri dönülmesi çok güç olabilecek koşulların doğmasına neden olacaktır. Bu nedenle gerek otel üst yönetiminin, gerekse de yiyecek içecek müdürünün mutfağa bu açıdan da büyük önem vermesi gerekecektir.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü üzere bir otel işletmesi için mutfak; yemek kalitesi, yiyecek maliyeti ve hijyen gibi üç noktada büyük önem arz etmektedir. Mutfağın önemini belirleyen üç nokta ve karşılığında işletmeye kazandırdıkları aşağıdaki şekilde açıkça ifade edilmiştir (Aktaş vd, 2007:43).



Şekil 1.13 Otel İşletmelerinde Mutfağın Önemini Belirleyen Unsurlar (Aktaş vd, 2007:44)

Otel işletmelerinde mutfaklar; genelde otelin türüne, sunmuş olduğu hizmetin genişliğine ve konuk potansiyeline göre sayısal olarak farklılık arz etmektedir. Bununla

birlikte bir otel işletmesi açısından birden fazla üretim merkezinin olması ise son derece önemli bir unsur olmaktadır.

Genel olarak bir otel işletmesi açısından hizmet alanlarına göre mutfağın kısımları şunlardır (Türkan, 2005:13):

- Sıcak Mutfak
- Soğuk Mutfak
- Pastane
- Personel Mutfağı
- Kasaphane
- Bulaşıkhanne
- Banket Mutfağı
- Şefin Bürosu

#### **1.5.1.3. Servis Departmanı**

Servisin kelime olarak anlamı, hizmet demektir. Genel anlamda servis, herhangi bir ihtiyacın giderilmesi için yapılan çalışmaların tümünü ifade eder.

Otel işletmeciliğinde bu hizmet, yiyecek ve içecekten oluşan bütün içerisinde şu şekilde tanımlanabilir (Kozak vd, 2008:300):

Servis, konuklara yiyecek ve içeceklerin servis personeli tarafından, uygun takımlarla ve belirli bir servis metodunun kurallarına göre sunma sanatıdır.

Yemek ve içki servisi, konukların arzuladığı yemek ve içkileri belirli kurallar dâhilinde onlara sunmak; sosyal ve psikolojik durumlarına göre davranmak, onları memnun etmek ve işletmeye mümkün olan en yüksek geliri sağlamak meslek ve sanattır.

Bu tanımlara göre içki ve yemek servisinin amacı şunlardır (Sökmen, 2009:100):

- Konukların psikolojik ve sosyolojik durumlarına göre hareket etmek.
- Konukların arzularını (yiyecek ve içecekleri) belirli kurallar içerisinde sunmak.
- İşletmeye en yüksek karı sağlamak.

Yiyecek ve içeceklerin servis edilmesi birçok özellik, aktivite ve prosedür içeren kompleks bir konu olmaktadır. Özellikleri; işletmenin tipi ve büyüklüğü, sunduğu servis çeşidi, ortam ya da atmosferi gibi durumları kapsamaktadır. Aktiviteler, yiyecek içecek

ürünlerinin üretim (mutfak) personelinden servis personeline aktarılması, servisini, masalara servis edilmesini ve masalardan boşların toplanması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Servis departmanında her faaliyeti yürütecek prosedürlerin konukların beklentilerini karşılayabilecek ya da aşabilecek şekilde standartlaştırılması gerekmektedir (Koçak, 1999:175).

Otel işletmeleri hizmet üreten işletmelerdir. Konuklar ise hizmet satın alırlar dolayısıyla hizmet (servis) edilirken konuklar ile direkt bir temas oluşur. Bu nedendir ki servis hizmetinin konuk memnuniyeti açısından rolü büyüktür. Bu nokta işletmenin saygınlığını oluşturmada ve ya bozabilmektedir.

Otel ve lokanta işletmeleri de diğer işletmeler gibi kar amacıyla çalışan kuruluşlardır. Bu nedenle işletmenin servisi ne derece kaliteli ve iyi olursa o derece yüksek konuk tatmini, yüksek konuk sayısı ve bunlara paralel olarak da yüksek gelir elde edilecektir. (Sökmen, 2009:101).

Görüldüğü üzere birden çok amaçları olan ve üretilen yiyeceklerin konuklara sunumunu sağlayan servis departmanı, gerek konuk memnuniyetinin sağlanmasında, gerekse otelin karlılık ilkelerini gerçekleştirmesinde son derece önemli görevleri vardır. Otel organizasyonlarında diğer departmanlarda da olduğu gibi servis departmanının büyüklüğü de otelin büyüklüğü ve sunmuş olduğu yiyecek ve içecek hizmetleriyle doğrudan ilgili bir konudur (Giritlioğlu, 2008:26).

Otellerde yiyecek ve içecek servisi yine büyüklüklerine ve servis tiplerine göre çeşitlilik gösterebilir ve ya daha küçük otellerde tek bir mekâna ihtiyaca göre ve zaman planlamasıyla değişik oturma düzeni ile kuver hazırlanması gibi durumlarla değişik servisler verilebilmesi mümkündür.

Yiyecek ve içecek servis hizmetleri, otellerde aşağıdaki bölümlerde verilebilmektedir:

- Restoranlar
- Ziyafet Departmanı (Banquet)
- Oda servisi
- Barlar

## **A. Restoranlar**

Esas itibariyle otelde kalan ve ya otel dışından gelen konukların yeme içme ihtiyaçlarını karşılayan, öğle ve akşam yemeklerinin verildiği ünitelerdir. Bazı işletmelerde kahvaltı salonu için ayrı bir alan kullanılmadığını ve bu hizmetin restoranda verildiğini görmekteyiz. Restoranda, işletmenin hizmet durumuna göre değişik yemek çeşitleri verilir. Genellikle ana mutfaka yakın bir alanda ve otelin giriş katındadır (Yılmaz, 2007:23).

## **B. Ziyafet Departmanı (Banquet)**

Ziyafet kavramı, konuk tarafından daha önceden hazırlanmış bir menünün, gelen tüm konuklara toplu bir şekilde sunulduğu bir yemek organizasyonu olarak tanımlanabilir (Sevinç, 2004:3).

Bağımsız yiyecek içecek işletmeleri ve otellerdeki ziyafet (banqueting) organizasyonlarına son yıllarda kongre organizasyonları da eklenince bu alanda hızlı bir gelişme görülmektedir (Yılmaz, 2007:27).

Otel işletmeleri için ziyafet organizasyonun anlamı; rutin yiyecek içeceklerin verildiği alanlar dışında kalan özel hizmet faaliyetlerini ifade etmektedir (Aktaş, 2001:311).

Bu alanlar dışında özel hizmet faaliyetlerini şu ana başlıklar altında toplayabiliriz (Yılmaz, 2007:29).

- Diplomatik etkinlikler çerçevesinde düzenlenen çeşitli organizasyonlar (Protokol yemekleri, kokteyller, resmi törenler vb.)
- Düğün, nişan, doğum günü, evlenme yıldönümü, yılbaşı vb. özel günler için yapılan organizasyonlar (ziyafet, kokteyl, parti, gala, törenler vb.)
- Toplantı, konferans, ödül törenleri, gala, kutlama, sergiler, basın toplantıları, vb nedenlerle yapılan organizasyonlar
- Diğer toplantı ve davetler.

Ziyafet, yemekli toplantıları ifade etmektedir. Bununla birlikte, yukarıdaki ziyafet (banquet) hizmetleri olarak adlandırılan bu davetlerin bazıları yemekli olduğu gibi, yemekli olmadan da düzenlenebilirler. Örneğin, konferans, basın toplantıları, sergiler, vb. davetler ilk etapta, yemekli organizasyon çağrışımı yapmamaktadır. Bu tür



organizasyonlar, sadece ikram hizmetleri ile bazen de hiç yiyecek içecek ikramı yapılmadan düzenlenebilmektedir. Diğer ifade ile ziyafet salonları kira karşılığında konuklara verilebilmektedir (Aktaş, 2001:311).

Ziyafetler otellerde sunulan diğer hizmetlere göre daha fazla konuk kabulünü sağlamakta ve bununla birlikte otel restoranlarında sunulan alakart servisinden de daha ekonomik olmaktadır (Tarhan, 1999:40).

Küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde banketler, restoran ve bar aktivitelerinin bir uzantısı olabilir ve aynı ünite bu faaliyetlerin yürütülmesinden de sorumlu olabilir (Seymen, 2000:238). Bu tür orta ve küçük otel işletmelerinde banket personeli Maitre D'hotel'e bağlı olarak fonksiyonunu yerine getirirken, büyük otel organizasyonlarında ziyafet faaliyetlerini banket müdürünün sorumluluğu altında yürütülür. Diğer yandan, büyük otel organizasyonlarında banket hizmetleri için eğitilmiş profesyonel banket personeli bulunur. Zincir otel işletmelerin bazıları salon hizmetleri için özel banket personelinin yanında özel banket mutfağı ve mutfak personeli ile hizmet vermektedirler (Yılmaz, 2007:30).

Ziyafet departmanının başarısını bu departmanla ortak çalışan diğer departmanlar arasındaki etkili ve iş birliği önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin bu departmanlarında çalışan iş görenlerin proaktif iletişim, teknik ekipman, salon bilgileri ve yiyecek içecek konusunda profesyonel ve deneyimli olması gerekmektedir.

Bağımsız yiyecek içecek ve otel işletmelerinin banket organizasyonlarına önem vermelerinin birçok haklı nedeni bulunmaktadır. Bu nedenleri şu ana başlıklar altında toplayabiliriz (Yılmaz, 2007:30).

- Ziyafet organizasyonları işletmenin tanıtımı açısından önemli bir fırsat yaratmaktadır. Zira herhangi bir organizasyon nedeni ile işletmeye gelen konuklara işletmenin tanıtımı da yapılmış olmaktadır.
- Ziyafet, kokteyl, özel günler için düzenlenen davetler vb. organizasyonlarda fiziki kapasite maksimum düzeyde kullanılabilir. Özellikle büyük otel organizasyonlarında farklı kapasite salonlar bulunduğundan gelecek davetli sayısına göre salon tahsisi yapılarak atıl kapasite önlenmektedir.
- Özellikle yemekli davetlerde satın almalar toptan yapıldığı için daha kolay ve ekonomik olmakta ve menü önceden belli olduğu için fire ve zayıf minimum seviyede tutulabilmektedir.

- Diğer yandan katılacak kişi sayısı ve menünün önceden bilinmesi mutfak ve servis personelinin planlanmasını da kolaylaştırmaktadır. İyi bir planlama ve organizasyon ile hizmet personelinin üst düzeyde verim alınarak, iş gücünün atıl kalması önlenir. İş gücünün verimli kullanılması personel maliyetlerinin düşürülmesi sonucu da beraberinde getirecektir.
- Davete katılacak kişi sayısının, menünün ve diğer sunulacak hizmetleri önceden bilinmesi, işletmenin mal ve hizmet satışına ilişkin riskini minimuma indirmektedir.
- Özellikle yemekli davetlerde kişi başı hâsılat ortalaması oldukça yüksek olmaktadır. Bununla birlikte, tüketilecek yiyecek içeceklerin miktarı önceden bilindiği için bu malzemelerden gerektiği kadar alınarak, stoklama maliyetinden de kaçınılmaktadır.

### **C. Oda Servisi**

Oda servisi; konukların siparişlerine göre yiyecek ve içeceklerin en kısa ve en çabuk bir şekilde konuk odalarına ulaştırmak ve servisini yapmak ile görevli servis departmanıdır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi konuklara istenenleri çabuk ulaştırmak için oda servis ofisi mutfakla iç içe veya hemen yanında bulunması gerekmektedir. Konuklara hızlı servis yapabilmesi için oda servis ofisi, servis asansörü ve merdivene yakın bir konumda olması gerekmektedir.

Oda servisi özellikle kahvaltılarda çok kullanılan bir sistemdir. Restoran salonundaki fiyatlarla karşılaştırıldığında fiyatlar oldukça yüksektir. İyi oda servisi olan bir otel, diğerlerine karşı bir avantaj sağlar.

Oda servisinde, servisi yapıldığı satış yerleri odalardır. Yiyecek ve içeceklerin hazırlandığı alanlar açısından çok farklı sistem görülmektedir. Bazı işletmelerde yiyecekler ana mutfaktan sağlanırken, bazılarının sadece oda servisi için ayrı mutfakları ve ayrı büfeleri vardır. İçecekler genellikle servis bardan sağlanır. Servis elemanlarının aldıkları yiyecek ve içecekleri servis için ayrılmış servis asansörlerini kullanarak odalara götürüp servis yaparlar.

Bazı otellerde ise her katta küçük ofisler vardır. Bu ofislerde servis elemanının sıcak içecek ve bazı basit yiyecekleri hazırlamasına imkân veren çeşitli malzemeler bulunur. Kolay bir sipariş olduğunda hemen o kattaki ofisten servis yapma imkânı olur. Burada

hazırlanması mümkün olmayan yiyecekler ise ana mutfaktan temin edilir. Bunun için hemen oda servis ofisindeki sipariş alıcıya bilgi verilerek mutfaktan hazırlanması sağlanır. Bazı büyük otellerde oda servisi için sadece yiyeceklerin taşınabildiği küçük asansörler vardır. Mutfakta hazırlanan yiyecekler katta bekleyen servis elemanı tarafından alınarak konuklara servis edilir. Böylece kısa zamanda servis edilmiş olur.

Oda servis sipariş alıcı ofisin içinde ve camla kaplı bir bölümde olmalıdır. Böylece servis sırasında ve yiyeceklerin hazırlanması çalışmalarındaki meydana gelecek gürültüden rahatsız olmaz ve konuklarla telefonla konuşurken bu gürültülerin konukların odasına kadar gitmesini önlemiş olur. Ayrıca bu camlı bölme sayesinde sipariş alıcı mutfağı ve servis hazırlığı çalışmalarını kolayca görebilir. Konu ile ilgili sorulara anında cevap verme imkânını da bulur (MEGEP, 2006:3-5).

Tesislerde mini bar hizmetine kat hizmetleri bölümü elemanları bakar. Fakat bazı büyük otellerde oda servisine bağlı personel vardır. Mini barda görevli personel dikkatli, detaylara özen gösteren, güvenilir bir personel olmalıdır. Bu personel günlük olarak görevli olduğu katlardaki mini barları kontrol eder. Mini bar personeli, ilk iş olarak ön bürodan o gün ayrılacak olan konukların listelerini alır. Depodan gerekli malzemeleri çıkarır. Mini bar eksik tamamlama arabası ile ayrılan konuk odalarına girerek tüketilen yiyecek ve içecekleri tamamlar. Yeni adisyon açar. Tüketilen yiyecek ve içeceklerin yazılı olduğu adisyonu hemen ön büroya gönderir. Böylece konuk çıkmadan hesabına geçmiş olur. Mini bardaki eksiklerin ve ilave edilenlerin dökümünü yapar (MEGEP, 2006:38-39).

#### **D. Barlar**

Bar; her türlü alkollü, alkolsüz ve ya değişik yöntemlerle çeşitli içkilerin karıştırılması sonucu elde edilen kokteyllerin otelde konaklayan ve ya dışarıdan otele gelen konuklara servis edildiği, danslı ve müzikli olduğu gibi hafif yemelerin de sunulduğu yerdir. Bar, bir işletmenin ek ünitesi olarak faaliyet gösterebileceği gibi başlı başına bar olarak çalışan bağımsız bir işletme de olabilir.

Bar departmanının sunduğu içecekler iki açıdan ele alınabilir. Bunlardan birisi otel işletmelerinde konaklayan konuklar yönünden diğeri de otel işletmesinin kendi yönünden içeceklerin arz ettiği önemdir.

Konuklar barda aldıkları servis ve atmosfer eşliğinde stres atabilirken bazen de barmenler ile dertlerini paylaşarak rahatlarlar.

İşletmenin kendi açısından içeceklerin arz ettiği durum ise şudur: otel organizasyonu içinde bar departmanının diğer bir önemi konuklara sunduğu içeceklerden elde edilen gelir oranıdır. Bir otel işletmesinin toplam gelir kaynakları arasındaki en çok üçüncü geliri odalar ve yiyecek satışı gelirlerinden sonra bar departmanında satılan içeceklerin gelirleri (%10–16 arasında) oluşturmaktadır (Olalı, 1993:137). Bu denli karlılığa etkisi olan bölüm olduğu gibi aynı zamanda en çok suistimale uğrayan, en çok kaçakların, hile ve hatanın olduğu birimdir. Bu yüzden kontrol aşamalarının kontrollü bir biçimde standartlaştırarak, düzenlice uygulamak gerekir.

Bir otel işletmesinin konuklarına içecek sunmaması gibi bir durum düşünülemez. Zira otel işletmesinde konaklayan konuklar gerek beslenme ve sağlık gerekse eğlence amacıyla içecek talebinde bulunacak, otel işletmesi de hem konukların ihtiyaçlarını karşılamak, hem de bu yolla belirli bir satış geliri elde etmek amacıyla içecek sunumu yapmak durumunda kalacak olması; bar departmanının otel organizasyonu içerisindeki önemini bir kez daha ortaya koymaktadır (Aktaş vd, 2005:5).

Genel olarak otel işletmelerinde bulunan ve bar departmanının hizmet alanlarına giren bar çeşitleri ise şunlardır (Sökmen, 2010:5):

- Lobby Bar
- Snack Bar
- Servis (Dispens) Bar
- Dans / Disco Bar
- Vitamin Bar
- Beach Bar

#### **1.5.1.4. Satış ve Gelir**

Konuklara yiyecek içecek servisi sunmanın (satış) sonucunda alacaklı olan işletmeye konuklar borçlanır. Otellerde yiyecek içecek departmanlarında oluşan gelir genel olarak 2 şekilde elde edilir. Birincisi hizmet karşılığı anında konuk tarafından görevli ve sorumlu personele ödeme yapılarak (nakit, döviz, kredi kartı, vb.), ikincisi de konukların oda hesabına yazdırılarak otelden ayrılırken (check out) ödemek koşuluyla satış geliri ertelenerek ön büro görevlisi ve sorumlusu tarafından tahsil edilmiş olur.

Tabi bu durumda konukların otelden ayrılırkenki anına kadar yaptığı harcamaların tamamı ön büroya ödenmiş olacağından alınan toplam alacağın departmanlara doğru şekilde dağıtılması gerekmektedir. Bu noktada oluşacak aksaklıklar otel içindeki gelir getiren departmanların kendi içlerinde yapacakları hesaplamalar ve analizlerin doğru olmayıp, yanlış kararlar verilmesine neden olabilecektir. Kısacası yanlış analizler sonucu yanlış yönetim kararları verilebilecektir.

Bu yüzden gelir kontrolü kesinlikle gereklidir. Maliyet kontrolünün son aşamasıdır. Bu aşama maliyet ile ilgili tüm çalışmaların sonucudur. Gelir kontrolünün maliyet kontrol süreci içinde değerlendirilip değerlendirilmeyeceğine ilişkin bazı tereddütler var ise de, tüm aşamalarda dikkatli bir kontrol sonucuyla elde edilen olumlu sonuçların bu aşamadaki olası dikkatsizlikler ile boşa gideceği gözden uzak tutulmamalıdır. Zira yiyecek maliyet oranının yükselmesine, malzeme maliyetindeki artışlar yanında, satışlardaki kaçaklar da neden olmaktadır (Yılmaz, 2010:98).

Bu nedenle gelir kontrolünde başlıca amaç. Servisi yapılan yiyeceklerin bedellerinin eksiksiz olarak tahsil edilip edilmediği, ayrıca satışlara ilişkin kayıtların ilgili belgeler üzerine doğru kaydedilip kaydedilmediğinin kontrol edilmesi olmaktadır. Diğer bir deyişe garson ve kasiyerlerin yaptığı işlemler kontrol edilmektedir (Aras, 1993:119). Konuyla alakalı detaylı bilgiler sonraki başlıkta verilecektir.

## **BÖLÜM 2**

### **OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ**

#### **2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK MALİYET KONTROL AŞAMALARI**

Yiyecek içecek maliyet kontrolü dediğimizde kontrol kelimesini işletmecikte yönetimin fonksiyonlarından sonuncusu olan “kontrol fonksiyonu” ndan hatırlamamız gerekir. “Bu açıdan bakıldığında, kontrol ya da denetim üst yönetimin planlama aşamasında belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını araştıran, işletme performansını değerlendiren ve sonuçta hatalar ile sapmalar varsa, düzeltici önlemlerin alınmasının gerekli olduğunu hatırlatan bir yönetim fonksiyonudur” (Denizer, 2005:145).

Konaklama işletmelerinde bulunan yiyecek içecek maliyet kontrollerinin amacı maliyet ve gelirlerin tespiti yoluyla üst yöneticilere karar vermelerinde kolaylıklar sağlamaktır.

Maliyet kontrolü çalışmaları uzun yıllardır işletme bilimi içerisinde ele alınan önemli konulardan biri olmuştur. Eskiden daha basit yöntemler ile maliyet çalışmaları sürdürülebilirken günümüzde işletmelerin genişlemesi ve büyümesi, ürünlerin çeşitlenerek karmaşması, beraberinde maliyetlerin karmaşması ile maliyet kontrolünün etkin ve bilimsel olarak uygulanması zorunluluğunu getirmiştir.

##### **2.1.1. Maliyet, Gider, Harcama Kavramları**

En geniş anlamı ile maliyet, “Bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakârlıkların tümüdür ” (Yükçü, 1993:22). Maliyet, belirli bir amaca ulaşabilmek için katlanılan fedakârlıkları ifade etmektedir. Ancak bu katlanılan fedakârlıkların parasal olarak ölçülebilmesi gereklidir.

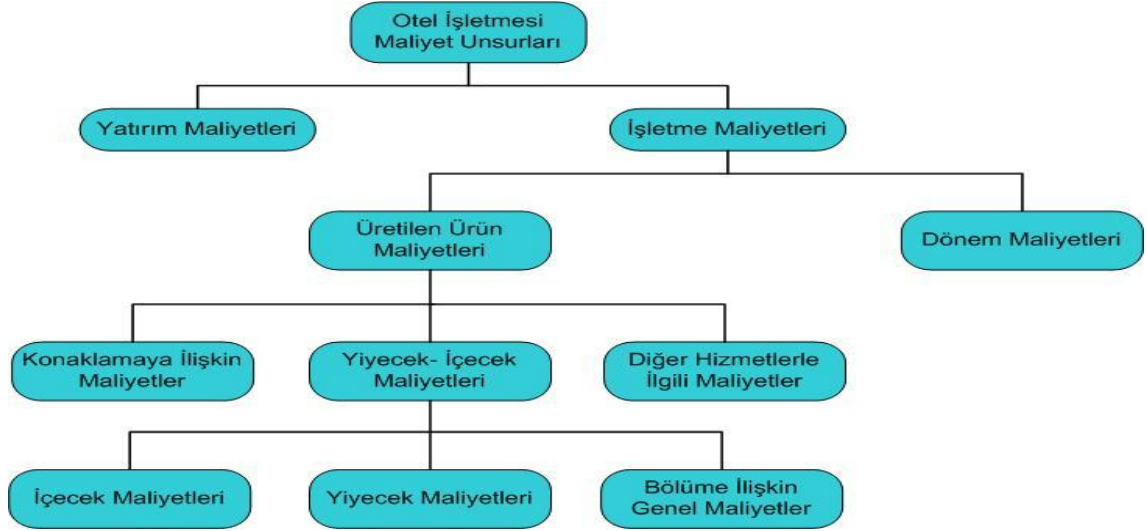
Yiyecek içeceklerle ilgili maliyetler; yiyecek ve içeceğin tedarik aşamasından konuklara sunuluncaya kadarki her aşamada katlanması gereken her türlü maliyeti kapsar (Yılmaz, 2010:33).

Oteller ile diğer sanayi üretimi yapan işletmelerin maliyetlerine bakacak olursak ürettikleri ürünlerden dolayı maliyetlerinde de farklılıklar ve benzerlikler vardır. Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikleri önceki konularda sıralamıştık. Aşağıdaki tabloda ise ürüne yönelik bazı temel farklılıklar görebileceğiniz.

**Tablo 2.1** Sanayi ve Hizmet İşletmelerinin Ürüne Yönelik Temel Farklılıkları (İper, 1994:259)

<b>SANAYİ</b>		<b>HİZMET</b>
Ürün genellikle somut, elle tutulabilir yapıdadır.	→	Servis genellikle elle tutulamaz yapıdadır.
Sahiplik genellikle satış yapıldığında transfer edilir.	→	Sahiplik hakkının transferi zordur.
Ürün genellikle tekrar satılabilir.	→	Servisin tekrar satışı zordur.
Ürünlerin demansasyonu mümkündür.	→	Servisin genelde satış öncesi demansasyonu olamaz.
Ürün depolanabilir.	→	Ürün depolanamaz.
Tüketim üretimi izler.	→	Üretimle tüketim genelde aynı zamanda olur.
Üretim, satış ve tüketim genelde farklı mekânlarda yer alır.	→	Üretim, tüketim ve bazen satış, aynı yerde olur.
Şirket veya konuk arasında dolaylı bir iletişim mümkündür.	→	Çoğu zaman dolaysız iletişim gereklidir.

Otellerde üretilenin hizmet olması ve işin içine insan faktörünün girmesi ile karmaşıklaşması, otel maliyetlerinin çok farklı maliyet kalemlerinden oluşturmaktadır. Konuya, konaklama tesislerini temsil edebilecek nitelikte olan oteller açısından baktığımızda, maliyetlerin sınıflandırılması aşağıdaki şekil 2.1'deki gibidir. Tablodan da anlaşılacağı üzere otel maliyetleri değişik süreçlerden meydana gelmektedir. Konumuz gereği yiyecek içecek maliyetleri ise üretilen ürün maliyetlerinin altında ve kendi içinde farklılaşmaktadır. Detaylar ilerleyen başlıklarda verilecektir.



Şekil 2.1 Otel İşletmelerinde Maliyet Kalemleri (Türksoy, 1992:8)

Gider, iktisadi bir kuruluşun, mal ve hizmet üretmek, faaliyetini devam ettirebilmek veya bunlara sahip olabilmek için para ya da benzeri değerleri elden çıkartmaları olarak ifade edilmektedir (WEB\_1, 2010). Örneğin, yiyecek içecek işletmeleri için üretimde kullanılan elektrik en tipik giderlerdendir. İktisadi varlığın kullanılıp tüketilmesiyle oluşur.

Harcama ise, para veya parayla ifade edilen değerlerin bir amaç doğrultusunda herhangi bir iş ya da mal için elden çıkartılmasıdır (WEB\_1, 2010). Örneğin, bir lokantada satılmak üzere tedarik edilen etin fiyatı, satış amacına yönelik katlanılan bir fedakârlık olduğu için bir maliyet olup, aynı anda ödemenin yapılması durumunda da harcama olarak ifade edilebilir.

### 2.1.2. Maliyet Kontrolünün Tanımı, Kapsamı, Önemi ve Amacı

Kontrol kavramı, denetim kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Kontrol, iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçlarını ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir (Güredin, 1987:5). Diğer bir ifadeyle kontrol, yönetim organlarının meydana gelen olaylar ile meydana gelmesi beklenen olayların birbirleriyle uyuşup uyuşmadığını araştırmakla ilgilidir (Aktaş, 1989:147).



Artan rekabet şartları ve işletmelerin karlılıklarını koruma veya yükseltme çalışmaları ile karşı karşıya kalan günümüz piyasa koşullarında işletmeler daha verimli faaliyetlerde bulunmak adına gerçek maliyet bilgilerine ihtiyaçları olup, maliyetlerini düşürmeye, korumaya çalışırken gelirleri hakkında yine gerçek bilgiyle gelir arttırıcı yöntemlere gitmektedirler. İşletmelerin bu politikalarının uygulanabilmesi ve sonraki kararların alınabilmesi için öncelikle mevcut işleyişteki maliyet bilgilerine ihtiyaçları vardır. Ancak böylelikle durum analizi yapıp sonraki iyileştirme kararları alınabilir.

Yiyecek içecek işletmelerinde maliyet kontrolü; satış karlarının en yüksek düzeyde tutulması için yiyecek ve içecek ilk madde ve malzeme giderlerinin kontrol altında tutulmasını ifade eder (Çetiner, 1989:40). Yiyecek içecek maliyetlerini, yiyecek içecek malzeme giderleri, personel giderleri ve diğer giderler (temizlik, mutfak malzemeleri, vb.) oluşturmaktadır. Ancak yiyecek içecek malzeme birim fiyatlarının dışındakilerin birebir gerçek maliyetlerine ulaşarak ürün maliyetine eklenmeleri detaylı bir çalışma ve fazlaca zaman harcamak ile mümkün olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı diğer iki kalem için belli periyotlardaki toplam maliyetler ürün başına bölünerek maliyetlendirmeye dâhil edilebilmektedir.

Personel ve diğer malzeme giderlerinin maliyet kontrolüne gerçek maliyetleriyle dâhil edilebilmeleri için üretilen ürün başına bu kaynaklardan ne kadar kullanılacağına standartlaştırılması gerekir. Örneğin, bir çorba pişerken kaç dakikada pişmesi gerektiği ve bu süre için kullanılan yakıt maliyeti ve işçilik maliyetinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu durumların zor oluşu sosyal ve değişken varlık olan insan faktöründen dolayıdır.

Bu nedende yiyecek maliyet kontrolü denince, yalnızca satışa konu olan malzemenin maliyeti anlaşılmaktadır. Konuya bu çerçevede yaklaşınca, satışa konu olan malzemelerin satın almadan başlayıp, üretim ve satışa kadar olan süreçte, değer kaybını önlemek, kaliteden ödün vermeden bu ürünlerden en ekonomik şekilde yararlanmak ve bunun sonucu en yüksek oranda ürün elde etmek için çaba harcamak olarak anlaşılmaktadır (Yılmaz, 2010:38).

Yiyecek içecek kontrol sisteminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanarak açıklanabilir;

- Standartların Belirlenmesi ve Korunmasını Sağlama: Her yiyecek içecek işletmesi kendi organizasyon yapısına göre kendi standartlarını belirlemelidir. Standartlar sayesinde çalışanlar görevlerini daha net bir biçimde algılayıp,

görevlerini ifa ederler. Yöneticiler de standartlara uyulup uyulmaması konusunda denetimlerini yapabilir. Böylece her şey belli bir sistem dâhilinde işlemeye başlar.

- **İsrafları Önlemek:** Her işletme kendine bir hedef belirleyerek oraya ulaşmak için planlar yapar. İşte bu planlara ulaşmak üzere iken yiyecek içecek departmanı israflara imkân verebilecek en müsait departmandır. İsrafların önlenbilmesi standart reçetelerin yardımı ve maliyet kontrolü ile mümkündür.
- **Hile ve Çalıntıları Önlemek:** Personel ve konuklar hile ve çalıntılara sebep olabilmektedir. Konuklar yemeklerin kalitesini bahane ederek hesap ödememeye çalışmak, yiyip içtiklerini eksik söyleyerek daha az para ödemeye kalkışarak yaparken personel ise mutfak ve bardan izinsiz ürün almak, kendine fark kalması için adisyonlar üzerinde gerçek olmayan kalemler üzerinden faturalandırma yapmak, otele ait olmayan ürünlerin (dışarıdan kendisinin getirmiş olduğu) satışını yaparak hâsılatını kendine ayırmak gibi işlemler mevcuttur. Tüm bunların önüne ancak standartlaşmış bir maliyet kontrol süreci geçebilecektir.
- **Fiyatlandırmaya Yardımcı Olmak:** Mal ve hizmetlerin maliyetlerini doğru olarak bilmedikçe uygun bir fiyat politikasını oluşturmak ve sürdürmek mümkün değildir. Bu bağlamda menüdeki kalemlerin fiyatları oluşturulurken maliyetler, rakiplerin fiyatları, ekonomik durum, pazarın yapısı, konukların gelir düzeyi ve harcama eğilimleri gibi etkenler göz önüne alınmalıdır. Görüldüğü üzere maliyet bilgisine yine ihtiyacımız olmaktadır. Aksi takdirde bu biler olmadan bir yönetici verdiği satış fiyatının doğruluğundan da emin olmaz. Fiyat konusundaki bir yanlış ise, doğrudan işletmenin karlılığını ve başarı düzeyini etkileyecektir. (Taşkın, 1997:43).
- **Gelir ve Giderlerin Analizi:** Gelir analizinde, yiyecek ve içecek satışları, satış karması, konuk ortalaması ve harcama miktarı gibi konular incelenir. Maliyet analizi, porsiyon maliyeti ve iş gücü maliyeti gibi konuları ele alır. Bu analizler için yine gerçek ve güncel bilgiye olan ihtiyacımız maliyet kontrolü ile karşılanabilir.
- **Menüleri Geliştirmek ve Gelirleri Arttırmak:** İyi bir kontrol sistemiyle satılan ürünlerin listesi doğru ve ayrıntılı olarak çıkartılabilir. Hangi kalemlerin

satıldığı, hangilerinin satılmadığını belirlemek kuşkusuz kayıpların da minimize edilmesi anlamına geldiğinden hizmet kalitesinin artırılmasına da yardımcı olur.

Kontrolün asıl amacı gelirleri arttırmak olduğundan bazı gelir arttırıcı kararların alınmasında aşağıdaki yöntemleri maliyet kontrolünün üretmiş olduğu veriler ışığında uygulayabilmek mümkündür (Türksoy, 2007:191);

- ✓ Konuk Sayısını Arttırmak: Konaklama işletmesinde sabit maliyetlerde değişme olmadığı takdirde, satışlardaki artış gelirlerde daha büyük bir artışa olanak vermektedir.
- ✓ Ortalama Harcamayı Yükseltmek: Konuk sayısını arttırmadan, konuk başına ortalama harcama kontrol altına alınarak yükseltilmesi için çaba gösterilebilir. Bunun için menünün çekici biçimde düzenlenerek listenin başına aperatif ve çorbalar, en sonunda da tatlı ya da meşrubatlar eklenebilir.
- ✓ Gelirin Fiyatla İlişisini Ortaya Çıkarmak: Fiyatların yükselmesiyle gelir arttırılabileceği gibi, fiyatlardaki düşüş de satış hacmini arttırarak gelirin çoğalmasını sağlayacaktır. Bu noktada hitap edilen konuk grubunun gelir düzeyi dikkate alınmalı, konukların ancak yüksek gelir grubunda olması durumunda fiyat artışlarına tahammül edebileceği unutulmamalıdır.
- ✓ En Uygun Satış Karışımını Bulmak: Menü içerisinde kar marjı yüksek yiyecek ya da içeceklerin satışındaki artış, toplam işletme karlılığını olumlu yönde etkileyebilecektir. Kar marjı yüksek yiyeceklerin toplam satışlar içerisindeki payı yükseldikçe kazanç artarken, aksi durumda azalabilecektir.
- ✓ Maliyetleri Azaltmak ya da Arttırmak: Satışların artmasıyla gelirler artarken, maliyetlerin azaltılması da doğrudan karlılığı arttıracaktır. Yine maliyetlerin artırılmasıyla da gelirler artırılabilir. Örneğin; barlarda içeceklerin yanında sunulan ücretsiz snack'ler (cips, çerez, vs.) sayesinde konuklar daha fazla içecek tüketme eğilimine giriyorlarsa, söz konusu bu maliyet artışı (snacklerden kaynaklanan) gelirlerde daha yüksek bir artışa sebep olmaktadır.

- Yönetimi Bilgilendirmek: Yiyecek içecek kontrol sisteminin en önemli amaçlarından birisi de yiyecek ve içeceklerle ilgili doğru ve güncel bilgilerin belirli aralıklarla raporlar halinde yönetime sunulmasını sağlamaktır. Hazırlanan raporlar, işletmenin yiyecek içeceklerle ilgili tüm birimlerinin performansını, daha önce hazırlanan standartlarla karşılaştırılabilecek nitelikte olmalıdır. Yiyecek içecek kontrolünün sıklığı ve miktarı işletmenin büyüklüğü ile ilgilidir.

Sahibi tarafından yönetilen küçük bir işletme, birçok yiyecek içecek birimine sahip konaklama işletmesi kadar yazılı rapora, bilgiye ve kontrol sistemine ihtiyaç duymamaktadır.

Günümüzde bilgisayar teknolojisinden yararlanılarak kontrol sistemi için gerekli bilgiler, çok daha çabuk ve doğru bir şekilde elde edilebilmektedir. Böylece yanlış giden işler daha çabuk fark edilmekte ve gerekli müdahale zamanında yapılabilmektedir (Denizer, 2005:148).

Son olarak ve en geniş bir şekilde, maliyetlerin bilinmesi işletmenin alacakları kararlarda yol göstericidir (Taşkın, 1997:44).

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

- Kontrol sistemi anlaşılabilir ve sürekli olmalıdır.
- Sistem basit, formaliteler asgariye indirilmiş olmalıdır.
- Kontrol hızlı olmalıdır. Önceden saptanan hedeflerden (standartlardan) sapma olup olmadığı, mümkün olduğu ölçüde kısa sürede belirlenmeli ve ilgili bölümlere gerekli bilgiler aktarılarak uyarılmalıdır.
- Kontrol sistemi, isabetli, uygun ve uygulanabilir bir sistem olmalıdır.
- Kontrol fonksiyonunun kimler tarafından nasıl ve ne zaman yapılacağı bilinmelidir.
- Kontrol esnek olup, değişen şartlara uyum göstermelidir.
- Uygulanacak yiyecek içecek ve işçilik maliyet kontrol sistemleri işletmenin organizasyon yapısına uyum sağlamalıdır. Hiçbir organizasyon uygulanacak maliyet kontrol sistemlerine göre değiştirilemez.

- Hedeflere ulaşmayı sağlayacak veya engelleyecek en etkin faktörlerin kontrolüne öncelik verilmelidir. Örneğin, yiyecek maliyetlerini veya satış gelirlerini etkileyen faktörlere diğer faktörlere göre öncelik verilmelidir.
- Kontrol, iş akısına uygun olarak verimliliği düşürmemeli, çalışmayı olumsuz yönde etkilememelidir.
- Kontrol personel üzerinde olumsuz etki yaratmamalıdır.
- Kontrol sistemi ekonomik olmalıdır.
- Kontrol sistemi düzeltici faaliyetleri göstermelidir.
- Gözle yapılan fiziki kontroller personeli usandırıcı olmamalıdır.
- Standartlar ile gerçekleştirenleri karşılaştırma imkânı vermelidir.
- 7s akısına uygun olmalıdır.

Maliyet kontrol süreçlerini izlerken yiyecek maliyet kontrolü ve içecek maliyet kontrolü olarak iki başlık altında incelemeyip sadece genel hatlarıyla aynı süreçlerden geçmektedirler. Birbirlerine kıyasla bazı işlemler diğerinde olmayabilir ve ya daha detaylandırılması gerekebilir. Bu durumlarda ise ayrıcalıklı olan bölüm için vurgu yapılacaktır.

### **2.1.3. Yiyecek Maliyet Kontrol Aşamaları**

Yiyecek ve içecek ürünlerinin karışık ve karmaşık bir şekilde tüketiliyor olmasının yanı sıra, raflarda beklerken bu ürünlerin değişikliğe uğraması, bozulması, dayanıksız olması, fire vermesi ve çürüyüp atılması söz konusu olur (Köroğlu, 2007:59).

Tüm bu durumlar yiyecek üretiminin planlanmasını gerektirir. Bir yiyecek içecek işletmesinde, yiyeceklerin üretimini planlamanın amaçları şunlardır (Denizer, 2005:158):

- İşletmelerde yiyecek maliyetlerinin kontrol edilmesini sağlamak,
- Yemeklerle ilgili ürünlerin, özellikle çabuk bozulan ürünlerin doğru miktarda satın alınmasını ve depolanmasını gerçekleştirmek,
- Yiyecek malzemeleri arttığı zaman, bunların nasıl değerlendirileceğini belirlemek,

- Yeterli miktarda malzeme olmadığı durumlarda, geri giden konuklardan kaynaklanan zararları azaltmak,
- Bütün standart kontrol araçlarının (standart satın alma şartları, standart reçeteler, standart porsiyon miktarları, standart porsiyon maliyetleri) kullanılmasını ve bu standartların korunmasını sağlamak,
- Geçmiş satış kayırlarına bakarak belli bir öğünde sunulacak yemeklerin sayı ve miktarlarının tahmin edilerek, üretim için gerekli olan malzeme tedarikinde bulunmak ve yiyecek üretimini talebe uydurmak,
- Sürekli denetleme yoluyla personelin üretim için belirlenmiş prosedürlere ve standartlara uygunluğunu sağlamak,
- Malzeme israfları kötü yiyecek hazırlama, fazla üretim, standartların ve reçetelerin başarısızca uygulanması nedeni ile ortaya çıkan kayıpları azaltmak,
- Mutfağa ihtiyaçtan fazla ve hesapsızca malzeme gönderilmesini ile oluşabilecek kayıpları önlemek,
- Kullanılmamış yiyecek malzemesinin ve satışı yapılmamış yiyeceklerin depoya geri gönderilerek kayıtlara geçirilmesini sağlamak,
- Yanlış hazırlanmış ve ya bozuk yiyeceklerin atılmadan önce yöneticinin onayının alınmasını gerçekleştirmek,
- Gerçekleşen ve tahminlenen yiyecek satış hacimleri arasında karşılaştırma yapılmasını sağlayarak gerekli düzeltici önlemleri almak,
- Menüdeki yiyecekler ile özel yemeklerin fiyatlarının bir temele dayanmasını sağlamak,
- Yiyecekler ile ilgili sağlıklı ve doğru olarak düzenlenmiş bilgilerin belirli periyotlarla raporlar halinde yönetime bildirilmesini sağlamak,
- Yönetimin eksiklikleri, yetersizlikleri ve uygulama esnasında karşılaşılan güçlükleri önceden saptayıp önlem almasını sağlamak, yönetimde etkinliği arttırmak.

Kısaca üretim planlama ve kontrolün amacı, kaynak kayıplarını en aza indirmek ve üretimden en yüksek verimliliği sağlamaktır (Acar, 1998:3). Bu amaçlara ulaşmak ve etkin bir kontrol için yiyecek döngüsünün her adımını kontrol altında tutmak gerekir.

### 2.1.3.1. Menü Planlama

Menü, bir işletme için, hem güçlü bir pazarlama aracı, hem de en temel ve en önemli kontrol aracıdır (Rızaoğlu, 1991:194). Bir yiyecek içecek tesisinin temel amacı, tesisin türü ne olursa olsun, ürünü olan yiyecek içecekleri satmaktır. Bu konudaki en önemli araç ise menüdür. Menü planlaması ise yiyecek içecek faaliyetlerinin planlanmasında ilk önce yapılması gerektirir (Rızaoğlu vd, 2005:19).

Menüler, işletmede sunulan yiyecek ve içecekleri fiyatlarıyla birlikte gösterirler. Ayrıca menüler pazarlama, finansman ve işletme politikalarının da belirleyici ve tamamlayıcısıdır (Sökmen, 2010:109).

Yiyecek içecek işletmelerinin geleceğini bu kadar kapsamlıca etkileyen bir olgu tabii ki önemli ve dikkat edilmesi gerektirir. Menü planlama ve geliştirme şu üç aşamada önemlidir (Miller, 1987:10):

- 1) Yiyecek içecek işletmesinin kuruluş aşamasında
- 2) Yiyecek içecek işletmesinin işletme aşamasında
- 3) Yiyecek içecek işletmesinin tipinin değiştirilmesi aşamasında

Menü planlaması vasıtasıyla konuklara sunulacak yiyeceklerin servis tiplerinin, fiyatlarının, tesis büyüklüğünün, tipinin ve bina özellikleri ile donatımın yerleştirilmesini sağlar. Tüm bunlar dikkate alınarak kahvaltı, yemek salonları, pastane, bar ve diğer salonların büyüklükleri ile hizmet edileceği düşünülen konuk sayısına göre mutfak ve müştemilatı, ofisler, depolar, garson ofisleri, kasiyerler, vs. hizmetler için gerekli yerlerin ayrılması sağlanır (Moralı, 1986:105).

Menüde yer alan yiyecek içeceklerin hazırlanması, pişirilmesi, saklanması ve servisi için özel donatım cihazları ve araçları gerekli olduğundan menü belli donatım malzemelerinin satın alınmasını gerektirir. Yer gerekleri ve şartları da menü tarafından etkilenir. Eğer bütün yiyecek ve içecekler, yiyecek içecek tesisinde üretilecekse geniş bir mutfak gerekli olacaktır. Eğer yiyecek içecek tesisi hazır ve ya kolayda yiyecekleri sunacaksa geniş bir depo gerekecektir (Rızaoğlu vd, 2005:20). Bu yüzden, yiyecek içecek yatırım projelerini hayata geçirmeden önce menü planlaması yapılmalı ve gereken şartlar için yatırım kararı şekillendirilmelidir.

Yiyecek üretim alanlarının iyi planlanıp yerleştirilmemesi yiyecek üretimi ve servis maliyetini ve verimliliği olumsuz yönde etkiler. Bu durum personel arasında sürtüşmelere ve mevcut donatımın etkin bir şekilde çalıştırılmamasına neden olur (Rızaoğlu, 1991:98).

İşletmelerde çoğu yanlış kararlar eksik ve yanlış bilgiden dolayı meydana gelmektedir. Dolayısıyla, uygun bir denetim, planlama ve karar verme için gerekli bilgilerin değişimi anlamına gelir. Denetim gerçek başarı ile arzu edilen standardın karşılaştırılmasını içerir. Planlama bu standardı sağlar. Dolayısıyla, planlama denetim için bir temel sağlar ve başarıyı hızlandırır. Denetim ise planlanan amacın gerçekleştirilmesi için zorunludur (Rızaoğlu vd, 2005:23).

Menü planlaması sürecinde, tesisten tesise değişmekle birlikte şu etkenler dikkate alınır (Green vd, 1978:37):

- Yiyecek içeceklerin beğenilirliği (Satış çekiciliği)
- Yiyecek içeceklerin karlılığı
- Yiyecek içeceklerin üretim kolaylığı
- Arz kaynakları ve arzdaki değişimler
- Yiyecek içeceklerin üretiminde gerekli olan iş gören sayısı ve nitelikleri
- Porsiyon büyüklüğü
- Yiyecek içeceklerin birbirleriyle uyumluluğu
- Fiyat

Menü yiyecek içecek tesisinin bir amacı değil, tesisin amaçlarını gerçekleştirmek için başvurulan stratejik bir yönetim aracıdır (Ninemeir, 1984:12). Menü, hem konuk açısından hem de yiyecek içecek tesisi açısından planlanmalı geliştirilmelidir. Konukların beklentileri ile yiyecek içecek tesisinin amaçları dengelenmelidir. Menü planlama ve geliştirme ile gerçekleştirmeye çalışılan amaçlar şunlar olabilir (Rey vd, 1985:15):

- Menü planlama ve geliştirme ile pazarlama amaçlarını gerçekleştirmek
- Yiyecek içecek kalite amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olmak
- Yiyecek içecek ve servis maliyet etkinliğini sağlamak
- Yiyecek içecek tesisinin doğru ve dürüst davrandığını kanıtlamak
- İsrafi önlemek



- Yiyecek içeceklerin satış fiyatı ile ilgili şüpheleri ve sorunları ortadan kaldırmak
- Yiyecek içecek ve servis ile ilgili diğer hususları konuklara bildirmek
- Yan ürünlerden yararlanmak
- Artan yiyeceklerden yararlanmak

Kısaca işletmenin her yeni bir süreç ve yeni bir strateji ile yeni bir başlangıç yapmak istemesi halinde menü planlaması yaparak ulaşmak istediği hedeflere göre menü kalemleri ve bu kalemlerin arka planları hazırlanarak belli bir plan yaratılmalıdır. Böylelikle üretim bilinçli olarak başlayabilir ve sonrasında yapılan denetimler daha anlamlı olur.

Gerçek maliyet kontrolü yiyecek ilk madde ve malzemelerinin satın alınmasından önce menü planlamasıyla başlar. Çünkü menü işletmenin satın alacağı yiyecek maddelerinin belirlenmesini sağlar (Ninemeir, 1982:59). Eğer menü planlaması yapılmazsa satın alınanın amaçları anlaşılabilir ve satın alma işletme için çok tehlikeli olabilir. Kalite, sanitasyon, maliyet standartları, yiyecek üretim yöntemleri, satın alma işlemlerinin geliştirilmesi, tedarikçiler ile rakiplerin tanınması zorlaşır (Taşkın, 1997:68).

Tabi ki planlama işlerin standardize edilmesi anlamına da gelir. Menüde standardize edilebilecek olan menü kalemleridir. Bunların her biri için üretim kaynaklarının sabitlenerek her bir birim ürün için aynı miktarda kaynak kullanımı sağlansın ki değişken maliyet olmaktan çıksın, maliyetler o ürün için sabitlensin. Bunun için bazı standartlar, ön maliyet kontrol araçları geliştirilmiştir. Yiyecek içecek departmanında kullanılan standartlar aşağıda detaylı şekilde açıklanmıştır.

#### **A. Standart Satın Alma Şartnameleri**

Yiyecek içecek maliyetlerinin denetimi ilk olarak satın alma aşamasında başlar. Yiyecek içecek faaliyetlerindeki standartları ve konukların beklediği standartları gerçekleştirmek için gerekli olan kalitede yiyecek içecek hammaddeleri satın alınmalıdır. Standart satın alma şartnameleri menüde yer alan yiyecek içecekler için satın alınacak gerekli maddelerin ağırlık, sayı, büyüklük, kalite gibi özelliklerini kısa ve öz bir şekilde tanımlayan bir listedir. Her satın alınacak madde için ayrı bir standart

şartname geliştirilmelidir. Standart şartnameler menü gerekleri ve menü fiyatlarına uygun bir şekilde belirlenmiş olmalıdır (Rızaoğlu vd, 2005:184).

Bu ön maliyet aracı sayesinde satın almalar daha etkin ve verimli hale gelebilir. Satın alma şartnamelerinin faydaları şunlardır:

- Hem yiyecek içecek tesisi hem de satıcılar veya tedarikçiler için fiyat rekabetinde kolaylığı ve etkinliği sağlar.
- Teslim alma ve depolama personeli için ayrıntılı bilgiler sağlayarak onları dikkatli olmaya yöneltir.
- Büyüklük, ağırlık kalite ve miktar gibi konularda meydana gelen gelebilecek farklılıklar hakkında personeli uyanık tutar
- Maliyet, kalite, miktar ve sanitasyon denetimlerini daha etkin kılar
- Stoklara olan yatırımı minimize eder
- İsrafi azaltır
- İşletmenin satın alma işlevini tesadüflere ve şansa bırakmaz.

## **B. Standart Reçeteler**

Standart reçeteler, yemeklerin hazırlanışında kullanılan malzemenin ve hazırlama yöntemlerinin ayrıntılı şekilde düzenlendiği kartlardır. Diğer bir ifade ile standart reçeteler porsiyon kontrolünü sağlamak amacı ile bir yemeğin yapılmasında kullanılan her maddenin tam bir listesini gösteren formdur (Taşkın, 1997:68).

Bir işletmede standart reçetelerin hazırlanması ve uygulanmasının amacı, belirli bir yemeğin her zaman nasıl yapılacağı, hangi malzemelerin ne miktarlarda kullanılacağı ve bunun sonucu olarak da porsiyon maliyetinin ne olacağının önceden belirlenebilmesidir (Sökmen, 2010:131).

Standart reçetelerin oluşturulması mutfakta uygulamalı olarak yapılır ve düzeltici, iyileştirici fikirler beyan edilerek en ideal üretim formülü bulunarak kaydedilir. Böylece standart reçete üretilmiş olur. Bu sayede mutfakta bir denetim alışkanlığı ve olumlu bir işletmecilik uygulaması sağlanmış olur.

Standart reçete örneği aşağıdaki gibidir:

Reçete: Fırında ızgara				Standart reçete no: 321			
Miktar : 20 porsiyon				Porsiyon büyüklüğü: 112 gr (ham			
ağırlık)							
Birim miktar	Yemek girdileri	Miktar	Birim başına maliyet (YTL)	Miktar	Birim başına maliyet	Miktar	Birim başına maliyet
1.5 kg	Siğir eti	1.50 kg	9.00				
2.5 lt	Esmer şebboy	0.05 kg	1.90				
125 gr	Et yağı ve suyu	0.50 kg	3.00				
0.5 kg	Pudra şekeri	0.20 kg	1.80				
1 kg	Dilimlenmiş soğan	0.40 kg	1.60				
1 lt	Bira	0.50 lt	3.00				
125 gr	Un	0.25 kg	0.05				
Toplam maliyet			20.35				
Porsiyon başına maliyet			1.017				

#### HAZIRLAMA VE SERVİS

1. İnce dilimler halinde eti kes.
2. Biber ve tuzla terbiye et ve unla ovala
3. Sıcak yağ içinde iki yanı çabukça renklendir ve tencereye yerleştir
4. Hafif esmer bir renk alıncaya kadar soğanları kızart
5. Kızartılan soğanları ete ilave et
6. Eti kaplayacak şekilde esmer şebboyu, şekeri ve birayı ekle
7. Et yumuşayıncaya kadar tencereyi sıkıca kapa ve 175 °C de yaklaşık 1 saat pişir
8. Köpüğünü al ve terbiye et
9. Servis yap

**Şekil 2.2** Standart Reçete Örneği (Rızaoğlu vd, 2005:188)

Görüldüğü üzere söz konu olan menü kaleminin üretimi için gerekli olan malzemeler, onların miktarları, maliyet bedelleri, porsiyon miktarı, birim maliyetleri, hazırlanışı ve servis bilgileri yer almaktadır. Bu tip standartlaşmanın da avantajları ve dezavantajları vardır. Bunlar şunlardır:

#### Standart Reçetelerin Avantajları (Ninemeir, 1984:133-136):

- Hem konuk hem de işletmenin kendisi için tutarlılığın sağlanmasıdır.
- Standart verimin tahmin edilmesi kolaylaşır
- Üretim personelinin gözetimi azalır.
- Etkin bir üretim programlamasının sağlanması
- Özellikle ve nitelikli personele ihtiyaç azalır, işçilik maliyetleri azalır.

- İşlemlerin yazılı olması işverenin, iş örenlere bağıllılığını en aza indirir.
- Standart porsiyonların bilinmesine yardımcı olur.
- Yiyeceklerin besinsel değerlerinin bilinmesine yardımcı olur.
- Hatırlatıcı ve eğitici olarak işletmelerde kullanılabilir.
- Envanter denetiminde kolaylıklar sağlar. Depodaki miktarı veya yeni satın almaların miktarını rahatlıkla tahminleşmesine olanak verir.
- Hızlı üretim ve servis imkânı tanır.
- Etkin bir yiyecek içecek döngüsünün oluşturulmasını sağlar.
- Yönetimsel incelemeler ve analizlerde işletmeye bilgi vericidir.

Standart Reçetelerin Dezavantajları (Ninemeir, 1984:113):

- Standart reçetelerin oluşturulması belli bir zaman ister
- Aşçı ve barmenlerin yaratıcılıklarını sınırladıkları gerekçesiyle olumsuz tavırlar oluşabilir.
- Yeni alınan personelin sisteme ayak uydurması süreci maliyetleri arttırabilir.

### **C. Standart Verimler**

Standart verim, bir yiyecek içeceğin üretiminde kullanılacak hammaddenin hazırlanmasından sonra geriye kalan kullanılabilir veya yenilebilir; pişirilmesinden sonra ise geriye kalan yenilebilir miktardır. Standart verimin miktarı, satın alınan yiyecek hammaddesinin kalitesine, hazırlanma veya pişirme yöntemine, mutfak personelinin bilgi ve becerisine, porsiyon büyüklüğüne, porsiyon sayısına, hazırlanma ve ya pişirmede kullanılan araçların elde hazır bulundurulup bulundurulmamasına, hukuki uygulamalara göre tesisten tesise değişebilir (Rızaoğlu vd, 2005:195).

### **D. Standart Porsiyon Büyüklükleri**

Standart porsiyon büyüklüğü, konuklara servis yapılan belli bir yiyecek içeceğin miktarıdır. Bu miktarları mutfak personeli, servis personeli ve üst yönetimce belirlenir. Servis edilen yiyecek ve içeceklerin her seferinde aynı miktarda olması konuklar açısından değerlendirildiğinde noksansız mükemmel bir servis anlamına gelirken,

işletme açısından bakıldığında her seferinde servis edilen ürünün miktarı standart olduğundan ürün maliyeti bilinebilir. Fiyatlama ve kar marjı hesaplamaları daha gerçekçi olabilir.

### **E. Standart Porsiyon Maliyetleri**

Yiyecek içecek maliyeti, yiyecek veya içeceğin yapımında kullanılan malzemelerin toplam maliyetinden oluşur. İşçilik, yönetim, tamir-bakım, enerji, su, elektrik, kira, faiz gibi maliyetler yiyecek içecek maliyetine girmez. Bu durum yiyecek faaliyetinin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu özellikler arasında çok farklı yiyecek içeceklerin bir anda üretilmesi, aynı iş görenin farklı yiyecek içeceklerin üretiminde çalışması, her yiyecek içeceğin üretiminde farklı süreçlerden geçmesi, yiyecek içeceklerin porsiyon miktarının sürekli değişmesi sayılabilir (Sümerkan, 1989:25).

Standart reçeteler ve standart porsiyon büyüklükleri bilindiği takdirde, standart porsiyon maliyetleri de hesaplanabilir. Standart porsiyon maliyet, bir porsiyon yiyecek içeceğin hazırlanması ve servis edilmesiyle ilgili maliyettir (Rızaoğlu vd, 2005:202).

Standart reçeteler, standart porsiyon maliyetleri ve ön maliyetleme işlemleri iyi planlanmış bir menünün uygulanmasında yönetime yardım eden araçlardır. Menü iyi olabilir. Fakat standart reçeteler ve ön maliyetleme araçlarını kullanmaksızın ticari yiyecek içecek tesislerinin ekonomik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri zorlaşabilir (Rızaoğlu vd, 2005:214).

Tüm bu karmaşık gibi gözükken standart ön maliyetleme araçları günümüzde bilgisayarlar tarafından işlenerek daha hızlı, güvenilir ve takibi kolay hesaplamalar ile karşımıza sunulmaktadır. İşletmeler ya kendi yiyecek içecek operasyonlarının hacmine göre özellikli olan operasyon süreçlerini kapsayacak şekilde paket program yazdırırlar ya da hazır bulunan ortalama operasyon süreçlerinin olduğu paket programları satın alırlar. Böylece sayısal karmaşa ve evrak takibi en aza inerek zaman tasarrufu başta olmak üzere her şeyin gerçek değeri ve ürünlerin operasyon içinde rahatlıkla takip edilebilir olması maliyetleri de kendiliğinden düşürecektir.

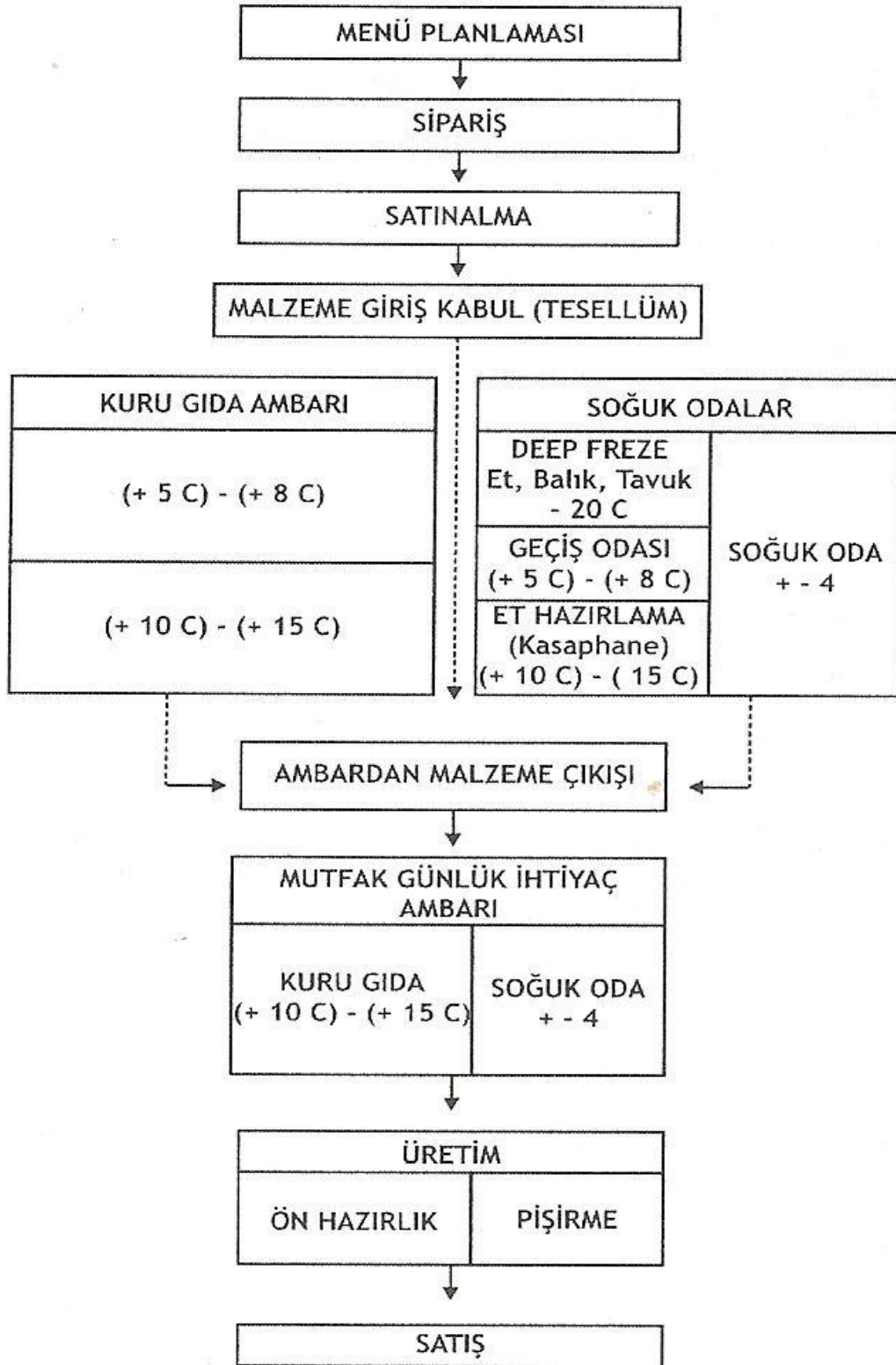
### 2.1.3.2. Satın Alma Kontrolü

Satın alma; ürünleri doğru miktarda, doğru kalitede ve doğru kaynaktan elde etmek için yapılan faaliyetlerin bütünüdür. Yiyecek içecek hizmeti satın almayla başlar ve ancak onunla sürdürülebilir. O yüzden bir işletme için etkin bir satın almanın değeri paha biçilemez.

Otel işletmeleri, gerekli olan yiyecek ve içecek maddelerini doğrudan üreticilerden satın alabildikleri gibi, herhangi bir aracı kuruluştan da satın alabilmektedirler. Satın alma işlemi, bir otel işletmesinde yapılacak olan yiyecek içecek kontrolü sürecinin temelini oluşturduğu için, kalitesiz ve yüksek fiyatlarla satın alınan yiyecek ve içecek malzemeleri, üretim aşamasında verimli bir şekilde değerlendirilemeyeceği gibi, yiyecek-içecek maliyet yüzdesinin de yüksek çıkmasına yol açabilecektir (Kozak, 1995:115).

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

Bu kadar önemli olmasının nedeni üretim için gereken malzemenin satın alma işlemi ile işletmeye kazandırılmasıdır. Ancak daha sonrasında malzemeler diğer birimlere sevk edilmekte ve üretimde kullanılabilir. Bunu aşağıdaki tablo ile daha rahat açıklayabiliriz.



Şekil 2.3 Yiyecek Maliyet Kontrol Malzeme Akış Şeması (Aras, 1993:26)

Şekil 2.3’de görüldüğü üzere işletmede önce ne üretileceğinin belirlenmesi gerekir. Buna yönelik menü planlaması yapılır. Üretim için gerekli malzeme ihtiyacı üretim birimlerinden gelir ve buna istinaden satın alma işlemleri gerçekleştirilir. Satın alma talepleri üretim birimlerinden yazılı formlar ile hazırlanabileceği gibi kullanılıyorsa bilgi teknolojileri yardımıyla dijital ortamda da hazırlanabilir. Her iki yapıda da satın alma standartları vardır. Bu standartlar önceden oluşturulmuş olan standart reçetelerde malzemenin nasıl kullanılacağına bilinmesi üzerine bilinebilmektedir. Bu sayede satın almanın ne nitelikte, ne miktarda, ne maliyette olması gerektiği bilinebilmektedir.

Etkili bir satın alma için yapılması gerekenler şunlardır (Koçak, 2009:93):

- Her ürün için stok takibi yapılarak optimum stok seviyesi ve maliyeti korunarak satın almalar devam etmelidir.
- Maliyetleri düşürmek için ucuz malzeme olarak kalitesiz üretim veya üretimde çürük ve dayanıksız malzeme nedeniyle daha fazla malzeme kullanımı ve daha maliyetli bir üretim yapılmaması gerekir. Bunun yerine istenilen kalitedeki ürünü temin etmek gerekir. Doğru miktar ve fiyattan almak yeterlidir.
- Satın alma siparişi tek elden çıkmayıp, birkaç aşamadan geçtikten sonra en son nihai yönetici tarafından onaylanarak işlem görmesi gerekir.
- Teslim ve dağıtım işlerinde muhasebesel işlemlerin, fatura, ödeme, transfer evraklarının birer nüshalarının ilgili departmanlara anında verilmesi gereklidir. İşlemler belgeler ile takip edilebilir olmalıdır.
- Uygun satıcılar ile çalışmak gereklidir ki bunun için satıcının işletmeye olan uzaklığı, finansal durumu, dürüstlüğü gibi durumlar etki eder.

Günümüzde bilgi teknolojileri sayesinde satın alma kararları daha kolaylıkla verilebiliyor. Menüdeki yiyeceklerin ne kadar tüketildiğini ve bu tüketimin ne zaman satın almayı gerektirdiği, satın alınacak her türlü kayıtlı malzemenin geçmiş bilgisini, satış performansını ve istatistiksel verilerini inceleyebilmek mümkündür.

Tedarikçilerle olan işlemlere geçmeden önce satış tahminleri, standart reçeteler, stok durumları gibi durumlar incelenir ve sipariş verme kararı alınır. Eğer eski tedarikçilerin dışında yeni fiyat ve kaliteler araştırılacaksa yeni bağlantılar kurulur ve en uygun olanı seçilir. Bir kez alış verişi yapıldıktan sonra sisteme kayıtlı olan yeni tedarikçiden artık



satın alma öncesinde sabit olan değişkenler, örneğin kısa süre için fiyat teklifi ve diğer ayrıntıların alınmasına gerek kalmaz. Artık bilgiler kayıt edilmiştir.

Bilgi teknolojileri sayesinde organizasyon yapımızdaki hiyerarşik düzenimiz sistemler içerisinde de sürdürülebilir ve yetkilendirmeler aracılığı ile kullanılan form ve evraklar en aza indirilerek yazışmalar, raporlamalar, bilgi transferleri ve satın alma emirleri bir üst yöneticiye ve oradan da alta doğru inmesi mümkün olabilmektedir. Öyle ki eğer daha önceden alış verişi yaptığımız bir tedarikçiyle yine çalışacaksak bu sistemler sayesinde sistem içerisinde son onay çıktığında direkt olarak tedarikçiye sipariş emri gidebilmekte ve daha önceden anlaşılmış şartlar çerçevesinde malzemeler işletmeye tedarik edilebilmektedir.

### **2.1.3.3. Teslim Alma Kontrolü**

Tesellüm kontrolü, tesellüm edilen (ambara ve mutfağa alınan) malzemelerin sipariş edilen miktar, fiyat ve kalitede olup olmadığının tespitine yöneliktir (Medlik, 1997). Teslim alma işlemi otellerimizde genelde depo görevlileri tarafından yapılmaktadır. Çünkü iş süreçlerinden bir sonraki olanı satın alınan malların depolara yerleştirilmesi veya direkt olarak üretime gönderilmesidir. Bu yüzden birbirini takip eden bu iş süreçleri (teslim alma ve depolama) genelde tek tip personel ile yürütülmektedir.

Teslim alma sırasında görevli çalışanın dikkat etmesi gereken bazı noktalar vardır. Bunlar şunlardır (Sökmen, 2010:219):

- Gelen ürünleri, gönderdiğimiz satın alma emri ile karşılaştırmak ve ürünlerin miktar, tutar, kalite ve standartlar açısından talebi karşılayıp karşılamadıklarını kontrol etmek.
- Teslim alma sırasında işletmeye bırakılan irsaliyeli fatura veya fatura üzerindeki bilgilerin de yine karşılaştırmalar yaparak gerçek ürün ile talep edilen arasında farklılığın olup olmadığını kontrol etmek.
- Fatura nüshalarından birini muhasebesel işlemler için muhasebe departmanına vermeli, ikinci nüshası da depo görevlisine verilerek depo girişlerini sağlamak.

Böylelikle sağlıklı bir şekilde siparişlerimiz işletmemize tedarik edilmiş olur. Ancak her zaman işler yolunda gitmeyebilir ve gelen ürünlerin bir kısmını veya tamamını iade

etmemiz gerekebilir. İade etme şartları her bir tedarikçi firma ile birebir ve özel olarak sözleşmeye tabi bir şekilde yapılır. Satın alma sözleşmesinde ödeme tipleri, taahhüt edilen teslim etme günü, ürün kalitesi gibi konuların şartları yer alır. Bu konulardaki uyuşmazlıklar işletme için haklı iade sebebidir ve iade faturası ile ürünler iade edilebilirler.

#### **2.1.3.4. Depolama ve Dağıtım Kontrolü**

Depo, satın alınan malzemelerin ihtiyaç anında kullanılmak üzere bekletildiği ve uygun koşullarda korunduğu açık veya kapalı alandır (Taşkın, 1997:108). Teslim alınan malzemeler işletme kayıtlarına geçirilmesi gerekir. Bunun için öyle bir yöntem kullanılmalıdır ki işletme içinde ilgili malzemenin takibi rahatlıkla sağlanabilsin. Günümüzün bilgi teknolojilerinin bizlere sunduğu bir kolaylık olan barkodlama, iş akışlarını hızlandıran ve hata oranlarını minimum eden bir sistemdir.

Barkod, rakam veya karakterlerin çizgi ve boşluklara çevrilerek kâğıt üzerine yazılması ve daha sonra gerektiğinde tekrar uygun okuma araçlarıyla okunması şeklinde işleyen bir sistemdir. Barkod, rakam ve karakterlerin dikey çizgi ve boşluklara kodlanmış formda, otomatik tanımaya müsaade eden optik tercümedir (Yaylı vd, 2004:1). Bu sistem aracılığı ile işletmeye giren ürünler hemen barkodlanarak ilgili depolara yerleştirilir. Ürünlerin maliyet bedelleri, alış tarihleri, satıcı bilgileri gibi bilgileri artık kullanılan bilgi teknolojileri yardımıyla bilgisayarlar üzerinden barkodlama sayesinde takip etmek mümkün olur.

Depolama işlemi kendi içinde bir planlama gerektirir. Her ürün için özelliklerine göre ve işletmenin ürün sirkülasyonuna göre depolama minimum, optimum ve maksimum seviyeleri belirlenmelidir. Bu seviyelerin belirlenmesini etkileyen durumlar şunlardır:

- Ürünün dayanıklı mal olup olmaması,
- Ürüne olan talep,
- Ambar kapasitesi,
- Tedarikçiler ile kurulmuş olan bağlar ve ürün teslim süreleri gibi etkenler yer alır.

En ideal olan ürünün optimum seviyesinde stoklarda olmasıdır. Çünkü işletme eğer daha fazla stok ile çalışırsa işletme sermayesini gereksiz yere stoka bağlamış olur ki nakit akışı her işletme için hayatidir. Ayrıca fazla malın satılana kadar fazladan elde bekletilmesi, hile, çalıntı, bozulma gibi diğer etkenlerden doğan kayıplara da neden olabilmektedir. Minimum seviyede olması ise talepleri karşılayamamak ve konuk kaybı ile sonuçlanabilir. Bunun için tekrardan pazarlama ve halkla ilişkiler çalışmaları yapmak gerekebilir.

Ürün niteliklerine göre belirlenmiş ürün stok seviyeleri otelin doluluk oranları ve dönemsel artan azalan talepleri doğrultusunda tekrardan hesaplamak, eski istatistikî verilerden yararlanmak, yeni demo planlamalar yapmak, etkin satın alma kararlarını vermek günümüzde bilgi teknolojileri ile mümkündür.

İşletmeye alınan tüm ürünlerin barkodlanması mümkün olmayabilir bu gibi durumlarda stok kartları kullanılarak çift kontrollü işlemler ile depolama yapılabilir. Hem kayıt üzerinde hem de bilgisayarda veriler izlenmiş olmuş olur. Bu durumlarda kullanılan bilgi teknolojisine elle veri girişi sağlanarak ürün takibi yine bilgisayarlar üzerinden sağlanmış olur.

Depodan mal çıkarma eylemi, otel işletmelerinde yer alan mutfak, restoran ve bar gibi birimlerin yiyecek ve içeceklerle ilgili talep etmiş oldukları ürünlerin bir tutanakla yetkili kişilere dağıtılmasıdır (Denizer, 2005:133). Depolanmış olan yiyecek ve içeceklerin kullanılmak veya satılmak üzere ilgili otel birimlerine gönderilmesi maliyet kontrolünün etkinliği için bazı prosedürler içermektedir. Bunların başında kullanılan bilgi teknolojisi aracılığıyla malzeme ihtiyacı olan birim yöneticisinin profilinden depoya gönderilmiş malzeme talebi iletisidir (mesajdır). Buna ek olarak yiyecek içecek müdüründen onay gelmeden depo sorumlusu ilgili malzemelerin depodan çıkışına müsaade edemez. Son onay gelmemiştir.

Yetkilendirmeler ve hiyerarşik düzenin bilgisayar üzerinde de takip edilebilmesi birimler arası ikili anlaşmalar ile yapılabilecek hile, çalıntı gibi durumların önüne geçecek ve olası kaçakların birim maliyetleri yükseltmesiyle beraber gelecek olan kar düşüklüğünün önüne geçilmiş olacaktır. Ayrıca eskiden uygulanan yazılı formların zamandan ve arşivlemeden dolayı getirmiş olduğu negatif durumları bilgi teknolojileri aracılığıyla birçok ve karmaşık verilerin içlerinde kullanılan veri tabanları sayesinde kolayca istediğimiz bilgiyi süzerek elde etmek mümkündür.

Barkodlanarak işletmeye giren her malın işletme içindeki transferleri, ürüne ait hareketlilik ekstresi adı verilen raporlamalar ile rahatlıkla takip edilebilir. Birimler arasında yerel ağ ile bağlantılı olan bilgi teknolojileri programları diğer birimde olan bir transferi veya satışı anında bilgi güncellemesi yaparak raporlamalara dâhil edebilir.

Üretime veya satışa gönderilecek malzemelerin depodan çıkışı sırasında maliyetlendirilmeleri gerekir. Çünkü piyasa fiyatlarının değişmesi sonucu her satın alma işlemi farklı fiyatlardan olabilmektedir. Böyle olunca maliyetlendirme çalışmalarına yön verecek olan maliyetlendirme yöntemleridir. Bu maliyetlendirme yöntemleri aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2010:83):

- Gerçek Maliyet Yöntemi
- İlk Giren İlk Çıkar Yöntemi (FIFO)
- Son Giren İlk Çıkar (LIFO)
- Ortalama Değer Yöntemi
- Standart Fiyat Yöntemi
- En Son Piyasa Değeri ile Değerleme Yöntemi (NIFO)
- En Yüksek Fiyat Yöntemi

Tüm bu yöntemlerin avantajları ve dezavantajları vardır. Bu yöntemlerin nasıl işlediğini benzer konu başlıklarında bulmak mümkündür. Önemli olan bizi ürünün gerçek maliyetine veya en yakınına götüren ihtiyacımıza en uygun yöntemi kullanmaktır. Bu yöntemleri belirleyen faktörlerin başında ürünün dayanıklı mal olup olmaması, vergi avantajı sağlayıp sağlamaması, ürün birim maliyetinin hesaplanabilir olup olmaması gelmektedir. İşletmenin maliyetleme politikası ve bu etkenler doğrultusunda işletme maliyetleme yöntemi ile malzeme çıkışlarını maliyetlendirir.

Bu yöntemler aslında işletmenin muhasebe departmanında tutulan satış yevmiye kayıtlarını yaptıktan sonra satılan malın maliyeti kayıtlarını da tutmalarına olanak verir. Yani sürekli envanter kaydı tutmuş olur. Her satış kaydından sonra satılan malın maliyeti giderleştirilir. Eğer işletmeler maliyetleme yöntemlerini kullanmıyor olsalardı sürekli envanter yöntemine göre kayıt tutamazlardı. Çünkü satılan malın maliyetini maliyetlememiş ve bilmiyor olurlardı.

Bilgi teknolojilerinin olmadığı daha eski dönemlerde maliyetlemeler aralıklı envanter yöntemi ile sürdürülürdü. Çünkü satılan bir çok malın dönem içinde değişik fiyatlardan alınıp hangi maliyetten satıldığı bilinmiyordu. Aralıklı envanter yöntemine göre giderleştirme aşağıdaki şekilde hesaplanır:

Toplam Mal Değeri = Dönem başı mal mevcut değeri + Dönem içinde alınan malları değeri

Satılan Malların Maliyeti = Toplam Mal Değeri – Eldeki Mal Değeri

Dönemden kasıt genelde aydır ve malzeme sayımları aylık yapılır. Yukarıdaki formülden de anlaşılacağı Toplam mal değerinden ay sonundaki elde kalan malların değeri çıkarılarak satılan malların değeri hesaplanabilir. Birim satılan malın maliyetini bilinemediği için giderleştirmeyi ancak aralıklı envanter yöntemini kullanarak ay sonunda tek bir yevmiye kaydında yapılır. Bu şekilde giderleştirme yapılması durumunda hile ve çalıntı gibi durumlardan kaynaklanan kayıpların maliyetini de işletme kendi üzerine alarak piyasadaki işleyişine devam etmektedir.

Sürekli envanter yöntemini kullanan işletmeler hile ve çalıntının önüne tek başına bu işlemle geçemezler, ama maliyet kontrolü derinleşmiş olur. Satış kayıtlarından sonra maliyet kayıtlarının da muhasebe departmanı tarafından tutulması sonucu elden çıkan malların güncel bakiyeleri hemen bilgi teknolojileri programları aracılığı ile raporlanmaktadır. Her ne kadar sürekli envanter yöntemini benimseyen bir işletme maliyet kontrolü için bir adım atmış olsa da daha yapması gereken kontroller vardır. Aylık envanter (mal) sayımı bu kontrollerden biridir.

Envanter sayımı tek bir malzemeye yönelik olabileceği gibi bütün malzemelere de yapılabilir. Malzeme sayımı için bilgi teknolojileri sayesinde dönem içinde malzeme hareketliliği sonucu elde olması gereken malzeme miktarları ve değerlerini belirten bir rapor alınır. Bu raporun sonuçlarını gerçek malzeme miktarları destekliyor mu desteklemiyor mu diye fiziki mal sayımı yapılır.

Aralıklı envanter yöntemine göre de envanter sayımı yapılır ancak sürekli envanter yönteminde olduğu gibi sayım öncesinde olması gereken malzeme miktarını belirten bir rapor, denetleyeceğimiz bir durum olmazdı ve her noksanlık maliyete aktarılır, hile ve çalıntılar kardan azalmalara sebep olurdu.

### 2.1.3.5. Üretim Kontrolü

Yiyecek ve içeceklerin üretim aşamasındaki kontrolü, standart reçetelerin ve standart porsiyonların belirlenmesi ve uygulanmasından ibarettir. Yiyecek ve içecek üretecek olan nitelikli personelin hareket alanını kısıtlayıp belli bir standart içerisinde hareket etmelerine olanak verilmesiyle üretim kayıplarının takip edilmesi hedeflenmektedir.

Eğer bir yiyecek içecek işletmesi, menü planlamasında standart reçetelerin hazırlanması ve ileriye dönük tahminlerin yapılması için bilgisayar kullanıyorsa, üretim departmanının bu bilgileri etkin ve verimli bir üretim için kullanması da mümkündür. Eğer bir yiyecek içecek işletmesi merkeze bağlı olarak ürünlerini temin ediyorsa, bu ürünler ile ilgili talepler bilgisayar yardımı ile üretim merkezine bildirilebilir (Rızaoğlu vd, 2005:270).

İşletmelerde kullanılan “Micros Pos” sistemleri üretim ve gelir kontrolü denetimlerine yardımcı olmaktadır. Servis alanlarında alınan siparişler o birimde bulunan Micros pos sistemine digital veya manuel olarak girildikten sonra hem adisyonlar bilgisayar tarafından hazırlanmış olur, hem de ilgili ürün siparişi mutfak veya bara iletilmiş olur. Üretim alanlarındaki personelin yazıcısından çıkan siparişleri standartlara uygun olarak hazırlamak üretim personeline kalmaktadır.

Üretim için gereken standartlar belirlendikten sonra ne kadar üretim yapılacaktır? sorusuna cevap bulmak gerekir. Bunun için satış analizleri ve satış tahminlerinden faydalanmak gereklidir. Satış analizlerine baz olması için satış verileri raporunun sağlıklı şekilde manuel veya bilgisayar destekli olarak tutulması gerekmektedir (Aktaş, 1995:207).

Daha önceki dönemlerde satılmış olan yiyecek ve içeceklerin miktar, gelir, gün, saat ve maliyet cinsinden verileri bilgi teknolojileri sayesinde işletme veri tabanında saklanmaktadır. Konu ile ilgili araştırma yapmak istendiğinde ilgili parametreler girilerek istenen bilgiler veri tabanından çağrılabilir.

Banket organizasyonları için gereken tahminlemeler yine geçmiş dönemlerde yapılan organizasyonlarla ilişkilendirilerek yapılabileceği gibi zaten bu organizasyonların rezervasyon usulü olmasından dolayı önceden gerekli ihtiyaçların belirlenip karşılanması mümkündür. Oysa restoran, oda servisi ve barlarda tahminleme yapmak daha çok analiz ister. Çünkü bu birimlerde alakart (À la carte) usulü servis verilir.

Konuk ihtiyaç ve zevklerine göre değişen bu durum yeme içme durumunu etkileyen değişkenleri arttırır. Bu değişkenler şunlar olabilir:

- Otelde konaklayanların sayısı,
- Konuk profili,
- Konukların otel ile olan pansiyon anlaşmaları,
- Eski konaklayan konukların yeme içme alışkanlıkları sayılabilir.

Bilgisayarlı satış tahminlerinde, bir menüde yer alan yiyecek ve içeceklerle ilgili ayrıntılı satış raporlarının elde edilmesi mümkündür. Örneğin, belli bir gün içinde, hangi yiyecek içeceğin hangi miktarda satıldığı ve bu satışın gelirin hesaplanması yapılabilir. Ayrıca, günlük olarak yapılan analizler, aylık ve yıllık da yapılabilir. Menüdeki her yiyecek içecek için tutulan satış kayıtları yiyecek içecek yönetimine kılavuzluk eder (Rızaoğlu vd, 2005:269). Oluşan bilgiler ışığında üst yönetim üretim miktarının belli olmasıyla beraber satın alma taleplerinin hangi düzeyde olması gerektiğini belirleyebilecektir. Bunun yanında yan kararlar da alınabilir. Bunlar arasında servis personeli ihtiyacından ilgili birimin ne zaman açılıp ne zaman kapanacağına kadar kararlar genişletilebilir.

#### **2.1.3.6. Satış Gelirlerinin Kontrolü**

Gelir kontrolünün temel amacı; servisi yapılan yiyecek bedellerinin kaçaklara meydan vermeden tahsil edilmesi ve satış kayıtlarının usulüne uygun tutulup tutulmadığına ilişkin çabaları kapsar. Bu çabalar sonucu işletmenin maksimum geliri elde edebilmesi; konukların siparişini alma aşamasından, hesabının tahsiline kadarki süreçte işlemlerin sürekli ve kesintisiz yapılmasıyla mümkündür (Aktaş, 1995:231).

Gelir kontrolü yiyecek kontrolünün son safhasıdır. Öyle ki bu aşamaya kadar yapılan tüm kontrollerin boşa gitmesi söz konusudur. Diğer aşamalarda yapılan titizlikler gelir kontrolünün olmaması veya zayıf olması sonucu önceden yapılan çalışmalar anlamsız olabilir.

Öncelikle otellerde yaygın olarak görülen kaçak ve hilelere bakacak olursak en başta servis personelinin tahsilatlarda kullanılması gelir ki eğer adisyon açma ve tahsilat işlemlerine servis personeli bakacak olursa yapacağı hilelerden birkaçı şöyledir:

konukların sipariş ettiği ürünleri başka bir kağıda birinci kalitedeki ürünler şeklinde yansıtarak olduğundan fazla hesap çıkarır ve fazlasını kendi aldıktan sonra gerçek bedelden bir adisyon açarak sisteme girebilir. Yine ödenmiş bir adisyonda benzer siparişler var ise tekrardan başka bir konuğa ödeterek adisyon açılmaması suretiyle parayı almak, stoktan düşmek için ödenmez formları kullanabilir. Kredi kartıyla ödeme yapılacağı durumlarda bazı sahtekârlar kredi kartı bilgilerini alan aparatlar kullanmak suretiyle konukları mağdur edebilirler. Bunlar en olası durumlardır.

Otel işletmelerindeki yiyecek satışları ve tahsilâtlar üzerine yoğunlaştığımızda süreçler en kontrollü olarak şu şekilde birbirini takip eder:

- Satışlar, konuktan sipariş alınmasıyla başlar. Alınan siparişler kullanılan el terminalleriyle birlikte Micros pos cihazlarına bildirilir. Sistem üzerine konuk adına açılan adisyon ile birlikte mutfaktaki yazıcıdan siparişe ilgili bilgiler yazıcıdan çıkar. Böylelikle hem gerçek sipariş kalemleri adisyonda yer alır hem de mutfak personeli yiyeceklerin üretim zamanlamasını yapabilir. Adisyon açılmaması gibi durumlar ortadan kalkar. Tüm veriler bilgisayar ortamındadır.
- Üretilen ürünlerin konuklara servisinin yapılmasından sonra hesabın istenmesi gelir. Burada önemli olan adisyonlar bilgisayar tarafından çıkarılıp 3 nüsha olarak konuklara sunulması gerektiğidir. Konuk yediklerinin fiyatlarını ve cinslerini adisyon üzerinde takip edebilmelidir. Gerçek adisyon üzerinde işletmenin logosu ve iletişim bilgilerinin olmasının yanı sıra adisyon diye yazması gerekir.
- Adisyonun tahsilâtı işlemi mümkünse konukların kasaya gelerek bizzat kendisinin yapması en güzel olandır. Araya servis personellerinin girmesiyle kaçaklar artabilir. Ödeme olmayacaksa zaten konuk ana bilgisayardaki (ön bürodaki) kredili hesabına devretmek istiyordur ki bunu da Micros pos cihazlarıyla hesap aktarımı yapabilmek mümkündür.

Böylece ilgili satışın geliri kayıp yaşanmadan otele kazandırılmış olur.

Geliri sağ salım işletmenin kayıtlarına eklemek kadar satış sonrası stok durumunun da anında güncellenmesi özellikle satın alma, üretim ve satış kararları için önemlidir. Bilgi teknolojileri sayesinde programlar arasında oluşturulan ara yüzler ile maliyet kontrolü programlarına bilgi aktarımı söz konusudur. Böylelikle o an için hangi cins maldan hangi birimde ne kadar olduğu bilinebilecektir. İhtiyaç durumunda satın alma



birimine talep formu gönderilecektir. Ya da üretim planlaması yapılırken elde stok bilginse ihtiyaç duyulacaktır. Satış öncesinde ise başka bir birimde olan malzemeyi görerek satış noktasına transferi istenebilecektir.

Tüm bu kararlar ve esneklikler için sağlam bir bilgi ağı, nitelikli kullanıcılar, işinden memnun personeller, dürüst iç denetçiler ve yazılımın üretici firmasıyla bakım sözleşmesinin yapılması gerekmektedir. Bu kriterler çerçevesinde işletmenin hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır.

## **2.2. YIYECEK İÇECEK MALİYET KONTROLÜNDE BİLGİ SİSTEMLERİNİN KULLANILMASI**

### **2.2.1. Bilgi Sistemlerine Giriş**

Küreselleşmeyle birlikte bilginin ve buna bağlı bilgi sistemlerinin yayılması ve gelişmesiyle birlikte işletmelerin her bölümünde bilgiye olan gereksinim artmaktadır. Bilgi sistemlerini kullanmayan işletmeler, ne gelişme gösterebilirler ne de değişime ve gelişime ayak uydurabilirler (Hoşcan vd, 2008:3).

İşletme koşullarının değişiminde dünyada meydana gelen dört önemli değişim etkili olmuştur. Birincisi küresel ekonomi, ikincisi endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi, üçüncüsü işletmelerin örgüt yapısında ve yönetim şeklindeki değişim, dördüncüsü ise dijital işletmelerin ortaya çıkmasıdır (Laudon vd, 2002:4).

Bilgi sistemlerinin ve teknolojilerinin başarılı yönetimi, işletmelere büyük fırsatlar ve avantajlar sağlamaktadır. Ürün geliştirme süresinin kısalması ve yeni ürünün pazara hızlı sunulması, pazarın genişlemesi, ürün çeşitliliğinin artması, maliyetlerin azalması, değişen ekonomik koşullara çabuk uyum sağlaması ve değişen müşteri istek ve gereksinimlerini doğru ve zamanında karşılanabilmesi avantajlarından bazılarıdır (Schultheis vd, 1998:62).

### 2.2.1.1. Veri ve Bilginin Tanımları

Veri, işletme içinde oluşan olayları temsil eden belirli bir işe yarayan ya da yaramayan ham gerçekler, görüntüler, seslerdir. Daha basit anlamıyla, veri bilginin işlenmemiş halidir.

Bilgi ise sözü edilen verinin işlenerek karar verici için anlamlı ve kullanışlı hale gelmesidir. Verinin işlenerek bilgiye dönüşmesi için aşağıdaki işlem veya işlemlerden geçmesi gereklidir. Bunlar sırasıyla şunlardır (Gupta, 1996:12-13):

- Toplama
- Sınıflandırma
- Yeniden düzenleme
- Özetleme
- Saklama
- Yeniden elde etme
- İletme

Veri toplama anket, röportaj, deney ve gözlem yollarından biri veya birkaçı kullanılarak temin edilir. Elde edilen bu veriler tek başlarına anlamlı ve ya anlamsız olabilirler. Bunları hedefimiz doğrultusunda anlamlandırmak için gereksiz yan verileri çıkarmak / ayıklamak için sınıflandırma yapılır. Karar vericiye rapor edilmesi özetlenerek olur ki bu da karar vericinin zamandan tasarruf etmesine ve bilginin oluşumundaki karmaşık süreçlerden geçmeyerek ayrıntılarla boğulmamasına neden olur. Daha sonra oluşan bilginin saklanabilir ve istendiğinde tekrardan elde edilebilir olması gerekir. Tüm bu vasıflara sahip olmak hala yeterli değildir, oluşturulan bilginin iletilebilmesi gereklidir. Tüm bu safhalar sonucunda veri işlenerek bilgiye dönüşmüş ve karar vericiye faydalı hal almıştır.

İşletme içinde oluşturulmuş olan her bilgi herkesi ilgilendirmez ve herkes için bir değer taşımaz. Bilginin kalitesini belirleyen bazı özellikler vardır. Bunlar şunlardır (Haag vd, 1998):

- **İlişki:** Karar verici için iyi bilgi konusuyla alakalı olan bilgidir. Karmaşık, detayları çok olan bilgi karar vericinin performansını düşürür. Dikkatini dağıtır. Sadece alakalı bilgi karar vericiye yardımcı olur.

- **Doğruluk:** Oluşturulan bilgiler hatasız ve doğru olmalıdır. Zaten hatasız bilgi, bilgi süreçlerinden doğru geçtiğinin bir göstergesidir. Hatalı bir bilgi, bu bilgiyi kullanacak olan karar vericiyi ve onun vereceği kararları da yanlış sürükler. Böylece domino etkisi ile birbirini takip eden yanlış kararlar üretilmiş olur. Doğru bilgi üretimi tüm karar vermeler için en önemli başlangıç safhasıdır. Nitekim doğru bilginin üretilmesi de kolay değil maliyetlidir. Özellikle finans, bankacılık, muhasebe gibi alanlarda doğru bilgiye olan talep çok fazladır.
- **Zamanlama:** Bilginin doğru kişiye doğru bilgi olarak sunulması ancak doğru zamanlama ile anlamlı olur. Yoksa zamanında iletilmeyen bilgi faydasız olacaktır. İçerdiği tüm anlamları kaybedecektir. Bilginin edinilmesi için sarf edilmiş önceki çabalar boşa gider. Bu da iş verimliliğini azaltır.
- **Tam olması:** Bilginin doğru ve zamanında kullanılarak varsayımlar doğrultusunda karar verilerek olası yanlış kararların alınmaması için gelen bilginin eksiksiz olması gerekir. Çok fazla bilgiyle de karar vericinin bilgiler arasında boğulmaması gerekir. O yüzden sadece istenilen bilgi karar vericiye sağlanmalıdır.
- **Erişilebilirlik:** Bilginin erişilebilirliği çok önemlidir. Karar vericinin istediği anda bilgiye erişmesi gelişen teknoloji ile daha kolaylaşmakta ve hızlanmaktadır. Bilgiye erişimin kolaylaştığı günümüz şartlarında her zaman iyi niyetli kullanıcıların olmadığını da unutmamak gerekir. Bu açıdan bakıldığında bilginin güvenliği akıllara gelmektedir. Bunun için yine özel yazılımlar ile birlikte korunma çabaları işletmelerin yüklenmiş oldukları bir başka uğraşlarıdır.
- **Doğru Bilgi Biçimi:** Bilginin erişilebilirliği ve istenildiğinde tekrar çağırılmasından sonra sıra karar vericinin ilgili konu hakkında yanlış bir yorum kazanmadan bilginin içindeki mesajı doğru algılaması gelir. Bunun için bilginin sunumu son derece önemlidir. Bilgi sunumunda ard arda gelen verilerin sıkıcılığından ve karmaşıklığından kurtulmak için bazı özetleyici öğelerden faydalanılabilir. Bunlar görsel araçlardır. Grafik, video, tablo ve resimler algılamayı kolaylaştırır.

### 2.2.1.2. Bilgi Sistemi ve Bileşenleri

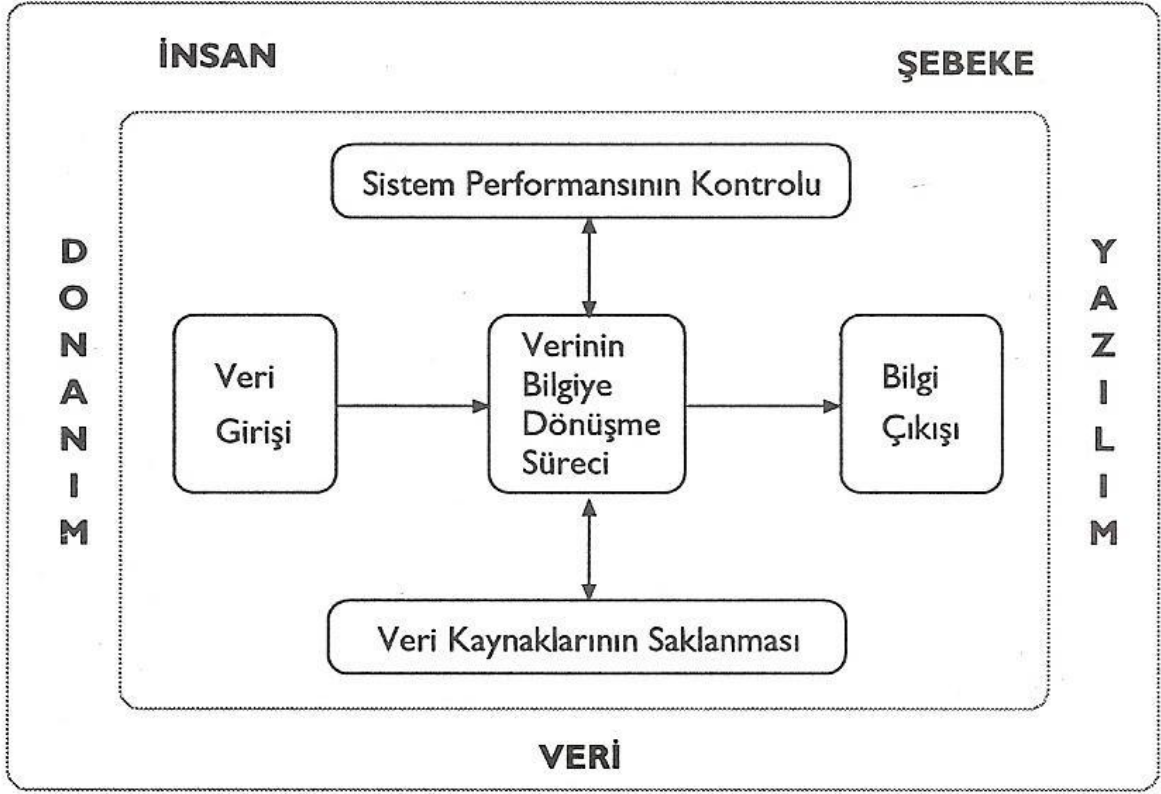
Sistem kelimesi, Latince "birleşme","oluşma","bir araya gelme" anlamını taşıyan systema'dan; o da Yunanca gene aynı anlamlara gelen sustema kelimesinden türemiştir. Sistem, en basit tanımıyla, birbiriyle ilişki içerisinde olan, birbiriyle etkileşen elemanlar topluluğudur (WEB\_2, 2011).

Bilgi sistemlerini açıklamak için sistem tanımını bir başka şekilde yaparsak; girdileri alıp çıktılar oluşturan, organize bir dönüşüm süreciyle ortak bir amaca yönelik beraber çalışan ve birbiriyle ilişkili elemanların oluşturduğu gruptur (Schultheis vd, 1998:31).

Bu sistemde açıklanması gereken üç işlev veya tanım bulunmaktadır. Bunlar (Hoşcan vd, 2008:8):

- **Girdi:** Süreçten geçmek için sisteme giren elemanlara denir. Üretilecek ürün için gerekli hammadde, enerji, vb. gibi üretimdeki ihtiyaçlardır.
- **Süreç:** Girdiyi çıktıya dönüştüren dönüşüm sürecidir. Üretim süreci gibi işlemlerin birbiri ardını takip ettiği bir zaman aralığıdır.
- **Çıktı:** Dönüşüm süreciyle oluşan elemanların son şeklini aldıkları durumdur. Üretilmiş ürün bir çıktıdır.

Bilgi sistemlerini basit olarak tanımlarsak, veri kaynaklarını girdi olarak alıp süreçten geçiren ve çıktı olarak bilgi ürünlerini ortaya çıkaran sistemlerdir. Bilgi sistemlerinin işleyişi ve elemanları Şekil 2.4'te yer almaktadır.



Şekil 2.4 Bilgi Sistemlerinin İşleyişi Elemanları (Hoşcan vd, 2008:8)

Veriyi bilgiye dönüştürmek için girdi, süreç, çıktı, saklama ve kontrol faaliyetlerini yerine getirirken insan, donanım, yazılım, veri ve şebeke kaynakları kullanılır. Şekil 2.4'te bilgi sistemi modeli, bilgi sistemlerinin beş ana kaynaktan oluştuğunu göstermektedir. Bunlar: insan, donanım, yazılım, veri ve şebekedir (O'Brien, 2002:11).

Donanım, bilgi sürecinde kullanılan tüm fiziksel araç ve malzemeleri kapsamaktadır. Yazılım, bilgisayarın istenilen işlemleri yapabilmesi için gerekli olan komutlar topluluğunu ifade eder. Kullanılan donanımın nasıl kullanılacağını bilgisayara öğreten araçlardır. Veri, bilgi sistemlerinin girdileri olup süreç içerisinde oluşturulan veri tabanları sayesinde istenilen bilgi için yazılımlar aracılığıyla süzülerek anında yararlı bilgi şeklini alan bilginin temelidir. Şebeke, bilginin üretilmesiyle beraber bilgiye ihtiyacı olan sorumlu kişilere iletilmesi gerekir. Üstelik bu kişileri de sistem için tutmak gerektiğinden aynı ortamı bu kişilere de sunmak gerekir. Böylece oluşturulan bilgi aynı ortamda olacak ve dönüştürme işlemleri veya uyumluluk işlemleri ile zaman kaybedilmeyecektir. Ancak aynı ortamın sunulması için ortak bir şebeke (ağ) içinde olunması gerekmektedir.

### 2.2.1.3. Veri Tabanı

Veri tabanı, verilerin kaydedilerek oluşturdukları bir topluluktur. Tek tek verilerin anlamları olmayabilir. Ancak bu verileri işleyebilen programlar ile anlamlı hale getirilebilirler. Başka şekilde tanımlayacak olursak; veri tabanı düzenli bilgiler topluluğudur. Bir bilgisayarda sistematik şekilde saklanmış, programlarca işlenebilecek veri yığınıdır (WEB\_3, 2011).

Veri tabanları belli bir algoritmaya sahiptir. Bu yapıyla işlerler ve asıl önemli olan temel nokta kullanılan bu yapının oluşturulması istenilen sistemi ne kadar desteklediği veya desteklemediğidir. Peki, algoritma ne demektir? Algoritma, matematik ve bilgisayar alanlarında bir işi yapmak için tanımlanan, bir başlangıç durumundan başlanan, açıkça belirlenmiş bir son durumunda sonlanan, sonlu işlemler (adımlar) kümesidir (WEB\_4, 2011). Bu düşünce yapısı ve kodlama ile oluşturulan veri tabanı verileri nasıl işleyeceğinden, nasıl raporlama yapacağına kadarki tüm süreçlerin nasıl işleyeceğini ve fonksiyonlarını belirleyen anlam düzeyidir.

Veri tabanlarının kullanımı şöyledir,

- Öncelikle eldeki ham verinin bilgisayara girilmesi gerekir. Veri ya elle tek tek girilir ya da barkod teknolojisinden yararlanarak bilgisayar ortamına aktarılır. Veriler artık kullanılan veri tabanı yazılımındadır.
- Bilgisayar ortamına girilmiş olan ham bilgiler gruplanır, kaydedilir ve saklanır.
- Gerektiğinde istenilen veri sorgulanarak çağrılır ve veri güncellemesi yapılacak ise yapılır ve tekrar kaydedilir.
- Sorgulama ile tekrar veriler çağrılır. İstenilen veriler belli bir gruplandırma ile görüntülendiğinden artık faydalı bir tablo oluşmuştur.
- Tabloya istenilen şekil verildikten sonra raporlama yapılabilir. Ve ya diğer dosya formatlarına çevrilerek işleme süreci devam edebilir.

Veri tabanları sayesinde bilgi sistemleri işlerliğini korur. Veri tabanları günümüzde işletmeler için vazgeçilmez araçlar olmuşlardır.

#### **2.2.1.4. Temel Bilgi Sistemleri**

Günümüzde işletmelerin çok sayıda bilgiye ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar hep bazı kararların alınması için bakılması gereken bilgilerdir. Bilgi düzeylerine göre bilgi sistemlerindeki teknolojik gelişmeye bağlı olarak temel bilgi sistemleri 6 grupta toplanmıştır (Hoşcan vd, 2008:26).

#### **A. Veri İşleme Sistemleri**

İşletmenin yürütmesi gereken günlük ve rutin işlemleri kaydeden, işleyen, güncelleştiren bilgisayarlı sistemlerdir (Hoşcan vd, 2008:26). Başka bir tanıma göre veri işleme sistemleri; ham veriyi işler ve ileride yapılacak işlemler veya geri çağırımlar için verinin doğru dosyada doğru olarak depolanmasını sağlar. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi daha alt düzeydeki sistemlerin veri tabanlarından faydalanılarak üst yönetim bilgi sistemleri kullanıcıları olan yöneticiler karar verebilmektedirler. Dolayısıyla ilk veri girişlerinin doğru ve eksiksiz olarak veri tabanlarına girilmesi ileride oluşturulacak bilgiler için önemlidir. Sürecin sonundaki karar vericiyi sürecin en başındaki yanlışlık veya eksiklikten etkilenecektir.

#### **B. Ofis Otomasyon Sistemleri**

Otomasyon, bir işin insan ile makine arasında paylaşılmasıdır. Toplam işin paylaşım yüzdesi otomasyonun düzeyini belirler. İnsan gücün yoğun olduğu otomasyon sistemleri yarı otomasyon, makinenin yoğun olduğu sistemlerde tam otomasyon olarak adlandırılırlar (WEB\_5, 2011).

Ofis otomasyon sistemleri (OOS), ofislerde rutin işlemlerde, bilginin yayınlanması, dağıtılması süreçlerine ve işlevlerin otomatik hale gelmesine yardımcı olan faaliyetlerdir (Alter, 2002:190). Bu kapsamda işletmeler çalışanlarından daha çok faydalanabilmek için bazı sistemler satın alırlar, bunların başında kelime işlemciler, tablolar ve hesaplama sistemleri, elektronik mektup, program ve planlama sistemleri gelir.

### **C. Bilgi Çalışanları Sistemleri**

Örgütte yeni bilginin yaratılması ve örgütün yeni bilgiyle bütünleşmesinde bilgi çalışanlarına destek sağlayan bir sistemdir (Hoşcan vd, 2008:27). 1959 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmış bir kavram olan “Bilgi Çalışanları” (Knowledge Workers) deyimi sahip oldukları uzmanlık alanında bilgiyi yorumlayan, analiz eden, tasarlayan ve geliştiren; böylelikle bu bilgiye katma değer ekleyebilen kişiler için kullanılmaya başlanmıştır. Bu tip kişileri genellikle bilgi teknolojileri alanında görsük de, öğretmenler, avukatlar, mimarlar, doktorlar, hemşireler, mühendisler ve bilim adamları yaptıkları iş itibarıyla bilgi çalışanı olarak sınıflandırılabilir (WEB\_6, 2011).

Günümüzde bilgi çalışanları; sahip oldukları veriyi analiz ederek veriler arası ilişkiler kurabilmek, eğilimleri bulup anlayabilmek, bağlantı kurabilmek, neden-sonuç ilişkilerini tanımlayabilmek gibi yetenekleri kullanarak verileri anlamlı bilgilere, bilgiyi de bir üst düzeye taşıyabilmek gibi önemli bir misyon üstlenmektedirler (WEB\_6, 2011). Bilgi çalışanları genellikle ofis otomasyon sistemlerini kullanarak bilgi üretiminde bulunurlar.

### **D. Karar Destek Sistemleri**

Karar vermeyi kolaylaştırmak, daha etkili ve doğru karar vermek için tasarlanan; değişik model ve uygulamaları kapsamı içinde bulunduran sistemlere denir (WEB\_7, 2011). Karar Destek Sistemleri; karar verici için bir analiz sunar ve bu analize dayanarak bir karar tavsiyesinde bulunur (WEB\_7, 2011). Bu sistemler örgütün yönetim düzeyine hizmet sunarlar. Kararların alınmasını kolaylaştırmak için çeşitli model ve araçları veri tabanları aracılığıyla yöneticilerin kullanımına sunarlar.

### **E. Yönetim Bilgi Sistemleri**

İnsan, teknoloji, sistem teorisini ve bilgi yönetimi alanlarını bir araya getiren sistemdir. Yöneticilerin karar vermesini kolaylaştırmak için, değişik yerlerdeki bilgilerin toplanarak, bütün halinde sunan sistemlerdir. Kavramsal olarak yönetim ve bilgi sistemlerinin birleşiminden ortaya çıkmıştır. İşletme yönetimi için gerekli olan

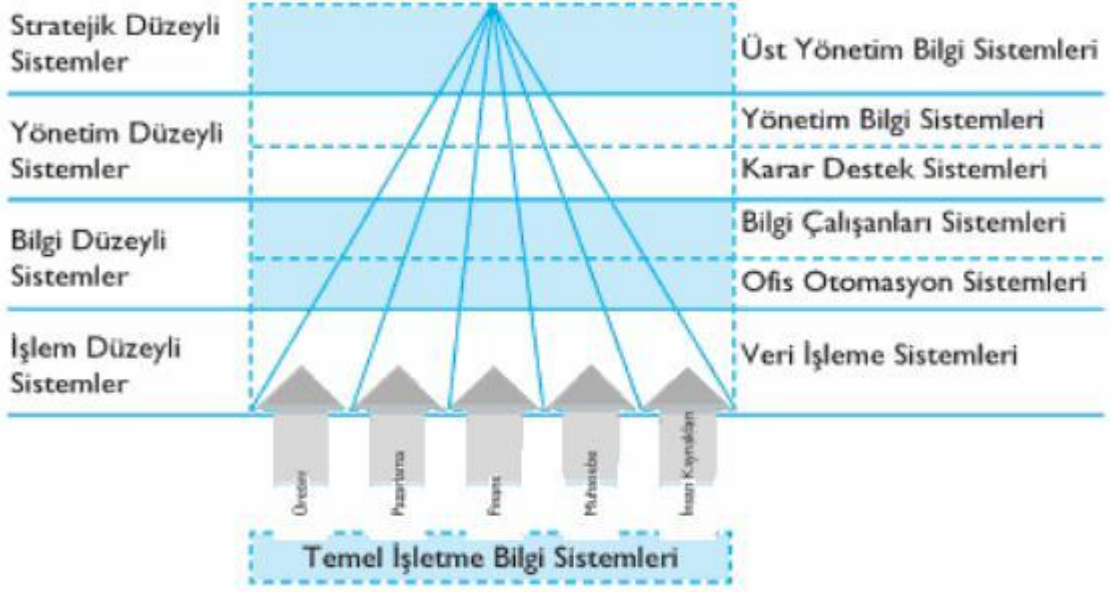


zamanlı, ilgili, anlamlı iç ve dış bilgilerin sağlanması ancak bilgi sistemlerinin yönetim işlevine göre dizayn edilmesiyle mümkün olabilir. Özellikle planlama, denetleme ve düzeltici faaliyetlerde bulunabilmek için geliştirilmiş sistemlerdir. İşletmenin departmanlarından gelen bilgilerin toplanarak üst yönetim bilgi sistemlerine sunulduğu ara aşamadır. Yönetim bilgi sistemlerinin amaçları şunlardır (Bayraktaroğlu, 2002:92):

- Bilgiye kolayca ulaşmak,
- İşletme içi ve dışı kaynaklardan elde edilen bilgileri işleyerek kullanabilir hale getirmek,
- İşletmeyle ilgili istatistik, rapor türü verileri anında izleyerek gereken zamanda yeni stratejiler oluşturmak,
- Zamandan ve emekten tasarruf etmek,
- Pazar paylarını artırma,
- Konuklara daha kaliteli hizmet sunmak,
- Karar verme sürecini kısaltmak,
- İşletmenin bilgi işleme kapasitesini artırmak.

## **F. Üst Yönetim Bilgi Sistemleri**

Üst yönetimin karar almak amacıyla kullandıkları sistemlerdir. Üst yönetim işletmenin stratejik kararlarını alır. Sistem de bu karar düzeylerini destekler. Üst yönetim bilgi sistemi, tamamıyla stratejik, karmaşık ve önceden programlanamayan kararların alınmasında kullanılan bilgi sistemleridir. Bu sistemin kullanıcıları genel müdür, yönetim kurulu üyeleridir. Şekil 2.5'e bakıldığında, bilgi sistemlerinin tabandan tavana doğru sıralanışlarını ve hangi düzey sistem olduklarını görülebilir.



Şekil 2.5 Temel İşletme Bilgi Sistemleri (Hoşcan vd, 2008:28)

Günümüzde işletmeler faaliyetleri için gerekli desteği birçok departmana bölünmüştür ve işlerinde profesyonelleşerek yürütmektedirler. Her departmanın kendi ihtiyaçları doğrultusunda kullandıkları bilgi sistemleri mevcuttur. Bunlardan bazıları daha ileri düzey yazılımlar olurken bazıları daha basit yazılımlar şeklindedir. İlerleyen teknoloji ve bilişim alanlarındaki gelişmelerle işletmenin departmanlarının kullandıkları ayrı ayrı yazılımların tek bir çatı altında toplanmaları mümkün olabilmektedir. Oluşan bu yeni düzenle birlikte işletme kaynaklarını “Kurumsal Kaynak Planlaması” (Enterprise Resource Planning) denilen tek bir yazılımla tek elden yürütebilmesi mümkündür. Bir başka ifade ile bütünleşik yönetim sistemidir. Departmanlardan girilen veriler tek bir veritabanına kayıt edilir. Raporlamalar tek bir yazılım kullanılarak elde edilir.

Kurumsal kaynak planlaması anlam olarak, işletmenin tüm kaynaklarının birleştirilip, verimli olarak kullanılması için tasarlanmış sistemlere denilmektedir (WEB\_8, 2011).

Bu sistemler günümüzde web destekli de olup eriştikleri son noktadır. Yöneticiler işletmede olmadıkları zamanlarda bile cep telefonlarından işletmelerini takip edip, gerekli müdahaleleri yapabilmekte ve kararlar alabilmektedirler.

Bilişim alanında geline son noktayı vurguladıktan sonra otellerin yapıları gereği dinamiklerdir ve her an yeni bir karar verme söz konusudur.. Ani gelişmeler oldukça fazladır. Bu tip bir işletme bünyesinde çalışırken verilecek kararlar için yeterli miktarda

bilgi toplanabilmeli ve diğer seçenekler arasından amaca uygun olan en doğru kararı seçilebilmelidir. Bunu ancak bilgi teknolojileri aracılığıyla yapabilir. Günümüz sektörlerindeki bir taraftaki bir gelişme diğer sektörü direkt olarak ilgilendirmese bile, bilgiye erişimin çok hızlı olmasından önce konuyla ilgili olan sektörler etkilenmekte ve sonra işletmenin sektörü etkileyebilmektedir. Bu tip bilgileri işletme içine alamamak gelişecek yeni durumlara karşı işletmeyi savunmasız bırakacaktır. İsbetli karar verememekten dolayı zarar edilmesi çok muhtemeldir.

### **2.3. YİYECEK – İÇECEK DEPARTMANINDA KARAR VERME**

Otellerin yiyecek içecek departmanlarında maliyet kontrolü için izlenecek olan süreçler daha önce açıklanmıştır. Bu aşamaların her birinde ortaya çıkan yeni durumlar yeni kararlar alınmasını gerektirir. Verilecek kararlar genellikle aşağıdaki durumlar için geçerlidir.

#### **2.3.1. Menü Planlamada Verilen Kararlar**

Menü planlaması ile yiyecek içecek departmanı, konuklara karşı ilk buluşmasını sağlamaktadır. Tabi ilk intibadan öte işletmenin iktisadi olarak bazı karlılıklarını da gözeterek bir menü oluşturması beklenir. Bu birim alacağı kararlar ve ortaya çıkacak olan menü içeriğinde değişikliğinde daha önceden elde edilmiş verilerin analizine ihtiyaç duyar. Geçmiş verilerden yararlanarak menü planlamada verilecek olan kararlar aşağıdakilerdir:

- Menü analizi aracılığı ile hangi menü kaleminin ne düzeyde satıldığını saptamak işletmeye menüde kalması gereken, iyileştirilmesi gereken ve gitmesi gereken kalemleri belirlememize yarar.
- Menüdeki kalemlerin karlılıkları araştırılarak her bir kalemin karlılığı ile ters orantılı olarak satış fiyatı yeniden gözden geçirilir.
- Ne kadar personelin istihdam edileceği menüye bağlıdır.
- Üretim, servis ve maliyet kontrol işlemleri menünün yapısından, içeriğinden ve hacminden etkilenerek belirlenir.

- Konuk tercihleri ve profillerine bakılarak favori ürünler tespit edilir ve bu ürünlerin korunması, diğerler mönü kalemlerinin de farkındalık uyandırmaları için gerekli çalışmalar yapılır.
- Standart porsiyonlarda düzenleme yapılması gerekli midir diye genel olarak yemek sonrası servis tabakları incelenir ve gerekiyorsa konuklar ile anket yapılır.
- Standart reçetelerin işleyişi olması gereken gibi uygulanıyor mu diye porsiyon büyüklüklerine ve malzeme-ürün arasındaki ilişkiye bakılabilir.

### **2.3.2. Satın Almada Verilen Kararlar**

“Kara geçme satın almayla birlikte başlar” denilir. Aslında doğrudur da çünkü ihtiyaç olunan malzeme niteliklerine uygun olarak, uygun fiyattan ve kaliteden alınan malzeme planlandığı süreçlerden başarıyla geçerek konuklara servis edilebilir ve işletmenin baştan ön gördüğü şekilde sonuçlar almasına imkân vermiş olur. Uygun kalite, fiyat ve niteliklerin kararlarını genelde mutfak sorumlusu verse de satın alma işini mutfak sorumlusunun yapmadığı büyük otellerde satın alma işini yapan ve teslim işini yapan kişilerin sorumluluğunda organizasyon işlemektedir. Bu gibi durumlarda tedarikçiler ile olan iletişim ve iş birliğinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Satın alma memuru önceden yapılan satın almaların hangi tedarikçiden, hangi malzemenin, ne şartlarda ödeme yapıldığını, hangi şartlarda teslimatın olduğu gibi bir dizi işlemi takip edebilir olmalıdır. Bu sayede yeni bir satın alma öncesinde nereden başlayacağını ve kim ile irtibata geçeceğini zaman kaybetmeden bulabilir. Bu kararlar için geçmiş işlemlerin kayıtlı olduğu bir bilgi sisteminden faydalanmak gereklidir.

Günümüzde bilgi teknolojileri sayesinde satın alma kararları daha kolaylıkla verebilmektedir. Menüdeki yiyeceklerin ne kadar tüketildiğini ve bu tüketimin ne zaman satın almayı gerektirdiğini, satın alınacak her türlü kayıtlı malzemenin geçmiş bilgisini, satış performansını ve istatistiksel verilerini inceleyebilmek mümkündür.

İşletmemizdeki depolama durumu da göz ününe alınarak sipariş miktarı ve onun depolanması önceden planlanabilir. Bunun için depo durumunu gösteren verilere ihtiyaç vardır. Yine bu bilgiyi de bilgi sistemleri sayesinde elde etmek çok kolaydır.

Satın alma kararları bilgi sistemleri sayesinde eskisi gibi kâğıt üzerinde evraklar ve nüshalarıyla kırtasiye giderlerini şişiren yapıdan çıkmıştır ve daha da gelişmektedir. İşletmeler satın alma kararları için kullandıkları bilgi sistemleri içerisinde yönetimsel olarak kullanıcı yetkilendirmesi yaparak yöneticilerin karar verecekleri durumları program içinde kendilerine tanımlanabilir. Böylece satın alma kararı gibi işlemler bilgi sistemleri üzerinden sorumlu yöneticiler tarafından onaylanabilir. Daha sonrasında ise kesinleşen sipariş online olarak tedarikçi firmaya iletilerek satın alma talimatı verilmiş olunur.

### **2.3.3. Üretimde Verilen Kararlar**

Üretim için gerekli olan bilgi ne zaman, ne kadar, hangi üründen üretileceğidir. Banket organizasyonlarında bu bilgiler önceden elde edildiği için üretim hacmi, maliyetler, iş gücü gereksinimi gibi diğer kararlar bilgi sistemleri aracılığıyla rahatlıkla alınabilmektedir.

Banketlerde asıl önemli olan fiyatlama ve satıştır. Oluşturulacak paket menünün fiyatını en başta ürün ve üretim maliyetleri belirleyecektir. Bunun için gerekli bilgiler bilgi sistemleri aracılığı ile analiz edilerek kar marjı eklenip uygun bir fiyatlama şansı yaratılmış olur. Pazarlık durumlarında ise fiyatın ne kadara kadar düşürülebileceğinin alt sınırının bilinmesine yardımcı olmaktadır.

### **2.3.4. Fiyatlamada Verilen Kararlar**

Yiyecek ürünlerinde fiyatlama yapılırken öncelikle maliyet düzeylerine göre sınıflandırmalar yapılır. Daha sonra bu maliyet düzeylerine göre bakıldığında düşük maliyetli olan ürünlere yüksek kar marjı, daha yüksek maliyetli olanlara da düşük kar marjı eklenerek menü içindeki satış fiyat dengesi sağlanmış olur. Aksi takdirde tersi olduğunda konuklar için alış fiyatı çok pahalı gelecek ve fiyatlar arasında uçurum olduğu gibi işletme kazancı da çok daha azalacaktır. İlk yöntemle göre yapılan bir fiyatlamada satılan her düşük ücretli ürünün getirmiş olduğu kar oranı oldukça fazla olacak ve gelirler içinde oldukça önemli bir yere sahip olacaktır.

Sipariş üzerine hazırlanacak olan banket organizasyonları için fiyatlama çok önemlidir. Çünkü banket satışları konaklamalı olarak yapılma ihtimali olan satışlardır. Eğer konaklamalı olarak yapılırsa hem oda satışı hem organizasyondan hem de konukların otelde geçirdikleri zaman boyunca diğer ekstra harcamalarından doğan gelirler otele kazanç sağlayacaktır. Bu yüzden bu gibi organizasyonlar oteller için ideal satışlardır.

Her satışı cazip kılan hizmetin niteliği, sunumu ve fiyatıdır. Dolayısıyla fiyatlama teknikleri sayesinde bilgi sistemleri aracılığı ile elimizdeki verilerden yararlanarak en optimum gerçekçi ve uygulanabilir satış fiyatının tespiti mümkündür. Böylelikle pazarlama ve satış departmanlarının ikna gücü daha da artacaktır.

### **2.3.5. Yönetimsel Verilen Kararlar**

Yöneticilerin bilgi gereksinimleri zamanla değiştiğinden organizasyonlarda bilgi oluşturma faaliyetlerini oluşturan teknolojiler bilginin kime gereksinim olduğunu tanımlama imkânı sağlamaktadır (Keiser vd, 2000:121). Hızlı ve doğru karar vermenin giderek önem kazandığı işletmelerde, iş akışının hızlandırılması ve yönetsel etkinliğinin artırılması ancak bilgi teknolojileri ile mümkündür (WEB\_9, 2011).

Otel işletmeleri maliyetlere çok önem vermekte ve üretim maliyetlerini yakından izlemek istemektedirler. Bu nedenle malzeme maliyetleri ve safhalarda oluşan diğer maliyetlerin detaylı olarak takip edilebilir ve incelenebilir olması gereklidir. Bilgi sistemleri otel yöneticilerine bu imkânı verebilmektedir. Öyle ki veri tabanında kayıtlı olan bilgiler istenildiği zaman, istenilen içerikte (filtrelenmiş olarak), mekâna bağlı kalmadan raporlanabilir ve sonuçlara ulaşılabilir. Bu kolaylıklar sayesinde yönetimin kolaylaşır, planlama organizasyon, koordinasyon, kontrol fonksiyonları etkinleşir. Bilgi sistemleri sayesinde yöneticiler daha rahat bir ortamda karar verirler.

Otellerin yiyecek içecek departmanlarında, bilgi sistemlerinin yöneticilerin işlerine yardımcı olup aynı zamanda işletmeye fayda sağladığı durumlar aşağıdaki gibidir:

- Maliyetleri düşürerek, maliyete bağlı rekabet avantajı elde etmek
- Üretici-aracı-konuk iletişimi kolaylaştırmak
- Turistik ürünler oluşturmak ve dağıtmak
- Hizmet kalitesini artırmak

- Performansları izlemek ve geribildirim yapmak
- Kontrol işlerini yönetmek
- Dinamik getiri yönetimi, fiyat ve kapasite düzenlemeleri yapmak
- Beklenmedik olaylara hazırlıklı olmak, esnekliklere adapte olmak ve tepki verebilmek

## **BÖLÜM 3**

### **İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL SÜRECİNDE KULLANILAN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KARAR VERMEYE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

İlk iki bölümde yiyecek içecek bölümün otel işletmeciliği içindeki durumunu, otel işletmelerinde yiyecek maliyet kontrolünü, bilgi sistemleri ve türleri konularına değinerek araştırmanın zemini oluşturulmuştur. Bundan sonraki kısımda ise araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, hipotezleri, veri toplama yöntemleri, sonuçları, analiz teknikleri ve yorumları yer alacaktır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Günümüzde bilgi teknolojilerinin gelmiş olduğu nokta gereği her an her yerden istenilen bilgilere ulaşabilmek mümkün olmuştur. Bilgi teknolojilerinin sunmuş olduğu bilgi sistemleri aracılığı ile birçok karmaşık ve zaman alıcı işlemlerin üstesinden gelmek de bir o kadar kolay ve hızlı olabilmektedir.

İşletmeler kendi piyasalarındaki diğer işletmeler ile her zaman rekabet halindedirler. Dünyada gelişen yeni bir olay, işletmenin alanında olmasa bile dolaylı alanlardan işletmenin piyasasını da etkileyebilmektedir. Bunun sebebi iletişim hızının çok artması, iletişim ağının çok genişlemesi ve iletişim araçlarının çok gelişmesidir. Hepsi birer bilgi teknolojisi ürünüdür. Tüm bunların sonucunda bilginin önemi ortaya çıkmaktadır. Kim veya hangi işletme çağının şartlarına ayak uydurup, piyasasının yeni eğilimlerini takip ederse ve bilgiye ulaşımını kolaylaştırırsa edindiği bilgiler ışığında geleceğe dair vereceği kararlarda o kadar isabetli ve menfaatine olur.

Turizm sektörünün talep elastikiyeti yüksektir ve birçok durumdan etkilenecek hemen tepki verilmesi gereken durumlar ortaya çıkarabilir. Oluşan yeni durumlara karşı işletmelerin kısa zamanda adapte olması gereklidir.



Otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanları da aynı özellikleri göstermekle birlikte satılan ürünün hizmet olması sebebiyle satış anında üretilmesi gereklidir. Üretim, insan faktörünün oldukça fazla olduğu bir süreç geçirir. Kullanılan malzemeler dayanıksızdır. Tüm bunların ortasında ise kar edebilme beklentisi vardır.

Bilgi teknolojilerinin nimetlerinden yararlanarak yazılmış olan maliyet kontrolü ile ilgili otomasyon programları vardır. Bahsettiğimiz tüm durumların en iyi çözümü olarak karşımıza çıkan yazılımlar yine daha önceden bahsedilen faydaları sağlayarak verimlilik artışına ve etkin bir yönetime imkân vermektedirler.

Araştırmanın amacı İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek departmanlarında kullanmış oldukları maliyet kontrolü ile ilgili otomasyon programlarını tespit etmek ve bununla birlikte hangi kararlar için yoğunlukla kullanıldığını öğrenmek, işletmede maliyet kontrolü departmanının olup olmamasının anket faktörlerini nasıl etkilediğini öğrenmek ve son olarak faktörlerin kendi aralarındaki ilişkileri analiz etmektir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın alt yapısını oluşturmak için literatür taraması yapılmış ve üç başlık halinde bundan önceki bölümlerde açıklamıştık. Bu aşama ikincil veri kaynaklarından yararlanılarak tamamlanmıştır. Bu kaynaklar; kitaplar, makaleler, dergiler, tezler, internet ve veritabanlarıdır.

Uygulama bölümünde birincil veri toplama işlemi için anket yöntemine başvurulmuştur. Anket sorularının oluşturulmasını takiben bir ön test çalışması yapılmıştır. Bu pilot çalışmada alınan değerlendirmeler göz önüne alınarak ankette bazı iyileştirmeler yapılmıştır. Ankete ideal hali verilince uygulama alanı genişletilerek evrenin tamamına uygulanmaya çalışılmıştır.

Anket soruları “Aksoy Araştırma” şirketine verilmiş olup şirket sadece anketin uygulanarak verilerin elde edilmesine aracı olmuştur. Anketler, anket cevaplayıcısına telefon ile ulaşılarak bilgisayar destekli ses kayıt sistemi sayesinde uygulanmıştır. Edinilen tüm bilgilerin hem ses kayıtları hem veri seti oluşabildiğinden anketler tamamlandığında veriler el değmeden güvenilir bir biçimde elde edilmiştir.

Elde edilen veriler sosyal bilimler alanında sonuçları genel kabul görmüş yazılım olan “SPSS 17” istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizler esnasında aşağıdaki istatistik teknikleri uygulanmıştır:

- Frekans Analizi
- Güvenilirlik Analizi
- Faktör Analizi
- Korelasyon Analizi
- T-testi

### **3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmamız İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin yiyecek maliyet kontrolü alanıyla ilgili olduğundan ifade gereği beş yıldızlı otellere ulaşılması hedeflenmiştir. Özellikle bu sınıfa odaklanılmasının sebebi, hem yiyecek içecek departmanlarının yoğun sirkülasyon ve iş hacminin fazla olması sebebiyle alınan kararlarda bilgi teknolojilerinden ne kadar faydalanıp faydalanmadıklarını tespit etmek hem de kendi içlerindeki bazı özellikli durumların sınıf ortalamasını nasıl saptırdığını görebilmek olmuştur.

İstanbul'daki beş yıldızlı otellere ulaşılması için rehber niteliğinde olan Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği'nin (TUROB) internet sitesinden 14 Ocak 2011 tarihi itibarı ile birliğe üye olan beş yıldızlı otellerin topluca listesi edinilmiştir. Bu liste filtrelenilerek sadece İstanbul'da hizmet verenler ayıklanmıştır. Birliğe üye olmadan da piyasada hizmet verilebildiği gerçeğinden yola çıkarak listede yer almayan ama İstanbul sınırları içerisinde hizmet veren diğer beş yıldızlı otelleri internet sayfalarından arayarak listeye eklemek suretiyle 47 beş yıldızlı otel anket için hedeflenmiştir.

Yiyecek maliyet kontrolü hakkında karar verici veya uygulayıcı olan yöneticilere anket soruları yöneltilmiştir. Soruların içeriği yapılan işlemlerin bilgi teknolojilerinden faydalanıp faydalanılmadığı doğrultusunda olduğundan aşağıdaki otel yöneticilerinin tamamı konu hakkında cevap verebilirlerdir.

- Yiyecek İçecek Müdürü
- Yiyecek İçecek Müdür Yardımcısı
- Maliyet Kontrol Sorumlusu
- Satın alma Müdürü
- Muhasebe Müdürü

### 3.4. ANKETİN OLUŞTURULMASI

Anketimiz on dört demografik sorudan ve sorgulayacağımız durumlara yönelik otuz dört likert ölçeğindeki sorudan oluşmaktadır. Anket dört sayfadan oluşmakta olup, ilk sayfada anketi cevaplayıcıya yönelik olarak yapılan araştırma hakkında kısaca bilgi verilmektedir. Edinilecek bilgilerin sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacağı ve kendilerine karşı bir tehdit oluşturmayacağı sözünü verilmiştir. Takip eden iki sayfa beşli likert ölçeği esas alınarak tasarlanmış otuz dört soruyu içermektedir. En son sayfada demografik sorular vardır. Bu bölümde geneli sınıflama tipi sorulara yer verilmiş olup, açık uçlu sorular da sorulmuştur. Daha sonra alınan veriler ile sınıflandırma çalışmaları yapılmıştır. Bunu yapabilmek için sıklık dağılımı metodu uygulanmıştır.

Sıklık dağılımları örnek sayısına bağlıdır. Bunun yanında dağılımı oluşturmak da önemli olan bir diğer noktadır. Bu nedenle sıklık dağılımının sınıf sayısı “k” Sturges Kuralı'na göre ( $k = 1 + 3,322 \cdot \log n$ , n: Örnek sayısı) hesaplanmıştır. Sınıf aralığını hesaplamak için  $C = (\text{Dağılım Genişliği} / \text{Sınıf Sayısı})$  hesaplaması yapılır. Formülde gerekli olan dağılım genişliğini hesaplamak için  $D = (\text{En Üst Değer} - \text{En Alt Değer})$  formülü kullanılır. Sınıf aralıklarımız, örneklem sayımız ve aldığımız bilgiler doğrultusunda anketimizin sıklıkları belirlenmiştir.

Bu işlemi yapabilmek için önce açık uçlu soru şeklinde anket yanıtlayıcısına soru sorulur, daha sonra tüm bu açık uçlu soruların cevapları toplandıktan sonra “Sturges Kuralı” sayesinde işlem den geçirilir. Anketler bittikten sonra elimizde dağılım genişliği ve sınıf sayısı mevcut olabilir.

İfadeleri ölçmek için sosyal bilimlerde oldukça tercih edilen “Likert Ölçeği” seçilmiştir. Likert Ölçeği, tutum ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir ölçek türüdür. Likert Ölçeği ile kişilerin bir tutumu ifade eden cümleye ne düzeyde katıldıkları,

tümüyle katılma veya hiç katılmama arasında değişen cevapları alabilmek mümkün olmuştur.

Likert Ölçeğinin beşli, yedili ve dokuzlu şekilde uygulamaları mümkündür. Ancak dereceler arasında ne kadar az oranda değişim (fark) olursa anketi cevaplayacak olanların gerçeği tam olarak yansıtamama veya anlaşılma anketin sorun yaşatma olasılığı artar. Bu durumlar da anketin güvenilirliğini riske atar. Bu nedenle ankette kullanılan ifadelerin istatistikî analiz için SPSS programına aktarılmasında kullanılan tanımlamalar şu şekilde olmuştur:

Kesinlikle katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle katılmıyorum	1

Her bir ifade için yanıt hangi katılım düzeyi için ise karşılığı olan değer programa girilmiştir. Bunların dışında demografik değişkenlere ait olan soruların şıklarında ise her bir seçenek yine sayısal ifadeye dönüştürülmüştür. Örneğin; İşletmedeki pozisyonunuz nedir? sorusunun şıklarına verilen sayısal ifadeler aşağıdaki gibidir:

Yiyecek İçecek Müdürü	1
Yiyecek İçecek Müdür Yardımcısı	2
Maliyet Kontrol Sorumlusu	3
Satın alma Müdürü	4
Muhasebe Müdürü	5

Pilot uygulama 10 otel ile yüz yüze mülakat şeklinde yapılmış olup, bazı noktalarda yöneticilerden tavsiyeler alınmış ve tereddütleri belirlenmiştir. Bu pilot çalışma 6 Nisan 2011 ile 28 Nisan 2011 tarihleri arasında yapılmıştır. Pilot çalışmada sunulan ilk anketin güvenilirlik oranı (Cronbach alpha ) 0,86 çıkmıştır. Bu sonuç, anket formunun iç uyumun kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğunu, yani elde edilen verilerin kullanılabilir olduğunu göstermektedir. Elde edilen bilgiler ve röportajlar ile anket soruları tekrardan revize edilmiştir. 47 otele uygulanmak üzere Aksoy Araştırma şirketiyle anlaşılmuştur. Söz konusu oteller aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 3.1** Anketin Uygulandığı Otellerin İsimleri

<b>NO</b>	<b>Otel Adı</b>	<b>Konum</b>	<b>Semt</b>
1	AKGÜN İSTANBUL HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Topkapı
2	BARCELO PREMIUM ERESİN TOPKAPI HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Topkapı
3	BYOTELL	İst - Anadolu Yakası	Kadıköy
4	CELAL AĞA KONAĞI	İst - Avrupa Yakası	Laleli
5	CEYLAN INTERCONTINENTAL	İst - Avrupa Yakası	Taksim
6	CONRAD INTERNATIONAL	İst - Avrupa Yakası	Beşiktaş
7	CROWNE PLAZA İSTANBUL OLD CITY HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Sirkeci
8	ÇINAR HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Yeşilköy
9	ÇIRAĞAN PALACE KEMPINSKI	İst - Avrupa Yakası	Ortaköy
10	DEDEMAN İSTANBUL	İst - Avrupa Yakası	Gayrettepe
11	DİVAN HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Taksim
12	DİVAN İSTANBUL ASIA	İst - Anadolu Yakası	Pendik
13	DOUBLETREE BY HILTON İSTANBUL OLD TOWN	İst - Avrupa Yakası	Beyazıt
14	ELITE WORLD HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Taksim
15	ESER PREMIUM HOTEL & SPA BÜYÜKÇEKMECE	İst - Avrupa Yakası	Büyükkemece
16	FOUR SEASONS AT HE BOSPHORUS	İst - Avrupa Yakası	Beşiktaş
17	GRAND CEVAHİR HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Şişli
18	GRAND HYATT İSTANBUL	İst - Avrupa Yakası	Taksim
19	HOLIDAY INN İSTANBUL AIRPORT	İst - Avrupa Yakası	Bağcılar
20	HOLIDAY INN İSTANBUL CITY	İst - Avrupa Yakası	Topkapı
21	HOLIDAY INN İSTANBUL ŞİŞLİ	İst - Avrupa Yakası	Şişli
22	İSTANBUL HİLTON	İst - Avrupa Yakası	Harbiye
23	İSTANBUL MARRIOTT HOTEL ASIA	İst - Anadolu Yakası	Kadıköy
24	KAYA RAMADA PLAZA HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Beylikdüzü
25	KLASSIS RESORT HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Silivri
26	LEGACY OTTOMAN HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Sultanahmet
27	LIMAK EURASIA LUXURY HOTEL	İst - Anadolu Yakası	KAVACIK
28	MÖVENPICK HOTEL İST.	İst - Avrupa Yakası	4 Levent
29	ORTAKÖY PRINCESS	İst - Avrupa Yakası	Ortaköy
30	POINT HOTEL BARBAROS	İst - Avrupa Yakası	Şişli
31	RADISSON SAS BOSPHORUS HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Ortaköy
32	RADISSON SAS CONFERENCE & AIRPORT HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Sefaköy
33	RAMADA PLAZA İSTANBUL	İst - Avrupa Yakası	Şişli
34	RENAISSANCE POLAT İSTANBUL HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Yeşilyurt

35	SHERATON İSTANBUL ATAKÖY	İst - Avrupa Yakası	Bakırköy
36	SHERATON İSTANBUL MASLAK	İst - Avrupa Yakası	Maslak
37	SUADIYE HOTEL	İst - Anadolu Yakası	SUADIYE
38	SÜRMELİ İSTANBUL HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Gayrettepe
39	SWISSOTEL-THE BOSPHORUS	İst - Avrupa Yakası	Beşiktaş
40	THE ELITE HOTEL DRAGOS	İst - Anadolu Yakası	MALTEPE
41	THE GREEN PARK BOSTANCI	İst - Anadolu Yakası	Merkez
42	THE GREEN PARK MERTER	İst - Avrupa Yakası	Merter
43	THE MARMARA İSTANBUL	İst - Avrupa Yakası	Taksim
44	THE PLAZA HOTEL	İst - Avrupa Yakası	Gayrettepe
45	THE RITZ CARLTON İSTANBUL	İst - Avrupa Yakası	Şişli
46	TITANIC BUSINESS HOTEL	İst - Anadolu Yakası	KARTAL
47	VIA HOTEL İSTANBUL	İst - Anadolu Yakası	TUZLA

Bu listede yer alan 45 otele anket uygulanmıştır. Aksoy Araştırma şirketinin kullandığı bilgisayar destekli telefonla görüşme yöntemiyle anketlerin verileri elde edilmiştir. Bu yöntemde öncelikle anket soruları bilgisayar ortamına geçirilmekte, daha sonra ise anketin uygulanacağı kişi telefonla aranarak anket hakkında ön bilgi verilmektedir. Bu prosedürü takiben ankete başlanılmakta ve görüşme kaydedilmektedir. Sorulan her sorunun cevabı, bilgisayar ortamında bulunan anketten de seçilerek işaretlenmektedir. Bu süreç her bir uygulama için gerçekleştirilmekte ve anket verilerinin tamamı SPSS istatistik programına aktarılarak veri seti hazırlanmış olmaktadır. Bu aşamada istatistikî analize hazır olan bir veri setinden bahsetmek mümkündür.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

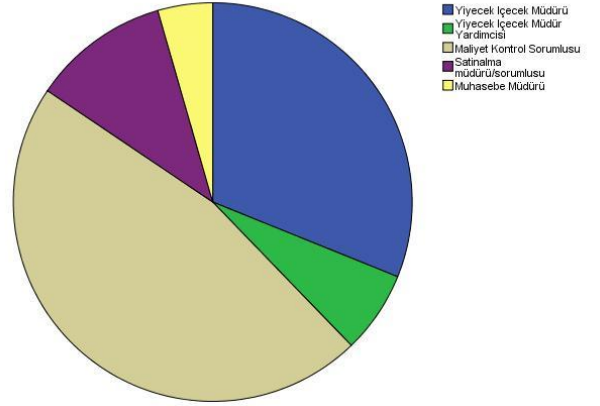
Bu bölümde araştırmaya katılanlara ilişkin demografik veriler ve araştırma kullanılan değerler arası ilişkiler incelenecektir.

#### 3.5.1. Demografik Değişkenler

Öncelikle ankete cevap veren yöneticiler ve çalıştıkları oteller hakkındaki demografik değişkenlere ait frekanslar incelenerek yorumlanacaktır. Bunlar şunlardır:

**Tablo 3.2** Yöneticilerin İşletmede Hangi Pozisyonda Olduğu

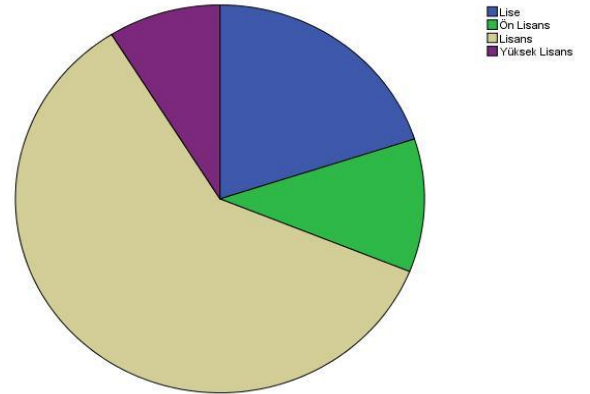
Seçenekler	Frekans	%
Yiyecek İçecek Müdürü	14	31,1
Yiyecek İçecek Müdür Yardımcısı	3	6,7
Maliyet Kontrol Sorumlusu	21	46,7
Satın Alma Müdürü / Sorumlusu	5	11,1
Muhasebe Müdürü	2	4,4
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>



Araştırmamız kapsamında ulaşılan karar vericilerin sayısı 45 olmakla birlikte kendi aralarındaki dağılımı inceleyecek olursak %31,1'i yiyecek içecek müdürü, %6,7'si yiyecek içecek müdür yardımcısı, %46,7'si maliyet kontrol sorumlusu, %11,1'i satın alma müdürü / sorumlusu ve %4,4'ü muhasebe müdürü olduğu görülmektedir. İlk üç pozisyondaki yöneticiler konuya en hakim olan kişilerdir. Bu pozisyonlardaki yöneticilerden alınan cevaplar toplam cevaplayıcıların %85'ini oluşturduğundan oldukça güvenilir bilgiler edinildiği düşünülmektedir.

**Tablo 3.3** Yöneticilerin Eğitim Düzeylerinin Ne Olduğu

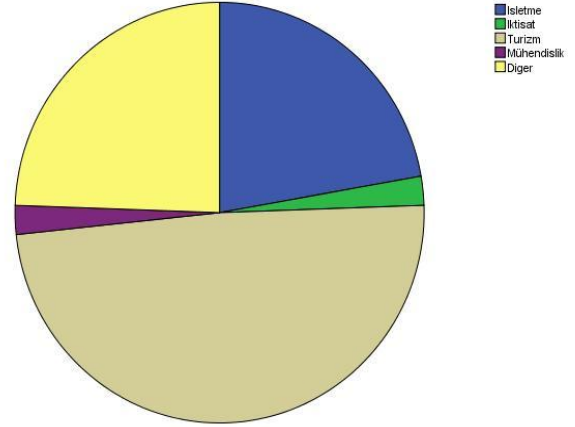
Seçenekler	Frekans	%
Lise	9	20,0
Ön Lisans	5	11,1
Lisans	27	60,0
Yüksek Lisans	4	8,9
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>



Tablo 3.3'te görüleceği üzere konu hakkında 45 adet cevap alınmıştır. Bu cevapların dağılımına bakıldığında; %20'si lise, %11,1'i ön lisans, %60'ı lisans, %8,9'u yüksek lisans mezunudur. Yanıtlayanların hiç biri doktora mezunu değildir. Otel yöneticilerinin sadece %20'si yüksek öğretim yapmamıştır. %80'lik kalan kısım ise yüksek eğitimin çeşitli derecelerindedirler. Tablo 3.3'teki bilgiler sektörde alaylı olmaktan uzmanlaşmaya gidildiğini düşündürmüştür.

**Tablo 3.4** Yöneticilerin Eğitim Alanlarının Ne Olduğu

Seçenekler	Frekans	%
İşletme	10	22,2
İktisat	1	2,2
Turizm	22	48,9
Mühendislik	1	2,2
Diğer	11	24,4
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>



Tablo 3.4’te görüleceği üzere konu hakkında 45 adet cevap alınmıştır. Bu cevaplara göre anketi yanıtlayanların; %20,2’si işletme, %2,2 ‘si iktisat, %48,9’u turizm, %2,2’si mühendislik ve %24,4’ü diğer alanlardan mezun olmuştur. 9 adet lise mezunu olan yöneticinin bu soruda diğeri işaretlediği gözlenmiş olup genelde lise mezunlarının ticaret meslek lisesi çıkışlı oldukları gözlenmiştir. Bulgulara göre araştırma evrenimizde bulunan yöneticilerin eğitim alanlarının işletme ve turizm bölümlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Turizm mezununu yöneticilerin sektörde çoğunluk olması uzmanlaşmanın tercih edildiğini vurgulamaktadır.

**Tablo 3.5** İşletmenin Mülkiyet Durumunun Ne Olduğu

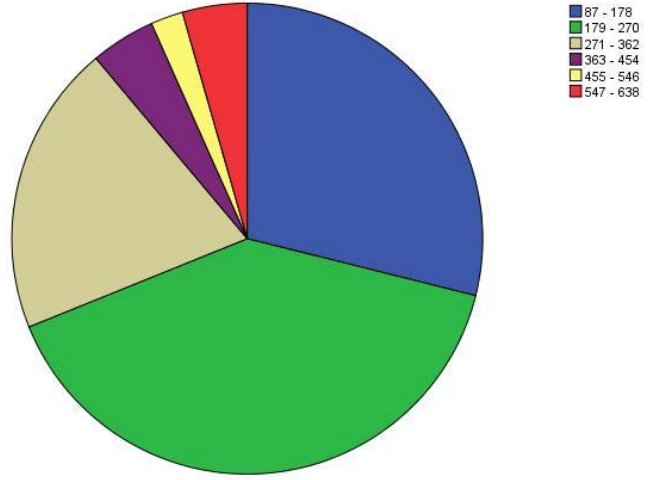
Seçenekler	Frekans	%
Yerli Sermaye	38	84,4
Yabancı Sermaye	7	15,6
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.5’te görüleceği üzere konu hakkında 45 adet cevap alınmıştır. Bu cevaplara göre anketi yanıtlayanların; %84,4’ü yerli sermaye ve %15,6 ‘sı yabancı sermaye otellerinde çalışmaktadır. İstanbul’daki beş yıldızlı otellerin mülkiyeti incelendiğinde çoğunluğun yerli sermayeden oluştuğu fark edilmektedir. Yabancı sermayeli oteller ise uluslararası zincir otellerin İstanbul şubeleridir.



**Tablo 3.6** İşletmede Toplam Kaç Odanın Olduğu

Aralıklar	Frekans	%
87 - 178	13	28,9
179 - 270	18	40,0
271 - 362	9	20,0
363 - 454	2	4,4
455 - 546	1	2,2
547 - 638	2	4,4
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

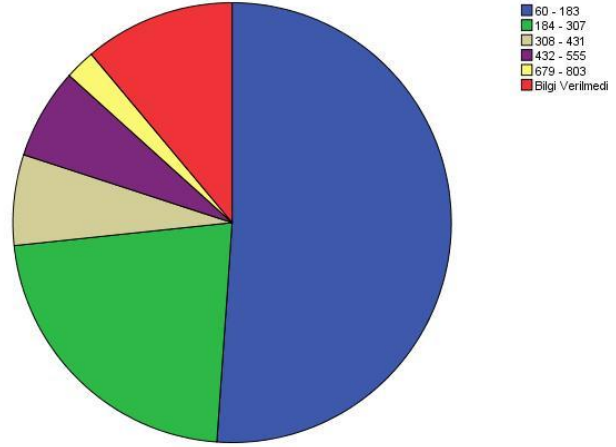


Tablo 3.6’da görüleceği üzere konu hakkında 45 adet cevap alınmıştır. Bu cevaplara göre anketi yanıtlayan yöneticilerin otelleri; %28,9’u 87-178 aralığında, %40’ı 179-270 aralığında, %20’si 271-362 aralığında, %4,4’ü 363-454 aralığında, %2,2’si 455-546 aralığında ve %4,4’ü 547-638 aralığında odası bulunmaktadır.

Ulaşılan verilerde dikkat çeken nokta genel dağılımın 120 ile 350 oda arasında olduğudur. Tabloya bakıldığından 120 odanın altında odası olan ve 5 yıldıza sahip işletmelerin sayısının iki olduğu görülmektedir. Bu iki otel, turizm tesislerinin belgelendirilmesine ve niteliklerine ilişkin yönetmeliğin 19. maddesinin e şikkına göre; “*Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az yüz yirmi odalı otellerdir.*” ifadesiyle çelişmektedir.

**Tablo 3.7** İşletmede Toplam Kaç Eleman Çalıştığı

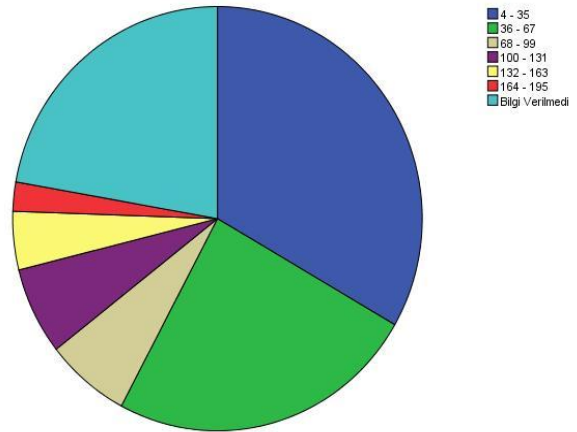
Aralıklar	Frekans	%
60 - 183	23	51,1
184 - 307	10	22,2
308 - 431	3	6,7
432 - 555	3	6,7
679 - 803	1	2,2
Bilgi Verilmedi	5	11,1
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>



Tablo 3.7’de görüleceği üzere konu hakkında 45 adet cevap alınmıştır. Bu cevaplara göre anketi yanıtlayan yöneticilerin otelleri; %51,1’i 60-183 aralığında, %22,2’si 184-307 aralığında, %6,7’si 308-431 aralığında, %6,7’si 432-555 aralığında, %2,2’si 679-803 aralığında eleman istihdam etmektedir. Oluşan sınıflardan 556-678 aralığında hiç eleman çalıştırılmamaktadır. 5 otel yöneticisi (% 11,1) ise konu hakkında bilgi vermekten kaçınmıştır. İlk iki şıkta genel olarak yığılmanın oldu fark edilmekle birlikte aşırı rakamlar birkaç otelle sınırlıdır.

**Tablo 3.8** İşletmenin Yiyecek İçecek Departmanında Kadrolu Kaç Elemanın Çalıştığı

Aralıklar	Frekans	%
4 - 35	15	33,3
36 - 67	11	24,4
68 - 99	3	6,7
100 - 131	3	6,7
132 - 163	2	4,4
164 - 195	1	2,2
Bilgi Verilmedi	10	22,2
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>



Tablo 3.8’de görüleceği üzere konu hakkında 45 adet cevap alınmıştır. Bu cevaplara göre anketi yanıtlayan yöneticilerin otelleri; %33,3’ü 4-35 aralığında, %24,4’ü 36-67 aralığında , %6,7’si 68-99 aralığında, %6,7’si 100-131 aralığında, %4,4’ü 132-163

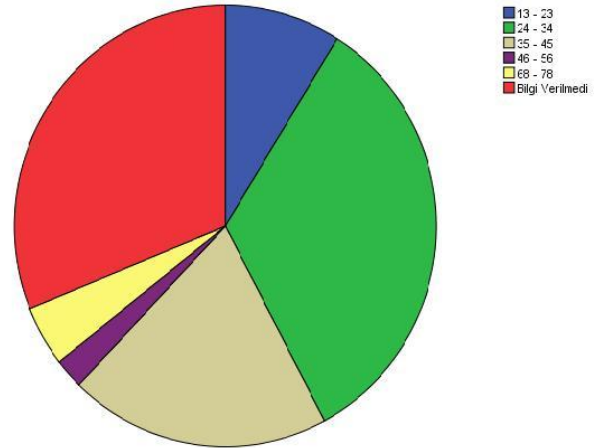
aralığında, %2,2'si 164-195 aralığında eleman istihdam etmektedir. 10 otel yöneticisi (%22,2) ise konu hakkında bilgi vermekten kaçınmıştır.

Özellikle son 10 yıldır otellerin yiyecek içecek birimlerinde verilecek hizmetlerde, hizmet günü oluşan işgücü açığını günlük olarak dışarıdan (taşeron firmalar aracılığıyla) karşılanmasıyla işletmeler işgücü giderlerini daha etkin ve verimli kullanmaya başlamışlardır. Bunun sonucu olarak da 5 yıldızlı oteller daimi kadrolarında alt sınıf personel bulundurmaya en aza indirerek yönetici pozisyonundaki çalışanlarını kadrolarında bulundurmaya suretiyle insan kaynaklarını organize etmektedirler.

Bu durum elbette ki iş gücü maliyetlerinde tasarruf sağlar ancak uzun dönemde işletmenin servis kalitesinin düşeceği de olasıdır. Bir diğer deyişle, oteller bu tasarrufu yapmanın maliyetini uzun dönemde hizmet kalitelerinden ödün vererek sağlamış olurlar.

**Tablo 3.9** İşletmenin Toplam Gelirlerinin İçindeki Yiyecek İçecek Gelirlerinin Oranı

Aralıklar	Frekans	%
% 13 - 23	4	8,9
% 24 - 34	15	33,3
% 35 - 45	9	20,0
% 46 - 56	1	2,2
% 68 - 78	2	4,4
Bilgi Verilmedi	14	31,1
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>



Tablo 3.9'da görüleceği üzere konu hakkında 45 adet cevap alınmıştır. Bu cevaplara göre anketi yanıtlayan yöneticilerin otelleri; %8,9'u %13-23 aralığında, %33,3'ü %24-34 aralığında, %20'si %35-45 aralığında, %2,2'si %46-56 aralığında, %4,4'ü %68-78 aralığında gelirleri bulunmaktadır. 14 otel yöneticisi (%31,1) ise konu hakkında bilgi vermekten kaçınmıştır.

Bir otel işletmesinde en çok geliri odalar departmanı sağlarken daha sonra toplam gelire en fazla gelir getiren bölüm yiyecek içecek departmanıdır. Genel dağılımın %25 ile %45 arasında olduğu görülmektedir. Azımsanmayacak olan bu gelir yolunun tüm süreçlerinin iyi kontrol edilmesi gerekmektedir ki beklenen performans ve karlılık

oluşabilir. Bu amaca uygun olarak yapılacak en önemli iş, maliyet kontrol çalışmalarıdır. Operasyonel risklerin iyi tanımlanması ve bunlara karşı önlemler alınması gerekmektedir.

Diğer bir konu, bilgi vermekten kaçınan otellerin çokluğu göze batmaktadır. 3 otelden 1'i konu hakkında bilgi vermekten kaçınmıştır. Bu soru otel yöneticilerini tedirgin etmiştir. Bilgi vermekten kaçınmaları geleneksel olarak “Rakiplerin araştırması” olarak düşünmelerinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 3.10** İşletmede Maliyet Kontrolü İçin Ayrı Bir Departmanın Olup Olmadığı

Seçenekler	Frekans	%
Evet	35	77,8
Hayır	10	22,2
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

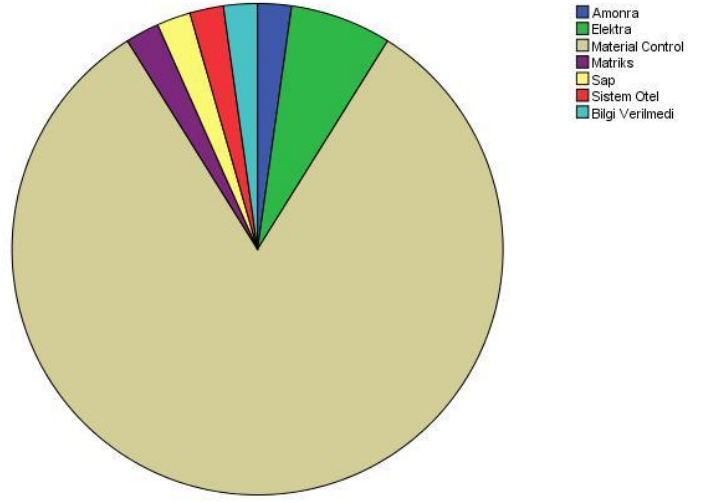
Tablo 3.10’da görüleceği üzere konu hakkında 45 adet cevap alınmıştır. Bu cevaplara göre anketi yanıtlayan otellerin yöneticileri; %77,8’i evet, %22,2’si hayır demiştir.

Bu soruya işletmeler dürüstlikle cevap verebilmişlerdir. İstanbul’da beş yıldızlı olup maliyet kontrol departmanı olmayan 10 adet otelin bulunması ilginç bir durumdur. Belli ki bu oteller bu tür çalışmalarını ya aşırı sistemleşerek bilgi teknolojileri aracılığı ile takip edip sadece birkaç çalışan üzerinden yürütmektedirler. Böylece departman bulundurmada sistem üzerinde takip edebilme şansları vardır. Bir diğer olası durum ise az gelişmişlikten ileri gelerek maliyet kontrol konusunu önemsememek ve sistemleşmemekten maliyet kontrol departmanı yoktur.

Oysa bir sonraki soru olan “*İşletme bünyesinde maliyet kontrolü (Cost Control) için kullanılan bilgi teknolojileri uygulamaları (Paket programlar, Ofis Otomasyonlar, ERP, SAP, vb.) var mı?*” sorusuna alınan 45 cevap da evettir. Yani tüm işletmeler maliyet kontrolü için bilgi sistemlerini düzeyini bilmediğimiz bir seviyede kullanmaktadırlar.

**Tablo 3.11** İşletmede Maliyet Kontrolü İçin Kullanılan Bilgi Teknolojilerinin Neler Olduğu

Seçenekler	Frekans	%
Amonra	1	2,2
Elektra	3	6,7
Material Control	37	82,2
Matriks	1	2,2
Sap	1	2,2
Sistem Otel	1	2,2
Bilgi Verilmedi	1	2,2
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>



Tablo 3.11’de görüleceği üzere konu hakkında 45 adet cevap alınmıştır. Bu cevaplara göre anketi yanıtlayan yöneticilerin otelleri; %2,2’si Amonra, %6,7’si Elektra, %82,2’si Material Control, %2,2’si Matriks, %2,2’si Sap, %2,2’si Sistem Otel yazılımlarını kullanmaktadır. %2,2’si bilgi vermekten kaçınmıştır.

Görüldüğü üzere piyasada maliyet kontrolü için en çok tercih edilmiş olan yazılım Protel firmasının Material Control isimli yazılımıdır. Turizm işletmeleri üzerine çalışan yazılım firması, alanında liderliğini sürdürse de birçok diğer yazılım firmasının iştahını kabartmıştır. Yazılımın özellikle diğer otel departmanları ve iş süreçleriyle olan entegrasyonları bilgi akışını ve işlerliğini daha verimli ve etkin hale getirmektedir. Material Control, diğer yazılımlardan daha fazla gelişmişliği, vermiş olduğu teknik destek, eğitim camiasına olan yakınlığı ve üniversitelerde bu yazılımın derslerinin okutulmasıyla oldukça artıları olan bir firmanın ürünüdür. Yazılımın ne kadar çok kullanıcısı varsa o kadar çok reklamı olur düşüncesinden kaynaklanarak, öğrenciler piyasaya çıktığında bu programı bilmeleri yazılım firması için pozitif bir durum ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 3.12** İşletmede Maliyet Kontrolü İçin Kullanılan Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının Kullanıcı Sertifikalarının Olup Olmadığı

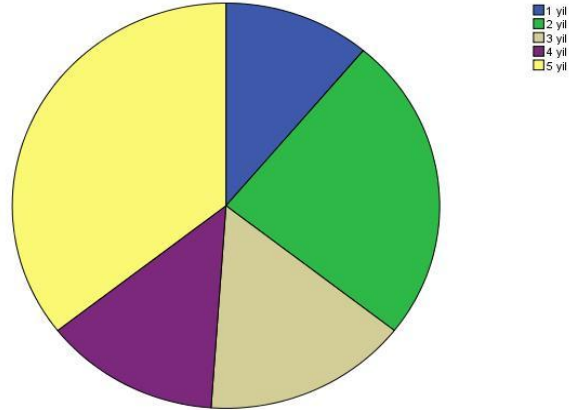
Seçenekler	Frekans	%
Evet	37	82,2
Hayır	8	17,8
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.12’de görüleceği üzere konu hakkında 45 adet cevap alınmıştır. Bu cevaplara göre anketi yanıtlayan otellerin yöneticileri; %82,2’si evet, %17,8’i hayır demiştir.

Görüldüğü üzere otellerde bulunan bilgi teknolojileri uygulamalarının kullanıcıları sertifikalıdır. Genellikle işletmeler yazılım satın aldıklarında kurulum sonrasında işletmedeki personel eğitime alınarak kullanıcı sertifikası edinilebilmektedir. Ancak daha sonradan işçi almak gibi durumlardan dolayı sertifikası olmayan kişilerle de işletme içinde yer bulabilmektedir.

**Tablo 3.13** İşletmede Maliyet Kontrolü İçin Kullanılan Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının Kaç Yıldır Kullanıldığı

Seçenekler	Frekans	%
1 yıl	5	11,1
2 yıl	11	24,4
3 yıl	7	15,6
4 yıl	6	13,3
5 yıl	16	35,6
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>



Tablo 3.13’te görüleceği üzere konu hakkında 45 adet cevap alınmıştır. Bu cevaplara göre anketi yanıtlayan yöneticilerin otelleri; %11,1’i 1 yıl, %24,4’ü 2 yıl, %15,6’sı 3 yıl, %13,3’ü 4 yıl, %35,6’sı 5 yıldır bilgi teknolojileri uygulamalarını kullanmaktadır.

Bu sonuçlardan yola çıkılırsa İstanbul’daki beş yıldızlı otellerde yiyecek içecek maliyet kontrolü için son yıllarda bilgi teknolojilerine olan rağbetin arttığı görülmektedir.

**Tablo 3.14** İşletmede Maliyet Kontrolü İçin Kullanılan Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının Hangi Departmanlar İle Entegre Çalıştığı

Seçenekler	Frekans	%
Ön büro	37	82,2
Muhasebe	43	95,6
Pazarlama	32	71,1
İnsan Kaynakları	25	55,6
<b>Total</b>	<b>137</b>	

Tablo 3.14'te görüleceği üzere her bir departmana ait verilen cevaplar yer almaktadır. Dikkat edilirse 45 otelle yapılan bu anket sonucunda bu soruya toplamda 137 adet cevap alınmıştır. Her departmanın entegrasyonda kaç kez kullanıldığının frekans değerleri görülmektedir.  $137/45=3,04$  çıkmaktadır. Ortalama olarak her otel buradaki 3 departman ile entegrasyon sağlamaktadır. % ile verilmiş olan oranlar ise sadece o departmana olan cevapların tüm oteller arasında kullanılma yüzdesidir. Yani 45 otelden 37 tanesi (%82,2) ön büro entegrasyonunu kullanmaktadır. Doğal olarak en çok muhasebe departmanı ile entegrasyon sağlanmaktadır.

### 3.5.2. Verilerin Kullanılabilirliği

Anket yoluyla toplanan veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 17.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Veriler SPSS 17.0 programı kullanılarak kodlanmış ve demografik veriler hariç diğer verilere güvenilirlik testi (Cronbach alpha) uygulanmıştır. Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki şekilde yorumlanabilir (Kayış, 2005:405).

0,00 <0,40 ise ölçek güvenilir değildir,

0,40 <0,60 ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

0,60 <0,80 ise ölçek oldukça güvenilir,

0,80 <1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Anket formunun, genel güvenilirlik testi sonucunda p değeri 0,001 buna bağlı olarak Cronbach Alpha değerinin 0,924 olduğu görülmüştür. Test sonucunda verilerin genel

Cronbach alpha'sı sosyal bilimler araştırmaları için belirtilen 0,8 değerinin üzerindedir. Bu nedenle ölçek güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu ve elde edilen verilerin güvenilir olduğu ortadadır. Bu bilgilere göre ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir.

Bundan sonra ölçeğin sorguladığı faktörleri bulabilmek ve toplam varyansı açıklama oranını öğrenebilmek için faktör analizi yapmamız gerekmektedir. Faktör analizi, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik bir temel sağlayan bir tekniktir. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelerden her birine faktör adı verilir (Balcı, 2009:45).

**Tablo 3.15** Toplam Varyansın Açıklanabilmesi

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,995	35,281	35,281	11,995	35,281	35,281
2	3,558	10,464	45,745	3,558	10,464	45,745
3	2,106	6,194	51,940	2,106	6,194	51,940
4	2,037	5,991	57,930	2,037	5,991	57,930
5	1,647	4,844	62,774	1,647	4,844	62,774
6	1,591	4,679	67,453	1,591	4,679	67,453
7	1,262	3,711	71,164	1,262	3,711	71,164
8	1,023	3,010	74,174	1,023	3,010	<b>74,174</b>
9	,952	2,800	76,974			
10	,862	2,534	79,508			
11	,792	2,330	81,838			
12	,729	2,144	83,982			
13	,657	1,931	85,913			
14	,618	1,817	87,729			
15	,521	1,534	89,263			
16	,467	1,373	90,635			
17	,438	1,287	91,922			
18	,415	1,220	93,143			
19	,394	1,158	94,301			



20	,341	1,003	95,305			
21	,305	,898	96,203			
22	,271	,798	97,000			
23	,237	,697	97,698			
24	,185	,543	98,241			
25	,145	,427	98,668			
26	,118	,347	99,016			
27	,078	,230	99,245			
28	,075	,220	99,465			
29	,064	,189	99,653			
30	,044	,129	99,782			
31	,034	,100	99,882			
32	,021	,061	99,943			
33	,015	,043	99,986			
34	,005	,014	100,000			

Anketin 34 sorusuyla toplam varyansın %74,1 ini açıklanabilmektedir. Toplam varyansın açıklanabilme gücüdür.

İlk dört faktör en çok açıklayıcı güce sahip olanlardır. Bu faktörlerin incelenmesi anlamlı olacaktır. Bunun için öncelikle KMO örneklem değerine bakılır.

Kaiser-Meyer-Olkin değerleri (Hair vd, 2006:114-115);

0,80 ve üstünde ise iyi

0,70 ve üstü ise orta

0,60 ve üstü ise ne iyi ne kötü

0,50 ve üstü ise kötü

0,50'nin altında ise kabul edilemez

Ankete ait 34 değişkene yapılmış olan örneklem uygunluğu testinin sonuçları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3.16** Örneklem Uygunluğu Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,554</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1206,092
	df	561
	Sig.	,000

Ankete ait değer %55,4'tür. Bu değer istenen düzeyin altındadır. Bu durumda 8 faktörün örneklem değeri yeteri kadar olmadığından ilk 4 faktör anlamlı düzeyde incelenebilecektir. Analiz için faktörlerin güvenilirliği ve örneklem yeterliliği her bir faktör için ayrı ayrı yapılmalıdır. Anlamlı sonuçlar ancak yeterli örneklem boyutunda incelenebilir. Veri azaltımı yapılması gerekmektedir.

Faktör analizi ile aşağıdaki tabloda değişkenlerin hangi faktör başlığı altında en yüksek değere sahip oldukları görülebilmektedir.

**Tablo 3.17** Bileşen Ayrıştırma Matrisi

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	1	2	3	4	5	6	7	8
Günlük satışlar ve raporlar istenilen anda temin edilir.	,886							
İşletme sermayesi daha etkin kullanılır.	,850							
İş akış süreçlerinin izlenmesi kolaylaşır.	,811							
Yönetmelik verimliliği artırır.	,801							
Optimum stokla çalışma sağlanır.	,730							
Menü kalemlerinin satış hacimleri belirlenir.	,649							
Depo minimum seviyesinde iken yönetici sipariş kararı için uyarılır.	,629							
Satılan ürünlerin bakiyeleri satışla birlikte stoktan düşülerek, her an gerçek stok durumuna ulaşmak mümkündür.	,605							
Malzeme teslim almalarında ilgili evraklar bilgisayar ortamına geçirilir.	,584							
Satış evrakları (Adisyonlar, fatura, vb.) bilgisayar aracılığı ile hazırlanır.	,536							
Yiyecek - içecek maliyet oranlarını düşürür.	,531							
Malzeme bilgileri bilgisayar ortamına geçirilir.		,816						
Menü planlanması yapılır.		,814						
Malzemeler depolandıktan sonra mevcut toplam malzeme miktarı görüntülenir.		,746						
Standart reçeteler uygulanır.		,713						
İşletme içinde departmanlar arasındaki malzeme transferleri takip edilir.		,683						

İstenilen malzemenin işletme içinde nerede olduğu belirlenebilir.		,650					
Zamanın etkili kullanılması sağlanır.			,770				
Karar almayı kolaylaştırır.			,709				
İstatistikî veri elde etmek daha kolaydır.			,664				
Maliyetleri bilmek ürünlerin fiyatlama kararlarını kolaylaştırır.			,488				
Bütçeleme ve kar analizleri yapılır.			,331				
Konuk siparişleri bilgisayar ortamında olur.				,838			
Standart reçetelerin işleyişi takip edilir.				,627			
Satış tahsilâtları bilgisayarlar aracılığı ile yapılır ve takip edilir.				,575			
Bölmeler arası işbirliği kolaylaşır.				,546			
Yiyecek içecek üretim ihtiyacı operasyon öncesi tahmin edilir.					,737		
Satın alma kararlarını üst yönetici takip eder.					,638		
Satın alma kararları hiyerarşik düzen takip eder.					,496		
Operasyon için gerekli iş gücü önceden tahmin edilir.						,819	
Çalışanların performanslarının kontrol edilmesine yardımcı olur.						,682	
Üretim hacminin bilinmesiyle üretim net maliyeti hesaplanır.							,758
Siparişler tedarikçiye online iletilir.							,703
Depodan malzeme çıkışları, ihtiyacı olan departmanın online talebi ile olur.							,576

Tablodaki son dört faktör yeteri kadar örneklem büyüklüğüne sahip olmamakla birlikte toplam varyansı açıklayabilme güçleri de oldukça azdır. Bu faktörlere ait değişkenler analizden çıkarılarak tekrardan hesaplamalar yapılmalıdır.

Yeni hesaplamalar ile değişkenlerin örneklem uygunluğu (KMO), güvenilirlik değeri ve faktör sayıları açıklanarak yorumlanacaktır. Yeni analiz 26 değişkene uygulanmıştır.

Genel güvenilirlik testi sonucunda p değeri 0,001 buna bağlı olarak Cronbach Alpha değerinin 0,929 olduğu görülmüştür. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı sosyal bilimler araştırmaları için belirtilen 0,8 değerinin üzerindedir. Bu nedenle ölçek güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu ve elde edilen verilerin güvenilir olduğu ortadadır. Bu bilgilere göre ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 3.18** Güvenirlik Testi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,929</b>	26

26 değişkene yapılmış genel ölçek uygunluğu test sonucu aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3.19** Örneklem Uygunluğu Testi

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,770</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	888,260
	df	325
	Sig.	,000

Yeni değerler %77'dir. Bu değer istenen düzeydedir. Orta üstü geçerliliği vardır. Analizin bu aşamayı geçmesiyle birlikte 26 değişkenin oluşturmuş olduğu faktörler incelenebilir.

**Tablo 3.20** Bileşen Ayrıştırma Matrisi

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>					
	Component				
	Yönetmel Etkinlik	İşlem sorgulama	Karar alma	verimliliği	Bilgisayar ile iş akışlarının takibi
Günlük satışlar ve raporlar istenilen anda temin edilir.	,900				
İşletme sermayesi daha etkin kullanılır.	,846				
İş akış süreçlerinin izlenmesi kolaylaşır.	,810				
Yönetmel verimliliği artırır.	,789				
Optimum stokla çalışma sağlanır.	,763				
Depo minimum seviyesinde iken yönetici sipariş kararı için uyarılır.	,679				
Menü kalemlerinin satış hacimleri belirlenir.	,657				
Malzeme teslim almalarında ilgili evraklar bilgisayar ortamına geçirilir.	,592				
Satış evrakları (Adisyonlar, fatura, vb.) bilgisayar aracılığı ile hazırlanır.	,587				
Satılan ürünlerin bakiyeleri satışla birlikte stoktan düşölerek, her an gerçek stok durumuna ulaşmak mümkündür.	,585				
Yiyecek - içecek maliyet oranlarını düşölür.	,544				
Menü planlanması yapılır.		,838			
Malzeme bilgileri bilgisayar ortamına geçirilir.		,804			
Standart reçeteler uygulanır.		,766			
Malzemeler depolandıktan sonra mevcut toplam malzeme miktarı göröltenir.		,709			

İstenilen malzemenin işletme içinde nerede olduğu belirlenebilir.		,642		
Zamanın etkili kullanılması sağlanır.			,773	
Karar almayı kolaylaştırır.			,745	
İstatistikî veri elde etmek daha kolaydır.			,690	
Maliyetleri bilmek ürünlerin fiyatlama kararlarını kolaylaştırır.			,576	
Bütçeleme ve kar analizleri yapılır.			,485	
Konuk siparişleri bilgisayar ortamında olur.				,849
Standart reçetelerin işleyişi takip edilir.				,678
İşletme içinde departmanlar arasındaki malzeme transferleri takip edilir.				,676
Satış tahsilâtları bilgisayarlar aracılığı ile yapılır ve takip edilir.				,608
Bölmeler arası işbirliği kolaylaşır.				,590

Azaltılmış verilerin faktör bileşenleri incelendiğinde daha yoğun ilişkiyi göstermek amacıyla 0,40 ve altındaki faktör yükleri dikkate alınmamıştır. Faktör yükleri 0,485 ile 0,900 arasında gerçekleşmiştir. Bunun sonucunda değişkenler ile bileşenler yakın bir ilişkide olduğu görülmektedir. 26 değişken toplam varyansı %70,383 oranında açıklamaktadır.

Faktör bazında yapılan inceleme sonuçları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3.21** Çapraz İstatistikler Tablosu

<b>Faktörler</b>	<b>Varyansı Açıklayabilme Gücü</b>	<b>Güvenirlilik Değeri</b>	<b>Örneklem Büyüklüğü</b>	<b>Ortalama</b>
Yönetmel Etkinlik	40,763	0,907	0,868	3,940
İşlem sorgulama	12,264	0,860	0,814	4,080
Karar alma verimliliği	9,211	0,770	0,785	4,100
Bilgisayar ile iş akışlarının takibi	8,145	0,770	0,761	4,000
<b>Genel</b>	<b>70,383</b>	<b>0,929</b>	<b>0,770</b>	<b>4,030</b>

Her bir faktörün güvenirlilik değeri belirlenen sınırlar içerisindeydir. KMO değerleri de yeterli aralıklardadır. Faktörleri oluşturan değişkenler yukarıdaki tablolarda açıkça

yazılmıştır. Faktörlerin ortalamasına bakarak büyükten küçüğe doğru sıralandığında karar alma verimliliği (4,1), işlem sorgulama (4,08), bilgisayar ile iş akışlarının takibi (4,0), yönetsel etkinlik (3,94) olduğunu görülmektedir. Anlaşıyor ki yöneticiler yiyecek içecek maliyet kontrolü için kullanılan bilgi sistemlerinden yukarıdaki faktörler çevresinde yoğunlaştıkları ve bu faydaları sağladıkları fark edilmektedir.

Beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek departmanlarında maliyet kontrolü için kullanılan bilgi teknolojileri uygulamaları en çok karar verme verimliliği sunmaktadır. Yöneticilerin daha isabetli ve fayda maliyet analizine göre en rasyonel kararları bilgi teknolojileri aracılığı ile verebildikleri anlaşılmıştır.

Korelasyon katsayısı değişkenler arası ilişkinin yönünü ve düzeyini gösteren bir sayıdır. Korelasyon katsayısı  $r$  ile ifade edilir ve  $-1$  ile  $+1$  arasında bir değer alır. Bu değer  $1$  olması değişkenler arasında pozitif yönlü tam bir ilişki olduğunu gösterirken,  $-1$  olması değişkenler arasında negatif yönlü tam bir ilişki olduğunu ve  $0$  olması değişken arasında ilişki olmadığını gösterir (Bülbül, 2001:407).

Korelasyon katsayısının (Sungur, 2005:116);

- $0-0,25$  arasında olması düşük
- $0,26-0,49$  arasında olması zayıf
- $0,50-0,69$  arasında olması orta
- $0,70-0,89$  arasında olması yüksek
- $0,90-1,00$  arasında olması çok yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu

göstermektedir.

Faktörlerin kendi aralarındaki ilişkiyi inceleyebilmek için korelasyon testi uygulamak gereklidir. Analizle ilgili sonuçlar aşağıdaki tablodadır.

**Tablo 3.22** Faktörlerin Çapraz Korelasyon Tablosu

		<b>Yönetsel etkinlik</b>	<b>İşlem sorgulama</b>	<b>Karar alma verimliliği</b>	<b>Bilgisayar ile iş akışlarının takibi</b>
<b>Yönetsel etkinlik</b>	Pearson Correlation	1	,440	,440	,574
	Sig. (2-tailed)		,002	,003	,000
	N	45	45	45	45
<b>İşlem sorgulama</b>	Pearson Correlation	,440	1	,650	,656
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,000
	N	45	45	45	45
<b>Karar alma verimliliği</b>	Pearson Correlation	,440	,650	1	,568
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000
	N	45	45	45	45
<b>Bilgisayar ile iş akışlarının takibi</b>	Pearson Correlation	,574	,656	,568	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45

Tablodan çıkarılabilecek durum faktörlerin kendi aralarında 0,440 ile 0,656 aralığında pozitif orta şiddetle ilişkilerinin olduğudur. Bilgi teknolojileri ürünleri kullanan işletmeler bu altyapıya sahip olduktan sonra olumlu sonuçlar alabildikleri gibi olumsuzluklarla karşılaştığında faktörlerimizin birbirleriyle pozitif yönde ilişkili olduğundan aksayan bir işin diğer işleri de aksatacağı sonucuna ulaşılabilmektedir.

### 3.5.3. Farklılıkların Tespitine Yönelik Ulaşılan Bulgular

Ankete cevap veren yöneticilerin çalışmış oldukları otellerin özelliklerine göre faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmak üzere anlamlı bir hipotez geliştirmek gereklidir. Bunlar şunlardır:

H1=Otelde maliyet kontrolü departmanının olması yönetsel etkinlik için fark yaratmıştır.

H2=Otelde maliyet kontrolü departmanının olması yönetsel etkinlik için fark yaratmamıştır.

H3= Otelde maliyet kontrolü departmanının olması işlem sorgulama için fark yaratmıştır.

H4= Otelde maliyet kontrolü departmanının olması işlem sorgulama için fark yaratmamıştır.

H5= Otelde maliyet kontrolü departmanının olması karar alma verimliliği için fark yaratmıştır.

H6= Otelde maliyet kontrolü departmanının olması karar alma verimliliği için fark yaratmamıştır.

H7= Otelde maliyet kontrolü departmanının olması bilgisayar ile iş akışlarının takibi için fark yaratmıştır.

H8= Otelde maliyet kontrolü departmanının olması bilgisayar ile iş akışlarının takibi için fark yaratmamıştır.

Maliyet kontrol departmanının bir otelde olup olmamasına göre faktörlerimizi etkileyip etkilememesi durumlarını araştırmak üzere bağımsız t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3.23** Bağımsız T-Testi

Faktörler	İşletme bünyesinde maliyet kontrolü (Cost Control) için ayrı bir departman var mı?	N	Ortalama	Standart	Standart
				Hata	Hata Ortalaması
Yönetsel etkinlik	Evet	35	39,7714	2,74490	,46397
	Hayır	10	37,3000	7,42443	2,34781
İşlem sorgulama	Evet	35	20,5143	1,75518	,29668
	Hayır	10	20,1000	1,19722	,37859
Karar alma verimliliği	Evet	35	20,6000	1,66627	,28165
	Hayır	10	20,7000	1,82878	,57831
Bilgisayar ile iş akışlarının takibi	Evet	35	20,2000	1,34602	,22752
	Hayır	10	19,4000	2,59058	,81921



Faktörlerin temsil ettiği her değişkenin toplamış olduğu puanlar üzerinden hesap edilmiştir. Bir otelin her bir faktöre ait olan sorulara verdikleri cevaplar toplanarak faktör değerlerinin toplamları üzerinden farklılık analizi yapılmıştır. Grubun istatistiklerini veren yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere ortalamalar arasında maliyet kontrol departmanının olup olmadığı durumlarına ilişkin en fazla farklılık yönetsel etkinlik faktörü için gerçekleşmiştir. Ham verilerden elde edilen istatistik sonucu Tablo 3.23'ün devamındadır.

**Tablo 3.23** Bağımsız T-Testi (Devam)

Faktörler	Durumlar	Varyansın Eşitliği için Levene'nin Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-uçlu)	Ortalama Farklılıkları	Standart Hata Ortalaması
Yönetmel etkinlik	Varyansa eşit olduğunda	9,837	<b>,003</b>	1,648	43	,107	2,47143	1,49977
	Varyansa eşit olmadığına			1,033	9,713	,327	2,47143	2,39322
İşlem sorgulama	Varyansa eşit olduğunda	1,510	<b>,226</b>	,699	43	,489	,41429	,59309
	Varyansa eşit olmadığına			,861	21,319	,399	,41429	,48099
Karar alma verimliliği	Varyansa eşit olduğunda	,039	<b>,844</b>	-,164	43	,871	-,10000	,61013
	Varyansa eşit olmadığına			-,155	13,574	,879	-,10000	,64325
Bilgisayar ile iş akışlarının takibi	Varyansa eşit olduğunda	3,127	<b>,084</b>	1,325	43	,192	,80000	,60397
	Varyansa eşit olmadığına			,941	10,426	,368	,80000	,85022

Sig.  $0,05 > p$  anlamlılık düzeyinde yapılan analize göre Tablo 3.23'te görülen faktörlerin değerleri şunlardır: işlem sorgulama (Sig. 0,226), karar alma verimliliği (Sig. 0,844), bilgisayar ile iş akışlarının takibi (Sig. 0,084), yönetsel etkinlik (Sig.0,003)'dir.

Sig.'in 0,05'ten küçük olduğu tek faktör yönetsel etkinliktir. Hipotezlerin kabul edilip kabul edilmeme durumları aşağıdaki gibidir:

“H1=Otelde maliyet kontrolü departmanının olması yönetsel etkinlik için fark yaratmıştır” varsayımı sig. 0,05>0,03 olduğundan kabul edilmiştir. H2 reddedilmiştir.

“H4= Otelde maliyet kontrolü departmanının olması işlem sorgulama için fark yaratmamıştır.” varsayımı sig. 0,226>0,05 olduğundan kabul edilmiştir. H3 reddedilmiştir.

“H6= Otelde maliyet kontrolü departmanının olması karar alma verimliliğı için fark yaratmamıştır.” varsayımı sig. 0,844>0,05 olduğundan kabul edilmiştir. H5 reddedilmiştir.

“H8= Otelde maliyet kontrolü departmanının olması bilgisayar ile iş akışlarının takibi için fark yaratmamıştır.” varsayımı sig. 0,084>0,05 olduğundan kabul edilmiştir. H7 reddedilmiştir.

Faktörler arasında farklılığa maruz kalan tek faktör yönetsel etkinliktir. Diğer faktörler maliyet kontrol departmanının bir otelde olup olmamasından etkilenmemektedir.

## BÖLÜM 4

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi teknolojileri, günümüzde geldikleri noktada makineleşmeyle birlikte birçok alanda insanların yerine geçmeye başlamıştır. Özellikle tam otomasyonun sağlanabildiği mamul üretimi olan fabrikalarda insan ögesi minimum düzeyde kullanılmaktadır. Ancak turizm gibi hizmet sektöründe hizmetin özelliği gereği insana ihtiyaç vardır. Konuk davranışlarını önceden tahmin etmek ve modellemek oldukça güçtür. Bir insanın ihtiyaçlarını yine bir başka insan anlayabilir ve karşılayabilir. Bu yüzden insan faktörüne olan ihtiyaç hiç bitmeyecektir.

İsabetli karar verebilmek için öncelikle ilgili duruma hâkim olmak ve problemi etkileyen değişkenleri ve detayları bilmek gerekir. Otel yöneticileri de oteli hedeflere en etkin şekilde ulaştırmak için çözüm alternatiflerini geliştirmek ve en uygun olanı seçmek zorundadırlar. Bu tür durumlarda detaylara nasıl ulaşılacağı, alternatiflerin neler olduğu, ani ve isabetli kararların nasıl verilebileceği ile ilgili düşünmek gereklidir. Bilgiler ya eski usul evrak ağırlıklı gereğinden fazla iş yükü olan çalışmalar ile ya da modern bir çalışma ortamında birkaç çalışanın olduğu ama bilgi sistemlerinin kurulu olduğu ve nitelikli kullanıcıların çalıştığı bir ortam ile elde edilebilir.

Günümüzde bilgi güçtür. Bilgi olmadan gündem takip edilemez, değişkenlerin etkileri algılanamaz ve hep dünde kalınır. Öyle ki günümüzde küreselleşen dünyamızda bir yerde olan bir olay anında o bölgeye çok uzak olan yerlerde öğrenilebilmektedir. Duruma göre tüketim davranışları, satış ve pazarlama teknikleri, işlem standartları ve konuk tercihleri hızla değişmektedir. Bu kadar entegre işleyen bir dünya düzeninde tüm algılar açık tutularak şirketleri daha iyi bir konumda tutabilecek kararlar almak gereklidir.

Otellerin yiyecek içecek departmanları otelde konaklayan konuklar kadar konaklamayan dışarıdan gelen konukların kullanabildikleri ortak bir alandır. Karlılığı arttırabilmek için bu gerçekten yola çıkarak bazı yenikleri ve iyileştirmeleri yapmak gereklidir. Başarı için zamanlı, güvenilir ve tam bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Bilgiler veritabanlarında saklanırlar. Veri tabanlarında yığınla veriler saklanabilir. Önemli katkılarının başında sadece verilecek olan karar için gerekli olan verilerin kullanıcıya sunulabilmesi gelmektedir. Böylelikle birçok ve karmaşık, konuyla ilgisiz veriler arasından sıyrılmış olunabilmektedir. Filtreleme ile karar verme süresi kısalmaktadır.

Doğru ve güvenilir bilgi alınacak kararların isabetliliğini artıracaktır. Doğru ve güvenilir bilgi için donanım, yazılım ve destek hizmetlerinden yararlanılması gerekmektedir. Bunlar için yatırımlar yapılmalı ve gerekli güncellemeler takip edilmelidir. Doğruluk olgusunu bilgi girişindeki yeni yaklaşımlara geçerek ve personeli eğiterek sağlanabilirken, güvenlik olgusu yazılımla ilgili bir durumdur. Bilgi sağlamak için sistemleşen firmalar bu sefer de elde ettikleri bilginin güvenliğinden de sorumludurlar.

Doğru ve güvenilir bilgi üretmek önemlidir. Ancak bu bilgilere ulaşabilmek sadece şirket içi ile sınırlıysa yeterli hıza ve verimliliğe ulaşamayacaktır. Günümüzde online veritabanları, bulut bilişim gibi kavramlar ile her an uzaktan erişime imkan veren yazılımlar mevcuttur. Öyle ki internet üzerinden bağlantı sağlayan bu yazılımlar cep telefonlarında dahi kullanılabilir durumdadır. Yöneticiler şirket bilgilerini teknoloji ile her an görüntüleyebilmekte, gerekli kararları hızla alabilmektedir.

Otellerin yiyecek içecek departmanları bir otelde gelir getiren departmanlar arasında en fazla gelir getiren ikinci departmandır. Konaklama bölümün arkasından gelen yiyecek içecek departmanları otellerdeki toplam gelirin %20 ile %40'ını üretmektedir. Yapılan araştırmalarda bu değişim aralığı en çok gözlemlenen dağılım aralığıdır. Böylesine gelire etki eden bir departmanı kontrol altında tutmak çok önemlidir. Gelirlerden maliyetler ve zararlar çıkarıldıktan sonra geriye kar kalmaktadır. Yiyecek içecek departmanı gelirlerde oldukça önemli bir yere sahip olsa da bir o kadar da çalışanların suiistimaline, çalıntı ve hilelerine açıktır. Öte yandan tedarikçilerden çıkan aksaklıkları göğüslemekle yükümlüdür. Satılan yiyecek veya içeceklerin ham maddelerinin teminleri mevsimsellikten etkilenir ve maliyetleri değişkendir. Malzeme depolamadaki systemsizlikler karlılığı etkiler. Stok değerlendirme yöntemlerince hesaplananlar gerçeği yansıtmayabilir. Üretimdeki (mutfaktaki) aksaklıklar veya standartlaştırılmamış porsiyonlar işletme varlıklarını azaltan kaçaklardır. Gelirlerin ise her an personelin cepleriyle işletme arasında paylaşılma riski vardır. Banket

operasyonlarında mn fiyatlama ve rakiplerle rekabette etkili satış yapabilmek için maliyetlerinizi bilmeniz gereklidir ki pazarlama limitleri bilinebilsin. Bunlar maliyetlerin ve kaçakların kontrol altında alınması için gerekli bazı nedenlerdir. Bir diğer husus ise stratejik kararların alınmasında ihtiyaç olunan bilgilerdir. Bunların başında iyileştirmeler için bazı yeniliklerin yapılması gelebilir. Yeniliklerden kasıt gelir arttırıcı etki yapacak olan değişimlerdir. Bu kararlar menü dizaynından تنها geçen saatlerde yapılacak olan kampanyalar ile o saatlerin canlandırılmasına kadar genişletilebilir. Birimler arasında iş gücünün kaydırılmasıyla iş gücünden daha fazla verim alınması sağlanabilir. Birimleri kapatma kararı alırken yine karlılık ve maliyet bilgilerine ihtiyaç olacaktır. Ayrıca elde edilen bilginin diğer departmanlar ile paylaşılması gerekir ki organizasyonel süreç işletme içinde aksamadan devam etsin. Entegrasyon bu noktada önem kazanmaktadır.

Araştırmada anket veri toplama yolu ile İstanbul'daki 5 yıldıızlı otellerin yiyecek içecek departmanlarında maliyet kontrol sürecinde kullanılan bilgi teknolojilerinin karar vermeye olan etkilerini ölçmek için sürecin her noktasıyla ilgili sorular sorulmuştur. Bu sorular 26 adet olup konu başlıkları şunlardır: yönetsel etkinlik, işlem sorgulama, karar alma verimliliği, bilgisayar ile iş akışlarının takibidir. Departman yöneticileri bilgi teknolojileri aracılığıyla en çok karar verme verimliği başlığındaki soruları desteklemişlerdir ve puan vermişlerdir.

Faktörlerin ortalamasına bakarak büyükten küçüğe doğru sıralandığında karar alma verimliliği (4,1), işlem sorgulama (4,08), bilgisayar ile iş akışlarının takibi (4,0), yönetsel etkinlik (3,94) olduğunu görülmektedir. Otel yöneticilerinin yiyecek içecek maliyet kontrolü için kullanılan bilgi sistemlerine yukarıdaki faktörler çevresinde yoğunlaştıkları ve bu faydaları sağladıkları fark edilmiştir.

Faktörlerin kendi aralarındaki ilişkileri yn ve kuvveti açısından incelediğinde 0,440 ile 0,656 aralığında pozitif orta şiddette ilişkilerinin olduğunu gözlemlenmiştir. Bilgi teknolojileri ürünleri kullanan işletmeler bu altyapıya sahip olduktan sonra olumlu sonuçlar alacaklardır. Ancak işletme bilgi sisteminin bileşenlerinden bazı halkalarında sorunlar oluşursa anket faktörlerinin birbirleriyle pozitif yönde ilişkili olmasından aksayan bir işin diğer işleri de aksatacağı sonucuna ulaşılabilir.

Ankette edinilen demografik bilgiler ışığında farklılıkların cevapları etkileyip etkilemedikleri düşünülmüştür. Bu konuda araştırma hipotezi olarak bir otelin maliyet

kontrolü departmanının olup olmaması durumunda faktörlerin etkilenip etkilenmedikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Veri seti incelendiğinde 45 otelin 35'i maliyet kontrol departmanına sahipken 10'u böyle bir departman olmadan işlerini sürdürmektedirler. Faktörlerin ortalamalarının maliyet kontrolü departmanının olup olmamasına göre farklılıkları incelendiğinde anlamlı farklılığın “yönetsel etkinlik” faktöründe gerçekleştiği gözlenmiştir. Analiz değerleri şöyledir: işlem sorgulama (Sig. 0,226), karar alma verimliliği (Sig. 0,844) ve bilgisayar ile iş akışlarının takibi (Sig. 0,084) değişkenlerinde Sig.'in 0,05'ten büyük olmasına karşın Sig.'in 0,05'ten küçük olduğu yönetsel etkinlik (Sig.0,003) değişkeni için ortalamalar arasında farklılık olduğu, diğer faktörler açısından farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Bu demek oluyor ki bir otelde maliyet kontrolü bölümü olmadığına yiyecek içecek departmanındaki yönetsel etkinlik düzeyi düşmektedir. Maliyet kontrol departmanının olması yönetsel etkinliği arttırmaktadır.

Karar alma verimliliği, işlem sorgulama ve bilgisayar ile iş akışlarının takibi faktörleri maliyet kontrolü departmanının otelde olmamasından etkilenmemelerinin sebebi maliyet kontrolü için bilgi teknolojileri uygulamalarının anketi yanıtlayan yöneticilerin çalıştıkları otellerin hepsinde olmasıdır. (Bakınız Tablo 3.11) Buradan anlaşılıyor ki başta karar verme verimliliği olmak üzere işlem sorgulama ve bilgisayar ile iş akışlarının takibi faktörleri bilgi teknolojileri uygulamaları sayesinde işlemeye devam etmektedir. Böylelikle karar vermenin bilgi teknolojileri uygulamalarından etkilendiği söylenebilir.

Yazılım alanında daha çok firmanın sektöre girmesi de tüketici olan otellerin konu hakkında daha talepkar olmalarındandır. Bilgi teknolojileri ürünlerinin karar alma üzerindeki etkileri olmasaydı oteller bu kadar istekli olmaz ve yazılım firmaları bu kadar çeşitlilik gösteremezlerdi.

Bu araştırmayı destekleyen aşağıdaki konuların araştırılması literatüre ilave katkılar yapacaktır:

- Anket uygulanan işletmelerin tamamı bilgi teknolojileri uygulamalarına sahip olmakla birlikte oldukça kullanıcı sertifikasına sahip eleman da çalıştırmaktadırlar. Araştırılması gereken nokta ise mevcut sistemlerinin kendilerine sunmuş oldukları olanaklardan ne ölçüde faydalandıklarıdır.

- Buradan çıkacak sonuçlar ile sektörde (tüm yiyecek içecek işletmeleri) konu ile ilgili olarak bilgi teknolojileri uygulamalarına yatırım yapılırken işletme ihtiyaçları ne kadar göz önünde bulundurulduğu sorgulanabilir. Böylece işletmelerin yatırım kararlarındaki davranışları incelenmiş olacaktır.
- İşletmenin yapmış olduğu bilgi teknolojileri yatırımlarının hile, çalıntı, israfların önüne geçerek ne kadar sürede kendini amorti ettiği cevaplanabilir.

Araştırmanın ileride yapılacak olan çalışmalara faydalı olmasını dilerim.

## KAYNAKLAR

- [1] Acar, N, (1998), “*Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamalar*”, MPM Yayın, Ankara.
- [2] Akoğlan, M, (1996), “*Konaklama Endüstrisinde Kadının Konumu*”,Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Ankara.
- [3] Aktaş, A, (1989), “*Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Antalya.
- [4] Aktaş, A, (1995), “*Ağırlama Hizmetleri İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*”, Ender Ofset, Antalya.
- [5] Aktaş, A, (2001), “*Yiyecek İçecek Yönetimi*”, Livane Matbaası, Antalya.
- [6] Aktaş, A., Özdemir B., (2005), “*İçki Teknolojisi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [7] Aktaş. A., Özdemir B., (2007), “*Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [8] Alter, S, (2002), “*Information Systems: Foundation of E-Business*”, (4. Baskı), Prentice Hall, New Jersey.
- [9] Alvin, A., Arens, Yames, K., Loebbecke, (1980), “*Auditing: An Integrated Approach*”, Prentice Hall, New Jersey.
- [10] Aras, H, (1993), “*Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*”, Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- [11] Aytek, B, (1996), “*İşletme Yönetimi*”, Turhan Yayıncılık, İstanbul.
- [12] Balcı, A, (2009), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- [13] Batman, O, (2004), “*Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi ve Ön Büro Otomasyon Sistemleri*”. Değişim Yayınları, Sakarya.



- [14] Batman, O, (2009), “*Turizm İşletmeleri*”, (2. Baskı), Değişim Yayınları, İstanbul.
- [15] Bayraktaroğlu, S, (2002), “*Stratejik Yönetim İçin Yönetim Bilgi Sistemleri, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*”, Beta Yayınları, İstanbul.
- [16] Benligiray, Y, (1977), “*Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü*”, Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi, Eskişehir.
- [17] Bircheffeld, C. J, (1998), “*Design and layout of Foodservice Facilities*”, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- [18] Bülbül, S. E, (2001), “*Çözümsel İstatistik*”, Alfa Yayınları, İstanbul.
- [19] Çetiner, E, (1989), “*Konaklama Yönetim Muhasebesi*”, Gazi Üniversitesi Meslek Eğitimi Fakültesi, Ankara.
- [20] Çetiner, E, (1995), “*Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- [21] Davis. B., Lockwood. A., Pantelidis. I., Alcott. P., (1985), “*Food and Bevarage Managemen*”, William Heinemann Ltd., London.
- [22] Denizler, D, (2005), “*Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [23] Eraslan, N, (2009), “*Konaklama İşletmelerinde Ön Büro işlemleri ve Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [24] Giritlioğlu, İ, (2008), “*Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi ve Yiyecek Döngüsündeki Kayıpların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- [25] Gökdeniz, A, (1985), “*Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*”, Alem Basımevi, Balıkesir.

- [26] Gökdeniz, A, (1989), “*Ön Büro Yönetimi*”. İnce Ofset, Balıkesir.
- [27] Green, E. F., Galen, G., (1978), “*Profitable Food and Beverage Management: Operations*”, Hayden Book Co., New Jersey.
- [28] Gupta, U. G., (1996), “*Management Information Systems: A Managerial Perspective*”, West Public Co.
- [29] Güredin, E, (1987), “*Denetim*”, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- [30] Haag, S., Cummings, M., Dawkins, J., (1998), “*Management information systems for the information age*”, Mc Graw-Hill Co. Inc.
- [31] Hair, J. F., Black. B, Barry B., Anderson, R. E., Tatham, R. L., (2006), “*Multivariate Data Analysis*”, (6. Baskı), Prentice Hall, New Jersey.
- [32] Hoşcan, Y., Oktal, Ö., Hepkul A., Kağncıoğlu, H., Sevim, A., (1998), “*Yönetim Bilgi Sistemi*”, (6. Baskı), Web-Ofset, Eskişehir.
- [33] İper, P, (1994), “*Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Karlılık*”, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını.
- [34] Kayış, A, (2005), “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*”, Asil Dağıtım, Ankara.
- [35] Keiser, J., DeNicco, J. F., Grimes, R. N., (2000), “*Contemporary Management Theory: Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*”, (4. Baskı), Prentice Hall, New Jersey.
- [36] Koçak, N, (2009), “*Yiyecek içecek Hizmetleri Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara
- [37] Kozak, M, (1995), “*Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması*”, Verimlilik Dergisi.

- [38] Kozak, M. A., Çakıcı A. C., Kozak, N., Azaltun M., Sökmen, A., Sarıışık, M., Çetinsöz, B. C., (2008), “*Otel İşletmeciliği*”, (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara
- [39] Köroğlu, Ç, (2007), “*Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Muhasebeleştirilmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muğla.
- [40] Laudon, K. C., Laudon, J. P., (2002), “*Management Information System: Managing the digital firm*”, (7. Baskı), Prentice Hall, New Jersey.
- [41] Maviş, F, (1985), “*Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı işletmelerde Likert Modeli Uygulaması*”, *Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.*
- [42] Maviş, F, (1992), “*Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar*”, Birlik Matbaası, Eskişehir.
- [43] Medlik, S, (1997), “*Otel İşletmeciliği*”, (Ö. Met, Çev.) Bursa, Nobel Yayın Dağıtım.
- [44] Megep, (2006), “*Konaklama ve Seyahat Hizmetleri, Departmanlar ve Reklamasyon*”, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara.
- [45] Megep, (2006), “*Yiyecek İçecek Hizmetleri, Oda Servisi*”, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara.
- [46] Megep, (2007), “*Konaklama ve Seyahat Hizmetleri, Ön Büro Organizasyonu*”, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara.
- [47] Miller, J. E, (1987), “*Menu Pricing and Strategy*”, (2.Edition), Van Cornell and Restorant Administration Quarterly, New York.
- [48] Moralı, K. K, (1986), “*Konaklama ve Gastronomi Tesisleri İnşaat Sorunları*”, Türkiye Kalkınma Bankası, Haziran.
- [49] Ninemeir, J. D, (1982), “*Planning and Control Food and Bevarage Operation*”, Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, East Lansing.

- [50] Ninemeir, J. D, (1984), “*Principles of Food and Bevarage Operations*”, The Education Institute of Amercan Hotel-Motel Association, Michigan, East Lansing.
- [51] O'Brien, J. A, (2002), “*Management Information Systems: Managing Information Technology in the Networked Enterprise*”, (4. Baskı), Mc. Graw-Hill Co. Inc.
- [52] Olalı, H., Alp. T., (1986), “*Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri*”, Ofis Ticaret Matbaacılık, İzmir.
- [53] Olalı, H., Korzay M., (1993), “*Otel İşletmeciliği*”, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- [54] Rasim, Z, (2004), “*Otel İşletmelerinde Maliyet ve yönetim Muhasebesi Uygulamaları*”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Finansman Bölümü, Konya.
- [55] Rey, A. M., Wieland, F., (1985), “*Managing Service İn Food and Bevarage Operations*”, The Educational Institute of American Hotel-Motel Associations, Michigan, East Lansing.
- [56] Rızaoğlu, B, (1991), “*Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Analizleri ve Yöntemleri*”, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayını, Ankara.
- [57] Rızaoğlu, B., Hançer, M., (2005), “*Menü ve Yönetim*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [58] Schultheis, R. A., Summer, M., (1998), “*Management Information Systems: The Manager’s View*”, (4. Baskı), Mc Graw-Hill Co. Inc.
- [59] Sevinç, N, (2004), “*Ziyafet ve İkram Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [60] Seymen, O. A, (2000), “*İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering)*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- [61] Sökmen, A, (2009), “*Konaklama İşletmelerinde Opera-Pms Otomasyon Programı*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [62] Sökmen, A, (2003), “*Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.

- [63] Sökmen, A, (2009), “*Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [64] Sökmen, A, (2010), “*Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği* “, (5. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- [65] Sungur, O, (2005), “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*”, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- [66] Sümerkan, Z, (1989),” *Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması*”, İnce Ofset, Balıkesir.
- [67] Şahin, Ö, (2001), “*Konaklama İşletmelerinde Tedarik ve Yiyecek-İçecek Tedariki Üzerine Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- [68] Şener, B, (1990), “*Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*”, Detay Yayınevi, Ankara.
- [69] Şener, B, (2000), “*Otel İşletmeciliği*”, Serler Matbaası.
- [70] Tarhan, A, (1999), “*Ankara'daki Otellerdeki Gıda Kayıpları ve Mutfak Personelinin Gıda Kayıplarına Karşın Uygulamaları*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Muhasebe Finansman Anabilim Dalı Ankara.
- [71] Taşkın, E, (1997), “*Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet kontrolü ve Azaltılması*”, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- [72] Tosun, K, (1992), “*İşletme Yönetimi*”, Savaş Yayınları, Ankara.
- [73] Troy, D. A., Hart, C. W. L., (1986), “*Strategic Hotel-Motel Marketing*”, The Educational Institute of American Hotel & Motel Association, Michigan, East Lansing, USA.

- [74] Türkan, C, (2005), “*Mutfak Hizmetleri*”, Değişim Yayınları, İstanbul.
- [75] Türksoy, A, (1992), “*Otel İşletme Maliyetlerinin Yönetimsel Bakımdan Değerlendirilmesi*”, Kalkınma Dergisi, Haziran.
- [76] Türksoy, A, (2002), “*Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*”, Turhan Kitapevi, Ankara.
- [77] Türksoy, A, (2007), “*Konaklama Yönetim Muhasebesi*”, Turhan Kitabevi, Ankara.
- [78] Ulu, A.; Sarıışık, M., (1996), “*Yiyecek İçecek işletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Türkiye Açısından Uygulanabilirliği*”, VII. Ulusal Turizm Kongresi, Adnan Menderes Üniversitesi, Kuşadası, İzmir, 29 Kasım –3 Aralık 1996.
- [79] Usal, A, (1984), “*Turizm Pazarlaması*”, Erenler Matbaası, İzmir.
- [80] WEB\_1, (2010), *Muhasebe Türk Sitesi*, <http://muhasebeturk.org>, 10/02/2010.
- [81] WEB\_2, (2011), *Teknolojide Sitesi*, <http://www.teknolojide.com>, 18/02/2011.
- [82] WEB\_3, (2011), *Veri Tabanı Arşivi*, <http://www.veritabanim.com>, 21/02/2011.
- [83] WEB\_4, (2011), *Chip Online*, <http://www.chip.com.tr>, 21/02/2011.
- [84] WEB\_5, (2011), *Endüstriyel Kontrol PLC Otomasyon ve Bilişim Sistemleri*, <http://www.ekont.com/>, 25/02/2011.
- [85] WEB\_6, (2011), *Adobe Günlüğü*, <http://www.adobegunlugu.com>, 03/03/2011.
- [86] WEB\_7, (2011), *Sağlık Net Portalı*, <http://www.sagliknet.saglik.gov.tr>, 07/03/2011.
- [87] WEB\_8, (2011), *Özgür Ansiklopedi*, <http://tr.wikipedia.org>, 12/03/2011.
- [88] WEB\_9, (2011), *Sentez Yazılım*, <http://www.sentez.com>, 18/03/2011.

- [89] Wells, K, (1994), "*Food and Bevarage Management*", Blackpool and the Fylde Collage, Blackpool.
- [90] Yaylı, A., Alabay N, (2004), "*İşletmelerde Barkod Uygulamaları*", Detay Yayıncılık, Ankara.
- [91] Yeşiltaş, M, (1998), "*Otel İşletmelerinde Destek Departmanlar*", Turhan Kitabevi, Ankara.
- [92] Yılmaz, Y, (2007), "*Otel ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi*", Detay Yayıncılık, Ankara.
- [93] Yılmaz, Y, (2010), "*Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü; Maliyet ve Satışların Analizi*", Detay Yayıncılık, Ankara.
- [94] Yükçü, S, (1993), "*Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*", Altın Nokta Basım Yayın Dağıtım, İzmir.

# EK

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	İfade hakkında kesin bir yargıya sahip değilseniz, “Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum” seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini ‘X’ ile işaretleyiniz. Lütfen aklınıza gelen ilk seçeneği işaretleyin.  <u>İŞLETMENİZDE YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROLÜ İÇİN KULLANILAN BİLGİ TEKNOLOJİLERİ SAYESİNDE;</u>					
1	Menü kalemlerinin satış hacimleri belirlenir.					
2	Menü planlanması yapılır.					
3	Standart reçeteler uygulanır.					
4	Standart reçetelerin işleyişi takip edilir.					
5	Satın alma kararları hiyerarşik düzen takip eder.					
6	Satın alma kararlarını üst yönetici takip eder.					
7	Siparişler tedarikçiye <u>online</u> iletilir.					
8	Malzeme teslim almalarında ilgili evraklar bilgisayar ortamına geçirilir.					
9	Malzeme bilgileri bilgisayar ortamına geçirilir.					
10	Malzemeler depolandıktan sonra mevcut toplam malzeme miktarı görüntülenir.					
11	İşletme içinde departmanlar arasındaki malzeme transferleri takip edilir.					
12	İstenilen malzemenin işletme içinde nerede olduğu belirlenebilir.					
13	Depodan malzeme çıkışları, ihtiyacı olan departmanın <u>online</u> talebi ile olur.					
14	Depo minimum seviyesinde iken yönetici sipariş kararı için uyarılır.					
15	Optimum stokla çalışma sağlanır.					
16	Yiyecek içecek üretim ihtiyacı operasyon öncesi tahmin edilir.					
17	Üretim hacminin bilinmesiyle üretim net maliyeti hesaplanır.					
18	Operasyon için gerekli iş gücü önceden tahmin edilir.					
19	Konuk siparişleri bilgisayar ortamında olur.					
20	Satış evrakları (Adisyonlar, fatura, vb.) bilgisayar aracılığı ile hazırlanır.					
21	Satış tahsilatları bilgisayarlar aracılığı ile yapılır ve takip edilir.					
22	Satılan ürünlerin bakiyeleri satışla birlikte stoktan düşülerek, her an gerçek stok durumuna ulaşmak mümkündür.					
23	Çalışanların performanslarının kontrol edilmesine yardımcı olur.					
24	Bölmeler arası işbirliği kolaylaşır.					



25	Yiyecek – içecek maliyet oranlarını düşürür.					
26	Maliyetleri bilmek ürünlerin fiyatlama kararlarını kolaylaştırır.					
27	İş akış süreçlerinin izlenmesi kolaylaşır.					
28	İşletme sermayesi daha etkin kullanılır.					
29	Bütçeleme ve kar analizleri yapılır.					
30	İstatistikî veri elde etmek daha kolaydır.					
31	Günlük satışlar ve raporlar istenilen anda temin edilir.					
32	Zamanın etkili kullanılması sağlanır.					
33	Karar almayı kolaylaştırır.					
34	Yönetmel verimliliği artırır.					

1) İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

- a) Yiyecek İçecek Müdürü  
b) Yiyecek İçecek Müdür Yardımcısı  
c) Maliyet Kontrol Sorumlusu  
d) Satın alma Müdürü  
e) Muhasebe Müdürü

2) Eğitim Durumunuz nedir?

- a) Lise  
b) Ön Lisans  
c) Lisans  
d) Yüksek Lisans  
e) Doktora

3) Eğitim alanınız aşağıdakilerden hangisidir?

- a) İşletme  
b) İktisat  
c) Turizm  
d) Mühendislik  
e) Diğer.....

4) İşletmenin mülkiyet durumu aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Özel Mülkiyetli  
b) Kamu Mülkiyetli  
c) Karma Mülkiyetli

5) İşletmede toplam kaç adet oda vardır?

- a) 87 - 178  
b) 179 - 270  
c) 271 - 362  
d) 363 - 454  
e) 455 - 546  
f) 547 – 638

6) İşletme bünyesinde toplam kaç eleman çalışmaktadır?

- a) 60 - 183  
b) 184 - 307  
c) 308 - 431  
d) 432 - 555  
e) 556 - 678  
f) 680 – 803

7) İşletmenin yiyecek içecek departmanında kadrolu kaç eleman çalışmaktadır?

- a) 4 - 35  
b) 36 - 67  
c) 68 - 99  
d) 100 - 131  
e) 132 - 163  
f) 164 – 195

8) İşletmenin toplam gelirlerinin içindeki toplam yiyecek ve içecek gelirlerinin oranı nedir?

- a) % 13 - 23  
b) % 24 - 34  
c) % 35 - 45  
d) % 46 - 56  
e) % 57 - 67  
f) % 68 – 78

- 9) İşletme bünyesinde maliyet kontrolü (Cost Control) için ayrı bir departman var mı?  
a) Evet b) Hayır
- 10) İşletme bünyesinde maliyet kontrolü (Cost Control) için kullanılan bilgi teknolojileri uygulamaları (Paket programlar, Ofis Otomasyonlar, ERP, SAP, vb.) var mı?  
a) Evet b) Hayır
- 11) İşletmede maliyet kontrolü için kullanılan bilgi teknolojileri uygulamalarından hangisi vardır? (10.Soruya Hayır diyenler cevaplayamaz, ancak temin edilmesi düşünülüyorsa yazınız.)  
a) Amonra b) Elektra c) M. Control d) Matriks e) SAP f) Sistem Otel
- 12) İşletmede kullanılan bilgi teknolojileri uygulamalarının kullanıcılarının, kullanıcı sertifikaları var mı?  
a) Evet b) Hayır
- 13) İşletmede kullanılan bilgi teknolojileri uygulamaları kaç yıldır kullanılmaktadır?  
a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5 f) 6
- 14) İşletmede maliyet kontrolü için kullanılan bilgi teknolojileri uygulamaları aşağıdaki otel departmanlarından hangisi / hangileriyle entegre olarak çalışmaktadır? (Birden fazla işaretleme yapılabilir.)  
 Ön büro  
 Muhasebe  
 Pazarlama  
 İnsan Kaynakları

Önerileriniz için sayfanın arkasını kullanabilirsiniz.

Çalışmanın nihai bulgularını istiyorsanız, lütfen aşağıya size ulaşabileceğimiz bir elektronik posta adresini yazınız.

@

İLGİNİZE TESEKKÜR EDERİZ.

Adres: Okan Üniversitesi  
Tuzla Kampüsü, (Formula 1 Yanı)  
Tuzla – İstanbul  
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu  
Muhasebe Bilgi Sistemleri Bölümü

Faks: 0216 677 16 55  
Tel: 0216 677 16 30 / 1256

E-mail: [ilker.calayoglu@okan.edu.tr](mailto:ilker.calayoglu@okan.edu.tr)  
[ilker.calayoglu@mynet.com](mailto:ilker.calayoglu@mynet.com)

# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı** : İlker CALAYOĞLU  
**Doğum Yeri** : İstanbul  
**Doğum Yılı** : 1985  
**Medeni Hali** : Bekâr  
**Cep** : 555 651 79 83  
**E-mail** : ilkercalayoglu@mynet.com



## Eğitim Durumu

**Lise** : İstanbul Etiler Anadolu Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesi, 2003  
**Ön Lisans** : Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi, Halkla İlişkiler, 2008  
**Lisans** : Okan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, Turizm ve Otelcilik, 2008  
**Lisans** : Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme, 2010  
**Yüksek Lisans** : Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim, 2011

**Yabancı Diller** İngilizce ( ÜDS 57) Toeic 520

## İş Deneyimi

2007-2008 Okan Holding, Turizm ve Seyahat A.Ş, Bilet Muhasebesi ve Bilet Kesme, İstanbul

2009-..... Okan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Muhasebe ve Finansal Yönetim, Araştırma Görevlisi

## **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar**

### **1. Tez**

### **2. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (*Proceedings*) basılan bildiriler**

- 2.1. Calayoğlu İ, Aktaş C, (2011), Necessity of Basic Computer Skills for Package Program in Accounting Education. 2<sup>nd</sup> World Conference on Educational Technology Researches, Temmuz 2011, Kuzey Kıbrıs