

**BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK
ÜNİTELERİNDE MALİYET AZALTILMASI VE MALİYET
AZALTILMASINDA KONTROL SİSTEMLERİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİ**

Murat DOĞDUBAY *
Mehmet SARIOĞLAN **

ÖZET

Günümüzde büyük ölçekli otel işletmeleri, başta sektörün yapısı ve rekabet durumu gibi nedenlerden dolayı maliyet kavramına daha özenli yaklaşmak durumunda kalmışlardır. Her şey dahil sistem başta olmak üzere kullanılan pansiyon türleri ve bunun sonucunda oluşan üretim kalitesi anlayışı, konaklama işletmelerini maliyet azaltılması konusuna duyarlı çalışma yapmak durumunda bırakmıştır. Bu durumda bir büyük ölçekli otel işletmesinde “maliyet kontrolü” kavramı ile “maliyet azaltılması” kavramları arasındaki farkın karıştırılmaması gerekliliği bu aşamada daha da yoğun bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Büyük ölçekli otel işletmelerinde, maliyetleri en düşük düzeyde sağlayabilmek anlamını taşıyan “maliyetlerin azaltılması” amacına yönelik yapılan uygulamalar, üretimin her aşamasında yapılabilmektedir. Özellikle satın alma aşamasında maliyetleri düşürmek için büyük ölçekli otel işletmeleri tarafından birtakım önlemler alınmaktadır.

Bunlara ek olarak, büyük ölçekli otel işletmelerinin maliyet azaltma çalışmalarını toplumsal sorumluluk olarak kabul etmeleri de kaçınılmaz bir gerçektir. Bu gelişmeler ışığında otel işletmelerinin yöneticilerinin, kaliteden fedakarlık etmeden maliyetin azaltılabilmesi için çeşitli teknik ve sistemler geliştirme çalışmaları da gerekmektedir.

***Murat DOĞDUBAY**, Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

** **Mehmet SARIOĞLAN**, Arş. Gör., Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

Bu çalışmada özellikle üretim miktar ve dengesini bozan faktörlerin neden olduğu maliyetlerin azaltılmasına yönelik alınan önlemler araştırılmıştır. Bunun yanında maliyetlerin azaltılmasında kontrol sistemlerinin uygulanabilirliği kavramsal çerçevede tartışılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Maliyet Kontrolü, Maliyet Azaltılması, Kontrol Sistemleri.*

COST REDUCTION IN FOOD AND BEVERAGE UNITS OF LARGE SCALE HOTEL MANAGERMENTS AND APPLICABILITY OF CONTROL SYSTEMS IN COST REDUCTION

ABSTRACT

Especially large scale hotel managements have to approach much more carefully to cost concept because of the structure of the sector and competitive position. Pension systems especially all inclusive system and conception of production quality have made hospitality managements to study more sensitive on cost reduction. In this frame the need of not to confuse the concept of cost control in a large scale hotel managements with the concept of cost reduction has been arised densely. The applications that are done for the reason of cost reduction which means to keep cost in a lower level can be done in each level of production in large scale hotel managements. Especially some precautions are taken by large scale hotel managements for cost reduction in the level of purchasing.

In addition to these, being admitted application of cost reduction as a community responsibility by large scale hotel managements is an unavoidable truth. In this frame hotel managers need to develop some techniques and systems for cost reduction by without reducing quality.

In this study especially the precautions that are taken for cost reduction which overbalances production and which reduces the quantity of production were searched. Moreover applicability of control systems in cost reduction were discussed in the conceptual frame of literature.

***Key Words:** Cost Control, Cost Reduction, Control Systems.*

1. BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK-İÇECEK ÜNİTELERİ VE MALİYET KAVRAMI

Büyük ölçekli otel işletmelerinin organizasyon yapısı içinde yiyecek-içecek ünitelerinin yeri ve önemi, otelin büyüklüğüne ve niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Buna göre, otellerin büyüklüğü ve yıldız sayısı arttıkça, yiyecek ve içecek bölümünün önemi de giderek artmaktadır [12]. Büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında yönetim süreci aslında teknik ve karmaşık bir özellik göstermektedir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının belli bir kalıba sokulamaması sunulan hizmetlerin standartlaştırılmamasına neden olmaktadır. Ortaya çıkabilecek olan teknik ve karmaşık yapı yüzünden yönetimi güçleştiren faktörler şu şekilde sınıflandırılmaktadır [15]:

- Dışsal Faktörler: İşletme dışından yansıyan güçlük ve sorunlardır. İşletme, bu faktörler üzerinde söz sahibi olamamakta ve kendisi dışında gelişen şartlara uymak zorunda kalmaktadır. Dışsal faktörlerin başlıcaları şunlardır:

- 1) Politik Faktörler: Yasalar, sağlık ve vergi ile ilgili düzenlemeler vs.
- 11) Ekonomik Faktörler: Artan malzeme, personel, yakıt ve faiz giderleri vs.
- 111) Sosyal Faktörler: Demografik yapıdaki değişiklikler, sosyoekonomik dağılımdaki değişiklikler, yeni trend ve modalar vs.
- 1111) Teknik Faktörler: Üretimde kullanılan ekipmanın yenilenmesi vs.

- İçsel Faktörler: Günden güne değişiklik özelliği gösteren, dışsal faktörlere göre daha kontrol edilebilir özellik taşıyan faktörlerdir. İşletmelerin organizasyon yapılarından kaynaklanan ve yine işletme içinde çözümlenen faktörlerdir. İçsel faktörlerin başlıcaları şunlardır:

- 1) Yiyecek ve İçecek: Fire, artık ürün, kusurlu üretim, bozuk ürün ve artıklardan oluşan üretim miktar ve dengesini bozan faktörler vb.
- 11) Personel: Yetişmiş işgücü sıkıntısı, hastalık, personelden kaynaklanan sorunlar, denetim eksikliği, eğitim sorunu, yüksek personel devri vb.
- 111) Kontrol: Nakit kontrolü, bütçeleme yanlışlıkları vb.

Büyük ölçekli otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümlerinin organize edilmesinde sadece güçleştirici faktörler göz önüne alınmamaktadır. Bunun yanında yiyecek-içecek bölümü organizasyonu ile ilgili uyulması gereken ilkeler ise şu şekilde sıralanmaktadır [12]:

- Tüm üniteler, yiyecek-içecek müdürüne veya otel müdürüne bağlı olarak çalışmalıdır.
- Yiyecek-içecek ünitesinin birimleri arasında işbirliği sağlanmalıdır.
- Yiyecek-içecek ünitesi ile otelin diğer üniteleri arasında iyi bir işbirliği olmalıdır.

Ayrıca, büyük ölçekli otel işletmelerinin maliyet muhasebecileri, farklı kaynakları kullanmak suretiyle maliyet bilgilerini temin etmektedirler. Söz konusu bilgilerin bazıları, satıcıların faturalarında yer bulabileceği gibi günlük kayıtlarda da olabilmektedir. Aynı şekilde bu bilgiler, maliyet azaltılmasına temel teşkil eden maliyet analizinde de farklı yöntemler kullanılmasına imkan tanımaktadır. Genel olarak maliyet analizi konularına bakıldığında, “maliyet analizi” ile “maliyet kontrolü” konularının zaman zaman birbirlerine karıştırıldığı görülmektedir. Maliyet analizi; maliyetlerin kendilerini oluşturan faktörler bazında incelenmesi, bu faktörlerin birbirleriyle ve bütünüle ilişkilerinin ortaya çıkarılması, böylelikle maliyetlerin asgarileştirilmesi için dikkatlerin önemli faktörler üzerinde toplanmasını sağlamaktadır. Maliyet denetimi ise; maliyet analizi gibi bir araç olarak kullanılsa da kullanılmasa da gerçekleşmiş olan maliyetlerin makul bir düzeyde olup olmadığını araştırmaktadır [10]. Üretim yöneticileri tarafından yapılan üretim zamanlaması ve teklif çalışmaları, zaman kartları, kayıtları ve planlama teknikleri, maliyet analizi yöntemleri arasında sayılmaktadır. Maliyet analiz tekniklerine, kırılma noktası analizleri, karşılaştırmalı maliyet analizleri, sermaye harcamaları analizi ve bütçeleme teknikleri de ilave edilebilir. Genelde teknikler belirlendikten sonra maliyet muhasebecileri uygulanabilir alternatifleri saptayabilmektedirler.

Konuya sadece büyük ölçekli otel işletmeleri açısından yaklaşıldığında sektörün genel yapısı ve işletmelerin yönetsel, işlevsel ve finansal politikalarının varlığı ile karşılaşılmaktadır. Söz konusu durum da “maliyet analizi” ve “maliyet kontrolü” kavramlarının turizm sektörü açısından olduğu gibi büyük ölçekli otel

işletmeleri açısından da ayrı bir perspektifle incelenmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle turizm işletmeleri için diğer sektörlerde de olduğu gibi, gider/maliyet değerlemesi yapmanın güç olduğunu göz ardı etmemekte fayda bulunmaktadır. Hatta sektörün kendisine has özellikleri dolayısıyla, diğer sektörlerdeki işletmelere nazaran bu değerlendirme daha da güç olabilecektir. Çünkü turizm sektöründe, bir çok alanda ve birçok aşamada ortaya çıkan harcamaların ayırt edilebilmesi çok zordur. Örneğin; büyük ölçekli otel işletmelerinde güvenlik departmanları çok önemlidir. Bunun yanında güvenlik departmanı otel işletmelerine doğrudan gelir getirmemektedirler. Bu yüzden güvenlik hizmetleri için yapılacak olan tüm harcamalar genel giderler olarak tanımlanabilecektir. Ancak, otel işletmeleri için güvenlik gereksinimi vazgeçilmez bir işlev, diğer bir deyişle; işletmenin sunduğu konaklama ürününün bir parçasıdır. Bu yüzden güvenlik gereksinimini karşılamak için yapılabilecek ödemeler, muhtemelen oda maliyetlerine ilave edilecektir. Genel olarak da; otel işletmelerindeki nakit çıkışlarının ya da nakit çıkışına neden olacağı kesinleşmiş olan giderlerin önemli bir bölümü nihayetinde maliyete dönüşecek bu da fiyatlara yansıtacaktır. Yine de bazı giderlerin maliyetlere ilave edilemeyeceğini unutmamak gerekmektedir.(Mermerlerin cilalanması, otelin ilaçlanması veya elektrik, su donanımının onarılması sonucunda oluşan maliyetlerin tüketicilere yansıtılmasının doğru olamayacağı gibi) [17].

Büyük ölçekli otel işletmelerin kâr elde etmede kullanabilecekleri en etkili yol, fiyatların maliyetlerin üzerinden saptanması şeklinde bilinmektedir. Genel olarak pazarın mevcut yapısı ve dengesi göz önüne alınarak, maliyetlere göre bir fiyatlandırma politikası izlemeleri zorunluluğu ile karşılaşılmaktadır. Bu yüzden mevcut üretim faktörlerinin tek tek değerlendirilip göz önüne alınması gerekmektedir. Bu aşamada da [16] maliyetlerin sınıflandırılmasının yapılıp bu sınıflandırmaya göre

maliyetlerin oluşturulması gerçekleştirilmelidir. Maliyetin unsurları arasında olan malzeme, işçilik ve genel üretim giderleri tespit edildikten sonra satış ve yönetim giderlerinin de saptanmasıyla maliyetler ayrıştırılmalıdır. Saptanmış olan maliyetlerin değişken ve sabit kısımları belirlendikten sonra da farklı maliyet yöntemleri uygulanabilecektir.

Bu aşamada saptanan maliyet yöntemlerinin neden olabileceği hizmet maliyetleri olgusunu da göz ardı etmemek gerekmektedir. Büyük ölçekli otel işletmelerinde gelir getiren departmanların verdikleri bazı hizmetlerin maliyetlerinin amaçları Çizelge 1’de sınıflandırılmıştır:

Çizelge 1. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Gelir Getiren Departmanların Hizmet Maliyetlerinin Amaçları

Maliyetin Gerçekleştiği Departman	Maliyetin Amacı
Resepsiyon	Bilgilendirme, yönetme ve fiyatlama maliyeti
Mutfak	En yüksek standart ve kalitede yiyecek üretme maliyeti
Restoran	Üretilmiş yiyeceklerin en yüksek standart ve kalitede servis edilmesi maliyeti
Yüzme Havuzu	Sakatlık, ölüm gibi finansal kayıba neden olabilecek olağandışı gelişmeleri önlemeye yönelik alınan tedbirlerin maliyeti.

Kaynak: Gareth Owen, (1994), Accounting for Hospitality, Tourism and Leisure (London: Pitman Publishing), s.196

Büyük ölçekli otel işletmelerinde maliyetler saptandıktan sonra her bir maliyet için kullanılabilecek analiz tekniğinin sonuçlarının yorumlanması, profesyonel kararlarda etkinlik düzeyini arttıracak bir faktör olacaktır. Örneğin; büyük ölçekli otel işletmesinin işlemlerinde kârlılık gerçekleştiğinde yapılacak kırılma noktası analizi, kapasiteyi gösterdiği halde, satış fiyatlarını ve harcamaları sabit kabul eden özelliğe de sahip bulunmaktadır. Bunun yanında, enflasyonun arz ve talep üzerinde olduğu gibi satış fiyatları ve harcamalar üzerinde de değişikliğe neden olması söz konusu olmaktadır [9].

2.BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK ÜNİTELERİNDE MALİYET AZALTILMASI

Genel olarak işletmelerde maliyet analizi yapıldıktan sonra, maliyetlerin; işletmede rekabet gücünün artırılmasında kullanılması ve işletme kârlılığının olumsuz yönde etkilenmemesi konusu önem taşıyacaktır. İşletmelerin birçoğu bu doğrultuda henüz üretim aşamasındayken maliyet azaltma faaliyetleri ve bunlara ilişkin teknikler uygulama yoluna gitmektedirler. Maliyet azaltılmasında temel amaç; gereksiz maliyetlerin elenmesidir. Diğer bir deyişle; maliyetlerin azaltılması ve dolayısıyla kârın artırılması, işletmeler tarafından yapılan tüm faaliyetlerin temel amacını oluşturmaktadır. Maliyetlerin azaltılması ile eldeki kaynakların en akılcı biçimde kullanılarak maliyeti oluşturan kalemlerden hangilerinin ne düzeyde indirilebileceği araştırılmaktadır. Gereksiz maliyetlerin elenmesinin temeli de değer analizine dayanmaktadır. Çünkü büyük ölçekli otel işletmesinin ürettiği ürünlerin kalitelerini ve piyasa değerlerini düşürmeksizin, kaynakların optimum şekilde kullanılarak ortadan kaldırılabilecek faaliyetlerin saptanması amaçlanmaktadır. Bunun yanında, tüm bunların maliyetlerinde tasarruf sağlanması da farklı bir amaç olarak ortaya çıkmaktadır. Tasarruf faaliyetleri dahilinde büyük ölçekli otel işletmelerinde, maliyetlerin azaltılması amacına yönelik yapılan uygulamalar, üretimin her aşamasında yapılabilmektedir. Özellikle satın alma aşamasında maliyetleri düşürmek için büyük ölçekli otel işletmeleri tarafından aşağıdaki önlemler alınmaktadır [3]:

- Fiyatta pazarlık yapılması,
- Ürünün kalite kontrolünün yapılması,
- Tedarikçi firmadan kaynaklanabilecek gereksiz masrafların azaltılması,
- Sipariş emirlerinin birleştirilmesi,
- Nakit para ile ödeme yapılması,
- Satın alma biriminin değiştirilmesi,
- Zincir veya anlaşmalı şirketlerin ortak alım yapması,

- Promosyon ve indirimlerden faydalanılması.

Özellikle enflasyon dönemlerinde tasarruf edebilirlik yaklaşımı dahilinde üretim aşamasında maliyet faktörü, büyük ölçekli otel işletmeleri açısından da olumsuzluklara neden olmaktadır. Üretimi doğrudan ya da dolaylı etkileyen tüm maliyet unsurlarının özellikle enflasyon dönemlerinde hızlı bir artış eğilimi içinde olması söz konusu olumsuzluğun en önemli nedenlerinin başında gelmektedir. Bu yüzden, özellikle büyük ölçekli otel işletmeleri için maliyet kontrolü kapsamında maliyetin azaltılmasının gerekliliği de önem kazanmaktadır. Üretilen ürün ve hizmetlerde maliyetin düşürülmesi, büyük ölçekli otel işletmelerinin uzun vadedeki rekabet gücünü ve kârlılığını korumak için bir zorunluluk haline gelmektedir. Buna ek olarak, büyük ölçekli otel işletmelerinin maliyet azaltma çalışmalarını toplumsal sorumluluk olarak kabul etmeleri de kaçınılmaz bir gerçektir. Bu gelişmeler ışığında otel işletmelerinin yöneticilerinin, kaliteden fedakarlık etmeden maliyetin azaltılabilmesi için çeşitli teknik ve sistemler geliştirmeye çalışmaları gerekmektedir.

Büyük ölçekli otel işletmelerinin yöneticileri, herhangi bir mal veya hizmetin üretiminde kullanılan malzeme, insan gücü, makine, tesisat, teçhizat, enerji ve zaman gibi üretim kaynaklarının her birini birer maliyet unsuru olarak kabul etmektedirler. Örneğin; üretim sürecindeki faaliyetlerin süreleri azaltılarak üretim sürecinde etkinlik sağlanmış olmaktadır. Yeni oluşturulacak ürünler için oluşturulacak hedef, kısa süreli üretimin yanında pazarın taleplerine anında cevap vermek ve mevcut ürünler için güvenilir teslim sürelerini esas almaktır. Bu durumda maliyetlerin azaltılması konusu oldukça önemli bir yönetim amacı olarak ön plana çıkmaktadır. Maliyetin azaltılması işlemleri, rakiplere karşı avantaj sağlamak için tek başına yeterli kabul edilmemelidir. Çünkü, müşteriler sadece düşük fiyat ve maliyet istememekte, kalite, hız ve zaman beklentilerinin karşılanmasını da talep etmektedirler [6]. Bu bakış açısı ile sadece üretim aşamasındaki maliyet azaltılması tek başına yeterli olamayacaktır. Maliyet azaltılması faaliyetleri, ürünün (yiyecek-içecek) üretim aşamasından tüketiciye sunulmasına kadar olan tüm süreçleri boyunca etkin bir şekilde yürütülmelidir.

Büyük ölçekli otel işletmelerinin yöneticileri için toplumsal maliyet yanında söz konusu maliyet unsurlarının oluşturduğu parasal maliyet de önem kazanmaktadır. Otel işletmelerinin maliyet azaltılması işleminde, hizmet üretimi için yapılan maliyetleri sınıflandırmalarından sonra yöneticilerine daha fazla sorumluluk düşmektedir. Buna göre; büyük ölçekli otel işletmelerinin yöneticileri, daha dikkatli olmalı, maliyetler olabilecek tasarruflara doğru sürekli olarak yönlendirilmeli ve yapılabilecek maliyet tasarrufları ayrıntılı bir maliyet analizi yardımıyla sürekli takip edilmelidir. Bir kalite tasarruf potansiyeli olarak görülebilecek değer yaratmayan faaliyetlerle ilgili maliyetlerin tipik örnekleri arasında; hatalı üretimi onarma işçiliği, çeşitli üretim arızaları yüzünden boş geçen zaman işçiliği, tamirat ve garanti harcamaları sayılabilir. Tüm bunlara, normal kapasitenin altında veya üstünde çalışılması yüzünden katlanılması gereken maliyetler de eklenebilir [10]. Bu çerçevede yöneticilerin üretime marjinal bir katkı sağlamayan söz konusu maliyetleri optimum seviyelere çekebilmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bunun için yöneticilerin söz konusu maliyetlere karşı proaktif bir yaklaşım sergilemeleri doğru bir yaklaşım olacaktır.

Belirli bir mal veya hizmetin daha az kaynak sarf edilerek üretilmesi veya sarf edilen kaynağa oranla daha fazla hizmet veya mal elde edilmesi maliyet azaltmada iki etkili yol olarak kabul edilmektedir [11]. Büyük ölçekli otel işletmelerinin üretim yapılan ünitelerinde her bir birimin amacı, birimlerin ortaya koydukları çıktılardan bir değer sağlanması ve hem maddi hem de beşeri kaynakların kullanımının artırılmasıdır. Bu durum verimliliğin artırılması ile eş anlama gelmektedir [5].

Büyük ölçekli otel işletmeleri için bu aşamada maliyetlerin azaltılmasında verimlilik kavramı ön plana çıkmaktadır. Maliyetlerin azaltılmasında verimlilik, aynı ürünün iki ayrı üretim süreci arasında ortaya çıkan maliyetinin birbirine oranı şeklinde adlandırılmaktadır [11]. Mevcut imkanların en iyi şekilde kullanılması, ürün tasarımının fonksiyonunu bozmadan basitleştirilmesi, yüksek kalite elde edilmesi için gereken tedbirlerin alınması, stok planlaması yapılması gibi verimliliği doğrudan etkileyen faktörler üzerinde çalışarak verimlilik

arttırılabilmektedir. Verimlilik artınca maliyette ve buna bağlı olarak da fiyatda düşme yaşanmaktadır. Düşük fiyat, yüksek talep oluşturmaktadır. Talep artınca üretimin arttırılması gerekmektedir. Yeni üretim planlaması ve kontrol yöntemleriyle, tekrar yüksek verimlilik elde etmek amacıyla üretimin arttırılması da sağlanabilmektedir [1, 2, 6, 7, 11, 13, 14, 18].

Buradan yola çıkarak büyük ölçekli otel işletmelerinin, verimlilik arttırma çalışmalarının maliyet azaltma amaçlı çalışmalar ile eşdeğer olduğu söylenebilmektedir. Maliyet azaltma çalışmalarında maliyet unsurlarının tümünü birden ele alıp bir defada çözüm bulmaya çalışmak doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Bu yüzden büyük ölçekli otel işletmeleri için maliyet azaltma çalışmalarına malzemededen başlanması doğru bir yaklaşım olmaktadır. Malzemede maliyet azaltma çalışmalarının başında da kalite kontrolü ve planlaması çalışmaları gelmektedir. Bunun yanında stok kontrolü de etkili olmaktadır. Ürün veya hizmetin kalitesini düşürme yoluna gitmeksizin malzemesinde, içeriğinde, sürecinde, formülasyonunda, dizaynında ve operasyonlarında yapılacak inceleme ve değişiklikler maliyeti azaltmış olacaktır. Bunların yanında; malzeme planlama ve kontrolünün, amaca uygun olarak malzemenin uygun zaman ve miktarda tedarik ve nakli ile kullanımının denetlenmesi de ürün veya hizmetin verimlilik ve ekonomikliğine katkıda bulunmaktadır. Böylece, stok planlaması ve kontrolü, tedarik planlaması, sipariş miktar planlaması, depolama ve depo çıkış denetimi gibi uygulamaları kapsayan bir sistem ortaya çıkmaktadır.

Diğer taraftan; büyük ölçekli otel işletmeleri için maliyetin, sadece üretim kaynakları için ödenen bedel olarak kabul edilmesi doğru olmayacaktır. Çünkü; üretim kaynaklarının tedarik edilmesinden, ürün veya hizmete dönüştürülüp müşteriye teslim edilmesine kadar geçen süreçte ek giderler ortaya çıkacak ve bu da maliyetin artmasına neden olacaktır. Diğer bir deyişle; stok edilen hammadde, yarı mamul ve ürün için yapılan ödeme, zamlı ödenen fazla mesai ücretleri, bakım ve onarım giderleri gibi birçok ek gider, ek maliyet unsuru olarak maliyete yüklenmektedir. Bu nedenle; diğer işletmelerde olduğu gibi büyük ölçekli otel

işletmeleri için de maliyet azaltmaya yönelik çalışmalar bir yandan da ek giderlerin asgaride tutulmasına yönelik olacaktır.

Sonuç olarak, bir işletmede maliyet azaltılması için aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir [10]:

- Herhangi bir işlemin maliyetinin azaltılması,
- Gereksiz ya da işletme amacına yararlı olmayan tüm faaliyetlerin ortadan kaldırılması,
- Gerekli her faaliyetin etkinliğinin artırılması,
- Değişikliklere uyum gösterecek bir ortam yaratılması,
- İşin daha güvenli ve daha az yorucu bir şekilde yapılması,
- Verimliliği arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması,
- İşletmenin, sorun çözümlemede analitik yaklaşım konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Buna göre; büyük ölçekli otel işletmelerinde yiyecek ve içecek maliyetlerinin kontrolü ile yiyecek ve içecek maliyetlerinin azaltılmasının birbirlerini tamamlayan süreçler olduklarını söylemek doğru olacaktır. Çünkü yiyecek ve içecek maliyetlerinin azaltılması ile belirlenen maliyet hedefine ancak maliyet kontrolü ve buna bağlı olarak maliyet azaltılması yardımıyla ulaşılması mümkündür.

Bu doğrultuda öncelikle; büyük ölçekli otel işletmesindeki “maliyet kontrolü” kavramı ile “maliyet azaltılması” kavramları arasındaki farkın karıştırılmaması gerekliliği bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Maliyet kontrolü kavramı; maliyetlerin hangi düzeyde olmasının saptanması için bir ölçümlemeyi içermektedir. Söz konusu ölçümleme, gerçekleşen maliyetlerle olması gereken standart maliyetler arasındaki farkın saptanması esasına dayanmaktadır. Bu farkların belirlenerek ortaya çıkan nedenlere göre düzeltici önlemlerin alınması maliyet kontrolünün temelini oluşturmaktadır. Maliyet azaltılması ise; ürünlerin kalitesini bozmadan büyük ölçekli otel işletmesinin elindeki kaynakların en

rasyonel biçimde kullanılması ilkesinden hareket etmektedir. Bunun sonucunda, büyük ölçekli otel işletmesinin maliyetlerini oluşturan kalemlerden hangilerinin ne düzeye kadar indirilebileceği araştırılmış olacaktır [3].

3.BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNİN YIYECEK-İÇECEK ÜNİTELERİNDE MALİYET AZALTILMASINDA KONTROL SİSTEMLERİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Tüm sektörler için üretimde ve üretim yönetimi anlayışında uygulanan yeni yaklaşımlar, işletmeler açısından kalitenin iyileştirilmesi, stok düzeylerinin düşürülmesi, kayıpların azaltılması ve maliyetlerin azaltılması gibi olanaklar sağlamaktadır. Bunun yanında bilgi ve üretim teknolojilerindeki gelişmelerin de; stok yönetimi, denetim sistemleri, maliyet yapısı ve maliyet sistemleri üzerinde etkileri bulunmaktadır.

Genel olarak bilgi teknolojisindeki gelişmeler, tüm diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektörünü de etkilemiştir. Söz konusu gelişmelerden en önemli ikisi; bilgisayar destekli üretim ve kişisel bilgisayarlar, elektronik tablo ve veri tabanı yazılımları ile gelişmiş grafik paketleri gibi araçların yaygın hale gelmesidir.

Gelişmelerden ilki, bilgisayar destekli üretimin gelişmiş olmasıdır. Üretimde otomasyona geçilmesine neden olan bu üretim sisteminde süreçlerin izlenmesi ve denetim işlevi kolaylaşmıştır. Otomasyonda ve üretim süreçlerinde bilgisayarların kullanılması, yöneticiler için üretimin her aşamasında kapsamlı bilgi toplanması açısından oldukça faydalı olmuştur. Üretilen her birim, kullanılan her türlü madde, ortaya çıkan fire ve kayıplar ile çıktı maliyetleri gibi bilgiler, eş zamanlı olarak izlenip rapor edilebilir hale gelmiştir. Bu durumda, üretim verilerinin pazarlama ve finansal verilerle bütünleşik hale geldiği bir faaliyet bilgi sistemi ortaya çıkmaktadır. Teknolojideki bu gelişme; hem kullanılabilir bilgi miktarını arttırmış hem de bilgilere zamanında ulaşılabilmesi olanağını meydana getirmiştir. Sektörün kendine has yapısı ve sunulan ürünün özellikleri nedeniyle bilgisayar destekli üretim ve otomasyon, turizm sektöründe nispeten güç

uygulanabilmektedir. Konaklama endüstrisi için ise; departmanlararası bilgi alışverişinde ve özellikle yiyecek-içecek ünitelerinin otomasyona uygun olan üretim aşamalarında kullanılabilir.

Bilgi teknolojisindeki ikinci önemli gelişme sayesinde ise; kişisel bilgisayarlar ve kolay kullanılabilen uygulama yazılımları desteğiyle, hem yöneticilerin merkezi bilgi sistemine bağımlılıkları azalmış, hem de sorunlara çözüm bulmak kolaylaşmıştır. Bu durum aynı zamanda maliyet hesaplamalarında hız ve kalitenin artmasını sağlamıştır. Karmaşık maliyet sorunlarına çözüm bulunmaya başlandıkça etkinlik artmıştır. Söz konusu gelişme; turizm sektöründe özellikle departmanlarda yapılan işlerde zaman ve emek açısından tasarruf sağlanması, verimliliğin ve etkinliğin artması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, müşterilere ilişkin veri tabanlarının oluşturulması ve maliyet kontrolü için uygulama yazılımlarının kullanılabilmesi de bu gelişmenin turizm sektörüne yansımaları şeklinde ortaya çıkmaktadır [4].

Yukarıdaki etkilerin işletmede neden olabileceği değişim, maliyetlerin izlenebilirliğindeki yükselişe bağlıdır. Temel üretim faaliyetlerinin yeniden tanımlanması ve değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasıyla ilgili dolaylı maliyet yerleri de ortadan kaldırılabilir. Örneğin; üretim planlaması ve kontrol sistemlerinden biri olan Tam Zamanında Üretim Sistemi'nin amaçları çerçevesinde, dolaylı maliyet yerlerinin ortadan kaldırılması sonucunda işletme için aşağıdaki yararlar ortaya çıkabilecektir [4]:

- Yarı ürün stok alanları ile yeniden işlenen ürünler, artık ve hurdalara ait stok alanlarının ortadan kaldırılması,

- Üretim yerleri ve hurdalara ait stok alanlarının ortadan kaldırılması,

- Üretim yerleri ve depolar arasındaki stok işlemlerinin azalması.

Konaklama sektöründe ise; yiyecek-içecek ünitelerinde maliyet azaltılmasında kontrol sistemlerinin uygulanabilirliği konusuna özellikle yiyeceklerin ön hazırlığı aşamasında rastlanmaktadır. Çünkü bu aşamadaki faaliyetler esnasında etkin bir kontrol sisteminin kurulması; öncelikle personelin

kalifiye olup olmamasına ve malzeme kayıplarını minimize edecek teçhizatın bulunup bulunmamasına bağlıdır. Bu yüzden bu işlemlerin yapılabilmesi için özel araçlar ve aletlere ihtiyaç vardır. Verimliliğin sağlanabilmesinde kullanılan araç gereç ile birey ve bireyin üretim alışkanlıklarına bağlı bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir [15].

4.SONUÇ

Maliyet kavramı; ticari işletmelerin tümü için kontrol altında tutulması gereken bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek üniteleri için de maliyet kontrolü ve maliyet azaltılması süreçleri özellikle üretim faaliyetleri konularında önem kazanmaktadır. Ancak içeceklerin maliyet kontrol sürecinin yiyecek maliyeti kontrol ve azaltılması süreçlerine benzerlik gösterdiğini de unutmamak gerekir. Özellikle; içecek maliyet kontrol sürecinin yiyecek ilk madde ve malzemelerinin maliyet kontrolüne benziyor olması ve kontrollerinin daha kolay olması özellikleri dikkat çekmektedir.

Buna göre menüler belirlendiğinde doğal olarak menüde yer alacak olan yiyecek ve içecekler de belirlenmiş olacaktır. Bu durum da, üretim planlaması, standart reçetelerin hazırlanması, standart porsiyon ve kadeh büyüklüklerinin saptanması, standart verimin hesaplanması ve alınacak malzemelerin standartlaştırılması gibi yöntemlerin uygulanması sayesinde gerçekleştirilmiş olacaktır. Diğer bir deyişle; menülerin belirlenmesi esnasında, modern yiyecek ve içecek üretim yöntemleri uygulanmış olacaktır. Hazırlık planlaması ya da üretim hacminin tahminlemesi, söz konusu işletme için belirli bir dönemde satış hacminin tahminlemesi olarak bilinmektedir.

Sonuç olarak; günümüzde büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek ünitelerinde maliyet ve maliyet azaltılması kavramları kadar üretim planlaması ve kontrol sistemlerinin uygulanabilmesi de önem kazanmaktadır. Özellikle bu konuda otel işletmelerinin uygulamalarından sektörün genel yapısına kadar birçok değişkenin etkili olduğunu göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu çerçevede maliyet

azaltılmasında üretim planlaması ve kontrol sistemlerinden otel işletmelerinin yapısına ve içinde bulunduğu pazar türüne göre optimum fayda sağlayabilecek olanlar kullanılabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Acar, N. (1998), **Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamaları**, Ankara:M.P.M. Yayınları.

[2] Çelikçapa, F. O., (1999), **Üretim Planlaması**, İstanbul:Alfa Yayınevi.

[3] Gökdemir, A. (2003), **Mutfak Hizmetleri Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık.

[4] Hacırüstemoğlu, R., Şakrak, M. (2002), **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

[5] Kabadayı, E. T. (2002), **İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi**, Doğu Üniversitesi Dergisi,2002/6,64.

[6] Kaplan, R. S., Cooper,R. (1998), **Cost&Effect:Using Integrated Cost Systems to Drive Propitability and Performance**, New York: HBS Press Ltd.

[7] Kobu, B., (1996), **Üretim Yönetimi**, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:1.

[8] Owen, Gareth, (1994), **Accounting for Hospitality, Tourism and Leisure** (London: Pitman Publishing).

[9] Rayburn, L. C., (1996), **Cost Accounting: Using A Cost Management Approach**, U.S.A.: Times Mirror Higher Education Group.

[10] Savcı, M. (1999), **Maliyet Muhasebesine Giriş**, Rize: Akademi Yayınevi.

[11] Saygılı, İ., (1991), **Üretim Yönetiminin Fonksiyonları**, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayın No:244.

[12] Sökmen, A. (2001), **Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları**, Ankara: Detay Yayıncılık.

[13] Tanyaş, M., Baskak, M. (2003), **Üretim Planlama ve Kontrol**, İstanbul: İrfan Yayıncılık.

[14] Top, A., (2001), **Üretim Sistemleri Analiz, Planlama ve Kontrolü**, İstanbul: Alfa Basım,Yayım, Dağıtım Ltd. Şti.

[15] Türksoy, A. (1997), **Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi**, Ankara: Turhan Kitabevi.

[16] Yamak, O., (1999), **Üretim Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınevi.