

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

64137

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ  
VE BİR KONTROL ARACI OLARAK MALİYET VE SATIŞLARIN ANALİZİ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN  
Yaşar YILMAZ

DANIŞMAN  
Prof.Dr. Ahmet AKTAŞ

T-64137

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Balıkesir, Ağustos 1997

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *Tacizun Nakatossiliği*  
.....*12.12.1997*..... Anabilim Dalında hazırlanan ~~Yüksek Lisans~~  
Doktora tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday .....*Y. A. Ç. Ç.*.....  
.....*11.12.1997*.....291 '91 1997 tarihinde tez savunma sınavına  
alınmış ve yapılan sınav sonucunda, sunulan tezin .....*12.12.1997*.....  
olduğuna oy ..*12.12.1997*..... ile karar verilmiştir.

BASKAN

*Prof. Dr. Adem Çabuk*

ÜYE

*Prof. Dr. Ahmet Aktaş*

ÜYE

*Yrd. Doç. Dr. İlhan Bölükçü*

## ÖZET

Yaptığımız bu araştırmada, konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolü bir süreç çerçevesinde tüm aşamaları ile ele alınmış ve işletme özelliğine göre farklılık arzeden maliyet kontrol yöntemleri ve fiyatlandırma politikaları irdelenmiştir. Bu irdellemelerimiz çerçevesinde maliyet ve satışlara ilişkin kullanılabilirlik karşılaştırma ve analiz araçları tesbit edilmeye çalışılmıştır.

Maliyet ve satış analizlerinin sektörde kullanılıp kullanılmadıklarının tesbitine ilişkin; 20 beş yıldızlı otel ve 20 birinci sınıf tatil köyünde bölgesel dağılımları dikkate alınarak araştırma yapılmıştır. Araştırmadaki anket, gözlem ve inceleme sonucundaki bulgular değerlendirilerek maliyet ve satış analizlerine ilişkin önerilen karşılaştırma ve analiz araçlarının uygulanabilirliği bir tatil köyünün doğal ortamında test edilmiştir.

Maliyet kontrol süreci, maliyet ve satışların analizinde kullanılabilirlik karşılaştırma ve analiz araçlarına ilişkin bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- a) Araştırma yapılan tüm işletmelerde bilgisayar kullanımı yaygın olmakla birlikte, bilgisayarın tüm fonksiyonlarından yeterince yararlanılmamaktadır.
- b) Menü planlaması ve fiyatlandırma konusunda işletmelerin altyapı olanakları bulunmakla birlikte bu olanaklar yeterince uygulama alanına yansıtılmamaktadır.
- c) Otel işletmelerinde ayrıntılı, tatil köylerinde basit maliyet kontrol yöntemi uygulaması işletmecilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır.
- d) Yapılan anket sonuçları göstermektedir ki maliyet ve satışlara ilişkin karşılaştırma ve analiz araçlarından; rasyolar belirli alanlarda sınırlı olarak kullanılmakta, varyasyonlar sektörde bilinmekle birlikte özellikle tatil köylerinde kullanılmamaktadır. Aritmetik ortama ve medyan, trend analizi ile karşılaştırmalı tablolar yiyecek-içecek analizlerinde dikkate alınmamaktadır.

Bu bulgu, gözlem ve incelemelerimiz sonucu geliştirilen önerilerimizi de şu şekilde özetleyebiliriz.

- a) İşletmeler uygulayacakları maliyet kontrol yöntemlerini belirlerken; organizasyon yapılarını, özelliklerini ve amaçlarını dikkate almak zorundadırlar. Seçilen yöntemden amaca uygun şekilde yararlanabilmeleri için kontrol sürecinin tüm aşamalarındaki yapılan işlemlere; toplanan verilere ilişkin standartlar önceden belirlenmelidir.
- b) Maliyet kontrolü bilgisayar destekli olarak yapılıyorsa; bilgisayarın tüm fonksiyonlarından yararlanılmalı, güvenilir veri elde etme ve hızlı analiz için süreçteki tüm aşamaların entegrasyonu sağlanmalıdır.
- c) Konaklama işletmelerindeki raporlama yöntemi departman bazından ünite bazına indirgenerek her ünitenin başarı ve başarısızlığı yakından takip edilebilmelidir.
- d) Maliyet ve satışlara ilişkin kullanılan karşılaştırma ve analiz araçları amaca hizmet edecek şekilde seçilmeli, güvenilirliği, farklı karşılaştırma ve analiz araçları kullanılarak yükseltilmelidir.
- e) Kısa vadeli çözümler için statik, uzun vadeli çözümler için dinamik analiz yöntemleri seçilmelidir.

## *ABSTRACT*

The study comprises food and beverage cost control in the hospitality industry. Food and beverage cost control has been considered including its all stages within a process framework, and cost control methods and pricing policies differing according to the operational characteristics have been analysed. In this analysis framework, the practical comparing and analysing tools concerning cost and sales are also tried to be determined.

In order to find out the application of cost and sales analyses in the hospitality industry, 20 five star hotels and 20 first class holiday villages have been investigated by taking into consideration of their regional location in the field study based on survey. The questionnaire, observation and investigation findings from the research have been evaluated and the application suitability of the suggested comparing and analysis tools concerning cost and sales analyses have been tested in the natural surroundings of a holiday village.

The research findings about the comparing and analysing tools which will be able to be used in cost control process, cost and sales analyses can be summarized as follows:

a) Although the use of the computer is very common in all the investigated hotels, it is not adequate benefit from the whole functions of a computer.

b) Hotels have the facilities for menu planning and pricing, but their physical capacity is not being used to run the business well enough.

c) While detailed cost control methods are being used in hotel operations, simple cost control methods are being used in holiday villages. This is because of the operational characteristics.

d) From the comparing and analysing tools about cost and sales, ratios are being used in the limited area in tourism sector.

On the other hand, variations are also known, but especially holiday village operations do not use them. Mathematical average, median, trend analysis and comparing tables are not being used in the food and beverage management.

As a result of our findings, observations and analyses, we can suggest our proposals as follows.

a) Organizational structures and characteristics of the operations and their aims should be taken into consideration in the application of the cost control methods. To reach the aims of the chosen cost control method, the standards concerning all the stages of the process and the collected data should be determined in advance.

b) When cost control is done based on the computer, the whole functions of a computer should be used; in order to get reliable data and for rapid analysis, the integration of all the stages in the process should be provided.

c) By reducing the reporting method from the department base to the unit base at the accommodation establishments, the success of each unit should be able to be observed closely.

d) The comparing and analysing tools used for cost and sales should be chosen carefully in order to reach the aims of the organization and their reliability should be strengthened by using some different comparing and analysing tools.

e) In order to solve short run problems, static analysis methods should be chosen and in the long run dynamic approaches.

## ÖNSÖZ

Günümüzde bacasız sanayi olarak nitelendirilen turizm sektörü, özünde emek yoğun bir hizmet sektörüdür. Sektörün, doğal ve tarihi güzellikler, ulaştırma, konaklama, yiyecek-içecek hizmetleri, çeşitli aktiviteleri ve insan gibi temel öğeleri ile bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu öğeler içerisinde konaklama, tüketici açısından önemli bir önceliğe sahiptir. Zira, tatil bütçesinin temel gider kalemlerini; konaklama, ulaştırma ve yiyecek-içecek oluşturmaktadır.

Seyahat esnasında turistin geceleme ihtiyacını karşılayan konaklama tesislerinden büyük çoğunluğu onların yiyecek-içecek gereksinmelerini de gidermektedir. Bu ihtiyacın giderilmesine yönelik hizmet veren konaklama işletmelerinin bünyesindeki yiyecek-içecek departmanı fonksiyonel olarak, yiyecek-içecek alımlarından, üretim ve satışa kadarki süreç içerisinde yönetimin ihtiyaç duyduğu maliyetler, gelirler, personel istihdamı ve bunların kontrolü gibi bir çok faktörü içermektedir.

Bu zor işi başarmanın sorumluluğunu üzerine alan yönetici, herşeyden önce arzulanın amacın ne olduğunu ve bu amaca ulaşmak için hangi araçları kullanacağını belirlemelidir. Zira, faaliyet departmanlarından yiyecek-içecek departmanının etkinlik ve verimliliğinin ölçülebilmesi için yöneticilerin ihtiyaç duyacağı bilgilerin sistematik bir biçimde ortaya konması ve bilgilerin çeşitli karşılaştırma ve analiz araçları yoluyla değerlendirilmesi gerekir. Bu sayede yönetici çıkabilecek sorunların belirlenmesi ve sorunların çözümüne ilişkin gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayabilir.

Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolü, maliyet ve satış analizlerine yönelik olarak hazırladığımız bu çalışmanın konu ile ilgilenen tüm kişi ve kuruluşlara faydalı olacağını umuyorum.

Bu çalışmanın hazırlanmasında benden destek ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Prof.Dr. Ahmet Aktaş' a içten teşekkür ederim. Diğer yandan görüşleri ile çalışmaya katkıda bulunan Prof.Dr. Adem Çubuk, Prof.Dr. Nihat Karakoç ve Yrd.Doç.Dr. İlhan Bölükoğlu' na da teşekkürü borç bilirim.

Bu arada çalışmanın tüm aşamalarında, tetkik ve düzenlemede bana yardımcı olan eşim Betül Yılmaz' a, Clup Phaselis tatil köyünün tüm imkanlarını bana açan muhasebe müdürü kardeşim Fuat Yılmaz' a, yazımda değerli vakitlerini benden esirgemeyen Mithat Üner' e ve araştırmaya konu olan tüm konaklama tesislerinin yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

Balıkesir, Ağustos, 1997

Yaşar Yılmaz

## İÇİNDEKİLER

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YIYECEK - İÇECEK MALİYETLERİNİN ÖNEMİNE GENEL BAKIŞ

1.1. Konaklama İşletmelerinin Turizm Sektörü İçindeki Yeri, Önemi ve Özellikleri -----	4
1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması -----	7
1.2.1. Geleneksel Konaklama İşletmeleri -----	7
1.2.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri -----	8
1.2.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması -----	11
1.2.1.3. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı ve Bu Organizasyon İçerisinde Yiyecek-İçecek Departman Yeri ve Önemi -----	13
1.2.2. Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri -----	24
1.3. Maliyet Kavramı ve Konaklama Sektöründeki Önemi -----	28
1.3.1. Maliyet ve Gider Kavramları -----	28
1.3.2. Üretim İşletmelerinde Ürün Giderlerini Belirleyen Maliyetler ve Maliyet Hesaplama Süreci -----	29
1.3.3. Konaklama Sektöründe Maliyet Kavramı ve Sektörel Özellikleri -----	34
1.3.4. Konaklama İşletmelerinde Yiyecek - İçecek Maliyet Kontrolü -----	39
1.3.4.1. Maliyet Kontrolünün Tanımı, Kapsamı, Önemi ve Amacı -----	39
1.3.4.2. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünde Aranılan Özellikler ve Maliyet Kontrolünün Aşamaları -----	45
1.3.4.3. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünde Bilgisayar Kullanımı -----	48

### İKİNCİ BÖLÜM

#### YIYECEK - İÇECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ VE FİYATLAMA

2.1. Yiyecek Maliyet Kontrol Süreci -----	53
2.1.1. Satınalma Kontrolü -----	53
2.1.1.1. Satınalma Prosedürü ve Yöntemleri -----	56
2.1.1.2. Satıcıların Seçimi -----	61
2.1.1.3. Satınalma Esasındaki Beklentiler, Alımlara İlişkin Muhasebe Tarafından Yapılan Kontroller ve Satınalmanın Verimliliği -----	65
2.1.2. Tesellüm Kontrolü -----	67
2.1.2.1. Tesellüm Prosedürü -----	68
2.1.2.2. Tesellümde Yapılması Gereken Kontroller -----	71
2.1.3 Depolama ve Dağıtım Kontrolü -----	74
2.1.3.1. Konaklama İşletmelerinde Depoların Konumu ve Çeşitleri -----	76
2.1.3.2. Depoların Özellikleri, Depolama Prosedürü ve Ambar Kayıtları	78

2.1.3.3. Stok Kontrolü ve Ekonomik Sipariş Miktarı İle Minimum - Maximum Stok Miktarının Belirlenmesi-----	82
2.1.3.4. Depodan Mal Çıkarma (Dağıtım) Esnasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar-----	88
2.1.4. Üretim Kontrolü-----	91
2.1.4.1. Menü Planlaması ve Satış Tahminleri-----	93
2.1.4.1.1. Menünün Planlamasında Gözönüne Alınması Gereken Hususlar-----	93
2.1.4.1.2. Menü Planlamasının Süreç Niteliği-----	97
2.1.4.1.3. Satış Tahminlerinin Yapılması-----	99
2.1.4.2. Mutfak Testleri (Standart Verimler)-----	101
2.1.4.3. Standart Reçeteler-----	103
2.1.4.4. Standart Porsiyon Büyüklükleri-----	105
2.1.5. Gelir Kontrolü-----	107
2.1.5.1. Manuel Yöntemler-----	108
2.1.5.1.1. Adisyon Yöntemi-----	108
2.1.5.1.2. Çek Yöntemi-----	113
2.1.5.1.3. Boncuk Yöntemi-----	116
2.1.5.2. Mekanik Gelir Kontrol Yöntemleri-----	118
2.1.5.2.1. Hazırlanmış Çek Yöntemi (Pre-checking)-----	118
2.1.5.2.2. Önceden Programlama Yöntemi (Pre-set pre-checking)-----	119
2.1.5.3. Bilgisayarlı Gelir Kontrol Yöntemleri-----	119
2.1.5.4. Özel Toplantılarda Gelirlerin Kontrolü-----	121
2.1.5.4.1. Ziyafet Kontrolü-----	121
2.1.5.4.2. Grup Yemeklerinin Kontrolü-----	123
2.2. İçecek Maliyet Kontrol Süreci-----	124
2.2.1. Satınalma Kontrolü-----	125
2.2.2. Tesellüm Kontrolü-----	127
2.2.3. Depolama Kontrolü ve Dağıtım-----	128
2.2.4. İçecek Üretim Kontrolü-----	132
2.2.5. Bar Gelirlerinin Kontrolü-----	132
2.3. Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Fiyatlama-----	138
2.3.1. Genel Anlamda Fiyat-Talep İlişkisi ve Fiyatlamanın Yiyecek İçecek İşletmeleri Açısından Önemi-----	138
2.3.2. Yiyecek-İçecek Fiyatlama Yöntemlerine Karar Vermede Etkili Olan Faktörler-----	141
2.3.3. Fiyatlama Yaklaşımlarının Planlanması-----	145
2.3.3.1. Fiyatlama Hedeflerinin Belirlenmesi-----	145
2.3.3.2. Yiyecek İçecek Fiyatlama Yöntemlerinin Seçimi-----	146
2.3.3.2.1. Maliyete Yönelik Fiyatlama-----	147
2.3.3.2.1.1. Maliyet Artı Yöntemi-----	147
2.3.3.2.1.2. Başabaş Fiyatlama Yöntemi-----	149
2.3.3.2.1.3. Çarpan Yoluyla Fiyatlama-----	152
2.3.3.2.2. Pazarlamaya Yönelik Fiyatlama-----	153
2.3.3.2.2.1. Fiyat Farklılaştırması-----	153
2.3.3.2.2.2. Psikolojik ve Tek Fiyatlama-----	154
2.3.3.2.2.3. Lider Fiyatlama Yöntemi-----	155

2.3.3.2.2.4. Yüksek Fiyat Yöntemi-----	155
2.3.3.2.3. Karlılığa Yönelik Fiyatlama Yöntemleri -----	155
2.3.3.2.3.1. Marjinal Fiyatlama Yöntemi-----	155
2.3.3.2.3.2. Temel Fiyatlama Yöntemi-----	156
2.3.3.2.3.3. Yatırım Üzerinden Getiri Fiyatlama Yöntemi---	157
2.3.3.2.4. Rekabete Yönelik Fiyatlama-----	159
2.3.3.2.4.1. Rekabetçi Yaklaşım-----	159
2.3.3.2.4.2. Lideri İzleme Yöntemi (Fiyat Takipçiliği)-----	160
2.3.3.3. Etkin Bir Fiyatlama İçin Dikkate Alınması Gereken Safhalar ve Fiyatlama Sonuçlarının Değerlendirilmesi -----	160

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### YİYECEK - İÇECEK MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİ MALİYET VE SATIŞLARIN ANALİZİ

3.1. Yiyecek - İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri -----	162
3.1.1. Basit Maliyet Kontrol Yöntemi-----	164
3.1.1.1. Basit Aylık Maliyet Kontrol Yöntemi -----	164
3.1.1.2. Basit Günlük Maliyet Kontrol Yöntemi -----	167
3.1.2. Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemi-----	172
3.1.2.1. Harris, Kerr and Forster Yöntemi-----	172
3.1.2.2. Horwath and Horwath Yöntemi -----	175
3.1.3. Standart Maliyet Yöntemi-----	178
3.1.3.1. Toplam Standart Maliyetlerin Toplam Gerçekleşen Maliyetlerle Karşılaştırılmasına Yönelik Yöntem-----	178
3.1.3.2. Yiyecek Grupları Bakımından Karşılaştırma Yöntemi-----	182
3.1.4. Potansiyel Maliyet Kontrol Yöntemi-----	182
3.2. Maliyet ve Satışların Analizi-----	186
3.2.1. Maliyet ve Satışların Analizinde Raporlamanın, Karşılaştırma ve Analiz Araçlarının Önemi-----	186
3.2.2. Karşılaştırma ve Analiz Araçları-----	190
3.2.2.1. Oranlar (Rasyolar) Yoluyla Analiz-----	190
3.2.2.1.1. Faaliyet Rasyoları-----	191
3.2.2.1.1.1. Satış Faaliyeti İle İlgili Rasyolar -----	193
3.2.2.1.1.2. Maliyet Kontrolüne Yönelik Rasyolar -----	195
3.2.2.1.1.3. Stoklarla İlgili Rasyolar -----	198
3.2.2.1.1.4. Rasyolar Yoluyla Analizde Gözönünde Tutulması Gerekli İlke ve Etmenler -----	200
3.2.2.1.1.5. Rasyolara İlişkin Endüstri Ortalamaları-----	201
3.2.2.2. Aritmetik Ortalama ve Medyan -----	202
3.2.2.3. Varyasyonlar (Variations)-----	206
3.2.2.4. Eğilim Yüzdeleri (Trend) İle Analiz Yöntemi-----	216
3.2.2.5. Karşılaştırmalı Tablolar -----	225



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DEKİ 5 YILDIZLI VE 1. SINIF TATİL KÖYLERİNDE YIYECEK-İÇECEK MALİYET VE SATIŞLARIN ANALİZİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA VE UYGULAMA ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı	231
4.2. Araştırmanın Dayandığı Varsayımların Sınırları	232
4.3. Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi	233
4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	236
4.4.1. Menü Planlaması ve Fiyatlandırma Yöntemi	236
4.4.2. Üretim ve Satış Yöntemleri	237
4.4.3. Maliyet Kontrol Yöntemleri	238
4.4.4. Kullanılan Karşılaştırma ve Analiz Araçları	239
4.5. Uygulama Örneği	241
4.5.1. Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı	241
4.5.1.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler	241
4.5.1.2. İşletmenin Faaliyet Raporları	247
4.5.2. İşletmede Uygulanan Karşılaştırma ve Analiz Araçları	250
4.5.2.1. Faaliyet Rasyoları	250
4.5.2.1.1. Satış Faaliyeti ile İlgili Rasyolar	257
4.5.2.1.2. Maliyet Kontrolüne Yönelik Rasyolar	259
4.5.2.1.3. Stoklarla İlgili Rasyolar	261
4.5.2.2. Aritmetik Ortalama ve Medyan	262
4.5.2.2.1. Yiyecek-İçecek Satışları (Ortalama-Medyan)	265
4.5.2.2.2. Yiyecek-İçecek Maliyetleri (Ortalama-Medyan)	265
4.5.2.3. Varyasyonlar	267
4.5.2.4. Eğilim Yüzdeleri (Trend)	269
4.5.2.5. Karşılaştırmalı Tablolar	274
4.5.2.5.1. Ekstra Yiyecek-İçecek Gelirlerinin Karşılaştırılması	275
4.5.2.5.2. Toplam Gelirlerin Karşılaştırılması	276
Sonuç ve Öneriler	277
Ekler	283
Kaynakça	285

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No

Tablo 1. Turizm Sektörünün Kapsamına Giren Hizmet ve Faaliyetler -----	6
Tablo 2. Otel Organizasyonu İçerisinde Bölümlerin İşlevleri -----	15
Tablo 3. Küçük Bir Otelin Organizasyon Şeması -----	17
Tablo 4. Orta Büyüklükteki Bir Otelin Organizasyon Şeması -----	17
Tablo 5. Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması -----	18
Tablo 6. Küçük Bir Oteldeki Yiyecek-İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı-----	20
Tablo 7. Büyük Bir Oteldeki Yiyecek ve İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı-----	22
Tablo 8. Üretilen Malın Maliyet Tablosu-----	33
Tablo 9. Sanayi ve Hizmet İşletmelerinin Ürüne Yönelik Temel Farklılıkları-----	34
Tablo 10. Otel İşletmelerinde Maliyet Unsurları-----	35
Tablo 11. Uluslararası Otellerde Maliyetler -----	41
Tablo 12. Restoranlarda Maliyetler -----	41
Tablo 13. Yiyecek Sipariş Fişi-----	59
Tablo 14. Piyasa Sipariş Listesi-----	61
Tablo 15. Yiyecek Alındı Formu-----	69
Tablo 16. Tesellüm Raporu-----	69
Tablo 17. Tesellüm Fişi -----	71
Tablo 18. Malzeme İade Formu-----	74
Tablo 19. Gıda Maddelerinin Depolanma Şartları -----	77
Tablo 20. Ambar Stok Kartı-----	80
Tablo 21. Ambar Göz Kartı -----	81
Tablo 22. Aylık Envanter Formu -----	82
Tablo 23. Tablo Yöntemine Göre Ekonomik Sipariş Miktarı-----	84
Tablo 24. Ambar Talep ve Çıkış Fişi -----	89
Tablo 25. Yiyecek Satışları Analiz Formu -----	100
Tablo 26. Et İşleme Deney Kartı-----	102
Tablo 27. Et Pişirme Deney Kartı-----	102
Tablo 28. Standart Reçete Kartı-----	104
Tablo 29. Yiyecek Porsiyon Miktar Tablosu -----	106
Tablo 30. Sipariş Fişi (Captain Order)-----	109
Tablo 31. Adisyon (Hesap Pusulası)-----	110
Tablo 32. Kasiyer Günlük Raporu -----	112
Tablo 33. Çek Örneği -----	114
Tablo 34. Ödenmez ve İkram Çeki -----	116
Tablo 35. Boncuk Hasılat Raporu Örneği -----	127
Tablo 36. Ziyafet Porsiyon Kontrolü Formu Örneği-----	123
Tablo 37. Günlük İçki Tesellüm Raporu -----	127
Tablo 38. İçki Stok Kartı -----	130
Tablo 39. İçki Ambar Göz Kartı -----	130
Tablo 40. İçki Talep Formu -----	131
Tablo 41. İçki Kontrol ve Envanter Cetveli -----	135
Tablo 42. Şişeli Satışlar Tablosu -----	137
Tablo 43. Yiyecek - İçecek Fiyatlandırma Yöntemleri-----	147
Tablo 44. Ambar Çıkış Özeti-----	168
Tablo 45. Stok Dönme Hızı -----	169

Tablo 46. Günlük Yiyecek Maliyet Kontrol Raporu	170
Tablo 47. Basit Yiyecek Maliyet Kontrol Tablosu	171
Tablo 48. Yiyeceklerin Gruplandırılması	173
Tablo 49. Ayrıntılı Maliyet Tablosu (Harris, Kerr, Forster)	174
Tablo 50. Günlük Ambar Giriş ve Çıkış Tablosu (Horwath and Horwath)	175
Tablo 51. Günlük Yiyecek Maliyet ve Envanter Tablosu (Horwath and Horwath)	176
Tablo 52. Günlük Ayrıntılı Yiyecek Maliyet Raporu (Horwath and Horwath)	177
Tablo 53. Günlük Standart Yiyecek Maliyet Raporu	179
Tablo 54. Beğenilirlik İndeksi	183
Tablo 55. Ön Maliyet Ön Kontrol Raporu	185
Tablo 56. Yöneticinin Günlük Faaliyet Raporu	191
Tablo 57. Günlük Departman Satış Raporu	192
Tablo 58. İşletme Gelir ve Giderleri İçinde Yiyecek-İçecek Oranına İlişkin Dünya Standartları	202
Tablo 59. Satınalma Fiyat ve Kullanım Sapmaları	213
Tablo 60. Türkiye' de Bölgeler İtibarı İle Tür ve Sınıflarına Göre Turizm İşletme Belgeli 5 Yıldızlı ve 1. sınıf Tatil Köylerinin Dağılımı (31.12.1996 Yılı İtibarı İle)	234
Tablo 61. Araştırmanın Yürütüldüğü İşletmelerin Kimliği	235
Tablo 62. Oda Tipi ve Yatak Kapasitesi	242
Tablo 63. Konaklayan Müşterilerin Milliyetlere Göre Dağılımı (1995/96/97)	243
Tablo 64. Son Üç Yılın ODA/PANS ve Müşteri Milliyetlerine Göre Dağılımı (1995/96/97)	243
Tablo 65. Konaklayan Müşterilerin Aylar İtibarı İle Milliyetlerine Göre Dağılımı (1996)	244
Tablo 66. Ayrıntılı Gelir Tablosu (1996)	248
Tablo 67. Pansiyon-Ekstra Yiyecek Gelirleri (1995-1996)	247
Tablo 68. Pansiyon-Ekstra İçecek Gelirleri (1995-1996)	247
Tablo 69. Ekstra Yiyecek Gelirleri (Rasyo)	250
Tablo 70. Ekstra İçecek Gelirleri (Rasyo)	251
Tablo 71. Toplam Gelir Tablosu (Rasyo)	252
Tablo 72. Yıllık Toplam Gelir Tablosu(Rasyo)	253
Tablo 73. Toplam Gelir/Gider Tablosu (Rasyo)	254
Tablo 74. Yiyecek İçecek Maliyet Tablosu (Rasyo)	255
Tablo 75. Personel Dağılım Tablosu (Rasyo)	256
Tablo 76. Yiyecek İçecek Satışları 1996 (Ortalama)	262
Tablo 77. Yiyecek İçecek Maliyetleri 1996 (Ortalama)	262
Tablo 78. Yiyecek İçecek Satışları 1996 (Medyan)	263
Tablo 79. Yiyecek İçecek Maliyetleri 1996 (Medyan)	264
Tablo 80. Ekstra Yiyecek İçecek Gelirleri (Sapma)	267
Tablo 81. Yiyecek İçecek Satışları (Trend)	269
Tablo 82. Yiyecek İçecek Maliyetleri (Trend)	270
Tablo 83. Konaklayan Müşterilerin Milliyet Dağılım Tablosu	271
Tablo 84. Alman Müşterilerinin Eğilim Yüzdeleri	272
Tablo 85. Rus Müşterilerinin Eğilim Yüzdeleri	272
Tablo 86. Ekstra Yiyecek Gelirleri ve Karşılaştırma Tablosu	274
Tablo 87. Ekstra İçecek Gelirleri ve Karşılaştırma Tablosu	274
Tablo 88. Toplam Gelirler ve Karşılaştırma Tablosu	274

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa No

Şekil 1. Yiyecek-İçecek Yöneticisinin Görevleri-----	23
Şekil 2. Yiyecek - İçecek Faaliyetlerinin Yönetim Sistemi -----	25
Şekil 3. Maliyet Hareketleri-----	30
Şekil 4. Yiyecek-İçecek Kontrol Sistemi-----	47
Şekil 5. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolüne İlişkin Entegre Bir Bilgisayar Sistemini İşleyişi -----	51
Şekil 6. Yiyecek Maliyet Kontrol Malzeme Akış Şeması-----	55
Şekil 7. Satınalma Fonksiyonu -----	57
Şekil 8. Satınalma Müdürünün İdaresinde Satınalma İşlemi -----	58
Şekil 9. Satıcıların Seçimi -----	64
Şekil 10. Tesellüm Memuru, Günlük Tesellüm Prosedürü -----	73
Şekil 11. Sipariş Miktarı -----	88
Şekil 12. Menü Planlamasında Dikkate Alınması Gereken Etkenler -----	93
Şekil 13. Yiyecek Alışkanlıkları ve Tercihlerini Etkileyen Faktörler -----	95
Şekil 14. Menü Planlama ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları -----	98
Şekil 15. Adisyon Yöntemi İşleyiş Şeması -----	113
Şekil 16. İçecek Maliyet Kontrolü Malzeme Akış Şeması-----	124
Şekil 17. Fiyat Miktar İlişkisi -----	138
Şekil 18. Prestiji Olan Ürünün Talep Eğrisi-----	139
Şekil 19. Fiyatlandırma Kararını Etkileyen Faktörler -----	141
Şekil 20. Grafik ile Başabaş Noktasının Bulunması -----	150
Şekil 21. Talep - Fiyat İlişkisi-----	156
Şekil 22. Aritmetik Ortalama ve Medyan Satışlar (Medyanın Yararı) -----	204
Şekil 23. Aritmetik Ortalama ve Medyan Satışlar (Ortalamanın Yararı)-----	205
Şekil 24. Satış Sapması (Fiyat, Miktar)-----	208
Şekil 25. Maliyet Sapması (Fiyat, Kullanım)-----	209
Şekil 26. Maliyet Sapması (Fiyat, Kullanım, Miktar) -----	210
Şekil 27. Satışlarda Basit Grafik Yöntemi-----	217
Şekil 28. Özer Restoran Yiyecek Maliyetleri -----	219
Şekil 29. Maliyet Eğilim Yüzdeleri (yiyecek)-----	223
Şekil 30. Hasılat Eğilim Yüzdeleri (Yiyecek)-----	224
Şekil 31. Kuver Satışlarının Eğilimleri-----	225
Şekil 32. Phaselis Tatil Köyü Bilgi Akış Şeması-----	245

## *GİRİŞ*

Son otuz yıl içinde uluslararası alanda hızlı bir gelişme gösteren turizm sektörü, bu gelişmenin itici gücü ile; istihdam alanında, uluslararası ticarete, ülkelerin ekonomilerinde geri kalmış bölgelerin kalkınmasında olumlu etkiler yaratması yanında, bazı sektörlerin (inşaat, sigortacılık, ulaştırma vb.) gelişmesine de katkıda bulunmuştur.

Dünya Turizm Teşkilatı'nın (WTO) tahminlerine göre 1989'da uluslararası turizme katılanların sayısı 405,3 milyon kişi olmuş ve bu katılım sonucu (uluslararası ulaşım hariç) 209,2 milyar dolarlık bir harcama gerçekleşmiştir. WTO, 2000 yılında 592 ile 690 milyon kişinin turizm olayına katılacağını ve bu alandaki harcamanın da 350 milyar dolara ulaşacağını tahmin etmektedir.

Dünya ölçeğinde turizme katılanların sayısındaki hızlı artış, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel değişmelerin hızı, mikro düzeyde işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarında, üretim süreçlerinde ve dış çevre ile ilişkilerinde değişimleri zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluğun arkasında yatan temel etmenlerin başında; teknolojik gelişmeler, uluslararası rekabet, çalışma yaşamında insan unsurunun üretim faktörü olarak ön plana çıkması kadar, tüketicilerin mal ve hizmetlerde miktar, fiyat ve nitelik unsurlarını değerlendirerek bilinçli tercih yapmaları yatmaktadır. Bu bilinçli tüketici kitlesinin seyahat bütçelerinin temel giderlerini; konaklama, ulaştırma ve yiyecek-içecek oluşturmaktadır.

Turistin seyahat esnasında geceleme ihtiyacı yanında yiyecek-içecek ve diğer sosyal ihtiyaçlarını gideren otel ve tatil köyleri müşterilerini tatmin edecek mal ve hizmet üretme çabaları ile birlikte, işletmenin devamlılığını sağlayabilmek için karlılık amaçlarını da gözetmek zorundadırlar. Günümüzde artan rekabet koşulları altında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, satış artırıcı önlem ve politikalar yanında, maliyetleri kontrol altına alarak birim maliyetleri asgariye indirmekle mümkün olmaktadır. Zira işletmenin toplam maliyetleri içinde % 35-40'a varan kısmını yiyecek-içecek giderleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletme yöneticileri yiyecek-içecek departmanının etkinlik ve verimliliğini ölçebilmek için tüm modern yönetim ve kontrol tekniklerini kullanmak durumundadırlar.

Bu amaca yönelik hazırladığımız çalışmamız dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde konaklama işletmelerinin turizm sektörü içindeki yeri, sınıflandırılması, maliyet kavramı ve sektörel özellikleri ile yiyecek-içecek maliyet kontrolü ve önemine yer verilmiştir.

İkinci bölümde, yiyecek-içecek maliyet kontrolü bir süreç çerçevesinde ele alınarak bu hizmetlerin sunulduğu alanlar ve işletmelerdeki fiyatlama politikaları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde de yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemleri irdelenerek maliyet ve satışlarda kullanılacak analiz yöntemleri incelenmiştir.

Son bölümde ise; 5 yıldızlı otel ve 1. sınıf tatil köylerinde maliyet ve satışlara ilişkin kullanılan karşılaştırma ve analiz araçlarının tesbitine yönelik yapılan araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir. Diğer yandan yiyecek-içecek maliyet ve satışlara ilişkin kullanılacak karşılaştırma ve analiz araçlarının uygulanabilirliği, örnek bir işletmede test edilmiş, sonuçlarla birlikte önerilere de yer verilmiştir.

## **BÖLÜM - I**

### **KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YİYECEK - İÇECEK MALİYETLERİNİN ÖNEMİNE GENEL BAKIŞ**

#### **1.1. Konaklama İşletmelerinin Turizm Sektörü İçindeki Yeri, Önemi ve Özellikleri**

Bilindiği üzere turizm “İnsanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki, genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkilerin bütünüdür”<sup>(1)</sup>.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere turizm olayı şahısların seyahatlerinden ve konaklamalarından doğan ilişkiler ve olayların bütünüdür. Turizm olayı içerisinde dinamik bir unsur olarak "seyahat" ve yer değiştirmenin sonucu ikinci bir faktör olarak "konaklama" sözkonusu olmaktadır.

1950' li yıllarda uluslararası seyahat eden turist sayısı 25 milyon iken, 1985' de 330 milyona ve bu hareket sonucu (uluslararası ulaşım hariç) 209.2 milyar \$' lık bir harcama gerçekleşmiştir. 1992 yılında ise katılanların sayısı 475 milyon kişiye ve harcama miktarı da 278.7 milyar \$' ulaşmıştır.<sup>(2)</sup> Dünya Turizm Teşkilatı (WTO) 2000 yılında 592 ile 690 milyon kişinin uluslararası turizm olayına katılacağı ve bu alandaki harcamasında 350 milyar \$' a ulaşacağını tahmin etmektedir. 1992 - 2005 yılları arasında her yıl turizm talebinde %4' lük bir artış olacağı tahmin edilmektedir<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> TOSKAY, Tuncay : Turizm Olayına Genel Yaklaşım, İstanbul, 1983, s. 39.

<sup>(2)</sup> E.P., Kearney : Turizm Politik Haritasını Yeniden Çizmek, Avrupa' ya Bakış, Turizm Geliştirme Vakfı Yayını No 32, Ekim 1994, İstanbul, s. 34.

<sup>(3)</sup> MIDDLE TOW TC Wictor : Marketing in Travel and Tourism, Butterworth Heinemann Ltd, Linacve House, Jordan Hill, Oxford OX28DP, London, 1994, s. 55.

Diğer yandan, yakın gelecekte beklenen değişim ve hayal gücünün ürettiği beklentiler ve senaryolar teknolojinin sektöre hakimiyetini kabul ettireceğini göstermektedir. Bu çerçevede 2000' li yıllarda; planlamada robotların, otellerin yönetiminde bilgisayarların, videoda izlenen yörenin doğal havasını koklayabilme ve denizaltı otelleri inşaa etme öngörülmektedir<sup>(4)</sup>.

Avrupa Birliği (AB) gibi sanayileşmiş ülkelerde bile turizmin ihracat gelirleri içindeki payının %18 - 20' lere vardığı<sup>(5)</sup> ve 9 milyon kişiyi istihdam etme imkanı yarattığı<sup>(6)</sup> turizm sektörünün kapsamındaki faaliyetleri sınırlandırmak da oldukça güç olmaktadır. Zira, turizm sektörü geniş kapsamlı bir sektör olup içinde çeşitli alt sektörleride oluşturmaktadır. Bununla birlikte, turizm sektörüne Tablo 1' de ayrıntıları görülebileceği gibi şu hizmet ve faaliyetler dahil edilebilir<sup>(7)</sup>.

- Kar amacı gütmeyen organizasyonlar
- Pazarlama hizmetleri
- Ulaştırma hizmetleri
- Yiyecek - İçecek Faaliyetleri
- Perakende satış mağazaları
- Çeşitli etkinlikler

Turizm sektörü içinde yer alan ağırlama sektörü; konaklama, yiyecek - içecek veya her ikisininde beraber sunulduğu ticari kuruluşları kapsayan geniş bir yelpazeye sahiptir<sup>(8)</sup>. Bu kapsamda, çeşitli konaklama tesislerinden yiyecek - içecek işletmelerine kadar birçok işletme türü söylenebilir. Yiyecek - içecek endüstrisi, faaliyet alanlarına göre; kar amacı güden ve kar amacı ikinci planda tutulan işletmeler olmak üzere 2 grup altında toplanabilir.<sup>(9)</sup> Ancak, konaklama, eğlence ve dinlence amaçlarına göre organize olmuş otelcilik sektörü, ağırlama sektörünün özelliklerinin büyük bir kısmını bünyesinde toplayacak şekilde örgütlenmişlerdir.

<sup>(4)</sup> ALTINAY, Mehmet : 2000' li yıllarda Turizmin Ulaşacağı Boyutlar, Türşab Dergisi, Şubat 1996, s. 10.

<sup>(5)</sup> WTO : Compendium of Tourism Statistics (1989-1993), s. 197.

<sup>(6)</sup> The European Commission Background Report : Turism Policy in The EU, April 1994, s. 1.

<sup>(7)</sup> OLALI, Hasan, KORZAY, Meral: Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993, s. 6.

<sup>(8)</sup> KASAVANA, Michael : Hotel Information Systems Mass. CBL publishing company, Inc, Boston, 1978, s. 3.

<sup>(9)</sup> BUTTLE, Francis : Hotel and Food Service Marketing, Casseil Educational Ltd, London 1986, s. 13.



Tablo:1 Turizm Sektörünün Kapsamına Giren Hizmet ve Faaliyetler

TURİZM ENDÜSTRİSİ						
Kar amacı gültmeyen organizasyonlar	Pazarlama Hizmetleri	Konaklama Faaliyetleri	Ulaştırma Hizmetleri	Yiy. ve İçecek Faaliyetleri	Perakende Satış Mağazaları	Çeşitli Etkinlikler
Kamu turizm Organizasyonu Turizmle ilgili organizasyonlar Turizmle ilgili vakıflar Kamu enformasyon büroları Kamu turistik finansman kuruluşları	Tur operatörleri Seyahat acentaları	Oteller Moteller Motor otelleri Tatil köyleri Kamplar Pansiyonlar Hosteller Botel Spor ve Avcılık Tesisleri Sağlık Tesisleri	Demiryolu Denizyolu Havayolu Karayolu (Otomobil) (Motosiklet) (Limuzin)	Restoranlar Konaklama Tesisleri Yiyecek Perakende satış mağazaları Otomatikler Banka Hizmeti (Snack Barlar) Gezi vapurları Barlar Tavernalar Kafeteryalar	Hediyelik eşya mağazaları Hatıra eşya mağazaları Alış-Veriş yerleri Sanat ve Elishi Eşyası Satan Mağazalar Marketler Değişik Eşya Satan Mağazalar	Animasyon Rekreasyon Eğlence Toplantı Fuar ve Sergi İnceleme Gezileri Spor Karşılaşmalar Yöresel Bayram Sanat Festivali Kültür Şenlikleri Mevsimlik Festivaller

Kaynak : OLALI Hasan, KORZAY Meral; a.g.e., s. 6.

Seyahate çıkan kişinin en önemli gereksiniminin konaklama olması nedeniyle kişinin seyahat kararı, gideceği yerde konaklama olanaklarının bulunup bulunmaması ile de yakından ilişkilidir<sup>(10)</sup>. Diğer bir ifade ile, turistik yörenin turizm açısından etkinliği, belli oranda konaklama kapasitesine bağlıdır. Turizmi seyahati mümkün kılan araçlardan ve seyahat eden kişilere konaklama imkanı sunan işletmelerden ayrı düşünmek mümkün değildir<sup>(11)</sup>.

Konaklama tesislerinin temel işlevi, değişik bir mekanda bulunan turiste geceleme imkanı sağlamaktır. Seyahat harcamaları içerisinde en büyük payı konaklama giderlerinin teşkil ettiği dikkate alınırsa, konaklamanın turizm olayı içerisindeki önemi kendiliğinden ortaya çıkar.

Konaklama endüstrisinin tarihsel geçmişi şüphesiz ki insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak, ulaştırma sektörünün gelişmesi sonucu turizmin belli tüketici gruplarının tekelinden kurtularak kitlesel bir görünüm kazanması, eskiden han ve kervansaray şeklindeki konaklama işletmelerine yeni boyutlar kazandırmıştır. Günümüzde konaklama sektörü eski

(10) YILMAZ Betül, YILMAZ Yaşar. Kat Hizmetleri ve Yönetimi. İnce Ofset. Balıkesir 1989, s. 4.

(11) SEZGİN, Orhan M., ACAR Yıldırım: Turizm, Baştem Yayınları No:1, Ankara, 1991, s. 14.

dönemlerin hanlarından ve kervansaraylarından tamamen farklı, çok yönlülüğü daha da belirginleşen uzmanlaşmış birer kuruluş haline gelmiştir. Diğer yandan, turizmin iç yapısındaki değişmeden doğan gelişme, diğer bir ifade ile, aristokratik turizmden sosyal turizme, kişisel turizmden kitle turizmine geçiş, geleneksel konaklama tesisleri yanında yeni tüketici gruplarının yarattığı talebi karşılamaya yönelik belli sınıflara özgü konaklama tesislerinin doğmasına da neden olmuştur.

Genel anlamda günümüzdeki boyutu ile konaklama işletmelerinin şu şekilde tanımlamak mümkündür. Turizme doğrudan hizmet eden işletmeler arasında yer alan ve turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelere konaklama işletmeleri denir<sup>(12)</sup>.

## ***1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması***

Turizm olayının yapısal ve tarihi gelişmesi çerçevesinde bugünkü boyutlarına ulaşan konaklama işletmelerini çeşitli kriterlere göre değişik şekilde sınıflandırmak mümkündür. En yaygın sınıflandırma “geleneksel konaklama işletmeleri” ve “tamamlayıcı konaklama işletmeleri” şeklindedir.

### ***1.2.1. Geleneksel Konaklama İşletmeleri***

Geleneksel Konaklama İşletmeleri denince, akla ilk gelen işletme türü otellerdir. Zira, konuya tarihsel süreç içinde baktığımızda, M.Ö. 500 ile M.S. 500 yılları arasında din ve konaklamanın iç içe olduğu görülmektedir. Bu dönemlerde manastır ve kiliseler han görevini üstlenmişlerdir. Daha çok dini nedenlerle seyahat eden insanlar konaklama ihtiyaçlarını hanlarda karşılarlarken daha sonraki dönemlerde ücretli konaklama düşüncesi çerçevesinde gelişen ortaçağ dönemindeki İngiliz hancılığı Avrupa otelciliğinin öncülüğünü yapmış ve 1760' lardan sonra otel terimi ile ifade edilmeye başlanmıştır<sup>(13)</sup>.

<sup>(12)</sup> AKTAŞ Ahmet, MET, Ömer I: Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi (Ders Notları Teksir), Balıkesir 1985, s.23.

<sup>(13)</sup> MAVİŞ, Fermani : Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması. Açıköğretim Fakültesi Yay., No:39, Eskişehir, 1985, s. 39.

Tamamlayıcı Konaklama Tesisleri olarak nitelendirdiğimiz işletmeler ise 1890' larda demiryolu taşımacılığı, 1920' li yıllardaki otomobilin devreye girmesi ile gelişen turizm olayının yarattığı gereksinim sonucu ortaya çıkmış olan işletmelerdir<sup>(14)</sup> . Bu tarihi süreç içerisinde olayı ele aldığımızda, geleneksel konaklama tesislerinden otelleri dikkate almak daha uygun bir yaklaşım tarzı olacaktır. Zira, otel kavramı günlük yaşamda genelde tüm konaklama tesislerini temsil eden bir kavram olarak kullanılmaktadır<sup>(15)</sup> .

### 1.2.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Otel, geleneksel konaklama tesislerinden en yaygın olanıdır. "Seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir"<sup>(16)</sup> .

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu' nun 37. maddesinin A fıkrasının 2. bendi uyarınca çıkarılmış Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği' nin 67. maddesinde de "oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir."<sup>(17)</sup> olarak tanımlanmaktadır.

Medlik, oteli "sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek kalmadan, kendisine yapılacak hizmete, belirli bir fiyat ödemeyi kabul edecek insanlara; konaklama, yiyecek ve içeceğin sağlandığı işletme"<sup>(18)</sup> olarak tanımlamaktadır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere oteller tüketicilerin konaklama ihtiyaçlarının yanında beslenme, hatta eğlenme, alış-veriş gibi gereksinimlerini de karşılamakta ve bu gereksinimlerini karşılama amacına yönelik olarak yan ünitelerle donatılmaktadır.

(14) AKTAŞ, Ahmet : Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya, 1989, s. 18.

(15) GÜRBÜZ, Ali Kemal : Konaklama Sektörünün İşletme Ölçeği Yönünden Özellikleri ve Turizm Politikası Açısından Değerlendirilmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) U. Ün. Sos. Bil. Ens. Bursa, 1992, s. 27.

(16) BARUTÇUGİL, S. İsmet : Turizm İşletmeciliği, Uludağ Ün. Basımevi, Bursa, 1984, s. 38.

(17) T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Otel İşletmeciliği, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, No:55, Ankara, 1983, s. 6.

(18) MEDLİK, S.: Profilo of Hotel and Catering Industry, Willam Heineman Ltd., London, 1972, s. 7.

Günümüzde otelcilik; müşterilere evlerini aratmayacak şekilde rahat ve günlük tüm ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde geniş bir hizmet paketi sunan işletmeler haline gelmiştir.

Tanımlardaki hizmetleri verebilmesi için otellerde asgari bulunması gereken şartları şu şekilde özetlemek mümkündür<sup>(19)</sup> :

- a) Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- b) Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
- c) Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- d) Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- e) Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- f) Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- g) Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Asgari şartlarını belirlediğimiz otel işletmelerinin temel özelliklerini de şu şekilde özetleyebiliriz:<sup>(20)</sup>

*a) Otel işletmeleri "zamanı" satar*

Otel İşletmelerinde oda günlük olarak satışa sunulur. O günkü zaman dilimi içerisinde tüketilmesi gerekir. Diğer bir ifade ile, bugün satılmayan odayı bir gün sonraya aktarmak (zamanı stoklamak) mümkün değildir. Dolayısıyla gününde satılmayan oda, konaklama işletmesi için bir kayıptır.<sup>(21)</sup>

*b) Otel İşletmeciliği "insan gücüne dayanır"*

Otel İşletmelerinde otomasyon ve mekanizasyonun kullanılabilmesi alanlar oldukça sınırlıdır. Diğer yandan, bu tür işletmelerin temel üretimi hizmettir. Diğer bir ifade ile, bir

<sup>(19)</sup> AKTAŞ, Ahmet : Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, . . . s. 19.

<sup>(20)</sup> YILMAZ Betül, YILMAZ Yaşar, a.g.e., s. 9.

<sup>(21)</sup> HACIOĞLU, Necdet : Turizm Pazarlaması, Bursa, 1989, s. 13.



### 1.2.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel İşletmelerinin sınıflandırılması çeşitli kriterler dikkate alınarak yapılmaktadır. Genel kabul görmüş bazı kriterler çerçevesinde bu sınıflandırma şu şekilde yapılabilir<sup>(25)</sup> :

*a) Faaliyet sürelerine göre*

- Devamlı oteller (yıl boyu açık)
- Mevsimlik oteller

*b) Ulaştırma araçlarına olan bağımlıklarına göre*

- Havaalanı otelleri
- İstasyon otelleri
- Liman otelleri
- Karayolu kavşak noktalarındaki oteller

*c) Mülkiyetlerine göre*

- Özel mülkiyete ait oteller
- Kamuya ait oteller
- Karma mülkiyetli oteller

*d) Hizmetin sunulması açısından*

- Ailelere hizmet sunan oteller
- İş adamlarına hizmet sunan oteller

*e) Karşıladıkları konaklama ihtiyaçlarının türü bakımından*

- Şehir otelleri
- Kıyı otelleri

<sup>(25)</sup> ŞENER Burhan: Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara 1990, s. 23.

- Kaplıca otelleri
- Dağ otelleri

*f) Büyüklüklerine göre<sup>(26)</sup>*

- Çok küçük oteller (25 veya daha az odalı oteller)
- Küçük oteller (oda kapasitesi 25-100 arası olan oteller)
- Orta büyüklükteki oteller (oda kapasitesi 101-299 arası olan oteller)
- Büyük oteller (yatak kapasitesi 300' den fazla olan oteller)

Büyüklük kavramı (cesamet) ülkeden ülkeye veya zaman süreci içerisinde değişebilmektedir. Bununla birlikte büyüklük kavramı için genellikle şu kriterler kullanılmaktadır.

- Yatak kapasitesi
- Kültürel ve Sosyal etkinliklere ayrılan alanların büyüklüğü ve çeşitliliği
- Otelin yatırım tutarı
- İstihdam edilen personel sayısı
- Belirli dönemlerde sağlanan hasılatın miktarı
- Ek ünitelerin çeşitliliği

Türkiye' de otel işletmelerinin sınıflandırılması turistik oteller ve turistik olmayan oteller olmak üzere 2 ana gruba ayrılmıştır.

Turistik oteller; 12.3.1982 tarih ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu' nun 37. maddesinin A fıkrasının 2 nolu bendi hükmü uyarınca çıkarılan "Turizm Yatırım ve

<sup>(26)</sup> DUKAS, Peter: Hotel Front Office Management and Operation, Dubuque, Iowa, William C. Brown Company Publishers, 1981, s. 2.MAVİŞ, Feri: a.g.e., s. 23

İşletmeleri Yönetmeliği” nin saptadığı normlara göre sınıflandırılmıştır.<sup>(27)</sup>

Buna göre otel işletmeleri 5 ana grupta toplanmıştır.

- Beş yıldızlı oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Tek yıldızlı oteller

Turistik otellerin, turizm işletme belgesine sahip işletmeler olarak sınıflandırılması “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği” nin 24.maddesine göre Bakanlıkça teşkil edilecek sınıflandırma heyetince yapılmaktadır.<sup>(28)</sup> İşletmelerin fiziki nitelikleri, fiyatlandırma vb. hususlar Turizm Bakanlığı tarafından denetlenmektedir.

Turizm İşletme Belgesi’ ne sahip olmayan oteller ise, bağlı oldukları yerel yönetimler tarafından ve belirledikleri normlar çerçevesinde sınıflandırılırlar.<sup>(29)</sup> Bunların kontrolleri de belediyeler tarafından yapılır.

### ***1.2.1.3. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı ve Bu Organizasyon İçerisinde Yiyecek-İçecek Departmanın Yeri ve Önemi***

Örgütlenme veya organize etme işyerinde kişiler ile işler arasında işlerin uygun bir dağılımını yaparak, işler ve kişiler arasındaki, diğer yandan kişilerin kendi aralarındaki ilişkilerini düzenlemek için sürekli devam eden bir çalışmadır.<sup>(30)</sup> Bu çalışma hangi düzeyde olursa olsun yöneticinin sorumluluğundadır. Organizasyon çalışmalarında ilk adım, amaca ulaşmak için gerekli olan işler ve faaliyetlerin ayrıntılı bir şekilde belirlenip, benzerliklerine göre gruplandırılarak bölümlere ayrılmasıdır. İkinci adım da maddi ve beşeri üretim etmenlerini bilfiil temin ve tedarik etmektir.<sup>(31)</sup>

<sup>(27)</sup> OLALI Hasan, KORZAY Meral: a.g.e., s. 41.

<sup>(28)</sup> SAÇ, Firuzan : Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Standart Reçete Kullanımı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) H.Ün. Sos. Bil. Ens., Ankara, 1988, s. 7.

<sup>(29)</sup> ŞENER, Burhan : a.g.e., s.27.

<sup>(30)</sup> MET, Ömer. L: Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s.161.

<sup>(31)</sup> AKTAŞ, Ahmet : Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, s. 99.



Örgüt içerisinde işgörenlerin başarılı olabilmesi için gerekli otoritenin ve sorumlulukların belirlenmesi gerekir. Bu yönetim yetkisinin izlediği hiyerarşi genellikle organizasyon şemasında görülebilmektedir. Biçimsel bir örgüt yapısı, işletmenin faaliyetlerini ve personelin hangi görev ve pozisyonda olduğunu anlamak için rehber olmaktadır.

Otel işletmelerinde biçimsel yapının kurulmasında çeşitli kriterler dikkate alınmaktadır. Benzer hizmetlerin aynı bölüm altında toplanmasına ilişkin gruplama, işletmenin tercihi ile ilgili olmakla birlikte büyüklüğü ile de yakından ilgilidir. Bölümlemedeki temel amaç; yöneticilerin görevlerini kolaylaştırmak ve kontrol kolaylığı sağlamaktır.

Bölmelere ayırmada kullanılan temel kriterler şunlardır<sup>(32)</sup>:

- a) Ürün veya hizmet temeline göre bölmelere ayırma
- b) Fonksiyonlara göre bölmelere ayırma
- c) Coğrafi alana göre bölmelere ayırma
- d) Müşteri temeline göre bölmelere ayırma
- e) Süreç temeline göre bölmelere ayırma

Bölmelere ayırmada fonksiyon ve ürün veya hizmet temeli daha çok işin yapıldığı düzeyde, coğrafi alan ve müşteri temelleri ise daha çok şirket düzeyinde kullanılırlar.

Basit bir ifade ile organizasyon; işletmede görevlerin bölümü, yetki ve sorumlulukların belirli mevkilere dağılımı ve bunlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi olarak tanımlanabilir<sup>(33)</sup>. Organizasyon şemaları oluşturmak, örgütsel yapıyı fonksiyonel hale getirmek için yeterli değildir.<sup>(34)</sup> Zira organizasyon şemaları biçimsel ilişkileri ve iletişim

<sup>(32)</sup> AKTAŞ, Ahmet : Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, a.g.e., s. 100.

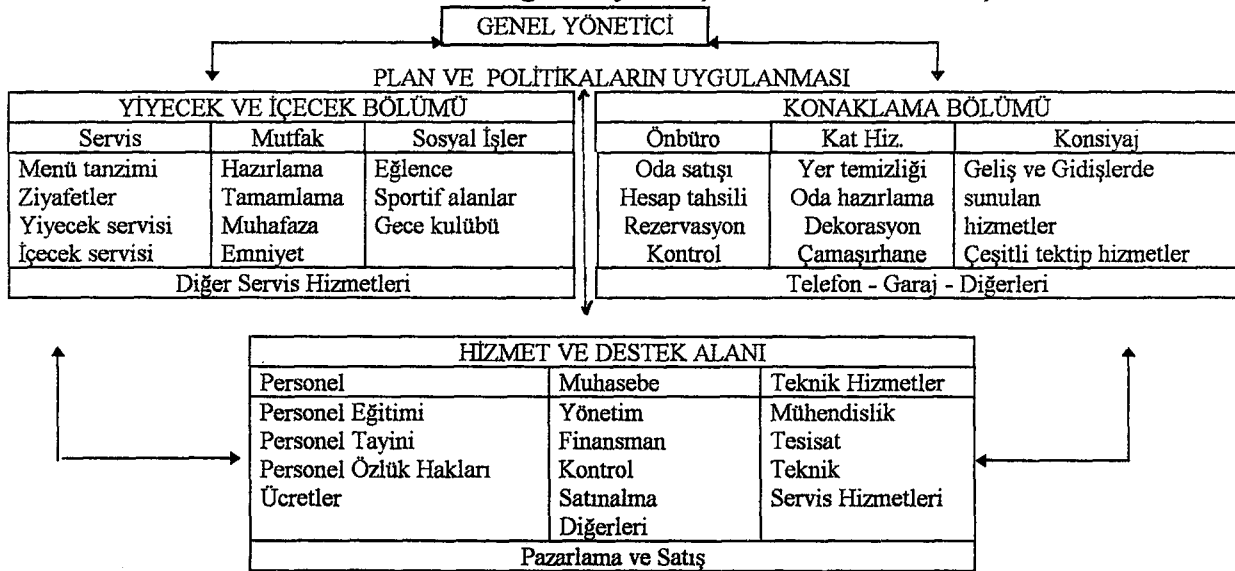
<sup>(33)</sup> YILMAZ, Yaşar : Servis Tekniği ve Yönetimi, İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s. 3.

<sup>(34)</sup> KINGHT B. John, KOSTSCHEVAR H. Lendal: Quantity Food Production, planning and menagement, Von Nestrand Reinhold, New-York, 1989, s. 7.

kanallarını göstermekle birlikte, belirli bir amaç, kural ve düzene sahip olmayan informal ilişkileri göstermezler.<sup>(35)</sup>

Önceleri, küçük veya büyük tüm tipik otel işletmelerinin organizasyon yapısı; çok sayıda departmanın bulunması ve bu departmanlarında doğrudan doğruya işletme müdürüne bağlı olarak faaliyet göstermesi şeklinde idi. Ancak XX. yüzyılın ikinci yarısına doğru ortaya çıkan çeşitli nedenler ve otel işletmelerinin yapısal olarak büyümesi sonucu bu görüş önemli ölçüde değişikliğe uğrayarak daha çağdaş bir görünüm kazandı. Bu değişikliklerin en belirginini, fonksiyonel olarak birbirine yakın olan ünitelerin gruplandırılmaya başlanmasıdır. Örneğin; önceleri konsiyerj, resepsiyon ve kat hizmetleri ayrı ayrı birimler halinde doğrudan doğruya işletme müdürüne bağlı iken, günümüzde odalar bölümü adı altında toplandı. Aynı şekilde restoran, mutfak ve bar gibi yiyecek ve içecek üniteleri de yiyecek içecek bölümü bünyesinde yer almaya başladı. Diğer yandan otel işletmeleri önceleri hizmete ilişkin tüm gereksinmelerinin hemen hemen tamamını kendi bünyelerinde arz ederken, günümüzde bazı hizmetler (çamaşırhane, kasaphane, pastahane, v.b.) bu alanda uzmanlaşmış kuruluşlardan sağlanmaya başlandı. Otel organizasyonu; bazen çeşitli birimlerini bir paket halinde, bazen de tek başına müşteriye sunulan çok sayıda mal ve hizmetlerle ilgili olduğundan organizasyonu da o denli karmaşık bir yapıya sahiptir.

Tablo 2. Otel Organizasyonu İçerisinde Bölümlerin İşlevleri



Kaynak : YILMAZ Yaşar; a.g.e., s. 8

<sup>(35)</sup> AKTAŞ, Ahmet : Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, s. s. 111.

Tablo 2' de görüldüğü gibi otellerin fonksiyonel faaliyetleri üç ana bölümde toplanabilir. Bunlar;

- Yiyecek - İçecek Bölümü,
- Konaklama Bölümü,
- Hizmet ve destek alanlarıdır,

Bu bölümler gelir getiren (faaliyet departmanları) ve gelir getirmeyen (hizmet departmanları) departmanlar olarak gruplandırılabilir<sup>(36)</sup>.

a) *Gelir Getiren Bölümler:* Bu birinci grup içerisinde temel olarak iki bölüm vardır. Bunlar; "Konaklama" (odalar) ve "Yiyecek-İçecek" bölümleridir. Bunlara ilaveten; kuaför, telefon, sigara satışı, çamaşırhane gibi yan gelir getiren üniteler de işletmenin ek hizmetlerine göre değişmektedir.

b) *Gelir Getirmeyen Bölümler:* Bu grup içerisinde de temel iki bölüm mevcuttur. Bunlar; "Yönetim-Muhasebe" ve "Mühendislik-Bakım ve Onarım" dır. Bu grupta yer alan üniteler, doğrudan doğruya gelir getirmemekle birlikte, gelir ünitelerini sevk ve idare eden ve bu ünitelere yardımcı olan departmanlardır.<sup>(37)</sup>

Otel işletmelerinde yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı standart bir organizasyon yapısından bahsetmek mümkün değildir. Bununla birlikte fikir vermesi bakımından Tablo 3' de küçük, Tablo 4' de orta büyüklükte ve Tablo 5' de de büyük bir otelin organizasyon yapısı verilmiştir.

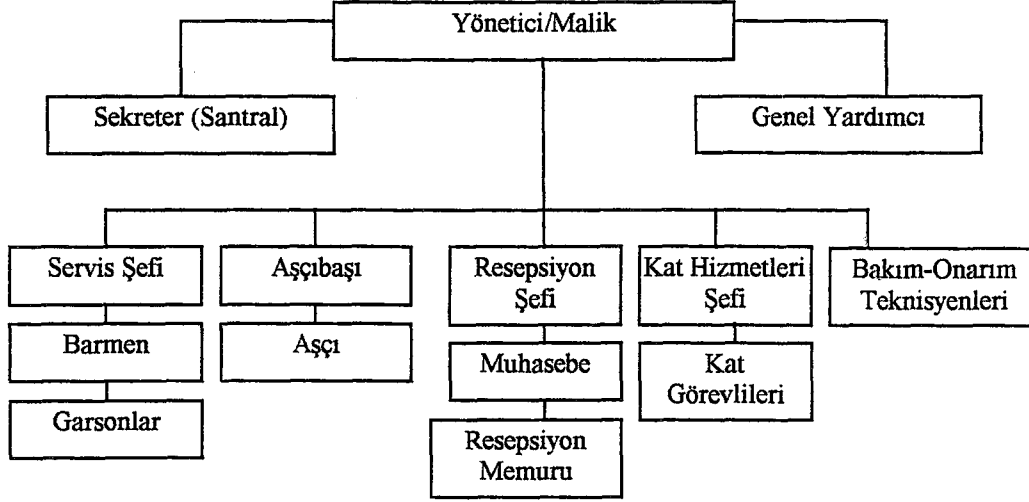
Otel İşletmelerinde Yiyecek - İçecek departmanının önemli olmasının en büyük etkenlerinden birisi oda gelirlerinden sonra en büyük gelir kaynağını oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Yiyecek - içecek gelirleri oransal olarak otel gelirlerinin %38' lik bir kısmını oluşturmaktadır. Hatta birçok otelde bu oran %50' lere ulaşmaktadır.<sup>(38)</sup>

<sup>(36)</sup> YILMAZ Yaşar: *Servis Tekniği ve Yönetimi*, s. 4.

<sup>(37)</sup> DERELİ, Metin : *Otel İşletmeciliğinde Önbüro*, Sim matbaası, Ankara, 1989, s. 7

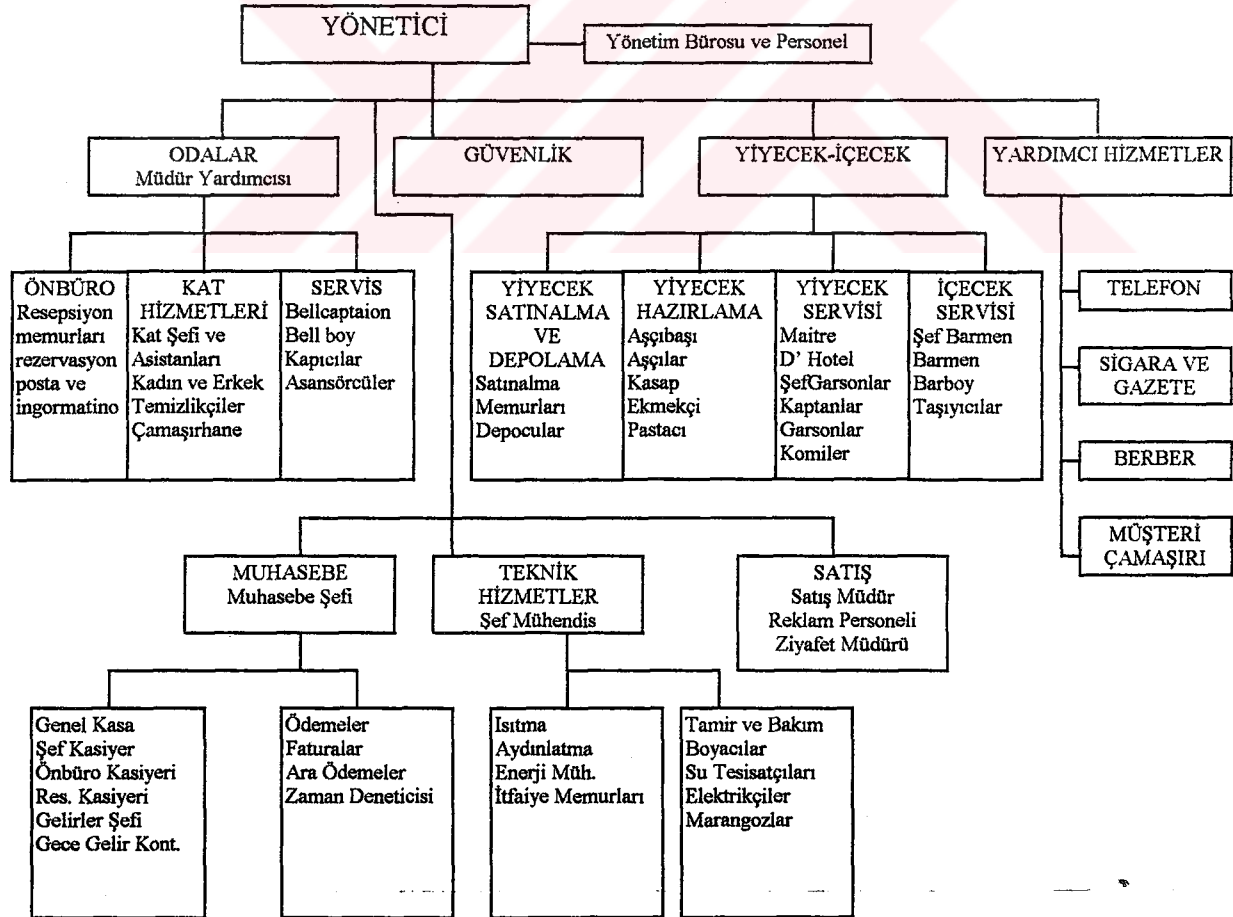
<sup>(38)</sup> OLALI Hasan, KORZAY Meral ; a.g.e., s.364

Tablo:3. Küçük Bir Otelin Organizasyon Şeması



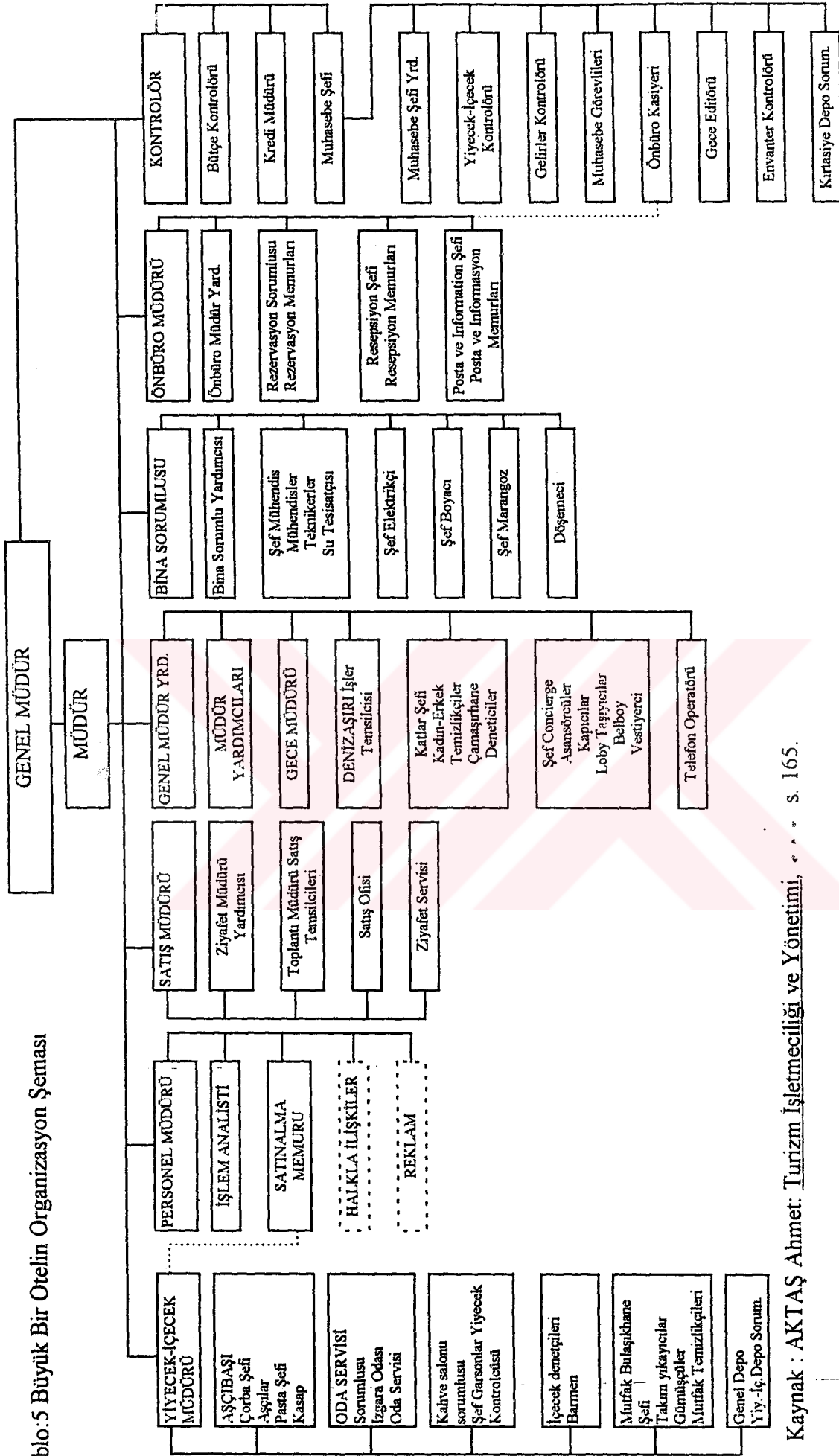
Kaynak : ŞENER Burhan, a.g.e., s. 12.

Tablo 4. Orta Büyüklükteki Bir Otelin Organizasyon Şeması



Kaynak : AKTAŞ Ahmet: Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, . . . s. 166

Tablo.5 Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması



Kaynak : AKTAŞ Ahmet: Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, c . . . s. 165.

Yiyecek - İçecek 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 hizmetleri önemli bir kar merkezi haline gelmiştir.<sup>(39)</sup>

Diğer yandan, yiyecek-içecek hizmetlerinin önemli bir boyutu da, karlı olmasa bile otel işletmesinde bu hizmetin sağlanmasındaki zaruretlerdir.<sup>(40)</sup> Zira tanımlardan da anlaşılacağı üzere otel işletmelerinin birincil amacı müşterilere konaklama imkanı sağlaması, ikincil amacı da yiyecek-içecek hizmetlerini sunmasıdır. Bu nedenle şu iki hususun gözden uzak tutulmaması gerekir<sup>(41)</sup>.

a) Yiyecek - İçecek hazırlama ve sunma yüksek oranda işgücüne dayanır.

b) Gelirlerde, otel müşterileri kadar dışarıya yönelik satışlarda önemlidir. Özellikle banket satışları bu dışa yönelik satışlarda önemli bir yere sahiptir.

Otel işletmelerinde yiyecek - içecek hizmetleri çeşitli alanlarda sunulmaktadır. Bu alanlar; işletmenin büyüklüğü, hizmet kalitesi, yatırım esnasındaki mali kaynakları gibi birçok faktörle bağlantılı olmakla birlikte, bunlar genel olarak şu başlıklar altında toplanabilir<sup>(42)</sup>.

a) *Temel amacı yiyecek hizmeti sunmak olan üniteler:*

-Ana Restoran	-Ziyafet Salonu	-Kahvaltı Salonu	-Diğer Yiyecek Üniteleri
-Grill Restoran	-Gece Kulübü	-Oda Servisi	(Pastahane, Teras Res. vb.)

b) *Temel amacı içecek hizmeti sunmak olan üniteler:*

-Amerikan Bar	- Restoran Bar	- Diğer İçecek Üniteleri
- Snac Bar	- Dans Bar	(Lobi Bar, Havuz Bar, vb.)

<sup>(39)</sup> BIRCHFIELD John C : Design and Layout of Foodservice Facilities, Van Nostrand Reinhold, New-York, 1998, s. 3.

<sup>(40)</sup> NINEMEIER Jack D : Planning and Control Food and Beverage Operations, Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1982, s. 8.

<sup>(41)</sup> MEDLİK, S : The Business of Hotels, Heinemann Professional Publishing Ltd, Halley Court, Jordan Hill, OX2 8EJ, London, 1989, s. 49.

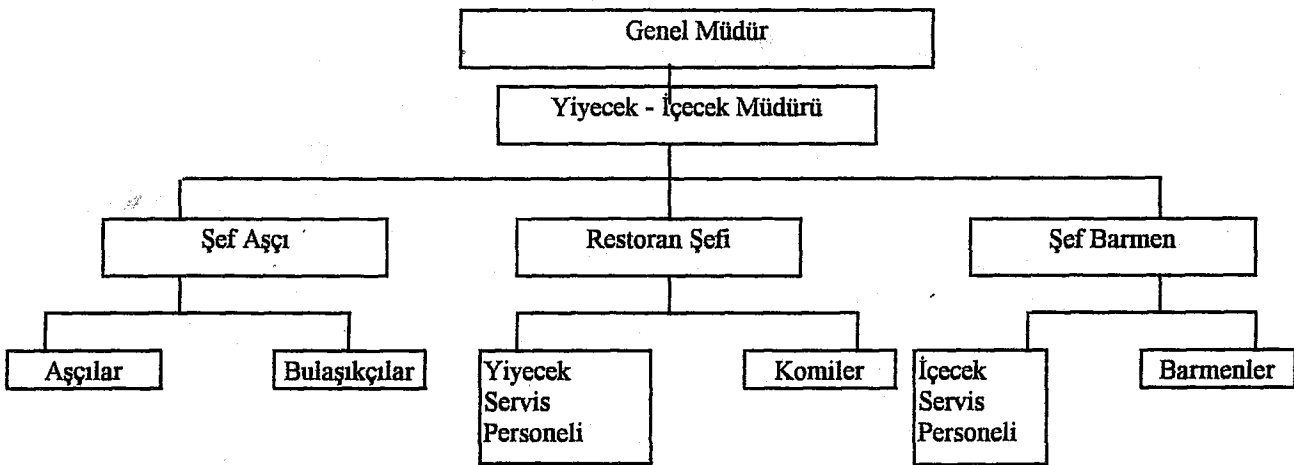
<sup>(42)</sup> YILMAZ, Yaşar : Servis Tekniği ve Yönetimi, s. s. s. 3

Otel işletmelerindeki yiyecek-içecek üniteleri ile bağımsız yiyecek-içecek ünitelerinin amaçları aynı olmakla birlikte bazı hususlarda farklılıkları sözkonusudur. Bunları şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür: <sup>(43)</sup>

- Otellerdeki yiyecek - içecek hizmetlerinin bazı üniteleri 24 saat servis sunmaktadırlar.
- Otelin genel görünümüne uyum sağlaması amacıyla, dekorasyon ve operasyon araç-gereçleri açısından diğer bağımsız yiyecek-içecek işletmelerine göre daha fazla harcamaya ihtiyaç duymaktadırlar.
- Otel işletmeleri, hizmet standartlarını belirli düzeyde tutma zorunluluğu hissetmeleri nedeniyle diğer yiyecek - içecek işletmelerine göre personel giderleri daha yüksek olmaktadır.
- Oteller fonksiyonları gereği 365 (şehir otelleri) günün her öğünü hizmet vermektedirler.

Otel organizasyonları içerisinde yiyecek - içecek üniteleri işletmenin genel amaçları doğrultusunda faaliyetlerini yürütürler. Otel organizasyonlarında bahsedildiği gibi yiyecek - içecek departmanının organizasyonu da işletmenin büyüklüğü, hizmet kalitesi ve faaliyet alanlarının çeşitliliğine göre farklılık gösterir. Tablo 6.' da küçük bir otelde, Tablo 7' de büyük bir otelde yiyecek - içecek departmanının organizasyon yapısı görülmektedir.

Tablo 6. Küçük Bir Oteldeki Yiyecek-İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı



Kaynak : LATTİN Gerald W., The Lodging and Food Service Industry.  
The Educational Institute of American Hotel and Motel. Association, Michigan, 1985, s.147

<sup>(43)</sup> BAŞER, Gözde Gül : Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Analiz ve Fiyatlandırma Yöntemlerinin Belirlenmesi (Antalya Yöresi Araştırması), (Yayınlanmamış Yük. Lis. Tezi) Ak. Ün. Sos. Bil. Ens., Antalya, 1995, s. 18.

Organizasyon tablolarının ortaya koyduğu 2 önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar;

- a) Restoranların boyutuna göre yapılacak temel işler çok fazla farklılık arzetmez.
- b) Servisin başarılı yürütülmesinde, işbirliği ve koordinasyon son derece önemlidir.

Yiyecek-İçecek bölümü otelin; yiyecek, içecek ve servis (hizmet) olanaklarını sağlayan üretim departmanıdır<sup>(44)</sup>.

Bunların içinde en önemlisi de servistir. Bilindiği üzere "Gastronomi", insanlara yiyecek ve içecek hizmetlerinin nasıl ve ne şekilde yapılacağını gösteren bir bilim dalıdır<sup>(45)</sup>. Bir başka ifade ile servis "Yiyecek ve içeceklerin konuklara, kurallar uygun olarak ve uygun malzemeyle sunulmasıdır."<sup>(46)</sup> şeklinde tanımlanmaktadır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere servis, yiyecek ve içeceklerle ilgili bir hizmet dalıdır. Servis olayı; temel kurallara uyma, bilgiyi beceriyle birleştirme, olaylara anında intibak edebilme ve kişisel yaratıcılığını gösterebilme oranında daha da anlam kazanacaktır. Müşteri sadece bir sofranın güzelliğinden değil, aynı zamanda servis personelinin maharetli çalışmasından da zevk alır. Arzulanan bir durum olmakla birlikte kalifiye bir servis elemanı istenmeyen bir yemeği iyi bir takdim ve servisle müşteriye kabul ettirebilir. Ama, çok iyi bir yemeği kötü bir servisle asla kabul ettiremez. Servis yapılan kişiler için bu yemek; belki özel duruma özgü bir fırsat, bir yıldönümü kutlaması, arkadaşlarını ağırlama veya küçük bir değişiklik nedeniyle olabilir. Yemeğin amacı ne olursa olsun servis elemanının görevi; davranışı, dış görünüşü, içten gelen bir hizmet anlayışıyla yemek yiyenlerin orada bulunuş nedenlerine anlamlı bir katkıda bulunmaktır. Bu katkı da ancak başarılı bir servis elemanı tarafından sağlanabilir<sup>(47)</sup>.

<sup>(44)</sup> OLALI Hasan, KORZAY Meral : a.g.e., s. 364.

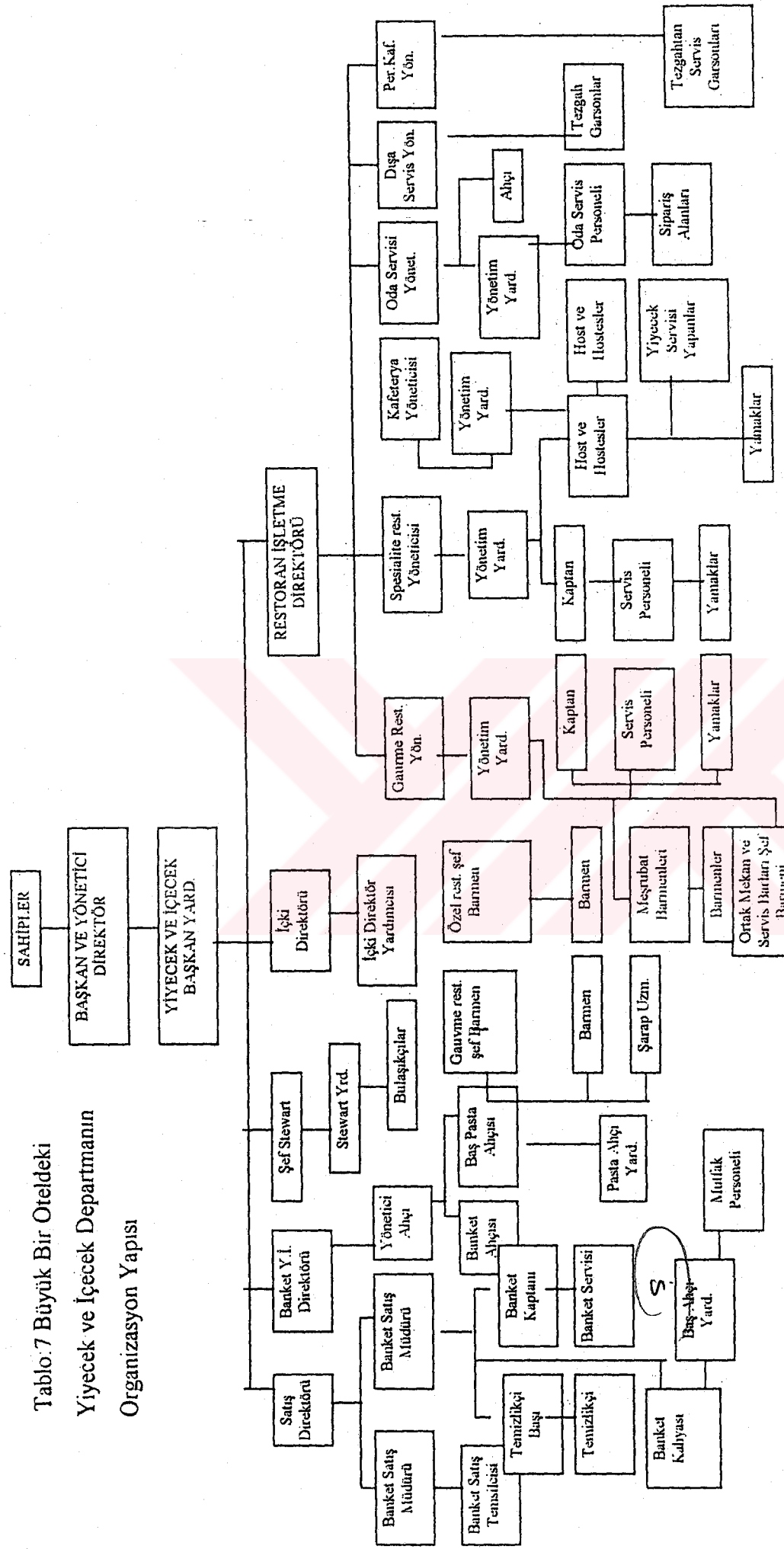
<sup>(45)</sup> PRIES, Johannes : Yiyecek - İçecek Hizmetleri Yönetimi, Çev: ahmet AKTAŞ, Asım TEKİN, Ul. Ün. Basımevi, Bursa, 1984, s. 13.

<sup>(46)</sup> GÜLAL, Mihrinur: Bar Yönetimi ve Restoran Operasyonları, Aydın, 1996, s. 275.

<sup>(47)</sup> YILMAZ, Yaşar: Servis Tekniği ve Yönetimi, ..., s. 9.



Tablo:7 Büyük Bir Oteldeki Yiyecek ve İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı



Kaynak : OLALI Hasan, KORZAY Meral : a.g.e., s. 366.

Yiyecek-içecek ile ilgili tüm hizmetler yiyecek-içecek müdürünün (FB Yöneticisi) yönetim ve denetimde gerçekleştirilir.

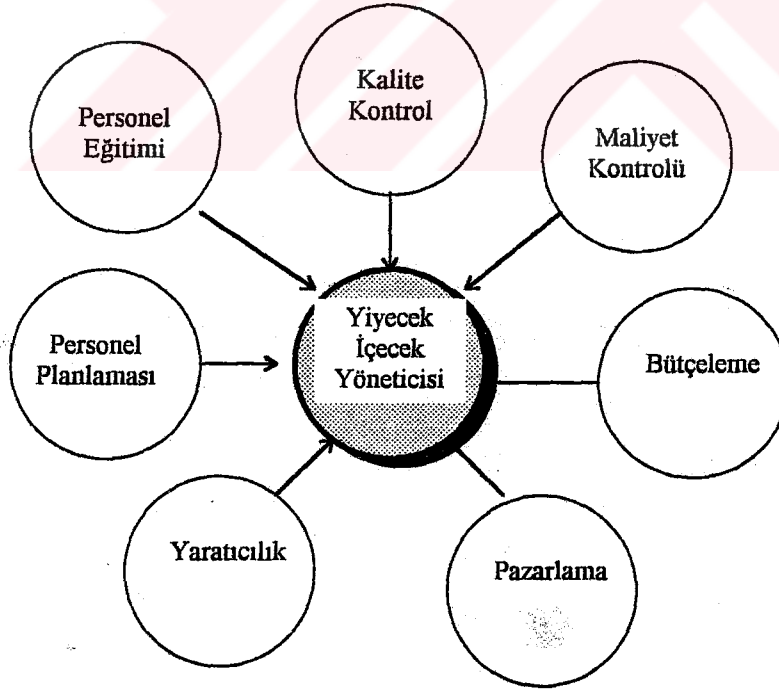
Etkin ve verimli yiyecek - içecek yönetiminde müşteri tüm organizasyonun odak noktasıdır. Müşteriyi merkez noktası kabul eden üçgenin diğer unsurlarını; kalite, verimlilik ve karlılık oluşturmaktadır<sup>(48)</sup>.

Yiyecek - İçecek Yöneticisinin fonksiyonlarını şu şekilde özetlemek mümkündür<sup>(49)</sup>;

- a) Yönetici planlama çalışmalarından sorumludur.
- b) Belirlenen amaçların kiminle ve nasıl başarılacağı konusunda kararlar verir.
- c) Belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak planlama aşamasında personelini motive eder.
- d) Sonuçlarla planların karşılaştırmasını yaparak gerekli önlemleri alır.

Yiyecek - İçecek yöneticisinin temel görevleri şematik olarak (Şekil 1.) şu şekilde gösterilebilir

Şekil 1. Yiyecek-İçecek Yöneticisinin Görevleri



Kaynak : BAŞER Gözde Gül: a.g.e., s. 22

<sup>(48)</sup> BAŞER, Gözde Gül : a.g.e., s. 20.

<sup>(49)</sup> AKTAŞ, Ahmet : Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Ender Ofset, Antalya, 1995, s. 15

Yiyecek-İçecek faaliyetlerinin yönetimine ilişkin gerçekleştirilecek temel prosedürler tüm işletmelerde benzerlik gösterir. Yiyecek - içecek müdürü faaliyetlerin başarılı veya başarısız olmasının kritik belirleyicisi durumundadır. Şekil 2.' de görüldüğü gibi planlama, organizasyon, koordinasyon, personel, yönetim, kontrol ve değerlendirme gibi temel yönetim fonksiyonlarının şemsiyesi altında birçok faaliyet yürütülmektedir. Yürütülen bu faaliyetlerin odak noktasını müşteriler oluştururken başlangıç noktasının da ürün belirlemeye yönelik pazarlama planlaması ve stratejileri oluşturmaktadır.

### 1.2.2. Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri

#### a) Motel

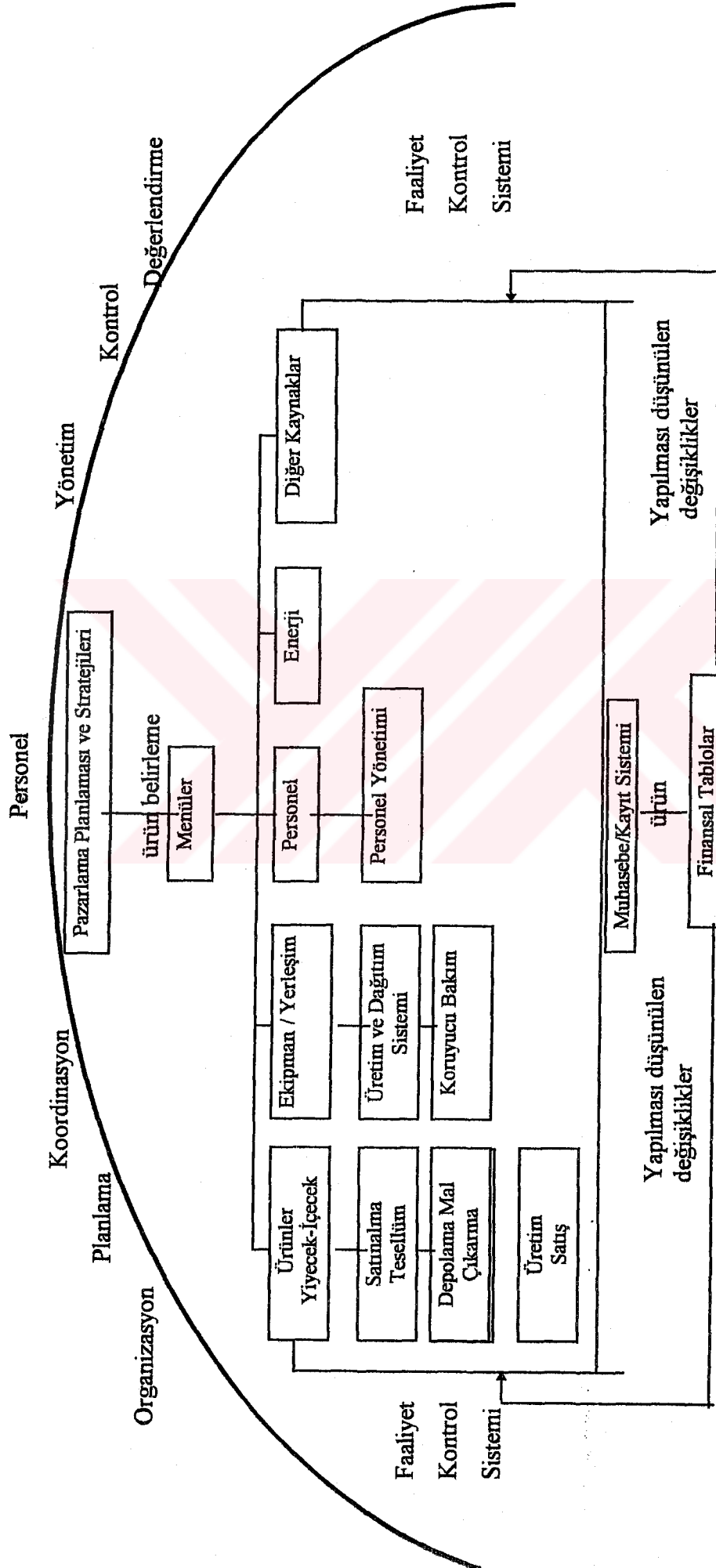
Moteller genellikle büyük yerleşim merkezlerinin dışında, karayollarının kavşaklarında veya karayolu ile bağlantısı olan doğal ve tarihi yönden çekiciliği bulunan alanlarda kurulan konaklama tesisleridir. Karayolu güzergahlarında kurulması nedeni ile müşterilerin arabalarını bırakabilecekleri park sahalarının bulunması bu tür tesisler için ayrı bir önem arzeder.<sup>(50)</sup>

Moteller, zamanla büyük şehir merkezlerinin yakınlarında kurulmaya başlandı. Şehir merkezlerine yaklaşma, motellerin inşaat tarzlarında belirgin bir farklılık yarattı. Karayolu kavşaklarında kurulan moteller genellikle yatay bir tarzda inşa edilirken, şehir merkezlerine yaklaştıkça bu yatay görünüm yerini çok katlı motellere bıraktı.<sup>(51)</sup> Tabi ki bunda en büyük etken, şehir merkezlerine yaklaştıkça arsa fiyatlarının yükselmesi olmuştur. Hatta günümüzde kent merkezlerinde de motellere rastlamak mümkündür. Son yıllarda sahil kentlerinde "tatil moteli" diye bilinen yeni motel tipide ortaya çıktı. Bu motellerde konuklara, barınma, yeme-içme imkanları yanında çeşitli sportif alanlarda kurslar, eğlence, sinema gibi yan hizmetlerde sunulmaktadır.

<sup>(50)</sup> BARUTÇUGİL, İsmet S: a.g.e., s.38

<sup>(51)</sup> MET, Ömer L. : a.g.e., s. 14.

Şekil 2. Yiyecek - İçecek Faaliyetlerinin Yönetim Sistemi



Zaman/Prosedür/Para

Kaynak : Ninemeier Jack D: Planing and Control Food and Beverage Operations, s. 11

Genellikle arabasıyla seyahat edenlerin kısa süreli konaklamalarına hizmet veren moteller, yerleşim alanlarının gürültüsünden uzaklaşmak, doğaya daha yakın olmak ve ucuz konaklama sağlamak isteyen müşteriler tarafından tercih edilmektedir.

#### *b) Kamping*

Karayolları üzerinde, deniz, göl ve dağ gibi doğa güzelliği olan alanlarda çeşitli amaçlar için kurulan sabit veya geçici tesislerdir. Bu tesislerde bazı mekanlar müşterilerin ortak kullanımına açılmakta, Dolayısıyla konaklama ve yeme-içme giderlerinde belirli bir tasarruf sağlamak mümkün olmaktadır.

Kamplar, altyapı olanaklarının bulunduğu alanlarda inşa edilmektedirler. Bununla birlikte, altyapı olanağı olmayan alanlarda geçici olarak kurulan kamplar da bulunmaktadır.<sup>(52)</sup>

Kampları kuruluş yerleri ve amaçları bakımından şu şekilde sınıflandırabiliriz

- Belirli alanlarda (dağ, deniz v.b.) kurulan tatil kampları
- Yol güzergahlarında kurulan transit kamplar
- Turistik merkez yakınlarında kurulan turistik kamplar
- Belirli bir süre için kurulan geçici kamplar
- Belirli bir tüketici grubu (gençler, sakatlar, öğrenciler v.b.) için kurulan özel kamplar

#### *c) Pansiyon*

Esas fonksiyonu konaklama gereksinimini karşılama olmakla birlikte, istendiğinde yiyecek-içecek servisi de verebilen aile işletmesi türündeki küçük tesislerdir. Bu tür tesislerde (donatım ve atmosfer bakımından) ev atmosferi hakimdir. Hizmetler, genellikle aile bireyleri tarafından yerine getirilir.

Günümüzde çok katlı profesyonelce işletilen pansiyonlar olduğu gibi, evinin kullanım fazlası olan odasını tüketicilere sunarak gelir elde eden, amatörce yapılan pansiyonculuğu da görmekteyiz.<sup>(53)</sup> Ev pansiyonculuğu dediğimiz bu tür konaklama birimlerinde hizmet

<sup>(52)</sup> SÖNMEZ Ayşe, ÇUKUROVA Şengül, ÇİFTÇİ İrfan ve USTA Hüseyin E : Pansiyon İşletmeciliği, Çınar Matbaacılık, İst. 1988, s. 13

<sup>(53)</sup> AKTAŞ, Ahmet : Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi,s. 28.

genellikle aile tarafından yürütülmekte ve odalar sade bir şekilde döşenmektedir. Ucuz konaklama üniteleri olarak nitelendirilebileceğimiz pansiyonlar, daha ziyade az gelirli turistler tarafından talep edilmektedir.

#### *d) Oberj*

Kış sporları yapmayı, doğa güzelliklerinden yararlanmayı ve sakin bir ortamda dinlenmeyi arzulayan tüketicilere hitap eden bir konaklama işletmesi türüdür. Bu tür işletmelerin kuruluş amacına uygun donatılması gerekmektedir. Diğer yandan tesisin fiziki görünümünün doğal çevre ile bütünlük arzedecek şekilde inşası bu tür işletmelerin en belirgin özelliğidir.

#### *e) Tatil Köyü*

Genellikle tek katlı, ahşap veya beton evlerden oluşan tatil köyleri uzun süreli konaklamaya uygun ve kendi kendine yetebilen tesislerdir. Tatil köyleri doğal güzellikler açısından zengin ve deniz turizmine elverişli alanlarda, yan üniteleri ile birlikte kurulurlar. İyi örgütlenmiş tatil köyleri; su kayağından - voleybola, sağlık tesislerinden - alışveriş merkezlerine ve eğlence faaliyetlerinden - kültürel imkanlara kadar çok yönlü hizmet sunarlar.<sup>(54)</sup>

#### *f) Diğer Konaklama İşletmeleri*

Yukarıda belirtilen konaklama işletmelerinin dışında kalan ve turizm amaçlı seyahatlerde geceleme gereksinimini karşılayan bazı konaklama birimlerinden de söz edilebilir.

Bunların başlıcaları şunlardır:<sup>(55)</sup>

- Kültür ve sportif amaçlı seyahatler için hizmet veren, küçük de olsa mutfak ve kahvaltı salonu düzenlenmesi olan hosteller
- Kaplıca, ılıca, içme olarak adlandırılan veya sağlığa uygun iklim koşullarının bulunduğu alanlarda kurulan sağlık turizmüne yönelik konaklama işletmeleri
- Çeşitli meslek, kamu veya özel kuruluşların dinlenme tesisleri veya misafirhaneleri

<sup>(54)</sup> GÜROL Gürel, GÜREL Mehmet: Resepsiyon Muhasebe, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1989, s. 7.

<sup>(55)</sup> YILMAZ, Yaşar: Sosyal Turizm ve Türkiye, (Yayınlanmamış Yük. Lis. Tezi) H. Ün. Sos. Bil. Ens., Ankara, 1984, s. 54.

- Dağ sporları yapmaya uygun alanlarda basit şekilde inşa edilmiş, dağ sığınakları, dağ evleri veya avcı kulübeleri
- Belirli bir tatil dönemi için kiraya verilen odalar veya daireler
- Okulların kapalı olduğu dönemlerde özellikle öğrenci ve gençlik turizmine hizmet veren öğrenci yurtları

### **1.3. Maliyet Kavramı ve Konaklama Sektöründeki Önemi**

#### **1.3.1. Maliyet ve Gider Kavramları**

En geniş anlamı ile maliyet (Cost); "Bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakarlıkların tümüdür"<sup>(56)</sup>. Diğer bir tanımda da maliyet; "Bir para miktarının ödenmesi, diğer varlıkların elden çıkarılması, sermaye hisselerinin verilmesi, ya da bir borcun ihtiyar edilmesi biçiminde ortaya çıkan, harcamalar karşılığında elde edilen mal ve hizmet değeri ile bu değerlerden herhangi bir nedenle kaybedilen değerdir"<sup>(57)</sup>. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere maliyet; belirli bir amaca ulaşabilmek için katlanılan fedakarlıkları ifade etmektedir. Ancak katlanılan bu fedakarlığın para ile ölçülebilir olması gerekmektedir. Diğer yandan katlanılan bu fedakarlık geçmişle ilgili olduğu gibi, gelecekte yapılacak faaliyetlerle ilgili de olabilmektedir.

Bir varlık veya bir hizmet elde etmek için ödeme yapıldığında veya borçlanıldığında veya herhangi bir varlık elden çıkarılması harcama olarak ifade edilir. Harcama sonucu sağlanan ekonomik yarar harcamanın yapıldığı muhasebe dönemini ilgilendiriyorsa o dönemin gideri (masraf) olarak ifade edilir. Harcama sonucu sağlanan ekonomik yarar gelecek muhasebe dönemlerinde de elde edilecekse, bu harcama varlıklar şekline dönüşür ve ilgili muhasebe döneminde bir değer ölçüsü olan maliyet ile ifade edilir<sup>(58)</sup>.

<sup>(56)</sup> YÜKÇÜ, Süleyman: Maliyet Muhasebesi, İzmir, 1993, s. 22.

<sup>(57)</sup> TÜRKSOY, Adnan: Otel İşletme Maliyetlerinin Yönetimsel Bakımdan Değerlendirilmesi, Kalkınma Dergisi, No:40, Haziran 1992, s. 9.

<sup>(58)</sup> ÖZGÜR, Feridun: Muhasebe İlkeleri, İst. Ün.İşl.Fak.Yayın No:162, İstanbul 1985, s. 148.

Üretim işletmelerinde üretilmesi amaçlanan mamulün elde edilebilmesi için mal ve hizmet tüketimi maliyet gideri olarak tanımlanabilir<sup>(59)</sup>. Mal ve hizmet tüketilmekle birlikte ortadan kalkmamakta, sadece şekil değiştirerek yeni bir mamul haline dönüşmektedir.

Gider kavramı; işletmenin normal faaliyetini sürdürebilmesi için kullanılan mal ve hizmetlerin parasal tutarı, maliyet gideri ise, üretim amacıyla mal ve hizmet tüketimi olarak ifade edilebilir. Burada iktisadi bir varlığın tüketimi söz konusudur. Harcama kavramı ise, iktisadi değerin elde edilmesi esnasında ödeme yapılmasını ifade etmektedir. Yani tüm harcamaların (yardım, bağış vb.) maliyet gideri olması sözkonusu değildir. Gider ve maliyet kavramlarının ikisi de harcamaların değişik şekilde gruplanmasıyla meydana getirilmektedir.

Harcama grupları belirli bir dönemdeki kârın belirlenmesi ile ilgili ise, gider olmakla birlikte bu harcama grupları maliyet olarak da ifade edilebilmektedir (Hammadde maliyeti, işçilik maliyeti vb.). Diğer bir ifade ile, ürün giderleri maliyet olarak ifade edilmekte, dönem giderlerinin gruplandırılarak sınıflandırılmasından gider terimi kullanılmaktadır. Maliyet kavramı sadece ürün giderlerine ilişkin bir terim değildir. Yöneticilerin faaliyetlerle ilgili alacakları ekonomik kararlardaki harcama grupları için de maliyet kavramı kullanılmaktadır (İnşaat maliyeti, fiyatlama maliyeti vb.).<sup>(60)</sup>

Biz burada konumuz gereği bundan sonraki ifadelerimizde "maliyet" kavramını, "maliyet gideri" kavramı ile eşanlamlı olarak kullanacağımızı belirtme gereğini duymaktayız.

### ***1.3.2. Üretim İşletmelerinde Ürün Maliyetlerini Belirleyen Unsurlar ve Maliyet Hesaplama Süreci***

Maliyet unsurları Şekil 3.' de görüldüğü gibi, ilk madde ve malzeme, işçilik ve genel üretim giderleri olmak üzere 3' e ayrılarak incelenebilir. Bu unsurlardan oluşan toplam maliyetler üretim hacmi ile ilişkilendirilerek sabit, değişken ve yarı değişken maliyetler olarak gruplandırılabilir<sup>(61)</sup>.

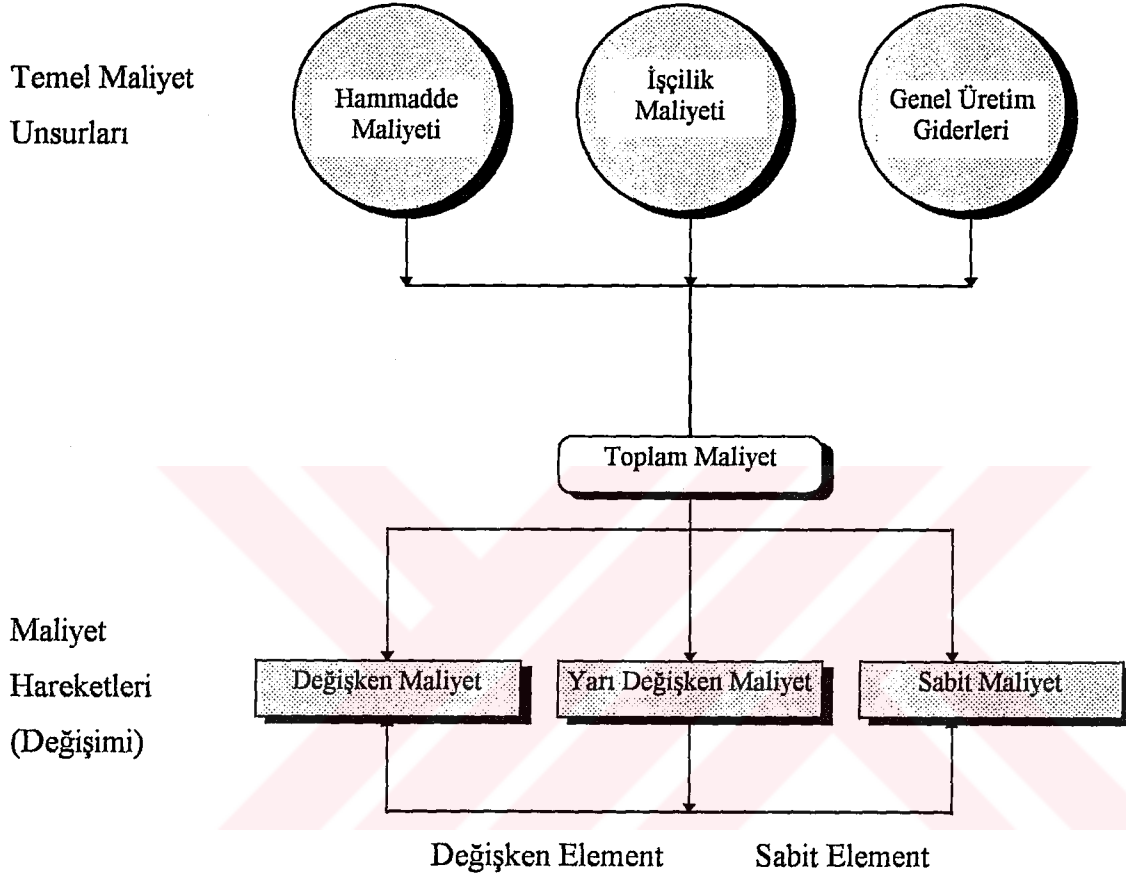
<sup>(59)</sup> YÜKÇÜ, Süleyman: a.g.e., s. 23.

<sup>(60)</sup> SÜMERKAN, Zekeriya: Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost Control), ince ofset, Balıkesir, 1989, s. 8.

<sup>(61)</sup> HARRIS Peter J., HAZZARD Peter A. : Accounting in the Hotel and Catering Industry, Stanley Thornes (publishers) Ltd. Cheltenham, 1994, s. 12.

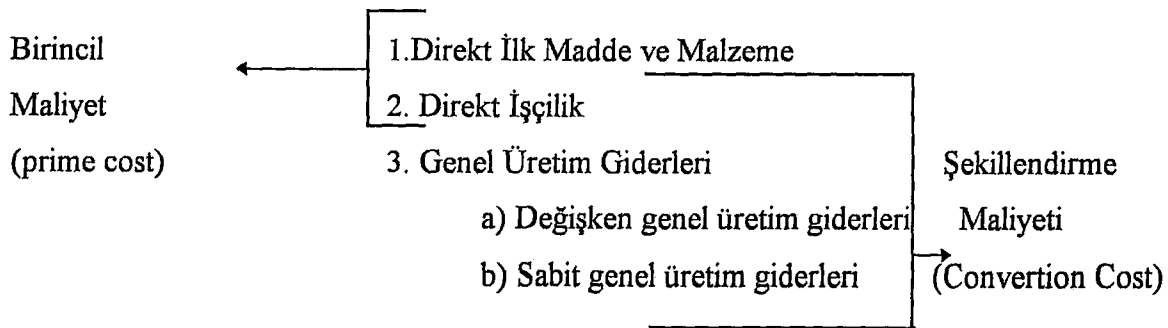


Şekil : 3. Maliyet Hareketleri



Kaynak : HARRIS Peter J., HAZZARD Peter A.: a.g.e., s. 7.

Üretim işletmelerinde belirli dönemlerde üretilen ürün için yapılan harcamaların tesbiti ve dönem sonunda, satın alınan ve kullanılmayan malların maliyetlerini bulmak için yapılan harcamalar üç' e ayrılarak incelenebilir.<sup>(62)</sup>



<sup>(62)</sup> YÜKÇÜ, Süleyman: a.g.e., s. 26.

Sıralamada görüldüğü üzere “direkt ilk madde ve malzeme” ve “direkt işçilik” birincil maliyet olarak adlandırılmakta, bunun yanında “direkt işçilik” ile “genel üretim giderleri” nin değişken ve sabit kısımlarının toplamı şekillendirme maliyeti adı altında ifade edilmektedir.

Direkt ilk madde ve malzeme (direct material cost); üretim esnasında kullanılan malzemeden mamul yapısı içine girip mamulün temel ögesini oluşturan ve doğrudan doğruya saptanması teknik açıdan mümkün olan, diğer yandan iktisadi bakımdan da anlamlı sayılabilecek malzeme, dolaysız ilk madde ve malzeme malzeme başlığı altında toplanır.<sup>(63)</sup> Malzeme hammadde olabileceği gibi, başka bir sanayi kolunun mamulü de olabilir. Mamulün oluşumunda temel girdi olmamakla birlikte ürünün gerçekleşmesine katkıda bulunan diğer malzemelerde endirekt (indirekt material) ilk madde ve malzeme kabul edilir. Bu giderler değişken genel üretim giderleri içerisinde değerlendirilirler.

Direkt işçilik (direkt Labor Cost); bir ürün üretilmesinde dolaysız olarak kullanılan işgücü gideridir. Bu gider kalemi ile üretilen mamul arasında ekonomik ve mantıklı bir ilişki kurulabilmektedir. Bunun dışında kalan ücret giderleri endirekt olarak düşünülür ve değişken genel imalat giderleri arasında yer alır.

Genel üretim giderleri (General manufacturing cost) ise; üretimle ilgili direkt ilk madde ve malzeme ve direkt işçilik dışındaki tüm harcamaları kapsar. Bu gider kalemi ile üretilen ürün arasında ekonomik ve mantıklı bir bağ kurmak oldukça zor olmaktadır. Bunun için çeşitli dağıtım yöntemleri kullanılır.

Maliyet giderlerini değişik açılardan sınıflandırmak mümkündür. Ancak, konumuza baz olması bakımından maliyet giderlerini sadece üretim hacmi ile ilişkilendirerek gruplamakla yetineceğiz.

Maliyetler; üretim miktarı ile olan ilişkileri bakımından esas itibarı ile üç şekilde incelenebilir.<sup>(64)</sup>

- a) Sabit Maliyetler
- b) Değişken Maliyetler
- c) Yarı değişken maliyetler

<sup>(63)</sup> BURSAL Nasuhi, ERCAN Yücel : Maliyet Muhasebesi, Der Yayınları, 103, İstanbul 1992, s. 75.

<sup>(64)</sup> ERTÜRK, Halis: Maliyet Muhasebesine Giriş, Tunahan Matbaası, Bursa 1985, s. 17.

*a) Sabit maliyetler (Fixed Costs)*

Belirli dönemde üretim hacmindeki değişimlerden etkilenmeyen maliyetlerdir.<sup>(65)</sup> Diğer bir ifade ile bu maliyetler üretim hacmine bağlı olarak artış ve azalış (bina amortismanı, kira vb.) göstermezler.

Toplam sabit maliyetler üretim hacmine bağlı olarak değişmemekle birlikte, bir birim mamul içinde yer alan sabit maliyetler üretim hacmi ile ilgili olarak değişkenlik göstermektedir.

*b) Değişken Maliyetler (Variable Costs)*

Üretim hacmine bağlı olarak artış ya da azalış gösteren maliyetlerdir.<sup>(66)</sup> Bu maliyetlerde üretim hacmi ile aynı oranda bir değişiklik sözkonusu ise doğrusal bir maliyetten söz edilebilir.<sup>(67)</sup> Ancak bu seyir çizgisi her zaman aynı oranda olmayabilir. Yani üretim hacmindeki artıştan daha az oranda bir değişim gösterebilir ki bunlara degressif giderler denir.

*c) Yarı Değişken Maliyetler (Semi - Variable Costs)*

Bu maliyet türü, hem sabit hem de değişken maliyetlerin özelliklerini içerir. Diğer bir ifade ile, yarı değişken maliyet giderlerinin bir kısmı sabit, bir kısmı ise değişken özellik gösterir.<sup>(68)</sup>

Konumuz çerçevesinde vermeye çalıştığımız temel kavramlar ve maliyetlerin sınıflandırılmasından sonra, üretim işletmelerindeki maliyet hesaplama sürecini şu şekilde vermek mümkündür. Üretim işletmelerinde maliyet unsurları üretimde kullanıldıkça, üretim maliyetini meydana getirecek şekilde toplanmakta ve üretim tamamlanıp ürün ortaya çıkarıldığında ürünün maliyeti de ortaya çıkmaktadır.<sup>(69)</sup> Bunu basit olarak şu şekilde şematize etmek mümkündür:

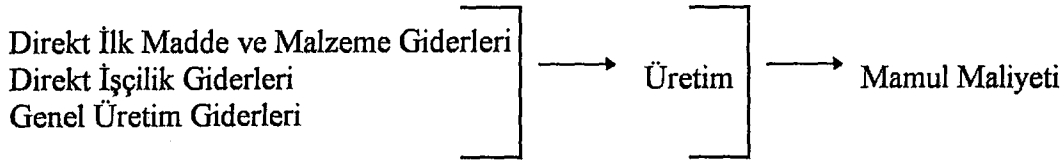
<sup>(65)</sup> HUGHES, Howard L.: Economics for Hotel and Catering Students, Stanley Thornes (publishers) Ltd., Cheltenham, 1993, s. 107.

<sup>(66)</sup> PETER Harris J., HAZZARD Peter A.: a.g.e., s. 191.

<sup>(67)</sup> HUGHES Janet, IRELAND Brian : Costing and Calculations For Catering, Stanley Thornes (Publishers) Ltd. Cheltenham, 1981, s. 135.

<sup>(68)</sup> HARRIS Peter J., HAZZARD Peter A.: a.g.e., s.191.

<sup>(69)</sup> SUMERKAN Zekeriya : Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost Control), s. 21.



Bunu, Tablo 8.' de görüldüğü gibi göstermek mümkündür.

Tablo 8. Üretilen Malın Maliyet Tablosu

Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri	x x x
Direkt İşçilik Giderleri	x x x
Genel Üretim Giderleri	+ x x x
<hr/>	
Üretime Yüklenen Giderler	x x x
Dönem Başı Yarı mamul Maliyeti	+ x x x
<hr/>	
Üretimle Yüklenen Toplam Maliyet	x x x
Dönem Sonu Yarı Mamul Stok Maliyeti	x x x
<hr/>	
Üretilen mamul Maliyeti	x x x

İşletmeler Muhasebenin dönemsellik kavramı gereği gelir ve giderlerini tahakkuk esasına göre muhasebeleştirerek, hasılat, gelir ve karları aynı döneme ait maliyet gider ve zararlarla karşılaştırılırlar. Yani dönemsellik kavramı; işletmenin sınırsız kabul edilen ömrünün, belli dönemlere bölünmesi ve her dönemin faaliyet sonuçlarının diğer dönemlerden bağımsız olarak saptanmasını ifade eder<sup>(70)</sup>. Dolayısıyla maliyetlerinde dönemler itibarı ile belirlenmesi gerekir.

Üretim işletmelerinde maliyet hesaplama yöntemi bahsedildiği gibi bir süreç izlenerek yapılmakla birlikte, sürecin her bir aşamasında maliyetlerin belirlenmesine yönelik birçok teknik kullanılmaktadır<sup>(71)</sup>. Bunları şu ana başlıklar altına toplamak mümkündür:

- Mevcut hammadde, mamul, yarımamul stoklarını değerlemeye yönelik teknikler
- Dönembaşı mamul stoklarının maliyetlerini belirlemeye yönelik teknikler
- Esas üretim dışında üretime katkısı olan gider merkezlerinin giderlerinin üretime yüklenmesiyle ilgili teknikler

<sup>(70)</sup> TÜRMOB, Muhasebenin Temel Kavramları ve Tek Düzen Hesap Planı, Ankara, 1993, s. 5.

<sup>(71)</sup> SÜMERKAN, Zekeriya . Cost Control, s. 23.

- Birlikte yapılan üretimle ayrı ürünler elde edilirken ürünün maliyetinin belirlenmesi ile ilgili teknikler

Bu tekniklerin bazılarında yiyecek-içecek maliyet kontrolü sürecinde de yararlanılmaktadırlar. İleriki bölümlerde yararlanılan bu tekniklere daha ayrıntılı olarak değinilecektir.

### 1.3.3. Konaklama Sektöründe Maliyet Kavramının Sektörel Özellikleri

Konaklama İşletmelerinin yapısından kaynaklanan özellikleri, gerek yatırım gerekse işletme esnasındaki maliyet unsurları üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Daha önce otel işletmelerinin özelliklerine değinirken hizmet unsurunun önplanda olmasının getirdiği farklılığa bir ölçüde değinmiştik. Konuyu sektörel bazda ele aldığımızda sanayi ve hizmet işletmelerinin ürüne yönelik bazı temel farklılıkları sözkonusudur<sup>(72)</sup>. Bu farklılıkları Tablo 9.'da görüldüğü gibi özetlemek mümkündür.

Tablo 9. Sanayi ve Hizmet İşletmelerinin Ürüne Yönelik Temel Farklılıkları

SANAYİ	HİZMET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün genellikle somut, elle tutulabilir yapıdadır.</li> <li>• Sahiplik genellikle satış yapıldığında transfer edilebilir.</li> <li>• Ürün genellikle tekrar satılabilir.</li> <li>• Ürünlerin demonstrasyonu mümkündür.</li> <li>• Ürün depolanabilir.</li> <li>• Tüketim üretimi izler.</li> <li>• Üretim, satış ve tüketim genelde farklı mekanlarda yer alır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servis genellikle elle tutulamaz yapıdadır.</li> <li>• Sahiplik hakkının transferi zordur.</li> <li>• Servisin tekrar satışı zordur.</li> <li>• Servisin genelde satış öncesi demonstrasyonu olamaz.</li> <li>• Ürün depolanamaz.</li> <li>• Üretimle tüketim genelde aynı zamanda olur.</li> <li>• Üretim, tüketim ve bazen satış, aynı yerde olur.</li> <li>• Çoğu zaman dolaysız iletişim gereklidir.</li> </ul>
Şirket ve müşteri arasında dolaylı iletişim mümkündür.	

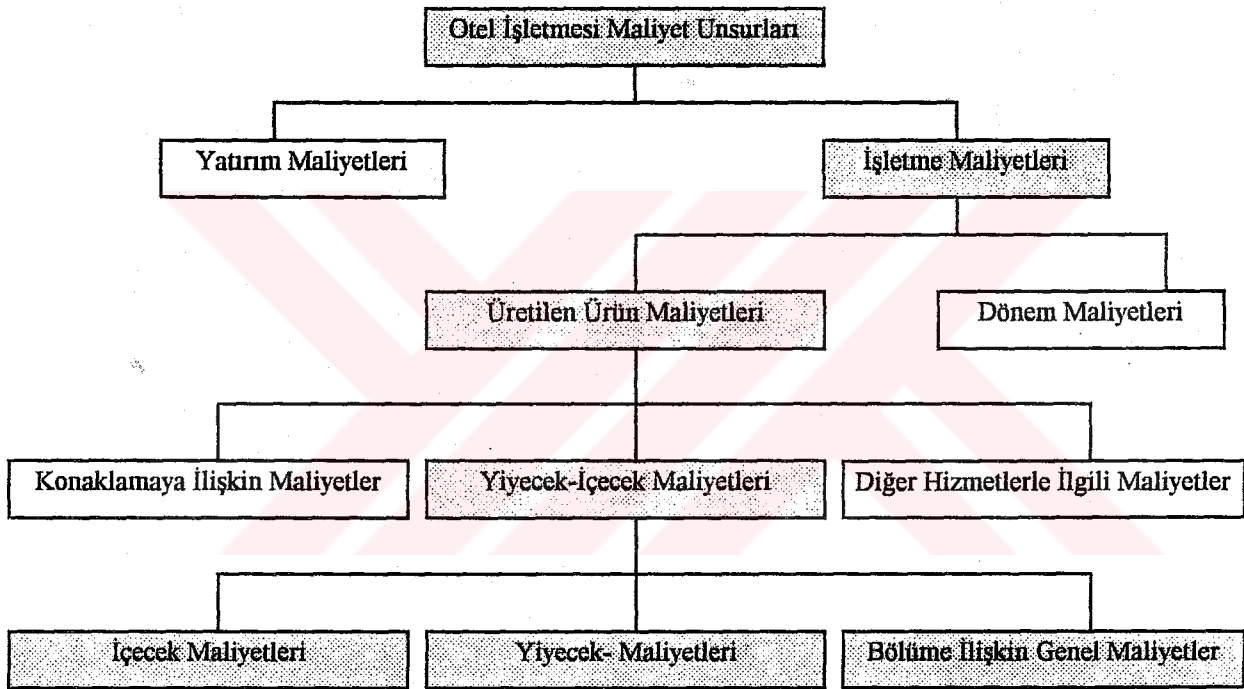
Kaynak: PINAR, İper : a.g.e., s. 259.

<sup>(72)</sup> PINAR, İper : Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Karlılık, Turizm Yılığ 1994, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, 1994, s. 259.

Yukarıda bahsedilen farklılıkları daha da çoğaltmak mümkündür. Konaklama işletmeleri çeşitli girdilerden yararlanarak hizmet üreten ve satan işletmelerdir. Bu işletmelerin maliyetlerinin genel karakterleri sanayi işletmelerinden farklılık göstermesi, bu işletmelerin maliyetlerinin sınıflandırılmasını da etkilemektedir<sup>(73)</sup>.

Konuya, konaklama tesislerini temsil edebilecek nitelikte olan oteller açısından baktığımızda, maliyetlerin sınıflandırılmasını Tablo 10' da görüldüğü gibi yapabiliriz.

Tablo 10. Otel İşletmelerinde Maliyet Unsurları



Kaynak : TÜRKSOY Adnan: a.g.m., s. 8.

Tabii ki bu sınıflandırma farklı bakış açılarına (maliyetler hacim ile ilişkilendirilerek, bu güne veya geçmişe ait olup olmamasına bakılarak, alternatifleri dikkate alıp almamasına, vb.) göre yapılabilir. Ancak, Tablo 10.' da genel anlamda yatırım ve işletme faaliyeti esnasında otel işletmelerinin karşılaşacağı maliyet unsurlarını yansıtmaktadır. Dolayısıyla burada konuya ana hatlarıyla değinilecek ve sektörel özellikleri belirlenmeye çalışılacaktır. Konumuz gereği yiyecek-içecek ile ilgili maliyet oluşum süreci ve kontrolüne ilişkin hususlara daha sonra ayrıntılı olarak değinilecektir.

<sup>(73)</sup> TÜRKSOY, Adnan: a.g.m., s. 8.

### a) Yatırım Maliyetleri

Otelcilikte yatırım; “otel işletmesinin amacını teşkil eden faaliyetlerin tatmin edici koşullar içerisinde yürütülmesi, rekabet gücünün korunabilmesi için bir yıldan daha uzun süre ile kullanılabilir kapalı mallarının tedarik edilmesi ve faaliyetlerin aksamadan devam etmesi için işletme bünyesinde bulunması zorunlu asgari miktardaki kapalı elemanlarının satın alınmasıdır”<sup>(74)</sup> şeklinde tanımlanabilir.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere bu maliyet unsurları esas itibarı ile; işletmenin kurulmasından, tesislerin yapılmasına ve işletme faaliyete geçinceye kadar ki süreç içerisinde katlanılan maliyetleri ifade etmektedir. Bunları şu anabашlıklar altında toplamak mümkündür:

- Arazi maliyetleri
- Arazi üstü tesislere ilişkin maliyetler
- Yatırım dönemi faizleri
- İşletme sermayesi kalemleri
- Diğer yatırım maliyetleri

### b) İşletme Maliyetleri

Bu maliyet unsurları, işletmede alınacak kararlara doğrudan etki eden maliyet unsurlarıdır.

Tablo 10.' da da görüldüğü gibi işletme maliyetlerini 2 ana grupta incelemek mümkündür.

- Dönem maliyetleri
- Üretilen mal ve hizmetlerin maliyetleri

Dönem maliyetleri; konaklama işletmesinin tümünü ilgilendirmekle birlikte, üretilen mal ve hizmete direkt olarak yüklenemeyen, ancak dönem sonunda gelirlerden düşülebilen maliyet türüdür. Her ne kadar bu ifade diğer işletmeler içinde geçerli olmakla birlikte, konaklama işletmelerinde bazı farklılıklar arz etmektedir. Örneğin; birçok işletme için haberleşme giderleri sadece işletmeye aitken, konaklama işletmelerinde bunun bir kısmı müşteriden

<sup>(74)</sup> OLALI Hasan, KORZAY Meral: a.g.e., s. 93.

tahsil edilmektedir. Veya, Sosyal aktiviteler çerçevesinde oluşan ve birçok işletmede olmayan bir maliyet unsuruna konaklama işletmeleri katlanmak zorunda kalmaktadır.

Diğer yandan konaklama sektörü büyük miktarda yatırım sermayesine ihtiyaç duymaktadır. Amerika' da yapılan bir araştırmada bir otel yatağının işletme faaliyete geçinceye kadarki yatırım tutarı şu şekilde belirlenmiştir<sup>(75)</sup>.

Lüks Otel	: 99. 100 - 196.000 \$
Standart Otel	: 62. 000 - 124. 000 \$
Vasat Otel	: 33. 700 - 63. 600 \$

Mal ve Hizmet üretimi ile ilgili maliyetler de şu anabашlıklar altında toplanabilir:

- Konaklama maliyetleri
- Yiyecek - İçecek maliyetleri
- Diğer hizmetlerle ilgili maliyetler

Konaklama maliyetlerini; odanın satışa hazır hale getirilmesine ilişkin maliyetler oluşturmaktadır. Bunların içinde en büyük payı personele ödenen ücretler oluşturmaktadır.

Yiyecek - İçeceklerle ilgili maliyetler; yiyecek ve içeceğin tedarik aşamasından müşteriye sunuluncaya kadarki her aşamada katlanılması gereken her türlü maliyeti kapsamaktadır.

Bölüme ilişkin genel maliyetler ise; bölümün faaliyetini devam ettirebilmesi için katlanmak zorunda kaldığı (ekipman, depozito, kırtasiye, menü kapları vb.) maliyetler olarak ifade edilebilir. Otel işletmeleri bazen zorunlu olmamakla birlikte bazı hizmetlerin yerine getirilmesi sonucu bu maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Bunlara, kuaför salonu, garaj, gazete ve dergi giderleri vb. maliyetler örnek verilebilir.

<sup>(75)</sup> TÜRKSOY, Adnan: a.g.m., s. 10



Konaklama sektöründe maliyet kavramının önceliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür.

a) Sektörde zamanın stoklanamayışı nedeniyle, o gün satılamayan mal ve hizmetlerin büyük bir çoğunluğu işletme için bir kayıp olmakta, bu da maliyetleri arttırmaktadır. Örneğin; 500 yataklı bir konaklama tesisinde 100 yatağın o gece boş kalmasını diğer günlerde telafi etmek mümkün değildir.

b) Üretim işletmelerindeki giderlerin yapısı standartlaştırmaya uygun bulunmakta ve üretimin parasal standardı ortaya çıkabilmektedir. Yani, üretilen mamulün birim maliyeti bulunurken veya standart birim maliyeti hesaplanırken, birim maliyet içindeki işçilik gideri hesaplanabilmektedir. Aynı durum üretim giderleri içinde düşünülmekte, birim üretim için gerekli değişken ve sabit genel üretim giderleri standardize edilmektedir.

Konaklama işletmelerinde hizmetin sunulması aynı anda veya işlem sırasına göre yapıldığından işçilik saatlerinin üretilen mal ve hizmetlere göre oransal olarak dağıtılması zorlaşmaktadır. Aynı durum üretim giderleri için de geçerlidir. Sektörde birim maliyeti sadece hammadde giderleri dikkate alınarak hesaplanabilmektedir.

c) Emek yoğun bir sektör olması nedeniyle personel giderleri oldukça yüksektir. Toplam maliyetler içindeki payı % 30-35' e kadar yükselebilmektedir. İşletmenin toplam maliyetlerinin %74' lük kısmını yiyecek-içecek ve işgücü maliyetleri oluşturmaktadır<sup>(76)</sup>.

d) Bu sektörde üretilen ürün için endüstriyel işletmelerde olduğu gibi ilk madde ve malzeme yararlanma değil, bunun yerine ilk madde ve malzeme maliyetleri sözkonusudur<sup>(77)</sup>. Diğer bir ifade ile üretimde kullanılan girdiler aynı zamanda tek başına bir ürün niteliğinde olabilmektedir (Baklavada kullanılan tereyağının, kahvaltı salonunda müşteriye sunulması gibi).

e) Konaklama sektörünün yatırım projelerinde sabit sermaye oranı oldukça yüksektir. Yatırım maliyetinin büyük bir kısmını; arsa, bina, teçhizat ve donatım gibi sabit maliyet

<sup>(76)</sup> HUGHES, Howard L. : a.g.e., s. 104.

<sup>(77)</sup> TÜRKSOY, Adnan: a.g.m., s. 11

kalemleri oluşturur. Genel olarak otelcilikte toplam aktiflerin %87' sini sabit değerler oluşturmaktadır<sup>(78)</sup>.

f) Üretim İşletmelerinde birim maliyetlerin önemli bir kısmını değişken maliyet unsurları oluşturur. Üretim arttıkça birim üretime düşen sabit maliyet payı azalacağından, üretimin birim maliyeti düşecektir. Ancak konaklama sektöründe özellikle ülkemiz açısından yarı zamanlı çalışma durumu sözkonusu olmadığından personel giderleri yarı değişken gider niteliğindedir<sup>(79)</sup>. Aynı şekilde aydınlatma, ısıtma vb. giderler de yarı değişken karakteri taşımaktadırlar.

### **1.3.4. Konaklama İşletmelerinde Yiyecek - İçecek Maliyet Kontrolü**

#### **1.3.4.1. Maliyet Kontrolünün Tanımı, Kapsamı, Önemi ve Amacı**

Kontrol kavramı, denetim kavramı ile eşanlamli olarak kullanılmaktadır. Aynı anlamda; revizyon ve murakebe kavramları da kullanılmakla birlikte, denetim ve kontrol, revizyon ve murakebeye göre daha geniş ve kapsamlı bir kavramdır<sup>(80)</sup>. Kontrol bir amaca yönelik olarak işletme analizlerine dayanırken, işletmenin şimdiki durumunun olması gerekenle karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma işletmeler arası da yapılabilir. Revizyon ise geçmişe yöneliktir ve tamamlanmış olan faaliyetlerin gözden geçirilmesini ifade eder. Yani farklı faaliyetlerden ziyade birbirlerini tamamlayan faaliyetlerdir.

Kontrol, "İktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir"<sup>(81)</sup> şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile kontrol yönetim organlarının meydana gelen olayları ile meydana gelmesi beklenen olayların birbirleriyle uyuşup uyuşmadığını araştırmakla ilgilenir<sup>(82)</sup>.

<sup>(78)</sup> OLALI Hasan, KORZAY Meral: a.g.e., s. 96.

<sup>(79)</sup> SÜMERKAN, Zekeriya: Otel İşletmelerinde maliyetlerin Karlılık açısından değerlendirilmesi ve uygulama örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), U.Ün., Sos., Bil., Ens., Bursa, 1984, s.45

<sup>(80)</sup> PEKİNER, Kamuran: İşletme Denetimi, İstanbul, 1988, s. 3.

<sup>(81)</sup> GÜREDİN, Ersin: Denetim, İstanbul, 1987, s. 5.

<sup>(82)</sup> AKTAŞ, Ahmet: Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, ... s. 147.

Günümüzde artan rekabet koşulları altında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri satış arttırıcı önlem ve politikalarla birlikte, maliyetlerini kontrol altına alarak birim maliyetlerini asgariye indirmekle mümkün olmaktadır. Diğer bir ifade ile; artan rekabet, maliyetler ve vergiler yüzünden konaklama işletmeleri verimli şekilde faaliyetlerini sürdürebilmek için yeni teknik ve metodların kullanımını konusunu öncelikle gündemlerine sokma zorunluluğunu hissetmişlerdir<sup>(83)</sup>.

Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek satışları işletmenin özelliğine göre değişmekle birlikte birçok işletmede daha önce değinildiği gibi oda gelirlerine eşit, hatta bazı işletmelerde daha da fazladır. Diğer yandan konuya maliyetler açısından bakıldığında karşımıza çarpıcı sonuçlar çıkmaktadır.

Tablo 11 uluslararası otel işletmelerinde, Tablo 12 de çeşitli nitelikteki restoran işletmelerinde maliyetlerin satış gelirleri içindeki payını göstermektedir. Görüldüğü gibi personel giderlerinin toplam maliyetler içindeki payı %30' un üzerindedir<sup>(84)</sup>. %33' lük bu pay konaklama işletmesinin özelliğine göre %38' lere kadar çıkabilmektedir<sup>(85)</sup>.

Dünyada son 50 yıl öncesine kadar yiyecek-içecek endüstrisinin diğer sektörler kadar gelişmemiş olması nedeniyle yiyecek-içecek maliyet kontrolü kavramı da yeterince önem kazanmamıştır. Ancak 2.Dünya Savaşı' nı izleyen yıllarda önce Amerika' da sonra da Avrupa' da endüstriyel gelişmelere paralel olarak konu gündeme gelerek önem kazanmaya başladı<sup>(86)</sup>.

<sup>(83)</sup> WITZKY, Herbert K. : Modern Hotel-Motel Manegement Methods, Ahrens book company, INC, 1964, USA, s. 2.

<sup>(84)</sup> HUGES, Howard L. : a.g.e., s.104

<sup>(85)</sup> AKTAŞ, Ahmet: Yiyecek ve İçecek Yönetimi, s. 280.

<sup>(86)</sup> ARAS, Haşim: Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Devran Matbaası, Ankara, 1993, s. 17.

Tablo:11 Uluslararası Otellerde Maliyetler

<i>Maliyetlerin % Olarak Satış Gelirleri İçindeki Payı</i>	
<u>Yiyecek-İçecek Maliyetleri</u>	11.5
<u>Faaliyet Giderleri:</u>	
Personel Giderleri	33.3
Departman Giderleri	13.1
Pazarlama Giderleri	3.0
Genel ve Yönetim Giderleri	6.3
Bakım ve Onarım Giderleri	3.4
Enerji Giderleri	4.7
<u>Sabit Maliyetleri:</u>	
Vergi ve Sigorta	2.4
Kira	6.3
Faiz	3.5
Amortisman	3.8

Kaynak . HUGHES Howard, a.g.e., s. 105

Tablo:12 Restoranlarda Maliyetler

<i>Maliyetlerin % Olarak Satış Gelirleri İçindeki Payı</i>		
	<i>Fast Food Restoranlar</i>	<i>A la carte Restoranlar</i>
<u>Satışların Maliyeti</u>	42.0	34.3
<u>Faaliyet Giderleri:</u>		
Personel Giderleri	19.0	38.5
Reklam ve Promosyon	3.0	1.5
Diğer Giderler	9.0	11.0
<u>Sabit Maliyetler:</u>		
Kira	9.0	4.5
Amortisman	2.2	3.5
Sigorta	0.6	0.3

Kaynak: HUGHES Howard, a.g.e., s. 105

Yiyecek-İçecek İşletmelerinde maliyet kontrolü; satış karlarının en yüksek düzeyde tutulması için yiyecek ve içecek ilk madde ve malzeme malzeme giderlerinin kontrol altında tutulmasını ifade eder<sup>(87)</sup>

Konaklama endüstrisinde yiyecek ve içecek departman maliyetleri üç temel gider kaleminden oluşur.<sup>(88)</sup> Bu gider kalemleri şunlardır:

- Personel giderleri
- Yiyecek - İçecek malzeme giderleri
- Diğer giderler (temizlik, mutfakta kullanılan yakıt, eğlence vb.)

Bu maliyetlerin kontrolü önceden belirlenmiş standartlarla mümkün olur. Kontrolün dayanağı standardizasyondur ve standardizasyon kabul görmüş, tanınmış ve dikkatle saptanmış bir ölçüdür<sup>(89)</sup>. Dolayısıyla ölçülebilir karakteristiklere sahip bu gider kalemlerinin belirli bir standarda kavuşturulması gerekir.

Standartlar iki başlık altında incelenebilir. Bunlar; Cari ve Temel veya Ölçümlenmiş standartlardır. "Cari standartlar genelde tahmini standartlar diye anılırlar. Bunların kontrol içinde bir yeri var ise de genellikle daha hassas bir ölçünün olmadığı yerde kullanılırlar ve hiç yoktan iyi sayılırlar.

Halbuki pozitif kontrol en iyi şekilde ölçülebilir standartlarla kurulabilir. Bunlar kontrolün gerçek araçlarını temsil ederler ve gerçeklerin ve analizlerin sağlam kurgusuna dayanılarak, ileride alt kademelere bölünen, zaman, büyüklük ve miktar gibi dikkatlice ölçülen temel faktörlere göre tayin edilirler. Örneğin, bir yemeğin standart malzeme maliyeti, bir müşteriye sunulan bir porsiyonun içindeki bütün elementlerin maliyetinin ölçülmesi ile belirlenir. Buna, zaman ve hareket etüdü ve görev analizi ile belirlenecek ve daha sonra işi yapanların ücretlerine göre fiyatlandırılacak bir standart işçilik maliyeti eklenir. Daha sonra bunda işletmeden doğan ve normal çalışma koşullarında birim fiyata

<sup>(87)</sup> ÇETİNER, Ertuğrul: Konaklama Yönetim Muhasebesi, Gazi Ün.Mes.Eğ.Fak., Ankara, 1989, s. 40.

<sup>(88)</sup> WITZKY, Herbert K. . a.g.e., s. 130.

<sup>(89)</sup> WITZKY, Herbert K. . a.g.e., s. 130.

indirgenmiş bir standard genel gider maliyeti eklenir. Bunlar, toplam giderlerin onları doğuran faaliyete göre analizi yolu ile elde edilirler.

Ancak, yiyecek-içecek ile ilgili işgücü maliyetinin hesaplanmasındaki güçlükler yıllardır süregelen ve bu konuyla ilgili çalışmalardan istenen verim alınamamıştır<sup>(90)</sup>. Zira yiyecek-içeceğin satın alınmasından üretim ve satış aşamasına kadarki süreçte çeşitli fonksiyonları yerine getiren personelden, farklı amaçlarla da yararlanılmaktadır. Örneğin; restoran temizlikçileri, şöfor, satınalma görevlisi, vb. kadrolardaki elemanlar işgüçlerinin sadece belirli bir kısmını yiyecek-içecek departmanı için harcamaktadırlar. Bu tüm personelin yiyecek-içecek için fayda ve maliyet hesaplamaları sorun olmaktadır.

Diğer yandan, işletmenin geneline yönelik olarak faaliyet gösteren, bakım-onarım, çamaşırhane, pazarlama, vb. hizmetlerin birim başına dağıtımını yapmak da bazı tutarsızlıklara neden olabilmektedir. Bu nedenle, bazı işletmeler işgücü maliyetlerini standart oranlarla hesaplarken, bazıları da departman dışındaki personelin maliyetlerini ilgili departmana yükleyerek çözümlenmeye çalışmışlardır<sup>(91)</sup>. Ancak, maliyet - hacim - kar ilişkisi açısından, üretim çeşidinin çok fazla olması nedeniyle analiz yapma gruplamaya dayandırılmak zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Bununda çok genel sonuçlar vereceği muhakkaktır.

İşgücü maliyet kontrolü; uygun maliyet seviyesinde, istenilen performans düzeyine ulaşabilmek için faaliyetlere yol göstermek ve onları düzenlemek amacıyla yöneticiler tarafından kullanılan bir yöntemdir. Burada kastedilen işgücü maliyeti, maaş ve ücretler yanında, fazla mesai, izin ücretleri, sosyal yardımlar vb. konuları da kapsamaktadır. Bu yaklaşım tarzı kısa vadede çözüm gibi görünsede uzun dönemde başarılı olabileceği düşünülemez. Dolayısıyla işgücü maliyet kontrolünün amacı, ücretleri frenlemek değil, üretim ve servis standartlarına uygun işgücü verimliliğinin yükseltilmesine çalışmak olmalıdır<sup>(92)</sup>.

<sup>(90)</sup> ULU Ahmet, SARIŞIK Mehmet: Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Türkiye Açısından Uygulanabilirliği, 1. Uluslararası ve VII. Ulusal Turizm Kongresi, 23 Kasım-03 Aralık 1996, Kuşadası, s. 3.

<sup>(91)</sup> ARAS, Haşim : a.g.e., s. 19

<sup>(92)</sup> ULU Ahmet, SARIŞIK Mehmet: a.g.t., s. 3

Belirtilen nedenlerden dolayı işgücü maliyetinin ve genel giderlerin kontrol altına alınamayacağı anlamına gelmemelidir. Ancak belirli alanlar dışında (ziyafet, kokteyl, vb.) satışların toplam maliyetini bulmanın oldukça güç olduğu da bir gerçektir. Diğer endüstrilerde bu konuda kullanılan birçok sistem olmakla birlikte yiyecek-içecek endüstrisinde uygulanması çok fazla zaman ve masrafa neden olmaktadır<sup>(93)</sup>. Dolayısıyla, bu giderlerden yiyecek-içecek malzeme giderlerinin satılan birim başına dağıtılması ve kontrolü yapılmakla birlikte, personel ve diğer giderler için bunu yapmak oldukça zor olmaktadır<sup>(94)</sup>.

Bu nedenle, yiyecek-içecek maliyet kontrolü denince, yalnızca satışa konu olan malzemelerin maliyeti anlaşılmaktadır. Konuya bu çerçevede yaklaşınca, satışa konu olan malzemelerin satınalmadan 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.

Yiyecek-içecek maliyet kontrolünün amaçlarını belirli başlıklar altında toplamak mümkündür<sup>(95)</sup>. Bunlar;

- a) Gelir gider analizlerinin yapılması,
- b) Standartların belirlenmesi ve korunması,
- c) Fiyatlamaya temel oluşturması,
- d) Çalınlmalardan korunabilmesi,
- e) İsrraftan kaçınılması,
- f) Yönetimin bilgilendirilmesidir.

Bu amaçlara ulaşabilmek için, herşeyden önce sistemin sağlıklı olması ve elde edilen verilerin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak kontrol sistemi tek başına bir çare olmadığı gibi ve bazı olumsuzlukların çıkmasına da engel olamaz. Bununla birlikte bu amaçlar çerçevesinde işletmeye bir çok yararlar sağladığı da muhakkaktır. Sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz<sup>(96)</sup>:

<sup>(93)</sup> İLBAN, Mengü: Yiyecek-İçecek Kontrolü, Doğan Kardeş Matbaacılık sanayii A.Ş., İstanbul, 1972, s. 5.

<sup>(94)</sup> BAŞER, Gül Gözde. a.g.e., s. 26

<sup>(95)</sup> AKTAŞ, Ahmet. Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi, s. 129.

<sup>(96)</sup> ARAS, Haşim. a.g.e., s. 21

- a) İşletmenin yiyecek-ıçecek ile ilgili verilerinin dökümü yapılarak belirli kriterlere göre rapor haline getirilmesi sağlanabilir.
- b) Sözkonusu raporlar analiz edilerek, değerlendirilme sonucu olumsuz etkenler var ise bunlara yönelik tedbirler alınabilir.
- c) Malzeme giderleri saptanarak brüt kar üniteler itibarı ile belirlenebilir ve bu verilerden ileriye yönelik tahmin çalışmaları yapılabilir.
- d) Porsiyon maliyetleri bilindiğinden satış fiyatının belirlenmesine katkıda bulunur.
- e) İşletmenin genel satış politikasının oluşturulmasına katkıda bulunur.

#### ***1.3.4.2. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünde Aranılan Özellikler ve Maliyet Kontrolünün Aşamaları***

Maliyet kontrolü yönetimin bir aracıdır ve bu nedenle organizasyonun içinden birinin bundan sorumlu olması gerekir. Modern endüstriyel organizasyonlarda bu kişi genellikle maliyet muhasebecisi veya kontrolördür. Bu oteller için de geçerlidir. Bazı durumlarda bu maksat için özel bir analist ve analiz departmanı tesis edilmiştir. Bu konuda ister kontrolör isterse özel bir analiz departmanı oluşturulsun bu fonksiyonun etkin bir yönetim aracı olabilmesi için en üst kademede raporlama sorumluluğunun yüklenilmesi gereklidir.

Kontrol fonksiyonu hangi düzeyde ele alınırsa alınsın etkinliği bazı özelliklere sahip olması ile yakından ilgilidir. Bunlar şu anabашlıklar altında toplanabilir:

a) Kurulacak yiyecek-ıçecek maliyet kontrol sistemi mevcut organizasyona uygun olmalıdır adapte edilebilmelidir. Hiçbir organizasyon getirilen yiyecek-ıçecek maliyet kontrol sistemine göre değiştirilmez<sup>(97)</sup>.

b) Sistem basit, formaliteler asgariye indirilmiş olmalıdır.

c) Anlaşılır ve sürekli olmalıdır. Personel İşletmenin hedefleri ile kendisi arasındaki ilgi ne olduğunu bilmelidir. Bununla birlikte, bilgiler belirli bir sistem içinde toplanarak, analiz edilebilmeli ve düzeltici önlemler alınabilmelidir.

<sup>(97)</sup> İLBAN, Mengü: a.g.e., s. 6



d) Saptanan hedeflere ve standartlara ulaşıp ulaşamadığı mümkün olan en kısa sürede saptanabilmeli ve gerekli bilgiler ilgili birimlere aktarılabilmelidir.

e) Kontrol sistemi ekonomik olmalıdır. Diğer bir ifade ile, sağlayacağı fayda ve maliyet tasarrufu ek giderlerden büyük olmalıdır.

f) Kontrol sistemi, uygulanabilir ve uygun bir sistem olmalıdır. Yani, çok yönlü, objektif ve saptanan amaçlara ulaşma etkinliği ve ulaşamamasının nedenlerini analiz etme yeteneğine sahip olmalıdır<sup>(98)</sup>.

g) Bunların yanında şu hususları da dikkate almalıdır.

- Gözle yapılan fiziki kontroller personeli usandırıcı olmamalıdır
- Standartlar ile gerçekleşenleri karşılaştırma imkanı vermelidir
- İş akışına uygun olmalıdır
- Objektif özellikleri taşımalıdır
- Kontrol sistemi değişen ve gelişen koşullara adapte edilebilmelidir.

Yiyecek-İçecek maliyet kontrolü bir süreci takip etmekle birlikte, zincirin halkaları, gibi bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Zira bu halkalardan birinde kaçakların veya israfın olması kontrolün etkinliğini azaltacaktır. Bu yansıma son halkaya kadar devam edecektir. Hatta, amaca uygun bilgi sisteminin kurulamamış olması sonuçta elde edilen verilerin anlamsızlaşmasına veya yapılacak analiz sonuçları yanlış kararlar alınmasına neden olacaktır.

Yiyecek-İçecek maliyet kontrol işlevi şu safhalardan oluşur<sup>(99)</sup> :

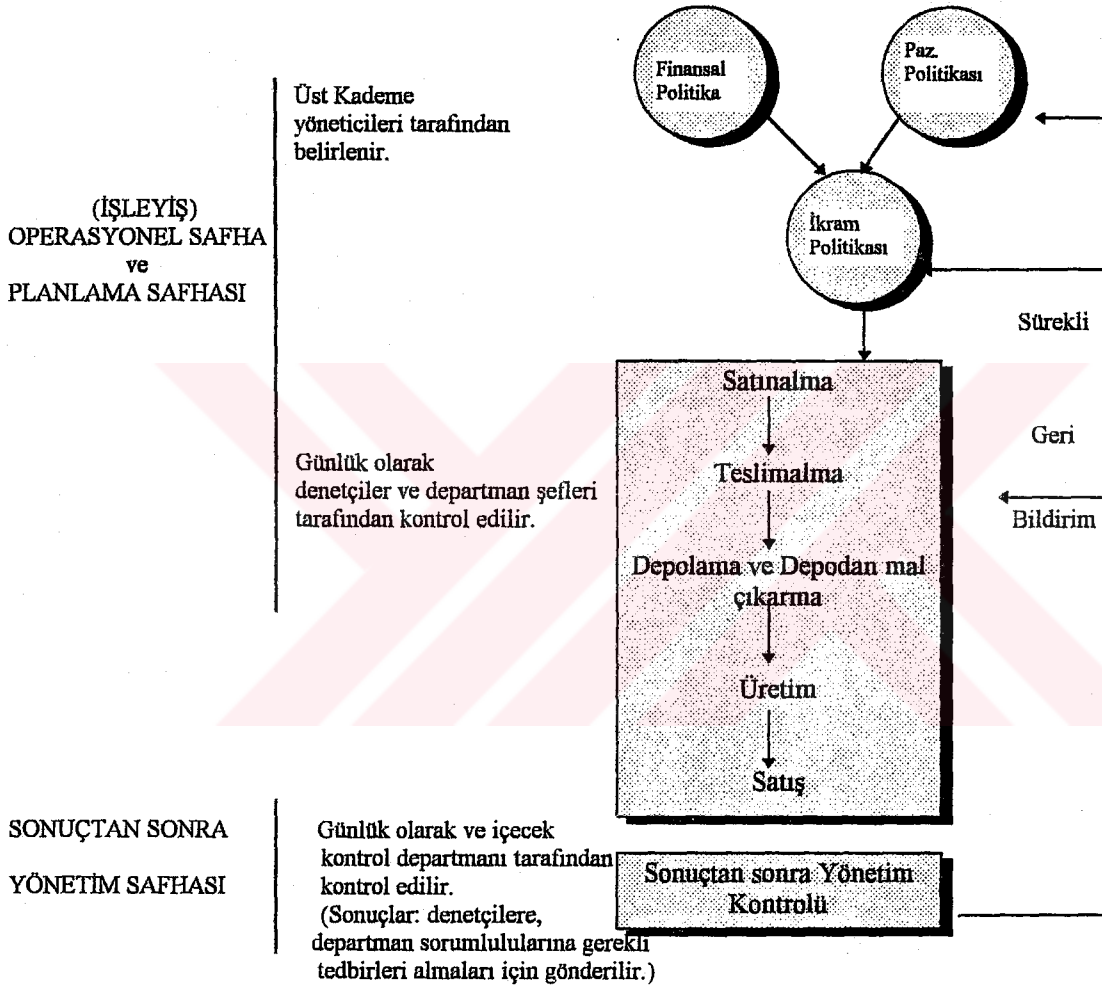
- Satınalma
- Tesellüm
- Depolama ve dağıtım
- Üretim
- Gelirlerin kontrolü

<sup>(98)</sup> OLALI Hasan- KORZAY Meral: a.g.e., s. 483

<sup>(99)</sup> NINEMEIER Jack D. : a.g.e., s. 11

Bu safhalar, tedarikçiden müşteriye yiyecek-ıceceklerin sunumuna kadar uzanan açık bir süreçtir<sup>(100)</sup>. Şekil 4' deki yiyecek-ıcecek kontrol sisteminde görüldüğü gibi, planlama, pazarlama ve ikram politikaları üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Satınalmadan satıya kadar olan süreç, departman şefleri ve denetçiler tarafından kontrol edilmektedir. Sonuçlar, departman müdürleri ve denetçilere bildirilerek gereğinin yapılabilmesi sağlanmaktadır.

Şekil 4. Yiyecek-ıcecek Kontrol Sistemi



Kaynak: AKTAŞ Ahmet: Ağırlama Hizmet İşletmelerinde yiyecek-ıcecek yönetimi, s. 128

<sup>(100)</sup> MEDLİK, S. : The Business of Hotels, a.g.e., s. 49

### 1.3.4.3. Yiyecek-İçecek maliyet Kontrolünde Bilgisayar Kullanımı

Sayısal veya mantıksal terimlerle ifade edilebilen hesapları yapmak veya ölçümleri denetlemek için kullanılan elektronik aygıtlara bilgisayar denilmektedir. Bilgisayarlara sektörel açıdan bakıldığında bunları 3 kategoride toplamak mümkündür<sup>(101)</sup>

- Ana terminal bilgisayarlar
- Mini bilgisayarlar
- Mikro bilgisayarlar

Ana terminal bilgisayarlar, sistem içinde zincir şeritler olan ve diskler ihtiva eden çok büyük kapasiteli bilgisayarlardır. Bu tür bilgisayarlar çeşitli zincir otel işletmelerinde merkezi rezervasyon işlemleri için kullanılmaktadır. Zira, zincirin merkezi ofisi konumundaki veya uluslararası bir tur operatörünün merkezinde bilgilerin işlenmesi zincir işletmeler için büyük faydalar sağlamaktadır. Ancak pahalı ve hacim olarak büyük olmaları nedeniyle bu tür bilgisayarlar sektörde fazla yaygın değildir.

Mini bilgisayarlar 1978' lerde sektöre girdikten sonra hızlı bir kullanım alanı buldu. Ancak tek ünite işlemlerini takip açısından yeterli olmakla birlikte (otelde rezervasyon işlemi için veya stokların kontrolü için) çok sayıdaki ünitenin işlemlerini aynı anda yapma imkanına sahip değildirler. Sektörde işletmeler belirli alanlarla sınırlı olarak bu bilgisayarları kullanmaktadırlar.

Mikro bilgisayarlar yiyecek-içecek endüstrisinde en yaygın kullanılan bilgisayar türüdür. Bu bilgisayarlar birbirine entegre edilerek bir ağ oluşturulabilmektedir. Bu sayede kullanıcı sadece kendisindeki programlarla yetinmeyip diğer bilgisayarlardaki bilgilere ve uygulamalara erişebilmektedir<sup>(102)</sup>.

<sup>(101)</sup> BRAHAM, Bruce: Otel ve Mutfak Endüstrisinde Bilgisayar Sistemleri, çev. ÇAVUŞOĞLU Abdullah, MEB. yayınları NO 2923, s. 3

<sup>(102)</sup> COLTMAN, Michael M. : Cost Control for the Hospital Industry, Von Nostrand Reinhold, 115 Fifth Avenue, New-York, 1989, s. 344

Bu bilgisayarlar entegre edilebildikleri gibi gerektiğinde bağımsız olarak da kullanılabilir. Bu özellikleri nedeniyle piyasada "kişisel" bilgisayar adı altında tanınmalarına neden olmuştur.

Yiyecek-İçecek maliyet kontrolü alanında bilgisayar uygulaması, satınmadan, gelirlerin tahsiline veya müşteri hesabına geçirilmesine kadarki tüm süreci kapsamaktadır. Bu süreçteki her aşama diğerlerinden bağımsız olabileceği gibi, birbirine entegre edilmiş şekilde de yürütülebilmektedir.

30 - 40 yıl önce bilgisayar teknolojisi ticari anlamda kullanıma girdiğinde, askeri ve günlük imalat ve bankacılık sistemlerinde ve her türlü ulaştırma sistemlerinde hızla kullanım alanı bulurken, konaklama sektöründe aynı hızda yaygınlaşamamıştır<sup>(103)</sup>. Bunda, yiyecek-içecek endüstrisinin kendisinden kaynaklanan birtakım özelliklerde rol oynamıştır<sup>(104)</sup>. Zira, daha çok matematiksel olarak ifade edilebilen ve standardizasyona gidilebilen verilerin işlenmesine, bilgisayar kullanımı izin vermektedir. Yiyecek-İçecek endüstrisinde ise; üretilen hizmetlerdeki standardizasyon gücü, yiyecek-içecek hazırlamada kullanılan işgücü maliyetlerinin sağlıklı olarak yiyecek maliyetlerine yüklenememesi, genel giderlerin dağıtımındaki güçlükler ve zaman alıcı işlemler bilgisayarın sadece malzeme maliyetlerini esas alan bir sistem olarak kullanılmasına yol açmıştır. Sektörde yiyecek-içecek maliyet kontrolündeki diğer maliyet unsurlarının (işçilik, genel giderler) kontrolü daha önce değinildiği gibi diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Zira, işçilik maliyetleri sorumluluk muhasebesi raporları yardımıyla denetlenirken, yiyecek-içecek maliyetlerinin kontrolü üretim sürecine dayanmaktadır(maliyetlemeye). Dolayısıyla sektör için yazılım programı hazırlayan şirketler, entegre bir model yazılımında tereddütlü davranmaktadırlar<sup>(105)</sup>. Yazılım programları yiyecek-içecek maliyet sürecindeki işlemlerin bir kısmının kontrol altına alınabilmesine olanak verecek ana bilgisayar sistemine bağlı alt modüler şeklinde olmaktadır.

<sup>(103)</sup> COLTMAN, Michael M. : a.g.e., s-342

<sup>(104)</sup> TÜRKSOY, Adnan. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünde Bilgisayarları etkin olarak nasıl kullanabiliriz?, Turizm Dünyası dergisi, sayı:36, Eylül 1992, s. 64.

<sup>(105)</sup> TÜRKSOY, Adnan: Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünde Bilgisayarları Etkin Olarak nasıl kullanabiliriz? s. 5

Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolüne yönelik Günümüzde birçok paket program geliştirilmiştir. Bu programlar yiyecek-içecek operasyonlarını daha güvenilir hale getirmekte ve hızlı bir analiz imkanı vermektedir. Genel olarak yiyecek - içecek maliyet kontrolü sürecinde bilgisayarlardan şu hususlarda yararlanılmaktadır

*a) Stokların kontrolünde*

- Stokların incelenmesi
- Stok devir hızının bulunması
- Yeniden sipariş miktarının belirlenmesi

*b) Malzeme çıkışında (depodan)*

- Kayıt işlemleri
- Maliyetlendirilmesi
- Stoklardan düşülmesi

*c) Satınalma aşamasında*

- Fiyat karşılaştırma tablosunun hazırlanması
- Dönemsel satınalma özeti
- Satıcı bilgi dosyasının hazırlanması

*d) Gelirlerin kontrolünde*

- Fiyat değişikliklerinin izlenmesi
- Müşteri hesaplarının tahsil edilmesi
- Otel müşterilerinin hesaplarına kayıt kolaylığı

Diğer yandan bilgisayar arka ofis çalışmalarında geniş bir raporlama olanağı yaratır.

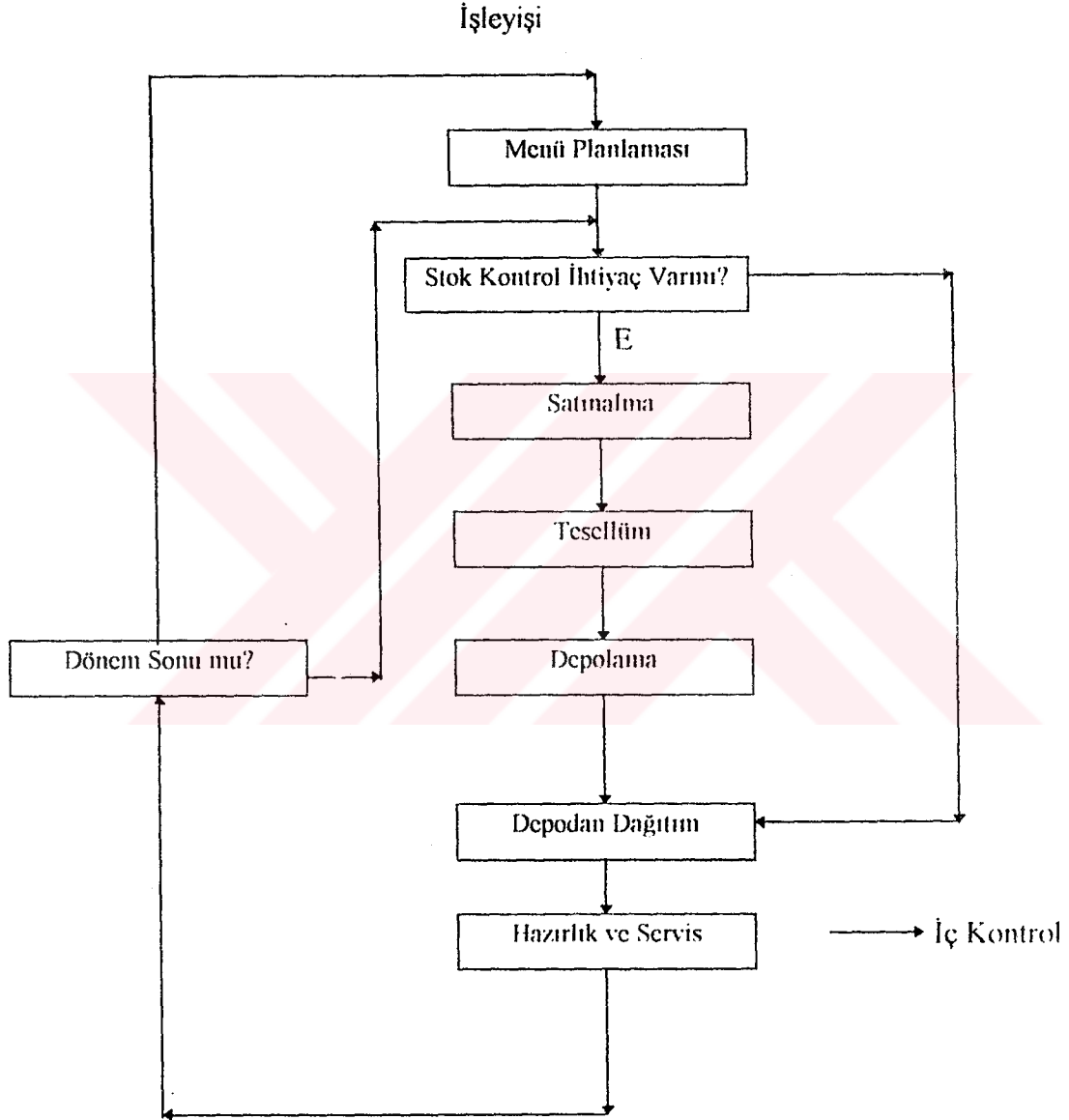
Bunları da şu anabашlıklar altında toplamak mümkündür:<sup>(106)</sup>

- Yıllık satış istatistikleri
- Satış analizleri
- Stok kullanımı
- İşçilik maliyetleri
- Karlılık

<sup>(106)</sup> BRAHAM Bruce; Çev: ÇAVUŞOĞLU Abdullah, a.g.e., s. 31

Şekil 5' de maliyetlerin kontrol edilebilmesinde maksimum yarar sağlayabilecek entegre bir sistem görülmektedir. Süreç bilgisayarın menü planlaması ile başlamakta, ancak her aşama bir önceki ile bağlantılı olduğundan, gerçekleşen satış rakamlarıyla ilgili bulunmaktadır.

Şekil:5 Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolüne İlişkin Entegre Bir Bilgisayar Sisteminin



Kaynak : TÜRKSOY, Adnan: Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünde Bilgisayarları Etkin Olarak Nasıl Kullanabiliriz? s. 64.

Tabii ki böyle bir modelde faaliyet öncesi bir takım standartların önceden belirlenmiş olması ve sürecin tamamından oluşan bilgilere dayanan verilerin aynı bilgisayar ortamında tutulması ve süreç aşamalarının birbirleriyle doğrudan iletişim de bulunabilmeleri gerekir<sup>(107)</sup>

Amerika' daki Restoranlar ve Enstitüler dergisinin restoran işletmelerinin bilgisayarını hangi değişik kategorilerde kullandıkları ve en çok kullandıkları bilgisayar kolaylıklarına ilişkin yapmış olduğu araştırma sonuçları alttaki grafiklerde özetlenmiştir<sup>(108)</sup>.

#### Alınan Hesaplar/Bordro

A	%13.3
B	%8.7
C	%58.7

#### Menü Analizi

A	%17.8
B	%10.9
C	%45.7

#### Envanter Kontrolü

A	%15.6
B	%6.5
C	%28.3

#### Yiyecek Maliyeti Kontrolü

A	%15.6
B	%4.4
C	%26.1

#### Çalışanların Organizesi

A	%6.7
B	%2.2
C	%17.4

#### Tablo Yazılımı

A	%33.3
B	%27.3
C	%63.6

#### Kelime İşleme

A	%14.3
B	%13.6
C	%65.9

#### Veri Tabanı

A	%12.2
B	%16.3
C	%51.1

#### Menü Yazdırılması

A	%12.5
B	%11.4
C	%29.6

A=A la carte restoranlar,

B=Fast Food Restoranlar

C=Oteller

<sup>(107)</sup> TÜRKSOY, Adnan: a.g.m., s. 65

<sup>(108)</sup> BRAHAM Brusch.: Çev: ÇAVUŞOĞLU Abdullah, a.g.e., s. 29

## **BÖLÜM - II**

### **YİYECEK - İÇECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ VE FİYATLANDIRMA**

#### **2.1. Yiyecek Maliyet Kontrol Süreci**

Bu başlık altında yiyecek maliyetlerinin nelerden etkilendiği ve olumsuz gelişmelerin önlenmesi için hangi tedbirlerin alınması gerektiği bir süreç çerçevesinde incelenmeye çalışılacaktır.

Yiyecek Maliyet kontrolüne ilişkin süreci şu başlıklar altında incelemek mümkündür.

- |                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| a) Satınalma Kontrolü           | d) Üretim Kontrolü |
| b) Tesellüm Kontrolü            | e) Gelir Kontrolü  |
| c) Depolama ve Dağıtım Kontrolü |                    |

#### **2.1.1. Satınalma Kontrolü**

Satınalma, işletmenin tedarik politikası doğrultusunda araştırma, seçme, satınalma, tesellüm, depolama ve son kullanım ile ilgili tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir<sup>(1)</sup>. Konaklama işletmelerinin faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları tüm mal ve hizmetler "satınalma" kapsamına girer<sup>(2)</sup>. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, satınalma görevlisi satınalma işleminin yanında, satınalınan malzemelerin tesellümü, depolanması ve dağıtımı ile de yakından ilgilidir.

Satınalma fonksiyonu, yiyecek üretiminin amaca uygun şekilde gerçekleştirilmesini önemli ölçüde etkiler ve maliyet kontrolünün ilk basamağını oluşturur. Bu aşama,

<sup>(1)</sup> DAVIS Bernard, STONE Sally, Food and Berarage Managemet, Willam Heinemann Ltd, London, 1985, s. 107.

<sup>(2)</sup> USAL, Alparslan: Turizm Pazarlaması, Erenler Matbaası, İzmir, 1984, s. 36.



işletmenin karlılığını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir<sup>(3)</sup>. Örneğin; optimum miktardan az yiyecek malzemesinin satın alınması, satışlarda kayıplara neden olurken, fazla alınması da işletme sermayesinin boşuna stoklara bağlanmış olmasına neden olur. Diğer yandan fazla alım stoklama ve koruma problemlerini de beraberinde getirecektir. Dolayısıyla etkin satınalma; ürünlerin optimum miktarda istenilen kalitede ve doğru kaynaktan elde edilme faaliyetidir<sup>(4)</sup>.

Şekil. 6' da görüldüğü gibi işletme öncelikle neyi üretip satacağına karar verir ve buna yönelik menü planlamasını yapar ve ilgili birimlerden gelen istek fişleri doğrultusunda da satınalma işlevini yerine getirir.

Satınalma fonksiyonunu kimin yerine getireceği, işletmenin kapasitesine ve sahiplik durumuna göre farklılık arz etmektedir. Günümüzde büyük otel işletmelerinde bu görevi satınalma müdürü, orta büyüklükteki otel işletmelerinde yiyecek-içecek müdürü veya yardımcısı, küçük otel işletmelerinde ise, işletme sahibi veya müdürü yürütmektedir<sup>(5)</sup> Ancak bu görevi kim yürütürse yürütsün şu hususları bilmesi gerekmektedir.

#### a) Mutfak İşleri

-Mutfakta yiyeceklerin üretim süreci, pişirilme yöntemleri yanında, yiyecekler nerede ve nasıl kullanılmaktadır?<sup>(6)</sup>

-Hangi etler hangi yiyeceklerde daha verimlidir?

-Adet olarak satın alınan bazı yiyecek malzemelerinden ağırlığına bakılmaksızın kaç porsiyon çıkmaktadır? (Örneğin, piliç kg olarak satın alınır ve ağırlığı ne olursa olsun 4 porsiyon elde edilir. Dolayısıyla standart fazlası gramajlı alım rasyonel bir satınalma olmayacaktır.)

-Birbirinin yerine kullanılabilen yiyecek malzemeleri nelerdir?

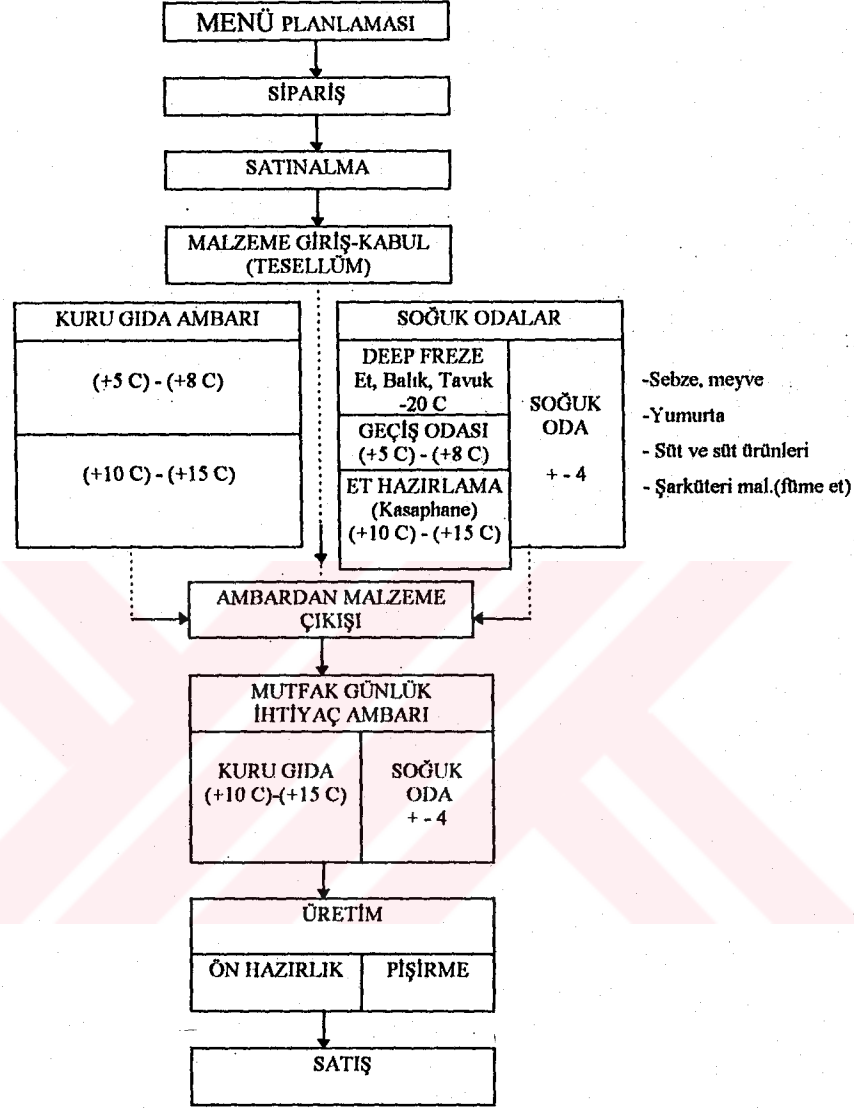
<sup>(3)</sup> WELLS, Katrina: Food and Beverage Management, (Handbook and Lecture notes) Blackpool and the Fylde College, Blackpool, 1994, s. 8

<sup>(4)</sup> ULU Ahmet, SARIŞIK Mehmet. Yiyecek-İçecek işletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Türkiye Açısından Uygulanabilirliği, I.Uluslararası ve VII. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası, 29 Kasım-3 Aralık 1996, s. 4

<sup>(5)</sup> MEDLİK, S: The Business of Hotels, Heinemann Professional Publishing Ltd, Halley Court, Jordan Hill, Oxford Ox2 X EJ, London, 1990, s. 50.

<sup>(6)</sup> İLBAN, Mengü: Yiyecek-İçecek Kontrolü, Doğan Kardeş Matbaacılık Sanayii A.Ş., İstanbul, 1972

Şekil: 6. Yiyecek Maliyet Kontrol Malzeme Akış Şeması



Kaynak: ARAS Haşim: Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü,

Devran Matbaası, Ankara, 1993, s. 26.

### b) Piyasa İşleri

- Kısa ve uzun vadede fiyat dalgalanmalarına neden olabilecek etkenler nelerdir?<sup>(7)</sup>
- İşletmenin alışveriş merkezine (üretici, aracı, toptancı, parakendeci) uzaklığı nedir?
- Yiyecek malzemeleri nerede daha bol, ucuz ve kaliteli-dir?

<sup>(7)</sup> ARAS, Haşim: a.g.e., s. 27.

*c) Muhasebe İşleri*

- Sipariş fişleri nasıl doldurulur ve kimlerin imza yetkisi vardır?
- Fatura, irsaliye, gider makbuzu, bono ve evraklar nasıl düzenlenmelidir?
- Tesellüm kayıtları nasıl yapılır?

*d) Malların Kalitesi*

- Satın alınacak malların çeşitleri nelerdir?
- Kalite kontrolleri nasıl yapılır?
- Amaca uygun kullanım için hangi kalitedeki mal daha uygundur?

*e) İşletme Politikası*

- Menü ve fiyat politikası nedir?
- İşletmenin hedef müşteri grupları kimlerdir?
- Stoklama politikası nedir?
- Satınalma politikası nedir?

Şekil 7' de görüldüğü gibi satınalma fonksiyonu satınalma prosedürü için oldukça önemlidir. Zira bu fonksiyon etkili şekilde işletilmezse, işletmede düşük kar, yüksek maliyet ve mutsuz müşteri olumsuzluklarına neden olur<sup>(8)</sup>.

**2.1.1.1. Satınalma Prosedürü ve Yöntemleri**

Bu prosedür beş aşamada ele alınabilir<sup>(9)</sup>:

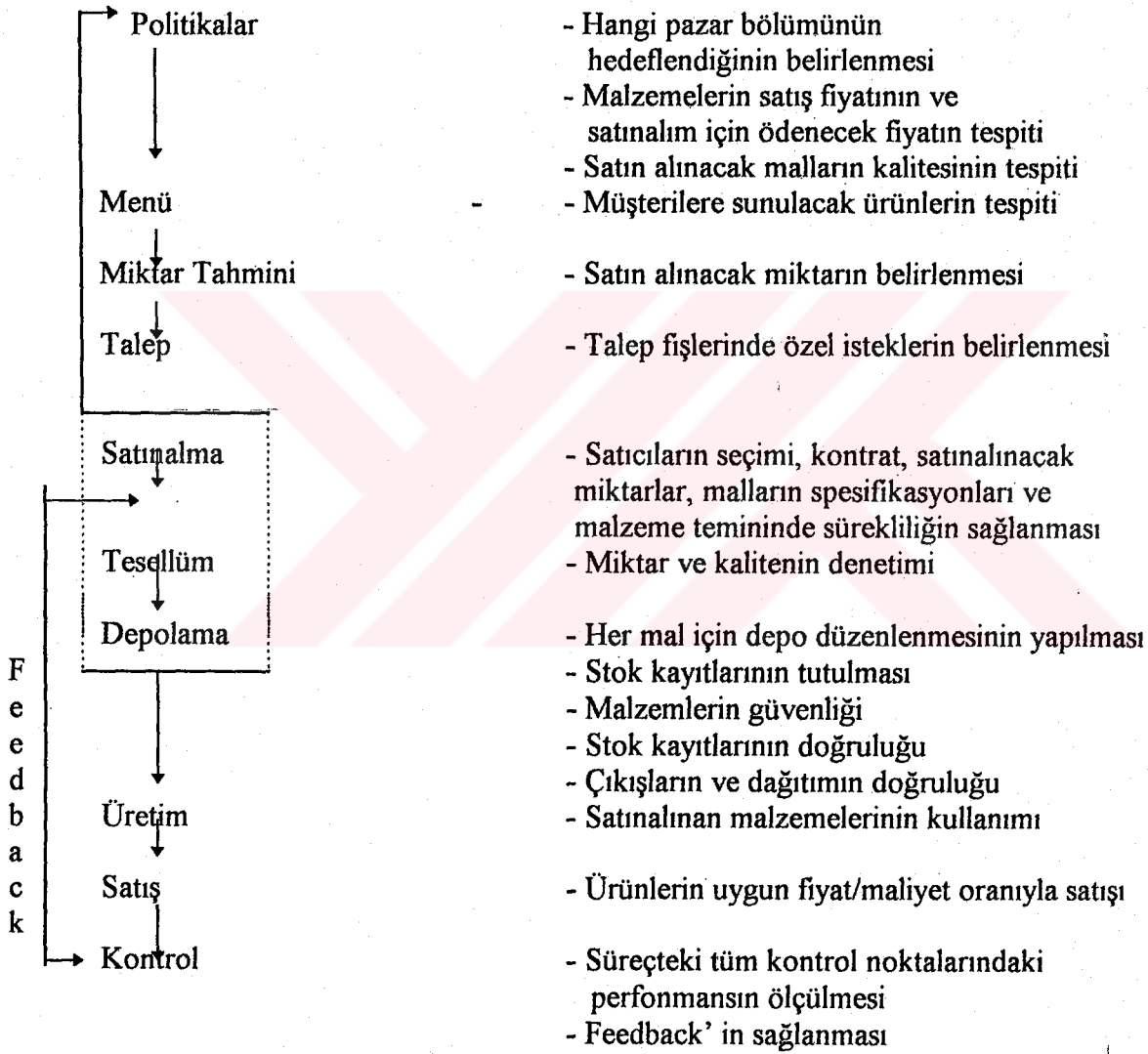
- a) İlgili personel tarafından ihtiyaç malzemelerinin satınalma müdürüne bildirilmesi.
- b) Arz kaynaklarının seçimi.
- c) Telefon ya da yazıyla bir parakendeci veya toptancıyla bağlantı kurarak ödenecek fiyatta uzlaşma ve uygun bir teslimat zamanı, günü ve yerini tespit etme.
- d) Gönderilen malların kabulü, kalitesi ve miktarıyla ilgili mutabakatsızlık varsa, bunlarla ilgili düzenlemeler.
- e) Malların talep edilen departmanlara, depolara veya kilere transferi.

<sup>(8)</sup> AKTAŞ, Ahmet . Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Ercen ofset, Antalya, 1995, s.134

<sup>(9)</sup> DAVIS Bernard, STONE Sally; a.g.c., s.109

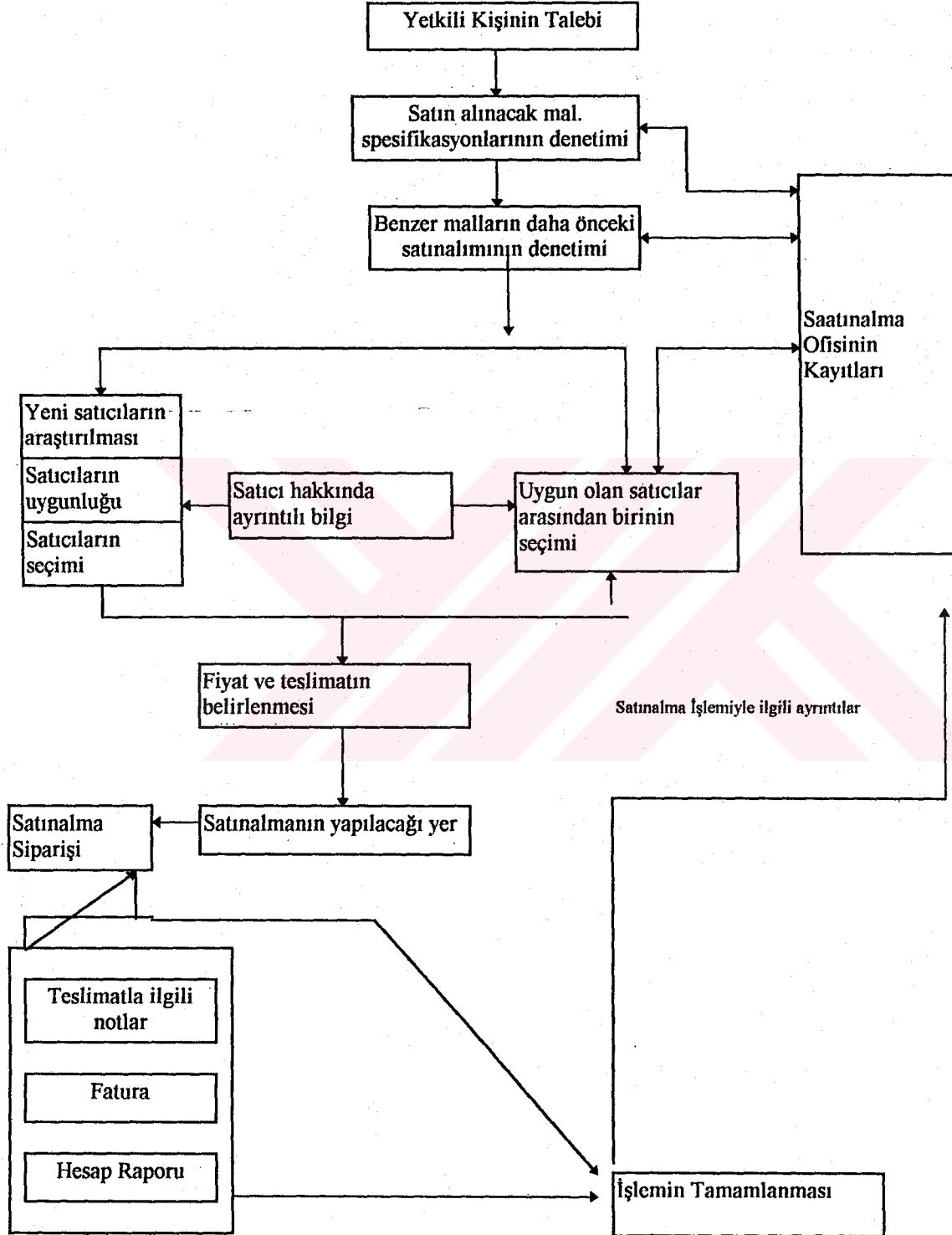
Satınalma işlevi bir prosedür çerçevesinde gerçekleştirilirken, bu prosedürün iyi işleyebilmesi için her aşamadaki alternatifler önceden belirlenmelidir. Satınalma görevlisinin de bu prosedür ve işletmece belirlenen asgari yiyecek standartları çerçevesinde satınalma işlemini gerçekleştirmesi sağlanmalıdır. Satınalma işlemi Şekil 8' deki gibi belirli bir süreç çerçevesinde gerçekleştirildiğinde, bazı önemli ayrıntıların da gözden kaçması önlenebilir.

Şekil :7 Satınalma Fonksiyonu



Kaynak: DAVIS Bernard, STONE Sally, a.g.e., s. 108

Şekil: 8. Satınalma Müdürünün İdaresinde Satınalma İşlemi



Kaynak: DAVIS Bernard, STONE Sally : a.g.e., s. 110

Satınalma talebi bölüm yetkilisince (ambar memuru, aşçıbaşı, muhasebe görevlisi) dodurulan sipariş fişi ile (Tablo 13) yapılır. Sipariş fişi işletme müdürünce onaylandıktan sonra alımın yapılması için satınalma görevlisine (bazı küçük ve rutin alımlar için işletme müdür onay yetkisini bölüm yetkilisine de verebilir.) teslim edilir.

Tablo : 13. Yiyecek Sipariş Fişi

<b>SİPARİŞ FİŞİ</b>							
Sipariş Emri Veren Servis: .....						Seri No: .....	
.....						Tarih : ... / ... /	
İhtiyaç Miktarı	Birim	Malzemenin Adı	Kod No	Kullanılacağı Yer	Bir Önceki Siparişin Satınalma Fiyatı	Alındı No	Satınalma Fiyatı
İşletme Müdürü		Departman Şefi			Ambar Memuru		

Ağırlama hizmet işletmelerinde satınalma metodları esas itibarı ile 3 anabaşlık altında incelenebilir.

*a) Kapalı Zarf Usulü*

Bu yöntem daha çok toplu beslenme uygulayan kurum ve kuruluşlarca benimsenmektedir. Diğer yandan, zincir otel işletmelerince de bu yöntem uygulanabilmektedir. Yöntemin işleyişini şu şekilde özetlemek mümkündür.

Satınalınacak malzeme ile ilgili ilanlar (Basın -yayın araçları ile) verilerek satıcılar haberdar edilir. Satıcılar tekliflerini kapalı zarf içinde işletmeye sunarlar ve bu zarflar bir komisyon huzurunda açılarak işletmenin şartnamesine en uygun teklifi veren satıcı firmanın seçimi yapılır.

Kapalı zarf usulü ile satınalma işlemi kontrata dayanır ve bu kontrat; ya belirli bir süreye, ya da belirli bir miktara yöneliktir<sup>(10)</sup>

Bu yöntemin;

- Düzenli sipariş ve dağıtım,
- Gereğinden fazla sipariş yapılmasını önleme,
- Depolama sorunlarına çözüm,
- Fiyat istikrarı gibi bazı avantajları vardır.

Bunun yanında;

- Satıcı değiştirmenin hizmetlerde yaratacağı aksaklıklar,
- Müşteri taleplerindeki değişikliklerin satıcılara yansıtılmasındaki güçlük,
- Satıcı seçiminde işletmeye fazla inisiyatif tanımaması gibi dezavantajları da sözkonusudur.

#### *b) Pazarlık Yöntemi*

Bu yöntemde alım tutarı önceden belirlenen limitlerin altında bir alım yapılacaksa veya ihtiyaç duyulan malzeme çok az sayıda satıcı tarafından karşılanabildiğinde başvurulur.<sup>(11)</sup>

#### *c) Piyasadan Teklif Alma Yöntemi*

Piyasadan teklif alma yöntemi pazarlık usulü alım limitlerinin üzerinde bir alım yapılacağı zaman uygulanır. İstenen malzemeye ilişkin piyasadan bizzat veya telefonla teklifler alınarak alım gerçekleştirilir. Satıcılar tarafından teklif edilen fiyatlar piyasa sipariş fişine (Tablo 14.) işlenir ve istenilen miktar, kalite ve fiyatı öneren satıcıya sipariş verilir.

Satıcı seçimi işletme müdürü tarafından yapılabildiği gibi bir komisyon (örneğin; Aşçıbaşı, muhasebenden bir yetkili ve satınalma memuru, ambar memuru) aracılığı ile de yapılabilir.

<sup>(10)</sup> AKTAŞ, Ahmet: Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, s. 142.

<sup>(11)</sup> ARAS, Haşim: a.g.e., s. 35





edilen firma da kolaylıkla belirlenebilir. Ancak, yeni bir firmanın seçimi sözkonusu ise, bu durumda daha ayrıntılı bilgilere gereksinim duyulur. Yeni firma hakkında bilgi gereksinimi asgari şu konuları kapsamalıdır<sup>(12)</sup>.

- Firmanın genel durumu ile ilgili ayrıntılı bilgiler
- Fiyat listesinin bir kopyası
- Ticari itibarı ile ilgili ayrıntılı bilgi
- Diğer müşterileri ile ilgili bilgiler
- Satın alınmak istenen malların örnekleri
- Sattığı malların listesi

İdeal olan, potansiyel satıcı firmanın şirket merkezinin ziyaret edilerek tüm mallarının, servisinin, işlem hacminin, depolama ve nakliye olanaklarının gözden geçirilmesi ve yönetici ekibin üyeleriyle görüşülmesidir. Bütün bunlar alıcı firma için zaman alır. Ancak, uygun ticari ilişkileri kurabilmek, uygun fiyatlarla ve uygun teslimat koşullarıyla, aranan kalite ve miktarda mal teminini sağlamak ve ileride çıkabilecek olumsuzlukları önceden önleyebilmek için bu tür ziyaretlerin yapılmasında büyük yarar vardır.

Satıcı firmaların seçilip "uygun satıcı firmalar listesi" nin oluşturması ve onlardan mal satın alındıktan sonra da sürekli olarak bu firmaların performansını ölçen puanlama sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Bir puanlama sisteminde kullanılacak üç performans kriteri vardır. Bunlar; fiyat, kalite ve teslimattır<sup>(13)</sup>

#### *a) Fiyat*

En ucuz malzeme alımı, en iyi satınalma anlamına gelmeyebilir. Ucuz mallar çoğunlukla düşük kalitelidirler. Herhangi bir satıcı düşük kaliteli malların düşük fiyatla satışında uzmanlaşırken bir diğeri de yüksek kaliteli malların yüksek fiyattan satışında uzmanlaşmış olabilir. Her iki satıcı da farklı kalitedeki benzer malları aynı alıcıya arz edebilir. Bu durumda işletme açısından hangi satıcının seçileceği, aranan kaliteye bağlıdır.

<sup>(12)</sup> DAVIS Bernard, STONE Sally: a.g.e.,s. 110

<sup>(13)</sup> DAVIS Bernard, STONE Sally: a.g.e.,s. 111

Diğer yandan kalite-fiyat ilişkisi de her zaman anlamlı olmayabilir. Dolayısıyla satınalma görevlisinin satınalma esnasında bu hususları gözardı etmemesi gerekir. Ortalama kalitede ve düşük fiyatlı mallara yüksek fiyat puanı verilir.

#### *b) Kalite*

Spesifikasyonları belirtilmiş malların bir satıcı tarafından alıcıya sürekli olarak aynı kalitede arz edilmesidir. Burada aynı kalitedeki malın sürekli temini sözkonusudur. Kalite standardı ve sürekli teminini sağlayan satıcılara yüksek kalite puanı verilir.

#### *c) Teslimat*

Satıcının alıcıyla yaptığı anlaşmalar gereği malları zamanında ve yerinde teslim etmesidir. Düzenli teslimat; malların zamanında kalite ve miktarını etkili bir şekilde denetleyebilecek personelin mevcut olduğu zamanda gönderilmesidir. Geciken teslimat tesellüm departmanında işin aksamasına neden olduğu gibi üretim departmanında da şikayetlere neden olur. Proglamlanmış teslim tarihi ve zamana uyan satıcılara yüksek teslimat puanı verilir.

Bu üç kriteri kullanarak satıcıların puanlanması alıcıya rehber olur ve daha sonraki benzer malların satıcılarıyla satın alma anlaşmalarında müzakere imkanı sağlar.

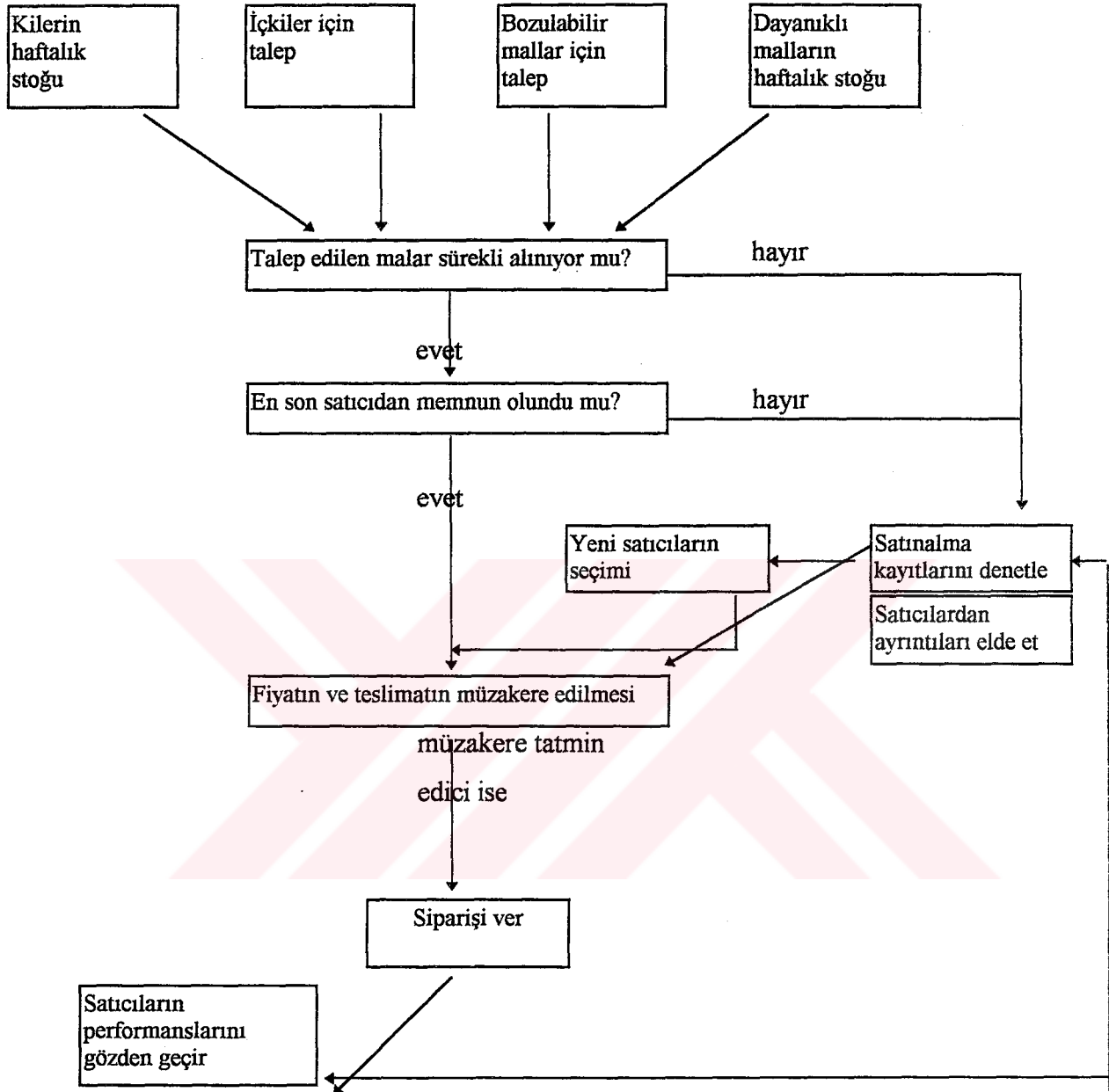
Hangi satıcıdan alım yapılacağına ilişkin karar verme süreci Şekil 9' da görülmektedir. Şekilde görüldüğü gibi bu süreçte talep fişleri ile veya stok seviyelerine göre alımı yapılacak malların siparişleri verilip temin edildikten sonra daha sonraki alımlar için bilgi kaynağı oluşturulması bakımından satıcı performanslarının değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Satınalma görevlisinin başarısı için uygun satıcıyı tesbit etmek iyi bir başlangıç olmakla birlikte yeterli değildir. Bunun yanında satınalma müdürünün satın alımlara ilişkin şu işlevleri yerine getirmesi halinde başarılı olması mümkündür<sup>(14)</sup>

- Malzemelerin kaynaklarını belirleyip, değerlendirebilmeli.
- Kontrat müzakerelerine iştirak etmeli.

<sup>(14)</sup> WELLS, Katrina: a.g.e., s. 9

Şekil : 9 Satıcıların Seçimi



Kaynak : DAVIS Bernard, STONE Sally, a.g.e., s. 112

- Sipariş edilen mallarla ilgili detayları satıcılarla müzakere etmeli
- Sipariş fişlerinin kontrolünü ve münütörlüğünü yapmalı.
- Hammaddelerin depolanması konusunda ambar görevlisi ile işbirliği yapmalı.
- Tesellüm faaliyetlerini koordine etmeli.
- Sistemde kritik kontrol noktalarını belirlemeli.
- Gerekli prosedürleri uygulamalı ve dökümantasyon merkezini kurmalı.

- Satınalma ile ilgili haberleşme kanallarının kurulmasını ve süreçteki gerekli otoritenin tesisini sağlamalı.

### **2.1.1.3. Satınalma Esnasındaki Beklentiler, Alımlara İlişkin Muhasebe Tarafından Yapılan Kontroller ve Satınalmanın Verimliliği**

Yiyecek maddeleri; üretici, toptancı, aracı ve parakendecilerden temin edilebilir. Temin işlemi hangi kaynaktan yapılırsa yapılsın, işletmenin satıcılardan bazı beklentileri sözkonusudur. Satıcılara ilişkin bu beklentileri şu ana başlıklar altında toplayabiliriz<sup>(15)</sup>.

- Fiyat uygunluğu
- Dürüstlük
- Kalite ve alternatif seçim imkanı
- Zamanında teslimat
- Bilgilerde doğruluk
- Teknik olarak kaliteli personel
- Acil durumlarda destek

İşletmenin beklentileri yanında satıcılarında müşterilerden beklentileri sözkonusudur. Bunları da şu şekilde sıralayabiliriz.

- Zamanında ödeme
- Teknik yeterlilik
- Açık, anlaşılır ve öz direktifler
- Satılmadan sorumlu otorite
- Ticari prosedürlerle ilgili bilgi
- Gerektiğinde hızlı karar verebilme
- Dürüstlük

Bu karşılıklı beklentilerin gerçekleşmesi oranında alıcı ve satıcı arasındaki güven duygusu artacaktır.

<sup>(15)</sup> WELLS Katrina: a.g.e., s. 10

Satınalma işleminin gereği gibi yapılıp yapılmadığına ilişkin denetimler muhasebe tarafından çeşitli aşamalarda yapılması gerekir. Bunları şu ana başlıklar altında özetlemek mümkündür.

*a) Fiyat Kontrolü*

- En uygun satıcıdan alınıp alınmadığı,
- Tekliflerin gerçeği yansıtıp yansıtmadığı,
- Sipariş listesindeki fiyatların gerçeği yansıtıp yansıtmadığı.

*b) Kalite Kontrolü*

- Alınan malların satınalma standartlarına uyup uymadığı,
- Sipariş fişlerinde belirtilen kalitede olup olmadığı.

*c) Usul Kontrolü*

- Sipariş fişlerinin usulüne uygun doldurulup doldurulmadığı,
- Sipariş fişlerinde yetkili imzanın bulunup bulunmadığı,
- Sipariş miktarının normal olup olmadığı,
- Sipariş miktarı ile faturadaki miktarın tutup tutmadığı.

Satınalma işleminin verimli olması; Uygun kalitede, ucuz, optimum sipariş miktarlarına, optimum stok miktarlarına uyulması ile gerçekleşebilir. Satınalmanın etkinliğini bazı kriterlerden yararlanılarak ölçmek mümkündür.

Bu kriterlerde; satınalma maliyeti, sipariş maliyeti, satınalma etkinlik endeksi, optimum sipariş miktarı, optimum stok miktarı dikkate alınabilir. (Bu kriterlerden optimum sipariş ve stok miktarına ilişkin hususlara depolama bölümünde ayrıca değinilecektir.)

$$\text{Satınalma Maliyeti} = \frac{\text{Top. satınalma giderleri}}{\text{Satınalınan maddelerinin toplam değeri}}$$

$$\text{Sipariş Maliyeti} = \frac{\text{Top. sipariş giderleri}}{\text{Toplam sipariş sayısı}}$$

$$\text{Satınalma Etkinlik Endeksi} = \left( 100 \frac{\text{Top. Giderler - Sağlanan tasarruf toplamı}}{\text{Satınalınan maddelerin toplam değeri}} \%100 \right)$$

Örneğin; bir yiyecek içecek işletmesinde x malzemesinin üretileceği maksimum miktar 6000 birim ve fiyatı 15.000 TL.' dir. Toplam satınalma giderlerinin 18.500.000 TL., Toplam sipariş giderlerinin 6.000.000 TL, sipariş sayısının da 5 olduğunu ve satınalmadan sağlanan toplam tasarrufların 2.350.000 TL. olduğunu varsayarsak, satınalma, sipariş maliyetini ve satınalma etkinlik endeksini şu şekilde hesaplayabiliriz.

$$\text{Satınalma maliyeti} = \frac{18.500.000}{(6.000 \times 15.000)} = \% 20.5$$

$$\text{Sipariş Maliyeti} = \frac{6.000.000}{5} = 1.200.000$$

$$\text{Satınalma etkinlik endeksi} = \left( 100 - \frac{18.500.000 - 2.350.000}{(6.000 \times 15.000)} \times 100 \right) = \% 82.06$$

### 2.1.2. Tesellüm Kontrolü

Tesellüm; satınalmı ve ödeme işlemi yapılan uygun miktardaki yiyeceğin kabul edilmesidir<sup>(16)</sup>. Diğer bir ifade ile tesellüm; otelin sipariş verdiği miktar, kalite ve anlaşma yapılan fiyattan yiyeceklerin tedarik edilip edilmediğinin kontrolü ve onun depoya veya doğrudan kullanıcıya (direkt alışlar) transferini sağlama görevini yerine getirme faaliyetidir<sup>(17)</sup>

Büyük otel işletmelerinde tesellüm görevi için personel istihdamı söz konusu iken, küçük işletmelerde bu görevi daha çok depo sorumlusu veya aşçıbaşı yapmaktadır.

Yiyecek maliyet kontrol süresi içerisinde tesellüm işi önemli bir yer tutmakla birlikte bu konunun işletmelerce çok fazla önemsenmediği de bir gerçektir. Aslında tesellüm görevlisinin satın alınan malların kalite, fiyat ve miktarının kontrolü konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olması gerekir<sup>(18)</sup>. Tesellüm görevlisinin bu konulardaki yetersizliğinin

<sup>(16)</sup> ULU Ahmet, SARIŞIK Mehmet . a.g.e., s. 4

<sup>(17)</sup> MEDLİK S. : a.g.e., s. 51

<sup>(18)</sup> KEISER James, Kallio ELMER : Controlling and Analyzing Cost in Food Service Operations. John Wiley and Sons, New York, 1974, s. 183

sonuçları çıktı kalitesini de etkileyecektir. Dolayısıyla, tesellüm işlemi rutin ve önemsiz bir iş gibi algılanmamalıdır.

Tesellüm işleminin amaçlarını şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür.

- Sipariş listesinde belirtilen kalite ve miktarda mal alınıp alınmadığını tespit etmek
- Satın alınan malların fiyatlarının uygunluğunu belirlemek
- Alımlarla ilgili kalite ve miktar sapmalarının nedenlerini saptamak

Tesellüm fonksiyonunun amaca uygun şekilde yerine getirilebilmesi için fiziki ve donanım olarak bazı asgari şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür.

*a) Tesellüm Alanı*

- Malzeme getiren araçların giriş ve çıkışına müsait olmalı
- Kolayca temizlenebilecek özelliğe sahip olmalı
- Tesellüm için kullanılan alan yeterli büyüklükte olmalı
- Kullanım alanı bu alandaki diğer giriş ve çıkışları aksatmamalı

*b) Donanımı*

- Kullanıma uygun ve dayanıklı malzeme taşıma arabası
- Etiketleme ve işaretleme gereçleri
- Tartı araç ve gereçleri (Kantar, terazi, vb.)
- Gerekli kırtasiye malzemeleri
- Çalışma masası ve bankosu
- Hesap makinası

**2.1.2.1. Tesellüm Prosedürü**

Tesellüm görevlisi tarafından teslim alınan malzemeler "Ambar Yiyecek Alındı" formuna (Tablo 15) işlenir (4 nüsha olarak). Bu formun birinci kopyasına fatura veya şevk irsaliyesi eklenerek muhasebeye gönderilir. İkinci kopyası ambar kayıtları için ambar

görevlisine, üçüncü kopyası kontrol servisine gönderilir ve dördüncü kopyası da teslim dosyasında saklanır<sup>(19)</sup>.

Tablo : 15 Yiyecek Alındı Formu

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

"Ambar Yiyecek Alındısı" formu ile birlikte "Yiyecek Tesellüm Raporu" da (Tablo 16) (3 nüsha olarak) dodurulularak birinci kopyası sözü edilen belgelerle birlikte muhasebeye, ikinci nüsha satınalma ofisine gönderilir ve üçüncü nüsha da teslim de kalır<sup>(20)</sup>

Tablo: 16 Tesellüm Raporu

Dağıtım:							Tarih:		
Beyaz: Muhasebe							Gün :		
Sarı : Satın alma									
Mavi : Tesellüm									
FİRMA	CİNSİ	Alındı No	Birim	Miktar	Fiyatı	Tutarı	DAĞITIM		
							Mutfak	Ambar	Diğer
Toplam									
Satın Alma Şefi							Tesellüm Memuru		
Fiyatlar uygundur.									

<sup>(19)</sup> ARAS, Haşim: a.g.e., s. 44

<sup>(20)</sup> AKTAŞ, Ahmet : Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yöntemi,... s. 158.



Satınalmalarda en büyük parasal tutarı kasaplık hayvanlar, kümes hayvanları ve deniz mahsulleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu yiyecek gruplarına ilişkin kontroller daha titizlikle yapılır. Diğer yandan etlerin kontrolü için et kartları (etiketleri) kullanılmaktadır<sup>(21)</sup>. Her bir parça et tesellüm görevlisi tarafından tartıldıktan sonra kart üzerine gerekli bilgiler işlenir ve bir parçası etin üzerine takılır, diğer parçası ise muhasebeye gönderilir.

<i>ET ETİKETİ</i>		<i>ET ETİKETİ</i>	
Kod No :	0	Kod No :	0
	Seri No:.....		Seri No:.....
Alınış Tarihi :		Alınış Tarihi :	
Satıcı :		Satıcı :	
Cinsi :		Cinsi :	
Ağırlığı :		Ağırlığı :	
Birim Fiyatı :		Birim Fiyatı :	
Tutarı :		Tutarı :	

Et etiketlerinin kullanım amacını şu ana başlıklar altında toplayabiliriz<sup>(22)</sup>.

- Depodan üretime verilen et maliyetlerinin hesaplanmasında kolaylık sağlar
- Elde bulunan etlerin envanterinin yapılmasını kolaylaştırır
- Satıcı karta işlendiğinden gerektiğinde tesbit edilebilir
- İlk giren ilk çıkar prensibi ile üretime verilmesinde kolaylık sağlar

Et, kullanım amacıyla mutfağa gönderildiğinde et kartı alınarak, yiyecek kontrol servisine gönderilir. Bu sayede kullanılan ve stoktaki et miktarı devamlı takip edilebilir<sup>(23)</sup>.

Bazı yiyecek malzemeleri ile ilgili bağlantılar yapıldıktan sonra (ekmek, süt vb.) hergün belirli miktarlarda rutin teslimatlar yapılabilir. Bu tür teslimatlarla ilgili ödemeler belirli dönemler halinde yapılır. İlgili döneme ait miktar tesbiti için teslimat sonrası "Tesellüm Fişi" (Tablo 17) düzenlenir ve dönem sonuna kadar bunlar muhasebede toplanır.

<sup>(21)</sup> KEİSER James, KALLIO Elmer: a.g.e., s. 65

<sup>(22)</sup> SÜMERKAN Zekeriya : Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost control), İnce Ofset, Balıkesir 1989, s. 41

<sup>(23)</sup> KEİSER James, KALLIO Elmev: a.g.e., s. 199

Tablo 17. Tesellüm Fişi

Satıcı Firma		Alıcı Firma		Seri No: .....
.....		.....		Tarih : .....
Sipariş No	Miktar	Cinsi	Birim	Açıklama
Teslim Eden .....			Teslim Alan .....	
(İmza)			(İmza)	

Tesellümle ilgili prosedür Şekil 10' da en süreç çerçevesinde gerçekleştirilir ve işlemler belirli bir standarda kavuşturulursa, kontrolün sağlanması da kolaylaşacaktır.

### 2.1.2.2. Tesellümde yapılması Gereken Kontroller

Tesellüm işini yerine getiren görevli teslimat aşamasında malların kalite, miktar, fiyat kontrollerini yaparak teslim alır ve daha sonra ilgili birimlere gönderir. Diğer bir ifade ile teslim alma; sipariş fişlerinin teslim tutanakları ile karşılaştırılması ve teslimatın kalite kontrollerinin yapılmasıdır.<sup>(24)</sup>

#### a) Kalite Kontrolü

Bu kontrolde;

- Standart malzeme özellikleri kartı kullanılıyorsa gelen malların bu kartlara uygun olup olmadığı,
- Konserve kutularının paslı, ezik, hava almış olup olmadığı,
- Marul, kıvrıkcık gibi sebzelerden örnekler alınarak ortadan ikiye bölünür, bozulma emaresi olup olmadığı<sup>(25)</sup>,
- Portakal, elma vb. meyve kasalarının alt ve üstlerinin aynı kalitede olup olmadığı,
- Etilerde kalite kontrolü yanında, resmi mühürünün olup olmadığı,

<sup>(24)</sup> MEDLİK S: a.g.e., s. 51

<sup>(25)</sup> İLBAN, Mengü : a.g.e., s. 31

-Teneke kutularda gelen (peynir, zeytin vs) mallardan örnek alarak etiket kalitesini yansıtip yansıtmadığı gibi hususlara dikkat edilir.

#### *b) Ölçü Kontrolü*

Bu kontrolde de;

- Ağırlık ve ölçülerin faturadakini tutup tutmadığı,
- Sipariş ile, alınan arasında fark olup olmadığı<sup>(26)</sup>;
- Et, balık, kümes hayvanları gibi gıda maddelerini özel muhafazalı karton veya kutularda gelmişse, net ağırlıklarının tesbiti,
- Daralı yiyeceklerin (kasa, koli vs) darası düşülerek net ağırlıklarının bulunmasına yönelik kontroller yapılır.

#### *c) Fiyat Kontrolü*

Bu kontrolde ise;

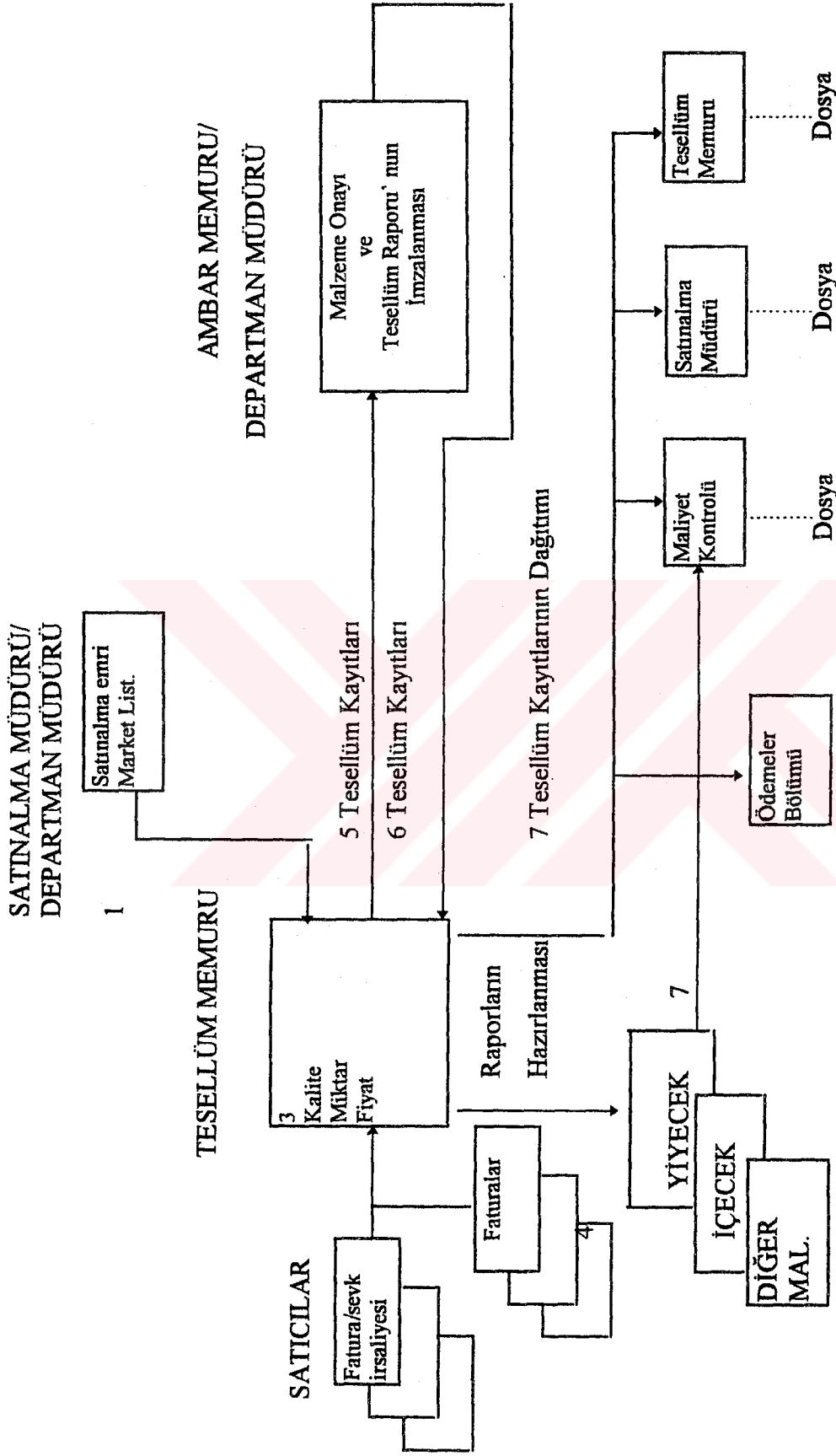
- Satıcının teklif ettiği fiyat ile, faturada belirtilen fiyatın aynı olup olmadığı,
- Fatura fiyatı ile, satınalma memurundan gelen aynı malla ilgili fiyatların birbirlerini tutup tutmadığına ilişkin kontroller yapılır.

Bu kontrolleri yaparken tesellüm görevlisi şu hususlara dikkat etmek zorundadır.

- Belgeler usulüne uygun düzenlenmiş mi?
- Un vb. gibi yiyecek malzemelerinin nem oranı yüksek mi?
- Dondurulmuş yiyecekler (et, balık vb.) buzlu olabilir. Bunlar tartıda dikkate alınmış mı?
- Kasalı yiyeceklerde kasanın alt ve üstü aynı kalitede mi?
- Gerekli hijyen koşulları dikkate alınmış mı?
- paketleme ve kasalama usulüne uygun yapılmış mı?
- Kuru gıda maddeleri yeni mahsul mü?
- Konserve, paket süt vb. yiyeceklerin kullanım tarihleri geçmiş mi?

<sup>(26)</sup> NINEMEIER Jack D : Planing and Control Food and Berarage Operations, The Educational Institute of american Hotel-motel Association, Eastlanging, Michigan, 1982, s. 147.

Şekil 10. Tesellüm Memuru, Günlük Tesellüm Prosedürü



Kaynak : AKTAŞ, Ahmet, Ağırlama Hizmet İşletmelerinin Yiyecek İçecek Yöntemi, s. 157

Siparişe uygun özellikleri taşımayan yiyecek malzemeleri "Malzeme İade Formu" düzenlenerek (Tablo 18) satıcıya geri gönderilir.

Muhasebe departmanı,yapılan işlem ve kontrollerin sağlıklı yapıp yapılmadığına ilişkin rutin olmayan kontroller yaparak tesellümde yapılan kontrollerin amaca uygun olup olmadığını denetler.

Tablo 18. Malzeme İade Formu

<b>MALZEME İADE FORMU</b>				
<b>DAĞITIM</b> 1. Muhasebe 2. Satıcı 3. Tesellüm			No: .....	
			Satıcı Firma : .....	
			Fatura Tarihi : .....	
Fatura No : .....				
Malzeme Adı	Birim	Miktarı	Fiyatı	Tutarı
<b>TOPLAM</b>				
<b>İADE NEDENİ</b>				
.....				
.....				
Tesellüm Memuru			Yetkili İmza	

### 2.1.3 Depolama ve Dağıtım Kontrolü

Depo, endüstri işletmesinde planlama veya üretim bölümü ile satış yerleri arasında bağ kuran bir birimdir ve bu birim tedarik edilen mala ihtiyaç duyulduğunda üretime verilmek üzere hazır tutulan açık veya kapalı mekanlardır<sup>(27)</sup>.

<sup>(27)</sup> KARAGÜL, İ.Doğan : Modern Depoculuk, İktisat Dergisi, Sayı 16 Şubat, 1974, s. 30

Konaklama işletmelerinde de depo endüstri işletmelerinden farklı anlam ifade etmez. Ancak endüstri işletmeleri depolamayı;

- Malların korunması,
- Malların değerinin artırılması,
- Fiyatları dengede tutma ve istikrar yaratma,
- Dağıtım etkinliğini artırma gibi bir kaç nedenle yapmaktadırlar.

Konaklama sektöründe ise depolama genel olarak malların korunması olarak algılanır. Zira, konaklama sektöründe harcamaların büyük bir kısmını yiyecek ve içecek giderleri oluşturmaktadır. Yiyecek üretiminde kullanılan girdilerin çeşit olarak çok fazla olması, miktar olarak sınırlı alımı gündeme getirmektedir. Ayrıca yiyeceklerle ilgili girdilerin büyük bir kısmı da uzun süre stoklanarak (yaş sebze, meyve, süt mamulleri vb.) değerlerinin artırılmasına olanak vermez.

Bu konu içerisinde depo ifadesini, ağırlama hizmet işletmelerine özgü olan; ambar, mahzen ifadelerini de kapsayan bir terim olarak kullanacağımızı belirtme gereğini duyuyoruz. Diğer yandan, konu başlığındaki dağıtım kontrolünü, bir işletmenin fiziksel dağıtım (üretim ve pazarlama fonksiyonu) için gerekli malzeme yönetiminden ziyade; İstenilen malın, istenilen miktarda, istenilen zamanda, istenilen yerde, en düşük maliyet ile hazır bulundurulması<sup>(28)</sup> ve üretime sunulması olarak kullanmaktayız.

Diğer bir ifade ile sektörde depolama ve dağıtımı; işletmenin üretim ihtiyaçlarını karşılamak, bozulma ve çalınmalarını önlemek için gerekli tedbirleri almak, aşırı stok nedeniyle işletme sermayesinin gereksiz yere mala bağlanmasını<sup>(29)</sup> veya yeterli stok yapılmaması sonucu müşteri şikayetlerinin önlenmesine yönelik yapılan faaliyetler olarak tanımlayabiliriz.

<sup>(28)</sup> SARAC, Salih: Konaklama İşletmelerinde Stoklar Denetimi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İ.Ün.Sos.Bil.Ens., İstanbul, 1989, s. 39

<sup>(29)</sup> MEDLİK, S.: a.g.e., s. 51

### 2.1.3.1. Konaklama İşletmelerinde Depoların Konumu ve Çeşitleri

İşletmelerde kullanılan malzeme ve materyallere göre çeşitli depolar inşa edilebilir. Örneğin, kuru erzak deposu, yaş sebze ve meyva deposu, soğuk odalar, deep-freez, meşrubat deposu vs. Bunların adet, çeşit ve büyüklüğü şu faktörlere göre değişmektedir.

- İşletmenin konumu
- İş hacmi
- İşletme türü
- Stok devir hızı
- Hizmet kapasitesi
- Mal teslim sıklığı
- Satınalma ve stok politikası

Ancak gözden uzak tutulmaması gereken nokta, mümkün olduğu ölçüde ana gıda depolarının teslim ile mutfığa yakın bir mekanda ve aynı katta olmasıdır. Fiziki mekandaki böyle bir uyumluluk şu avantajları sağlayacaktır.

- Mallar kısa mesafede taşınacağı için çalınmaları önlenir,
- Personel tasarrufu sağlanır,
- Taşıma esnasında doğabilecek kazalar önlenir.

Ağırlama hizmet sektöründe kullanım amaçlarına göre depoları 3 şekilde sınıflandırmak mümkündür<sup>(30)</sup>.

#### a) Mutfak (Koltukaltı) Depoları

Aşçıbaşının sorumluluğunda ve günlük ihtiyaç duyulan malzemelerin muhafazası için kullanılır.

#### b) Kuru Gıda Depoları

Kuru gıda depolarını iki grupta ele almak mümkündür.

1. Geç bozulan (hububat, çay, kuruyemiş, un, yağ, vb.) gıdaların saklandığı, +10 derece ile +15 derece ısıya sahip depolar.
2. Daha çabuk bozulan (domates, bamy, karpuz vb.) gıdaların saklandığı, +5 derece ile +8 derece ısıya sahip depolar.

<sup>(30)</sup> ARAS, Haşim: a.g.e., s. 52

c) Soğuk Odalar

Bozulabilir gıda maddelerinin saklandığı soğuk odalar da ikiye ayrılırlar.

1. Kısa süreli muhafaza için kullanılan 0 - +2 derece(et, tavuk, balık, süt ve süt mamulleri, şarküteri, vb.) ısıya sahip depolar.
2. Uzun süreli muhafaza için, -20 derece (et, balık, tavuk, vb.) ısıda şoklanarak muhafaza edilmesi gereken yiyecekler için kullanılan depolar.

Fikir vermesi bakımından bazı gıdaların depolanma şartları Tablo 19' da verilmiştir. Bu gıdaların besin değerlerini kaybetmeden ve bozulmadan saklanabilmesi için uygun depolama şartlarının oluşturulması gerekir. Yiyeceklerin girişi ve çıkışı esnasında soğuk depolardaki ısı kaybını asgariye indirmek için depolar genellikle birbirine geçmeli olarak inşa edilirler. Aynı amaca yönelik olarak malzeme çıkışları da günün belirli saatlerinde ve bir defada yapılmaya çalışılır.

Tablo:19 Gıda Maddelerinin Depolanma Şartları

BAZI GIDA MADDELERİNİN DEPOLANMA ŞARTLARI			
Gıda Maddesinin Adı	Isı ( C )	Nem (%)	Bekleme Süresi
Taze Et - Sığır	0/ +1	88-92	1-6 Hafta
Dondurulmuş Et - Sığır	-18/-23	90-95	9-12 Ay
Taze Et - Dana	0/ +1	90-95	5-10 Gün
Taze Et - Kuzu	0/ +1	85-90	5-12 Gün
Taze Balık	-1/ +2	90-95	5-15 Gün
Dondurulmuş Balık	-23/-29	90-95	6-12 Ay
Salamura Balık	+4/ +10	90-95	10-12 Ay
Taze Tavuk - Hindi	0	85-90	1 Hafta
Dondurulmuş Tavuk - Hindi	-18/-23	90-95	6 Ay
Tereyağ	+4	75-85	1 Ay
Yumurta	-2/ +10	80-85	5-6 Ay
Peynir	-1/ +4	65-70	6-12 Ay
Pastörize Süt	0/ +1	-	2-4 Ay
Margarin	+2	60-70	1 Yıl
Taze Zeytin	+7 /+10	85-90	4-6 Hafta
Çilek	0	90-95	5-7 Gün
Elma	-1/+4	90	3-8 Ay
Şeftali	0	90	2-4 Ay
Taze Üzüm	-1	90-95	3-6 Ay
Karpuz	+4/+10	80-90	2-3 Hafta
Taze Bamya	+7/+10	90-95	7-10 Gün
Bezelye	0	95	1-3 Hafta
Domates	+7/+10	85-90	4-7 Gün
Havuç	0	98-100	4-6 Hafta
Limon	0/+10	85-90	1-6 Ay
Taze Patates	+10/+13	90	2 Ay
Salatalık	+10/+13	90-95	10-14 Gün

Kaynak: ARAS Haşim: a.g.e., s. 68.



### 2.1.3.2. Depoların Özellikleri, Depolama Prosedürü ve Ambar Kayıtları

Depolanmış malzeme para demektir ve amaca uygun şekilde saklanması gerekir<sup>(31)</sup> ve amaca uygun saklanabilmesi için de depoların şu özellikleri taşıması gerekmektedir<sup>(32)</sup>.

- Havalandırma tertibatı iyi olmalı
- Serin fakat rutubetsiz olmalı
- Kolayca temizlenebilir olmalı
- Yeteri kadar raf bulunmalı
- Gerekli araç ve gereçle donatılmalıdır (merdiven, terazi, kantar, çalışma masası, vs.)

İyi hava akımı olmayan depolarda uzun süre bekletilen gıda maddelerinde çürüme ve bozulmalar başgöstereceği gibi, havasız yerlerde koku sinmesi ve lezzet farklılaşması kaçınılmaz olur. Diğer yandan, sıcak ambarda bekletilen yiyecek malzemelerinde küflenme ve nem ortamının çürümelere neden olduğu da bir gerçektir.

Ayrıca, soğuk odalardaki rafların paslanmaz metalden ve zeminin yıkanabilir olması hijyeni ve işgücü tasarrufu açısından önemlidir. Ambar görevlisinin depolanan gıda maddelerinin bozulmaması için gerekli tedbirleri zamanında alması gerekir.

Gıda maddelerinin bozulma nedenlerini şu anabашlıklar altında toplamak mümkündür.

- Yeterli hava sirkülasyonunun olmayışı
- Aşırı sıcaklık
- Normalden daha uzun süre bekletme
- Depo ile ilgili fiziki eksiklikler
- Depolama ortamının temiz olmaması
- Haşere ve fareler
- Depoya bilinçsiz yerleştirme

<sup>(31)</sup> KEISER James, KALLIO Elmer: a.g.e., s. 283

<sup>(32)</sup> BALADIN, M. Saim: Otel İşletmelerinde Maliyet Merkezlerinin İncelenmesi ve Denetimi (Yayınlanmamış Master Tezi), İ.Ün.Sos.Bil.Ens., İstanbul, 1991, s. 60

İşletme politikasına ve rasyonel depolama şartlarına uygun olarak depolamanın yapılması ve sürekli olarak izlenmesi maliyetlerin kontrol altına alınmasına katkıda bulunur<sup>(33)</sup>

Depolama prosedürü esas itibarı ile dört aşamalı işlemi gerektirir.

Bu aşamaları şu şekilde belirtmek mümkündür<sup>(34)</sup>.

- Satın alınan yiyeceklerin kayıtlara geçirilmesi
- Çıkan malların kayıttan düşülmesi
- Mevcut stokların hesaplanması

Bu görevler yerine getirilirken genelde; “Ambar Stok Kartı”, “Göz Kartı”, “Ambar Envanter Cetveli” kullanılmaktadır. Bununla birlikte günümüzde birçok işletme artık bu işlemleri bilgisayar teknolojilerinden yararlanarak gerçekleştirmektedir. Bu teknoloji sayesinde; teslimatların zamanında yapılıp yapılmadığı izlenebilmekte, minimum stok seviyesine inildiğinde otomatik uyarı sistemi çalışmakta, mal çıkışları stoktan otomatik düşülmekte, mevcut stok ve dönem sonu envanteri çıkarılabilmektedir<sup>(35)</sup>.

Satın alınan malların teslimatından sonra “Tesellüm Fişi” ile depo görevlisine teslim edilir ve ambar görevlisi bunları “Ambar Stok Kartı” na (Tablo 20) işleyerek dosyalar. Dosyalama, daha önce yiyeceklerin gruplandırılması çerçevesinde yapılır ve her grup alfabetik sıraya göre düzenlenir. Ambardaki yerleştirme düzeni ile stok kartlarının sınıflandırılmasındaki uyum, işlerlik açısından önemlidir.

Gruplandırmaya ilişkin hususlar işletmeden işletmeye değişmektedir. Bununla birlikte, fikir vermesi bakımından şu şekilde bir gruplandırmaya gitmek mümkündür.

a) Fiyatları çok fazla yüksek olmayan ve uzun süre saklanabilen mallar bu grup altında toplanabilir. Bu tür malların fiyatları çok yüksek olmadığı için stok değerlerini çok fazla etkilemezler. Dolayısıyla fazla miktarda alınıp saklanabilir. Bunlara; kimyon, tuz, biber vb. türdeki baharatlar örnek olarak verilebilir.

<sup>(33)</sup> BÖLÜKOĞLU, İlhan. Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Optimizasyon (Yayınlanmamış, Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sos.Bil.Ens. İzmir, 1988, s. 99.

<sup>(34)</sup> AKTAŞ, Ahmet : Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, s. 169

<sup>(35)</sup> BRAHAM, Bruce: Otel ve Mutfak Endüstrisinde Bilgisayar Sistemleri, Çev. ÇAVUŞOĞLU Abdullah, M.E.B. yayınları, 2923, Ankara, 1995, s. 27



belirlemek için periyodik olarak kontrol etmektir.”<sup>(37)</sup> Stoktaki malların parasal değerleri için ambar stok kartlarından yararlanır. Hizmetin aksamaması için yeterli stok bulunup bulunmadığının takibi ise göz kartları ile yapılır.

Tablo : 21. Ambar Göz Kartı

<b>GÖZ KARTI</b>			
Malın Cinsi .....		Ölçü Birimi : .....	
Kod No .....		Azami Stok: .....	
TARİH	GİREN MİKTAR	ÇIKAN MİKTAR	KALAN

Ambarda, muhasebe veya kontrol servisi tarafından rutin olarak her ay sonu sayımlar yapılır ve bu sayım sonuçları “Envanter” cetveline (Tablo 22) işlenir. Depodaki tüm malların fiziksel sayımının yapılmasının sonucunda elde edilen veriler stok kartları ile karşılaştırılır. Eksik veya fazlalıklar var ise nedenleri araştırılır.

Tablo: 22. Aylık Envanter Formu

..... AYI ENVANTERİ								
Kod No	Malzemenin Adı	Miktar	Birim	Fiyat	Tutar	Stok Kartlarındaki		Noksan veya Fazla
						Miktar	Tutar	

Sayım sonuçlarının stok kartları karşılaştırılmasında eksik veya fazlalıkların olması şu nedenlerden kaynaklanmış olabilir.

<sup>(37)</sup> TAYLOR, Jerry and Eunice : Mastering Catering Theory, Mcmillen Education Ltd, Houndmills, Basing, Hampshire RG 21 2x5, London, 1990, s. 66

- İstek fişi olmadan ambar çıkışı yapılmıştır
- Girişler stok kartlarına doğru işlenmemiştir
- Malzeme çıkışlarındaki ölçümlerde dikkatli davranılmamıştır
- Kırılma/Bozulma, Kırılma/Bozulma raporu ile tutanak altına alınmamıştır
- Malzemenin talep fişi olduğu halde herhangi bir nedenle ambar çıkışı yapılmamıştır
- Satıcılara yapılan iadeler stok kartlarına işlenmemiştir
- Hesaplama hatası yapılmıştır.
- Fire veya kaybolmuştur

Aylık envanter tablosu şu şekilde düzenlenir:

<i>Dönem Başı Envanteri</i>	<i>x x</i>
<i>Dönem İçi Alımlar(+)</i>	<i>x x</i>
	<i>+</i>
<i>Kullanıma Hazır Yiyecek Mal.</i>	<i>x x</i>
<i>Dönem İçi Depo Çıkışları(-)</i>	<i>x x</i>
	<i>-</i>
<i>Depoda olması gereken malzeme</i>	<i>x x</i>
<i>Dönem sonu envanteri(-)</i>	<i>x x</i>
	<i>-</i>
<i>Fazlalık veya eksiklikle</i>	<i>x x</i>

### **2.1.3.3. Stok Kontrolü ve Ekonomik Sipariş Miktarı İle Minimum - Maksimum Stok Miktarının Belirlenmesi**

Daha önce, konaklama işletmelerinde yiyeceklerle ilgili stoklama imkanlarının üretim işletmelerinde olduğu gibi yığınsal bir karakter taşımadığından bahsetmiştik. Sezonluk işletmeler yiyecek alımlarını daha çok haftalık ve aylık olarak yaparken, mevsimlik alımlar çok sınırlı düzeyde kalmaktadır. Oberj gibi özelliği olan işletmeler yol ve hava durumunu dikkate alarak belirli bir stok bulundurma zorunluluğu hissetmekle birlikte bunlar yığınsal ve uzun süreli olmaktan uzaktır. Şehir otelleri ise, şehir merkezinde olma avantajları nedeniyle tatil köyü veya oberj türü konaklama tesislerindeki gibi mevsimlik yoğunlaşma ve hava şartlarının getirdiği

olumsuzluktan fazla etkilenmemektedirler. Bu işletmeler istenilen yiyecek maddesini istedikleri anda tedarik edebilmektedirler. Bununla birlikte tüm işletmeler stoklama planlaması ve kontrolünü yakından takip etmek zorundadırlar. Zira, plansız bir stoklama politikası, gereksiz stok maliyetlerinin oluşmasına neden olur.

Stok bulundurma giderleri; bir malın stokta bulunması ve bu yolda çaba harcanması sonucu ortaya çıkar<sup>(38)</sup> Yani; stoğa bağlanan sermaye, çalınma, bozulma, stok kayıt ve sayım giderleri, bakım giderleri vb. giderler bu gruba girer.

Stok bulundurmama giderleri ise; elde stok bulundurulmaması sonucu ortaya çıkan maliyetlere denir<sup>(39)</sup> Stok bulundurulmaması sonucu talep karşılanamayacak ve bir gider unsuru ortaya çıkacaktır. Diğer bir ifade ile talep karşılanamayınca işletme ileride bazı giderlere katlanmak zorunda kalacaktır. Dolayısıyla yiyecek - içecek işletmesinde hizmetin aksamaması müşterinin hoşnutsuzluğuna, bununda bir satış kaybına neden olacağı muhakkaktır. Bu satışın telafisi ileriki bir tarihte mümkün olmayacaktır. Örneğin siparişi alınan bir bifteğin o anda müşteriye sunulamayışının telafisi daha sonra telafi edilemez.

Stok kontrol işlemleri şu anabашlıklar altında toplanabilir<sup>(40)</sup>.

- Geçmiş talebin analizi
- Talep değişiklikleri dikkate alınarak ileriye dönük tahminleme
- Ekonomik sipariş miktarının belirlenmesi
- Stokta bulundurma ve bulundurmama maliyetlerinin belirlenerek sipariş verme zamanı tesbiti

<sup>(38)</sup> KOBU, Bülent: Üretim Yönetimi, Arpaz Matbaacılık, İstanbul, 1979, s. 245

<sup>(39)</sup> KOBU, Bülent. a.g.e., s. 246

<sup>(40)</sup> SARAÇ, Salih: a.g.e., s.107

Stok politikasında yatan temel amaç, ne kadar malzeme, ne zaman için ve hangi maliyetle temin edileceğine ilişkin değerlerin belirlenmesidir<sup>(41)</sup>. İşletmelerde stok politikası açısından en uygun sipariş miktarının belirlenmesi için çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Bunlardan en çok kullanılan 2 yöntem şunlardır.

a) Tablo yöntemi

b) Matematik yöntemi

a) *Tablo Yöntemi*

Örneğin; restoranın yıllık salça tüketim miktarının 500 adet (5 kg.'lık) ve her seferki sipariş giderinin 1.000.000 TL. olduğunu ve depolama giderinin de sipariş değerinin %10' u olduğunu varsayar ve salçanın fiyatının (5 kg.'lık) 200.000 TL. olduğunu düşünürsek, en uygun sipariş miktarı ne olmalıdır?

Tablo 23. Tablo Yöntemine Göre Ekonomik Sipariş Miktarı

Sipariş Sayısı	Sipariş Miktarı (adet)	Sipariş Değeri (TL)	Sipariş Giderleri (TL)	Depolama Giderleri (TL)	Toplam Giderler
1	500	100.000.000	1.000.000	10.000.000	11.000.000
2	400	80.000.000	2.000.000	8.000.000	10.000.000
3	300	60.000.000	3.000.000	6.000.000	9.000.000
4	200	40.000.000	4.000.000	4.000.000	8.000.000
<b>5</b>	<b>100</b>	<b>20.000.000</b>	<b>5.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>7.000.000</b>
6	60	12.000.000	6.000.000	1.200.000	7.200.000
7	50	10.000.000	7.000.000	1.000.000	8.000.000

Tablo 23' de görüldüğü gibi toplam giderlerinin en düşük olduğu sipariş miktarı 100' er adet olmaktadır. Diğer bir ifade ile, yıllık ihtiyaç 5 partide 100' er adet olarak sipariş verildiğinde toplam gider en düşük seviyede kalmaktadır.

<sup>(41)</sup> ÖZTÜRK, Ahmet . Yöneylem Araştırması, Bursa, 1987, s. 200

*b) Matematiksel Yöntem*

En uygun sipariş miktarını şu formülle bulabiliriz.

x: Optimum sipariş miktarı

YK: Yıllık kullanım miktarı

SG : Sipariş verme gideri

AF : Malın birim alış fiyatı

DG . % olarak stoklama gideri

T : Toplam Giderler

$$T = SG * \frac{YK}{x} + X * AF * DG$$

$$X = \sqrt{\frac{SG * YK}{AF * DG}}$$

Örneğin bir işletmenin yıllık un tüketimi 9.000 kg., bir partinin sipariş gideri ise 1.200.000 TL.' dir. 1 kg. unun fiyatı ise 20.000TL. ve stok giderleri sipariş değerinin %20' si olduğunu varsaydığımızda en uygun sipariş miktarını şu şekilde bulabiliriz.

$$X = \sqrt{\frac{1.200.000 * 9.000}{20.000 + \% 20}} = 1643 \text{ kg. en uygun sipariş miktarı}$$

Yiyecek -İçecek bölümünde ihtiyaç duyulan maddelerin istenilen kalite ve miktarda satın alınmasının önemi kadar maliyetin verimliliği için optimum sipariş ve stok miktarlarının belirlenmesi de önemlidir. Minimum ve maksimum stok miktarları aşağıda hesaplandığı şekilde belirlenebilir.

*a) Minimum Stok Miktarının Belirlenmesi*

Minimum stok miktarının hesaplanması şu şekilde formülize edilebilir.

- **Günlük Tüketim Miktarı = Yıllık toplam tüketim miktarı / 365**
- **Tedarik süresinde tüketilecek stok = günlük tüketim \* tedarik süresi**
- **Emniyet Payı = Tedarik süresinde tüketilecek miktar \* emniyet payı yüzdesi**
- **Minimum stok miktarı = Tedarik süresi tüketim miktarı + Emniyet payı**

Örnekteki salçanın tedarik süresinin 10 gün ve emniyet payının % 5 olduğunu varsayarsak minimum stok miktarı şu şekilde hesaplanabilir.

$$\text{Günlük Salça Tüketimi} = (500 * 5 = 2500 \text{ kg.}) 2500 / 365 = 6,849 \text{ kg.}$$



10 Günde Tüketilecek Stok = 6,849 \* 10 gün = 68,49 kg.

Emniyet Payı = 6,849 \* 0,5 = 34, 245 kg.

En Az Stok Miktarı = 68,49 + 34,245 = 102,735 kg.

En Az Stok Miktarı = 102,735 / 5 kg. = 20 adet salça olmaktadır.

Matematiksel yöntemde verdiğimiz örneği dikkate alırsak ve tedarik sürenin 15 gün ve emniyet payının % 5 olduğunu varsayarsak minimum stok miktarını şu şekilde bulabiliriz.

9000 / 365 = (24,65) 25 kg. günlük tüketim miktarı

25 \* 15 = 375 kg. 15 günlük sürede tüketilecek miktar

375 \* 0,05 = 18,75 kg. emniyet payı

375 + 18,75 = 393,75 en az stok miktarı

İşletmenin stok politikasında, işletme sermayesi, o malın stok devir hızı, depolama imkanları gibi birçok neden etkili olmaktadır. İşletme olası gelir kayıplarını önlemeye yönelik minimum stok seviyesini belirlerken, gereksiz giderleri engellemek için maksimum stok seviyesinin belirlenmesinde gözden uzak tutmamalıdır.

#### *b) Maksimum Stok Miktarının Belirlenmesi*

Maksimum stok miktarı şu formülle belirlenebilir.

***Maksimum Stok Miktarı = Minimum Stok Miktarı + Emniyet Payı***

Daha önceki örneği ele alırsak,

102.735 gr+34.245 = 136.98 = 27 Adet salça maksimum stok miktarıdır.

Stoklamada devir hızı düşük olan malzemeler tesbit edilip atıl stoklamaya gidilmemesi gerekir. Stok devir hızı depo çıkış sıklığı, depolama hacmi ve depolama için ayrılan parayla yakından ilgilidir.

Stok devir hızı aşağıdaki oran yardımıyla hesaplanabilir.

***Stok Devir Hızı =  $\frac{\text{Tüketilen Yiyecek Maliyeti}}{\text{Ortalama Stok Maliyeti}}$***

Stok devir hızını şu örnekle açıklayabiliriz.

Belirli bir dönemde tüketilen malın maliyeti 30.000.000 TL., dönembaşı stok değeri 10.000.000 TL. ve dönem sonu stok değerinin ise 7.000.000 TL. olduğunu varsaydığımızda, dönme hızını şu şekilde hesaplayabiliriz

$$\text{Stok devir hızı} = \frac{30.000.000}{\frac{10.000.000 + 7.000.000}{2}} = \frac{30.000.000}{8.500.000} = 3,5$$

Minimum ve maksimum stok miktarları belirlenen yiyeceklerin tedariklerinin zamanlaması ve miktarları ön plana çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile ekonomik sipariş miktarı; ne kadar? ve ne zaman? sipariş edilmeli sorusunu akla getirmektedir. Sipariş öyle bir zamanda verilmelidir ki eldeki stok yenisi gelinceye kadar talebi karşılayabilsin. Burada stokta tutma ile tutmama maliyetinin değerlendirilmesi gerekir. Bunun için Şekil 11' de görüldüğü gibi, stok belirli bir düzeye indiğinde toplam stok maliyetini minimum yapacak şekilde önceden saptanmış sabit bir miktar sipariş edilir<sup>(42)</sup>.

Şekil II' deki:

Minimum sipariş miktarı = Q (maliyeti min. yapan sipariş miktarı),

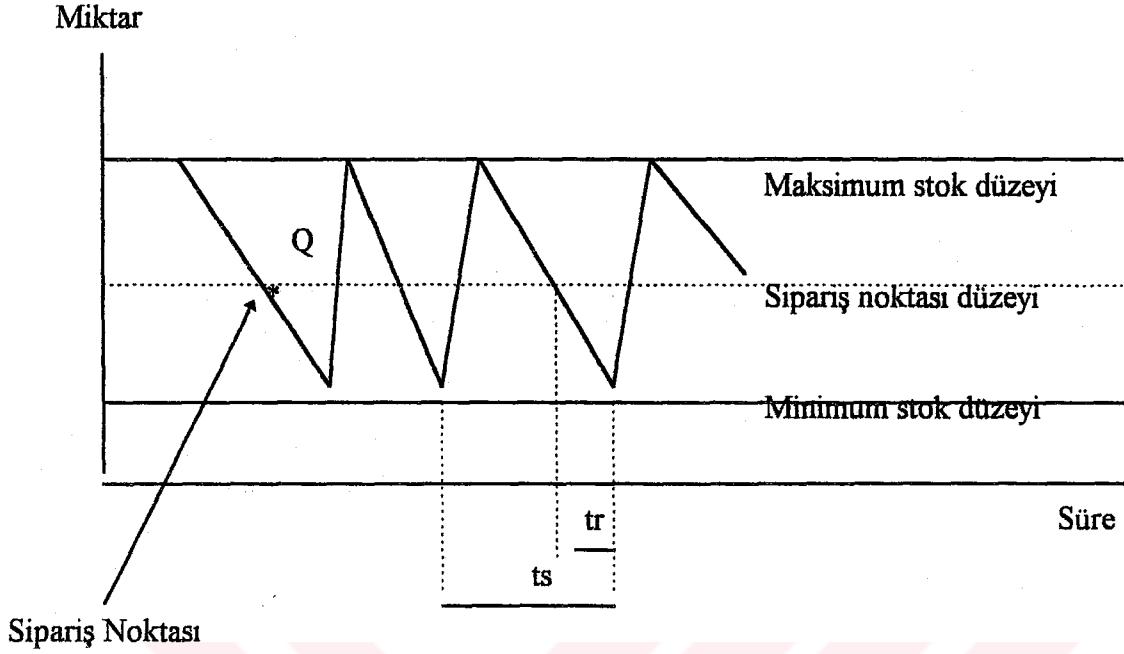
Sipariş süresi = ts ( her periyot için değişiktir),

Tedarik süresi = tr ( tedarik süresi değişik olabilir)

olarak görülmektedir. Buna göre sipariş düzeyi sabit olduğundan, her periyottaki tedarik süresi (tr) de değişiktir. Bununla birlikte belirli bir stok malzemesinin tedarik süresinin uzun süre aynı kalması mümkündür. Dolayısıyla değişen tr' lerin en küçüğünün en az gerçekleşen tedarik süresi kadar olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Sipariş miktarları değişmemekle birlikte, sipariş periyotlarının değişken olması tedarikte bazı sorunlar yaratabilir. Malzemenin dönme hızı sabit olursa bu sorunla karşılaşılmaz.

<sup>(42)</sup> KOBU, Bülent . a.g.e., s. 252

Şekil: 11 Sipariş Miktarı



#### 2.1.3.4. Depodan Mal Çıkarma (dağıtım) ve Dağıtım Esnasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Depo görevlisi depoya giren her malzemeyi etiketler, fiyatlandırır ve ilgili raflara uygun şekilde yerleştirirse dağıtım son derece kolaylaşır<sup>(43)</sup>.

Malzeme talebi olduğunda Ambar Talep ve Çıkış Fişi (Tablo 24) doldurularak talep yapılır. Malzeme Talep Fişinin yetkili imzaları taşınması, gereksiz isteklerin yapılmasını önleme bakımından gereklidir. Yetkili imzanın kime ait olacağı işletmeden işletmeye değişmektedir. Bazı işletmelerde veriniz yetkisi departman sorumlusuna verilirken bazı işletmelerde ise bu yetkiyi işletme müdürü kullanmaktadır.

<sup>(43)</sup> İLBAN, Mengü : a.g.e., s. 57

Tablo 24. Ambar Talep ve Çıkış Fişi

<b>Tarih : .... / .... / 19 ....</b>									
<b>..... OTELİ Ambar Talep ve Çıkış Fişi</b>									
<b>Talep Eden Servis : .....</b>						<b>No: .....</b>			
Kod No		Cinsi	Birim	Miktar		Fiyatı		TUTARI	
Muh.	Ambar			İstenen	Verilen				
Yalnız :									
Talep Eden Servis		Veriniz - Yet. İmza		Teslim Alan		Teslim Eden			
Şefi									

Talep fişlerinde istenilen malın cinsi ve adedi açık olarak belirtilmelidir. Bu talep fişlerinin fiyatlandırılması üretimde kullanılan malzemelerin belirlenmesi açısından da önemlidir<sup>(44)</sup>. Dolayısıyla talep eden ile, teslim alan ve veriniz onayının aynı kişide toplanmaması gerekir<sup>(45)</sup>.

Birçok işletme ambardan malzeme taleplerini belirli bir prosedür ve günün belirli zamanlarında yapılmasına ilişkin kurallar koyar. Zira, ambar görevlisinin depo çıkışları yapma yanında depo ile ilgili aşağıda belirtilen görevleri de yapmak durumundadır.

Bu görevler;

- Ambarın temizliği,
- Paketleme (prinç, şeker vs.'nin kg.'lık olarak)
- Talep fişlerin fiyatlandırılması,
- Gelen malların yerleştirilmesi,
- Göz ve stok kartlarının işlenmesi,
- Sipariş Listesinin hazırlanması,
- Etiketlerin yapıştırılması (v.b) şeklinde özetlenebilir.

<sup>(44)</sup> BALADIN, M. Saim : a.g.e., s. 62

<sup>(45)</sup> KEISER Elmer, KALLIO James: a.g.e., s. 284

Yiyecek maliyet kontrolünün sağlıklı yapılabilmesi için depo çıkışlarının da belirlenen usullere uygun yapılması gerekir. Yiyeceklerin piyasadaki fiyatlarının zamanla değişmesi sonucu farklı fiyattan satınalma yapılmaktadır. Bu malzemeler depodan üretime gönderilirken hangi fiyattan çıkışının yapılacağına ilişkin değişik yöntemler uygulanmaktadır<sup>(46)</sup>.

Depo çıkışlarının fiyatlandırılmasında uygulanan belli başlı yöntemler şunlardır:

*a) FIFO Yöntemi (İlk giren ilk çıkar)*

Bu yöntemde; depo çıkışı yapılan malzemelerin fiyatlandırılması, giriş sırasına göre yapılır. Yani depoya ilk giren malzeme ilk önce üretime verilir ve fiyatlandırılması da buna göre yapılır.

*b) LIFO Yöntemi (son giren ilk çıkar)*

Depodan malzeme çıkışlarının fiyatlandırılması depoya son giren malzeme fiyatı üzerinden başlanır ve geriye doğru gidilerek yapılır. Depodaki malzeme bitmeden yeni bir giriş yapılmış ise, yapılacak ilk çıkışta son giren malzemenin fiyatı dikkate alınır.

*c) Ortalama Maliyet Yöntemi*

Ortalama maliyeti bulmaya yönelik farklı uygulamalar sözkonusudur. Bunların belli başlıları şunlardır.

- Farklı zamanlarda depoya girişi yapılan malzemelerin fiyat değişiklikleri toplanıp, fiyat sayısına bölünerek ortalama fiyat bulunur. Bu bulunan fiyat çıkış için birim fiyatı olarak uygulanır (basit ortalama).
- Farklı zamanlarda depoya girişi yapılan malzemelerin fiyatları miktarlarla çarpılır ve değerler toplanır. Elde edilen fiyat malzemelerin çıkış fiyatı olarak kullanılır (tartılı ortalama).
- Her yeni malzeme girişinde yeniden tartılı ortalama değerlendirilmesi yapılarak malzeme çıkışlarında bu fiyat kullanılır (hareketli ortalama).

*d) Standart Maliyet Yöntemi*

Çıktısı yapılan malzemeler için geçmiş yıllardaki verilere dayanılarak bulunan istatistiki sonuçlarla elde edilen fiyatlar çıktı değerlemesinde kullanılır.

<sup>(46)</sup> SARAÇ, Salih : Konaklama Muhasebesi, Adın Yayıncılık, Mart 1989, Ankara, 1989, s. 82

*e) Belirli Partiler Yöntemi :*

Depodan çıkışı yapılan malzemelerin fiyatlandırılması depoya giriş fiyatı dikkate alınarak yapılır.

*f) En Yüksek Fiyat Yöntemi :*

Tüm depo girişleri içerisinde, en yüksek fiyatlı malzeme girişi baz alınarak tüm çıktılar bu fiyata göre yapılır.

*g) NİFO Yöntemi (En son piyasa fiyatı ile değerlendirme yöntemi)*

Depo çıkışı yapılan malzemenin o tarihteki cari piyasa fiyatı esas alınarak çıktısının yapılmasıdır.

Depodan malzeme çıkarma muhasebe tarafından yapılması gereken kontrolleri şu anabazlıklar altında toplanabilir<sup>(47)</sup>.

*a) Ambar stok kartı kontrolü*

- Her mal için stok kartı açılıp açılmadığı kontrol edilir
- Çıkışların stok kartlarına işlenip işlenmediği incelenir

*b) Talep fişi kontrolü*

- Stok kartları ile talep fişlerinin karşılaştırılması yapılır
- Fiyatlandırma yönteminin doğruluğu incelenir
- Yetkili imzalar kontrol edilir

*c) Envanter Kontrolü*

- Envanter sonuçlarının stok kartları ile karşılaştırılması yapılır
- Malların minimum ve maksimum stok seviyeleri kontrol edilir

#### **2.1.4. Üretim Kontrolü**

Yiyeceklerin maliyet kontrol sürecinin en önemli halkalarından birisi de üretim aşamasıdır. Zira, üretim aşaması diğer aşamalara göre daha ayrıntılı bir çalışmayı gerektirir. Bunun nedenlerini şu anabazlıklar altında toplayabiliriz.

<sup>(47)</sup> ILBAN Mengü: a.g.e., s. 61

- Menülerin sık sık değişmesi
- Menülerde kullanılan girdi çeşitlerinin çok fazla olması
- Müşteri zevk ve tercihlerinin tam olarak bilinmemesi
- İmalat fazlasının her zaman değerlendirilememesi

Üretim aşamasının ayrıntılı bir çalışmayı gerektirmesinin yanında, bu aşamada düşük verimliliğe neden olan ve genellikle ihmal edilen bazı yönetim hataları da söz konusu olmaktadır. Bunları da şu anabашlıklar altında toplayabiliriz.

- Menü ve servis ile ilgili müşteri tercihlerinin yeterince dikkate alınmaması,
- Üretimde standardizasyona gidilmemesi,
- Aşçuların standart reçeteler kullanmaması,
- Üretim esnasında teknolojiye yeterince yararlanılmaması.

Bu sebeplerden dolayı iyi bir üretim planlaması yapılması kaçınılmaz olmaktadır. Üretim planlaması sayesinde yukarıda bahsedilen konulara ilişkin ortaya çıkabilecek olumsuzluklara ilişkin tedbirler önceden alınabilir.

Üretim aşamasındaki hazırlama ve pişirme işlemlerinin yemeklerin kalite ve besin değerlerine olumlu veya olumsuz bir takım katkıları söz konusudur. Olumsuzluk söz konusu olduğunda, o malzemenin tekrar alınması gerekmektedir. Özellikle bu olumsuzlukların büyük bir çoğunluğu hazırlık aşamasında sebzelerin ayıklanması safhasında söz konusu olmaktadır. Diğer yandan üretimle ilgili olarak standart reçetelerin önem ve gereğinin anlaşılmanış veya mekanın uygun araç ve gereçle donatılmamış olması da gereksiz kayıplara neden olmaktadır<sup>(48)</sup>.

Üretim kontrolü esas itibarı ile 4 anabашlık altında incelenebilir<sup>(49)</sup>. Bunlar;

- Menü planlaması ve satış tahminlerinin yapılması,
- Mutfak deneyleri yapılarak standart ürün elde edilmesi,
- Standart reçetelerin kullanılması,
- Standart porsiyon büyüklüklerinin belirlenmesidir.

<sup>(48)</sup> BÖLÜKOĞLU, İhan. a.g.e., s. 98

<sup>(49)</sup> ARAS, Haşim. a.g.e., s. 86.

### 2.1.4.1. Menü Planlaması ve Satış Tahminleri

#### 2.1.4.1.1. Menü'nün Planlamasında Gözönüne Alınması

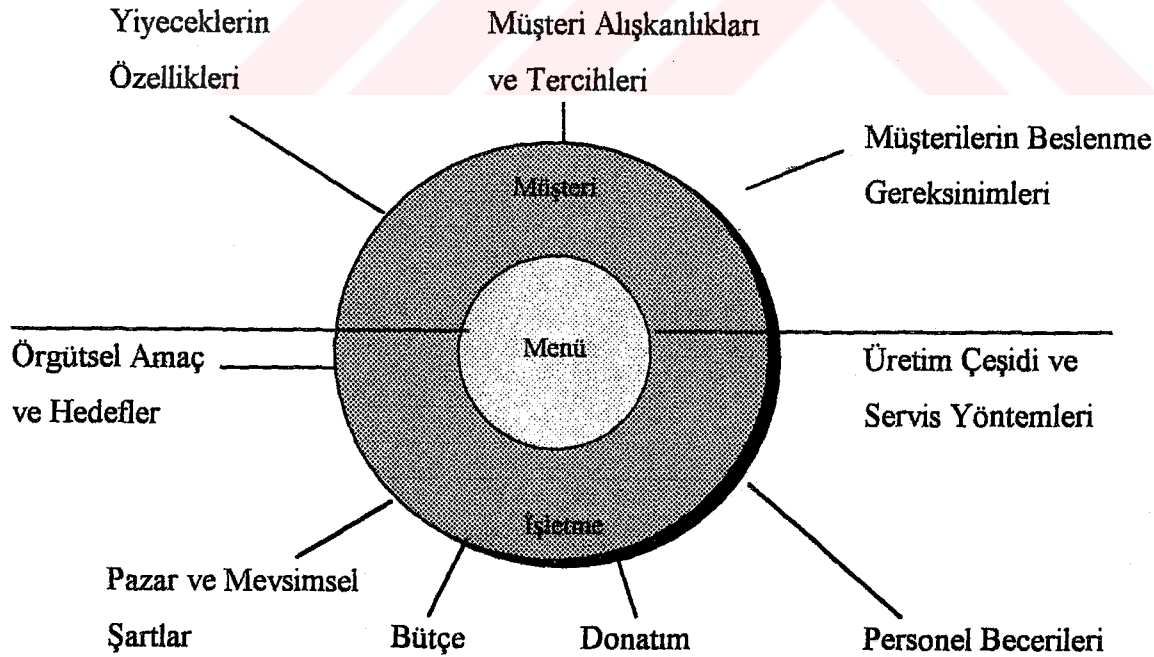
##### Gereken Hususlar:

Menü planlaması, işletmenin hangi yiyecek ve içecekleri üretip pazarlayabileceğini tesbite yönelik eylemleri içeren bir süreçtir<sup>(50)</sup>. Bunu yaparken bazı etkenlerin gözönünde bulundurulması gerekir. Bunları 2 grupta ele almak mümkündür.

- İşletme ile ilgili etkenler
- Müşteri ile ilgili etkenler

Şekil 12' de görüldüğü gibi menü planlanmasında müşteriye yönelik; alışkanlıkları, tercihleri ve gereksinimleri dikkate alınırken, işletme açısından da; pazar ve mevsimsel şartlar, örgütsel amaç ve hedefler, işletme imkanları, üretim çeşidi ve servis yöntemlerinin gözden uzak tutulmaması gerekmektedir.

Şekil:12 Menü Planlamasında Dikkate Alınması Gereken Etkenler



Kaynak : KHAN A.Mahmood: Concepts of Foodservice Operations and Management, van Nostrand Reinhold, New York, 1991, s. 41.

<sup>(50)</sup> RIZAOĞLU, Bahattin : Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme, Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, 1991, s. 93



Menü, yiyecek içecek işletmesinin pazarlama planının belirlenmesinde önemli bir etkidir. Menüün planlanması ile hedef kitle, ödeyebilecekleri fiyat, potansiyel tüketici sayısı vb. hususlar daha belirgenleşmiş olur<sup>(51)</sup>.

İşletme menü planlamasını dikkate almadığında, hedef pazarın belirlenmesi de yapılamamaktadır. Bunun sonucu olarak menü, pazarın tercih ettiği yiyeceklerle donatılmadığından işletmenin karlılığı da etkilemektedir<sup>(52)</sup>.

Çeşitli faktörler dikkate alınarak yapılan iyi bir menü planlaması aşağıda belirtilen hususların başarılmasında büyük fayda sağlar<sup>(53)</sup>.

- İşletmeye gelen müşterilerin tatmini ve tekrar gelmesinin sağlanması
- İşgören motivasyonu ve verimliliğın artması
- Yönetimin başarısı

Planlamada yiyeceklerle ilgili etkenler yiyeceğın kendisiyle ilgili olup, müşterilerin zevk ve tercihlerini doğrudan etkileyen unsurlardır<sup>(54)</sup>. Diğer yandan, yakın çevre, yemeğın sunulduğu mahal, reklam ve mevsimsel değışmeler de yiyecek tercihinde önemli unsurlardır. Müşterilerin yiyecek içecek alışkanlık ve tercihlerini (Şekil 13) şu faktörler etkilemektedir.

- a) Biyolojik, fizyolojik ve psikolojik faktörler
- b) Kişisel faktörler
- c) Yiyecekle ilgili etkenler
- d) Dini ve kültürel faktörler
- e) Dış etkenler
- f) Sosyal - ekonomik faktörler

<sup>(51)</sup> DAVID A Fearn: Food and Beverage Management, Whitstable Litho Ltd. Kent, 1985, s. 16

<sup>(52)</sup> RIZAOĞLU, Bahattin: Menü Planlaması ve Yiyecek -İçecek Tesislerinin Mimari Tasarımı Üzerine, Anatolia Dergisi, Yıl 2, Sayı 17-18, Mayıs-Haziran, 1991, s. 18

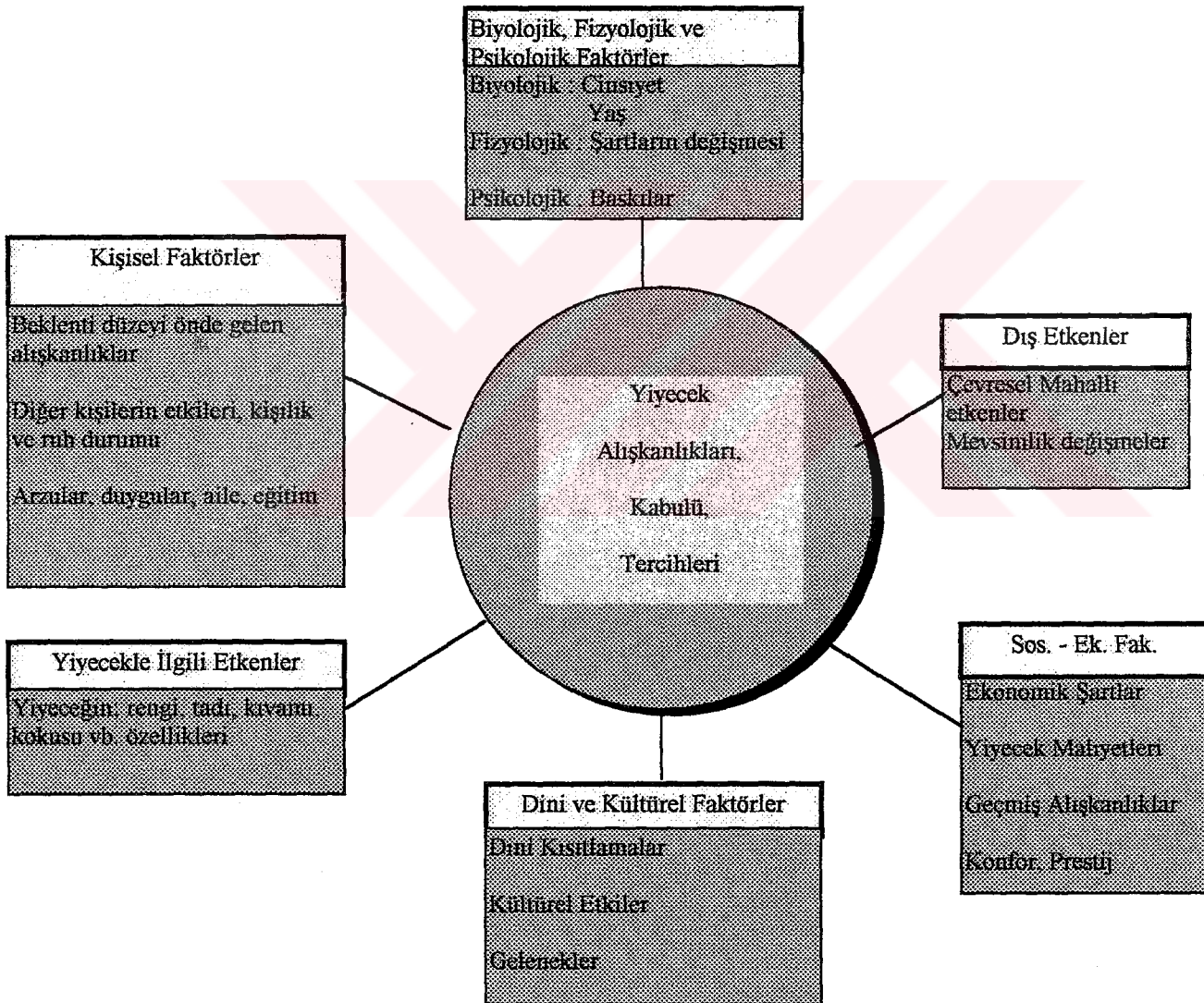
<sup>(53)</sup> KHAN, A.Mahmood: Concepts of FoodService Operations and Management, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991, s. 40

<sup>(54)</sup> POLAT, Tamer :Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma (Yayınlanmamış Master Tezi), Balıkesir Ün. Sos. Bil. Ens. Balıkesir, 1995, s. 40.

Bu faktörler çerçevesinde menü tanzim edilirken dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde özetlemek mümkündür<sup>(55)</sup>

a) İşletme ve çevre özelliği dikkate alınmalıdır. İşletmenin sınıfı menü tanziminde önemli rol oynar. Birinci sınıf bir işletmenin hazırlayacağı menüyü ikinci sınıf bir işletme taklit etmeye kalkarsa, sonuç tatmin edici olmayabilir. Her işletme kendi şartlarına uygun (Müşteri potansiyeli, satış fiyatı vs.'yi dikkate alarak) menü tanzim etmelidir.

Şekil:13 Yiyecek Alışkanlıkları ve Tercihlerini Etkileyen Faktörler



Kaynak : Khan A. Mahmood, a.g.e., 56.

<sup>(55)</sup> YILMAZ, Yaşar: a.g.e., s. 54.

b) Menüün ucuz olması, kalitesiz ve lezzetsiz olması anlamına gelmez. Bilgili bir kadro ucuz malzeme ile de lezzetli yemekler yapabilir. Diğer yandan menü tanzimlerinde yöresel yemekler dikkate alınmalıdır. Birçok kişi gittiği yöreyi yemekleri ile de tanımak ister.

c) Menü tanzim edilirken mevsimsel özellikler gözönünde bulundurulmalıdır. Yemekler için kullanılacak malzemelerin mevsim nedeniyle bulunmama ihtimali varsa, menüden çıkartılmalıdır. İhtimal üzerine hazırlanan bir menü işletmeyi zor durumda bırakabilir.

d) Menü hazırlanırken resmi olmayan ziyafetler, protokol yemekleri, supper menü gibi menülerin aralarındaki farklara dikkat edilmelidir. Özellikle protokol yemeklerinde belirlenen süreye uygun menü tanzim edilmelidir.

e) Yapılan menü sağlık için gerekli besin öğelerini ihtiva etmeli ve yemeklerin öncelik sırasına uyulmalıdır.

f) Aynı lezzet, görünüm ve baharatları kapsayan yiyeceklerin bir arada olmamasına dikkat edilmelidir. Örneğin; bir ordövr deniz mahsulleri ihtiva ediyorsa, balık çorbası veya balık türü ara yemek vermektten kaçınılmalıdır. Veya koyu renkli bir çorbayı koyu soslu bir et yemeği takip etmemelidir.

g) En önemli konulardan biri de mutfak ekonomisini ve personelin kapasitesini dikkate almaktır. Örneğin; genellikle yöresel yemek üzerine çalışan bir mutfaktan enternasyonal yemekleri hazırlaması istendiğinde arzulanana sonuca ulaşamayabilir.

h) Menü grup için hazırlanıyorsa; o grubun yaşı, milliyeti dikkate alınmalıdır.

ı) Menüdeki yiyeceklerin pişirme tarzları farklı olmalı ve verilecek içkilerle uyum sağlamalıdır. Örneğin; esas yemek kızartma etse, ara yemekte kızartılarak hazırlanan bir balık türü olmamalıdır.

j) Yazın hazırlanan menülerde özellikle soğuk yemek türlerine öncelik verilirken, ağır ve yağlı yemeklerden kaçınılmalıdır. Yazın, tuzlu et suları (vücudun tuz kaybının telafisi için) özellikle tercih edilmelidir.

k) Garnitürlerin yemekle uyumlu olması önemlidir. Garnitürün doyurucu özelliği ikinci planda kalmalı, seçilen sebze garnitürlerinin rengi esas yemekle uyum sağlamalıdır.

l) Kalabalık ziyafetler için seçilecek menü; malzeme, salonun düzeni ve yemeklerin özelliği dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Örneğin; kalabalık bir grup için menüde, servisi özellik isteyen yemeklere yer verilmemelidir.

Menülerin yer aldığı listelere menü kartı denir ve bunların kullanım yerlerine göre düzenlenişlerinde farklılık görülür.

A la Carte menü; Listede yazılı yiyecek ve içeceklerin müşteriler tarafından istenilen çeşit ve miktarda yenmesine imkan sağlayan bir menü sistemidir. Bu tür menülere A la carte menü, bu tür menülerin yer aldığı listelere de A La carte menü kartı denir<sup>(56)</sup>.

Table d'hote(fix) menü; işletme tarafından seçilmiş yemeği bir arada içeren sabit fiyatlı menülere tabildot menü<sup>(57)</sup>, bu menülerin bulunduğu kartlara da tabildot menü kartları denir. Tabildot menülerde, müşteri nelerden ne kadar yiyeceğini önceden bilir. Bir anlamda seçme hakkı sınırlıdır.

#### **2.1.4.1.2. Menü Planlamasının Süreç Niteliği**

Menü planlama ve geliştirme (Şekil 14); nereye gitmek isteniyor? (Durum analizi) ? Şimdi neredeyiz (stratejilerin belirlenmesi) ? ve nasıl gidilecek ? Sorularına yönelik çalışmaları kapsar<sup>(58)</sup>.

<sup>(56)</sup> YILMAZ Yaşar: a.g.e., s. 65.

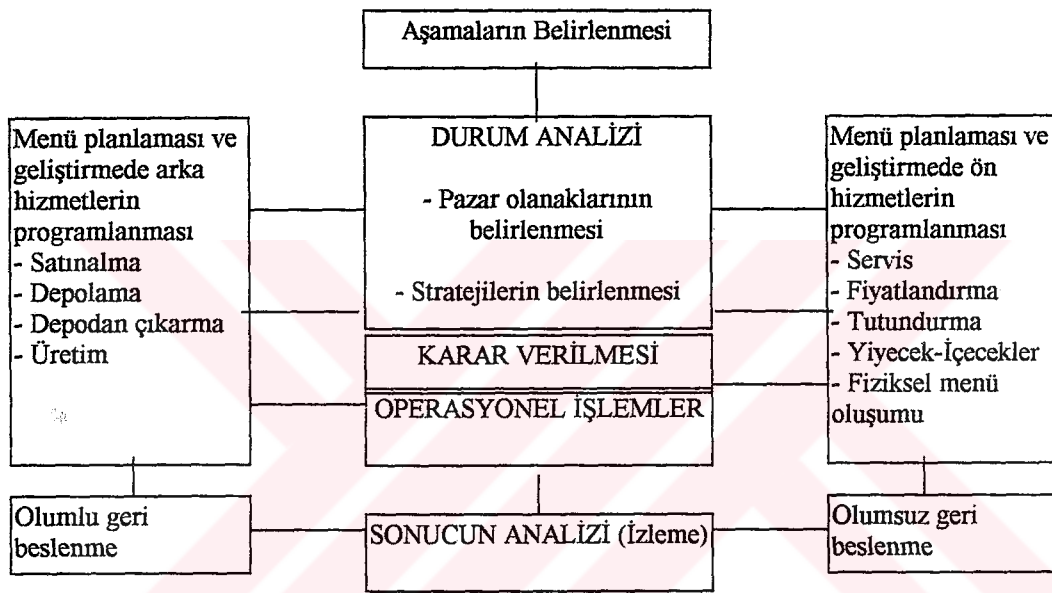
<sup>(57)</sup> ARA Haşim: a.g.e., s. 87.

<sup>(58)</sup> RIZAOĞLU, Bahattin: Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlaması ve Geliştirme, s. 100

Planlama sürecinde belirlenen amaçlara ulaşılması mümkün görünmüyorsa, bunlar çıkarılarak yeni ve ulaşılabilir amaçlar seçilmelidir. Durum analizi ile geçmiş satışların, gelirlerin, kararların incelenmesi, tahminlerin yapılması, pazarın durumu gibi hususlar ortaya konur.

Menü planlama işlevi ile hangi yiyecek - içeceklerin üretileceğine karar verildiğinden bunun için gerekli araç, gereç, işgören sayıları ve nitelikleride belirlenmiş olmaktadır.

Şekil: 14 Menü Planlama ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları



Kaynak : RIZAOĞLU Bahattin, Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlaması ve Geliştirme,

s. 101

Esas itibarı ile yiyecek içecek işletmesindeki diğer plan ve tasarımlar menü planlamasına bağlı olarak geliştirilir. Menü yiyecek içecek işletmesinin esas karakterini yansıtır<sup>(59)</sup>.

Menü planlama ve geliştirmeden bir yönetim aracı olarak yararlanılmadığı takdirde meydana gelebilecek olumsuzlukları şu şekilde özetlemek mümkündür<sup>(60)</sup>:

<sup>(59)</sup> KAZARIAN, Edvard A. : Food Service Facilities Planning. The AVI Publishing Company Westport, Connecticut, 1977, s. 53

<sup>(60)</sup> ARAS, Haşim : a.g.e., s. 90

- a) İşletme nasıl bir araştırma ve analiz yapacağını saptayamaz.
- b) Kararlar objektif olmaktan ziyade yöneticilerin kişisel düşüncelerinin ön plana çıktığı bir ortamda alınır.
- c) İş programları ve bütçeleri geliştirilemez.
- d) İşletme için nelerin yapılması gerektiği net şekilde belirlenemez.
- e) İleriye dönük değişiklikler görülemez ve tedbirleri alınamaz.
- f) Ortaya çıkabilecek fırsatlar iyi değerlendirilemez.
- g) Birimler arası koordinasyon ve ahenk kurulmasında güçlük çekilir.
- h) İşletme ile yakın çevresi arasındaki etkileşim iyi tesbit edilemez.

#### 2.1.4.1.3. Satış Tahminlerinin Yapılması

Yiyecek - İçecek işletmesi geçmişteki yemek satışlarına ilişkin kayıtlardan yararlanarak gelecekteki satışları tahmin etmeye çalışır. Bu yolla hangi yemeklerin en çok satıldığı veya hangilerinin menüden çıkarılması gerektiğini belirler.

Satış analizlerine baz olması için satış verileri raporunun sağlıklı şekilde manuel veya bilgisayar destekli olarak düzenlenmesi gerekir<sup>(61)</sup>. Bu amaca yönelik düzenlenen "Yiyecek Satışları Analiz Formu" (Tablo 25) günlük olarak tutulur ve o günkü yiyecek satışları, özel olaylar ve hava durumu gibi bilgileri kapsar. Satış verilerinin elde edilmesi manuel olarak yapılıyorsa, bu çalışmada restoran kasiyerinden yararlanılır<sup>(62)</sup>. Kasiyer bu amaca yönelik hazırlanan listedeki yemeklerin karşısına her satışta işaret koyarak servis sonrası elde edilen bu verileri Yiyecek Satış Analiz Formuna işler.

İşletmedeki satış üniteleri için ayrı ayrı düzenlenebilen bu form işletmeye şu hususlarda ışık tutmaktadır<sup>(63)</sup>:

- Müşteri zevk ve tercihlerinin belirlenmesi
- Ödemek istedikleri ücret
- Yiyeceklerin hangisinin daha çok kazanç sağladığı

<sup>(61)</sup> AKTAŞ Ahmet : Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, s. 207.

<sup>(62)</sup> SÜMERKAN Zekeriya: Cost Control, s. 61.

<sup>(63)</sup> ILBAN Mengü: a.g.e., s. 66.

Tablo:25 Yiyecek Satışları Analiz Formu

YEMEK SATIŞLARI	Tarih												
	Gün												
ANALİZ DEFTERİ	Hava Durumu												
	Otelde kalan müşteri												
	Satılan kuver sayısı												
..... Restoran	Özel olaylar												
Porsiyon Maliyeti	Yemek	Satış Fiyatı	Satılan Porsiyonlar										
			Tahmini		Fiili		Tahmini		Fiili				
			Ö	A	Ö	A	Ö	A	Ö	A			

Geçmiş satış verileri temelde üç şekilde düzenlenebilir <sup>(64)</sup>

*a) Dönem itibarı ile düzenleme*

Veriler belirli bir dönem (1-2 hafta gibi) için düzenleniyorsa, sonuçlar dönemsel olarak görülebilir.

*b) Gün itibarı ile düzenleme*

Bu daha çok haftanın aynı günlerindeki satışları karşılaştırmak için tekrarlanırlar. Bu tür düzenleme en az 2 veya daha çok haftayı kapsayacak şekilde düzenlenir.

*c) Yiyecek adı itibarı ile düzenleme*

Yiyeceğin beğenildiği belirli günlere göre düzenlenir. Beğenirlilik oranı yemek satışları raporundaki porsiyon satışları kullanılarak tesbit edilir. Bu hesaplamada belirli gün veya dönemde satılan miktarın toplam yiyecek satışlarına oranlanması yapılır.

Satış tahminleri yapılırken satışı etkileyebilecek bazı etkenlerin dikkate alınması gerekir. Bu etkenler; hava durumu, servis ünitesi, mevsim, rakip işletmelerin fiyatları, işletmede konaklayacak tahmini müşteri sayısı, v.b.

<sup>(64)</sup> AKTAŞ, Ahmet : Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yöntemi, ... s. 207.

Çeşitli etkenler dikkate alınarak yapılan ilk satış tahmini, dönemler itibarı ile satış gününün bir gün öncesine kadar ihtiyaç duyuldukça revize edilir. Zira ilk satış tahmininden sonra zaman içerisinde otelin rezervasyon durumu, çeşitli nedenlerle yiyeceklere olan talepte değişimler meydana gelebilir. Dolayısıyla bu yeni değişen ve gelişen şartlara göre ilk tahminler üzerinde revizyon yapılma ihtiyacı duyulabilir.

#### 2.1.4.2. Mutfak Testleri (Standart Verimler)

Mutfak testlerinin amacı "başta etler olmak üzere satın alınan belli ağırlıktaki yiyecek maddelerinin imalat sonrası satılabilir ağırlıklarını ve dolayısıyla belirlenen ağırlıktaki porsiyon sayısını saptamaktır<sup>(65)</sup>. Bu testlerle üretim tahminleri ve planlaması kolaylaşırken yiyecek maliyet denetimindeki etkinlik sağlanmış olur<sup>(66)</sup>. Standart reçete ve standart satınalma metodlarının tesbit edilmesinde temel olan mutfak testlerinin belli başlıları şunlardır.

- a) Sayı, miktar, ağırlık gibi kıstaslar çerçevesinde yaş sebze ve meyvalar için yapılan "Ham yiyecek testleri".
- b) Büyük baş, küçük baş, kümes hayvanları ve balıkların "temizleme veya işleme testleri"
- c) Et işleme veya temizleme sonrası pişirme, dilimleme ve servis esnasında ortaya çıkabilecek kayıp sonrası net üretimi belirlemeye yönelik "pişirme testleri".

Mutfak testlerinden birisi olan et işleme testi sonuçları Tablo 26' da pişirme testi sonuçları da Tablo 27' de görülmektedir. Burada yapılan işlemler şu şekilde sıralanabilir.

- Etler önce tartılır ve amaca yönelik işlenir
- İşlem esnasında kemik, yağ gibi kullanılmayacak kısımlar ayıklanır
- Yağlı pirzolalar ve kıymalık et (yan ürün) cari piyasa fiyatı üzerinden değerlendirilerek toplam maliyetten düşülür
- Geri kalan maliyet son ürün maliyeti için esas alınır
- Pişirme testi sonucu kayıplar normal ağırlıktan düşülerek satılabilir et miktarı saptanır
- Porsiyon başı maliyet belirlenir

<sup>(65)</sup> ARAS Haşim: a.g.e., s. 98.

<sup>(66)</sup> AKTAŞ Ahmet: Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yöntemi, ... s. 212.



Deney konusu etin fiyatının sık sık değişmesi durumunda, ürün maliyetini hesaplamak için sık sık deney yapma gereği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, "standart maliyet faktörü katsayısı" ndan yararlanılarak son ürün porsiyon maliyeti bulunur.

**Pişirme testi sonucu elde edilen porsiyon maliyeti**

**Maliyet faktörü katsayısı =**

**$\frac{\text{İşlenmemiş etin birim fiyatı}}{\text{İşlenmemiş etin birim fiyatı}}$**

**Son ürün porsiyon maliyeti = İşlenmemiş etin birim fiyatı X Maliyet faktörü katsayısı**

Tablo:26 Et İşleme Deney Kartı

Cinsi : Sığır Pirzolası						Tarih : ... / ... / 199 ..
Parça Adı : 1						Tedarikci : .....
Ağırlığı : 16 kg.						
Fiyatı : 7.000.000 TL.						
Tutarı : 11.200.000 TL.						
DÖKÜM	Ağırlık gr	%	Kg. Birim Değeri	Tutarı	PORSİYON	
					Gr.	Maliyet
Pirizola (Fırın)	11	68,750	840.000	9.240.000	160	
Yağlı Pirzola	1,5	9,375	740.000	1.110.000	300	222.000
Kıyma	1,5	9,375	566.600	850.000	100	56.660
Yağ	0,5	3,125	Değeri yok			
Kemik	0,5	9,375	Değeri yok			
TOPLAM	16	100,0		11.200.000		

Tablo:27. Et Pişirme Deney Kartı

Cinsi : Sığır Pirzolası						Derece : .....
Porsiyon Gramajı : 300						
Pişirme : .....	saat	.....	dakika			
DÖKÜM	Ağırlık gr	%	Kg. Birim Değeri	Tutarı	PORSİYON	
					Gr.	Maliyet
Normal Ağırlığı	16 000	100,0	700.000	11.200.000		
Ayıklanmış Ağırlığı	11 000	68,750	340.000	924.000		
Ayıklama Firesi	5 000	31,850				
Pişmiş Ağırlığı	10 000	62,500	924.000	9.240.000		
Pişirme Firesi	5 000	6,250				
Diğer Fireler	5 000	6,250				
Satılabilir Et	9 000	56,250	10.266.600	9.240.000	150	154.000
Yemeğin İsmi	Porsiyon Gr.	Porsiyon Sayısı	Tutarı	Porsiyon Maliyeti	Maliyet Faktörü	
Pirzola (Fırın)	150	60	9.240.000	154.000	,22	

Etin özelliğine göre değişmekle birlikte genelde etlerin pişirilme esnasında verdiği fire %35-55 arasında değişmektedir<sup>(67)</sup>. Mutfak Testleri, etlerin verimli kullanılması amacıyla yapılmakta olup, standart reçetelerin oluşturulmasında da önemli katkılar sağlar.

### 2.1.4.3. Standart Reçeteler

Standart reçeteler yemek üretiminin kontrol altına alınmasında en etkili araçlardan biridir. Standart reçete kullanılmayan işletmede etkili bir maliyet kontrolünden bahsetmek mümkün değildir.

Standart reçete (Tablo 28) bir yemekte kullanılan malzeme çeşitlerini, miktarlarını, işlem sırasını, yiyeceğin maliyet fiyatını, porsiyon miktarını, gramajını ve satış fiyatını gösteren tarifedir<sup>(68)</sup>.

Standart reçeteler kullanım kolaylığı açısından genellikle kartlara hazırlanır ve yemek gruplarına göre numaralandırılır.

Standart reçeteler düzenlenirken genelde birden fazla porsiyon dikkate alınarak hazırlanır. Zira tek porsiyon için hazırlanacak standart reçetede bazı küçük girdilerin gramaj açısından tesbiti zor olmaktadır. Bu nedenle baz 1 porsiyon olmakla birlikte reçete 20 - 50 porsiyon için hazırlanır<sup>(69)</sup>. Reçetelerde yer alan malzemeler miktar olarak belirlendikten sonra standart üretim gereği bunlar değişmez ve yemekler bu reçeteler çerçevesinde hazırlanır.

Piyasada fiyat dalgalanmaları veya sürekli bir artış sözkonusu olduğunda yiyeceğin maliyeti de değişecektir. Bu gibi durumlarda standart reçete kartının yeniden değerlendirilmesi gerekir. Dolayısıyla aynı kart birkaç defa kullanılabilecek şekilde dizayn edilmelidir.<sup>(70)</sup>

<sup>(67)</sup> BOARDMAN, R.D. : Hotel and Catering Costing and Budgets, William Heineman Ltd., London, 1972, s. 36

<sup>(68)</sup> SAÇ Firuzan : Konaklama İşletmelerinin Yiyecek - İçecek Bölümlerinde Standart Reçete Kullanımı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), H. Ün. Sos. Bil. Ens. Ankara, 1988, s. 61

<sup>(69)</sup> SÜMERKAN, Zekeriya . a.g.e., s. 63

<sup>(70)</sup> BOARDMAN, R.D.: a.g.e., s. 15



- İşgücü maliyetlerinin azalmasına yardımcı olur
- İşe yeni giren personelin eğitiminde kullanılabilir
- Envanter denetiminde kolaylık sağlar

Standart reçetelerin bu avantajları yanında fazla olmamakla birlikte bazı dezavantajlarından bahsetmek de mümkündür. Bunları şu anabашlıklar altında toplayabiliriz.

- Standart reçeteler aşçıların yaratıcılıklarına imkan tanımayabilir
- Belirli alışkanlığı olan personelin olumsuz tutumlar takınmasına neden olabilir
- Reçeteleri geliştirmek, değiştirmek, test etmek zaman kaybına neden olabilir
- Reçetelerin sağlayacağı yararlar ve kolaylıkların iyi algılanabilmesi bir anlamda eğitimli personeli gerekli kılar. Bu da personel eğitimini gerektireceğinden işçilik maliyetlerinin artmasına neden olabilir

Standart reçeteler bazı işletmelerde deneysel sonuçlar sonunda hazırlanmakla birlikte birçok işletme başka bir işletmenin standart reçetelerini örnek almaktadır. Bu işletmeler örnek aldığı standart reçeteyi işletmelerine özgü kalite standartları çerçevesinde yeniden düzenleyerek kendi standart reçetelerini oluşturmaktadırlar.

#### ***2.1.4.4. Standart Porsiyon Büyüklüklerinin Belirlenmesi***

Standart porsiyon büyüklüğü, standart reçetelere sadık kalınıp kalınmadığının denetlenmesini sağlar<sup>(71)</sup>. Müşteriye sunulan yemeğin miktar ve ağırlığı işletmenin önceliğine göre değişmekle birlikte, tüm işletmelerce genel kabul görmüş standartlar da mevcuttur. Bununla birlikte aynı işletmede birden fazla satış ünitesinin olması, aynı yemeğin Table d'hote veya A la Carte menülerde sunulması durumuna göre farklı porsiyon büyüklüklerinin (Tablo 29) belirlenmesi de mümkündür.

<sup>(71)</sup> SAÇ Firuzan: a.g.e., s. 72.

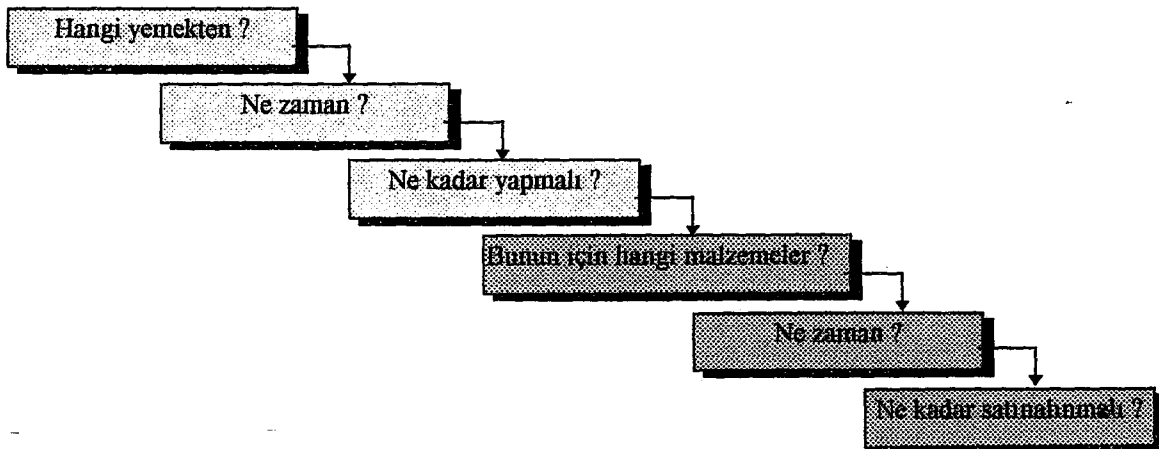
Tablo:29 Yiyecek Porsiyon Miktar Tablosu

<b>YİYECEK PORSİYON MİKTAR TABLOSU</b>				
<b>Yemeğin Adı</b>	<b>Table d' Hote</b>		<b>A la carte</b>	
	<b>Parça Adedi</b>	<b>Gramaj</b>	<b>Parça Adedi</b>	<b>Gramaj</b>
Şiş	3	120	4	160
Izgara Köfte	3	120	4	160
Pirzola	3	180	4	240
Böbrek	3	165	4	220
Külbastı	-	150	-	200

Saptanan standart büyüklükler daha çok et yiyecekleri için gr. olarak ifade edilirken, çorba, sebze vb. yemekleri için daha çok kullanılan servis tabağı veya servis kepçesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla, bu tür yiyecekler için standart reçeteler düzenlendikten sonra buna uygun standart servis malzemelerinin personel tarafından kullanımının sağlanması gerekmektedir. Zira, yemeğe ödenen bedeli etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte, en önemlilerinden birisinin de porsiyon büyüklüğü olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

Üretim girdilerinde maliyeti en yüksek olan yiyeceklerin et, tavuk ve balık olduğu bilinmektedir. Standarttan fazla porsiyon büyüklüğünün olması, doğal olarak o yiyeceğin kar marjını düşürecektir. Bu tür yiyecek girdilerinin porsiyon büyüklüklerine ilişkin titizlik, öncelikle kasaphane veya porsiyonlama ünitesinde gösterilmelidir.

Üretim kontrolü aşamasında aşağıdaki belirtilen soruların yanıtları daha belirgenleşmiş olmaktadır.



Üretim aşamasında muhasebe tarafından;

- Satılmamış yemeklerin iyi değerlendirilip değerlendirilmediği,
- İmalatta standart reçetelere uyulup uyulmadığı ve belirtilen standart malzemenin kullanılıp kullanılmadığı,
- Mutfak tarafından verilen siparişlerde menü planlaması ve satış tahminlerinin dikkate alınıp alınmadığı,
- Sebze vb. yiyeceklerin usulüne uygun ayıklanıp ayıklanmadığı,
- Standart porsiyon büyüklüğü için standart teçhizat kullanılıp kullanılmadığı,
- İsraf ve bozulmalar için gerekli tedbirlerin alınıp alınmadığı,
- Koltukaltı ambarında lüzumundan fazla malzeme tutulup tutulmadığı kontrol edilmelidir.

### 2.1.5. Gelir Kontrolü

Gelir kontrolü yiyecek maliyet kontrolünün son safhasıdır. Bu safha, o ana kadarki üretim ile ilgili tüm çabaların bir sonucudur. Gelir kontrolünün maliyet kontrol süreci içinde değerlendirilip değerlendirilmeyeceğine ilişkin bazı tereddütler var ise de, tüm aşamalarda dikkatli bir kontrol sonucu elde edilen olumlu sonuçların bu aşamadaki olası dikkatsizlikler ile boşa gideceği gözden uzak tutulmamalıdır. Zira yiyecek maliyet oranının yükselmesine, malzeme maliyetindeki artışlar yanında, satışlardaki kaçaklarda neden olmaktadır.

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; müşterinin siparişini alma aşamasından, hesabının tahsiline kadar ki süreçte işlemlerin sürekli ve kesintisiz yapılmasıyla mümkündür.<sup>(72)</sup>

Gelir kontrolünde hedeflenen amaçlar tüm işletmeler için aynı olmakla birlikte, bu amaçlara ulaşabilmek için kullanılan yöntemler işletmeden işletmeye farklılık

<sup>(72)</sup> AKTAŞ, Ahmet: Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yöntemi, ... s. 231

gösterebilmektedir. Ancak hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, herşeyden önce belirlenen kontrol sistemi basit, açık, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır.

Ağırlama hizmet işletmelerinde kontrol sisteminin kurulmasını zorunlu kılan faktörleri şu şekilde belirtebiliriz<sup>(73)</sup>.

- a) Yapılan satışların büyük bir kısmının küçük miktarlarda olması
- b) Personelin büyük bir çoğunluğunun para ile doğrudan temasta olması
- c) Kayıtların çeşitli personel tarafından tutulması
- d) Birçok personelin bono ve çekle ilgili olması

#### **2.1.5.1. Manuel Yöntemler**

Ülkemizde yaygın olarak kullanım alanı bulan manuel yöntemlerin esası; adından da anlaşılacağı üzere tüm işlem ve raporların bizzat ilgili personel tarafından (garson, kasiyer vs) hazırlanmasıdır.

Bu başlık altında inceleyebileceğimiz yöntemler;

- a) Adisyon yöntemi,
- b) Çek yöntemi,
- c) Boncuk Yöntemidir.

##### **2.1.5.1.1. Adisyon Yöntemi**

Adisyon yönteminin işleyişinde ile ilgili işletmeler arası bazı farklılıklar görülse de esas itibarı ile bu yöntemde kullanılan 2 temel form bulunmaktadır. Bunlar; adisyon ve sipariş fişidir.

<sup>(73)</sup> MENGÜ, İlban : a.g.e., s. 78





- |                |                                      |
|----------------|--------------------------------------|
| 1. Seri No     | 5. Tarih                             |
| 2. Masa No     | 6. İmza                              |
| 3. Garson No   | 7. Yemek isimlerinin yazıldığı kısım |
| 4. Kuver adedi |                                      |

Üç kopya olan bu fişlerden biri istasyonda kalır (yemekleri takip edebilmek için), biri kasiyere (Hesap pusulası için) diğeri de mutfağa (yemek alabilmek için) verilir.

Sipariş fişleri genellikle yiyecek ve içecekler için ayrı ayrı düzenlenir. Ayrı ayrı düzenlenmiyorsa, içecekler üst, yiyecekler de fişin alt kısmına yazılır. Son ilaveleri yaptıktan veya eksikleri tamamladıktan (imza, tarih, vb.) sonra fişler koparılarak ilgili yerlere gönderilir.

Kasiyere verilen 1. nüsha captain orderlerden yemek isimleri adisyona (hesap pusulası) geçirelerek fiyatlandırılır (Tablo 31).

Tablo:31 Adisyon (Hesap Pusulası)

.....OTELİ				
HESAP PUSULASI			Ser No: .....	
Sayın : .....			Tarih : .. / .. / ..	
GARSON		MİSAFİR	MASA	ODA NO
SIRA NO	MİKTAR	CİNSİ	FİYATI	TUTARI
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
Misafirin İmzası		Satış Tutarı Amount TL		
		Servis %15 Ser. Chr. TL		
		Toplam-Sub. Total TL		
		KDV % Tax. TL		
		YEKÜN Total TL		

Müşteri hesabı istediğinde kasiyer tarafından düzenlenen adisyon yardımı ile tahsilat yapılmakta veya otel müşterisi ise imzalatılarak oda kredisine işlenmek üzere önbüroya gönderilmektedir.

Servis sonu kasiyer, adisyonlara ilişkin tüm parasal hareketleri özet olarak kasiyer raporuna (Tablo 32) işlemektedir. Kasiyer, kasiyer raporunu düzenledikten sonra bunlara sipariş fişlerini ve Z raporunu ekler ve nakit tahsilatlarla birlikte bir zarf içerisine koyarak ağzını kapatır. Bazı işletmelerde adisyonlar seri numaraları itibarı ile kasiyere zimmetli olarak (muhasabe tarafından) verilmektedir. Bu durumda zarfın içine zimmet formunu da koyarak gece muhasibi veya bono kontrolörüne teslim eder.

Gece muhasibi mutfaktan gelen hesaplar ile kasiyerdeki kopyaları (Şekil 15) karşılaştırarak farklılık olup olmadığını ve tüm miktarların adisyona geçirilip geçirilmediğini kontrol eder.

A la carte restoranlarda yaygın olarak kullanılan bu yöntemin avantajlı yönleri şunlardır

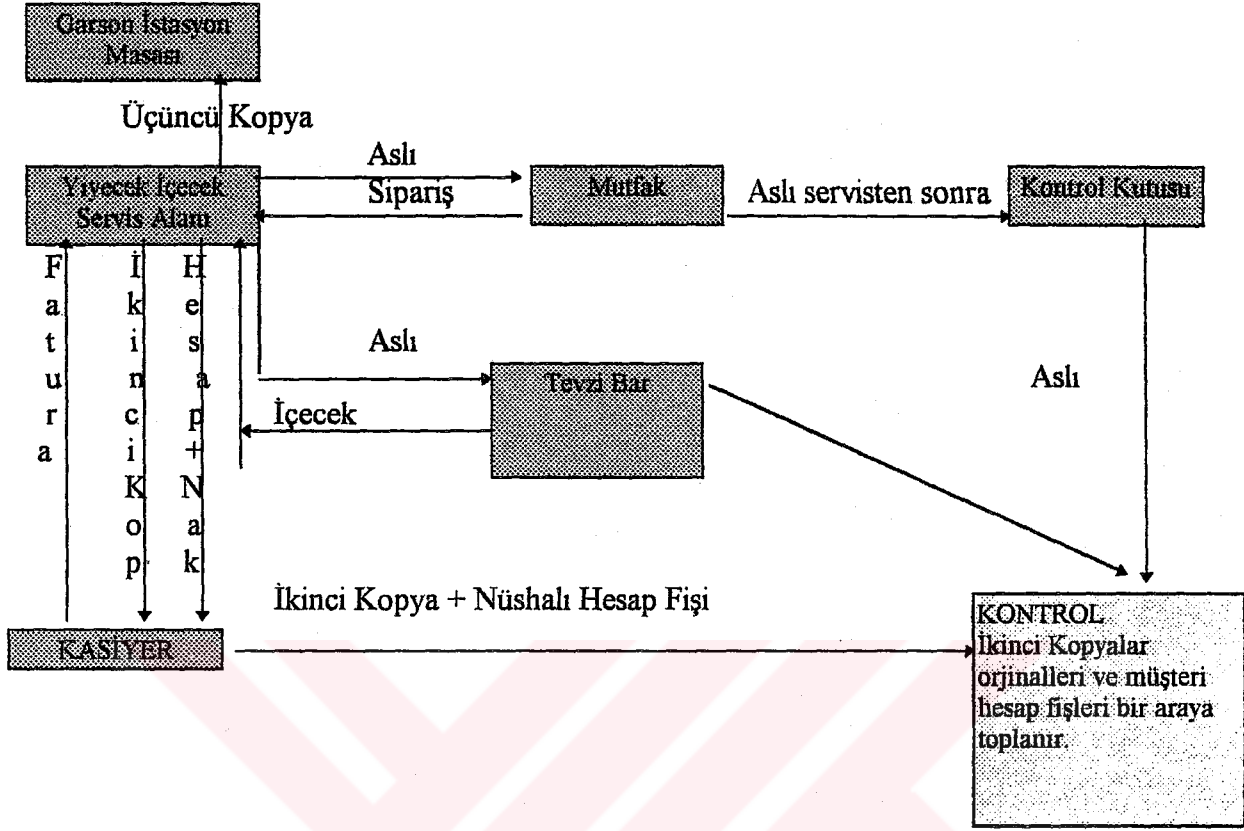
- Satış kontrolü yönünden etkindir
- Menü planlaması için adisyonlar bir veri kaynağı olarak kullanılabilir
- Sipariş alma ve tahsil işlemi aynı kişi tarafından yapılamadığı için yolsuzlukları önlemede yararlı bir yöntemdir
- Maliyet ve satışa ilişkin net bilgiler elde edilebilir

Bununla birlikte şu dezavantajları da bulunmaktadır

- Yiyecek ve içecekler önce sipariş fişi sonra adisyona işlenmektedir. Bu zaman kaybı ve bürokratik işlemlere neden olmaktadır
- Servis elemanlarının captain orderler, kasiyerlerin, adisyonlar üzerinde yanlışlık sonucu düzeltme yapmaları karalamalara neden olmakta bu da hoş bir görüntü sağlamamaktadır.



Şekil:15 Adisyon Yöntemi İşleyiş Şeması



Kaynak : AKTAŞ Ahmet: Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yöntemi,

... s. 235

### 2.1.5.1.2. Çek Yöntemi

Muhasebeden kasiyer tarafından alınan seri numaralı çekler doğrudan garsona verilir. Garson siparişleri bu çeke kendisi yazar. Hesap istendiğinde çek fiyatlandırılır ve müşteriye verilir. Para tahsil edildikten sonra çekin üst kısmı (yekünü belirten ve koparılabilen kısım) müşteriye takdim edilir(Tablo 33).

Servis bitiminde servis elemanı kendisine zimmetli verilen çekleri ve karşılıklarını kasiyere teslim eder. Mutfak veya bar çıkışları çek gösterilerek yapılır ve kasiyer önünden geçerken çıkışı yapılan malzemeler kırmızı kalemle işaretlenir. Bu işaretleme sayesinde mutfak veya bardan fazla mal çıkışı önlenir<sup>(75)</sup>.

<sup>(75)</sup> YILMAZ Yaşar : a.g.e., s. 195

Tablo:33 Çek Örneği

.....OTELİ RESTORANT		No:..... Yalnız bu yekünü ödeyiniz Pay only this total ODA NO : TL : .....	
TARİH : DATE :		.....	
RESTAURANT			
GARSON / WAITER	MİSAFİR / PERS.	MASA / TABLE	NO:
Misafirin İmzası	Satış Tutarı Amount TL		
	Servis %15 Ser.Chr. TL		
	Toplam Sub.Total TL		
	KDV %Tax. TL		
	YEKÜN TOTAL TL		
..... OTELİ RESTAURANT		GARSON MAKBUZU WAITER RECEIPT	
GARSON / WAITER	MİKTAR / AMOUNT	ÇEK No / CHECK No	
		No:	

Tabildot servislerinde verilen tabildota dahil yemek çeşitlerinin adları yazılmadan tabildot nosu ve fiyatı çeke yazılır. Ancak, tabildot usulü çalışan işletmelerde çek sistemi uygulamasında dikkatli olmak gerekir. Zira, çek toplamları genellikle birbirini tutmaktadır. Böyle bir durumda aynı çek ile birkaç defa değişik müşterilerden tahsilat yapma yoluna gidilebilir. Bu tür yolsuzlukları önlemek için restoran şefi servis öncesi (istasyon dağılımında) servis elemanlarının herbirinin sorumlu olduğu kuver adedini belirler. Daha sonra her istasyona gelen müşteri sayısını kasiyer raporu ile karşılaştırarak kaçak olup olmadığını tespit eder.

Çek yönteminin avantajları yanında dezavantajları da sözkonusudur.

Avantajları:

- Pratik ve kolay anlaşılır bir yöntemdir
- Kasiyer tarafından göz kararı da olsa görünüm ve porsiyon büyüklüğü yönünden anında kontrol imkanı sağlar

**Dezavantajları:**

- Tahsilat ve siparişin tek kişi tarafından yapılması bazı sakıncalar yaratır
- Kasiyer açısından monoton oluşu ve servis elemanları ile kasiyer arasındaki arkadaşlık ilişkileri bazı suistimallere yol açabilir

Adisyon yönteminde bahsedildiği gibi kasiyer; kasiyer ve Z raporunu hazırladıktan sonra, çek ve hasılatı zarfa koyarak gece kontrolörüne teslim eder.

İşletmeler belirli statüdeki yöneticilerine müşterilere ait yemek salonundan yararlanma hakkı tanır. Bu hakkın verildiği yönetici personel işletmeden işletmeye değişmekle birlikte genelde; işletme müdürü, yardımcısı, muhasebe müdürü, yiyecek içecek müdürü Housekeeper ve diğer departman şefleridir. Müşteri salonlarında yemek alma hakkına sahip bu kişiler için "ödenmez çek" açılır (Tablo 34A). Herhangi bir suistimale yer vermemek için bu çeklerin üzerine "personel çeki" "ödenmez çek" vb. ibareler dikkati çekecek şekilde yazılır.

Diğer yandan işletme belirli personele işletme adına ikram yetkisi tanır. Bu ikramlar "ikram çeki" (Tablo 34B) ile kayda alınır. İkram çeklerinin limiti ve ağırlamaya ilişkin yetki ödenmez çekte olduğu gibi işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Bazı işletmeler departman şeflerine belirli limitlerde ikram yetkisi tanırken, bazıları da sadece işletme müdürüne bu yetkiyi tanır. Konaklama işletmelerinde ikramlar önemli müşteriler (V.I.P.) için işletme adına, genel müdür veya önbüro müdürünün imzası ile yapılır.

İkram ve ağırlamalar için açılan çekler kasiyer raporunda ve muhasebede (menü kartındaki fiyattan) satış fiyatı üzerinden işleme tabi tutulur. Kasiyer raporunda bu çeklerin yekünü kredi sütununda yer alır<sup>(76)</sup>.

<sup>(76)</sup> YILMAZ Yaşar : a.g.e., s. 198

Tablo:34(A) Ödenmez Çeki Örneği

.....OTELİ No : .....			
ÖDENMEZ FİŞİ			
Adet	CİNSİ	Birim Fiatı	Lira Kr.
	Z		
	E		
	M		
	N		
	E		
	D		
	Ö	YEKÜN	
Tarih : .....			
İsim : .....			
İmza : .....			

Tablo:34(B) İkram Çeki Örneği

.....OTELİ No : .....			
İKRAM FİŞİ			
Adet	CİNSİ	Birim Fiatı	Lira Kr.
	M		
	A		
	R		
	K		
	İ		
		YEKÜN	
Tarih : .....			
İsim : .....			
İmza : .....			

### 2.1.5.1.3. Boncuk Yöntemi

Boncuk yöntemi, özellikle kıyı otelleri veya tatil köyleri tarafından uygulanmaktadır<sup>(77)</sup>. Bu tür işletmelerde genellikle dolu pansiyon veya yarım pansiyon uygulaması sözkonusu olduğu için, yemek dışında yapılan tüm harcamalar için para yerine geçen boncuklar kullanılmaktadır. Boncuklar işletme tarafından özel klise ile farklı renklerde basılmakta ve taşıma kolaylığı olması bakımından birbirine geçebilecek şekilde dizayn edilmektedir. Önceden belirli değerleri saptanan boncuklar (örneğin; sarı:100.000 TL., mavi : 500.000 TL., kırmızı : 1.000.000 TL. gibi) belirli satış merkezlerinden veya resepsiyondan müşteriye satılmaktadır.

İşletmede ödenmez hakkı olan personel için de boncuk kullanılıyorsa, bu durumda personel boncukları değişik renkte bastırılmaktadır. Diğer yandan işletmede yarım ve tam pansiyon gibi farklı konaklama yapan müşteriler sözkonusu ise, bu durumda da tam pansiyon müşteriler için check - in esnasında kalacakları gün sayısı kadar (öğle yemekleri için farklı renkte) boncuk verilir.

Boncuklar tüketim merkezlerinde servis personeline para karşılığı olarak verilirken, personel bunları yiyecek ve içecek için farklı olan kutulara atar. Kutular kilitli ve boncuklar

<sup>(77)</sup> YILMAZ Yaşar . a.g.e., s. 91

dışarıdan alınamayacak şekildedir. Her ne sebeple olursa olsun personelin boncukları üzerinde taşınması yasaklanır.

Bazı işletmelerde boncuklar muhasebe servisi tarafından önceden paketlenerek özel zarflarına konur ve bunlar boncuk satış merkezlerinde satışa sunulur. İlgili ünite servis bitimi boncuk sandıklarını, boncuk sayım komisyonuna getirir ve boncuklar komisyon huzurunda sayılarak sonuçları "Boncuk Hasılat Raporu" na işlenir(Tablo 35). İlgililerce imzalandıktan sonra ikinci nüshası yiyecek-içecek yöneticisine verilir. Sayım sonucu belirlenen tutarın mahsup' u kesilerek ilgili ünitenin o günkü hasılatı belirlenmiş olur.

Boncuk yönteminin şu avantajları sözkonusudur.

- Ödeme kolaylığı sağlar
- Pratik bir yöntemdir
- Tüketimi teşvik edici özelliği vardır
- Personel tasarrufu sağlar
- Bozuk para bulma güçlüğüne yardımcı olur
- Basılı evrak, kırtasiye giderlerini azaltır

Tablo:35 Boncuk Hasılat Raporu Örneği

<b>BONCUK HASILAT RAPORU</b>						
					Tarih : 8.3.97	
					..... Ünitesi	
<b>BONCUKLAR</b>	<b>YIYECEK</b>			<b>İÇECEK</b>		
	Miktar	Birim Fiyatı	Tutarı	Miktar	Birim Fiyatı	Tutarı
Sarı						
Mavi						
Kırmızı						
<b>Toplam</b>						
Siyah (personel)						
Beyaz (personel)						
	<b>Yiyecek</b>		<b>İçecek</b>		Ünite Sorumlusu İmza	Sayım Komisyonu İmza
Dünden Nakil						
Bugüne Kadar						



### **2.1.5.2. Mekanik Gelir Kontrol Yöntemleri**

Mekanik gelir kontrol yöntemleri özde çek sistemine çok yakındır. Mekanik gelir kontrolü yöntemleri adı altında kullanılan makinaların özelliklerine göre birçok yöntemden bahsedilebilir. Ancak, ülkemizde yaygın olmamakla birlikte bu alanda kullanılan mekanik sistemleri iki ana başlık altında toplayabiliriz.

#### **2.1.5.2.1. Hazırlanmış Çek Yöntemi (Pre-checking)**

Bu sistemde çek, standart yazar kasa şeklindeki makinanın yuvasına yerleştirilerek tuşlar yardımı ile yiyecek ve içecek çek üzerine yazdırılır ve fiyatlandırılır. Hata ve iadeler iptal tuşu ile düzeltilebilir. Makina, iptal ve satışları belleğinde saklayabilmektedir. Bazı makinalarda ise çek işlenirken garsonlara verilen işletim anahtarları (masterkey) kullanılmakta ve servis bitimi makinadan her garsonun satış dökümünü almak mümkün olmaktadır.

Servis sonunda şef kasiyer tarafından pas anahtarı ile makina sıfırlanarak rulo, iptal çekleri ve sıfırlama kartı kontrolöre teslim edilir.

Bu uygulamanın daha basit bir şekli de fişle yapılmaktadır. Garsonlar işletim anahtarı yoluyla makinadan yazar kasalarda olduğu gibi fiş alarak, yiyecek ve içecek taleplerini ilgili üretim birimlerinden talep ederler. Servis sonu makina yukarıda bahsedildiği gibi sıfırlanır ve her garsona ilişkin döküm makinadan alınabilir. Fiş alınarak çalışma yöntemi daha çok kafeterya veya aile işletmesi türündeki küçük işletmeler açısından geçerlidir. A la carte restoran veya profesyonelce çalışan büyük işletmelerde fazla kullanım alanı yoktur. Diğer bir ifade ile, düşük fiyatlı ancak büyük miktarlarda sürüme dayalı satış yapan işletmelerde şu avantajları nedeniyle tercih edilmektedir.

- Satış kontrolü yönünden etkindir
- Personel tasarrufu sağlamaktadır
- Üretim merkezlerinden kaçak çıkışların önlenmesi daha kolaydır

### 2.1.5.2.2. (Pre - Set Pre Checking) Önceden Programlama Yöntemi

Önceden programlama yöntemi hazırlanmış çek yönteminin geliştirilmiş şeklidir. Bu yöntemde menüdeki yiyecek - içecekler ve fiyatları önceden programlanmış tuşlar yardımı ile otomatik olarak çeke kaydedilebilmektedir. Diğer bir ifade ile garson, tek tuşa basarak işlemi tamamlayabilmektedir. Menülerde fiyat değişikliği sözkonusu olduğunda, önceden programlanmış panel üzerinde bu değişiklik yapılabilmektedir.

Satışlara ilişkin analizler (kuver sayıları, ortalama müşteri harcamaları, vb.) ile kredili ve satışlar sonu kolaylıkla makinadan bir rapor halinde alınabilmektedir.

### 2.1.5.3. Bilgisayarlı Gelir Kontrol Yöntemleri

Özellikle son yıllarda yiyecek-içecek endüstrisinde müşteri hesaplarının tahsilinde bilgisayar kullanımı hızlı bir artış göstermektedir. Bu artış ayak üstü restoranlardan beş yıldızlı otel zincirlerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Zira, bilgisayarlar sayesinde bilgiler daha hassas tesbit edilebildiği gibi, satışa ilişkin analizler de istendiği anda kullanıma hazır şekilde depolanabilmektedir.

Müşteri hesaplarını tahsilde bilgisayar kullanımı folio' ya (müşteri hesap kartı) tanımlı kartlar şeklinde ve nakitsiz satış boyutuna ulaşmıştır. Bu gelişme hızı ve güvenilir bilgi elde etme yanında satışların etkinliği üzerinde de rol oynamıştır.

Bilgisayarlı gelir kontrol yöntemi (point of sales POS) ana bilgisayara bağlı olarak çalışan, satış ünitelerindeki terminaller vasıtası ile siparişlerin mutfağa iletilmesini de içine alabilen entegre bir sistemdir<sup>(78)</sup>.

Mutfakta yazıcı olduğu taktirde siparişleri yazıcı vasıtası ile alma ve sıraya koyma işlemini satış ünitelerindeki terminaller kanalıyla yapma yanında bu terminaller yardımı ile kasiyerde müşterinin kredili hesabını önbürodaki folio' ya geçebilmektedir. Diğer yandan, satış

<sup>(78)</sup> BRAHAM Bruce : Otel ve Mutfak Endüstrisinde Bilgisayar Sistemleri, Çev. ÇAVUŞOĞLU Abdullah, MEB Yayınları, No:2923, Ankara, 1995, s. 47

ünitelerindeki terminaller yardımı ile düzenlenen günlük satış analiz raporları sonucu yemeklerin beğenilme dereceleri tesbit edebilmekte ve dolayısıyla menü planlamasına ilişkin verilerin istendiğinde alınabilmesine olanak tanımaktadır.

POS sistemi nakit kontrolüne yönelik etkinliği yanında aşağıdaki bilgileri de istendiği anda sağlayabilmektedir.

- Satılan porsiyon sayısı
- İmalatta kullanılan malzeme miktarı
- Menü kalemlerinden elde edilen diğer bilgiler
- Satışların analizi vb. dökümler

Diğer yandan bu sistemle arka ofis terminalleri entegre edilerek detaylı muhasebe ve satınalma bilgileri de sağlanabilmektedir.

Bilgisayar sistemi otellerdeki odalarda mini bar gelirlerinin kontrolünde de devreye girmiştir. Odalardaki mini bar gelirlerinin tahsili oteller için daima bir sorun olmuştur. Bilgisayar teknolojisi ile Check-in yapan müşteriye mini bar için bir anahtar verilmekte ve odadaki mini bardaki içecekler dönen bir cam içerisinden takip edilip seçilebilmektedir. Buton yardımı ile uygun kapakçık açılarak içecek bardan alınabilmekte ve alınan malzeme ile ilgili bilgisayara gelen sinyal sayesinde satışın tutarı müşteri folio sunu otomatik kaydedilmektedir<sup>(79)</sup>.

Bilgisayarla gelir kontrol yöntemi birçok işletmede nakitsiz satış yöntemini de uygulama alanına sokma olanağı yaratmıştır.

Nakitsiz satış sisteminin ilk adımı, müşteriye manyetik kartların verilmesidir. Manyetik kartlar işletme içindeki kullanım için kişiselleştirilmiş kartlar şeklinde olup müşteri tarafından arkası imzalanmaktadır. Müşteri, manyetik kartın arkasındaki çizgilerin parasal değer ile ilgili bilgileri içerdiği, dolayısıyla mekanik ve manyetik etkilerden korunması gerektiği hususunda uyarılmaktadır.

Bu kart ile müşteriler bazı işletmelerde yiyecek-içeceklerle ilgili satış makinalarından yararlanmakta, bazı işletmelerde ise kart doğrudan doğruya müşteri folio' suna

<sup>(79)</sup> BRAHAM Bruce : a.g.e., s. 194

tanımlanmaktadır. Tanımlı manyetik kart tüketim merkezlerindeki POS makinelerinden geçirilmesi ile tüketim tutarı otomatik olarak faliyo'ya kaydedilmektedir.

Nakitsiz manyetik satış kartı yöntemi ile gelirler etkin bir şekilde kontrol altına alınabildiği gibi, satınalma sıklığı ve kişi başı satış ortalamalarının artmasına yönelik etkinliği de sözkonusudur. Diğer yandan;

- Hizmetin hızlandırılması,
- Nakit toplamanın merkezileştirilmesi,
- Kullanım kolaylığı,
- Hataları en aza indirme gibi faydaları da sözkonusudur.

#### **2.1.5.4. Özel Toplantılarda Gelirlerin Kontrolü**

Bu başlık altında belirteceğimiz ziyafet ve gruplara ilişkin özel bir gelir kontrol yöntemi bulunmamaktadır. Bu tür davetlerde de önceden belirtilen tahsil yöntemlerinden birisi uygulanır. Gelir kontrolünün amacı, gelir kayıplarını asgariye indirmek veya diğer bir ifade ile tüm satışların eksiksiz tahsilatını yapmaktır. Bu tür toplantılarda tahsilatın eksiksiz yapılabilmesi için satılan porsiyonların tam tesbit edilebilmesi gerekir. Ziyafet ve grup yemeklerinde porsiyon tesbitine yönelik bazı özel uygulamalar sözkonusudur. Mutfaktan veya bardan yiyecek ve içeceklerin ilgili gelir kayıt belgelerine girebilmesi için alınması gereken tedbirleri açıklamaya çalışacağız. Dolayısıyla özel toplantılara yönelik porsiyon kontrolü de doğrudan gelirle ilişkili olduğu için konuyu gelir kontrol yöntemleri başlığı altında incelemeyi daha uygun bulduk.

##### **2.1.5.4.1. Ziyafet Kontrolü**

Kalabalık ziyafetlerde en önemli husus gelen davetli adedinin tesbitidir. Davetlilerin eksik veya fazla tesbit edilmesinin bazı sorunlara yol açacağı muhakkaktır. Misafir sayısı eksik tesbit edilirse işletme gelir kaybına uğrayacak ve porsiyon maliyetleri gerçeği yansıtmayacaktır. Diğer yandan misafir sayısı fazla tesbit edildiğinde ve ziyafet sahibinin itirazı ile durum ortaya çıktığında işletme güç durumda kalacak

ve prestij kaybına uğrayacaktır. Bu nedenle, ziyafet kontrolü sıkı bir disiplin altında ve titizlikle yapılmalıdır.

Ziyafete gelen misafirlerin tesbiti genellikle üç şekilde yapılır<sup>(80)</sup>:

- a) Aşçıbaşı hazırlattığı yemek porsiyonlarını dikkate alarak elinde kalan yemeklerden ziyafet için kaç kişilik yemek gönderildiğini tesbit eder.
- b) Banket şefi, misafirler oturduktan sonra boş kalan sandalyeleri sayar ve salondaki toplam sandalye sayısından çıkartarak gelen misafiri tesbit eder.
- c) Kapıda görevlendirilen personel (kasiyer) misafirleri salon girişinde sayar.

Bu yöntemlerden hangisi uygulanırsa uygulansın yine de yanlışlığa meydan vermemek için bazı tedbirlerin alınması gerekir. Bu tedbirleri şu şekilde özetleyebiliriz.

a) Bu yöntemlerden kapıda kontrolün bazı mahsurları vardır. Zira kapıdan girerken sayılan ve davetiyeleri ve biletleri kapıda toplanarak salona giren misafirlerden daha sonra dışarı çıkıp yeniden içeri girenler olabilir. Bu gibi durumlar kargaşa yaratabilir. Dolayısıyla misafirlerin davetiye veya biletlerinin servise başlamadan hemen önce garsonlar tarafından toplanması daha uygun bir usuldür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, daha sonra gelen misafirlerin davetiyelerinin alınmasının unutulmamasıdır.

b) Misafirlerden toplanan davetiye ve biletler kasiyere teslim edilir. Kasiyer kendisine teslim edilen bilet ve bonolara göre "Ziyafet Porsiyon Kontrolü" formunu doldurur (Tablo 36).

Ziyafet sonunda ziyafet sahibine de çek veya adisyon açılır. Ziyafet çeki veya adisyonunda kuver adedi, kişi başına belirlenen menü fiyatı, ziyafet tutarı ve diğer harcamalar (anlaşmaya göre) belirtilir. Kasiyer açılan çek veya adisyonu raporuna işler (ödendi veya kredi kısmına). Daha sonra kasiyer kasiyer raporuna; çeki veya adisyonu, toplanan bilet veya davetiyeleri garson bonolarını (ekstra siparişler için açılan), Ziyafet Porsiyon Kontrol Formuna işleyerek gece muhasibine veya direkt muhasebeye teslim eder.

<sup>(80)</sup> YILMAZ Yaşar : a.g.e., s. 196

Tablo:36 Ziyafet Porsiyon Kontrolü Formu Örneği

Ziyafeti Veren : .....		<b>ZİYAFET PORSİYON KONTROLÜ</b>				Tarih : .....			
Kişi Başı Ödeme : .....						Yer : .....			
Garson No	Kuver Adedi	Ordövr	Çorba	Ara Sıcak	Ana Yemek	Salata	Tatlı	Meyva	Diğer
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

#### 2.1.5.4.2. Grup Yemeklerinin Kontrolü

Grup yemeklerinin kontrolü de ziyafet kontrolünden pek fazla bir ayrıcalık göstermez. Özellikle otel işletmeleri grup müşteriler gelmeden önce ilgili departmanlara "Grup memorandumu" yayımlar ve ilgili departmanların tedbirli olmalarını sağlar.

Gruplara ilişkin yemeklerde daha çok "Yemek Fişi" uygulaması yaygındır. Zira genellikle grubun geliş saati, ayrılış saati, alacağı menü önceden tesbit edilmiştir. Servis elemanları yemek öncesi grup müşterilerden önceden dağıtılmış olan fişleri toplayarak kasiyere teslim ederler. Yemeklerin kontrolüne ilişkin denetim ziyafette olduğu gibi yapılır.

Grup işletmede birkaç öğün yemek alacaksa, öğünlere ilişkin (Sabah-öğle-akşam) yemek fişlerinin farklı renkte basılması kontrol açısından faydalıdır.

**KAHVALTI**

Tarih : .....

Oda No : .....

Kredi TL : .....

Kişi : .....

..... OTELI

**ÖĞLE**

Tarih : .....

Oda No : .....

Kredi TL : .....

Kişi : .....

..... OTELI

**AKŞAM**

Tarih : .....

Oda No : .....

Kredi TL : .....

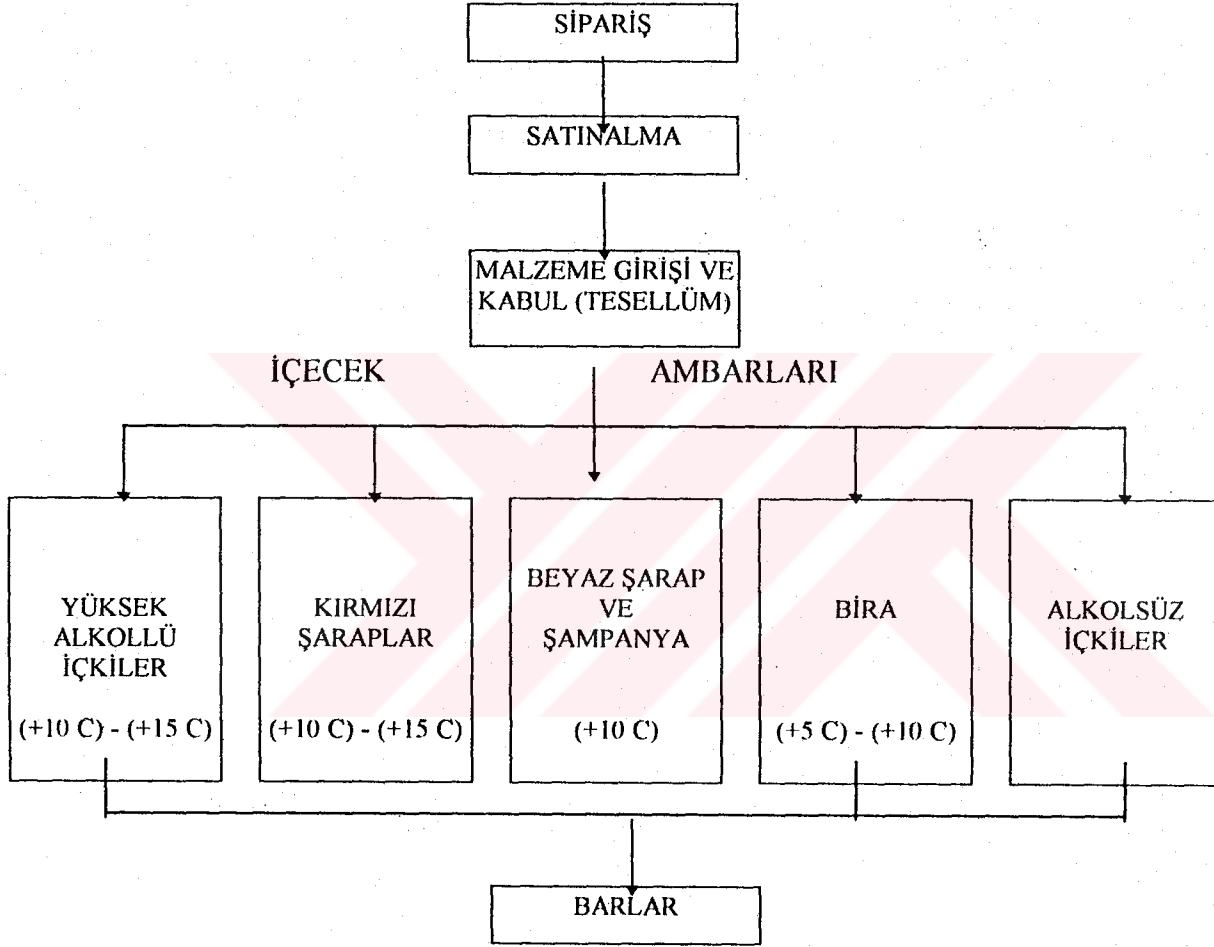
Kişi : .....

..... OTELI

## 2.2. İçecek Maliyet Kontrol Süreci

İçecek maliyet kontrolü de Şekil 16' da görüldüğü gibi yiyecek maliyet kontrolü sürecinden farklılık arzetmez. Bu nedenle içecek maliyet kontrol sürecini işlerken sadece içeceğe yönelik farklılıklarını vurgulamakla yetineceğiz.

Şekil:16 İçecek Maliyet Kontrolü Malzeme Akış Şeması



Kaynak : ARAS, Haşim : a.g.e., s. 218

### 2.2.1. Satınalma Kontrolü

İçeceklere ilişkin satınalma işlemi yiyeceklere göre daha kolaydır. Kolay olmasının nedenleri şu anabашlıklar altında toplanabilir.

- a) İçkinin kalitesi üzerindeki etiketten anlaşılabilir
- b) Etiketden miktarını saptamak mümkündür
- c) Satınalmalar belirli satıcılardan yapılır
- d) Kullanım süreleri uzun olduğu için periyodik alım yapılabilir
- e) Müşteri tercihleri belirli içkilerde yoğunlaşmıştır

İçecek siparişi, stoktaki içkilerin sipariş noktasına gelmesi ile verilir. Ambar memuru tarafından doldurulan satınalma istek fişi satınalma görevlisine gelir ve satınalma görevlisi içki sipariş fişini doldurarak siparişlerin alımını gerçekleştirir.

Satınalma görevlisi siparişlerin alımını işletmenin önceden koyduğu prensipleri de dikkate alarak şu kaynaklardan temin edilebilir.

#### a) Tekel

Ülkemizde alkollü içkilerin satışının büyük çoğunluğu tekel tarafından yapılmaktadır. Satışın birinci elden olması ve fiyat farklılığının olmaması satınalmacının işni kolaylaştırmaktadır.

#### b) İçki Üreticileri

Bira, soda, şarap gibi içecekler doğrudan doğruya üreticilerden ve toptan olarak temin edilebilir.

#### c) Toptancılar

Bazı içecek türlerinin temsilcileri veya şubeleri yoluyla yapılacak bu alımlarda, düzenli dağıtım ve ödemede kolaylık imkanlarından yararlanılabilir.



*d) Aracılar*

Fiyatlar daha yüksek olmasına rağmen, küçük ve düzenli olmayan alımlar için aracılar başvurulabilir.

*e) Müzayede Yöntemi*

Bazı eskitilmiş şaraplar için müzayede yöntemi ile alımlar yapılabilir.

İçkilerin uzun süre saklanabilmesi, siparişlerde, işletme imkanlarına göre temin etmeye olanak tanır. Siparişlerin belirlenmesinde uygulanan en yaygın 2 yöntem bulunmaktadır<sup>(81)</sup>:

*a) Periyodik sipariş yöntemi (Belirli tarihlerde değişik miktarlarda sipariş)*

Siparişler, içkilerin dönme hızı, işletmenin stok politikası, satıcıların dağıtım günleri vb. etkenlere bağlı olarak haftalık, 15 günlük, aylık vb. gibi belirli periyotlarla verilir. Sipariş miktarı önceden belirlenen maksimum stok seviyesinden elde bulunanlar çıkartılarak aradaki fark sipariş edilir.

*b) Sürekli sipariş yöntemi (Değişik tarihlerde belirli miktarda sipariş)*

İçki stokları devamlı takip ediliyorsa, envanter kartındaki sipariş noktasına gelince yani maksimum stok seviyesi ile sipariş verilir. Örneğin stok kartında;

- Maksimum stok seviyesi . 200,
- Sipariş noktası : 120 ise,
- Sipariş miktarı : 80 olacaktır.

Maksimum stok seviyesi belirlenirken, günlük ortalama tüketim, sipariş ile teslim arasındaki süre ve emniyet stoğu dikkate alınmalıdır.

Satınalma görevlisi amaca uygun satınalma yapabilmesi için alkollü ve alkolsüz içeceklere ilişkin aşağıdaki bilgilere sahip olmalıdır:

- Etiketlerdeki kalite sembolleri
- Taşınması esnasında dikkat edilmesi gereken hususlar
- Şarapların kalitesini anlama
- Hastalıklı şarapları tesbit etme
- İçkilerin ana hatları ile üretimleri

<sup>(81)</sup> AKTAŞ, Ahmet : Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yöntemi, ... s. 247



bunlar ilgili firmaya bildirilir ve temini yoluna gidilir. Ayrıca, muhasebe ilgili belgeler üzerinde usul kontrolünü de yaparak eksiklik olup olmadığını kontrol eder.

Tesellüm esnasında içeceklerin kaybolmaması için dikkatli davranılması gerekir. Zira küçük hacimli ve pahalı içeceklerin çalınma olasılığı fazla olmaktadır. Bu nedenle, gerekli inceleme ve kontroller yapıldıktan hemen sonra, depo sorumlusuna haber verilerek içeceklerin ortada kalmadan taşınması sağlanmalıdır.

### 2.2.3. Depolama Kontrolü ve Dağıtım

Tesellümden alınan içecek malzemeleri depoda raflarına yerleştirilmeden önce (şişeli içkiler) üzerlerine etiket yapıştırılır veya işletmenin mührü vurulur. İşletmeye kayıt dışı içki girişini engellemeye yönelik olarak yapılan bu işlemden sonra içkilerin gerekli kayıtları yapılarak ilgili raflarına yerleştirilir. Yerleştirme genellikle FIFO Yöntemi dikkate alınarak yapılır.

İçkilerin muhafazası ile ilgili sıcaklık dereceleri dikkate alındığında, içki depolarını 3' e ayırmak mümkündür.

- a) Beyaz şarap ve köpüklü şarapların muhafazası için kullanılan ve +4-6 C ısıda olan serin depolar
- b) Alkolsüz içeceklerin saklandığı (meşrubatlar) soğutma düzeni gerektirmeyen depolar
- c) Yüksek alkollü içkilerin ve kırmızı şarapların muhafaza edildiği, kuru hava sirkülasyonu olan ve +12 C ile +15 C ısıya sahip ana depolar

Şarapların depolandığı alanlar daha çok mahzen olarak adlandırılmaktadır. Şarap mahzenleri soğuk ve sıcağa karşı bir önlem olarak genellikle zemin katlarda veya toprak seviyesinin altında inşa edilmektedir.

Mahzenleri kullanım amaçlarına göre 2 gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; Dinlendirme veya mayalandırma için kullanılan "mayalandırma mahzenleri" ve Servise hazır şarapların saklandığı "depolama mahzenleri"<sup>(82)</sup> dir.

<sup>(82)</sup> GÜLAL, Mıhrınur : Bar Yönetimi ve Restoran Operasyonları, Aydın, 1996, s. 30

İçkilerin depolanması esnasında, özellikle şarap ve biraların muhafazasına ilişkin bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

Bunları şu anabашlıklar altında toplayabiliriz:

- Şarapların saklanabilmesi için mantarından hava almaması gerekir. Bu nedenle, depo ortamı nemli olmamalı ve depolarda hava sirkülasyonu sağlanmalıdır.
- Aynı nedenlerden dolayı, şaraplar raflara yatay olarak konularak mantarın kuruması önlenmelidir. Bunun için mümkünse göz biçiminde özel şarap rafları yapılmalıdır.
- Depolama esnasında tüm şaraplar için aynı depo kullanılıyorsa, beyaz ve köpüklü şaraplar daha serin olan alt raflara, kırmızı şaraplar ise üst raflara yerleştirilmelidir.
- Serin ortamda saklanması gereken bira, zemin veya zemine yakın bir yerde bekletilmelidir. +5 C ile +10 C derecenin altında bira bekletildiğinde, köpüğü kaybolur veya daha yüksek derecede saklanırsa çok fazla köpürür. Bu nedenle bira için sıcaklık ortamı önemlidir.
- İspirtolu içkilerin ısıya hassasiyeti çok fazla değildir. Bu nedenle en üst raflara yerleştirilmeleri bir sakınca teşkil etmez.
- Fıçı olarak bira alınıyorsa, fıçı mümkün olduğu ölçüde yerinden oynatılmamalıdır. Zira fıçının hareket ettirilmesi gereğinden fazla köpürmesine neden olur.
- Depolar direkt gün ışığına maruz kalmamalıdır. Özellikle, bira ve şarap gibi içecekler gün ışığından olumsuz yönde etkilenirler.

Depodaki içecekler, çeşit ve miktar olarak arttıkça kayıtlarında daha sistematik ve düzenli biçimde tutulması gerekmektedir. Depo kayıtlarının tutuluş biçimi yiyecek kayıtlarının tutuluşundan farklılık arzetmez. Bununla birlikte "göz" ve "stok" kartları içeceklere özgü olarak hazırlanırlar.

İçeceklerin devir hızları dikkate alınarak depolama yapılır ve kod numaraları buna göre verilirse kullanım kolaylığı sağlar. Verilen kod numaraları; satınalma, tesellüm, talep fişleri v.b. gibi evraklarda da kullanılırsa büyük ölçüde karışıklıklar önlenir. İçkilere kod numarası verilirken gruplandırmalarda yapılabilir. Bu gruplandırma; yerli-yabancı, aperatif-yemek-digestif içkiler, alkollü-alkolsüz içkiler-şaraplar vb. şekilde yapılabilir<sup>(83)</sup>.

<sup>(83)</sup> YILMAZ, Yaşar : Servis Teknolojisi, Ders Notları (Teksir), BA.Ü, MYO, 1985, Balıkesir, s. 27



c) Kırılma Bozulma Raporu

Depolama esnasında meydana gelebilecek kırılma ve bozulmalar veya ilgili servislere gönderilirken meydana gelebilecek kazalar standart bir formla kayıt altına alınır. Diğer yandan tesellümde gözden kaçmış hatalı dolular veya kullanım süresi dolmadan imalat hatası sonucu meydana gelebilecek bozulmalar da bu formla tespit edilip ilgililer ile temasa geçilir.

Ambardan içecek çıkışı yiyecekte olduğu gibi yetkili kişilerce imzalanmış Ambar Talep Fişi (Tablo 40) ile yapılır. Ziyafetler için de farklı renkte içki talep fişi kullanılır. Zira, talep fişi ile alınan içkilerden ziyafet sonrası kalanlar depoya iade edilir ve ziyafet için çekilenlerden düşülerek kullanılanlar belirlenir. Açılmamış içkiler depoya iade edilirken, açılıp yarım kalmış içkiler genelde barlara transfer edilir.

Tablo:40 İçki Talep Formu

İÇKİ TALEP FİŞİ									
Dağıtım :					Fiş No : .....				
Sarı : Muhasebe					Tarih : ... / ... / .....				
Yeşil : Ambar									
Beyaz : İlgili kısım şefi									
CİNSİ	Kod No		alınan	iade	KULLANILAN				
	Muhasebe	Ambar			Miktar	Maliyet Fiyatı	Tutarı	Satış Fiyatı	Tutarı
TOPLAM									
(Yetkili Şahıs)	Dolduran		Alan		İçki ambarı memuru				
Veriniz.									

Birçok işletme yolsuzlukları önlemeye yönelik bir tedbir olarak talep fişlerinde belirtilen içki miktarı kadar boş şişenin depoya iadesini zorunlu tutar. Zira özel etiketli veya mühürlü boş şişeler, bara kayıtdışı getirilebilir.

Etiketli veya mühürlü boşalmış şişeler talep esnasında iade edilmezse, bar kontrolleri esnasında mevcut içkilerin depodan mı yoksa kayıt dışı olarak mı geldiğini tespit etmek güçleşir.

#### 2.2.4. İçecek Üretim Kontrolü

İçecek üretimi büyük çoğunlukla müşteri önünde yapılmakta ve sunulmaktadır. Dolayısıyla yapılabilecek bir hatanın telafisi de güç olmaktadır. İçecek üretim kontrolü denince, üretim ve satışın aynı mekanda yapılması nedeniyle akla barların kontrolü gelmektedir. Bar kontrolünde en önemli husus içki üretimiyle ilgili standardizasyona gidilmesi ve personelin de standartlara uyup uymadığının kontrol edilmesidir.

İçecek üretiminde kullanılan girdiler genelde standart büyüklükte olduğu için standart üretim reçetelerine uyulduğunda, ürünün kalitesi ve porsiyon büyüklüğü de standart olarak üretilebilmektedir. Diğer yandan üretim kayıplarının sonuçlarında daha net olarak görülebilmektedir.

Barlarda üretim kontrolünün etkinliği açısından şu standartların oluşturulması gerekir.

- a) Standart kokteyl reçeteleri
- b) Standart içki bardakları
- c) Standart içki porsiyon ölçekleri

#### 2.2.5. Bar Gelirlerinin Kontrolü

Bar gelirlerinin kontrolünde de daha önce anlatılan (manuel, mekanik ve otomatik) yöntemler burada da geçerlidir. Bununla birlikte barın özelliğinden kaynaklanan ve detaylı bilgi gereksinimi nedeniyle barlardaki gelirlerin kontrolünde "miktar" ve "satış fiyatı üzerinden" kontrol yöntemleri uygulanır. Bunlar uygulanmakta olan gelir kontrol yöntemlerini destekleyici ve detaylandırıcı bir unsur olarak dikkate alınır.

Küçük veya büyük tüm barlarda kontrolün etkinliği şu hususların varlığına ve uygulanmasındaki titizliğe bağlıdır<sup>(84)</sup>.

- Bardaki tüm içkilerin standart porsiyon büyüklükleri belirlenmelidir
- Kokteyller için standart reçeteler hazırlanmalıdır
- Standart bardak kullanılmalıdır
- Satış fiyatları belirlenip listelenmelidir

<sup>(84)</sup> BENLİGİRAY Yılmaz : a.g.e., s. 104

Barda üretilip satıŖa sunulan içeceklerin gelirlerine iliŖkin kontrolde detay bilgilere ihtiyaç duyulmasının veya satıŖ hasılatı kontrolünü zorlaŖtıran nedenleri Ŗu anabaŖlıklar altında toplayabiliriz<sup>(85)</sup>:

- Satılan içeceklerin satıŖ karları birbirinden çok farklı olabilmektedir
- Çok fazla sayıda ve eŖitte içecek satıŖı olmaktadır
- içecekler bazen karıŖtırılarak (kokteyl) bazen de tek baŖlarına satılmaktadır
- SatıŖ personelinin olumsuz davranıŖları bazı sorunlara neden olmaktadır.

#### *a) Envanter Kontrolü Yoluyla Gelirlerin Kontrolü*

Envanter kontrolü günlük ve aylık almak üzere iki açıdan ele alınabilir. Günlük envanter yapılıŖ amacının temelinde; bardaki stok miktarın tesbiti ve talep edilmesi gereken içkilerin belirlenmesi yatar. Günlük sayımlar iim komisyon oluŖturulmaz. Bar personeli tarafından stoklar sayılır ve alınması gereken malzemeler tesbit edilir.

Talep edilecek içki miktarının tesbiti için Ŗu yöntem de uygulanabilir. Günlük satılan içki ŖiŖeleri atılmayarak kapanıŖ saatine kadar barda tutulur. KapanıŖ saatinden sonra bu ŖiŖeler sayılarak birgün sonra talep edilecek içki miktarı tesbit edilir. Barlar arası içki transferi veya diğer departmanlara içki verilmesi durumunda "Transfer FiŖi" düzenlenir.

Aylık envanter için komisyon kurulur ve bu komisyon genellikle muhasebe memuru, barmen ve Ŗef kasiyerden oluŖturulur. Sayım sonucu içkiler genellikle maliyet fiyatı üzerinden değerlendirilir(Tablo 41). İŖletme satıŖ fiyatı üzerinden kontrol sistemi uyguluyorsa, bu durumda envanter sonucunda içkiler satıŖ fiyatı üzerinden de ayrıca değerlendirilir.

Sayım sonucu içkilerin eksik ve fazla çıkma nedenleri Ŗu sebeplerden ileri gelmiŖ olabilir. Eksik ıkma nedenleri:

- Ol fazlası içki verilmiŖ olabilir
- Adisyonsuz içki satılmıŖ olabilir
- Personel tarafından iilmiŖ olabilir
- Kokteyl satıŖlarında standarttan fazla içki kullanılmıŖ olabilir
- alınmıŖ olabilir

<sup>(85)</sup> SÜMERKAN Zekeriya : a.g.e., s. 124



Fazla çıkma nedenleri:

- Ölçüden eksik içki verilmiş olabilir
- Adisyonlara satıldan fazla yazılmış olabilir
- Kokteyllerde standart kadar içki kullanılmamış olabilir
- Ziyafetlerden artan içkiler transfer fişsiz bara girmiş olabilir

Yiyecek-İçecek Kontrol Servisi o dönem içerisinde envanter sonucu satışların maliyetini belirlemekle birlikte bunların satış fiyatı üzerinden değerlendirilmesi tam gerçeği yansıtmaz. Zira, şişeli içkiler porsiyon olarak satıldığı gibi şişeli olarak da satılmaktadır. Şişeli ve porsiyon satış tutarları aynı olmadığından gerçek olması gereken tutara ulaşmak güç olmaktadır.

Diğer yandan, envanter sonuçları şişe ve porsiyon olarak değerlendirilse bile, gerçek satış rakamlarına ulaşabilmesi için satışların analiz edilmesi ve satış çeşitlerine (porsiyon , şişe, kokteyl) göre değerlendirilmesi gerekir.

#### *b) Satış Fiyatı Üzerinden Kontrol*

Satış fiyatı üzerinden kontrolü belirli süre içinde ambardan çekilen içkiler satış fiyatı üzerinden değerlendirilir. Bu değerlendirme bize potansiyel satış değerini elde etme imkanı (olması gereken satışı) verir. Sonucun aynı süredeki bar hasılatı ile mukayesesi yapılır. Tabii ki bu karşılaştırmada bar stoklarının da dikkate alınması gerekmektedir.

Diğer yandan bardaki kokteyl satışları, şişe ve porsiyon satışları farkı sonucu etkileyebilecek diğer faktörlerdir. Potansiyel satış ile gerçekleşen hasılat arasındaki fark çok fazla ise bunun nedeni araştırılır. Ay sonlarında yiyecek içecek kontrol şefi tarafından Satış Raporu hazırlanır. Bu rapor hazırlanırken (satış fiyatı üzerinden) şu sıra izlenir.

Dönem içi alışlar		300.000
Depoya iadeler	20.000	
Kırılan ve bozulanlar	10.000	
Diğer barlara transfer	<u>10.000</u>	<u>- 40.000</u>
- Net alışlar		260.000
- Dönem başı açılış envaneri		<u>+ 80.000</u>
- Satışa hazır yiyecek		340.000
- Kapanış envaneri		<u>- 30.000</u>
- İçki satış tutarı		310.000



Bu sonuç gerçeği tam yansıtmaz. Zira bu satış tutarı porsiyon (5 cl) fiyatı üzerinden yapılmıştır. Bu nedenle diğer (+/-) faktörler de dikkate alınmalıdır. Örneğin;

- Tek satış fiyatı üzerinden tüketim	310.000
- Kokteyl satışları farkı (+/-) olabilir	<u>30.000</u>
	340.000
- Şişeli satışlar farkı (+/-) olabilir.	<u>10.000</u>
	330.000
- İndirimli satışlar farkı	<u>15.000</u>
- Olması gereken satışlar	315.000
Fiili satış tutarı	<u>300.000</u>
Fark (+/-)	-15.000

Satış fiyatı üzerinden kontrolde potansiyel satış hesaplanırken, içkinin standart ölçüsünden çıkacak porsiyon sayısının satış fiyatı ile çarpımı sonucu elde edilecek değer hasılat ile mukayese edilir.

$$\text{Porsiyon adedi} \times \text{porsiyon satış fiyatı} = \text{Şişe satış fiyatı}$$

Bununla birlikte birçok işletme şişe olarak satışlarla aynı şişenin porsiyon esasına göre satılması durumunda farklı fiyat uygulamasına gider.

Örneğin;

70' lik rakı şişe olarak satıldığında 1.400.000 TL olduğunu varsayarsak;  
 $70/5 = 14$  her porsiyon 100 TL.' ye satılırsa şişe fiyatına eşit olacaktır. Ancak uygulamada porsiyon olarak satışlar daha yüksek fiyatlıdır. Bu örnekte 1 porsiyon rakıyı (5 cl.) 120.000 TL.' ye sattığımızı varsaydığımızda şöyle bir fark sözkonusu olmaktadır.

1 şişe 70' lik rakı = 1.400.000 TL.

Şişe başı satış farkı = 280.000 TL.

$70/5 = 14 \times 120.000 = 1.680.000$  TL.

Dolayısıyla yukarıdaki örnekte şişeli satışlar farkı olarak ifade edilen kalemin; o dönemde yapılan satışların, evraklarından tesbit edilip (her bir içki için) "Şişeli Satışlar Tablosu" (Tablo 42) yardımı ile (+/-) belirlenmesi gerekir.



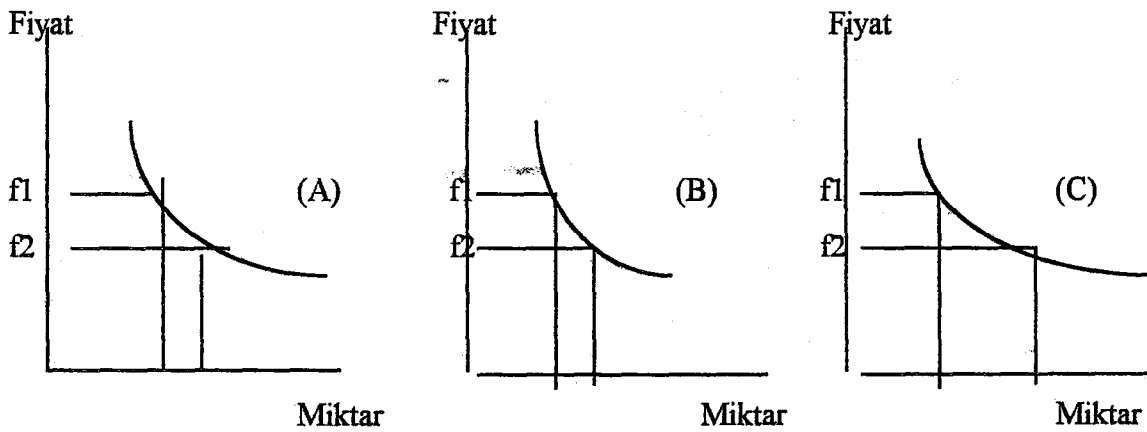
### 2.3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Fiyatlama

#### 2.3.1. Genel Anlamda Fiyat-Talep İlişkisi ve Fiyatlamamanın Yiyecek İçecek İşletmeleri Açısından Önemi

Genel anlamda tüm mal ve hizmetlerde fiyatların düşmesi (diğer faktörler aynı kalmak koşuluyla) talebi genişletir. Bunun yanında, fiyatlarda meydana gelen artış ise aynı şartlar altında talebi daraltır. Yani talep fiyatın azalan bir fonksiyonu olmaktadır. Fiyat miktarı gibi bazı müşterileri çekerken bazılarını da o maldan uzaklaştırır. Zira bazı müşteriler ürüne ilişkin algılanmalarını fiyat temeline dayandırır.

Genel anlamda düşük fiyatla satış hacminin artırılabilmesine ilişkin iktisadi görüşü Şekil 17' de görmek mümkündür. Görüldüğü gibi, fiyat arttığında talep edilen miktarda düşme, fiyatın düşmesi durumunda ise, talep edilen miktarda (Şekil 17A) artma görülmektedir. Talep eğrisinin eğim şekli ve mal veya hizmete olan talep elastikiyetine göre değişiklik göstermektedir. Esas itibarı ile talep elastikiyeti; fiyat değişmelerine bağlı olarak tüketicilerin o mal ve hizmetlere olan duyarlılığını ölçer. Elastik olmayan bir durumda, tüketiciler fiyata duyarlı değildir. Bu yüzden talep eğrisinin eğimi diktir(Şekil 17B) Diğer yandan talep elastik olduğunda tüketiciler fiyata daha duyarlıdır ve bu durumda talep eğrisi daha yatıktır(Şekil 17C)

Şekil: 17 Fiyat Miktar İlişkisi



Tabii ki bu şekilde bir etkileşim bazı varsayımlar üzerine kurulmuştur. Bununla birlikte fiyat talep ilişkisi her zaman bu şekilde gerçekleşemez. Zira, birçok tüketici için yüksek fiyat kaliteyle özdeşleştirilirken, düşük fiyat olumsuz bir çağrışım yapar. Özellikle yüksek fiyatın kaliteli mal ve hizmetlerle özdeşleştirilmeleri; müşterinin ürüne ilişkin yeterli bilgiye ve özelliklerini rakip mallarla kıyaslayabilecek tecrübeye sahip olmadıkları durumlarda görülmektedir. Bu durumda kıyaslama temeli olarak fiyat kullanılmaktadır<sup>(86)</sup>.

Rekabeti olan mal ve hizmetlerin fiyatları arasındaki fark, genelde minimum düzeydedir. Bu durumda tüketici fiyatı yüksek olan ürünü seçer. Zira müşteri burada ek bir kalite farkı algılar.

Diğer yandan fiyat miktar ilişkisi her zaman Şekil 17' de olduğu gibi genel bir seyir izlemez. Zira, prestij peşinde koşan tüketici muhtemelen en yüksek fiyatlı ürünü seçecektir. Dolayısıyla prestijli bir ürün talep eğrisi Şekil 18' de olduğu gibi gerçekleşmektedir<sup>(87)</sup>. Görüldüğü gibi fiyat yükselirken talep de belli bir noktaya kadar yükselmektedir. Fiyat ne kadar yüksekse, bazı müşteri gruplarına mal ve hizmetler o kadar prestijli gözükmektedir.

Şekil 18 Prestijli Olan Ürünün Talep Eğrisi



Tüketicilerin giderek fayda bilincinin farkına varmaya başladıkları görülmektedir. Zira, satın aldıkları mal ve hizmete ödedikleri paranın karşılığını görmek istemektedirler.

<sup>(86)</sup> MORRISON, M. Alastair : *Hospitality and Travel Marketing*, By Delmar Publishers INC, 1989, s. 450

<sup>(87)</sup> MORRISON, M. Alastair . a.g.e., s. 452

Diğer bir ifade ile ödedikleri para karşılığı aldığı ürünün kalitesini kıyaslamaktadırlar. Dolayısıyla fiyat, müşterilere paralarının karşılığını aldıkları hissini vermelidir. Eğer fiyat ve kalite tutarsızsa, bu durum müşterilerin çoğunun memnun edilmemesi ile sonuçlanacaktır.

Son yıllarda konaklama endüstrisinde yiyecek - içecek hizmetlerinden yararlanan müşteri sayısında azalma olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte işletmelerin yiyecek içecek gelirlerinde artışlar olmaktadır. Bu durum, menü fiyatlarındaki hızlı artışla izah edilebilir. Yani, menü fiyatları artırılarak, yiyecek gelirlerindeki azalış karşılanmakta ve yiyecek içecek satışları artmış gibi görülmektedir<sup>(88)</sup>.

Tabii ki bu tür yaklaşım, kısır bir döngü halinde devam etmesi durumunda müşteri sayısı daha da azalacak ve işletme amaçlarını gerçekleştirmede sorunlarla karşılaşılacaktır. Dolayısıyla, uygulanacak fiyat; işletme amaçlarına uygun olması, pazarlama, finansman ve yönetim politikaları ile paralellik arzemesi önemlilik arz etmektedir.

Yiyecek içecek fiyatı çok yüksek belirlenirse, müşteriler bu fiyattan satınalmaktan kaçınabilir. Şayet müşteri belirli bir fiyattan yiyecek - içecekleri satınalmayı arzuluyorsa, işletme bu istekleri dikkate almalı ve bu fiyatları yaratmalıdır<sup>(89)</sup>.

Fiyatlamaya ilişkin yaklaşım, yiyecek içecek sektöründeki işletmeler arasında farklılıklar arz etmektedir. Örneğin, ticari işletmelerde fiyatlama pazara yönelik iken, ticari olmayan yiyecek içecek işletmelerinde ise fiyatlama daha çok maliyete yönelik yapılmaktadır.

Pazara yönelme eğiliminin özellikleri arasında; sabit maliyetlerin yüksek olması, kâra katkısı bakımından maliyetleri azaltma yerine fiyatların artırılarak daha fazla girdi elde etmeye önem verilmesi, yiyecek - içeceğe istemin kararsızlığı, daha esnek fiyatlama politikalarının uygulanabilmesi sayılabilir<sup>(90)</sup>.

<sup>(88)</sup> - KURTULUŞ, Karamustafa: Otel İşletmelerinin Yiyecek - İçecek Bölümünde Maliyet - Fiyat - Verimlilik İlişkileri ve bir örnek, Anatolia Dergisi, sayı:4, Aralık 1994, s. 60

<sup>(89)</sup> RIZAOĞLU, Bahattin : Menü Fiyatlama Yöntemleri: Turizm Yıllığı, 1992, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Ekim 1992, s. 177

<sup>(90)</sup> RIZAOĞLU, Bahattin : Menü Fiyatlama Yöntemleri, s. 177

Yiyecek - İçecek endüstrisinde fiyatlamayı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Diğer yandan fiyatlamayla ilgili çeşitli teknikler mevcuttur. Dolayısıyla fiyatlama kararı verilirken; fiyatlamayı etkileyen faktörler dikkatle incelenerek, işletme amaçlarına, pazarlama ve finansman politikalarına en uygun olanın seçilmesi gerekir.

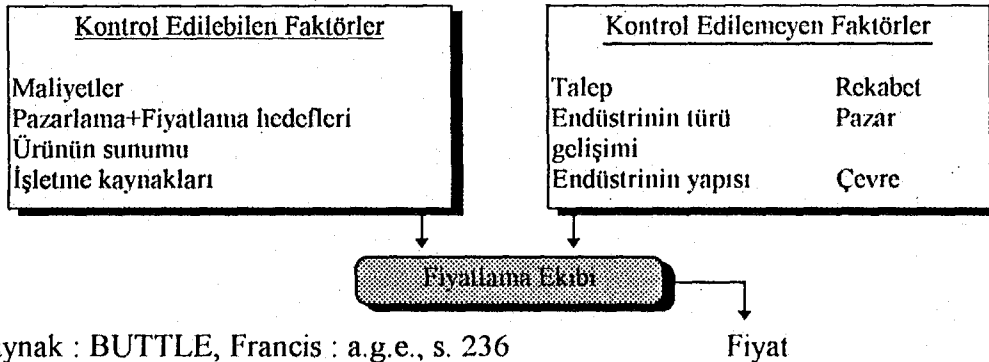
Fiyat belirleme ihtiyacı iki nedene bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Birincisi, işletmenin yeni faaliyete geçmesi veya menüyü tamamen yenileme ihtiyacından, ikincisi ise, maliyet artışlarını yansıtmak, satış hacmini arttırmak, ya da rekabete karşılık vermek için fiyatlar gözden geçirilmektedir<sup>(91)</sup>.

### 2.3.2. Yiyecek İçecek Fiyatlama Yöntemlerine Karar Vermede Etkili Olan Faktörler

Fiyatlama kararını etkileyen faktörleri Şekil 19' de görüldüğü gibi iki grup altında toplamak mümkündür. Bunlar<sup>(92)</sup>:

- Kontrol edilebilen faktörler. Bu faktörler işletmenin kontrol altına alabileceği faktörlerdir.
- Kontrol edilemeyen faktörler. Bu faktörler işletme tarafından kontrol edilemeyen veya çok az etkili olabildiği, daha çok yakın ve uzak ticari çevredeki faktörler olup fiyatlama kararını etkilemektedirler.

Şekil 19. Fiyatlama Kararını Etkileyen Faktörler



<sup>(91)</sup> BAŞER, Gözde Gül : Yiyecek - İçecek İşletmelerinde Maliyet Analiz ve Fiyatlandırma Yöntemlerinin Belirlenmesi, Antalya Yöresi Araştırması, (Yayınlanmamış Yük.Lis.Tezi) Akdeniz Ün. Sos. Bil. Ens., Antalya, 1995, s. 59.

<sup>(92)</sup> BUTTLE, Francis: Hotel and Food Service Marketing, by Holt, Rinehart and Wiston, London, 1986, s.236.



Fiyatlamada dikkate alınması gereken hususları şu şekilde açıklamak mümkündür.

#### a) Rekabet

Rekabetçi fiyatlama yaklaşımı tek başına tavsiye edilmesede hiçbir işletme rakiplerinin fiyat seviyelerini bilmeden fiyatlarını belirleyemez. Müşteriler giderek fayda bilincinin farkına varmaktadır. Dolayısıyla "bekle ve gör" veya reaksiyoner yöntemi kullanmaktan çok, bir işletmenin fiyat değişikliklerinin rakiplerinkini nasıl etkileyeceğini hesaplayan bir yaklaşım kullanılması işletme için daha etkilidir.

Rekabet açısından en düşük fiyatı sunan yiyecek-içecek işletmeleri değil, müşteri beklentilerini en fazla tatmin edebilen işletmeler daha fazla tutunmaktadır<sup>(93)</sup>. Rekabet; benzer yiyecek - içecek hizmeti sunan işletmeler arasında olduğu gibi farklı yiyecek içecek hizmeti sunan işletmeler arasında da oluşur<sup>(94)</sup>.

#### b) İşletme Hedefleri

Fiyatlama karlılığın direkt belirleyicisi olmasından dolayı, fiyatlama sorumluluğu yalnız pazarlama müdürlerine devredilmemelidir. Diğer yandan fiyatlar, işletme hedeflerine uygun olarak belirlenmelidir. Örneğin bu hedefler; kar seviyesi, pazar payı veya satış hacmi hedefleri kavramıyla ifade edilebilir.

Yiyecek - içecek faaliyetlerinde; brüt ve net kâr olmak üzere iki kâr çeşidinden sözedilebilir. Üç, dört yıldızlı otel ve bağımsız yiyecek içecek işletmeleri yaklaşık satışların %65' ini brüt kar olarak hedeflerler<sup>(95)</sup>.

Brüt Kar = Net kar + Genel maliyetler + İşçilik maliyetleri olarak gösterilebilir<sup>(96)</sup>.

Diğer bir ifade ile Brüt Kâr = Net satışlar - satılan malın maliyeti' dir.

#### c) Müşteri Tipleri

Fiyatların belirlenmesinde müşteri tipleri anahtar bir rol oynar. Bazı müşteriler fiyatlara aşırı duyarlıdırlar, hatta çok düşük fiyat değişikliklerine dahi çok çabuk tepki gösterirler(elastik talep). Diğerleri, çok büyük fiyat değişiklikleri olmasına karşın satın alma

<sup>(93)</sup> AKTAŞ, Ahmet : a.g.e., s. 86

<sup>(94)</sup> RIZAOĞLU, Bahattin : Menü Fiyatlama Yöntemleri, s. 178.

<sup>(95)</sup> FEARN David : a.g.e., s. 61

<sup>(96)</sup> BOARDMAN, R.D. : a.g.e., s. 6

alışkanlıklarını değiştirmezler(inelastik talep). Dolayısıyla fiyatlamada hitap edilen pazar dikkate alınmalıdır. Bu çerçevede müşteri tatmini için fiyat farklılaştırmasına gidilebilir.

#### *d) Tamamlayıcı Hizmetler ve Olanaklar*

Bir hizmetin fiyatı diğerlerinin satışını nasıl etkilemektedir? Bu dikkat edilmesi gereken başka bir husustur. Çünkü sektördeki birçok işletme, çeşitli hizmet ve olanakları (Değişik hava yollarının uçuş rotaları, kruvazör destinasyonları, konaklama işletmelerinin hizmetleri, menü içerikleri, tur paketleri) değişik fiyatlardan satmaktadır. Fiyatlamaya genel yaklaşım, bir hizmetin fiyatının aşırı düşürülmesinin o hizmetin satışındaki yüksek karı düşüreceği endişesidir. Dolayısıyla, bir işletme her bir ürünü tek tek fiyatlamak ve diğerleri üzerindeki potansiyel etkisini görmemezlikten gelmek yerine fiyatlamaya "portfolio yaklaşımı" uyarlamalıdır.

#### *e) Müşteri Talep Hacmi*

Diğer önemli bir husus da talep hacminin tahminlenmesidir. Çoğu konaklama hizmetlerine olan talep sezona, aya, haftaya, hatta haftanın günlerine göre değişmektedir. Bu dalgalanmalar sonucu işlerin az olduğu dönemlerde doluluğu arttırmak için işletme yöneticileri üzerindeki baskılar yoğunlaşır. Bunda turizm ürününün stoklanamaz özelliğide etkili olmaktadır. Bu nedenle zamana göre fiyat farklılaştırması talep yapısını yumuşatmak için sektörde çok sık kullanılan bir araçtır. Örneğin şehir otellerindeki özel hafta sonu fiyatlarını, bazı rotalardaki sezon dışı uçuş fiyatlarını ve indirimli hafta sonu araba kiralama fiyatlarını buna örnek olarak gösterebiliriz.

Diğer yandan fiyattaki değişme karşısında talepte meydana gelen değişmelerin (talep esnekliği) büyük veya küçük olması, fiyatın değerlemede, özellikle de yeni fiyat ayarlamalarında önem kazanmaktadır.

#### *f) Maliyetler*

Fiyatların belirlenmesinde maliyetler önemli bir etkidir. Çoğu objektif olmayan (hesaplamaya dayanmayan) fiyatlama yaklaşımlarının yetersizliği potansiyel maliyetlerin belirlenmesinde eksikliklere neden olur. Etkili fiyatlamada maliyetlerle ilgili araştırmalar önemli bir yer tutar.

Menü, müşteriye tatmin ettiği kadar, arzu edilen kar seviyesine ulaşmayı da sağlamalıdır. Kar hedefi temel kriterdir. Bu nedenle geleneksel yaklaşım, standart reçetenin baz alınarak fiyatlamanın yapılması esasına dayanır.

*g) İşletme İmajı ve Durumu*

Fiyatların işletme imajı ve durumu ile tutarlı olması gerekir. Örneğin prestij ve delüks imajı vermek isteyen bir otel işletmesi fiyatlarını ortalama düzeyin üzerinde belirleyebilir. Diğer taraftan ekonomikliği öne çıkaran bir konaklama işletmesinin tam tersi bir tercih yapması sözkonusudur.

*h) Pazarlama Karması ve Stratejisi Arasındaki Tutarlılık*

Burada pazarlamanın geleneksel 4P' si olan; ürün, fiyat, yer ve promosyon karması elemanlarının mümkün olduğu ölçüde tutarlılığının sağlanması gereklidir.

Birçok firma ürettikleri mal ya da hizmetlerinin yaşam seyrine uygun farklı fiyatlar uygularlar. Mamul fiyatlamasında kullanılacak dört temel strateji şunlardır.

- a) Kaymağı hızlı toplama (yüksek fiyat / yüksek promosyon) stratejisi
- b) Kaymağı yavaş toplama (yüksek fiyat / düşük promosyon) stratejisi
- c) Hızlı nüfuz etme (düşük fiyat / yüksek promosyon) stratejisi
- d) Yavaş yavaş nüfuz etme (düşük fiyat / düşük promosyon) stratejisi

Piyasanın kaymağını alma fiyatlamasında işletme, malının veya hizmetinin ilk kullanıcıları olmak isteyen bazı müşteriler olduğuna inandığı için oldukça yüksek fiyat uygular. Kaymağı alma fiyatlaması sunidir. Çünkü firma belirlediği bu fiyatı kademeli olarak aşağı çekeceğini bilir. Nüfuz etme fiyatlaması bunun tersine fiyat düşük tutularak, mal ve hizmetin tutundurması uzun bir süreye yayılır.

### **2.3.3. Fiyatlama Yaklaşımlarının Planlanması**

Uygun fiyat yaklaşımı açık bir fiyatlama yaklaşımının oluşturulmasıyla başlar. Bu yaklaşım belirli bir süreci içerir ve bu süreç 3 aşamada ele alınabilir.

- a) Fiyatlama hedeflerini belirlemek
- b) Fiyatlama yöntemlerini seçmek
- c) Sonucu ölçümlemek ve değerlendirmek

#### **2.3.3.1. Fiyatlama Hedeflerinin Belirlenmesi**

Fiyatlama hedeflerini esas itibarı ile 4 ana başlık altında incelemek mümkündür<sup>(97)</sup> :

##### **a) Kara Yönelik Fiyatlama Hedefleri**

Fiyatlar ya hedeflenmiş belli kar düzeyine ulaşmak için (hedef fiyatlama), ya da maksimum kâr elde etmek için saptılır (kâr maksimizasyonu). Hedef fiyatlar genellikle yatırımın ve satışların belli bir yüzdeyle geri dönmesi olarak bilinir. Hedef fiyatlama uygulanabilen en iyi fiyatlama yaklaşımlarından biridir. Kâr maksimizasyonu ile işletme maliyet ve müşteri talep tahminlerine dayalı olarak kendisine en fazla karı getirecek fiyatı saptar. Hedef fiyatlama uzun dönemde başvurulabilecek uygun bir yöntem iken, kâr maksimizasyonu hedefleri daha çok kısa vadede kullanılabilir.

##### **b) Pazarlamaya Yönelik Fiyatlama Hedefleri**

Satışa yönelik fiyatlama, kârdan çok satış hacmini ifade eder. İşletme fiyatı, satışlarını maksimum kılacak veya pazardan hedeflenen bir düzeyde ya da en büyük payı elde etmek için bir araç olarak kullanılacaktır. Satışa yönelik fiyatlama genellikle kısa vadede satış arttırmak için, fiyat indirimlerini içerir.

Satışların hedeflenmesinde; satışların maksimizasyonu, pazar payının korunması ve artırılması yeni pazarlara girebilme gibi kriterler esas alınmaktadır<sup>(98)</sup>.

<sup>(97)</sup> BUTTLE, Francis . a.g.e., s. 240

<sup>(98)</sup> KILDOKUM, Hakan : Konaklama Sektöründe Fiyatlandırma Politikaları, Kalkınma Dergisi, Türkiye Kalkınma Bankası, A.Ş., Sayı:40, Haziran, 1992, s. 13

*c) Rekabete yönelik fiyatlama hedefleri*

Rakiplerin düzeyine ulaşma ve fiyat farklılaştırmaları hedeflenmektedir. Statüko amacıyla şirket büyük satış dalgalanmalarından kaçınmaya, rakiplerine ve seyahat araçlarına karşı durumunu korumaya çalışır. Bu yaklaşım en yaygın olarak rakiplerin fiyatlarını çok yakından izlemeye çalışan işletmeler (rekabetçi fiyatlama yaklaşımı) tarafından kullanılır. Endüstrimizin belli sektörlerinde küçük sermayeye sahip işletmeler fiyatlarını pazar liderininkine çok yakın olarak belirlerler(Burger King, Wendy' si ve Hardee' nin fiyat değişimleri Mc Donald' inkini izler)<sup>(99)</sup>.

*d) Maliyete yönelik fiyatlama hedefleri*

Maliyete dayalı fiyatlama yönteminde temel kriter, maliyetlerin karşılanması ve başabaş noktasıdır. Fiyatlama hedeflerine ilişkin stratejiler belirlendikten sonra işletme çeşitli fiyatlama tekniklerinden bilinçli bir seçim yapabilir.

### **2.3.3.2. Yiyecek İçecek Fiyatlama Yöntemlerinin Seçimi**

Genel anlamda fiyatlama yöntemlerini şu anabашlıklar altında toplamak mümkündür:

- Objektif yöntemler (çarpan yoluyla, temel fiyatlama yöntemi vb.)
- Subjektif yöntemler ( lideri izleme, yüksek fiyatlama yöntemi vb.)

*a) Objektif Yöntemler*

Bu yöntemlerde fiyatlama konusu ekonomi, finans, psikoloji ve pazar bilgilerine dayalı olarak bir sistem yaklaşımı içinde ele alınır<sup>(100)</sup>. Birçok yiyecek ve içecek işletmesinin ortak özelliği pazara bağımlılıklarınının yüksek olmasıdır. Sektörde rekabet koşulları zorlaştıkça objektif fiyatlama yöntemlerini kullanma zorunluluğu işletmelerce daha çok hissedilmektedir.

<sup>(99)</sup> MORRISON, M. Alastain: a.g.e., s. 455

<sup>(100)</sup> AKTAŞ, Ahmet . a.g.e., s. 90

### b) *Subjektif Yöntemler*

Subjektif fiyatlandırma yöntemlerinde objektif kriterler çok fazla yer almamasına rağmen sektörde uzun süredir ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemler, maliyet ve kar gerekliliklerini ön planda tutmadan, daha çok sezgi ve deneyime dayanılarak belirlenmektedir.

İşletmenin fiyatlandırma stratejisi belirlendikten sonra, bu strateji çerçevesinde hangi fiyatlandırma yöntemini (Tablo 43) seçeceğini belirler. Seçilen bu yöntem; bazen tek bir fiyatlandırma yöntemi olduğu gibi, bazen de yöntemlerin kombinasyonu şeklinde olabilmektedir.

Tablo :43 Yiyecek - İçecek Fiyatlandırma Yöntemleri

<i>Maliyete Yönelik Fiyatlandırma</i>	<i>Pazarlamaya Yönelik Fiyatlandırma</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maliyet artı yöntemi</li> <li>• Başabaş fiyatlandırma yöntemi</li> <li>• Çarpan yoluyla fiyatlandırma yöntemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiyat farklılaşması</li> <li>• Psikolojik ve tek fiyatlandırma yöntemi</li> <li>• Lider fiyatlandırma yöntemi</li> <li>• Yüksek fiyatlandırma yöntemi</li> </ul>
<i>Karlılığa Yönelik Fiyatlandırma</i>	<i>Rekabete Yönelik Fiyatlandırma</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marjinal fiyatlandırma yöntemi</li> <li>• Temel fiyatlandırma</li> <li>• Yatırım üzerinden getiri fiyatlandırma yöntemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lideri izleme yöntemi</li> <li>• Rekabetçi yaklaşım yöntemi</li> </ul>

#### 2.3.3.2.1. *Maliyete Yönelik Fiyatlandırma*

##### 2.3.3.2.1.1. *Maliyet Artı Yöntemi*

Daha önce değinildiği gibi toplam maliyet; bir malın geliştirilmesi, üretimi ve kullanımında harcanan tüm çaba ve masrafları kapsar<sup>(101)</sup>.

Maliyet Artı Fiyatlandırma ; "Markup" fiyatlandırma olarak da adlandırılır. Bu yöntemde belirli bir yiyecek ve içeceğin birim başı maliyetine % olarak belirli bir kar marjı eklenerek

<sup>(101)</sup> ÖZGÜR Nuri : *Değer Analizi*, Pazarlama Dünyası Dergisi, sayı:24 , Kasım-Aralık 1990, s. 27

satış fiyatına ulaşılır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, birim maliyete eklenecek olan %' nin ne olması gerektiğidir. Diğer bir ifade ile hangi maliyetlerin kullanılacağına ilişkindir.

Maliyet belirlemedeki genel yaklaşım tarzı, menüdeki bir yiyecek ve içeceği meydana getiren tüm değişken maliyetler toplanarak buna belirli bir kar marjı eklenmesi şeklindedir. Burada dönem içerisinde satışlardan sağlanan brüt karın, sabit maliyetleri karşılayarak, net kar bırakacak düzeyde olması önemlidir<sup>(102)</sup>.

Değişken maliyetlere ilişkin fiyatlamada en önemli sorun farklı maliyet unsurlarının bir araya getirilmesi ile ilgilidir. Bu konudaki genel yaklaşım, yiyecek ve içeceklerle ilgili direkt maliyet kalemleri hesaplamaya dahil edilmeden sadece hammadde maliyetlerinin kullanılmasıdır. İkinci olarak, maliyetleri günlük olarak hesaplamaktan ziyade belirli zaman periyodunda değişmelerin olmayacağı varsayıp, standart maliyetler belirlenerek bunun fiyatlamada kullanılması sözkonusu olabilir.

Fiyatlamaya ilişkin toplam maliyet yaklaşımında şu hususlar dikkate alınır.

- Sabit ve değişken maliyetler hesaplanır
- Talep ve satış hacmi belirlenir
- Belirli bir kâr marjı eklenir

Maliyet artı, tam maliyet (gerçek maliyet) esasına dayanmaktadır. Burada; İşçilik maliyetleri zaman ve hareket etüdüleri ile belirlenebilir ve %' si Kar/zarar tablosundan elde edilebilir. Diğer yandan değişken ve sabit maliyetler de işletmenin gelir tablosundan alınabilir.

Maliyet verileri; öngörülen (tahmini veya standart) veya gerçek (fili) rakam olabilmektedir<sup>(103)</sup>. Toplam veya değişken maliyetlere ilave edilen kar marjı, işletme kar hedefleri, geçmiş verileri veya endüstri ortalamalarına dayanılarak belirlenmektedir.

<sup>(102)</sup> POLAT, Tamer . a.g.e., s. 81

<sup>(103)</sup> SEVENGER, A.S.: Yönetim Muhasebesi, Met/er Matbaası, İstanbul, 1986, s. 134

Maliyet Artı Fiyatlama şu şekilde formüle edilebilir

$$\text{Maliyet (M)} + \text{Brüt kar (B)} = \text{Fiyat (F)}$$

Örneğin; toplam maliyeti 300.000 TL olan bir pirzolanın % 80 kâr marjlı satış fiyatı :

$$300.000 + \%80 (240.000) = 540.000 \text{ TL olmaktadır.}$$

Burada 240.000 TL brüt karı oluşturmaktadır.

Bu maliyet yönteminin avantajları olduğu gibi, dezavantajları da sözkonusudur. Genel çerçevede içerisinde bakıldığında dezavantajları avantajlarından daha fazla olmakla birlikte yaygın bir kullanıma sahip olduğunu da belirtmek gerekir.

#### a) Avantajları

- Anlaşılması ve uygulaması fazla karışık değildir
- Satış hedeflerine ulaşabildiği takdirde hedeflenen kara da ulaşılabilir
- Objektif verilere dayandığı için yanılma olasılığı düşüktür

#### b) Dezavantajları

- Belirlenen fiyat ile işletme imajı birbirine uymayabilir
- Pazardaki talep dikkate alınmadan satış tahminleri yapılmaktadır
- Enflasyon, pazar koşulları, üretim gibi maliyet faktörleri gözardı edilmektedir
- Kâr marjı yüksek tutulduğu oranda satış fiyatı da yükselecektir (Bu eğilimin fiyatlamada hakim olması, belirli vadede ürüne olan talebi düşürebilir).

### 2.3.3.2.1.2. Başabaş Fiyatlama Yöntemi

Başabaş analizi; maliyetler, müşterilerin talep ettiği miktar ve kârlar arasındaki ilişkilerin gösterilebileceği şemaların çizimini kapsar. diğer bir ifade ile başabaş noktası, toplam gelirler ile toplam giderlerin birbirine eşit olduğu satış hacmidir. Bu şemalar yöneticiye mal ve hizmetin sabit ve değişken maliyetlerinin kapsayacağı miktarı ve tüketici talep seviyesini belirlemede yardımcı olabilir. Sabit maliyet satış hacmine bağlı olarak değişmez (örneğin emlak vergisi, faiz giderleri gibi.) Buna karşılık değişken maliyetler satış hacmine bağlı olarak (örneğin, satışlardaki %10' luk bir artış değişken giderlerde %10 artışa

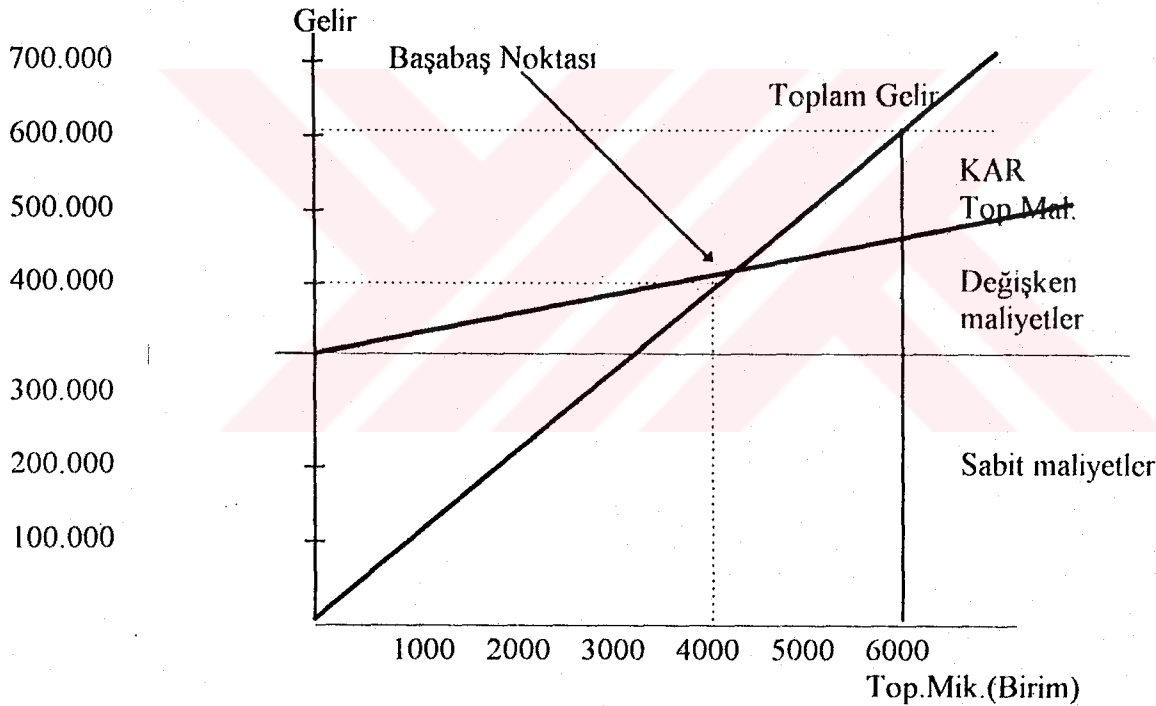


sebepler) değişir. İşçilik giderleri ve üretimde kullanılan hammadde maliyeti normal olarak değişken maliyettir.<sup>(104)</sup>

Şekil 20' de bir başabaş grafiği görülmektedir. Grafikte satılan ürün yatay ekseninde, maliyetler ve gelirler de dikey ekseninde gösterilmektedir. Birim değişken gider=30TL. Satış fiyatı = 100 TL. Katkı marjı (satış fiyatı ile değişken gider farkı) (300-270)=30 TL. Toplam sabit maliyet = 280.000 TL.

Başabaş noktası toplam gelir doğrusunun toplam maliyet doğrusunu kestiği noktadır.

Şekil:20 Grafik ile başabaş Noktasının Bulunması



Başabaş analizlerinde bazı kısıtlamalar söz konusudur. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz.

- Birim değişken giderin bütün satış seviyelerinde aynı kaldığı varsayılmaktadır (Fakat satış hacmiyle direkt olarak değişmeyen bazı maliyetler de vardır.)
- Sabit maliyetlerin tüm üretim seviyelerinde aynı kaldığı varsayılır (Ancak, ek bir borçlanma ihtiyacı faiz giderlerini arttırabilir.)

<sup>(104)</sup> MORRISON, M. Alastair: a.g.e., s. 464

c) Fiyatın piyasa talebini etkilemediği varsayımına dayanır (Bu varsayım her zaman geçerli olmayabilir.)

Yukarıda belirtilen kısıtlayıcılara rağmen bu yöntemi kullanan yiyecek-içecek yöneticileri;

- Ürünün sabit maliyetlerini karşılamak için gerekli satış hacmini,
- Fiyat artışının net kara yansımalarını,
- Hedef net karı elde edebilmek için gerekli satış hacmini,
- Ürün olarak müşteri başına harcama miktarı artışının net kara olan etkisine ilişkin sorulara yanıt bulabilirler<sup>(105)</sup>.

Başabaş analizleri çeşitli sınırlamalara karşın; Maliyetler, Fiyatlar, Tüketici talebi, karlar arasındaki ilişkiyi analiz etmede kullanılacak faydalı ve etkili bir araçtır<sup>(106)</sup>.

Başabaş noktasını formül yardımı ile de bulmak mümkündür.

$$\text{Başabaş Noktası} = \frac{\text{Toplam sabit maliyetler}}{\text{Katkı marjı}} = \frac{\text{Toplam sabit maliyetler}}{\text{Satış Fiyatı-Birim başı değişken gider}}$$

$$\text{Başabaş Noktası} = \frac{280.000}{100-30} = \frac{280.000}{70} = 4000 \text{ birim}$$

Grafikte başabaş noktası 4000 birim olarak görülmektedir. Bunu, kuver sayısı olarak ele alırsak, bu sayının altındaki satış hacminde zarar sözkonusu olmaktadır.

Örnek verdiğimiz fiyat 100 TL. yerine 65 TL. olsaydı bu durumda başabaş noktasına ilişkin miktar artacak ve  $(280.000/65-30)$  8000' e ulaşacaktı.

Bu işletmenin yatırım karlılığını elde etmek için 140.000 TL. kara ihtiyacı olduğunu varsayarsak, başabaş noktası için şu formül kullanılabilir.

<sup>(105)</sup> DAVIS Bernard, STONE Sally: Food and Beverage Management, Butter worth Heinmann ltd. Oxford, 1992, s. 93

<sup>(106)</sup> MORRISON, M.Alastair : a.g.e., s. 485

$$\text{Başabaş Noktası} = \frac{\text{Toplam sabit maliyetler} + \text{Arzulanan kar}}{\text{satış fiyatı} - \text{Birim değişken gider}}$$

$$\text{Başabaş Noktası} = \frac{280.000 + 140.000}{100 - 30} = \frac{420.000}{70} = 6000 \text{ birim}$$

140.000 TL. kar elde edebilmek için satış hacmi 600.000 TL (6000 x 100)'ye ulaşmaktadır.

### 2.3.3.2.1.3. Çarpan Yoluyla Fiyatlama

Bu yöntemde yiyecek satış fiyatı, maliyet artı fiyatlama yönteminde olduğu gibi yiyeceklerin maliyetine dayandırılır.

Bu yöntem ya yiyecek - içecek rasyosuna, ya da yiyecek - içecek brüt kar faktörüne göre ele alınır<sup>(107)</sup>.

#### a) Yiyecek - İçecek Rasyosuna Göre

Bu yöntemde, yiyecek - içecek rasyosu bulunarak bunun yiyecek veya içecek malzeme maliyeti ile çarpımı sonucu, satış fiyatı bulunur.

Örneğin: Yiyecek maliyet yüzdesi %40 ve maliyeti 80.000 TL olan bir yiyeceğin satış fiyatının bulunabilmesi, şu şekilde formülize edilebilir.

$$\text{Yiyecek Rasyosu} = \frac{100}{\text{Yiyecek Maliyet \% ' si}}$$

$$\text{Satış Fiyatı} = \text{Yiyecek malzeme maliyeti} \times \text{çarpan}$$

$$\text{Yiyecek Rasyosu} = \frac{100}{40} = 2,5$$

$$\text{Satış Fiyatı} = 80.000 \times 2,5 = 200.000$$

<sup>(107)</sup> KARAMUSTAFA, Kurtuluş : a.g.m., s. 61

*b) Maliyetin, maliyet yüzdesine bölünmesiyle*

Bu yöntemde yiyecek - içecek maliyeti, o yiyeceğin maliyet %' sine bölünmesi sonucu bulunur. Bu yöntemi formülle gösterir ve yukarıdaki değerleri dikkate alırsak satış fiyatını şu şekilde bulabiliriz.

$$\text{Yiyecek Satış Fiyatı} = \frac{\text{Yiyeceğin standart reçete maliyeti}}{\text{Yiyeceğin maliyet \% ' si}}$$

$$\text{Yiyecek Satış Fiyatı} = \frac{80.000}{0,40} = 200.000 \text{ TL.}$$

Çarpan yoluyla fiyatlamada şu hususlar gözden uzak tutulmamalıdır:

- Düşük ve yüksek maliyetli yiyecekler için ayrı ayrı düzenleme yapılmalıdır
- Pazar fiyatlarındaki artış ve azalışları karşılamak için bir emniyet payı içermelidir
- Porsiyon büyüklükleri dikkate alınarak gerçek maliyetlerin hesaplanması şeklinde belirlenmelidir

Çarpan yoluyla fiyatlama; kolay ve anlaşılır olmakla birlikte düşük ve yüksek maliyetli yiyecekler için ayrı ayrı düzenleme yapılmazsa, üretimi düşük maliyetli (işçilik ve diğer) yiyecek ve içecekler için gerekenden daha fazla satış fiyatı belirlenmiş olur ki, bu da haksız bir uygulamaya neden olur. Ayrıca, yiyecek dışı maliyet artışlarına dikkat çekmediğinden olası kârların kaybına yol açabilir.

**2.3.3.2.2. Pazarlamaya Yönelik Fiyatlama:**

**2.3.3.2.2.1. Fiyat Farklılaştırması (Fiyat İndirimi)**

Fiyat farklılaştırılması; hedef pazar, sağlanan hizmetin kalitesi, yer ve zaman kriterine dayanılarak yapılabilir.

a) *Hedef Pazar* : Seçilen pazardaki müşterilerin benzer özellikleri dikkate alınarak gruplandırılır.

b) *Hizmetin Şekli* : Ek hizmet sağlanmamakla birlikte uygulanan indirim vazgeçilen hizmetlerin maliyetinden kaynaklanır.

c) *Yer ve Zaman* : Bozulabilirlik faktörünün de bunda etkisi yüksek olmaktadır. Hafta içi ve hafta sonu, Early Bird, yiyecek içecek işletmelerinde indirimli fiyatlara örnek olarak verilebilir. Bazı işletmelerde yoğun dönem veya saatlerden önce yemek satışlarında belirli bir fiyat indirimi uygulamaktadır.

Fiyat farklılaştırması da indirimli fiyat uygulamasının değişik bir yöntemidir ve genellikle fiyat farklılıkları arasındaki açık, sağlanan hizmetle ilgili ayırımı tam olarak yansıtmaz. Yani sunulan indirim iptal edilen hizmetin maliyetinden daha fazla olmaktadır.

#### 2.3.3.2.2. Psikolojik ve Tek Fiyatlama

Psikolojik fiyatlama tüketici davranışlarının incelenmesi ile ortaya çıkan fiyatlama uygulamalarıdır<sup>(108)</sup>. Bazı müşteriler ekonomik durumlarını ön planda tutarak kendilerine göre "çok ucuz", "çok pahalı" gibi kavramlar arasına sıkışarak bu iki sınır içerisinde alışveriş yapmaktadırlar.

Psikolojik ve Tek Fiyatlama (Psychological and odd pricing) bir "nihai dokunuş" fiyatlama yöntemidir. Bu yöntemde, başka bir fiyatlama yöntemiyle tespit edilmiş olan bir fiyat, daha çekici hale sokulmak için biraz değiştirilir. Bu yöntemdeki temel strateji 700.000 TL. veya 2.000.000 TL. gibi yuvarlak rakamları fiyatlamada kullanmaktır. Psikolojik fiyatlama müşteriye katma değeri hissettirebilmek için biraz düşük fiyat uygulama anlamına gelir. İşletme 650.000 TL. veya 1.980.000 TL. gibi fiyatlar kullanabilir<sup>(109)</sup>.

Diğer yandan; 95.000 TL. 100.000 TL.' den, 995.000 TL. ise 1.000.000 TL. gibi fiyatlardan çok daha ucuz olarak algılanmaktadır<sup>(110)</sup>.

<sup>(108)</sup> MUCUK, İsmet : Pazarlama İlkeleri : Per yayınları, İstanbul, 1990, s. 177

<sup>(109)</sup> MORRISON, M. Alastair : a.g.e., s. 467

<sup>(110)</sup> BUTTLE, Francis: a.g.e., s. 265

### **2.3.3.2.2.3. Lider Fiyatlama Yöntemi**

Lider fiyatlama (Leader Pricing) Promosyonel fiyatlamanın bir türü olan lider fiyatlamada işletme bir veya birkaç hizmet veya ürünü için çok kısa bir müddetle normal fiyatlarının altında fiyat uygular. Bu tür mamüller genel olarak "kayıp liderler" olarak kabul edilirler. Parakende mağazaları arasında çok yaygın olan lider fiyatlama bazı konaklama ve yiyecek-içecek işletmelerinde de uygulanmaktadır. Ürün karması içerisinde ucuz yiyecekler sayesinde müşteriyi işletmeye çekerek bunun yanında daha pahalı yiyeceklere de dikkat çekilmek istenmektedir.

### **2.3.3.2.2.4. Yüksek Fiyat Yöntemi**

Bu yöntem özellikle giyim parakendecilerinden öğrenilmiştir. Bu yöntemde müşteriyi cezbedebilecek bir fiyat uygulanır. Örneğin, bir restoran deneyimlerine dayanarak giriş için en iyi fiyatlarının 300.000 TL., 4.000.000 TL. ve 4.500.000 TL. olduğunu saptamış olabilir. Bu yüzden menüsünü değiştireceği zaman tatminkar bir kâr sağlayabileceği ve bu fiyatlardan satabileceği yemekleri dikkate alır<sup>(111)</sup>.

### **2.3.3.2.3. Karlılığa Yönelik Fiyatlama Yöntemleri**

#### **2.3.3.2.3.1. Marjinal Fiyatlama Yöntemi**

İşletmenin sabit ve değişken maliyet giderleriyle satış hasılatı yani iş hacmi ile kâr arasındaki ilişkilerin incelenmesi için marjinal analizlere ihtiyaç vardır<sup>(112)</sup>.

Bu yöntemde maliyet yapısının yanında, fiyat ve talep ilişkisinin iyi irdelenmesi gerekmektedir. Bu ilişki; ürün testleri, pazar araştırmaları, benzer ürünlerin incelenmesi, yönetimin deneyimleri çerçevesinde ele alınabilir ve bunlar fiyatlamada yardımcı unsurlar

<sup>(111)</sup> MORRISSON, M. Alastair : a.g.e., s. 466

<sup>(112)</sup> OLALI Hasan, KORZAY Meral : a.g.e., s. 155

olarak değerlendirilebilir<sup>(113)</sup>. Talep fiyat ilişkisinde, talebin fiyatın bir fonksiyonu olduğu varsayımına dayanmaktadır.

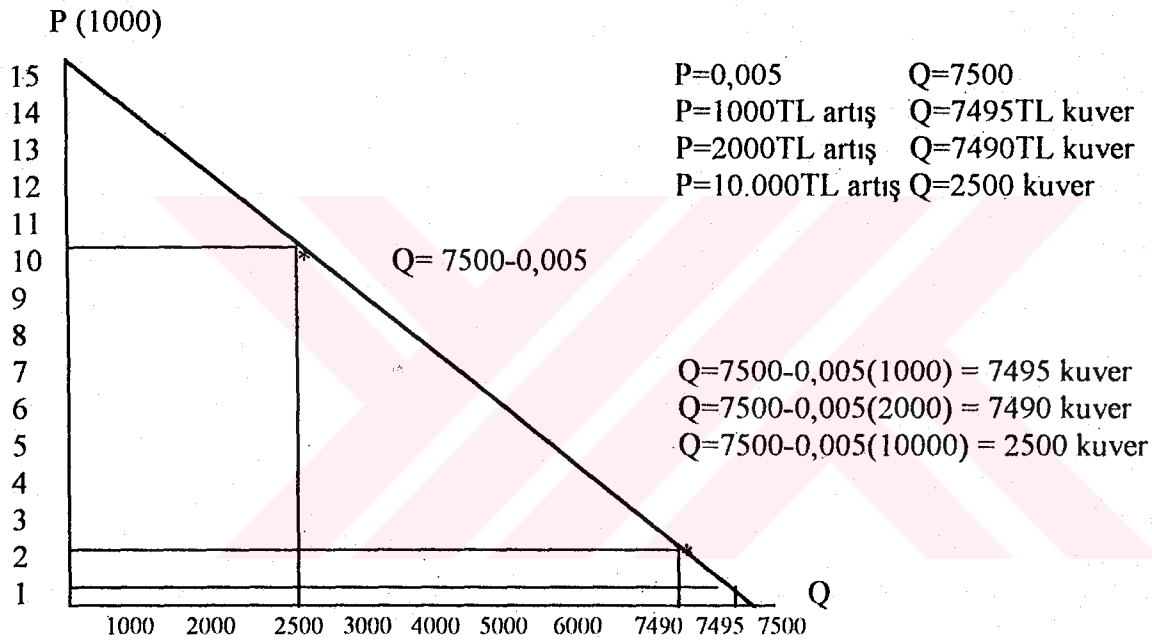
Şekil 21' de yiyecek servisi sunan bir işletmede fiyat-talep ilişkisi görülmektedir.

Grafiklerde görüldüğü üzere;

Talep-Fiyat ilişkisi :  $Q = 7500 - 0,005 P$  (Q = Miktar P = Fiyat)

Burada 7500 maksimum satış hacmi olan kuver sayısını göstermektedir.

Şekil:21 Talep - Fiyat İlişkisi



7500 maksimum satış seviyesinde, fiyatta 1000 TL' lik bir artış 5 kuverlik bir azalmaya neden olmaktadır. Dolayısıyla en fazla 7495 kuver satılabilir. 2000TL' lik bir fiyatla 7490, 10.000 TL' lik bir fiyatla da sadece 2500 kuver satılabilmektedir.

### 2.3.3.2.3.2. Temel Fiyatlama Yöntemi

Bu yöntemde önce satış fiyatı belirlenir ve daha sonra işlemler geriye doğru yapılarak girdi maliyeti hesaplanır. Bu fiyatlama tekniğinde, öğünler itibarı ile farklı fiyatlar belirlenebilir. Diğer yandan işletmedeki müşterilerin harcama potansiyellerine ilişkin dağılım

<sup>(113)</sup> POLAT, Tamer : a.g.e., s. 93

grafiğinin hazırlanmış olması gerekir. Zira harcama potansiyellerine göre belirlenen fiyattan işletme % ? kar elde edebileceğini saptar ve bu amaca uygun hedefler belirler. Ayrıca, eski müşteri kayıtları, satış analizlerinden potansiyel harcama miktarı belirlendiği gibi, yiyecek- içeceklerle ilişkin işçilik ve genel gider %' leri de belirlenir.

Satış fiyatının %35' i genel giderler, %25' i işçilik maliyeti olarak belirlenmiş bir yiyeceğin satış fiyatı 500.000 TL ve bunun da %20' sinin kâr olarak planlandığını varsaydığımızda işlem şu şekilde yapılabilir.

$$\text{Kar} = \% 20 = 100.000 \text{ TL}$$

$$\text{Genel Giderler} = \% 35 = 175.000 \text{ TL}$$

$$\text{İşçilik} = \% 25 = 125.000 \text{ TL}$$

$$\text{Girdi Maliyeti} = \% 20 = 100.000 \text{ TL.}$$

veya

$$\text{Girdi Maliyeti} = 100.000 + 175.000 + 125.000 = 400.000 \text{ TL.}$$

$$500.000 - 400.000 = 100.000 \text{ TL.}$$

Bu fiyatlama yöntemi, işletmenin hedef pazarının belirli olması durumunda etkin olur. Zira fiyatlamanın temeli, müşterilerin satınalma gücüne dayanılarak önceden belirlenmekte ve maliyetler buna göre çıkarılmaktadır.

Yukarıdaki örnekte olduğu gibi işletme menü planlamalarında girdi maliyeti 100.000 TL' yi aşmayan yiyecekleri üretmeyi hedefler ve buna göre menü tanzim eder.

### 2.3.3.2.3.3. Yatırım Üzerinden Getiri Fiyatlama Yöntemi

Bu yöntemde yatırım üzerinden tatmin edici bir getiri sağlayacak fiyat amaçlanır. Diğer bir ifade ile, fiyatlama tüm girdi maliyetlerini karşıladıktan sonra tatmin edici bir kâr sağlamalıdır<sup>(114)</sup>.

Yatırım üzerinden getiri fiyatlama yöntemi piyasaya yeni açılan bir işletme tarafından kullanılabilir gibi, faaliyette bulunan işletme tarafından da kullanılabilir.

<sup>(114)</sup> AKTAŞ, Ahmet : a.g.e., s. 101

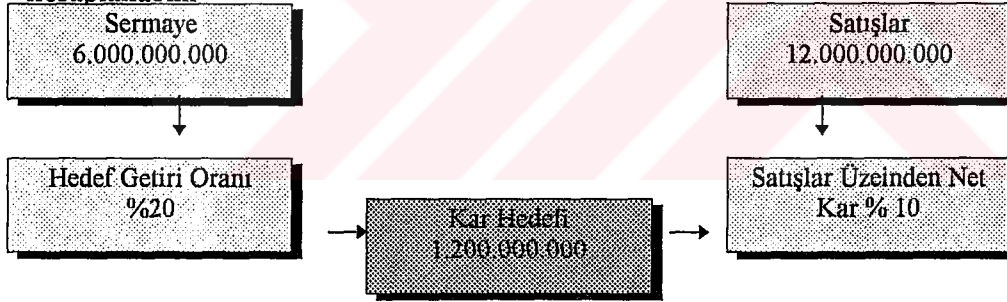


Yöntemin prosedürü şu şekildedir<sup>(115)</sup>

- 1) İşletmeye yapılan yatırım tutarı hesaplanır
- 2) Hedeflenen getiri (gelir) oranı belirlenir
- 3) Kuver sayısı belirlenir
- 4) Ortalama müşteri harcaması tahmin edilir
- 5) Satış gelirleri hesaplanır (3x4)
- 6) Tahmini yiyecek içecek maliyetleri
- 7) Brüt kar hesaplanır (5-6)
- 8) Diğer maliyet unsurları (işçilik, genel giderler v.b.)
- 9) Net kar hesaplanır (7-8)
- 10) Net kar hedef geri dönüş oranını karşılayıp karşılanmadığı kontrol edilir

-6.000.000 TL' lik yatırım tutarı,  
 -% 20' lik hedef getiri oranı,  
 -240.000 TL' lik ortalama müşteri harcaması,  
 - Satış ünitelerindeki brüt kâr hedeflerinin A la carte :%65 Table d'hote %57, içecekler %65, pastalar %25 olduğunu varsayarsak;

50.000 kuverlik kapasiteye sahip bir işletmenin yatırım üzerinden getirisi şu şekilde hesaplanabilir



	TL	%
Satışlar	12.000.000.000	100
(-) Yiyecek ve İçecek Maliyetleri	4.800.000.000	40
Brüt Kar	7.200.000.000	60
Diğer Maliyet Unsurları(İşçilik, Genel giderler, vb.)	6.000.000.000	50
Faaliyet Kârı	1.200.000.000	10

Satış Karması	Satışlar(TL)	Brüt Kar (%)	Brüt Kar (TL)
A la carte	2.500.000.000	65	1.625.000.000
Table d' hote	2.500.000.000	57	1.425.000.000
İçecekler	6.000.000.000	65	3.900.000.000
Pastalar	1.000.000.000	25	250.000.000
	12.000.000.000		7.200.000.000

<sup>(115)</sup> BAŞER, Gözde Gül : a.g.e., s. 72

Bu yöntemde ortalama müşteri harcaması şu şekilde bulunabilir:

$$\text{Ortalama Harcama} = \frac{\text{Toplam Yıllık Gelir}}{\text{Kuver Sayısı(sandalye) x Günlük Devir Oranı x Yıllık açık gün sayısı}}$$

Bu yöntemin avantajları :

- Yatırım ile kârın ilişkisini ortaya koyması
- Standart bir yöntem olması
- Satış-Maliyet-Gelir-Müşteri-Kâr entegrasyonunu sağlaması

Dezavantajları:

- Talebin fiyat esnekliğini dikkate almaması
- Yakın çevre rekabetini gözardı etmesi
- Fiyatlamayı pazarlama karmasından bağımsız düşünmesi

#### 2.3.3.2.4. Rekabete Yönelik Fiyatlama

##### 2.3.3.2.4.1. Rekabetçi Yaklaşım

Rekabetçi yaklaşım; adından da anlaşılacağı gibi fiyatlama statükocu bir yaklaşımdır. İşletmeler fiyatlarını rakiplerinin fiyatlarına göre belirlerler. Bu reaktive olma, veya "bekle ve gör" yöntemi eğilimidir. Çünkü fiyatlar rakiplerin fiyat değişikliğinin bilinmesiyle yükseltilmekte ve düşürülmektedir. Günümüzün rekabetçi pazarında fiyatlama yaparken, işletmenin rakiplerini düşünmesi zorunludur. Fakat bu düşünülmesi gereken tek faktör değildir. Her işletmenin farklı maliyet-kâr yapısı ve müşteri kütlesi vardır. Belli bir fiyat düzeyi bir şirket için çok fazla kâr sağlarken, diğeri için hiç kâr sağlamaz veya zarara neden olabilir.

#### 2.3.3.2.4.2. Lideri İzleme Yöntemi (Fiyat Takipçiliği)

Lideri takip etme yaklaşımı genel rekabetçi fiyat yaklaşımının değiştirilmiştir ve küçük pazar payına sahip firmalar tarafından kullanılmaktadır. Planlı bir yöntemden çok reaksiyoner bir yöntemdir. Küçük firmalar, pazar lideri ve liderleri tarafından belirlenecek fiyatları takip ederler ve fiyatlarını buna göre ayarlarlar. Fiyat değişiklikleri büyük firmalara göre ayarlanır. Bunların çoğu pazar liderlerinden daha düşük kârlarla çalışırlar. Ancak liderleri körü körüne takip etmenin birçok tehlikeyi de beraberinde getirebileceği gözden uzak tutulmamalıdır.

#### 2.3.3.3. Etkin Bir Fiyatlama İçin Dikkate Alınması Gereken Safhalar ve Fiyatlama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Fiyatlamada; rakipler, tüketicinin özellikleri, talep edilen miktar, maliyetler, kanallar, işletmenin amaçları ve pozisyonu, tamamlayıcı hizmet ve imkanlar, pazarlama karması elemanları ve strateji ile tutarlılık içinde olma gibi dokuz önemli faktör dikkate alınmalıdır.

Etkin bir fiyatlama bu yüzden aşağıdaki süreci içeren çok safhalı bir yaklaşımdır<sup>(116)</sup>:

- Firmanın amaçlarını ve spesifik fiyatlama hedeflerini belirleme
- Hedef pazar ve pazarları belirleme ve analiz etme
- Hedef pazarlarda veya hedef pazarlarda firmanın imajını ve hizmetlerinin pazardaki yerini dikkate alma
- Farklı fiyat seviyelerinde hizmetlere olan talebi tahmin etme
- Hizmetlerin maliyetini belirleme
- Fiyat alternatiflerine rakiplerin göstereceği muhtemel reaksiyonları belirleme
- Fiyatın seyahat işindeki araçlar üzerindeki etkilerini dikkate alma
- Fiyatın tamamlayıcı hizmetler veya imkanlar sunan firmalar üzerindeki etkilerini dikkate alma
- Nihai fiyata ulaşılabilen bir fiyatlama yaklaşımını seçme ve kullanma

<sup>(116)</sup> MORRIS, M. Alastair : a.g.e., s. 468.

Çok safhalı yaklaşımı kullanmak firmaya hangi fiyatlama yaklaşımlarının ve spesifik fiyat seviyelerinin daha uygun olduğunu belirlemede faydalıdır. Safhalar tamamlandıkça potansiyel fiyatlar ve fiyatlama yaklaşımları daralır ve bu fiyatlama kararını kolaylaştırır.

Seçilen fiyatlama yaklaşımının satışlar üzerindeki etkisi, fiyatlama hedeflerinin belirlenmesi ve fiyatlama yönteminin seçimi kadar önemlidir. Fiyatlama sonucu satışlardaki değişme ile ilgili etkiler tesbit edilebilmekle birlikte, bu satış değişikliklerinin üzerinde fiyat etkisini net olarak tesbit etmek oldukça zordur. Zira işletmenin fiyat dışındaki promosyonları, tüketici harcama kalıplarındaki değişiklikler, rekabet, yöresel endüstriyel şartlar hatta iklim gibi diğer faktörler de satışlar üzerinde ayrıca etkili olabilir. Bu yüzden fiyatlamanın başarısını ölçerken bu faktörleri de izlemek gerekir. Özellikle rakiplerin fiyatları ve bu fiyatların satışlardaki etkisini hesaplamak daha da güçtür.

Fiyatlama başarısını değerlendirmenin en iyi yolu, yine pazarlama araştırmasından geçer. Araştırma çalışmaları fiyat ile yeni müşterilerin cezbedilip cezbedilmeyeceğini veya diğer faktörlerin önemli olup olmadığını belirleyecek biçimde tasarlanabilir.

## **BÖLÜM - III**

### **YİYECEK - İÇECEK MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİ, MALİYET VE SATIŞLARIN ANALİZİ**

#### **3.1. Yiyecek - İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri**

Yiyecek ve İçecek maliyet kontrol sürecindeki tüm aşamalarda düzenlenen belgeler ve bu aşamalardaki iç kontrole yönelik uygulanan yöntemler meydana gelebilecek aşırı maliyetleri asgariye indirmeye yöneliktir. Bunu sağlamanın en etkili yoluda kurulacak prosedürlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesidir.

Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyetlerinin ne yönde geliştiğini ölçebilmek, gelişmeleri takip edebilmek, maliyetlerin önceden saptanan veya kabul edilebilir sınırlar içerisinde olup olmadığını tesbit edebilmek için maliyet kontrol yöntemlerine ihtiyaç vardır. Maliyet kontrol yöntemleri sayesinde maliyet bilgileri yorumlanabilir bir hale getirilir. Bu bilgiler sayesinde, yönetim aksaklıkları tesbit ederek gerekli tedbirleri alma yoluna gider.

Yiyecek - İçecek maliyetlerinin önceden belirlenen veya kabul edilebilir sınırlar içerisinde olup olmadığına ilişkin geliştirilen kontrol yöntemleri uygulama açısından bazı farklılıklar arz etmekle birlikte temelde birbirlerine çok yakındırlar ve amaçları da aynıdır. Tüm yöntemlerin ortak noktası, maliyetlere ilişkin bilgilerin yöneticilere doğru ve çabuk şekilde ulaştırılmasıdır. Ortak noktalarından bir diğeri de müşteriye yapılan yiyecek-içecek satışlarının maliyetlerini bulurken ilk madde ve malzeme maliyetlerini dikkate almasıdır.

Değişik kaynaklarda farklı adlarla ifade edilen çeşitli maliyet kontrol yöntemleri bulunmakla birlikte en yaygın olarak bilinen yöntemleri dört ana başlık altında incelemek mümkündür

a) *Basit maliyet kontrol yöntemi (yüzde kontrol yöntemleri)*

- Basit aylık maliyet kontrol yöntemi
- Basit günlük kontrol yöntemi

b) *Ayrıntılı maliyet kontrol yöntemi*

- Harris, Kerr and Forster yöntemi
- Horwath and Horwath yöntemi

c) *Standart maliyet kontrol yöntemi*

- Toplam standart maliyetlerin toplam gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılmasına yönelik yöntem
- Yiyecek grupları bakımından karşılaştırma yöntemi

d) *Potansiyel maliyet kontrol yöntemi*

İşletmelerce farklı maliyet kontrol yöntemlerinin uygulanmasının nedenlerinin başında; işletmelerin kapasitelerinin farklı olması ve farklı düzeyde ayrıntıyı içeren maliyet bilgilerine olan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.

Küçük işletmeler fazla ayrıntıya girmeyen ve maliyetler hakkında genel bilgi verebilen yöntemleri yeterli görürlerken<sup>(1)</sup> büyük işletmeler, daha entegre ve ayrıntıları da görmeye imkan verebilen yöntemlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Hangi maliyet kontrol yönteminin tercih edileceğine karar verilirken şu üç önemli husus gözden uzak tutulmamalıdır.

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

<sup>(1)</sup> SÜMERKAN Zekeriya : Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost Control), ince ofset 1989, Balıkesir, s. 83

### **3.1.1. Basit Maliyet Kontrol Yöntemi**

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

Basit maliyet kontrol yöntemlerine yüzde kontrol yöntemleri de denilmektedir. Zira yöntemin esası maliyetlerin satışlara olan oranına dayanmaktadır. Basit aylık maliyet kontrol yönteminde bu oran aylık olarak bulunmaktadır.

Aylık yiyecek malzeme maliyetinin belirlenmesi için ay sonu depo sayımlarının yapılması gerekir. Yapılan sayımda mevcut malların miktarlarının fiyatları ile çarpımı sonucu depo mevcutlarının parasal değerleri belirlenir. O aydaki dönem başı açılış stokları ile o dönem içindeki alışlar toplanarak dönem sonu envanterinden çıkartılmak suretiyle tüketim miktarı belirlenmiş olur.

Malzemelerin değerlerinin belirlenmesi daha önce değinildiği gibi işletmenin önceden belirlediği stok değerlendirme yöntemlerine göre yapılır. O dönemin dönem sonu stokları bir sonraki dönemin dönem başı stok mevcudu olarak işlem görür.

Kullanılan malzeme maliyetine ilişkin daha sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için, aybaşı sayımlarında mutfak ve mutfak deposundaki hammadde, mamul veya yarı mamul haldeki yiyeceklerin de dikkate alınması gerekir.

Diğer yandan depoya giriş yapılmadan doğrudan tüketim merkezine gönderilen (ekmek, süt vb.) çabuk bozulabilir veya günlük tüketime yönelik alımlarda sözkonusudur. Bunlar depoda stok kayıtlarına geçirilmez, günlük satınalma raporuna kaydedilir<sup>(2)</sup> ve direkt ilgili üniteye çıkışı yapılır. Maliyet kontrolünde bilgisayar kullanımı bu alanda bazı kolaylıklar getirmiştir. Örneğin direkt alışlar için stok kartı açılmamakla birlikte maliyetlere dahil edilmesi kolaylıkla yapılabilmektedir.

<sup>(2)</sup> NINEMIER Jack D. : Planning and Control for Food and Beverage Operations, Educational Institute of The American Hotel and Motel Association, Michigan, 1991, s. 234

Basit aylık maliyet kontrol yöntemi şu eşitlikle ifade edilebilir.

$$\begin{aligned} \text{Açılış stokları} + \text{dönem içi alımlar} &= \text{Kullanıma hazır yiyecek stokları} \\ \text{Kullanıma hazır yiyecek stokları} - \text{dönem sonu stokları} &= \text{Kullanılan malzeme} \\ &\text{maliyeti} \end{aligned}$$

Konuyu açarak maliyet hesaplama süreci çerçevesinde ele alırsak karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır

#### Yiyecek Maliyet Hesaplama Süreci

(A) DÖNEM BAŞI STOK
(B) DÖNEM İÇİNDE GİRİŞİ YAPILAN (dte)
Depodan Girişler (d)
Direkt Girişler (e)
(C) KULLANILABİLİR YİYECEK STOKLARI (A + B)
(D)
(E) DÖNEM İÇİNDE KULLANILAN YİYECEK STOKLARI (C - D)
(F) YİYECEKTE KULLANILAN İÇECEK
(G) İÇECEKTE KULLANILAN YİYECEK
(H) TRANSFERLER / İADELER
(AA) DÖNEMİÇİNDE ÜRETİLEN YİYECEK MALİYETİ (BRUT COST) (E+F-G-H)
İNDİRİLECEKLER
YÖN. KURULU
YÖNETİCİ
OFİS PERSONELİ
PERSONEL YEMEĞİ
İKRAM / AĞIRLAMA
DEPARTMAN MÜDÜRLERİ
SAĞLIK YARDIMI
MEYVE SEPETİ
(J) TOPLAM İNDİRİLECEKLER
(K) SATILAN YİYECEĞİN MALİYETİ (AA - J)
NET SATIŞ HASILATI (FNT)
(L) NET MALİYET % (K / FNT)
(L) BRUT MALİYET % (AA / FNT)
(M) STANDART MALİYET (FNT x HEDEF COST %)
FARK (+ / -) (K - M)

Tabii ki burada maliyetten indirilecekler başlığı adı altında yer alan (-) kalemlerin adları, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Zira bir işletme departman müdürlerine ödenmez hakkı veya ikram yetkisi verirken başka bir işletme aynı hakları kısıtlayabilir. Veya bir işletme VİP müşterilerine meyva sepeti gönderirken başka bir işletme de bunu içecek gönderme (viski, şampanya, vb.) şeklinde uygulayabilir. Dolayısıyla bu (-) kalemler işletmenin türü, kapasitesi ve politikasına göre farklılık arzedebilir.



Yiyeceklerin ilk madde ve malzeme maliyetlerinin basit aylık maliyet kontrol yöntemine ilişkin örnek aşağıda verilmiştir. (İçecek maliyetine ilişkin hesaplama da aynı süreç çerçevesinde yapılmaktadır.)

**YİYECEK MALİYET RAPORU**

*Haziran / 1997*

<u>D.B.Stok</u>	58.431.984 TL.	
<u>Dönem İçi Alışlar</u>		
Depo Girişleri	108.565.020 TL.	
Direkt Girişler	34.317.542 TL	
Toplam Girişler	142.882.562 TL	
Kullanılabilir Yiyecek Stokları		201.315.441 TL
D.S. Stok		85.000.565 TL
<hr/>		
<b><i>Dönem içinde kullanılan yiyecek stokları</i></b>		116.312.912 TL
(+) Yiyecekte kullanılan içecek		<u>23.167 TL</u>
		116.338.079 TL
(-) İçecekte kullanılan yiyecek		1.255.311 TL
<b><i>Dönem içinde üretilen yiyecek maliyeti (Brüt Cost)</i></b>		115.087.768 TL
<u>Maliyetten indirilecekler</u>		
İşletme Müdürü	2.281.129 (TL)	
İkramlar	2.069.185 "	
Animasyon İkramları	65.681 "	
VIP Odalarına Gönderilen	127.500 "	
Gece Personeli	1.860.000 "	
Departman Müdürleri	21.112.300 "	
Mini Klub	703.636 "	
Personel Yemeği	18.348.308 "	
<b><i>Toplam İndirilecekler</i></b>		<u>46.567.734 TL</u>
<b><i>Satılan Yiyecek Maliyeti (net cost)</i></b>		68.515.034 TL
<b><i>Net satış hasılatı</i></b>		263.421.163 TL
<b><i>Net maliyet</i></b>	68.515.034 / 263.421.163 = % 26	
<b><i>Brüt maliyet</i></b>	115.082.768 / 263.421.163 = % 43	

Basit aylık maliyet kontrol yöntemi ile hesaplanan maliyetlerin sonuçları bir rapor halinde üst yönetime sunulur. Üst yönetime sunulan bu rapora, geçen ay, geçen yıla ilişkin sonuçlar eklenerek kıyaslama imkanı sağlanır. Üst yönetime sunulan raporlardaki kıyaslama verileri; maliyet oranları olduğu gibi, ambar çıkış özetleri (Tablo 44) veya stok dönme hızı (Tablo 45) tablolarına ilişkin veriler bazında da olabilmektedir.

Basit aylık maliyet kontrol yöntemi daha çok küçük ve orta ölçekli işletmelerde uzun dönem için stoklamanın mümkün olmadığı hallerde kullanılmaktadır.

Bu yöntemin bazı hususlarda yetersiz kaldığı dikkati çekmektedir. Bunları şu anaşlıklar altında toplamak mümkündür<sup>(3)</sup>

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

### ***3.1.1.2. Basit Günlük Maliyet Kontrol Yöntemi***

Basit günlük maliyet kontrol yönteminde maliyetler günlük olarak bulunmaktadır. Alımlar, o günün maliyetine eklenmekte ve maliyet ve satışlar, günlük olarak, (Tablo 46) bir tablo yardımı ile takip edilmektedir.

Bu yöntemle maliyetlerin günlük olarak takibi ve gerektiğinde tedbirlerin zamanında alınması amaçlanmış olmakla birlikte bu amaca hizmet etmesi pek mümkün görülmemektedir. Zira, yöntem o gün alınan yiyeceklerin aynı gün kullanıldığı varsayımına dayanmaktadır. halbuki alımı yapılan yiyeceklerin hepsinin aynı günde kullanılması sözkonusu olmayabilir.

<sup>(3)</sup> ARAS Haşim: Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Devran Matbaası, Ankara, 1993, s. 169

Tablo 44. Ambar Çıkış Özeti

HAZİRAN / 1997																		
Aylık Yiyecek Maliyet Tablosu (Ambar Çıkış Özeti)																		
	ŞARKÜTERİ		ETLER		BALIKLAR		TAVUK		KONSERVELER		SEBZE VE MEYVALAR		YUMURTA		DİĞER MUTFAK MADDELERİ		YEKÜN	
	TL	%	TL	%	TL	%	TL	%	TL	%	TL	%	TL	%	TL	%	TL	%
Geçen aydan devir 1	2439533		12947195		1560900		1742440		8087809		4823350		458500		26372257		58431984	
Ay içinde alınmalar 2	11252188		45545032		2224800		7839944		9171195		20204250		3600750		44024870		142883029	
TOPLAM 3 = 1 + 2	13691721		58492227		3785700		9602384		16259004		25027600		4059250		70397127		201315013	
Ay sonu mevcudu 4	7925407		20559438		933000		6010119		9131883		2536900		1410500		36493328		85000565	
YEKÜN 5 = 3 - 4	5766314		37932789		2852700		3592265		7127121		22490700		2648750		33903809		116314448	
İçkiye Kul. Yiv. 6									68576		127000				1039735		1255311	
YEKÜN 7 = 5 - 6	5766314		37932789		2852700		3592265		7058545		22363700		2648750		32844074		115059137	
Yiyeceğe Kul. İçkiler 8															23631		23631	
YEKÜN 9 = 7+8	5766314		37932789		2852700		3592265		7058545		22363700		2648750		32867705		115082768	

MALZEMELER	HAZİRAN		MAYIS		NİSAN	
	TL	%	TL	%	TL	%
Şarküteri	5766314		4084349		2374087	
Etler	37932789		21736993		11391013	
Balıklar	2852700		1477000		199650	
Tavuk	3592265		3403262		2886862	
Konserveler	7127121		5259737		3205519	
Sebze ve Meyvalar	22490700		16655400		15454450	
Yumurta	2648750		1906700		903300	
Diğer Mutfak Mad.	33903809		24673128		19605952	
YEKÜN	116338079		79196569		56005487	



Tablo:46 Günlük Yiyecek Maliyet Kontrol Raporu

GÜNLÜK YİYECEK MALİYET RAPORU					
Tarih : 07.02.97 Gün : Perşembe					
		BUGÜN	BUGÜNE KADAR		
			Bu Ay	Geçen Ay	Geçen Yıl Aynı Ay
1	SATIŞLAR Restoran				
2	Ziyafet				
3	TOPLAM 1+2				
4	SATILAN YİY.MALZEME MALİYETİ Direkt satınalma (Piyasa)				
5	Ambar Çıkışları				
6	TOPLAM 4+5				
7	PERSONEL YEMEĞİ İÇİN TÜKETİLEN MALZEME MALİYETİ (-)				
8	Yöneticilere Ödenmez Çekle Yapılan Satışların Maliyeti (-)				
9	Barlara Transfer (-)				
10	Maliyetten Düşülecek Diğer (-)				
11	Barlardan Transferler (+)				
12	Satılan Malzemenin Net Maliyeti 6- (7+8+9+10)+11				
13	YİYECEK MALİYET ORANI 12/3 %				

Kaynak: ARAŞ Haşim: a.g.e., s. 169

Yiyecek maddelerinin toplu alındığı günler de (hepsi kullanılmış olsa bile) maliyetler yüksek çıkacak bazı günlerde ise (stoktan kullanıldığı için) normalden düşük çıkacaktır. Bu nedenle sonuçların bir hafta veya 10 gün gibi belirli dönemler itibarı ile analizi daha anlamlı olacaktır. Diğer yandan bu yöntemle maliyetler kısa bir dönemi kapsadığı için kontrolün verimliliğini düşürmesi de sözkonusudur<sup>(4)</sup>.

<sup>(4)</sup> ULU Ahmet, SARIŞIK Mehmet : Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Türkiye Açısından Uygulanabilirliği, 1.Uluslararası ve VII.Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası, 29 Kasım-3 Aralık 1996, s. 6

Günlük basit yiyecek maliyet kontrol yöntemine göre günlük maliyet şu şekilde belirlenmektedir<sup>(5)</sup>

Günlük giriş yapılan malzeme maliyeti

+ Mutfağa yapılan transferler

- Mutfaktan yapılan transferler

- Maliyetten düşülecekler (ödenmez, ikram vb .)

Kullanılan malzeme maliyeti

-Personel yemeği maliyeti

Günlük satılan malzeme maliyeti

Bu yönteme göre hesaplanan maliyetler, ilgili tabloya günlük olarak işlenmekte ve yönetici tablolarından maliyetleri mukayeseli olarak takip etme imkanına sahip olmaktadır.

"Basit Maliyet Kontrol Yöntemi" olarak bilinen ve küçük işletmelerce uygulanan bir yöntemden de bahsetmek mümkündür. Burada maliyet ve satışlar günlük ve kümülatif olarak belirlenmektedir. Diğer yandan prosedürün tam gerçekleşmemesi ve depolama imkanının olmaması nedeni ile burada teslim alma belgesi ve talep fişi kullanılması söz konusu olmamaktadır. Zira alımlar doğrudan üretime verilmektedir. Diğer yandan bu yöntemde de tüm girdilerin aynı gün kullanıldığı varsayılmaktadır. Yöntem, bir tablo yardımı ile gerçekleştirilmekte (Tablo 47) ve dönem sonlarında fiili sayımlar yapılarak o ayın yiyecek maliyet oranı netleştirilmektedir.

Tablo:47 Basit Yiyecek Maliyet Kontrol Tablosu

		Ay		Yıl		Yiy. Mal. %' si	
		Satışlar		Yiyecek Akışları			
Tarih	Gün	Günlük	.....den bugüne	Günlük	.....den bugüne	Günlük	.....den bugüne
... / ... / ...	1	12.300.000	-	5.400.000	-	%43	-
	2	18.700.000	31.000.000	8.500.000	13.900.000	%45	%44
	3	15.000.000	46.000.000	6.000.000	22.900.000	%40	%42
	4						
	5						
	6						
<b>Aylık Toplam</b>							
Dönembaşı Stoku		: .....					
Dönemsonu Stoku		: .....					
Satılan malın maliyeti		: .....					
% olarak		: .....					

<sup>(5)</sup> GÜL Başer Gözde : Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Maliyet Analiz ve Fiyatlandırma Yöntemlerinin Belirlenmesi. Antalya Yöresi Araştırması (Yayınlanmamış Master Tezi) Akdeniz Ün.Sos. Bil. Ens. Antalya. 1995, s. 39

### 3.1.2. Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemi

#### 3.1.2.1. Harris, Kerr and Forster Yöntemi

Harris, Kerr and Forster kuruluşunca geliştirilen bu yöntemin özü, satılan yemeklerin maliyetlerinin hangi girdi kalemlerinden oluştuğunu bulmaya dayanır<sup>(6)</sup>. Diğer yandan bu yöntemde günlük maliyet değişimleri takip edilebildiği gibi, ara toplamlar alınarak belirli aralıklarla veya aysonu sonuçları da alınabilmektedir. Aylık maliyetin tam gerçeği yansıtabilmesi için mutlaka aybaşı ve aysonu malzeme sayımlarının gözden uzak tutulmaması gerekmektedir<sup>(7)</sup>.

Yiyecek girdileri esas itibarı ile en az 5 en fazla 18 gruba ayrılmaktadır. Bu gruplandırma; İşletmenin büyüklüğüne, satışa sunulan yiyecek çeşidine, detaya inme konusundaki işletme politikasına göre farklılık arz etmektedir<sup>(8)</sup>.

Yiyeceklerin gruplara ayrılması aşağıda görüldüğü gibi yapılmaktadır.

1. Et ve et ürünleri (sığır, dana, kuzu vb.)
2. Deniz mahsulleri (balık, karides, ahtapot vb.)
3. Süt ve süt ürünleri (süt, peynir, margarin, yoğurt vb.)
4. Sebze ve meyvalar (her türlü yaş sebze ve meyva çeşitleri)
5. Diğerleri (şarküteri malzemeleri, konserve, kuru baklagil vb.)

Bu gruplama yapılırken, yiyeceklerin satınalma değerleri ve kullanım özellikleri dikkate alınmalı ve gruplama yapıldıktan sonra da buna mutlaka uyulmalıdır. Aksi takdirde herhangi bir olumsuzluğun teşhisi etkili yapılamaz ve alınan tedbirlerin de etkisi arzulan düzeyde gerçekleşemez. Gruplamayı daha geniş çerçevede ele alırsak Tablo 48' deki gibi bir ayırma gitmek mümkündür.

<sup>(6)</sup> SÜMERKAN, Zekeriya : Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost Control), ...s. 83

<sup>(7)</sup> ARAS, Haşim: a.g.e., s. 170

<sup>(8)</sup> HORWATH B.Ernest, TOTH Louis, LESURE D. John : Hotel Accounting, The Ronald Press Company, New York 1970, s. 70-85.

Tablo:48 Yiyeceklerin Gruplandırılması

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

Bu gruplamayı şu anabашlıklar altında ve 18 ayrıma giderek de yapmak mümkündür:

- |                     |                                   |
|---------------------|-----------------------------------|
| 1. Sığır Eti        | 10. Salata ve çeşniler            |
| 2. Dana eti         | 11. Sebzeler                      |
| 3. Domuz eti        | 12. Meyveler                      |
| 4. Kuzu eti         | 13. Süt ve süt mamülleri          |
| 5. Kümes hayvanları | 14. Peynirler                     |
| 6. Deniz mahsulleri | 15. Staple                        |
| 7. Yumurtalar       | 16. Ekmek ve rolls                |
| 8. Tereyağı         | 17. Dondurmalar                   |
| 9. Kahve ve çay     | 18. Tatlandırıcılar ve baharatlar |

Harris, Kerr and Forster yönteminde girdiler gruplar itibarı ile tablodan yararlanılarak (Tablo 49) takip edilmektedir. Bu tabloda girdiler gruplar itibarı ile görülmekle birlikte, girdilerin satışlara olan oranı da alınarak maliyet değişme yüzdeleri analize hazır hale getirilmektedir<sup>(9)</sup>.

Ülkemizde daha çok otel işletmelerinde kullanılan bu yöntem aynı zamanda maliyetler karşılaştırılarak farkları bulmaya ve menüde yapılması gerekli değişiklikleri saptamaya olanak tanımaktadır<sup>(10)</sup>..

<sup>(9)</sup> SÜMERKAN, Zekeriya : Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerin Hazırlanması (Cost Control), ...s. 90

<sup>(10)</sup> ULU Ahmet, SARIŞIK Mehmet: a.g.m., s. 8





### 3.1.2.2. Horwath and Horwath Yöntemi

Harris, Kerr and Forster yönteminde olduğu gibi yiyecekler bu yöntemde de gruplandırılmakta ve maliyetler günlük olduğu kadar belirli periyotlar halinde de takip edilebilmektedir. Horwath and Horwath yönteminde maliyetlerle birlikte satış kalemleri de yakından takip edilmektedir. Diğer yandan, bu yöntem günlük ambar stoklarının bilinmesine de olanak sağlamaktadır<sup>(11)</sup>. Yöntemde; ambara gelen ve ambardan çıkan malzemeler yiyecek grupları itibarı ile (Tablo 50) takip edilmektedir. Direkt alışlar işlenirken, yanlışlık olmaması için farklı renkte kalem kullanılmaktadır.

Tablo:50 Günlük Ambar Giriş ve Çıkış Tablosu (Horwath and Horwath)

GÜNLÜK AMBAR GİRİŞLERİ								
Tarih : 28.2.97								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Et	Deniz Ürünleri	Kütmes ve Av Hayvanları	Konserve	Sebze	Meyve	Süt ve Ürünleri	Diğer Malzeme	TOPLAM
3.000.000	600.000	800.000	1.200.000	100.000	100.000	500.000	900.000	7.200.00
3.000.000	600.000	800.000	1.200.000	100.000	100.000	500.000	900.000	7.200.00
GÜNLÜK AMBAR ÇIKIŞLARI								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Et	Deniz Ürünleri	Kütmes ve Av Hayvanları	Konserve	Sebze	Meyve	Süt ve Ürünleri	Diğer Malzeme	TOPLAM
400.000	200.000	200.000	100.000	100.000	100.000	200.000	100.000	1.400.000
600.000	-	-	-	-	-	300.000	100.000	1.000.000
- 1.000.000	200.000	200.000	100.000	100.000	100.000	500.000	200.000	2.400.000

Kaynak: ARAS Haşim: a.g.e., s.172

Tablo 50' deki teslim ve mal çıkış toplamları "Günlük Yiyecek Envanter ve Maliyet Raporu" na (Tablo 51) işlenmektedir. Dönem sonu mevcutlarına, girişlerin eklenmesi ve belirli bir dönem sonundaki mevcutların düşülmesi ile dönem içindeki herhangi bir günün stoğu tesbit edilebilmektedir.

Diğer yandan bu yöntemde; bugüne kadar olan giriş ve çıkışları yiyecek grupları çerçevesinde görmek mümkün olduğu gibi (Tablo 51) hasılatları ve elde edildiği birimleride görmek mümkün olmaktadır. Bu sonuç yöneticilerin herhangi bir ünite hakkında karar vermelerine katkıda bulunmaktadır.

<sup>(11)</sup> HORWATH B. Ernst, TOTH Louis, LESURE D.John : a.g.e., s.77-84

Tablo:51 Günlük Yiyecek Envanter ve Maliyet Raporu

	<b>BUGÜN</b>		<b>BUGÜNE KADAR</b>	
Başlangıç Stoku	30.000		-	
(+) Teslim Alınan	7.200.000		80.000.000	
Toplam	37.200.000		-	
(- Çıkışlar)	2.400.000		21.400.000	
Elde mevcut stok	34.800.000		-	
	<b>SATINALMA</b>		<b>ÇIKIŞLAR</b>	
	<i>Bugün</i>	<i>Bugüne Kadar</i>	<i>Bugün</i>	<i>Bugüne Kadar</i>
Et	3.000.000	31.000.000	1.000.000	10.400.000
Deniz Ürünleri	600.000	6.200.000	200.000	2.400.000
Kütmes ve Av Hayvanları	800.000	10.400.000	200.000	2.500.000
Konserve	1.200.000	14.000.000	100.000	800.000
Sebze ve Meyve	200.000	2.400.000	200.000	2.100.000
Süt ve Ürünleri	500.000	6.000.000	500.000	1.200.000
Diğer Malzemeler	900.000	10.000.000	200.000	2.000.000
<b>TOPLAM</b>	<b>7.200.000</b>	<b>80.000.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>21.400.000</b>
<b>GELİR</b>	<i>Bugün</i>		<i>Bugüne Kadar</i>	
Restoran	4.600.000		38.600.000	
Oda Servisi	200.000		1.400.000	
Ziyafet	1.600.000		18.000.000	
<b>TOPLAM</b>	<b>6.400.000</b>		<b>58.000.000</b>	
<b>ÖZET</b>	<i>Bugün</i>		<i>Bugüne Kadar</i>	
Toplam Gelir	6.400.000		58.000.000	
Toplam Çıkış (Maliyet)	2.400.000		21.400.000	
Yiyecek Maliyet Oranı (%)	37,5		36,9	
<b>Düşünceler</b>				

Kaynak: ARAS Haşim: a.g.e., s. 173

Bu yöntemde maliyet ve gelirlere ilişkin detaylı bilgiler "Günlük Ayrıntılı Yiyecek Maliyet raporu"ndan (Tablo 52) elde edilebilmekte ve bu bilgilerle maliyet ve satışlara ilişkin analiz yapılabilmektedir.

Yöntemde, maliyetlerle birlikte her bir yiyecek grubu için satış oranı da belirlendiğinden, yiyecek grubunun toplam içindeki ağırlığı tesbit edilebilmekte ve herhangi bir olumsuzluk sözkonusu ise gerekli tedbirler zamanında alınabilmektedir.

Diğer yandan raporlarda satış üniteleri itibarı ile kuver sayıları görülebildiğinden bu hususta yapılacak bir analiz için veri kaynağı oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, yiyecek grupları itibarı ile fiyat değişikliklerine bağlı olarak toplam içindeki payının değişmesine ilişkin yanıltıcı sonuçlara varılması muhtemeldir. Zira fiyat değişiklikleri yiyecek grupları itibarıyla görülmekle birlikte buna gruptaki hangi yiyeceğin neden olduğu tesbit edilememektedir.

Tablo.52 Günlük Ayrıntılı Yiyecek Maliyet Raporu (Horwath and Horwath)

GÜNLÜK AYRINTILI YİYECEK MALİYET ANALİZ TABLOSU									
Tarih : 28.02.1997									
Gün : Cumartesi									
	BU AY		BUGÜNE KADAR		TOPLAM SATIŞLARA ORANI %				
	Bugün	Bugüne kadar	Geçen ay	Geçen yıl aynı	Bugün	Bugüne kadar	Geçen ay	Geçen yıl aynı ay	
Sığır Eti									
Dana Eti									
Koyun ve kuzu									
Domuz eti									
Deniz ürünleri									
Kümes ve av hayvanları									
Konserveler									
Sebzeler									
Meyveler									
Süt									
Peynir									
Tereyağ									
Yumurta									
Diğer Malzemeler									
TOPLAM MALİYET									
(-) Per.yemeği için har.									
(-) Barlara transfer									
(-) Ödenmez çekle									
yapılan satışların mal.									
(-) Mal. düşülecek diğer									
(+) Barlardan transfer									
NET MALİYETLER									
TOPLAM SATIŞLAR									
<b>İSTATİSTİKLER</b>									
<b>BUGÜN</b>					<b>BUGÜNE KADAR</b>				
		<b>Bu Ay</b>		<b>Geçen Ay</b>			<b>Geç.Yıl Aynı Ay</b>		
<b>Kuvert Sayısı</b>	<b>Satışlar</b>	<b>Kuvert Sayısı</b>	<b>Satışlar</b>	<b>Kuvert Sayısı</b>	<b>Satışlar</b>	<b>Kuvert Sayısı</b>	<b>Satışlar</b>	<b>Kuvert Sayısı</b>	<b>Satışlar</b>
Kahvaltı									
Öğle									
Akşam									
Ziyafet									
TOPLAM									

### 3.1.3. Standart Maliyet Yöntemi

#### 3.1.3.1. Toplam Standart Maliyetlerin Toplam Gerçekleşen Maliyetlerle Karşılaştırılmasına Yönelik Yöntem

Standart maliyet yöntemi adı altında ifade edilen bu yöntemin esası toplam standartların veya gruplar itibarı ile standartların gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılması esasına dayanır<sup>(12)</sup>. Dolayısıyla, standart porsiyon büyüklüğünün, standart malzeme özelliklerinin ve standart porsiyon maliyetlerinin önceden belirlenmesi gerekir.

Toplam standart maliyetlerin (standart yemek reçeteleri dikkate alınarak) toplam gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılabilmesi için, servisi yapılan porsiyon sayısının bilinmesi gerekir. Servisi yapılan porsiyon sayısının, standart maliyetlerle çarpılması ile menüdeki her yiyeceğin toplam standart maliyetine ulaşılabilir<sup>(13)</sup>.

Tüm yemeklerin standart yemek reçeteleri yardımı ile belirlenen standart maliyetlerinin toplamı, o dönemin (gün, öğün, vb.) gerçekleşen maliyetleri ile karşılaştırılacak olan toplamdır.

Yöntemi şu şekilde özetlemek mümkündür:

**Yemeğin standart porsiyon maliyeti X Satılan porsiyon sayısı = Yemeğin toplam standart maliyeti**



Burada, toplam gerçekleşen maliyetlere; mutfağa yapılan girdilere direkt alışlar eklenir ve transferlere (- / +) ilişkin kayıtlar yapıldıktan sonra mutfakta üretilmiş ancak ücret karşılığı

<sup>(12)</sup> Kallio Elmer, KEISER James: Controlling and Analysing Cost in Food Service Operations, John Wiley and Sons Inc., New York, 1974, s. 168

<sup>(13)</sup> BENLİGİRAY Yılmaz : Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü, Eskişehir İkt. ve Tic. İlimler Akademisi yayını No: 180/111, Eskişehir, 1977, s. 95

satılmamış yiyeceklerin maliyetleri (ödenmez, personel yemeği vb.) düşüldükten sonra ulaştırılabilir. Satılan yemeklerin porsiyon sayıları kasiyerler yardımı ile (çek, odisyon vb. belgelerden) elde edilir.

Toplam standart maliyetlerin, gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılması "Günlük Standart Yiyecek Maliyet Raporu" yardımı ile (Tablo 53) takip edilerek maliyetlere ilişkin sapmaların nedenleri araştırılır.

Tablo:53 Günlük Standart Yiyecek Maliyet Raporu

<b>STANDART YİYECEK MALİYET RAPORU</b>				
<b>Tarih : 4/3/1997</b>		<b>Gün : Salı</b>		
	<b>Satışlar</b>	<b>Standart Maliyet (st)</b>	<b>St.Maliyetin Satışlara Oranı (%)</b>	<b>Toplam Satışlara Oranı (%)</b>
<b>KAHVALTI</b>				
Table d' hote	600	250	41,7	12
A la Carte	300	100	33,3	6
<b>Toplam</b>	<b>900</b>	<b>350</b>	<b>38,9</b>	<b>18</b>
<b>ÖĞLE YEMEĞİ</b>				
Table d' hote	750	250	33,3	15
A la Carte	350	100	28,6	7
<b>Toplam</b>	<b>1.100</b>	<b>350</b>	<b>31,8</b>	<b>22</b>
<b>AKŞAM YEMEĞİ</b>				
Table d' hote	800	250	31,5	16
A la Carte	200	60	30	4
<b>Toplam</b>	<b>1.000</b>	<b>310</b>	<b>31</b>	<b>20</b>
<b>ZİYAFET</b>	<b>2.000</b>	<b>800</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>Toplam Satışlar</b>	<b>5.000</b>			<b>100</b>
<b>Toplam Standart Maliyetler</b>		<b>1.810</b>	<b>36,2</b>	
<b>Fiili Maliyet</b>		<b>2.100</b>	<b>42</b>	
<b>Eski Düzeltmeler (personel yemeği)</b>		<b>180</b>	<b>3,6</b>	
<b>Sapma (1810-Std. Mal.' ten)</b>		<b>110</b>		
<b>Sapma Yüzdesi</b>			<b>2,2</b>	

Rapordaki veriler şu şekilde oluşturulmaktadır<sup>(14)</sup>:

- O gün kullanılan yiyecek maliyeti (depodan+direkt alışlar) = 2100 TL.
- 2100 - 180 (personel yemeği maliyeti) = 1920 TL.
- Her yemeğin st. maliyeti X porsiyon sayısı = 1810 TL. (Top. st. maliyet)
- 5000 TL.' lik satış sonucu ortaya çıkan sapma = 110 TL. (Satışların %2, 2' si)
- St. maliyet %' sinin toplam satışlara olan oranını % olarak ifade etmek zorunlu olmamakla birlikte analizde yararlı olacağı için düzenlenmektedir.

<sup>(14)</sup> BENLİĞIRAY Yılmaz: a.g.e., s. 96

Ortaya çıkan sapmanın 2 temel kaynağa dayanması sözkonusudur

- a) Yiyecek malzemelerinin fiyatlarındaki artış (Fiyat sapması)
- b) Maliyetleri arttırmaya neden olan kayıp ve fireler (Kullanım sapması-miktar sapması)

Piyasa fiyatlarının sürekli değişmesi sonucu önceden saptanmış olan porsiyon maliyetlerine bu fiyat değişiklikleri anında yansıtılmazsa, farkın çıkması doğaldır. Uygulamada, fiyat değişikliklerinin çok yakından takip edilmemesi sonucu ortaya çıkan bu sorun kontrol dönemine ilişkin toplam farkları kapsayacak şekilde düzenlenerek, dönem sonunda fiyat sapması olarak dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla bu fiyat farkına ilişkin toplam tutar gerçekleşen maliyetten düşülmektedir<sup>(15)</sup>.

Örneğin;	Bonfileye ilişkin st. satınalma fiyatı	=	500.000 TL.
	Gerçekleşen satınalma fiyatı	=	550.000 TL.
	Bonfilenin standart toplam satınalma fiyatı	=	10.000.000 TL.
	Bonfilenin gerçekleşen toplam satınalma fiyatı	=	12.100.000 TL.

olduğunu ve o dönemde de 22 kg. et kullanıldığını varsaydığımızda;

Bonfileye ilişkin toplam sapma	=	12.100.000 - 10.000.000 = 2.100.000 TL.
kg. bazında sapma	=	550.000 - 500.000 = 50.000 TL.
Kullanılan miktar 22 kgX50.000 TL.	=	1.100.000 TL. fiyat sapması
Toplam sapma 2.100.000 TL.-1.100.000 TL.	=	1.000.000 TL. miktar sapması

Örnek verdiğimiz bonfileye ilişkin işlemler tüm yiyecekler itibarı ile hesaplanarak o döneme ait toplam fiyat ve miktar sapması hesaplanabilir.

Miktar ve fiyat sapmasına ilişkin kontrol edilmesi gereken hususları şu anabашlıklar altında toplayabiliriz:

- Piyasa fiyatlarının değişme sıklığının tesbit edilip edilmediği,
- Porsiyon büyüklüklerine uyulup uyulmadığı,
- Standart reçetelere uygun üretim yapılıp yapılmadığı,
- Maliyetten düşülecek kalemlerin doğru tesbit edilip edilmediği,

<sup>(15)</sup> ARAS Haşim: a.g.e., s. 178

- Satış kayıtlarının doğru olup olmadığı,
- Koltukaltı ambar mevcudundaki tesbitin doğru yapılıp yapılmadığı,
- Kontrol sürecindeki kayıtların güvenilir olup olmadığı.

Bu yöntemde standart reçetelere, porsiyon büyüklüklerine ve standart malzeme özelliklerine uyulmadığında çıkan sonuçlar tabii ki önceden belirlenen standart maliyetler ile çok farklı olacaktır. Bununla birlikte standart maliyetler hesaplanırken, olası kayıplar dikkate alınmadığından standart maliyetlerin gerçekleşen maliyetlerden daha düşük olması normaldir. Ancak, fark ne kadar az ise, yiyecek içecek maliyet kontrolünün etkinliği o derece fazla demektir.

Standart porsiyon büyüklüğü, üretilen yiyecek - içeceklerin miktar olarak aynı olmasını ifade eder. Gerek üretimde standart reçetelerin uygulanması, gerekse standart porsiyon büyüklüklerinin maliyet kontrolündeki önem ve gereği hususunda mutfak personeli yeterince aydınlatılmalıdır<sup>(16)</sup>.

Standart maliyetlere ilişkin tesbit içeceklerde daha kolay olmaktadır<sup>(17)</sup>. Zira standart malzeme özellikleri ve porsiyon büyüklüklerine uyma daha kolay ve olası üretim kayıpları daha düşüktür.

Bu yöntemle etkin bir maliyet kontrolü istenilen dönemler itibarı ile ve satışlarla ile mukayeseli olarak yapılabilmektedir. Diğer yandan, maliyet ve satışlar bölümler itibarı ile takip edilebilmektedir. Ortaya çıkan aksaklıkları saptamaya müsait olmasına rağmen özellikle fiyat istikrarı olmayan, standardizasyonun önem ve gereği yeterince kavranamayan ülkemizde uygulamaya yönelik bazı sorunlarla karşılaşacağı da muhakkaktır. Zira, üretimle ilgili standartların yanında üretim girdilerinin de standardı maliyetlerde önemli bir unsurdur.

Küçük işletmeler için fazla teferruatlı olmakla birlikte büyük veya zincir otel işletmeleri tarafından kolaylıkla uygulanabilecek bir yöntemdir.

<sup>(16)</sup> BÖLÜKOĞLU İlhan: Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Optimizasyon, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Ün. Sos.Bil.Ens. İzmir, 1988., s. 120-124

<sup>(17)</sup> NİNEMEİR Jack D.: a.g.e., s. 142



### 3.1.3.2. Yiyecek Grupları Bakımından Karşılaştırma Yöntemi

İşletmede sunulan yiyecekler çeşit itibarı ile çok fazla değilse menüde yer alan tüm yemeklere ilişkin maliyet hesaplamaları yapılabilir. Bununla birlikte menüdeki yemek çeşidi çok fazla olması durumunda yiyecekler gruplandırılır. Örneğin; bonfile, şiş, karışık ızgara vb. yemeklerin temel girdisi ettir ve bunlar aynı gruba dahil edilebilir. Dolayısıyla, gruplandırılan yiyeceklerin standart ve gerçekleşen maliyetleri gruplar itibarı ile takip edilir.

Diğer bir yaklaşım tarzı da, menüde yer alan ve ana yemek olarak sunulan bazı yemekler örnek sayıda seçilerek gruplandırılır. Seçilen örneklerin Standart ve gerçekleşen maliyetleri takip edilir. Örnekleri kapsayan yemekler genellikle yiyecek maliyetinin %64-68' ini oluştururlar<sup>(18)</sup>.

Gruplar itibarı ile standart ve gerçekleşen maliyetlerin takibi, toplam standart maliyetlerin, toplam gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılması yönteminde olduğu gibi yapılır.

Bir önceki yöntemde yemekler tek tek ele alınarak toplam maliyetlere ulaşılabilirdiği gibi bu yöntemle de toplam (standart-gerçekleşen) maliyetlere ulaşılabilir. Ancak gruplar itibarı ile belirlemede o gruba ilişkin (örneğin et grubu) sapmalar belirlenebilir. Gruba ilişkin sapma belirlenebilmekle birlikte bunun gruptaki hangi yiyecekten kaynaklandığını belirlenmez.

Bu yöntemdeki en büyük problem, yemeğin hangi gruba girmesi gerektiğine ilişkindir. Zira bazı yiyeceklerin temel girdisi 2 farklı yiyecekten oluşabilmektedir<sup>(19)</sup>.

Bununla birlikte bu yöntem yüksek maliyetli ve temel girdisi çok fazla olmayan (et, balık, tavuk vb.) yiyecekler için etkili bir şekilde uygulanabilmektedir.

### 3.1.4. Potansiyel Maliyet Kontrol Yöntemi

Ön maliyet-ön kontrol (precost-precontrol) olarak da bilinen bu yöntem, gelecekte olması gereken maliyetlerin belirlenerek beklenen karın elde edilmesi için gerekli tedbirleri

<sup>(18)</sup> BENLİGİRAY Yılmaz : a.g.e., s. 96

<sup>(19)</sup> SÜMERKAN Zekeriya: Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost Control)... s. 105

(satış fiyatları, menünün oluşturulması, porsiyon maliyetleri vb.) almaya ve etkinliğini arttırmaya yönelik çabaları kapsar.

Aslında bu yöntemin esası; girdi ve çıktılarla ilgili standardizasyon ve satışlarla ilgili projeksiyon yapıldıktan sonra gerçekleşen üretim ve satışların standartlarla karşılaştırılarak planlardan sapmaların belirlenmesine dayanır.

Satış tahminlerinin yapılabilmesi için genellikle geçmiş verilerden yararlanır. Geçmiş dönemlerde yapılan satışlardan yemeklerin beğenilirlik indeksi oluşturulur (Tablo 54) ve buna dayanılarak menü planlaması yapılır. Diğer yandan menüde yer alan yiyecekler arasında bir kombinasyon oluşturulmaya çalışılır. Zira, 2 çok beğenilen yemek ele alındığında, 1.yemeğin tek başına menüde bulunması durumunda beğenilirliği %40 iken yine çok beğenilen 2. yemeğin aynı menüde bulunması ile bu oran %30'a düşebilir. Dolayısıyla bu tür yiyecekler kombine edilerek bir indeks hazırlanır. Daha sonra bunlardan ne kadar üretilmeli sorusunun cevabı aranır.

Tablo:54 Beğenilirlik İndeksi

<i>Yemek Adı</i>	<i>Satılan Porsiyon</i>	<i>% Toplama Oranı (Beğenilme İndeksi)</i>
K.Izgara	18	12, 9
Biftek	9	6, 4
Bonfile	20	14, 3
İmambayıldı	52	37, 1
Kuzu Tandır	16	11, 4
Pirzola	25	17, 9
<i>Toplam</i>	<i>140</i>	<i>% 100</i>

Bu sorunun cevabına ilişkin geçmiş veriler yardımcı olabileceği gibi otelin rezervasyon durumu da bu belirlemede etken olur. Örneğin; otel rezervasyonu gelecek 2 gün için 500 kişi olduğunu gösterdiğinde; pirzoladan üretilmesi gereken porsiyon sayısı şu şekilde bulunabilir.

Pirzola : Beğenilme indeksi (17, 9) x Tahmini rez. (500) = 89 porsiyon.

Üretilecek porsiyon sayısı menü kalemleri itibarı ile belirlendikten sonra, daha önceden anlatılan standart maliyet yönteminde olduğu gibi (standart reçete, et deneyleri, pişirme testleri, standart büyüklükler vs.) standart porsiyon maliyetleri hesaplanır.

Bahsedilen bilgiler ışığında "ön maliyet ön kontrol raporu" oluşturulur(Tablo55)

Rapor oluşturulurken;

Satışı tahmin edilen yiyeceklerin porsiyon sayısı x maliyetleri = Toplam maliyetler

Satışı tahmin edilen yiyeceklerin porsiyon sayısı x satış fiyatları = Toplam hasılat

bulunur ve bu kombinasyona uygun düşmeyen satış maliyet %' sine sahip yiyeceklere ilişkin düzenlemeler yapıldıktan sonra menünün yapısı son halini alır. <sup>(20)</sup>

Üretim ve satış gerçekleştikçe, raporun gerçekleşen kısmı doldurularak, tahmin ve gerçekleşen satışlar bu raporla günlük olarak takip edilir. Diğer yandan, bu tablo ve günlük hasılat raporundan yararlanılarak, daha önceki yöntemde anlatıldığı gibi standart ve gerçekleşen maliyetler karşılaştırılır.

Girdi ve çıktılarla ilgili standardizasyon ve satış projeksiyonu sonucu gerçekleşen üretim maliyeti ve satış hasılatının standartlarla karşılaştırılması sonucu ortaya şu sapmalar çıkabilmektedir<sup>(21)</sup>.

- a) *Satınalma fiyat sapması* : Standart satınalma ile gerçekleşen satınalma fiyatı arasındaki fark (+/-)
- b) *Üretim (kullanım) sapması* : Önceden belirlenen standartlara uyma veya uymama sonucu ortaya çıkan fark (-/+)
- c) *Satış fiyatı sapması* : Önceden belirlenen satış fiyatlarına uyulmaması sonucu ortaya çıkan fark(+/-)
- d) *Satış miktarı sapması* : Planlanan satış miktarından daha az veya daha fazla satış sonucu ortaya çıkan fark (+/-)

<sup>(20)</sup> BENLİGİRAY Yılmaz: a.g.e., s. 99

<sup>(21)</sup> SÜMERKAN Zekeriya : a.g.e., s. 105

Talo:55 Ön Maliyet Ön Kontrol Raporu

4/3 / 1997		GÜN : Salı						GERÇEKLEŞEN					
		PLANLANAN											
MENÜ	Satış Fiyatı TL	Standart Maliyet TL	Porsiyon Sayısı	Haslat TL	Maliyet Toplamı	Maliyet Yüzdesi	Menü Kalemlerin Toplama Oranları	Porsiyon Sayısı	Haslat TL	Maliyet Toplam TL	Maliyet Yüzdesi	Menü Kalemlerinin Toplama Oranları	
ÖĞLE :													
K. Izgara													
Bonfile													
Kuzu Pirzola													
Biftek													
ÖĞLE													
TOPLAMI													
AKŞAM:													
K. Izgara													
Kuzu Tandır													
Biftek													
İmambayıldı													
AKŞAM													
TOPLAMI													
GÜNLÜK													
TOPLAM													

İstenirse bu tabloya; "bugün" ve "bu ay bugüne kadar" sütunları ve aynı tabloya, sapmalara ilişkin sütunlar da eklenerek maliyet ve satışlara ilişkin olumluluk ve olumsuzluklar günlük olarak takip edilebilir.

Bu yöntemde herbir yemeğin maliyetinin artma veya azalma nedenleri belirlenebilmekle ve günlük olumsuzluklara yönelik tedbirlerin zamanında uygulamaya konulmasına olanak bulunmakta ancak yöntemin teferruatı oldukça fazladır. Dolayısıyla küçük işletmeler için oldukça kapsamlı olup sistemin işleyişi büyük bir çabayı gerektirmektedir. Ancak günümüzde bu alandaki bilgisayarlı uygulamalar çok hızlı ve detaylı bilgiler sunma konusunda büyük aşamalar kaydetmiştir.

### **3.2. Maliyet ve Satışların Analizi**

#### **3.2.1. Maliyet ve Satışların Analizinde Raporlamanın, Karşılaştırma ve Analiz Araçlarının Önemi**

İşletmenin faaliyet dönemi esnasında tüm kademelerde yönetim raporlarından yararlanır. Raporların bazıları işletmenin çeşitli kademelerindeki kişilere gönderilmek üzere hazırlanırken bazıları da ilgili kişiye yönelik hazırlanır. İlgili kişiye yönelik hazırlanan raporlar, o kişinin sorumlu olduğu departmana ilişkin bilgileri kapsar. Örneğin yiyecek - içecek maliyetlerinin izlenmesi için hazırlanan rapor işletmenin yiyecek - içecek müdürüne gönderilirken, otelin doluluk oranı ile ilgili rapor tüm ilgili departman müdürlerine gönderilir.

Hazırlanan raporların çeşit ve içeriği yönetim kademesine göre farklılık gösterir. Departmanlar düzeyinde hazırlanan raporlar daha içerikli ve spesifik konulara yönelirken, üst kademe için hazırlanan rapordaki veriler daha genel ve geniş kapsamlıdır.

Raporlar bilgileri en iyi sunacak şekilde tasarlanmalı ve hangi düzeyde hazırlanırsa hazırlansın şu özellikleri taşımalıdır<sup>(22)</sup>:

<sup>(22)</sup> FAY Clifford T., RHOADS Richard C., ROSENBLATT Robert L.: Ağırlama Hizmet Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi, Çev: BEKÇİOĞLU Selim, 1.cilt, Ankara, 1985, s. 235

- a) Raporlar açık, özlü ve kolay anlaşılacak biçimde hazırlanmalıdır
- b) İçindeki anlam ve terimler değişmemelidir
- c) Tüm yönleri ile tam olmalıdır
- d) Zamanında ilgili yerlere sunulmalıdır
- e) Hazırlanan bilgiler mukayese edilebilir ise mukayeseleri yansıtmalıdır
- f) Belirlenen standartlardan sapmaları göstermelidir.

Raporların amacı, yöneticilerin daha isabetli karar almalarına, işletme faaliyetlerini planlamalarına ve faaliyet sonuçları hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmaktır<sup>(23)</sup>.

Hazırlanan raporlardan bazıları sadece kantitatif bilgileri içerirken bazıları sadece kalitatif bilgileri içerir. Bazı raporlarda hem kantitatif hem de kalitatif bilgileri içerecek şekilde düzenlenirler. örneğin, finansal nitelikli bilgiler genelde kantitatif bilgileri içerirken, yiyecek içecek raporlarında olduğu gibi hava burumu vb. hususlar kantitatif bilgilerle açıklanmazlar. Bununla birlikte bu tür kalitatif bilgiler kantitatif bilgilerin açıklanabilmesine katkıda bulunurlar.

Ağırlama hizmet endüstrisinde hazırlanan temel raporları esas itibarı ile 2 anabölüm altında toplamak mümkündür.

Bunlar<sup>(24)</sup>:

- a) *İstatistiki nitelikte olanlar*
- b) *Finansal nitelikte olanlar*

Bu raporlardan bazıları aylık ve yıllık olarak düzenlenmekle birlikte, bazıları da günlük faaliyet raporları ve rutin departman raporları şeklindedir.

Tabii ki işletme içi hazırlanan raporlar bazen yönetim için yeterli olmayabilir. Zira işletme yakın çevresi ile ilgili bilgilere de ihtiyaç duyabilir<sup>(25)</sup>.

<sup>(23)</sup> KASAVANA Michael : Hotel Information Systems, Publishing Company, Inc, Boston, 1978, s. 62

<sup>(24)</sup> KASAVANA Michael : a.g.e., s. 62

<sup>(25)</sup> AKIN Hasan : Otel İşletmelerinde Mali Analiz ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Master Tezi) U.Ün. Sos. Bil. Ens., Bursa 1988, s. 23

İşletme yöneticisinin işletme fonksiyonlarını daha iyi yürütebilmesi için çeşitli tekniklerden yararlanması gerekmektedir. Karşılaştırma ve analiz araçları da bunlardan birisidir.

Konuyu biraz daha açarsak mali planlama ve mali kontrol, yönetiminin başarısında önemli rol oynar ve bunun ön şartı da mali analizdir<sup>(26)</sup> Mali tablolardaki veriler analiz edilmeden raporlardan elde edilecek bilgiler karar vermede yeterince faydalı olmayacaktır. Diğer bir ifade ile, finansal tablolar aracılığı ile mali bilgiler arasındaki anlamlı ilişkilerin kurulabilmesi, işletmenin geleceği ile ilgili kararlarda ve işletme faaliyetlerinin denetiminde önemli bir yer tutmaktadır<sup>(27)</sup>.

İşletmelerin en önemli yönü satış yaratabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Bu sektörde genelde ürünün stoklanamaz olma özelliği nedeniyle satış düzeyinin ve kaynaklarının önceden analiz edilerek gelir artırıcı potansiyel kaynaklar ortaya çıkartılmalıdır.

Günlük, aylık veya yıllık raporlarda yer alan kantitatif verilerin değerlendirilebilmesi için karşılaştırmanın yapılması ve verilerin daha anlamlı kılınabilmesi için de birbirleriyle ilişkilendirilerek analiz edilmesi gerekir. Ancak kantitatif verilerin analiz edilmesine ilişkin bazı standartlar sağlanmadıkça yapılacak analizlerin değeri azalacaktır<sup>(28)</sup>.

Diğer yandan veriler seçilirken, analiz yapılan işlemler ile bu veriler arasındaki farkları ayıklama ve değerlendirmek için objektif teknikler kullanılmalıdır.

<sup>(26)</sup> KOÇ Yüksel : İşletmelerde Mali Analiz Teknikleri, Ankara Ün. Siyasal Bil. Fak. Yayınları, Ankara Ün. Basımevi, Ankara 1967, s. 23

<sup>(27)</sup> SÜMERKAN Zckeriya : Otel İşletmelerinde Finansal Analiz (Ders teksiri) U.ÜN.B.T.İ.OYO, Balıkesir 1986, s. 17

<sup>(28)</sup> FAY, RHOADAS, ROSENBLATT, Çev: BEKÇİOĞLU Selim: a.g.e., s. 193

Kantitatif verilerin sonuçları karşılaştırma araçları ile desteklenmesi durumunda değerlendirme daha da anlamlı hale gelir. Karşılaştırma için veriler çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.

*a) İçsel kaynaklar*

- İşletmenin bütçesi
- İşletmenin geçmiş verileri

*b) Dışsal kaynaklar*

- Endüstri verileri
- Benzer işletmelerin verileri

Ağırlama hizmet endüstrisinde bir işletmenin herhangi bir departmanının başarısının belirlenebilmesi için geçmişteki başarısı ile karşılaştırılabildiği gibi benzer işletmelerin ilgili departmanı ile de karşılaştırılabilir. Diğer yandan bütçesel karşılaştırmalar etkin bir gelir-gider kontrolünün sağlanması yönünde bir temel oluşturmakla birlikte, bu karşılaştırmanın etkinliği yönetimin işletme bütçelerini hazırlamasındaki becerisi ile de yakından ilgilidir.

Karşılaştırma ve analiz araçları hedeflenen amaca yönelik olarak çok çeşitli olmakla birlikte biz konumuz gereği bunları beş anabашlık altında ele alacağız.

- a) Oranlar (rasyolar) yoluyla analiz
- b) Aritmetik ortalama ve medyan
- c) Varyasyonlar
- d) Eğilim yüzdeleri (trend) ile analiz yöntemi
- e) Karşılaştırmalı tablolar

Bu beş anabашlık altında topladığımız karşılaştırma ve analiz araçlarının işletmelerde çeşitli amaçlar çerçevesinde kullanıldığı bir gerçektir. Biz burada bu karşılaştırma ve analiz araçlarının kullanım alanlarını yiyecek ve içecek ile ilgili olarak sınırlandırmaya çalışarak rmeye çalışacağız.



### 3.2.2. Karşılaştırma ve Analiz Araçları

#### 3.2.2.1. Oranlar (Rasyolar) Yoluyla Analiz

Oran, finansal tablo ve raporlarda yer alan sayısal bilgiler arasında matematiksel ilişki olarak tanımlanabilir<sup>(29)</sup>. Finansal tablo ve raporlarla ilgili çok sayıda oran hesaplanabilmekle birlikte burada amaç ön plana çıkmaktadır. Yani oranlar başlı başına amaç değildir. Elde edilen oranların yorumlanması ve kararlarda kullanılması gerekir. Diğer bir ifade ile, oranları hesaplamak basit matematiksel bir ifadedir. Önemli olan hesaplanan oranların yorumlanması ve değerlendirilmesidir<sup>(30)</sup>.

Oranlar, yüzdeler ve devir hızlarından yararlanılarak benzer işletmelerle karşılaştırma endüstri ortalamaları ile karşılaştırmalardan daha kolay ve gerçekçi olmaktadır<sup>(31)</sup>. Zira, endüstri bu karşılaştırmaya olanak tanımayabilir.

Oranların gruplandırılmasına ilişkin değişik yaklaşımlar olmakla birlikte otel işletmelerinin özellikleri dikkate alındığında şu şekilde bir gruplandırma yapılabilir.

- Likitide rasyoları
- Mali rasyolar
- Faaliyet rasyoları
- İktisadi kıymetlere ilişkin rasyolar
- Satış ve maliyete ilişkin rasyolar
- Karlılık ve verimlilik rasyoları

Biz burada konumuz gereği yukarıda saydığımız tüm oranlara değinmeyeceğiz. Aslında tüm oranları belirli bir amaca yönelik kullanmak pratik bir yaklaşım olmayacağı gibi buna gerek yoktur. Bu konuda seçici davranmak gerekir. Bununla birlikte tek bir oranın kullanılmasının yaratabileceği sakıncaları da ortadan kaldırmak için karar almada etken olabilecek oranlar kombinasyonu kullanılmalıdır. Burada maliyet ve satışlara ilişkin oranları ele alarak analizlerde kullanmaya çalışacağız.

<sup>(29)</sup> MET Önder: Otel İşletmelerinde Finansal Fonksiyonun İncelenmesi ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) U.Ün. Sos. Bil. Ens., Bursa, 1992, s. 44

<sup>(30)</sup> AKGÜÇ Öztin: Finansal Yönetim, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul 1994, s. 19

<sup>(31)</sup> COLTMAN Michael : Financial Management Of the Hospitality Industry, Published by Van Nostrand Reinhold Company Inc. New-York 1979, s. 12

Hesaplanan oranların değerlendirilmesinde ve yorumunda genellikle şu kriterlerden yararlanılmaktadır<sup>(32)</sup> :

- Hesaplanan oranların, geçmiş faaliyet dönemlerindeki oranlar ile karşılaştırılması
- Deneyimler sonucu bulunan oranlarla karşılaştırılması
- Oranlar aynı iş kolundaki işletmelerin veya endüstri ortalaması oranlar ile karşılaştırılması

### 3.2.2.1.1. Faaliyet Oranları(Rasyoları)

Faaliyet oranları (rasyoları), esas itibarı ile işletmenin günlük faaliyeti ile ilgilidir ve yönetsel etkinliğin bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile başarılı bir yönetim anlayışı, gelirlerin arttırılmasını ve giderlerin kontrol edilmesini gerekli kılar. Faaliyet oranlarından burada konumuzla ilgili olanlar (maliyet ve satış analizlerine yönelik) dikkate alınacaktır. Diğer yandan maliyet ve satışlarla çok yakından ilgili olması ve varlıklara yatırılan fonların etkin kullanımını açısından bu başlık altında stoklarla ilgili oranlara da yer verilecektir.

Bu oranlara ilişkin veriler departmanların günlük faaliyet raporlarından elde edilebilir. Aslında işletmenin günlük faaliyet raporu da departmanlar tarafından hazırlanan raporların muhasebe tarafından düzenlenmiş ve özetlenmiş şeklidir(Tablo 56, 57).

Tablo:56 Yöneticinin Günlük Faaliyet Raporu

Günlük Faaliyet Raporu						
Satışlar				Otel Doluluk Oranı		
Satış Üniteleri	Bugün	Bu ay bugüne kadar	Geçen yıl bu ay bugüne kadar	Bugün	Bu ay bugüne kadar	Geçen yıl bu ay bugüne kadar
Odalar						
Yiyecek						
İçecek						
Telefon/Telgraf						
Havuz						
Çamaşırhane						
Diğer						
Toplam Gelir						

<sup>(32)</sup> AKGÜÇ Öztin: a.g.e., s. 21

Tablo:57 Günlük Departman Satış Raporu

GÜNLÜK YIYECEK - İÇECEK SATIŞ RAPORU											
OTEL MÜŞTERİ DURUMU						HAVA DURUMU					
Bugün		Bu ay bugüne kadar		Geçen yıl bu ay bugüne kadar		Bu yıl bugün		Geçen yıl bugün			
SATIŞ ÜNİTELERİ	BUGÜN		BU AY BUGÜNE KADAR		GEÇEN YIL BU AY BUGÜNE KADAR		BUGÜN	BUGÜNE KADAR	GEÇEN YIL BU AY BUGÜNE KADAR	İÇECEK SATIŞLARI	
	Kuvert	Satışlar	Kuvert Adedi	Satışlar	Kuvert	Satışlar				Ort. Çek Tutarı	Ort. Çek Tutarı
RESTORAN											
Kahvaltı											
Öğle											
Akşam											
TOPLAM											
ODA SERVİSİ											
Kahvaltı											
Öğle											
Akşam											
TOPLAM											
Teras Bar											
Snac Bar											
Lobi Bar											
ÇAY SALONU											
KAFETERYA											
Öğle											
Akşam											
TOPLAM											
ZİYAFET											
Öğle											
Akşam											
Diğer											
TOPLAM											
OTEL											
TOPLAM											

Diğer yandan günlük faaliyet raporlarında o ayın toplam ve döneme ilişkin kümülatif rakamların yer alması yaygın bir uygulama şeklidir. Dolayısıyla dönemsel faaliyet verileri bir önceki dönemin faaliyet verileri ile karşılaştırılabilir ve faaliyet oranları bu raporlara dayanılarak hesaplanabilir<sup>(33)</sup>.

### **3.2.2.1.1.1. Satış Faaliyeti İle İlgili Oranlar (Rasyolar)**

Etkili bir yönetim işletmenin yiyecek ve içeceklerle ilgili satışların düzeyini ve kaynaklarını analiz ederek sonuçlarını yakından takip etmek zorundadır. Bunu yaparken de çeşitli analizlerden yararlanır. Satış faaliyetine ilişkin şu oranlardan yararlanılabilir.

#### **a) Yiyecek - içecek departman satışlarının toplam otel satışlarına olan oranı**

Yönetici öncelikle işletmenin gelir bileşimlerini bilmesi gerekir. Dolayısıyla her bir bölümün satışlarının toplam satışlara olan oranının hesaplanması sonucu departmanın toplam gelirlere yapmış olduğu nisbi katkıyı belirleyebilir. Burada toplam gelir bileşiminin satış hacmi ve departmandaki fiyatlama politikalarından etkilendiği gözardı edilmemelidir. Bu oran şu şekilde bulunabilir:

$$\text{Departman Satışlarının Toplam Otel Satışlarına Oranı} = \frac{\text{Departman Hasılatı}}{\text{Otel Hasılatı}}$$

Bulunan oranlar, geçmiş yıllardaki oranlar veya endüstri ortalamaları ile karşılaştırılabilir. Dolayısıyla işletme hem iç bünyesindeki gelişmeyi hem de rakiplerinin karşısındaki durumunu karşılaştırma olanağına sahip olur.

Satış oranları yıllar itibarı ile karşılaştırılırken; mal ve hizmetlerin satış fiyatlarındaki artış oranının bölümler itibarıyla ve satış miktarındaki farklılığı dikkate alınarak değişimler değerlendirilmelidir.

Toplam gelir bileşimine ilişkin dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli hususda departmanlarda uygulanan fiyat politikasıdır. Satışlara ilişkin değerlendirmede bölümün ortalama satış tutarının da tespit edilmesi gerekir.

<sup>(33)</sup> COLTMAN Michael: Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim, Çev: MET Önder, Balıkesir 1995, s. 37

*b) Yiyecek veya içecek gelirlerinin oda gelirlerine oranı*

Otel işletmelerinde kullanılan bu oran, otelin doluluğu ile yakından ilgilidir. Zira otelin doluluk oranına paralel olarak yiyecek-içecek satışlarının artması da beklenir. Aksi bir durum söz konusu ise bunun yiyecek içecek yönetiminden mi, yoksa müşteri özelliğinden mi kaynaklandığı araştırılmalıdır<sup>(34)</sup>. Otelin doluluk oranı ile yiyecek-içecek tüketiminin aynı oranda artmamasına fiyatlama politikası kadar tüketim merkezinin iyi tanıtılmaması, donanımı ve sunulan hizmetin niteliğinin de etkide bulunabileceği gözardı edilmemelidir.

*Yiyecek Gelirlerinin Oda Gelirlerine Oranı = Yiyecek Gelirleri / Oda Gelirleri,*

*İçecek Gelirlerinin Oda Gelirlerine Oranı = İçecek Gelirleri / Oda Gelirleri*  
şeklinde hesaplanabilir.

*c) Müşteri Başına Ortalama Yiyecek veya İçecek Geliri*

Bu oran yapılan satışların bir ölçüsüdür. Zira müşteri başına yapılan satışların bir ortalamasını bize verir. Ortalama yiyecek içecek gelirlerine ilişkin oran satış üniteleri bazına indirgenerek de hesaplanabilir. Diğer yandan satış ünitesindeki yemek öğünlerine kadar indirgenerek daha hassas oranlar elde etmek mümkün olabilir<sup>(35)</sup>.

Genel bir gösterge olması bakımından müşteri başına harcama miktarının belirlenmesi yeterlidir. Bu şu şekilde tesbit edilebilir.

$$\text{Müşteri Başına Ortalama Yiyecek-İçecek Geliri} = \frac{\text{Toplam Yiyecek-İçecek Satışları}}{\text{Toplam Hizmet Verilen Müşteri Sayısı}}$$

Bu sonuçlar işletmenin geçmiş yıllardaki oranları, sektör ortalaması veya benzer işletmelerle karşılaştırılarak yiyecek-içecek ile ilgili satış başarısı ölçülmeye çalışılır.

Tabii ki burada satış fiyatlarının yüksek veya değişik olması ve tüketime sunulan yiyecek ve içeceklerin çeşitliliği gibi faktörlerin de bu oranı etkileyebileceği gözden uzak tutulmamalıdır.

<sup>(34)</sup> SÜMERKAN Zekeriya : *Otel İşletmelerinde Finansal Analiz*, s. 37

<sup>(35)</sup> FAY, RHOADAS. ROSENBLATT, Çev: BEKÇİOĞLU Selim: a.g.e., s. 101

*d) Restoranda oturma yeri devir hızı*

Devir hızında restoranın özelliğide burada rol oynamakla birlikte normal şartlar altında yüksek devir hızı tercih edilen bir sonuçtur. Restorandaki oturma yeri devir hızı öğünler itibarı ile dikkate alınabilir. Diğer yandan bu oran günlük, haftalık ve aylık olarak da hesaplanabilir<sup>(36)</sup>.

Devir hızının trendi analiz edildiğinde, azalan bir trend, servisin yavaşladığını veya yüksek fiyatların müşteri kaybına neden olduğunu gösterilebilir. Bu oran şu şekilde hesaplanabilir.

$$\text{Restoran oturma yeri devir hızı} = \frac{\text{Hizmet verilen toplam müşteri sayısı}}{\text{Oturma yeri sayısı}}$$

*e) İçecek gelirinin yiyecek gelirinine olan oranı*

İçecek karlılık oranının genelde yiyecekten daha yüksek olduğu bilinmektedir. İçecek rasyosunu yükseltmek için kullanılan yol ve yöntem çalışmalarının gelişimi bir zaman süreci içerisinde takip edilmelidir. Örneğin, yemeklerde şarap tüketimine yönelik bir çalışma sözkonusu ise bunun tutundurulmasına ilişkin çabaların sonuçları bu oranla değerlendirilebilir.

*f) Diğer kullanılabilir oranlar*

Satış analizlerine ilişkin yukarıda belirtilen oranlar dışında hedeflenen amaca yönelik şu oranlarda kullanılabilir.

- Satış miktarının personel sayısına oranı
- Otel dışı müşterileri harcamalarının toplam yiyecek içecek gelirlerine olan oranı
- Günlük satışların haftalık satışlara olan oranı
- Aylık satışların yıllık satışlara olan oranı
- Menü kalemlerinin toplam yiyecek satışlarına olan oranı
- İçki çeşitlerinin toplam içecek satışlarına olan oranı
- Kuver sayısının servis personeline olan oranı
- Ünite satışlarının toplam yiyecek/içecek satışlarına olan oranı

**3.2.2.1.1.2. Maliyet Kontrolüne Yönelik Rasyolar**

Kontrol, planlanmış maliyetlerle fiili maliyetler arasındaki bir farkın ortaya çıkartılması ve buna neden olan sorunların giderilmesi için yapılan çabalar olarak tanımlanabilir<sup>(37)</sup>. Sapma, büyük oranlarda ise, yönetici olaya müdahale ederek çözüm önerileri üretmek zorundadır.

<sup>(36)</sup> COLTMAN Michael : *Financial Management of the Hospitality Industry*, s. 29

<sup>(37)</sup> FAY, RHOADAS, ROSENBLATT, Çev: BEKÇİOĞLU Selim, a.g.c., s. 341

Maliyetin ne olması gerektiğinin en sağlıklı cevabı belirlenmiş standartlardır<sup>(38)</sup>. Bu standartlar için şu kaynaklardan yararlanılabilir.

- Endüstri ortalaması
- İşletmenin geçmişteki faaliyet hesapları
- İşletme bütçeleri
- İşletmenin deneyimleri ile oluşturduğu standartlar

Bununla birlikte standartlara ilişkin şu sorular da gözden uzak tutulmamalıdır.

- Belirlenen standartlar doğru mu?
- Gerçekleşen maliyetler doğru olarak hesaplandı mı?
- Sapmaların kaynağı belirlenebiliyor mu?
- Maliyet süreci için oluşturulan sistem güvenilir mi?

Bu soruların cevabı net değilse sonuçlara ilişkin yapılacak analizler ve alınacak tedbirler de fazla anlamlı olmayabilir.

İşletme yönetiminin satışları maksimize etme kadar önemli bir diğer sorumluluğu da maliyetleri kontrol altında tutmasıdır. Otel işletmelerinde yönetsel etkinlik karlılığa bağlı olarak değerlendirilir ve bunu başarmanın en önemli yollarından biri de faaliyet giderlerini kontrol altına almaktan geçer. Dolayısıyla maliyetlerin satışlarla ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde en önemli maliyet unsuru yiyecek ve içecek maliyetleridir. Yiyecek ve içeceklere ilişkin analizlerde şu rasyolardan yararlanılabilir.

a) *Yiyecek maliyet yüzdesi (Yiyecek Cost' u)*

Bu oran yiyecek maliyetlerinin yiyecek hasılatına olan oranını göstermektedir.

$$\text{Yiyecek maliyet yüzdesi} = \frac{\text{Satılan yiyecek maliyeti}}{\text{Yiyecek satış hasılatı}}$$

<sup>(38)</sup> NINEMEIERM Jack D: Planning and Control for Food and Beverage Operations, By The Educational Institut of the American Hotel and motel Association, Michigan, 1982, s. 138

Bu oranın oluşumunu etkileyen birçok etken olmakla birlikte endüstri ortalaması veya benzer işletme oranları ile karşılaştırma yapılırken yönetici öncelikle işletmenin özelliklerini de dikkate almalıdır.

Genelde yiyecek maliyetine ilişkin endüstri ortalaması %30-40 olarak kabul edilmekle birlikte bu toplam oranı yansıtmaktadır. Bu oran içinde, üretim maliyeti düşük olan (çorba, tatlı, meyva, salata vb.) ve %10' a kadar düşebilen yiyecekler olduğu gibi, maliyet %' si %50-60' a kadar çıkabilen (istakoz, sinorit vb.) yiyeceklerde bulunmaktadır. Yönetici analizlerini yaparken menü bileşimini dikkate almak zorundadır.

Diğer yandan benzer işletmelerle maliyet unsurları aynı olmakla birlikte analizi yapılan işletmede satış fiyatlarının düşük olması bu oranın yüksek çıkmasına neden olacağı da bir gerçektir. Dolayısıyla yöneticiler bu oranların analizinde şu hususları dikkate almalıdırlar.

- İstenilen kalitede malın en uygun fiyatla satın alınıp alınmadığı,
- Üretimin amaca uygun şekilde yapılıp yapılmadığı,
- Satış fiyatlarının yeterli düzeyde olup olmadığı,
- Standart reçete ve standart porsiyon büyüklüklerine uyulup uyulmadığı.

#### *b) İçecek Maliyet Yüzdesi (İçecek Cost' u)*

Bu oran şu formülle bulunabilir

$$\text{İçecek Maliyet Yüzdesi} = \frac{\text{Satılan içecek maliyeti}}{\text{İçecek satış hasılatı}}$$

Bu oranın genelde %18-20 olması endüstri ortalaması olarak kabul edilmektedir. Yiyecek maliyet %' sini etkileyen faktörler içecek için de geçerlidir.

#### *c) İşçilik Maliyet Yüzdesi (İşçilik Cost' u)*

Bu rasyo işletme yönetiminin yiyecek-içecek işçilik maliyetlerinin kontrol edilmesindeki nisbi etkinliğini gösterir. İşçilik maliyetleri karşılaştırılmasında çeşitli kriterler dikkate alınarak hesaplanabilir.



Bu konuda ön hizmette bulunan personel ile, hizmet edilen müşteri sayısı tesbit edilerek anlamlı bir oran elde edilebilir. Bu oran ile gelir getirici bir unsur olarak personelin göstermiş olduğu performans ölçülebilir.

İşçilik maliyet %'si' nin yiyecek-içecek departmanında oldukça yüksek olması, bu konunun üzerinde önemle durulmasını gerektirmektedir. Bu oran Yiyecek-İçecek departmanında satış hasılatının %40' ını oluşturmaktadır<sup>(39)</sup>. İşçilik maliyet %' si şu formülle saptanabilmektedir.

$$\text{İşçilik maliyet \% ' si} = \frac{\text{Ücret giderleri}}{\text{Toplam satış hasılatı}} \times 100$$

İşçilik maliyetlerinin belirli dönemler (haftalık, aylık, yıllık) itibarı ile karşılaştırılması da mümkündür.

### 3.2.2.1.1.3. Stoklarla İlgili Oranlar (Rasyolar)

Konaklama işletmelerindeki stokların varlıklar içindeki payı üretim işletmelerindeki kadar olmamakla birlikte, bu tür işletmelerde de stok büyüklüğü ve depoda kalma süresinin bilinmesi için stok devir hızının belirlenmesine ihtiyaç vardır. Zira faaliyet oranları işletme varlıklarına yatırılan fonların etkinliğini ölçmeye yöneliktir.

Konaklama işletmelerinde en önemli stok kalemlerini yiyecek ve içeceklere ilişkin stoklar teşkil etmekte olup bunların devir hızı oldukça yüksektir. Zira, yeterli stoklama imkanlarının bulunamaması ve çabuk bozulabilir olma özellikleri nedeniyle yiyeceklerin dönüş hızı üretim işletmelerine göre oldukça yüksek olabilmektedir.

#### a) Yiyecek stokları devir hızı

Yiyecek stokları devir hızının yüksek olması yiyeceklerin bozulabilirlik, işletmelerin yeterli stoklama alanlarının bulunmaması vb. nedenlerden dolayı normal kabul edilmektedir.

<sup>(39)</sup> AKIN Hasan : a.g.e., s. 148

Düşük olması; satış tahminlerinin doğru yapılmadığının ve iyi bir satınalma politikası izlenmediğinin bir göstergesi olabilir.

Bunula birlikte çok yüksek devir hızı da; stokların çok düşük düzeyde tutulduğunu ve büyük bir stoklama politikası sonucu işletmenin malzeme darlığına düşebileceği düşünülebilir.

Yiyecek stok devir hızı şu formülle bulunabilir:

$$\text{Ort.yiyecek stok maliyeti} = \frac{\text{Dönembaşı yiy. stok maliyeti} + \text{Dönemsonu yiy. stok maliyeti}}{2}$$

$$\text{Yiyecek stok devir hızı} = \frac{\text{Satılan yiyeceklerin maliyeti}}{\text{Ortalama yiyecek stok maliyeti}}$$

Yıllık olarak yiyecek stokları devir hızı ise şu şekilde bulunabilir.

$$\text{Yiyecek stokları devir süresi} = \frac{365}{\text{Yiyecek stok devir hızı}}$$

#### b) İçecek stokları devir hızı

İçecek stokları devir hızı, daha düşüktür. Zira bunların dayanıklılık süreleri yiyeceklere göre daha uzundur. Tabii ki devir hızının çok düşük olması işletmenin başka amaçlarla kullanılabileceği parasal imkânlardan (peşin alım durumunda) vazgeçmesi anlamını da beraberinde taşımaktadır.

İçecek devir hızı şu şekilde hesaplanabilir.

$$\text{Ortalama içecek stok maliyeti} = \frac{\text{Dönembaşı içecek stok maliyeti} + \text{Dönemsonu içecek stok maliyeti}}{2}$$

$$\text{İçecek stok devir hızı} = \frac{\text{Satılan içeceklerin maliyeti}}{\text{Ortalama içecek stok maliyeti}}$$

$$\text{İçecek stokları dönüşüm süresi} = \frac{365}{\text{İçecek stok devir hızı}}$$

Otel işletmelerinde yiyecek stok devir hızı genellikle aylık olarak 2-4, içki stok devir hızının ise, 1/2-1 arasında gerçekleştiği görülmektedir<sup>(40)</sup>.

<sup>(40)</sup> COLTMAN Michael : a.g.c., s. 76-77

### 3.2.2.1.1.4. Oranlar Yoluyla Analizde Gözönünde Tutulması Gerekli İlke ve Etmenler

Oran analizleri, faaliyet sonuçlarının, finansal dengenin, yönetimin etkinliğinin değerlendirilmesinde ve yöneticilerin karar almalarında etkili bir araç kabul edilmektedir. Bununla birlikte oranları hesaplamak tek başına bir amaç olmaktan öte bu oranların içsel ve dışsal oranlarla karşılaştırılarak yorumlanması önemlidir. Kullanılacak oranların amaca uygun şekilde seçilmesi durumunda problemin kaynağını göstermede etkili bir araç olacağı muhakkaktır.

Oranlardan yararlanırken güçlü ve zayıf yönleri ile sınırları gözden uzak tutulmamalıdır. Bu konuda dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

#### a) Analizde anlamsız oran kullanılmamalıdır

Mali tablolardan veya faaliyet raporlarından birçok oran elde etmek mümkündür. Ancak kullanılacak oranın işletme için bir anlamı olmalı ve bir sorunu yanıtlamaya yönelik olmalıdır.<sup>(41)</sup>

#### b) Oranlar değerlendirilirken mevsimlik ve konjoktürel hareketlerin etkileri dikkate alınmalıdır.

Özellikle sezonluk konaklama işlemlerinde doluluk oranları sezona bağlı olarak değişmektedir. Dolayısıyla tam sezondaki devrelerde bazı oranların yüksek çıkması (personel devir hızı, stok devir hızı vb.) veya düşük çıkmasına ilişkin faktörler değerlendirmede dikkate alınmalıdır.

#### c) Benzer işletmelerle karşılaştırmada, işletmenin raporlama tekniğinin karşılaştırılan işletme ile aynı olup olmadığı ve bu olanağı verip vermediği dikkate alınmalıdır.

Mali tablolar açısından muhasebe tekniğinin bu problemi büyük ölçüde ortadan kaldırılmasına rağmen, günlük departmanlar tarafından hazırlanan raporlar için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Karşılaştırmada benzer işletmenin muhasebe uygulamaları, politikaları ve benzeri hususlar dikkate alınarak sonuçlar yorumlanmalıdır.

<sup>(41)</sup> AKGÜÇ Öztin : a.g.e., s. 86

*d) Oranın değişmesine pay ve paydadaki verilerdeki artış veya azalmanın neden olabileceği dikkate alınmalıdır..*

Herhangi bir oranın yorumlanmasından önce pay veya paydadaki artış veya azalışlar dikkate alınarak nedenleri belirlenmeye çalışılmalıdır<sup>(42)</sup>.

*e) Çok fazla oran yerine, amaca hizmet edecek oranlar ele alınmalıdır.*

Sağlıklı bir analiz için amaca uygun oranlar hesaplanırken, diğer analiz araçları ile desteklemesinin daha doğru ve isabetli olacağı gözden uzak tutulmamalıdır.

*f) Verilerini sağlıklı olup olmaması oranlar üzerinde etkili olmaktadır.*

Elde edilen verilerin hangi oranda sağlıklı olduğu analizlerde dikkate alınmalıdır.

*g) Fiyat genel seviyesindeki değişiklikler oranları da etkilemektedir.*

Bazı kalemlerin maliyetleri yakından takip edilirken, bazı kalemlerin ki ise dönemler itibarı ile dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla yorumlarda böyle bir durumun sözkonusu olup olmadığı gözden uzak tutulmamalıdır.

### **3.2.2.1.1.5. Oranlara İlişkin Endüstri Ortalamaları**

İşletme yönetiminin başarısının gelirleri maksimize ve giderleri kaliteden ödün vermeden minimize etmekten geçtiğini daha önce belirtmiştik. Bunları ölçebilmek ve analiz edebilmek için de çeşitli analiz ve karşılaştırma araçlarından yararlanılmaktadır. Bunlardan birisi de oranlar (rasyolar) dır. Tabii ki elde edilen oranlar çeşitli analiz araçları ile desteklenir ve benzer işletmeler veya sektör ortalamaları ile karşılaştırılırsa daha anlamlı hale gelecektir. Bununla birlikte karşılaştırılmalarında işletme kendine has olan özelliklerini de gözden uzak tutmaması gerekmektedir.

Bu bölümde yiyecek-içecek maliyet, satış ve stoklara yönelik kullanılabilir oranlara ve işaret ettikleri sorunlara ilişkin genel çerçeveli saptamalar yapılmıştır. Bu oranlara gerçek işletme verileri ile bir sonraki bölümde saptanacağından, tekrardan kaçınmak için burada kuramsal örneklerden kaçınılmıştır.

<sup>(42)</sup> AKGÜÇ, Öztin: a.g.e. s. 87

Diğer yandan Tablo 58' de Konaklama İşletmelerine ilişkin dünya standartları yer almaktadır. Bu oranları (ülke veya işletme bazında) etkileyen birçok etken bulunmakla birlikte fikir vermesi ve son bölümde yapılacak uygulama çalışmalarına baz olması bakımından burada yer verilmiştir.

Tablo:58 İşletme Gelir ve Giderleri İçinde Yiyecek İçecek Oranına İlişkin Dünya Standartları

	AFRİKA VE ORTADOĞU ORTALAMASI (%)	ASYA- AVUSTRALYA ORTALAMASI (%)	KUZEY AMERİKA ORTALAMASI (%)	LATİN AMERİKA ORTALAMASI (%)	AVRUPA ORTALAMASI (%)	DÜNYA ORTALAMASI (%)
KONAKLAMA GELİRİ	45,6	48,2	58,2	59,3	53,8	53,2
YIYECEK GELİRİ	29	30,3	25,3	20,4	26,6	26,9
İÇECEK GELİRİ	10,5	11,0	10,8	9,3	11,8	11
DİĞER DEPRTMAN GEL.	12	7,5	4	7,9	5,9	6,6
KİRA VE DİĞER GEL.	2,9	3	1,7	3,1	1,9	2,3
TOPLAM GELİRLER	100	100	100	100	100	100
PERSONEL GİDERİ	28	27,8	34,5	28,7	34	31,7
YİY.-İÇ. MAL. GİDERİ	13,3	10,1	8,2	8,9	8,2	8,9
PAZARLAMA GİDERİ	2,8	3,1	4	3,6	2,5	3,2
ISITMA-AYD. SU GİDERİ	4,6	4,4	5	4,1	3,7	4,3
BAKIM-ONARIM GİDERİ	4,5	4,1	3,4	3,3	3,1	3,6
DİĞER GİDERLER	0,9	1	5	5,2	2,1	2,6
KİRA GİDERİ	31,5	25,8	29,9	3,4	23,9	27,2
AMORTİSMANLAR	4,7	3,1	2,7	3,4	8,6	4,5
	2,6	2,9	5,8	6,2	4,9	4,2
TOPLAM GİDERLER	92,9	82,3	98,5	94,8	91	90,2
KAR/ZARAR	7,1	17,7	1,5	5,2	9	9,8
GECELEME						
YERLİ	24,9	49,2	76,9	58,2	42,1	50,2
YABANCI	75,6	50,8	23,1	41,8	57,9	49,8
ODA BAŞ. KON.ÜNİ.PER.A	0,24	0,25	0,21	0,27	0,24	0,24
ODA BAŞ. PER. ADEDİ	1,08	0,94	0,64	1,13	0,76	0,91
DA DOLULUK ORANI	61,8	68,3	67	67,9	67,1	66,4

Kaynak : AKIN Hasan, a.g.e., s. 184

### 3.2.2.2. Aritmetik Ortalama ve Medyan

Aritmetik ortalama, bir seriyi oluşturan terimler toplamının serideki terim sayısına oranı olarak tanımlanır<sup>(43)</sup>. Yani, bir seride; 10,20,30,50,80 gibi bir dağılım söz konusu olduğunda bunun aritmetik ortalaması  $120/6 = 20$ ' dir.

Aritmetik ortalama da yer alan tüm değerler dikkate alındığından serideki aşırı büyük ve küçük değerlerden etkilenirler.

<sup>(43)</sup> ÇÖMLEKÇİ Necla, YÜZER Fuat, AĞAOĞLU Embiya, *İstatistik*, Anadolu Ün. Yayınları No:38, Ankara, 1984, s. 52

Otel işletmesinin ana restoranın pazar günlerine ait satış hasılatının şu şekilde gerçekleştiğini varsayalım.

Pazar Günleri Yiyecek Satışları (Ortalama)

<u>Hafta</u>	<u>Satışlar</u>	
1	21.000.000 TL.	
2	6.000.000 TL.	
3	24.000.000 TL.	Ortalama Satışlar = $110/5 = 22.000.000$ TL.
4	28.000.000 TL.	
5	31.000.000 TL.	
<u>Toplam</u>	<u>110.000.000 TL.</u>	

Medyan ise; birimleri küçükten büyüğe veya büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir seride tam ortaya düşen ve seriyi iki eşit kısma bölen terimin değeri veya serinin tam ortasındaki iki terimin aritmetik ortalamasıdır<sup>(44)</sup>.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere medyan tüm terimleri değil sadece ortaya düşen terim veya terimlerin değerine bağlıdır. Ortaya düşen 2 terim varsa bunların aritmetik ortalaması alınır.

Medyanda seriyi oluşturan birimler büyüklük sırasına konur ve tam ortaya düşen elemanın değeri araştırılır. Bu bulunan değer, ilgili serinin medyanıdır.

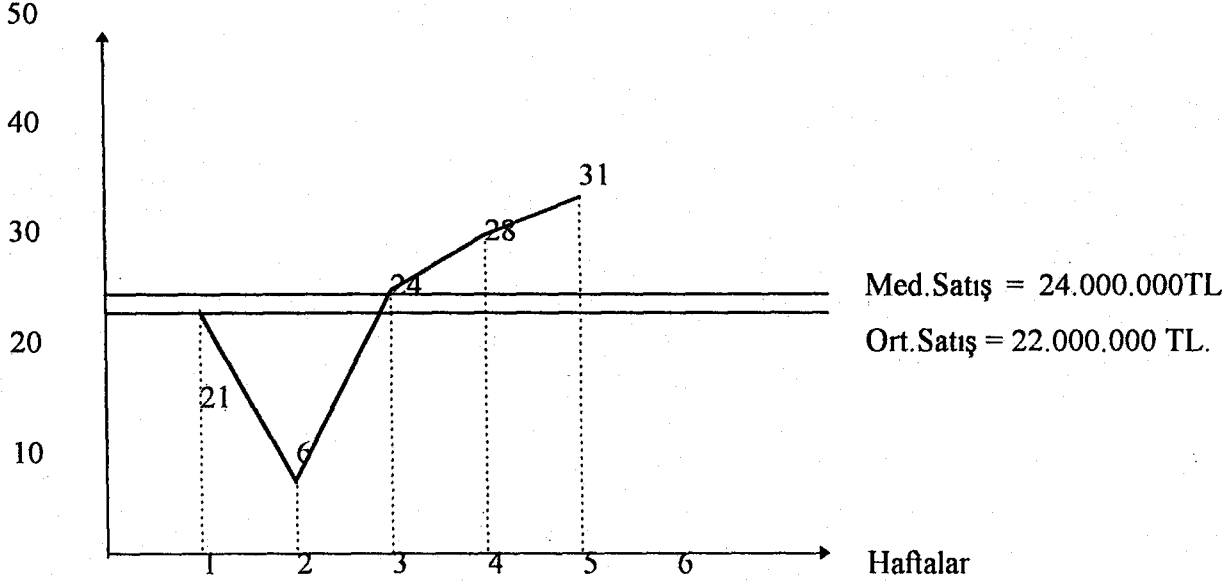
Yukarıdaki verilen örneği ele alırsak pazar günleri yiyecek satışları (medyan)

<u>Hafta</u>	<u>Satışlar</u>	
2	6.000.000 TL	
1	21.000.000 TL.	
3	24.000.000 TL. (*)	Medyan satışlar = 24.000.000 TL.' dir.
4	28.000.000 TL.	
5	31.000.000 TL	
<u>Toplam</u>	<u>110.000.000 TL.</u>	

<sup>(44)</sup> ÇÖMLEKÇİ Necla, YÜZER Fuat, AĞAOĞLU Embiya, a.g.c., s. 70

Şekil:22 Aritmetik Ortalama ve Medyan Satışlar (Medyanın Yararı)

Satışlar (mil.TL.)



Bu verilerin haftalar itibarı ile şu şekilde gerçekleşmiş olduğunu varsaydığımızda, karşımıza şu tablo ortaya çıkacaktır.

Pazar günleri yiyecek satışları  
(ortalama)

Hafta	Satışlar
1	9.000.000 TL
2	11.000.000 TL
3	22.000.000 TL
4	36.000.000 TL
5	38.000.000 TL
6	40.000.000 TL
7	42.000.000 TL
<b>TOPLAM</b>	<b>198.000.000 TL</b>

Ortalama satış =  $198.000.000/7 = 28.000.000$  TL.

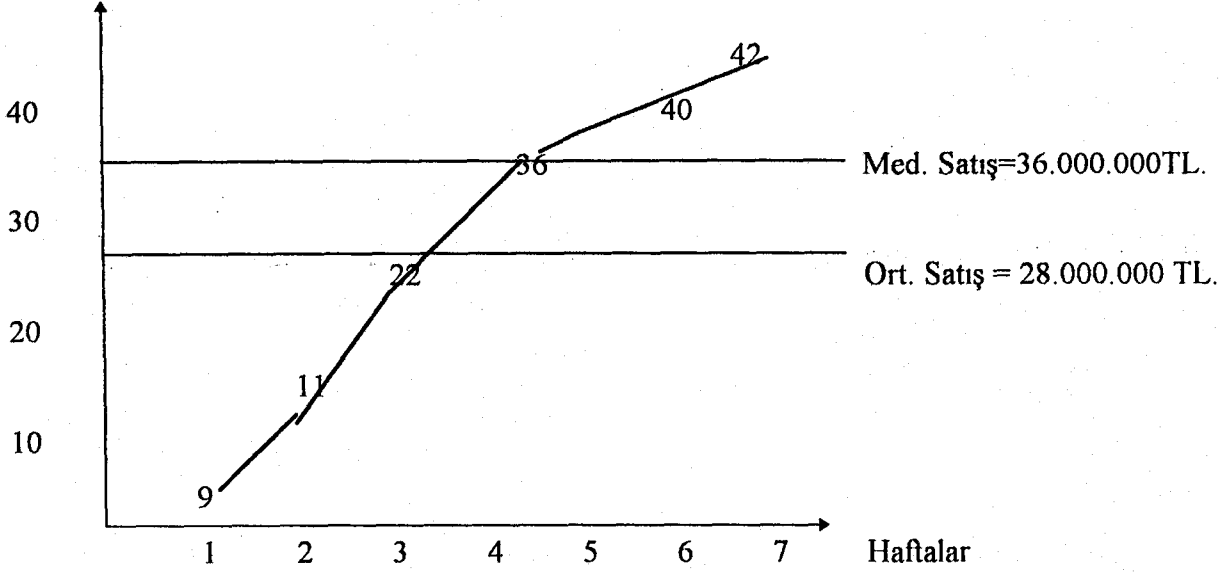
Pazar günleri yiyecek satışları  
(medyan)

Hafta	Satışlar
1	9.000.000 TL
2	11.000.000 TL
3	22.000.000 TL
4	36.000.000 TL(*)
5	38.000.000 TL
6	40.000.000 TL
7	42.000.000 TL
<b>TOPLAM</b>	<b>198.000.000TL</b>

Medyan satış = 36.000.000 TL

Şekil:23 Aritmetik Ortalama ve Medyan Satışlar (Ortalamanın Yararları)

Satışlar (Milyon TL.)



Şekil 22' de görüldüğü üzere 5 haftanın üçünde pazar günlerinin satışları 24.000.000 TL ve üzerinde gerçekleşmiştir. Burada aşırı küçük olan 2. haftadaki değer ortalamayı etkilemektedir. Dolayısıyla 22.000.000 TL pazar günlük satışları temsil ettiğini söylemek mümkün değildir(ortalama satış). Dolayısıyla haftalar arasındaki günlerde olağanüstü küçük ve yüksek değerler küçük bir değer oluşturması durumunda o günleri en iyi temsil eden değer medyandır. Zira bu durumda medyan en küçük ve yüksek değerlerden etkilenmez.

Şayet, küçük ve yüksek değerler dağılımda yoksa, veya bir sıra takip ediyorsa bu durumda ortalama değer sonucu daha iyi yansıtır. Zira Şekil 23' de görüldüğü gibi 7 haftanın 3' ünde ortalama satışlar 28.000.000 TL' nin altında gerçekleşmiştir.

Şayet veri grubunda en düşük ve en yüksek değerler belirli bir uçta gerçekleşmiş veya olağanüstü yüksek ve düşük değerler toplam içinde küçük bir yüzde oluşturuyorsa bu durumda tipik değerleri en iyi medyan temsil etmektedir. Zira medyan bu ekstrem değerlerden etkilenmez. Şayet dağılımda ekstrem değerler yoksa tipik değerleri ortalama daha iyi yansıtmaktadır. Yiyecek-içecek yöneticisi aritmetik ortalama veya medyayı seçerken gerçeği yansıtmaması bakımından eldeki verileri dikkate alması gerekmektedir.



Her ne kadar aritmetik ortalama yaygın bir kullanım alanına sahip olmakla birlikte, yukarıdaki kuramsal örnekte göstermektedir ki, menü planlaması ve satış analizlerinde bu yöntem her zaman geçerli olmamaktadır. Diğer bir ifade ile, gerçeği tam olarak yansıtmaktan uzak kalmaktadır. Bu nedenle aritmetik ortalama veya medyan kullanımında veri bileşimleri dikkate alınarak, karar verme yoluna gidilmelidir.

### 3.2.2.3. Sapmalar

Karşılaştırmalı analizin amacı belirli zaman dönemleri arasında önceden belirlenen standartlar, bütçeler veya endüstri ortalaması ile gerçekleşen maliyet ve satışların sonucu ortaya çıkan sapmaların nedenlerini analiz ederek gerekli tedbirlerin alınmasına yöneliktir.

Tabii ki burada önemli bir husus karşılaştırılan kalemlerin karşılaştırılabilir nitelikte olması gerekmektedir. Zira ağırlama hizmet endüstrisinde işletmelerin benzer durumda olması aynı sonuca ulaşacakları anlamını taşımaz. Zira endüstri ortalamaları çeşitli bileşimlerin sonucudur<sup>(45)</sup>.

Aşağıdaki verilen örnekte fiili satışlar ile bütçelenmiş satışlar arasında bir farkın olduğu görülmektedir. Diğer yandan gider ve maliyet kalemlerinde de bütçelenenden daha fazla bir gerçekleşme olduğu açık olarak görülmektedir.

BÜTÇELENEN		GERÇEKLEŞEN	
A-BRÜT SATIŞLAR	10.000.000TL	A-BRÜT SATIŞLAR	11.000.000TL
1.Yiy.-İçecek Satışları		1.Yiy.-İçecek Satış.	
- Yiy.Satışları	6.000.000 TL	- Yiy.Satışları	6.000.000TL
- İçecek Satışları	4.000.000 TL	- İçecek Satışları	4.000.000TL
B-SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	-	B-SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	-
C-NET SATIŞLAR	10.000.000TL	C-NET SATIŞLAR	14.000.000TL
D-SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	7.000.000 TL	D-SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	8.000.000 TL
1.Satınalmanın maliyeti		1.Satınalmanın mal.	
-Yiy.maliyeti	3.000.000 TL	-Yiy.maliyeti	3.300.000TL
-İçecek maliyeti	1.000.000 TL	-İçecek maliyeti	1.400.000TL
- Personel gideri	3.000.000 TL	- Personel gideri	3.300.000TL
Brüt Satış Kârı	3.000.000 TL	Brüt Satış Kârı	3.000.000TL
E-FAALİYET GİDERLERİ (-)	2.000.000 TL	E-FAALİYET GİDERLERİ (-)	2.100.000 TL
1.Genel Yön.Gid.	2.000.000 TL	1.Genel Yön.Gid.	2.000.000TL
FAALİYET KÂRI	1.000.000 TL	FAALİYET KÂRI	900.000 TL

(45) FAY, RHOADAS, ROSENBLATT: Çev. BEKÇİOĞLU Selim, a.g.e., s. 199.

Bütçelenen ile gerçekleşen arasındaki farkların varlığı net olarak kalemler itibarı ile görülmesine rağmen nedenlerini bilmek mümkün olmamaktadır. Bu farklılıkların analiz edilerek hangi etkenin veya etkenlerin karı etkilediğinin saptanması gerekmektedir.

Sapmaların analizine ilişkin sektörel bazda standart bir yöntem olmamakla birlikte, sapma analizlerinin yapılaş biçimine ilişkin prensipler genelde bilinmektedir<sup>(46)</sup>

*a) Satışla ilgili sapmalar*

Satışlara ilişkin bazı varsayımlardan hareket ederek sapmaların nasıl bulunabileceğine ilişkin şu örneği verebiliriz.

Restoranın verilerinin şu şekilde olduğunu varsayalım

<i>Bütçelenen</i>		<i>Gerçekleşen</i>	
<i>Porsiyon Sayısı</i>	<i>Ort. Satış Tutarı</i>	<i>Porsiyon Sayısı</i>	<i>Ort. Satış Tutarı</i>
500	400 TL.	600	500 TL.

Bütçelenen hasılat =  $500 \times 4000 = 2.000.000$  TL.

Gerçekleşen hasılat =  $600 \times 5000 = 3.000.000$  TL.

Dolayısıyla bütçelenen ile gerçekleşen hasılat arasında 1.000.000 TL.'lık bir sapma sözkonusudur. Bu sapma; satış fiyatı sapmasından ve miktar sapmasından kaynaklanabilir.

*Satış fiyatı sapması*; standart satış fiyatı ile gerçekleşen satış fiyatı farkının gerçekleşen satış miktarı ile çarpımı sonucu bulunur.

Ortalama kuver başına satış tutarı farkı =  $5000 - 4000 = 1000$  TL.

Gerçekleşen kuver satışı =  $600 = 600 \times 1000 = 600.000$  TL.

*Miktar sapması ise*; gerçek satılan miktar ile standart kabul edilen miktar farkının standart fiyat ile çarpımı sonucu elde edilebilir.

Gerçekleşen satış miktarı =  $600 - \text{standart miktar } 500 = 100$  kuver elde edilebilir.

Standart fiyat =  $4000 \times 100 = 400.000$  TL.

Bütçelenmiş satış = 2.000.000 TL.

Fiyattaki sapma = 600.000 TL.

Miktardaki sapma = 400.000 TL.

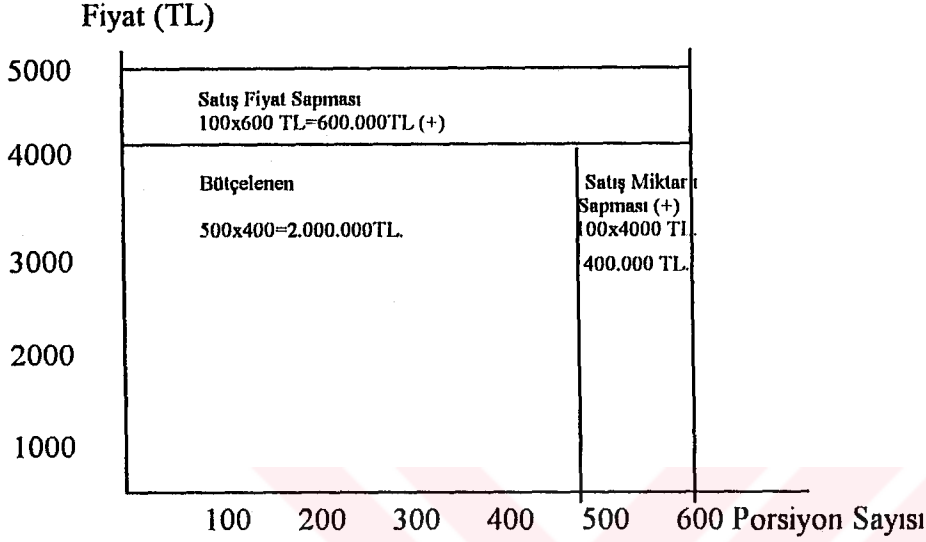
Gerçekleşen satış = 3.000.000 TL

<sup>(46)</sup> KOTAS Richard : Management Accounting for Hotels and Restorants, Hayden Book Company, INC., New Jersey, 1979, s. 173

Gerçekleşen satış = 3.000.000 TL

Belirlenen satış sapmalarını aşağıdaki (Şekil 24) grafik yardımı ile de görmek mümkündür.

Şekil:24 Satış Sapması



Buradaki 1.000.000 TL' lik sapmanın 600.000 TL.' si daha yüksek satış fiyatından, 400.000 TL' si ise planlanandan daha fazla miktardaki satıştan kaynaklandığını söyleyebiliriz.

*b) Maliyetle ilgili sapmalar*

Bütçelenmiş ve gerçekleşmiş verilerin şu şekilde olduğunu varsayalım:

	<i>Bütçelenen</i>	<i>Gerçekleşen</i>
<i>Porsiyon sayısı</i>	200	250
<i>Porsiyon başına maliyet</i>	100	120
<i>Toplam yiyecek maliyeti</i>	20.000 TL.	30.000 TL.

Verilerden şu iki husus anlaşılmaktadır

- Bütçelenenden daha fazla porsiyon satışı gerçekleşmiş
- Bütçelenenden daha fazla maliyet unsuru ortaya çıkmıştır

Daha fazla maliyet unsurunun nedeni kullanım sapmasından kaynaklanmış olabilir. Diğer bir ifade ile, etkin olmayan bir üretim sonucu bu sapmanın ortaya çıkması muhtemeldir.

*Miktar sapması*; standart porsiyon sayısı ile gerçekleşen porsiyon sayısı arasındaki farkın standart maliyetle çarpılması sonucu bulunabilir.

$$\text{Miktar sapması} = 250 - 200 = 50 \text{ kuver} \times 100 = 5000 \text{ TL.}$$

*Satılma fiyat sapması ise*; bütçelenen ile gerçekleşen fiyat farkının gerçekleşen porsiyon sayısı ile çarpımından elde edilmektedir.

$$\text{Fiyat sapması} = 120 - 100 = 20 \text{ TL} \times 250 = 5000 \text{ TL.}$$

$$\text{Bütçelenen yiyecek maliyeti} = 20.000 \text{ TL.}$$

$$\text{Miktar sapması} = 5000 \text{ TL.}$$

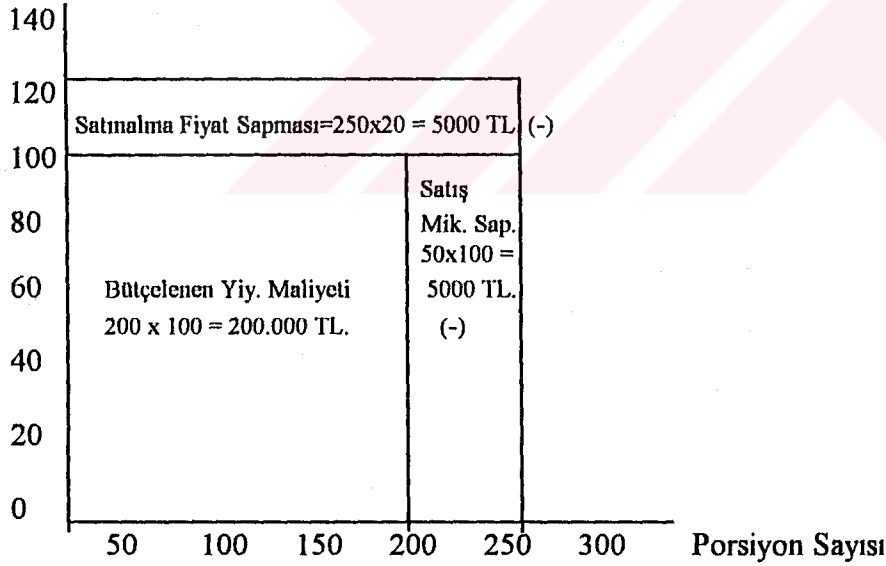
$$\text{Fiyat sapması} = 5000 \text{ TL.}$$

$$\text{Gerçekleşen yiyecek maliyeti} = 30.000 \text{ TL.}$$

Maliyet sapmaları Şekil 25' de görülmektedir.

Şekil:25 Maliyet Sapması

Por.Başına Yiy.Mal.(TL)



Bununla birlikte kullanım miktar sapması içerisinde satılma fiyat sapması da sözkonusu olabilmektedir. Zira birçok nedenden dolayı satılma fiyatı, bütçelenenden daha farklı olarak gerçekleşebilmektedir.

Aynı örnekte satınalma fiyatının bütçelenenden porsiyon başına 10 TL. daha fazla olarak gerçekleştiğini varsayalım.

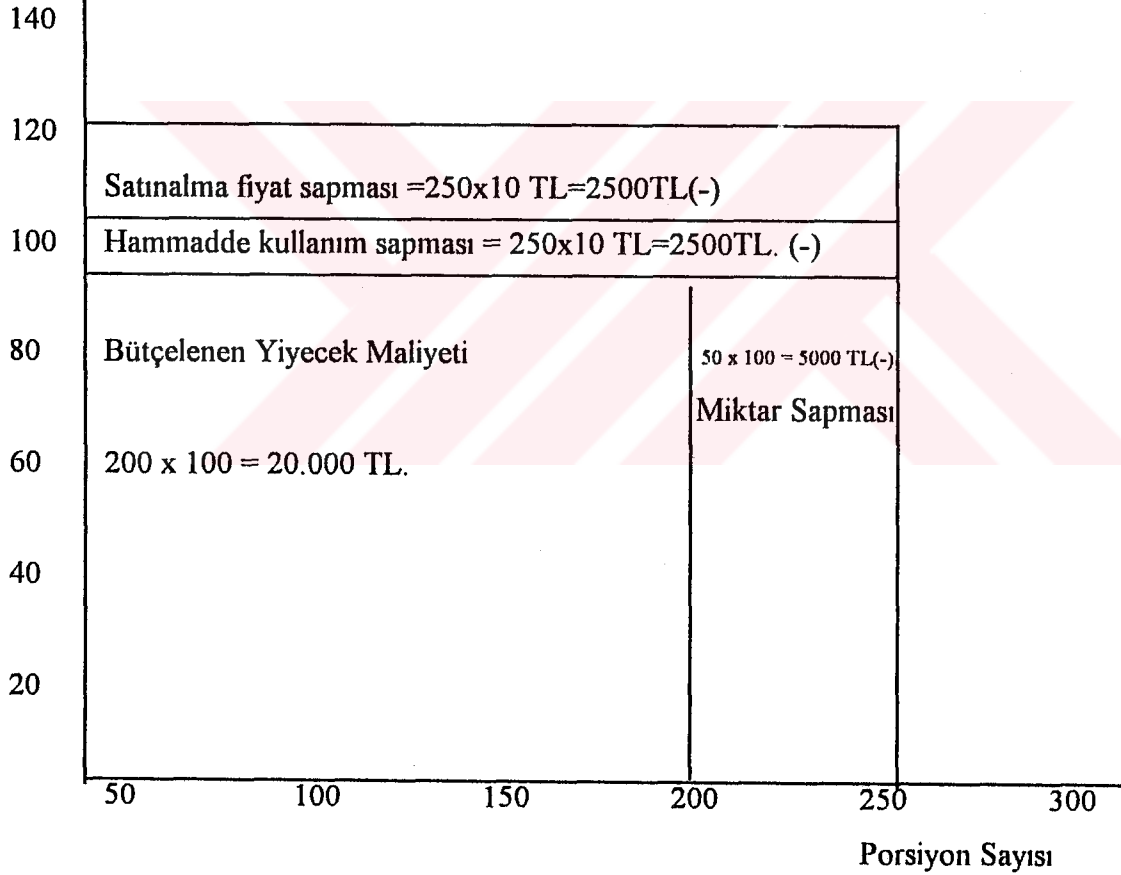
Bu durumda karşımıza (Şekil 26) şu sapmalar çıkmaktadır

- Satınalma fiyat sapması
- Hammadde kullanım sapması
- Miktar sapması

Bu sapmaları Şekil 26' da görüldüğü gibi ifade etmek mümkündür.

Şekil:26 Maliyet Sapması

Porsiyon Başına Yiyecek Maliyeti (TL)



Bütçelenen Yiyecek Maliyeti = 20.000

Miktar Sapması = 5000

Kullanım Sapması = 2500

Fiyat Sapması = 2500

Gerçekleşen Yiyecek Mal. = 30.000

*Tüm sapmaları aynı örnekte görebilmek için restoranda satışı yapılan pürzola ile ilgili verilerin Şu Şekilde olduğunu varsayalım.*

<u>Standart</u>	<u>Gerçekleşen</u>
Satış miktarı 80 porsiyon	100 porsiyon
Satış fiyatı 500.000TL/porsiyon	450.000 TL/porsiyon
Pürzola miktarı 20 kg.	30 kg.
Satınalma fiyatı 800.000 TL./kg.	850.000 TL./kg.

Bu durumda pürzola ile ilgili planlanan ve gerçekteŐen brüt kar Şu Şekilde olacaktır.

<u>Standart</u>	<u>Gerçekleşen</u>
Satış hasılatı (80x500.000) = 40.000.000 TL.	(100x450) = 45.000.000 TL.
Yiyecek maliyeti (20x800.000) = 16.000.000 TL.	(30x850.000) = 25.500.000 TL.
Brüt kar 24.000.000 TL.	19.500.000 TL.

Görüldüğü gibi burada hem maliyet hem de satışlarla ilgili olarak Şu sapmalar sözkonusu olmaktadır.

- Satış fiyat sapması
- Satış miktar sapması
- Kullanım sapması
- Satınalma fiyat sapması

#### *a) Satışla ilgili sapmalar*

- Satış fiyat sapması = 500.000TL. - 450.000TL. x 100 porsiyon  
= 5.000.000 TL (-) sapma
- Satış miktarı sapması = 100 porsiyon - 80 porsiyon x 500.000 TL.  
= 10.000.000 TL. (+) sapma
- Satışla ilgili toplam sapma = 10.000.000 TL. - 500.000 TL.  
= 5.000.000 TL. (+) sapma

#### *b) Maliyetle ilgili sapmalar*

- Kullanım sapması  
80 porsiyon için 20 kg (st)  
100 " " ?  
100 x 20/80 = 25 kg (standartı)

---


$$(30 \text{ kg} - 25 \text{ kg}) 5 \text{ kg} \times 800.000 \text{ TL} = 4.000.000 \text{ TL (-) sapma}$$

- Satınalma fiyat sapması  
(800.000-850.000) 50.000 TL x 30kg = 1.500.000 TL (-) sapma

- Satış miktarı sapmasının maliyeti

$$(100-80 = 20 \text{ porsiyon} = 5\text{kg prizola}) 5 \text{ kg} \times 800.000\text{TL} = 4.000.000 \text{ TL maliyet}$$

- Toplam maliyet sapması

$$4.000.000 + 1.500.000 = 5.500.000 \text{ TL. (-) sapma}$$

$$\begin{array}{r} \text{-Planlanan satış hasılatı} = 40.000.000 \text{ TL} \\ \text{Satış miktar sapması} = 10.000.000 \text{ TL. (+)} \\ \hline 50.000.000 \text{ TL} \\ \text{Satış fiyatı sapması} = 5.000.000 \text{ TL. (-)} \\ \hline \end{array}$$

$$\text{Gerçekleşen satış hasılatı} = 45.000.000 \text{ TL:}$$

$$\begin{array}{r} \text{-Planlanan yiyecek maliyeti} = 16.000.000 \text{ TL.} \\ \text{Kullanım sapması} = 4.000.000 \text{ TL. (-)} \\ \text{Satınalma fiyat sapması} = 1.500.000 \text{ TL. (-)} \\ \text{Satış miktarı sapmasının maliyeti} = 4.000.000 \text{ TL.} \\ \hline \text{Gerçekleşen yiyecek maliyeti} = 25.500.000 \text{ TL:} \end{array}$$

$$\text{Satış hasılatı - gerçekleşen maliyet} = \text{gerçekleşen brüt kar}$$

$$45.000.000 - 25.500.000 = 19.500.000 \text{ TL.}$$

Örneklerden de görüleceği üzere yiyecek ve içeceğe ilişkin maliyet ve satışlarla ilgili sapma nedenlerinin ana kaynağı belirlenebilmektedir. Sapma sonuçlarına göre planlanan miktar ve satış hasılatlarına ilişkin değerlendirmelerde daha net olarak yapılabilir.

Satış ve maliyetlere ilişkin verdiğimiz örnekler işletmedeki her bir yiyecek ve içecek için yapılarak Tablo 59 ve 60' a kaydedilerek maliyet ve satışlara ilişkin sapmalar bir bütün halinde görülebilir.

Verdiğimiz örneklerin dışında sapma analizleri çok değişik amaçlar için kullanılabilir. Örneğin ziyafetlerdeki personel ücretlerine ilişkin sapmalar, faaliyet bütçeleri ile ilgili sapmalar, karlılıkla ilgili sapmalar gibi. Diğer yandan otelin yiyecek-içecek ünitelerine ilişkin sapmalar da hesaplanarak üniteler itibarı ile analiz edilip genel değerlendirmeler yapılabilir.





Sapmalara ilişkin küçük bir örneği otel organizasyonu içerisinde yer alan üniteler itibarı ile vererek değerlendirmeye çalışacağız.

Yılmaz Otelin satış ünitelerine ilişkin bütçelenen ve gerçekleşen yiyecek - içecek verileri şu şekildedir.

**Yılmaz Otel Bütçelenen Yiyecek-İçecek Satışları (Kişi Başı Ortalaması)**

Satış Üniteleri	Yiy. Satışlar (TL)	İçecek Satışlar (TL)	Kuver	Satışlar (TL)
Kafeterya	1.500.000	180.000	1500	2.520.000.000
Lobi	900.000	300.000	400	480.000.000
Mimoza Clup	230.000	330.000	120	67.200.000
Ziyafet Salonu	240.000	80.000	90	28.800.000
<b>Toplam</b>				<b>3.096.000.000</b>

**Yılmaz Otel Gerçekleşen Yiyecek-İçecek Satışları (Kişi Başı Ortalaması)**

Satış Üniteleri	Yiy. Satışlar (TL)	İçecek Satışlar (TL)	Kuver	Satışlar (TL)
Kafeterya	1.520.000	170.000	1480	2.501.200.000
Lobi	890.000	330.000	410	500.200.000
Mimoza Clup	220.000	340.000	130	72.800.000
Ziyafet Salonu	220.000	90.000	95	29.450.000
<b>Toplam</b>				<b>3.103.650.000</b>

**Sapmalar :**

**a) Kafeterya**

Bütçelenen Satışlar	2.520.000.000 TL.
(+) fiyat sapması (yiy.) (20.000 TL.x1480)	29.600.000
	<hr/>
	2.549.600.000

(-) miktar sapması (yiy.) (1.500.000 x 20) 30.000.000

(-) miktar sapması (içecek) (180.000 x 20) 3.600.000

(-) satış fiyat sapması (içecek) (10.000 x 1480)14.800.000 48.400.000

Gereçekleşen Satış 2.501.200.000 TL.

*b) Lobi*

Bütçelenmiş Satışlar		480.000.000 TL:
(+) Miktar sapması (yiy.) (900.000 x 10)	9.000.000	
(+) Miktar sapması (iç) (300.000 x 10)	3.000.000	
(+) Satış fiyatı sapması (yiy) (300.000 x 410)	12.300.000	24.300.000
		<u>504.300.000 TL.</u>
(-) Satış fiyat sapması (yiy.) (10.000x410)		4.100.000 TL.
Gerçekleşen Satış		<u>500.200.000 TL.</u>

*c) Mimoza Klubü*

Bütçelenmiş Satışlar		67.000.000 TL:
(+) Miktar sapması (yiy.) (230.000 x 10)	2.300.000	
(+) Miktar sapması (iç) (330.000 x 10)	3.300.000	
(+) Satış fiyatı sapması (iç.) (10.000 x 130)	1.300.000	6.900.000
		<u>74.100.000 TL.</u>
(-) Satış fiyat sapması (yiy.) (10.000x130)		1.300.000 TL.
Gerçekleşen Satış		<u>72.800.000 TL.</u>

*d) Ziyafet Salonu*

Bütçelenmiş Satışlar		28.800.000 TL:
(+) Miktar sapması (yiy.) (240.000 x 5)	1.200.000	
(+) Miktar sapması (iç) (80.000 x 5)	400.000	
(+) Satış fiyatı sapması (yiy) (10.000 x 95)	950.000	2.550.000
		<u>31.350.000 TL.</u>
(-) Satış fiyat sapması (yiy.) (20.000x95)		1.900.000 TL.
Gerçekleşen Satış		<u>29.450.000 TL.</u>

Yılmaz Otel Satış Üniteleri Sapma Tablosu

Satış Üniteleri	Bütçelenen Satışlar	Sapmalar (Yiyecek) (TL)		Sapmalar (İçecek) (TL)		Gerçekleşen Satışlar (TL)
		Fiyat sap.	Miktar sap.	Fiyat sap.	Miktar sap.	
Kafeterya	2.520.000.000	+29.600.000	-30.000.000	-14.800.000	-3.600.000	2.501.000.000
Lobi	480.000.000	-4.100.000	+9.000.000	+12.300.000	+3.000.000	500.200.000
Mimoza Club	67.200.000	-1.300.000	+2.300.000	+1.300.000	+3.300.000	72.800.000
Ziyafet Salonu	28.800.000	-1.900.000	+1.200.000	+950.000	+400.000	29.450.000
Toplam	3.096.000.000	+22.300.000	-17.500.000	-250.000	+3.100.000	3.103.650.000

Sapma tablosundan da görüleceği üzere toplam bütçelenen ile gerçekleşen satışlar arasındaki fark oldukça düşük düzeydedir. Zira bazı (+) sapmalar (-) sapmaları karşıladığı için toplam üzerine çok fazla etki etmemektedir.

Bununla birlikte en fazla sapma kafeteryada görülmektedir. Dolayısıyla kafeteryadaki yiyecek ve içeceklerle ilgili sapmaların nedenleri araştırılarak gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

#### 3.2.2.4. Eğilim Yüzdeleri (Trend) İle Analiz Yöntemi

İstatiksel seriler zaman, mekan ve bölünme serileri olarak 3 grupta incelenebilir. Zaman serileri özellikle iktisat ve işletme alanlarında büyük önem taşımaktadır. Zira, önceki dönemlere ait gözlemlerin incelenerek belirli eğilimlerin saptanması ve ileriye dönük projeksiyonların yapılmasına olanak tanır<sup>(47)</sup>.

İktisadi bir zaman serisinin değerleri şunlardan etkilenebilir

- Trend (genel eğilim)
- Konjoktürel dalgalanmalar
- Mevsimlik dalgalanmalar
- Geçici tesadüfi hareketler

Olayı etkileyen ana nedenler ona uzun dönemde yön verirler. Ana nedenler uzun dönemde genelde sabittir. Bununla birlikte bazen azalış ve artışların dozu değişebildiği gibi yön de değiştirebilir. Dolayısıyla trend doğrusal olduğu gibi eğrisel de olabilir.

Trend analizleri esas itibarı ile şu şekilde yapılabilir

- Basit grafik yöntemi
- Hareketli ortalamalar yöntemi
- En küçük kareler yöntemi

Her yöntemin kendine has avantaj ve dezavantajları sözkonusudur. Ağırlama hizmet sektöründe basit grafik yönteminden yararlanılarak geçmiş verilerin ileriye dönük kullanılması edilmesi en yaygın olanıdır.

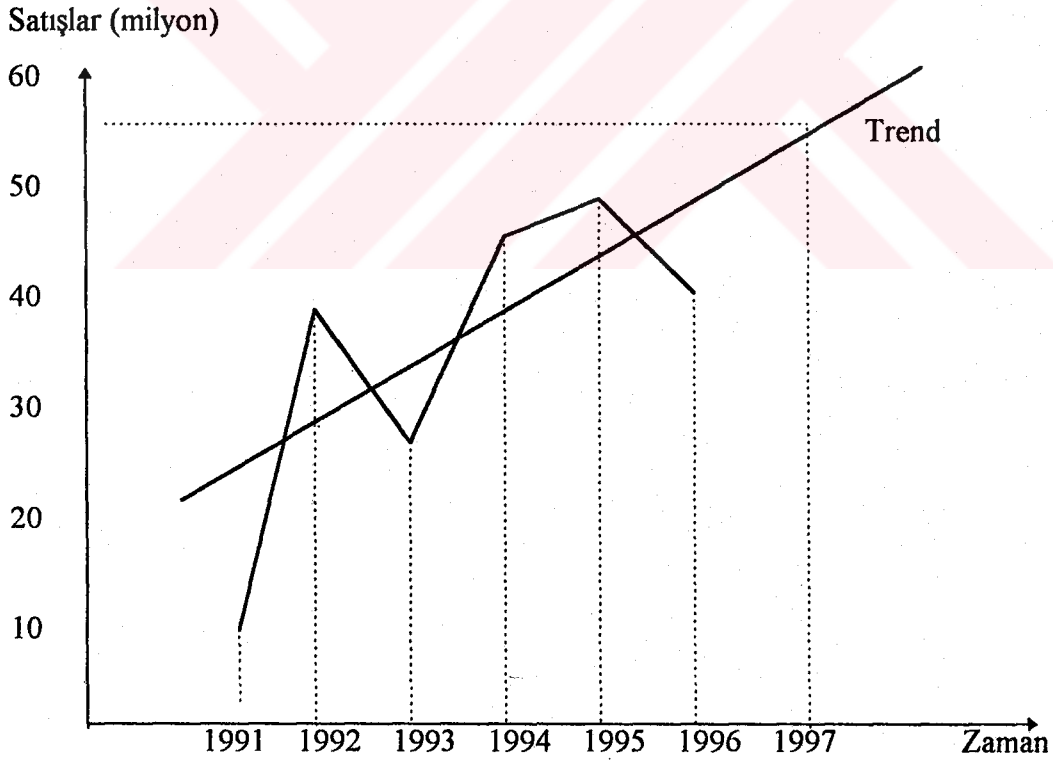
<sup>(47)</sup> ÇÖMLEKÇİ, YÜZER, AĞAOĞLU, a.g.e., s. 292

Basit grafik yönteminde temel ilke, seriyi 2 eşit kısma bölerek elde edilen 2 serinin ortalamalarından yararlanmaktır. Örneğin; Özer restoranın yıllar itibarı ile satışlarının şu şekilde gerçekleştiğini varsayalım.

Yıllar	Satışlar	
1991	10.000.000TL	$y_1 = \frac{10.000.000 + 38.000.000 + 27.000.000}{3} = 25.000.000 \text{ TL.}$
1992	38.000.000	
1993	27.000.000	
1994	44.000.000	$y_2 = \frac{44.000.000 + 46.000.000 + 42.000.000}{3} = 44.000.000 \text{ TL.}$
1995	46.000.000	
1996	42.000.000	

1993 ile 1991 yılları arasındaki kalan kısmın aritmetik ortalaması  $Y_1 = 25.000.000$  TL. bulunmuştur. Dolayısı 2 yılın ortası olan 1992' den bir dik çıkılır ve işaretlenir. 1994-96 yılları içinde aynı şey yapılarak 2 nokta birleştirilir (Şekil 27) ve trend doğrusu elde edilir.

Şekil:27 Satışlarda Basit Grafik Yöntemi



1997 yılı tahmini satış için 1997' den bir dikme çıkarılarak trend eğrisinin kestiği nokta işaretlenir. İşaretli noktadan y1 eksenine çıkılan dikme, o yılın tahmini satış miktarıdır. Bu 55.000.000 TL dir.

Zaman serisi tek sayılı ise, ortaya düşen terim dikkate alınmadan yukarıdaki işlem yapılır. Örneğin:

<u>Yıllar</u>	<u>Satışlar (milyon)</u>	
1990	40	Y1 = 30
1991	30	
1992	20	
1993	80	1993 yılı dikkate alınmadan önceki örnekte olduğu gibi belirlenir.
1994	70	Y2 = 86
1995	90	
1996	100	

Trend analizi dönemler itibarı ile elde edilen başarıları karşılaştırmak, değişimleri veya farklılıkları mutlak veya farklı bir temel değere göre nisbi olarak belirlemek için kullanılır<sup>(48)</sup>

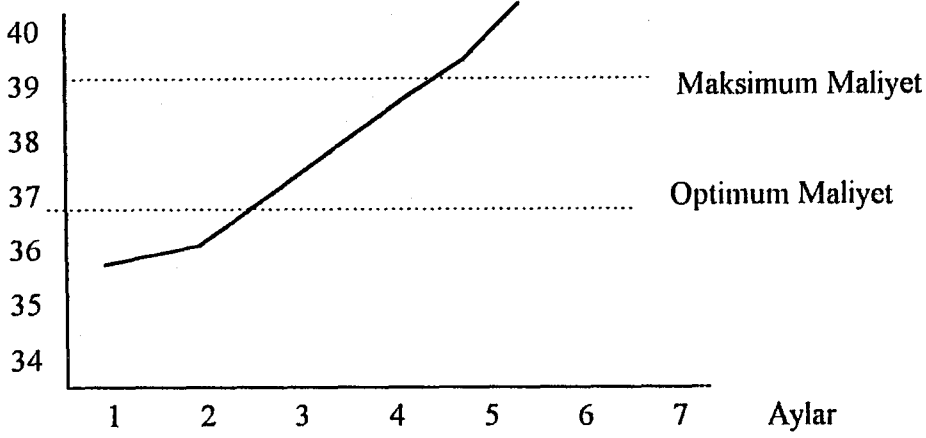
Bir planlama aracı olarak işletmenin gelecekteki öngörülen aktivitesi için trend analizlerinden yararlanabildiği gibi, bir kontrol aracı olarak da yararlanılabilir. Özellikle bir kontrol aracı olarak, sorun ortaya çıkmadan gerekli önlemlerin ve düzeltici tedbirlerin alınmasına yardımcı olur.

Örneğin, Özer restoranın sezonluk (6 ay) optimum yiyecek maliyetinin (Cost' unun) %37 olması ve bunun %39' u geçmemesi öngörülmektedir. Geçen 4 ayın sonuçlarına göre maliyetler %36 ile %37.4 arasında değişmiş ve her ay belli bir oran artarak 4. ayın sonunda %38.5' a ulaştığı görülmüştür. Dolayısıyla gelecek 3 ayda da aynı oranda bir artış sözkonusu olduğunda, maksimum seviye olan %39' u geçmesi sözkonusu olacaktır.

<sup>(48)</sup> CLIFFORD, RICHARD, ROBERT : Çev: BEKÇİOĞLU Selim, a.g.c., s. 29.

Şekil:28 Özer restoran Yiyecek Maliyetleri

Maliyetler (%)



Bu gelişmeyi grafik yardımı ile görmek ve maliyet seyrini takip etmek daha kolay olacaktır(Şekil 28) Diğer yandan bu maliyet artışına ilişkin yöneticiye gerekli ve yeterli bilgi sunulması durumunda yönetici maliyet artışına neden olan etkenleri saptayarak gerekli tedbirleri zamanında alma imkanına sahip olabilir.

Trend analizleri çözüm aracı olmaktan ziyade gidişin gözlemlenmesi ve durum tesbitine yönelik yapılır. Diğer yandan trend analizleri geçmişteki koşulların bilindiği ve aynen devam edeceği varsayımına dayanır. Analizi yapan kişi geçmiş şartları biliyorsa, beklenen şartları da öngörebilir ve buna dayanarak gelecekteki faaliyetler hakkında bir tahmin yürütebilir.

Trendin yönünün bulunmasında mutlak farkların ve büyüme oranlarının kullanılması önemlidir. Zira mutlak farklar değişimin yönünü net biçimde göstermezken, oransal değerler bu açıdan daha geçerlidir.

Örneğin Özer restoranın yıllık içki satışlarının şu şekilde olduğunu varsayalım.

Yıllar	Gelir	Mutlak Değişme	Yüzde Değişme
1993	50.000.000 TL.	-	-
1994	63.000.000 TL.	+ 13.000.000 TL.	+ 26
1995	79.000.000 TL.	+ 16.000.000 TL.	+ 25
1996	100.000.000 TL.	+ 21.000.000 TL.	+ 27

Görüldüğü gibi mutlak değişme yıllar itibarı ile büyük artışlar göstermekle birlikte, oransal açıdan ele alındığında içki gelirlerindeki artışın %25 civarında olduğu görülmektedir.

Eğilim yüzdeleri metodu genelde tüm otel işletmelerinde yıllar itibarı ile bilanço, gelir tablolarının analizi yanında, faaliyetlerin ayrıntılı incelenmesine yönelik çeşitli amaçlar için hazırlanan tablolarda kullanılmaktadır<sup>(49)</sup>.

Eğilim yüzdeleri ile analiz yönteminde ilgili kalemlerin eğilim yüzdelerinin belirlenebilmesi için, karşılaştırılan yıllardan veya benzer işletmelerden birinin baz alınması gerekir. Baz alınan yıl veya işletme seçilirken, o yıl her yönü ile diğer yılları temsil edebilen bir yıl olmasına özen gösterilmelidir. Benzer işletme ile karşılaştırılırken de tüm özelliklerin aynı olduğundan emin olunması gerekmektedir. Aksi takdirde sonuçlar yöneticiyi yanlış yönlendirebilir. Yani sandalye işgal oranı %80 olan bir restoranın %100 dolu olan bir yılını baz alarak ele alırsak, %100 oranının altındaki her yıl başarısız olarak değerlendirilecektir.

Diğer yandan, ilgili kalemler arasında mantıki bir ilişki kurulabilecekse sonuçlar bir anlam ifade eder.

Analizlerde mutlak değerler gözönünde tutulmakla birlikte eğilim yüzdelerinin de daha dinamik ve daha belirgin sonuçlara ulaşma avantajı yarattığı da unutulmamalıdır.

Baz alınan yılın 100 kabul edilmesi ile diğer yılların eğilim yüzdeleri belirlenir. Bunu şu formülle ifade edebiliriz.

$$\text{Eğilim yüzdeleri} = \frac{\text{Eğilim yüzdesi hesaplanacak yılın mutlak değeri}}{\text{Baz alınan yılın mutlak değeri}} \times 100$$

<sup>(49)</sup> SÜMERKAN Zekeriya: Otel İşletmelerinde Finansal Analiz, ..., s. 62

Şayet yıllar itibarı ile değerlendirme yöntemlerinde ve fiyatlarda olağan dışı değişiklikler söz konusu ise, bunlara ilişkin düzeltmeler yapıldıktan sonra işleme alınmalıdır. Aksi takdirde çıkan sonuçlar büyük ölçüde anlamlarını yitirebilirler.

Otel işletmelerinde eğilim yüzdeleri belirlenerek şu hususlarda analizler yapılabilir

- a) *Bilanço ile ilgili analizler*
- b) *Gelir tablosu ile ilgili analizler*
- c) *Diğer analizler*

Ancak, biz burada konumuz gereği gelir tablosunda yer alan maliyet ve satışlara ilişkin kalemler ve buna bağlı olarak doluluk oranları ile ilgili konularla sınırlı kalmak kaydıyla trend analizlerinden yararlanma yöntemini vermeye çalışacağız.

*a) Yiyecek maliyeti ile yiyecek satışlarının eğilimlerinin karşılaştırılması*

Yapılan analizlerde, yiyecek satış hasılatı eğiliminin artmasının maliyetlerdeki artış eğilimi ile aynı oranda olmaması, veya daha yavaş artışın olması arzulanan bir durumdur. Bu işletmenin satış fiyatlarının belirlenmesi esnasında ayrıntılı bir analizin yapıldığının bir göstergesi olabilir. Diğer yandan satınalma politikasının etkinliği de bu durumda söz konusu edilebilir.

Satış hasılatı eğiliminin azalması karşısında maliyete ilişkin eğilimin artması ise olumsuzluğun bir göstergesidir.

Bunda şu faktörler etken olabilir:

- Girdi fiyatlarının artışı
- Standart porsiyon büyüklüklerine uyulmamış olması
- Her iki nedenden

Satış hasılatındaki artış ise, şunlardan kaynaklanabilir:

- Porsiyon satış fiyatlarındaki artış
- Porsiyon satış miktarındaki artış

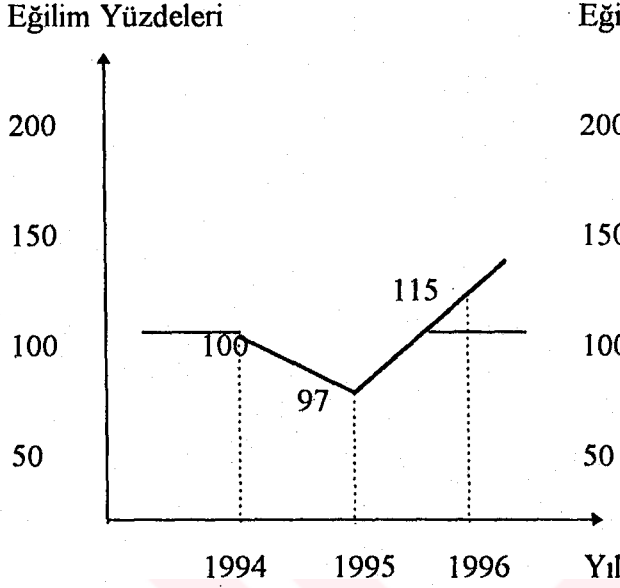


Özgür otelin 1995-1997 yılları arasındaki gelir tablosunun satışlar ve maliyetlere ilişkin verilerinin aşağıdaki şekilde olduğunu varsayalım (milyon) TL.

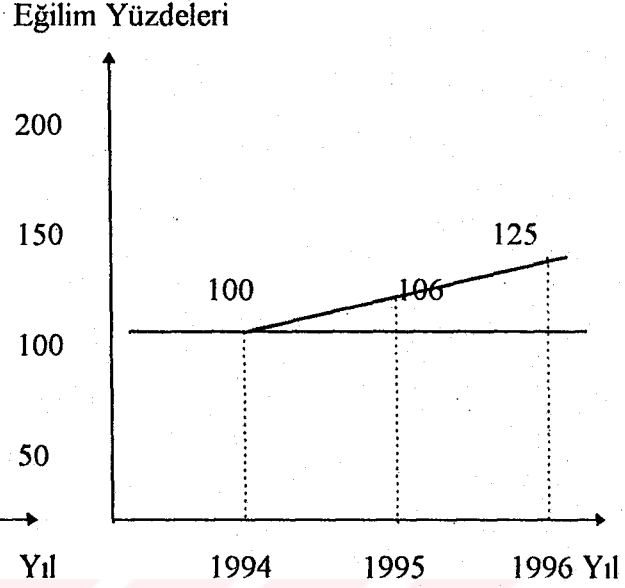
<i>Bölüm Satışları</i>	<i>Yıl</i>			<i>Eğilim Yüzdeleri</i>		
	1994	1995	1996	1995	1996	1997
<i>Odalar</i>	90	105	125	100	117	139
<i>Yiyecek</i>	80	85	100	100	106	125
<i>İçecek</i>	20	35	45	100	175	225
<i>Çamaşırhane</i>	6	8	9	100	133	150
<i>Telefon</i>	4	7	8	100	175	200
<i>Diğer böl. satışları</i>	2	3	4	100	140	160
<i>Toplam</i>	<b>202</b>	<b>243</b>	<b>291</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>144</b>
<i>Satışların Maliyeti</i>						
<i>Odalar</i>	22	35	50	100	159	227
<i>Yiyecek</i>	77	75	88	100	97	115
<i>İçecek</i>	25	36	40	100	146	158
<i>Çamaşırhane</i>	5	7	7	100	142	147
<i>Telefon</i>	3	4	5	100	150	146
<i>Diğer satış maliyeti</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Toplam</i>	<b>132</b>	<b>157</b>	<b>191</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>144</b>

Yiyeceğe ilişkin maliyetler yukarıda görüldüğü gibi 100-97-115 şeklinde (Şekil 29) bir dalgalanma gösterirken, satışlar 100-106-125 gibi (Şekil 30) bir artış eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla çok fazla bir sapmanın olduğu söylenemez. Bununla birlikte maliyetlerdeki bu dalgalanmaya neden olan etkenler araştırılarak gelecek dönemlere yansımaları için gerekli tedbirlerin alınması sözkonusudur.

Şekil:29 Maliyet Eğilim Yüzdeleri (yiyecek)



Şekil:30 Hasılat Eğilim Yüzdeleri (Yiyecek)



*b) İçecek maliyeti ile içecek satışları eğilimlerinin karşılaştırılması*

Bu analizde yiyecekte bahsedildiği gibi yapılabilir. Maliyetlerdeki eğilim satış eğilimi ile bir paralellik gösteriyorsa maliyet ve satışlarda dengeli bir işletme politikası izleniyor demektir.

Satış hasılatındaki artış maliyet eğiliminden fazla ise;

- Satış fiyatlarının belirlenmesinde etkin bir politika izlenmediği ve bunun da uzun dönemde talep azalmasına neden olabileceği,
- Kar marjı yüksek içki satışlarının yoğunlukta olduğu,
- Satış miktarında artıştan kaynaklandığı düşünülebilir.

Satış hasılatı eğilimlerinde azalma varken maliyet eğilimlerinde artış sözkonusu ise bu arzulanmayan bir durumdur. Bunun nedenleri de;

- Satınalma fiyatlarındaki artış,
- Porsiyon büyüklüklerindeki artış,
- Gereğinden fazla fire ve kayıplardan kaynaklanmış olabilir.

Gelir tablosuna baktığımızda, içecek maliyetleri 100-146-158 gibi hızlı bir artış eğilimi sözkonusudur. Ancak satış hasılatına ilişkin eğilimde, 100-175-225 gibi daha hızlı bir artış eğilimi göstermektedir. Bu sonuç maliyetlerin yıllar itibarı ile daha da etkin kontrol altına alındığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

*c) Kuver satış ve arz durumu analizi*

Maliyet ve satışlara ilişkin doğrudan olmasa da dolaylı etki eden faktörlere ilişkin birçok analiz yapılabilir. Biz bunlara örnek olması bakımından kuver satışı ve kuver arzını vermekle yetineceğiz.

Örnek restoranımızın verilerinin şu şekilde olduğunu varsayalım

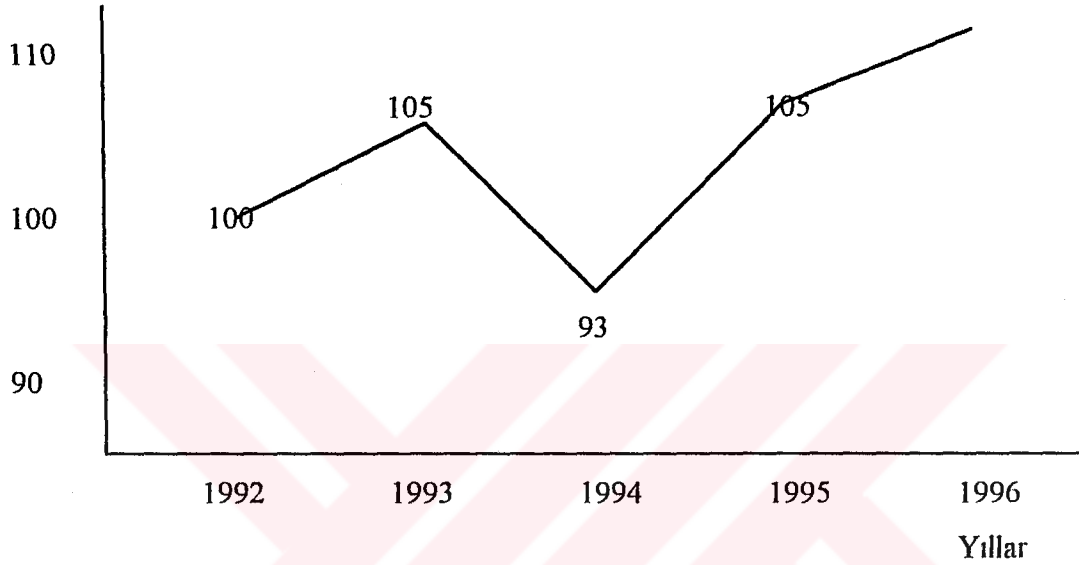
Yıllar	1992	1993	1994	1995	1996
Satışlar	17.750	18680	16500	18690	19900
Eğilim Yüzdeleri	100	105	93	105	112
Kuver Arzı	34300	34300	34300	34300	34300
Eğilim Yüzdeleri	100	100	100	100	100
Restoran Dolulu Oranı %	52	55	48	56	58
Eğilim Yüzdeleri	100	106	92	108	1122

Veriler incelendiğinde kuver arzında bir değişiklik olmamakla birlikte talebin çeşitli nedenlerle etkilendiği görülmektedir.

Talebi etkileyen faktörlerin bazıları işletme dışı etkenleren kaynaklanabilir. Ancak, böyle bir durumun beklenmesi durumunda yönetim, tedbirleri önceden belirlemeli ve olumsuzluğun en aza idirgenerek atlatılmasını sağlamalıdır. Kuver satışlarındaki eğilimin (Şekil 31) dalgalanması grafik üzerinde daha da belirgin olarak görülebilmektedir. Dalgalanma 92-93-94 yıllarından sonra yerini belli bir istikrara bırakmıştır. Dalgalanmaya neden olan etkenlerin belirlenmesi kadar, istikrar sağlayıcı tedbirlerin belirlenmesinin de önemli olduğu unutulmamalıdır.

Trendlerin etkinliği, ortaya çıkan sapmaların ve gözlemlerin ne kadar ağırlıklı olduğunun belirlenmesi ve ileriye dönük kullanılmasındaki etkinliği oranında artacaktır.

Şeki: 31 Kuver Satışlarının Eğilimleri



### 3.2.2.5. Karşılaştırmalı Tablolar

İşletmeler yaşayan bir varlıktır ve onun yaşam seyri yakından takip edilmesi gerekir. Dönemler itibarı ile düzenlenen mali tablolar tek başlarına işletmeyi tanımaya yetmez. Zira, dönemler itibarı ile hazırlanan mali tablolar, o faaliyet yılına ait durum ve faaliyetlerin olduğu mali durum ve faaliyet sonuçlarının karşılaştırılıp yorumlanması ile onu tanımak mümkün olur<sup>(50)</sup>. Dolayısıyla faaliyet sonuçları karşılaştırılarak mevcut durumun belirlenmesi sağlanırken, gelecekte nasıl bir gelişme göstereceğine ilişkin tahminlerde bulunulur. Bu da gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuzluklara ilişkin gerekli tedbirlerin zamanında alınmasına olanak tanır.

<sup>(50)</sup> BEKTÖRE Sabri, ÇOMLEKÇİ Ferruh; Mali Tablolar Analizi, Eskişehir İ. ve Tic. İlimler Akademisi, Eskişehir, 1980, s. 33

Finansal tabloların ve faaliyet raporlarının karşılaştırılması, Ağırlama Hizmet İşletmelerinin kapasite olarak birbirinden çok farklı olması nedeniyle her zaman yeterince anlamlı olmamaktadır. Bu nedenden dolayı gelirlerin ve giderlerin mutlak değerlerinden ziyade, ilgili tablodaki temel (baz) bir değere göre yüzde ile ifade edilerek karşılaştırma yapılırsa daha anlamlı sonuçlara ulaşılabilir<sup>(51)</sup>.

Diğer yandan karşılaştırmalı analizlerde çeşitli dönemler karşılaştırılıyorsa bu dönemlerin 1. sinin baz alınması zorunlu değildir. İşletme yönetiminde normal kabul edilebilen bir yıl sonraki yılların farkları mutlak ve nisbi olarak bulunmak sureti ile analizi yapılabilir.

Biz karşılaştırmalı tablolar analizinde gelir tablosunun analizi ön planda tutmaya çalışacağız. Zira, iyi düzenlenmiş ve analiz edilmiş bir gelir tablosu, işletme ile ilgili çok değerli bilgiler sunabilir. Bununla birlikte konu bölümler itibarı ele alındığında, daha spesifik ve o bölüme ilişkin sorunların tesbiti ve çözüm önerileri üretmek mümkün olmaktadır. Konsolide edilmiş bir otel gelir tablosunda bazı kâr merkezlerinin verimli, bazılarının ise verimsiz çalışması durumunda kârlı çalışan bölüm diğer bölümün zararlarını örtebilir. Dolayısıyla konsolide gelir tablosu ile birlikte bölüm gelir tabloları da ayrı ayrı karşılaştırılmalıdır.

Otel işletmelerinde gelir tablosu analizinde kullanılan bir diğer yardımcı tablo da müşteri başına ortalama satışların, müşteri başına ortalama maliyetlerin ve müşteri başına ortalama kârın yıllar itibarı ile karşılaştırıldığı tablolardır<sup>(52)</sup>.

Yukarıda bahsettiğimiz nedenlerden dolayı yiyecek-içeceklerle ilgili analizlerimizi bu departmana ait gelir tablosu çerçevesinde sınırlı tutmaya ve buna ilişkin analizleri de yiyecek-içecek departmanın maliyet ve satışları çerçevesinde yoğunlaştırmaya çalışacağız.

<sup>(51)</sup> CLIFFORD, RICHARD, ROBERT; Çev: BEKÇİOĞLU Selim, a.g.e., s. 200

<sup>(52)</sup> ZEKERİYA Sümerkan: Otel İşletmelerinde Finansal Analiz, ...., s. 55

a) Yüzde metodu ile gelir tablosunun analizi

Gelir tablosunun kalemleri itibarıyla karşılaştırdığımızda yüzde ifadesi için baz olarak; gelir tablosu kalemleri toplam gelirin, bilanço kalemleri ise toplam varlıkların oranı şeklinde alınabilir.

Farklı iş hacmine sahip iki işletme karşılaştırılmak isteniyorsa, daha önce değinildiği gibi mutlak değerlerden hareket etmek fazla anlamlı olmayacaktır. Bu durumda parasal olarak ifade edilen tablo rakamları, toplam satışların bir yüzdesi ile ifade edilerek tablo haline getirilip analiz edilince daha anlamlı sonuçlara ulaşılabilir. Ancak burada yiyecek ve içecek maliyet %' lerinin ayrı ayrı düzenlenmesi zorunluluktur. Zira, her iki kalemin satışlara olan oranları farklıdır. Dolayısıyla yiyecek ve içecek maliyetlerinin ilgili satışlarla ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

Örneğin; 200 kuverlik ve yıllık satış hasılatı 900 milyon olan bir restoran ile 600 kuverlik ve yıllık satış hasılatı 2 milyar olan 2 işletmenin gelir tablolarına ilişkin karşılaştırma mutlak değerler üzerinden yapıldığında işletmelerin nisbi verimliliği hakkında yeterli bilgi sağlanamayacağı gibi, 2 işletmenin tamir, bakım, vb. giderleri farklı boyutlarda olacağı için bu giderlerin karşılaştırılması da fazla anlamlı olmayacaktır. Bu iki işletmenin maliyet/satış ilişkilendirmesi sonucunda gelir tablolarının şu şekilde teşekkül ettiğini varsayalım.

<i>SATIŞLAR</i>	<i>MANOLYA</i> (₺000)	<i>RESTORAN</i> (%)	<i>MİMOZA</i> (₺000)	<i>RESTORAN</i> (%)
Yiyecek	1.000.000	87	1.500.000	65
İçecek	150.000	13	800.000	35
<b>Toplam Yiyecek-İçecek Satışları</b>	<b>1.150.000</b>	<b>100</b>	<b>2.300.00</b>	<b>100</b>
<i>Maliyetler</i>				
Yiyecek	400.000	40	550.000	36
İçecek	50.000	33	200.000	25
<b>Toplam Yiyecek-İçecek Maliyetleri</b>	<b>450.000</b>	<b>39</b>	<b>750.000</b>	<b>32</b>
<b>Brüt Kar</b>	<b>700.000</b>	<b>61</b>	<b>1.550.000</b>	<b>67</b>
Personel Ücretleri	400.300	34	900.000	39
SSK Primleri	30.000	2	90.000	4
<b>TOPLAM İŞÇİLİK GİDERLERİ</b>	<b>430.300</b>	<b>37</b>	<b>990.000</b>	<b>43</b>
Enerji Giderleri	40.000	4	65.000	3
İdari Giderler	50.000	4	85.000	4
Tamir Bakım	15.000	1	70.000	3
Temizlik Giderleri	14.000	1	45.000	2
<b>TOPLAM DİĞER GİDERLER</b>	<b>119.000</b>	<b>10</b>	<b>265.000</b>	<b>12</b>
<b>TOPLAM BÖLÜM GİDERLERİ</b>	<b>549.300</b>	<b>47</b>	<b>1.255.000</b>	<b>55</b>
Bölüm-Kâr (Zarar)	150.700	14	295.000	13

Manolya ve Mimoza restoranlarının gelir tablolarındaki maliyet, satış yüzdelerini karşılaştırdığımızda gelir ve gider kalemlerinin kontrol etkinliğini ve bunların yiyecek ve satış karları üzerine etkisini analiz etmek mümkündür.

İki gelir tablosunun analizini şu şekilde özetlemek mümkündür.

Mimoza restoranının yiyecek maliyetlerinin (% 36) daha düşük olduğunu görmekteyiz. Bu fiyatların maliyetlerine olan oranının daha yüksek olmasından, veya yiyecek maliyetlerinin etkin olarak kontrol edildiğinden kaynaklanmaktadır. İçeceklerde de aynı durumun (% 25) varlığı sözkonusudur. Mimoza restoranındaki maliyet %' sinin manolyaya göre daha düşük çıkmasının özünde, düşük maliyetli içki satışının daha ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Satış karması ve düşük içki maliyetlerine bağlı olarak mimoza restoranının brüt karının oransal olarak daha yüksek olduğunu görmekteyiz.

Mimoza restoranda satışlar üzerinden sağlanan brüt kar daha yüksek olmakla birlikte, özellikle personel giderlerindeki artış nedeniyle yiyecek-içecek maliyetleri yoluyla elde ettiği avantajı kaybetmiş faaliyet kârı manolya restoranına göre daha düşük düzeyde (% 13) gerçekleşmiştir.

İşletme benzer bir işletme ile karşılaştırılabildiği gibi sektör ortalaması ile de karşılaştırılabilir. Bu durumda işletmenin gelir tablosundaki yiyecek-içecek verilerinin karşılaştırmalı tablolar haline getirilmesi gerekir.

#### *b) Mutlak ve nisbi farklar yoluyla gelir tablosunun analizi*

Cari yıl ile bütçelenen veya endüstri ortalaması ile karşılaştırmada, genellikle en son yıl baz olarak alınır. Mutlak değerlerin mukayesesi durumunda, mutlak değişimler de aynı birimlerle ifade edilmelidir. Yani baz olarak gelirler alınmışsa, mutlak değişimlerde gelir, veya baz olarak müşteri sayısı alınmışsa, mutlak değişimler de müşteri sayısı olarak ifade edilir.

Daha önce, değinildiği gibi iki işletme mukayese edildiğinde; işletmeler arası kapasite farklılığı sözkonusu ise bu analizlerde büyük bir sınırlılık yaratmaktadır.

Dolayısıyla bu sınırlılık, nisbi farklar hesaplanarak ortadan kaldırılabilir. Yani, mutlak farkların yarattığı kısıtlamalar nisbi farklarla ortadan kaldırılarak mukayeseler daha etkili şekilde yapılabilir.

Mutlak fark ile nisbi farkı şu küçük örnekle açıklayabiliriz.

<i>Kalemler</i>	<i>Manolya Restoran</i>	<i>Mimoza Restoran</i>	<i>Mutlak Farklar</i>	<i>Nisbi farklar</i>
Kuver kapasitesi	400	800	+400 kuver	% +50
Yiy. maliyet %' si	%30	%28	% -2 puan	% 7,1

Yukarıda da görüldüğü üzere mimoza restoranın kuver kapasitesi manolya restoranına göre %50 daha fazladır. Dolayısıyla mukayesede nisbi farkı değerlendirmede, daha objektif bir kriter sunmaktadır. Yiyecek maliyetlerinde de - 2' lik fark manolya yiyecek maliyet yüzdesine göre %6.6 daha az olduğunu göstermektedir.

Özgür otelin 1995-1996 yıllarına ait yiyecek-içecek departmanının içecek gelir tablosu ve yardımcı tablolardan elde edilen verilere göre müşteri başına satış, maliyet giderleri, K/Z mutlak ve nisbi farklarının şu şekilde olduğunu varsayalım.

<i>Müşteri Başına</i>			<i>Mutlak Fark</i>	<i>Nisbi Fark (%)</i>
<i>Satışlar</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>		
Restoran	3.000.000	4.000.000	+1.000.000	+33.33
Ziyafet Salonu	2.500.000	3.000.000	+500.000	+20.00
Room Servis	2.000.000	3.000.000	+1.000.000	+50.00
Top.Satış Ort.	2.650.000	3.500.000	+834.000	+31,29
<b><i>MALİYETLER</i></b>				
İçecek Maliyeti	1.000.000	1.500.000	+500.000	+50.00
Ücretler	930.000	1.200.000	+270.000	+29.3
Sosyal Haklar	400.000	500.000	+100.000	+25.00
Diğer Faaliyet Giderleri	400.000	470.000	+70.000	+17,5
Toplam Maliyetler	2.730.000	3.670.000	+330.000	+9.80
Kar/Zarar	(80.000)	(170.000)	-90.000	-112,5

Yukarıdaki verileri satış üniteleri itibarı ile dikkate aldığımızda; satış ünitelerinde farklı fiyat uygulamasının yapıldığını görmekteyiz. Bunda ziyafet salonları için uygulanan indirimli fiyat uygulamasının da etkili olduğu düşünülebilir.



Müşteri başına satışlarda, tüm satış üniteleri itibarı ile mutlak ve nisbi olarak bir artışın sözkonusu olduğu görülmektedir. Ortalama satışlarda da mutlak ve nisbi bir artış olduğu gözlenmektedir.

Bununla birlikte ortalama satışlarda %31.9' lik bir artış sözkonusu iken, yiyecek maliyetinde bu artış %50' lik bir orana ulaşmıştır. Bu, ya satış fiyatlarının maliyetlere göre iyi ayarlanamadığını, ya da girdilerin satınalma fiyatlarının yüksek düzeyde yapıldığını göstermektedir. Yüksek düzeyde satınalma; satınalma görevlisinin hatalarından kaynaklanabileceği gibi, piyasa fiyatlarının artmış olmasından da kaynaklanabilir. Satınalma görevlisinin hatasından kaynaklanıyor ise maliyetlere göre satış fiyatlarının yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Müşteri başına ücret giderleri de %29' luk bir artış gösterirken, diğer giderlerde %53' lük bir tasarrufa yöneldiği gözlenmektedir. Buna bağlı olarak da 1995 yılına göre 1996' da, maliyetlerde % 9.80' lik bir nisbi artış olurken, toplam satışlarda da 31.29' luk bir nisbi artış sağlanmış ve zararın müşteri başına mutlak olarak 90.000, nisbi olarak da %112,5 azalmasına neden olmuştur.

Özgür otelin içecek satışlarındaki müşteri başına zararı her ne kadar azalma eğiliminde ise de özellikle maliyet unsurunu teşkil eden kalemler ve satış fiyatlarının yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TÜRKİYE' DEKİ 5 YILDIZLI ve 1. SINIF TATİL KÖYLERİNDE YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROLÜ, MALİYET ve SATIŞLARIN ANALİZİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA ve UYGULAMA ÖRNEĞİ**

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Yiyecek İçecek gelirlerinin oda gelirlerine eşit, hatta bazen daha da fazla olduğu konaklama sektöründe başarılı olmak, yiyecek-içecek maliyetlerinin kontrol altında tutulması ve etkili bir satış politikası ile mümkündür. Kaliteden ödün vermeden maliyetleri kontrol altında tutma ve etkili bir satış politikası oluşturmanın başlangıç noktalarından en önemlisi de, sağlıklı verilerle amaca uygun analizler yapmaktır.

Araştırmada güdülen temel amaç; Türkiye' deki 5 yıldızlı otel ve 1.sınıf tatil köylerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolünün amaca uygun şekilde yapılıp yapılmadığının, maliyet ve satışlara ilişkin analizlerde hangi araçları kullandıklarının tesbitine yöneliktir. Bu temel amacın yanında şu konulara da açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

a) Tatil köyü ve otel işletmelerinde daha önce teorik bazda incelediğimiz maliyet ve gelir kontrol yöntemlerinden hangisinin uygulandığı ve neden tercih edildiğinin ortaya çıkarılması,

b) Maliyet kontrol sürecinden sağlıklı veri elde edilmesine engel teşkil eden sorunların tesbit edilerek çözüm yollarının önerilmesi,

c) Karşılaştırma ve analiz araçlarının maliyet ve satışlardaki etkinliğinin belirlenerek, örnek modellerin önerilmesi.

#### **4.2. Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar ve Sınırları**

Bilimsel maliyet kontrol yöntemlerini uygulayan, işletmenin özelliklerini dikkate alarak fiyatlama politikasını oluşturan ve sağlıklı verilerle analizler yaparak maliyet ve satış politikalarını belirleyen konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek satışlarında verimlilik sağlayacakları ve bunun da sunulan hizmetin kalitesine yansıtacağı temel varsayımlarına dayanarak;

a) Bilimsel anlamda uygulanan yiyecek-içecek maliyet kontrolünün verimlilik ve kârlılıkta temel etken olduğu,

b) Kaliteden ödün vermeden uygun maliyetli ürünü pazar koşulları, hitap edilen müşteri potansiyeli ve hizmetin kalitesini dikkate alan bir fiyatlama yönteminin seçimi, işletmenin uzun vadede pazarda kalabilme ve tutunabilmesinin önşartı olduğu ve bunun da güvenilir maliyet ve satış verilerine dayandığı,

c) Sağlıklı verilerin elde edilebilmesi için amaca uygun kontrol yöntemlerinin seçilmesi, devamlılığı ve bunun ileriye yönelik projeksiyonlar için zorunlu olduğu,

d) Bu belirtilenlerin sonucu, işletmede verimlilik, kârlılık ve kalitenin yükseleceği, bunun da müşteri tatmini ve işletmeyi tercihte etken olacağı varsayılmıştır.

Araştırma Literatür açısından, kaynakçada belirtilenler, işletmelerde yapılan mülakatlar ve uygulama çalışması ile sınırlıdır.

Çalışmada herhangi bir yöntem denemesi amaçlanmamıştır. Bununla birlikte yiyecek içecek alanında uygulanan yöntemlerin belirlenmesi ve değerlendirmesi yapılarak, Anket sonuçlarına göre yiyecek-içecek maliyet ve satış analizlerinde çok az kullanılan veya hiç kullanılmayan;

- a) Rasyolar,
- b) Aritmetik ortalama ve medyan,
- c) Sapmalar,
- d) Trend analizleri,
- e) Karşılaştırmalı tabloların

Yiyecek-İçecek maliyet ve satışlarında kullanılmasının yöneticilere karar vermede sağlayacağı yararlar saptanmaya çalışılmıştır.

#### **4.3. Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi**

Araştırmanın kapsamına, Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgesine sahip Türkiye'deki tüm 5 yıldızlı oteller ve 1.sınıf tatil köyleri dahil edilmiştir. Çalışma alanı olarak, işletmelerin bölgesel dağılımı dikkate alınmış ve dağılım % deleri (Tablo 60) çerçevesinde 20, 5 yıldızlı otel ve 20, 1. sınıf tatil köyü tesadüfi yöntemle seçilmiştir(Tablo 61). Araştırma kapsamına alınan 5 yıldızlı oteller Türkiye genelinin %21,7' sini ve 1. sınıf tatil köyleri de %28,9' nu kapsamaktadır.

Araştırma kapsamına 5 yıldızlı oteller ve 1. sınıf tatil köylerinin dahil edilmesinin özünde; yatak kapasitelerinin büyüklüğü, hitap ettikleri hedef pazarların özelliği, satış ünitelerinin çeşitliliği, hizmet kalitelerinin yüksekliği vb. nedenlerle üretim ve satış faaliyetlerine daha ciddi ve bir sistem anlayışı içinde bakma ihtiyacı duyacakları düşüncesi yatmaktadır.

Araştırmada belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için tezin teorik bölümünde verilen bilgilere uygun olarak hazırlanan anket formu 3 işletmede test edilmiş ve ilgili kişilerin de önerileri dikkate alınarak Ek 1 anket formu oluşturulmuştur. Anket, işletmelerin üretim ve satışla ilgili mevcut sistemlerinin ve kullandıkları analiz ve karşılaştırma araçlarının belirlenmesine yönelik olması nedeniyle, sorular kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket sorularının cevapları, işletme müdürleri ve ilgili departman yöneticileri ile yapılan mülakat ve yerinde yapılan incelemeler sonucu kaydedilmiştir.

Anket sonuçlarına göre elde edilen bulgulara kişisel gözlem ve incelemelerimizde eklenerek değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda daha önce teorik bazda verilen karşılaştırma ve analiz araçlarının uygulanabilirliği bir işletmede test edilmiştir. Sonuçların değerlendirilmesinden sonra öneriler ortaya konulmuştur.

Tablo:60 Türkiye' de Bölgeler İtibarı İle Tür ve Sınıflarına Göre Turizm İşletme Belgeli 5 Yıldızlı ve 1. sınıf Tatil Köylerinin Dağılımı (31.12.1996 Yılı İtibarı İle)

<i>Bölgeler</i>	<i>Sınıfı</i>	<i>Tesis Sayısı</i>	<i>%</i>	<i>Yatak Kapasitesi</i>	<i>%</i>
Marmara Bölgesi	5 yıldızlı otel	23	25.0	14.987	27.8
	1. sınıf tatil köyü	1	1.4	514	1.1
Ege Bölgesi	5 yıldızlı otel	22	23.9	12.230	22.6
	1. sınıf tatil köyü	28	40.6	17.352	38.1
Akdeniz Bölgesi	5 yıldızlı otel	40	43.6	23.286	43.2
	1. sınıf tatil köyü	40	58.0	27.653	60.8
İç Anadolu Bölgesi	5 yıldızlı otel	6	6.5	3.138	5.8
	1. sınıf tatil köyü	-	-	-	-
Karadeniz Bölgesi	5 yıldızlı otel	1	1.0	373	0.6
	1. sınıf tatil köyü	-	-	-	-
D.Anadolu Bölgesi	5 yıldızlı otel	-	-	-	-
	1. sınıf tatil köyü	-	-	-	-
G.Doğu Anadolu Bölgesi	5 yıldızlı otel	-	-	-	-
	1. sınıf tatil köyü	-	-	-	-
TOPLAM	5 yıldızlı otel	92	100	54.014	100
	1. sınıf tatil köyü	69	100	45.519	100

Kaynak : Turizm Bakanlığı, İşletmeler Genel Müdürlüğü, Tesisler Daire Bşk. İstatistik Şb.

Tablo:61 Araştırmanın Yürütüldüğü İşletmelerin Kimliği

<b>Akdeniz Bölgesi</b>					
İşletmenin Adı	Sınıfı	Yatak Kapasitesi	Faaliyet Şekli	Toplam Personel Sayısı	Yiy.-İç. Per. Sayısı
Hotel Dedeman Antalya	*****	964	Devamlı	450	200
Falez Hotel Antalya	“	668	“	350	140
Hotel OFO Antalya	“	320	“	140	55
Club Hotel Sera Antalya	“	520	“	270	80
Otel Talya Antalya	“	420	“	210	90
Serapsu Hotel Alanya	“	450	“	140	50
Grand Kaptan Alanya	“	536	“	180	60
Hotel Club Sirena Belek	“	2250	“	650	270
Grand Adonis Antalya	“	508	“	180	70
Phasces Tatil Köyü Kemer	1. sınıf	674	Sezonluk	160	45
Club Salima Kemer	“	856	“	190	70
Club Varino Belek	“	600	“	160	50
Club Calimera Kemer	“	500	“	180	90
Club Aquamarine Kemer	“	600	Devamlı	216	80
Öztürk Belek Tatil Köyü Kemer	“	1200	“	200	46
Park Kimeros Kemer	“	650	Sezonluk	180	55
Club Asteria Side	“	650	“	170	53
Holiday Club Kemer	“	577	“	200	80
Robinson Club Kemer	“	707	“	210	90
Prote' s Beach Kemer	“	550	“	180	70
<b>İç Anadolu Bölgesi</b>					
Büyük Sürmeli Oteli Ankara	*****	412	Devamlı	115	29
<b>Marmara Bölgesi</b>					
Grand Hotel Temizel Ayvalık	*****	336	Devamlı	120	50
Divan Otel İstanbul	“	375	“	250	108
Çelik Palas Oteli Bursa	“	360	“	244	102
Otel Almira Bursa	“	500	“	210	78
Büyük Sürmeli Oteli	“	751	“	275	97
<b>Ege Bölgesi</b>					
Hotel Grand Azur Marmaris	*****	570	Sezonluk	256	134
Büyük Efes Oteli İzmir	“	980	Devamlı	350	150
Elegance Hotel Marmaris	“	400	“	110	50
Fantasia Otel Kuşadası	“	650	“	280	138
Kurumar Otel Kuşadası	“	550	“	276	121
Club Ora Bodrum	1. sınıf	358	Sezonluk	180	60
Club Kardias Çeşme	“	514	“	176	69
Hierapolis Termal Pamukkale	“	464	“	160	59
Belcekız Beach Fethiye	“	250	“	80	29
Altinyunus Tatil Köyü Çeşme	“	1030	Devamlı	570	220
Club Müskebi Bodrum	“	300	Sezonluk	80	41
Club Kappa Bodrum	“	650	“	170	60
Martı Holiday Marmaris	“	838	“	200	130

#### 4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Seçilen işletmelerde yapılan anket sonucunda elde edilen bulguları dört ana başlık altında sınıflandırmak mümkündür.

- a) Menü planlaması ve fiyatlandırma
- b) Üretim ve satış yöntemleri
- c) Maliyet kontrol yöntemleri
- d) Kullanılan karşılaştırma ve analiz araçları

##### 4.4.1. Menü Planlaması ve Fiyatlandırma Yöntemi

Maliyet kontrol sürecinde önemli bir yapıtaşını teşkil eden menü planlaması ve planlanan menülerin fiyatlandırmasına ilişkin bulguları şu şekilde özetleyebiliriz.

a) Araştırma yaptığımız tüm işletmelerde, kısmen veya entegre olarak bilgisayarlardan yararlanıldığı tesbit edilmiştir. Menü planlaması ve fiyatlandırma konusunda bilgisayardan yararlanılıp yararlanmadıklarına ilişkin soruyu 32 işletme (% 80) evet, 8 işletme ise (%20) kısmen olarak cevaplandırmıştır.

b) Tatil köylerinde açık büfe uygulaması %100' e varırken, otellerde açık büfe uygulaması kahvaltı ve özel toplantılarla sınırlı kalmaktadır. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu a la carte menü tanzim etmekte, bunun yanında table d' hote ve set menüde bünyelerinde yer vermektedirler.

c) Menülerin fiyatlandırılmasında hangi yöntemin uygulandığına ilişkin soruya şu cevaplar alınmıştır.

- 20 işletme maliyete yönelik (%50)
- 10 işletme maliyet ve pazarlamaya yönelik (%25)
- 5 işletme rekabete, karlılığa, maliyete ve pazarlamaya yönelik (%12, 5)
- 4 işletme maliyet ve rekabete yönelik (%10)
- 1 işletme bu soruyu cevapsız bırakmıştır. (% 2,5)

Maliyete yönelik fiyatlandırma yönteminin tüm işletmelerde öncelikli olduğu, bunu, maliyet ve pazarlamaya yönelik fiyatlandırma yönteminin takip ettiği görülmektedir.

d) Menü planlaması ve fiyatlandırma çalışmalarının ağırlıklı olarak yiyecek-içecek müdürü, mutfak şefi ve işletme müdürü tarafından ortaklaşa yürütüldüğü tesbit edilmiştir. Sadece 1 işletmede yiyecek-içecek müdürü ile program Analyst tarafından ortaklaşa yürütüldüğü belirtilmiştir.

e) İşletmelerden 2' si dışında hiçbirisinin satış ve maliyete ilişkin grafiklerden yararlanmadığı belirlenmiştir. Grafiklerden yararlanan 2 işletme de bunları her ay düzenli olarak yaptıklarını belirtmişlerdir.

f) Analiz sonuçlarını benzer işletmelerle karşılaştıran 4 işletmeden 2' si bu karşılaştırmalarını gelir tablosu düzeyinde yaptıklarını belirtirken 2 işletme de porsiyon bazında yaptıklarını belirtmişlerdir.

#### ***4.4.2. Üretim ve Satış Yöntemleri***

Yiyecek-içecek maliyet kontrolünün özünü oluşturan, standart reçeteler ve standart porsiyon büyüklükleri ile müşteri hesaplarının tahsiline yönelik bulgular şu ana başlıklar altında özetlenebilir.

a) Araştırma yaptığımız 40 işletmeden 35' i (%87, 5) standart reçete kullandığını ve standart porsiyon kontrolünün yapıldığını belirtmişlerdir. 5 işletme ise, (% 12, 5) bu soruyu kısmen olarak cevaplamıştır.

b) Müşteri hesaplarını tahsil yöntemlerinde; 34 işletmenin bilgisayar destekli ve manuel (Adisyon yöntemi %10), 2 işletmenin ise, bilgisayar destekli ve manuel (çek yöntemi %5) yöntem uyguladıkları belirlenmiştir. Paket program olarak en yaygın olarak Fidelio ve micros kullanılmaktadır.



c) Bar gelirlerinin kontrolünde ise; işletmelerin %50' si Envanter, %40' ı satış fiyatı üzerinden, %10' u ise Envanter ve Satış fiyatını birlikte kullanmaktadırlar. Tatil köylerinde satış fiyatı üzerinden kontrol yöntemi %85' e ulaşırken (17 işletme), otellerde ise envanter üzerinden kontrol yöntemi daha yaygındır (16 işletme, %80).

#### 4.4.3. Maliyet Kontrol Yöntemleri

Maliyet kontrol yöntemi ile ilgili tercih, bir anlamda işletmenin maliyetini oluşturan unsurları hangi düzeyde ve kapsamda görmek istediğinin bir göstergesidir. Tercihde işletmenin hizmet özelliği de etkili olmaktadır. Konuya ilişkin bulguları şu şekilde özetleyebiliriz.

a) Otellerin %95' i (19 işletme) ayrıntılı maliyet kontrol yöntemini uygularken sadece 1 otel basit maliyet kontrol yöntemini uygulamaktadır. Tatil köylerinde ise otellerin tersine basit maliyet kontrol yöntemi daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Tatil köylerinde basit maliyet kontrol yöntemini uygulayan işletmelerin oranı %85 (17 işletme), ayrıntılı maliyet kontrol yöntemini uygulayan işletme sayısı ise sadece 3 tanedir(% 15).

b) Maliyet kontrol sürecinin aşamalarından en fazla gelirlerin kontrolü bilgisayar destekli yapılmakta, daha sonra stoklama ve üretim aşaması gelmektedir.

c) Maliyet ve satış analizlerin kimler tarafından yapıldığına ilişkin soruya ise farklı cevaplar alınmıştır. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz:

- 18 işletme (%45) maliyet kontrolörü ve muhasebe müdürü
- 10 işletme (%25) işletme müdürü ve maliyet kontrolörü
- 8 işletme (%20) işletme müdürü, muhasebe müdürü ve maliyet kontrolörü
- 2 işletme (&5) FB müdürü, maliyet kontrolörü ve muhasebe müdürü
- 1 işletme (%2,5) maliyet kontrolörü pr. analyst
- 1 işletme (%2,5) FB müdürü ve Banket müdürü

#### 4.4.4. Kullanılan Karşılaştırma ve Analiz Araçları

Günlük, aylık ve yıllık raporlardaki verilerin daha anlamlı hale getirilebilmesi için verilerin birbirleri ile ilişkilendirilmesi ve sonuçların işletme standartları, benzer işletmeler veya sektör ortalamaları ile karşılaştırılması gerekir. İşletme bilgileri, daha anlamlı hale getirilerek geçmişle ilgili durum tesbiti yapılabilir ve gelecekle ilgili karralarda bu bilgilerin yönlendirici fonksiyonundan yararlanılabilir. Bu çerçevede oluşturduğumuz sorulara ilişkin verilen cevaplar şu şekilde özetlenebilir.

a) Araştırma yaptığımız tüm işletmelerde analiz aracı olarak sınırlı da olsa rasyolar kullanılmaktadır. Analiz aracı olarak kullanılan rasyolar;

- Yiyecek-içecek gelirlerinin oda gelirlerine oranı,
- Müşteri başına yiyecek-içecek geliri,
- Yiyecek maliyetinin satışlara olan oranı,
- İçecek maliyetinin satışlara olan oranı.

Diğer rasyolar çok az veya hiç kullanılmamaktadır. Kullanılan rasyolar büyük çoğunlukla işletme standartları ile karşılaştırılmaktadır(36 işletme %90). Benzer işletmelerle karşılaştırılan işletme sayısı sadece 4' dür(%10). Sektör ortalaması ise hiçbir işletme tarafından dikkate alınmamaktadır.

b) Yukarıda belirtilen 4 rasyoyu her ay düzenli hazırlayan işletme sayısı 36' dır (% 90). Diğer 4 işletme ise yiyecek ve içecek maliyeti dışındakileri ihtiyaç duydukça kullandıklarını belirtmişlerdir.

c) Araştırma yaptığımız işletmelerden sadece 10 otel ve 2 tatil köyünde sapmaların ve sapma nedenlerinin belirlendiği, diğer 28 işletmede sapma hesaplamalarına girilmediği belirlenmiştir.

Sapma hesaplaması yapan 10 işletmede bunu her ay yaptıklarını ve işletme standartları ile karşılaştırdıklarını belirtmişlerdir.

*Anket ile elde edilen bulgulara ilişkin gözlem ve inceleme sonuçlarını şu şekilde özetleyebiliriz.*

a) Menü planlamasında bilgisayar kullanımı anket sonuçlarına göre çok yaygın gibi görülmektedir. Ancak, bu alandaki bilgisayar kullanımı sadece satış tahminlerinin veri tabanını oluşturan yiyecek-içecek satışlarının belirlenmesi ile sınırlı kalmaktadır. Satışların belirlenmesine yönelik bu tür bir verinin amaca uygun düzenlenmesi yapılmadan, menü planlaması için kullanılabilirliği de tartışmalı bir husustur.

b) Tatil köylerinde basit maliyet, otel işletmelerinde ise ayrıntılı maliyet kontrol yönteminin uygulanması işletmelerin işleyişleri ile yakından ilgilidir. Tatil köylerinde uygulanan açık büfe uygulaması birim maliyetlere inmeye olanak tanımaz. Birim maliyetlere ancak ortalamalardan hareketle ulaşılabilir. Dolayısıyla daha teferruatlı bilgi derlemesini gerektiren ayrıntılı maliyet kontrol yönteminin bu işletmelerde uygulanmasının fazla bir anlamı da yoktur. Bunda işletmelerin sezonluk oluşundan dolayı uzman personel istihdam etme güçlüklerinin etkisi de sözkonusudur.

c) Otel işletmelerinde kısmen uygulanan, tatil köylerinde ise teferruat olarak görülen standart reçete uygulamasının sektörel bazda fazla yaygın olmadığı görülmüştür. Bu, maliyet ve satış analizlerinin gereği gibi yapılmadığının açık bir göstergesi olmaktadır.

d) Maliyet ve satış analizlerinin kimler tarafından yapıldığına ilişkin soruya da çok farklı cevaplar alındığı görülmektedir. Bu da işletmelerde mali analist kadrosunun bulunmadığını göstermektedir. Diğer yandan bu soruya verilen cevaplar da maliyet ve satış analizlerine gereken önemin verilmediğini göstermektedir.

e) Tatil köylerinin oda/pansiyon ve açık büfe, otel işletmelerinin genelde oda/kahvaltı ve a la carte uygulamaları, işletmelerin yapısal özelliklerinden ve hedef pazar farklılıklarından kaynaklandığı düşünülebilir.

f) Anket sonuçları, tüm işletmeler bilgisayar destekli olarak faaliyetlerini yürütmekle birlikte, bilgisayarın fonksiyonlarından yeterince yararlanmadıklarına işaret etmektedir. Bu

anlamda en yaygın kullanım alanı, müşteri hesaplarının tahsil edilmesi olarak dikkati çekmektedir.

g) Tatil köylerinde bar gelirlerinin satış fiyatı üzerinden kontrolünün yapılması, bu tür işletmelerdeki bazı satış ünitelerinin günün belirli saatlerinde yoğun satış yapmak zorunda kaldıklarının bir göstergesi olmaktadır. Yoğun satış yapılan ortamlarda satış kalemlerinin belirlenmesi güç olduğundan, ancak istatiksel veriler, gözlem ve incelemelerle bir tahminlemeye gidilebilir. Bu nedenlerden dolayı tatil köylerinin bar gelirlerinin kontrolünü satış fiyatı üzerinden yaptıkları düşünülebilir.

#### **4.5. Uygulama Örneği**

Teorik bazda vermeye çalıştığımız, maliyet ve satışlara ilişkin karşılaştırma ve analiz araçlarının uygulanabilirliğini test etmek için *Phaselis Tatil Köyü* seçilmiştir. Uygulama alanı olarak Phaselis Tatil Köyü' nün seçilmesinin özel bir nedeni yoktur. İster 5 yıldızlı otel, isterse 1. sınıf tatil köyü olsun bilgilerin toplanıp değerlendirildiği, denetlendikten veya düzenlendikten sonra günlük, aylık ve yıllık raporlar halinde yönetime sunulduğu ana merkez, muhasebe departmanıdır. Konumuz gereği temel veri kaynağımız olan gelir tablosu; işletmenin belirli bir dönemdeki gelirlerini, giderlerini, kaynaklarda meydana gelen net azalış ve artışlarını gösteren mali bir tablodur. Bu mali tablonun düzenlenişi kalemler itibariyle işletmeden işletmeye bazı farklılıklar arzetsede, raporun özünü teşkil eden bölümler standart şekilde hazırlanır. Diğer yandan muhasebeye veri teşkil eden departman raporları da 1. sınıf tatil köyleri ve 5 yıldızlı otellerde belirli bir standartta hazırlanmaktadır. Bu nedenle işletme seçiminde bazı kriterlerin konulmasının çok fazla önemli olmadığı düşünülmüştür.

##### **4.5.1. Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı**

###### **4.5.1.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler**

Club Phaselis Tatil Köyü Antalya / Kemer' de faaliyetini sürdürmekte olup Tablo 62' de görüldüğü gibi 306 oda ve 674 yatak kapasitesine sahiptir. Bu odalardan 183' ü normal, 123' ü ise lüks oda şeklindedir.

Genelde dış turizme yönelik faaliyet gösteren işletme satışlarını yarım pansiyon (HB) ve tam pansiyon (FP) olarak yapmaktadır. Sezonluk olarak faaliyetini sürdüren işletme, 1998 yılından itibaren tüm yıl açık kalmayı planlamaktadır.

İşletme faaliyete geçtiği 1987 yılından 1984 yılına kadar Fransız pazarına hitap ederken, 1994 yılından itibaren Rus pazarına yönelmiştir.

Tatil köyü sezon başı ve sezon sonlarında 150-160 personel istihdam ederken tam sezonda bu personel sayısı 220-230' a yükselmektedir.

Tablo 62 Oda Tipi ve Yatak Kapasitesi

<i>Oda Tipi</i>	<i>Oda Sayısı</i>	<i>Yatak Kapasitesi</i>	<i>Arz edilen Oda</i>	<i>Arz edilen Yatak</i>
D lux Oda	123	271	123	271
Std Oda	183	403	183	403
Toplam	306	674	306	674

İşletmenin ekstra yiyecek içecek gelir üniteleri şunlardır:

- Ana restoran
- Salış restoran (Balık restoran)
- Gözleme ve dondurma standları
- Türk kahve köşesi
- Ana bar
- Plaj bar
- Havuz bar
- Disco bar
- Mini barlar

İşletmede gerçekleştirilen sosyal aktiviteler de şu şekilde sıralanabilir.

- Çeşitli sportif aktiviteler
- Sahne oyunları
- Yakın çevre gezileri
- Mini club gösterileri
- Diğer animasyon faaliyetleri
- Çeşitli oyunlar ve yarışmalar
- Türk gecesi
- Özel günlere yönelik düzenlenen toplantı ve eğlenceler

Tablo:.63 Konaklayan Müşterilerin Milliyetlere Göre Dağılımı(1995-1996-1997 Mayıs)

ULKE	1997		1996		1995		1997/1996
		%		%		%	FARK
ALMAN	1.923	14,3	2.543	20,8	3.386	28,5	-620
AVUSTURYA	646	4,8	142	1,2	174	1,5	504
BELÇİKA	2	0,0	0	0,0	1.399	11,8	2
FRANSA	0	0,0	204	1,7	281	2,4	-204
İSVİÇRE	92	0,7	0	0,0	554	4,7	92
İRAK	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
İRAN	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
RUS	9.931	73,9	8.059	65,9	2.341	19,7	1.872
TÜRK	837	6,2	1.268	10,4	3.657	30,8	-431
AMERİKAN	0	0,0	2	0,0	24	0,2	-2
ROMANYA	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
BULGARİSTAN	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
İNGİLİZ	0	0,0	16	0,1	4	0,0	-16
İTALYAN	0	0,0	0	0,0	22	0,2	0
JAPON	0	0,0	0	0,0	8	0,1	0
	0	0,0	0	0,0		0,0	0
	0	0,0	0	0,0		0,0	0
DİĞER	0	0,0	0	0,0	24	0,2	0
<b>TOPLAM</b>	<b>13.431</b>	<b>100</b>	<b>12.234</b>	<b>100</b>	<b>11.874</b>	<b>100</b>	<b>1.197</b>

Mayıs 1997 ayında otel toplam 9486 ODA ve 20894 YATAK arz etmiş, buna karşılık

7932 ODA satışı ile % 83,62 oranını da oda doluluğu ve 13431 YATAK satışı ile % 64,28 oranını

da yatak doluluğu sağlamıştır,

Müşteri Milliyetlerine göre dağılım %6,2 oranında TÜRK ve %93,7 oranında yabancı müşteri olarak gerçekleşmiştir. Yabancı müşteri dağılımı ise % 73,9 RUS, %14,3 ALMAN, %4,8 AVUSTURYA ve % 0,8 diğer müşterilerden oluşmaktadır.

Tablo:.64.Son Üç yılın ODA/PANS Ve Müşteri Milliyetlerine göre dağılımı.(95/96/97 Mayıs)

	ODA BAŞI		ODA BAŞI		ODA BAŞI	
	1997	KİŞİ	1996	KİŞİ	1995	KİŞİ
ODA	7.932	1,69	7.222	1,69	5.722	2,08
PANSİYON	13.431		12.234		11.874	
YERLİ MÜŞTERİ	0,7		0,0		4,7	
YABANCI MÜŞ.	-0,7		0,0		-4,7	
ODA DOLULUK	83,6		76,6		62,4	
YATAK DOLU,	64,3		58,9		58,6	

	HB SATIŞ		FB SATIŞ		FB ODA SATIŞ %	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996
ODA	7.771	7.120	161	59	2,0	0,8
PANSİYON	13.116	12.098	315	72		
Gerçekleşen Net Oda+Pans Fiyatı \$	42,13	44,56	58,49	44,65		
Gerçekleşen KDV Oda+Pans Fiyatı \$	48,45	51,24	67,26	51,35		
Gerçekleşen KDV Oda+Pans Fiyatı \$	55,72	58,93	77,35	59,05		
Oda+Pans Fiyatı \$	0,00	0,00	0,00	0,00		

Tablo:65 Konaklayan Müşterilerin Aylar İtibariyle Milliyetlere Göre Dağılımı (1996)

ÜLKE	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	TOPLAM	%
İran				24	4				28	0,0
Almanya	1.122	2.453	1.625	958	1.058	902	2.413	5.226	15.757	14,9
Avusturya	82	142	144	28	177	386	142	4	1.105	1,0
Belçika	90	0		43	482	32	4		651	0,6
Fransa	648	204	92	249		189	148	9	1.539	1,5
İsviçre						4	8		12	0,0
Irak									0	0,0
Rusya	1.151	8.059	11.856	11.053	15.877	13.001	7.942	410	69.349	65,8
Türkiye	900	1.268	1.568	5.732	2.828	2.659	1.464	121	16.540	15,7
Amerika	40	2		42	7		28		119	0,1
Romanya	14	0	28	22	38	20	24		146	0,1
Bulgaristan	0	14							14	0,0
İngiltere		16				5			21	0,0
İtalya			38	14	43	16			111	0,1
Diğer			5	9		12			26	0,0
<b>TOPLAM</b>	<b>4.047</b>	<b>12.158</b>	<b>15.356</b>	<b>18.174</b>	<b>20.514</b>	<b>17.226</b>	<b>12.173</b>	<b>5.770</b>	<b>103.494</b>	<b>100</b>
<b>Oda Pansiyon Dağılımı</b>										
ÜLKE	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	TOPLAM	Ort.
Satılan Oda	2.152	7.222	8.616	9.126	9.336	9.023	6.998	2.985	56.458	77
Satılan Pans.	4.047	12.234	15.356	18.174	18.514	17.226	12.173	5.770	103.494	65
Oda Başı Kişi	1,88	1,69	1,78	1,99	1,98	1,91	1,74	1,93	1,87	

Tatil köyünün, tüketim merkezlerindeki bilgi akışı tamamen bilgisayarlı olup, para yerine folio' ya tanımlanmış kart kullanılmaktadır. Diğer yandan, müşterilerin giriş, çıkış, müşteri hesaplarının tahsili, stoklama bilgisayar destekli yapılırken, departmanlar arası bilgi akışı manuel yapılmaktadır(Şekil 32). İşletmede maliyet kontrol sürecine ilişkin tüm aşamalar bulunmakta ve depolama, üretim, gelir kontrol aşamaları entegre olarak yürütülmektedir.





Satınalma tarafından alınan mallar "Tesellüm Raporu" yla, stoklara girilmekte ve departmanlar tarafından "Ambar Talep Fişi" ile mal çekimleri yapıldıkça bu stoklardan otomatik olarak düşülmektedir. Diğer yandan çekilen mal hangi tüketim merkezi için çekilmişse, onun stoğuna giriş yapılmaktadır. Tüketim merkezindeki satışlar (folio' ya tanımlı kart ile) yapıldıkça bu satış miktarları (programa yüklenmiş standart reçeteler sayesinde) otomatik olarak düşülmektedir. Bu, ay sonunda veya herhangi bir anda depo veya tüketim merkezlerinin stoklarının görülebilmesine olanak vermektedir. Alışveriş merkezleri veya sportif faaliyetlerdeki krediler folio' ya işlenmekle birlikte ayrı bir kalem olarak takip edilmektedir.

Muhasebenin bir ünitesi olan maliyet kontrol kısmı stok kontrollerini bilgisayarla yaptığı için ödenmez, ikram, personel yemeği animasyon vb. gibi gelir getirmeyen (-) kalemleri belirlemek sureti ile yiyecek-içecek maliyetleri aylık olarak saptamaktadır.

1996 yılında konaklayan müşterilerin milliyetlere göre dağılımında (Tablo 65) %65.8 ile rus müşteriler 1. sırayı alırken, bunu 15.7 ile türk ve %14.9 ile Alman müşteriler takip etmiştir. Müşteri dağılımına mayıs ayları itibarı ile baktığımızda 1995 yılındaki Türk müşterilerinin 1996 ve 1997 yıllarında giderek azaldığını, buna karşılık rus müşterilerinin yıllar itibarı ile artarak 1997 yılında %73.9 seviyesine ulaştığını görmekteyiz(Tablo 63).

İştemeyi, müşteri profili ve doluluk açısından değerlendirdiğimizde karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır.

1996 yılı Nisan ayı itibari ile, sezonu açan tesis 18 Kasım 1996 tarihine kadar faaliyetini sürdürmüş (232 Gün) ve bu süre zarfında 71.300 oda ve 157.108 yatak arzedilmiştir. Açık olan bu 232 günlük süre zarfında 55.548 oda ve 103.494 yatak satışı gerçekleştirilerek ortalama % 77, 91 oda ve % 65, 87 arasında yatak doluluğu sağlanmıştır. Tablo 64' de görüldüğü gibi Mayıs 1995 ayları itibari ile yılda oda başına 2.10 kişi düşerken bu oran 1996 yılında 1.69' a düşmüş ve 1997 yılında da 1.69 olarak gerçekleşmiştir.

## 4.5.1.2 İşletme İle İlgili Mali Tablolar

Tablo:66 Ayrıntılı Gelir Tablosu(1996)

FAALİYET GELİRLERİ	İCMAL	TOPLAM
		<b>398.921.170.367</b>
Konaklama Geliri	152.538.012.991	
Yiyecek Geliri	146.719.651.817	
İçecek Geliri	34.702.550.389	
Telefon/Fax Geliri	4.658.989.720	
Çamaşır Geliri	133.952.027	
Kira Geliri	11.492.881.022	
Müşteri Kasa Geliri	2.154.391.350	
Market Geliri	6.611.812.957	
İskonta/Feiz Geliri	28.524.936.602	
Diğer Gelirler	11.383.991.492	
<b>SATIŞ İADE VE İSK.</b>		<b>1.237.215.714</b>
<b>BÜRÜT SATIŞLAR</b>		<b>397.683.954.653</b>
<b>SATIŞLARIN MALİYETİ</b>		<b>109.074.956.696</b>
Yiyecek Maliyeti	39.587.506.525	
İçecek maliyeti	4.141.317.228	
Telf,Fax Maliyeti	1.581.011.688	
Çamaşır Maliyeti	150.847.399	
Market Maliyeti	4.273.771.498	
Üniteler Personel Gid.	27.694.933.461	
Üniteler Genel Giderleri	7.085.623.902	
Satış Pazarlama Gid,	2.193.120.003	
Diğer Giderler	22.366.824.992	
<b>GENEL GİDERLER</b>		<b>20.804.167.637</b>
Genel Üneti Pers.Gid,	14.252.443.111	
Ünite Genel Giderleri	1.232.049.025	
Genel İdari Giderler	5.319.675.501	
<b>DİĞER FAAL.GİDERLERİ</b>		<b>89.386.245.055</b>
Isıtma Aydınlatma Gid.	14.806.124.294	
Bakım Onarım Gid.	23.628.624.990	
Vergi Res.Harçlar	1.165.754.353	
Sigorta Giderleri	816.781.958	
Alyapı Giderleri	1.688.042.000	
K.K.Edil.Giderler	2.681.438.659	
Amortisman Giderleri	17.343.537.392	
Diğer Giderler	27.255.941.409	
<b>FİNANSMAN GİDERLERİ</b>		<b>16.020.121.188</b>
Faiz Giderleri	3.152.971.328	
Kurfarkı Giderleri	12.867.149.860	
<b>TOPLAM GİDERLER</b>		<b>235.285.490.576</b>
<b>KAR/ZARAR</b>		<b>162.398.464.077</b>

Tablo:67 Pansiyon-Ekstra Yiyecek Gelirleri(1995-1996)

ÜNİTELE	TOPLAM GELER(TL)		KİŞİ BAŞI GELİR(TL)		TOP.GEL.İÇİN.PAYI	
	1996	1995	1996	1995	1996	1995
Pans,Yiy,Gel,	132.059.342.960	81.028.969.767	1.276.010	784.306	90,0	91,0
Anabar Geliri	65.204.350	126.596.525	630	1.225	0,0	0,1
Restorant Geliri	209.469.566	124.473.211	2.024	1.205	0,1	0,1
Snek Bar Geliri	4.539.371.842	3.358.346.958	43.861	32.507	3,1	3,8
Plaj Bar Geliri	2.893.705.347	1.254.236.074	27.960	12.140	2,0	1,4
T.Kah.Geliri	19.161.305	35.986.306	185	348	0,0	0,0
Salaş Rest Geliri	3.005.057.519	1.394.319.154	29.036	13.496	2,0	1,6
Havuz Bar Geliri	75.186.952	15.558.912	726	151	0,1	0,0
Dondurma Geliri	2.840.846.598	1.312.581.563	27.449	12.705	1,9	1,5
Disco Bar Gel.	86.957	1.482.608	1	14	0,0	0,0
Gözleme Gel.	481.295.813	325.506.089	4.650	3.151	0,3	0,4
Mini Bar Gel.	530.922.608	54.642.823	5.130	529	0,4	0,1
<b>TOPLAM</b>	<b>146.719.651.817</b>	<b>89.032.699.990</b>	<b>1.417.663</b>	<b>861.776</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tablo:68 Pansiyon-Ekstra İçecek Gelirleri(1995-1996)

ÜNİTELE	TOPLAM GELER(TL)		KİŞİ BAŞI GELİR(TL)		TOP.GEL.İÇİN.PAYI	
	1996	1995	1996	1995	1996	1995
Pans İçecek Gel.	0	0	0	0	0,0	0,0
Anabar Geliri	15.541.015.250	11.035.033.147	150.163	106.812	44,8	58,9
Restorant Geliri	6.844.416.571	1.747.179.131	66.133	16.912	19,7	9,3
Snek Bar Geliri	1.560.883.697	35.393.259	15.082	343	4,5	0,2
Plaj Bar Geliri	1.663.065.171	1.810.711.354	16.069	17.526	4,8	9,7
T.Kah.Geliri	1.114.514.123	495.406.314	10.769	4.795	3,2	2,6
Salaş Rest Geliri	679.981.298	282.513.700	6.570	2.735	2,0	1,5
Havuz Bar Geliri	1.518.871.295	1.340.165.967	14.676	12.972	4,4	7,2
Disco Bar Gel.	1.630.023.146	1.126.353.870	15.750	10.902	4,7	6,0
Mini Bar Gel.	3.823.956.785	762.053.480	36.949	7.376	11,0	4,1
Diğer İçecek Gel	325.823.053	89.823.905	3.148	869	0,9	0,5
		0		0		0,0
<b>TOPLAM</b>	<b>34.702.550.389</b>	<b>18.724.634.127</b>	<b>335.310</b>	<b>181.242</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

İşletmenin faaliyet raporlarını yiyecek-içecek açısından dikkate aldığımızda karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır.

1996 yılında toplam 146.719.651.817 TL.' lik yiyecek geliri elde edilirken bunun 132.059.342.960 TL.' sı pansiyon, (Tablo 66) 14.660.308.857 TL.' si ise ekstra yiyecek gelirlerinden oluşmaktadır. Kişi başı 1.417.663 TL. olan yiyecek gelirleri (31.60 DM) içindeki ekstra yiyecek gelirleri 141.653 TL. (2.54 DM) olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde yiyecek maliyetleri de 39.587.506.535 TL. olmuştur (Tablo 68).

1996 yılında 34.702.550.389 TL olan ekstra içecek gelirleri (Tablo 67) kişi başına 335.310 TL (6 DM) olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemdeki ekstra içecek maliyetleri ise 4.141.317.228 TL. olmuştur(Tablo 68).

Ekstra yiyecek gelirlerine en büyük katkıyı Snec bar yaparken, bunu sırasıyla salaş restoran, plaj bar ve dondurma geliri takip etmektedir. Ekstra içecek gelirleri içindeki en büyük paya ise ana bar sahiptir. Bunu restoran ve mini bar geliri takip etmektedir.

Yiyecek gelirlerinin (1997/mayıs) %90' lık kısmı pansiyon gelirlerinden oluşurken ekstra yiyecek gelirlerinin toplam içindeki payı %10' da kalmaktadır. İçecek gelirleri içinde pansiyon bulunmamaktadır. Burada %44,8' lik katkıyı anabar sağlarken, bunu %19,7 ile restoran geliri takip etmektedir. Bu 2 üniteyi 1995/mayıs ayı ile karşılaştırdığımızda, Anabar gelirinin toplam içindeki payı düşerken, Restoran geliri hızlı bir artış göstermiştir.

## 4.5.2 İşletmede Uygulanan Karşılaştırma ve Analiz Araçları

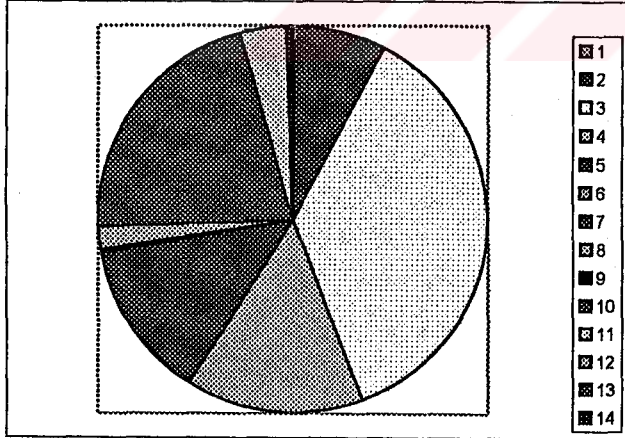
## 4.5.2.1 Faaliyet Rasyoları

Tablo.69 Ekstra Yiyecek Gelirleri

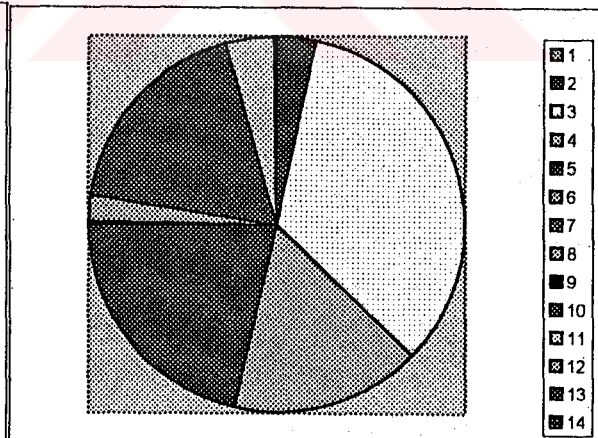
May.97

ÜNİTELER	TOPLAM GELİRLER(TL)		KIŞ. BAŞ. GEL.(TL)		TOPL.GEL.İÇ.PAYI		KIŞI BAŞI \$	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Anabar Yiy Gel	0	0	0	0	0,0	0,0	0,00	0,00
Restorant Gel.	197.986.086	51.504.347	14.741	4.210	7,7	3,4	0,07	0,03
Eldo Rest Gel	940.193.216	520.154.892	70.002	42.517	36,4	33,9	0,33	0,33
Fiş Rest Gel	379.185.651	249.934.779	28.232	20.430	14,7	16,3	0,13	0,16
Beac Bar Gel	343.768.694	331.323.914	25.595	27.082	13,3	21,6	0,12	0,21
Pool Bar Gel	1.368.696	826.087	102	68	0,1	0,1	0,00	0,00
T.Kah Gel.	5.826.956	0	434	0	0,2	0,0	0,00	0,00
Gözleme Gel	53.772.173	37.719.563	4.004	3.083	2,1	2,5	0,02	0,02
Night Club Gel	1.728.261	0	129	0	0,1	0,0	0,00	0,00
Dondurma Gel	541.287.369	274.483.479	40.301	22.436	21,0	17,9	0,19	0,18
Minibar Gel	102.387.506	62.408.695	7.623	5.101	4,0	4,1	0,04	0,04
Kapalı Rest Gel	0	0	0	0	0,0	0,0	0,00	0,00
Diğer Yiy Gel	13.472.610	6.347.826	1.003	519	0,5	0,4	0,00	0,00
<b>TOPLAM GELİR</b>	<b>2.580.977.218</b>	<b>1.534.703.582</b>	<b>192.166</b>	<b>125.446</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0,91</b>	<b>0,98</b>

Ekstra Yiyecek Gelirleri (1997)



Ekstra Yiyecek Gelirleri (1996)

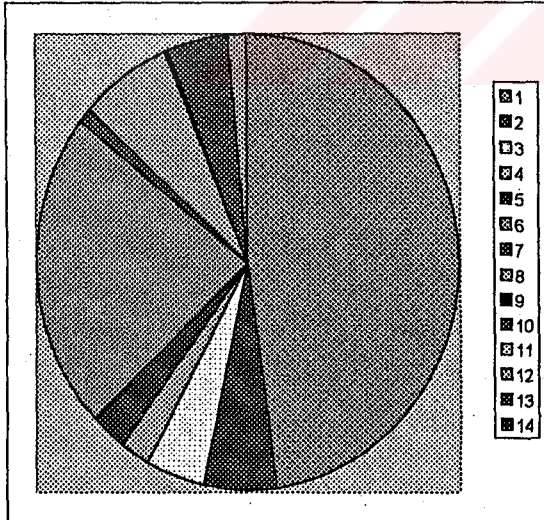


Tablo:.70..Ekstra İçecek Gelirleri

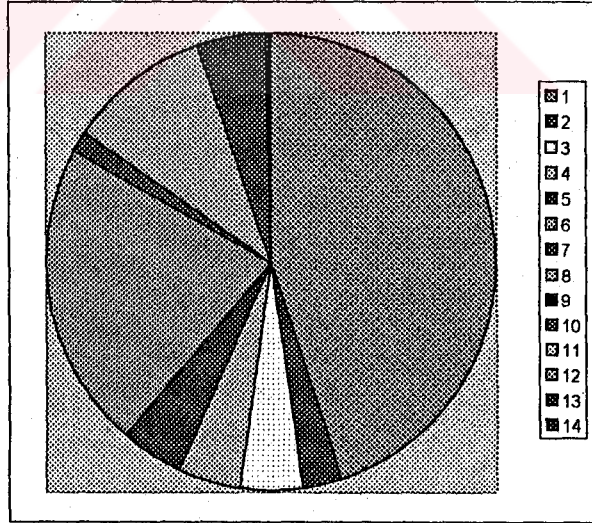
May.97

ÜNİTELER	TOPLAM GELİRLER(TL)		KİŞİ BAŞI GELİR(		TOPL.GEL.İÇ.PAY		KİŞİ BAŞI \$	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Eldo Bar Gel	3.745.149.936	1.732.902.503	278.844	141.646	47,9	44,9	2,1	1,9
Night Geliri	435.592.790	110.528.785	32.432	9.035	5,6	2,9	0,2	0,1
Beac Bar Gel	339.439.579	177.421.696	25.273	14.502	4,3	4,6	0,2	0,2
T Kah Geliri	170.382.392	161.969.563	12.686	13.239	2,2	4,2	0,1	0,2
Pool Bar Gel	220.384.457	172.941.738	16.409	14.136	2,8	4,5	0,1	0,2
Rest Bar Gel	1.775.307.415	851.508.697	132.180	69.602	22,7	22,1	1,0	0,9
Fis Rest Gel	100.931.479	52.200.000	7.515	4.267	1,3	1,4	0,1	0,1
Minibar Gel	525.405.742	396.043.475	39.119	32.372	6,7	10,3	0,3	0,4
Bilardo Atari Ge	29.594.782	0	2.203	0	0,4	0,0	0,0	0,0
Eldo Rest Gel.	363.878.195	194.086.961	27.092	15.865	4,7	5,0	0,2	0,2
Kapalı Rest Gel	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kışbahçesi gEL	116.711.466	0	8.690	0	1,5	0,0	0,1	0,0
Diğer İçec Gel	0	11.606.524	0	949	0,0	0,3	0,0	0,0
<b>TOPLAM GELİR</b>	<b>7.822.778.233</b>	<b>3.861.209.942</b>	<b>582.442</b>	<b>315.613</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>4,28</b>	<b>4,18</b>

Ekstra İçecek Gelirleri(1997)



Ekstra İçecek Gelirleri(1996)

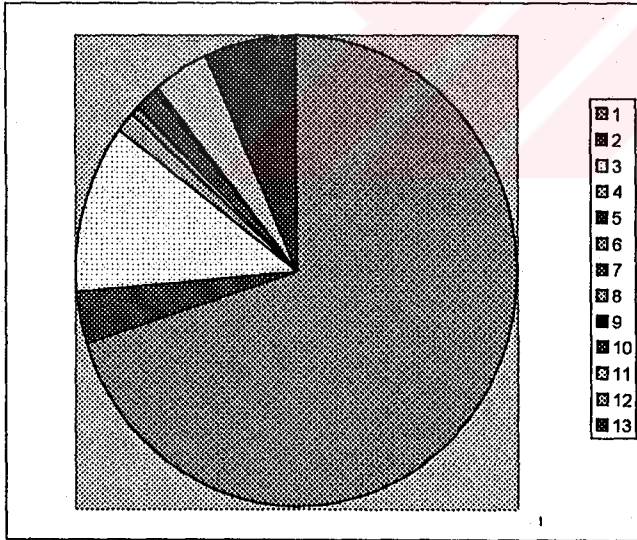


Tablo:71 Toplam Gelir Tablosu

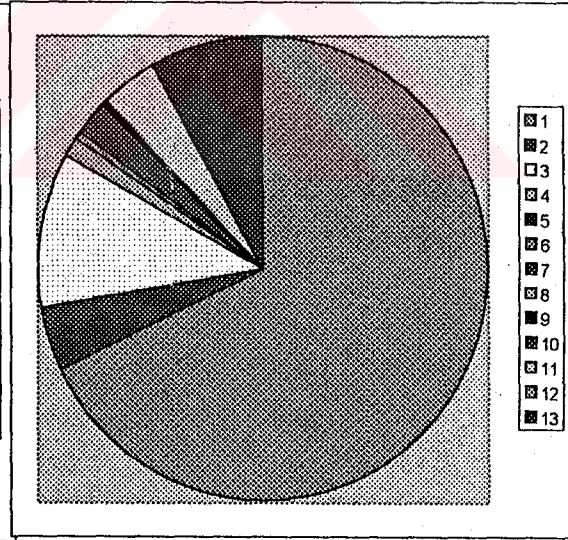
(Mayıs 1997)

UNİTELER	TOPLAM GELİRLER (TL)		KİŞİ BAŞI GELİR(TL)		TOPL.GEL.İÇ.PAYI		KİŞİ BAŞI \$	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Konaklama Gel.	46.882.766.204	24.187.629.387	3.490.639	1.977.083	69,9	67,8	25,7	26,2
Ekst. Yiy. Gel.	2.580.977.218	1.534.703.582	192.166	125.446	3,8	4,3	1,4	1,7
Ekstr İçec.Gel	7.822.778.233	3.861.209.942	582.442	315.613	11,7	10,8	4,3	4,2
Telefon Gel.	825.505.390	534.795.659	61.463	43.714	1,2	1,5	0,5	0,6
Çamaşır Gel	54.779.116	21.459.190	4.079	1.754	0,1	0,1	0,0	0,0
Kiralık Kasa Gel.	402.576.795	218.782.605	29.974	17.883	0,6	0,6	0,2	0,2
Market Gel.	998.477.677	840.801.271	74.341	68.727	1,5	2,4	0,5	0,9
Bilardo Atari %50	128.196.738	0	9.545	0	0,2	0,0	0,1	0,0
Diğer Faal.Gel.	68.217.392	141.961.594	5.079	11.604	0,1	0,4	0,0	0,2
Kira Ge.	2.798.403.187	1.427.357.356	208.354	116.671	4,2	4,0	1,5	1,5
DİĞER GEL, (Kur,Faiz,İsk)	4.507.973.532	2.896.369.834	335.639	236.748	6,7	8,1	2,5	3,1
<b>TOPLAM GELİR</b>	<b>67.070.651.482</b>	<b>35.665.070.420</b>	<b>4.993.720</b>	<b>2.915.242</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>36,7</b>	<b>38,6</b>

Toplam Gelir Tablosu (1997)



Toplam Gelir Tablosu (1996)

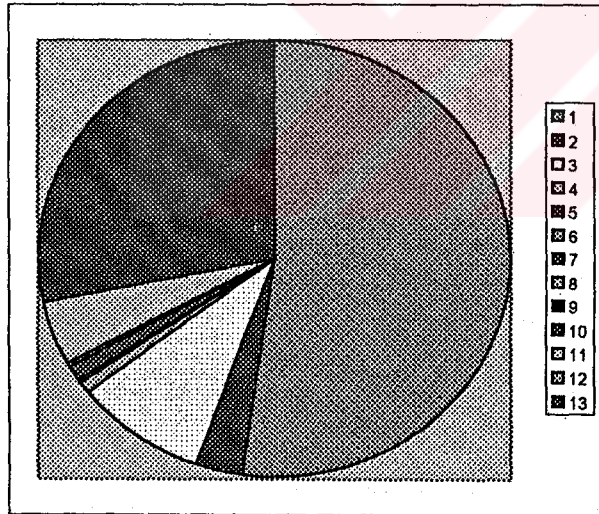


Tablo.72. Yıllık Toplam Gelir Tablosu

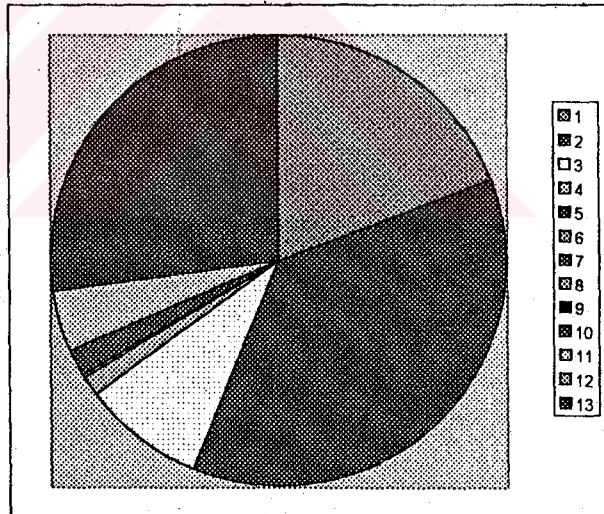
(Nisan-Mayıs 1997)

ÜNİTELER	TOPLAM GELİRLER(TL)		KİŞİ BAŞI GELİR(TL)		TOPL.GEL.İÇ.PAYI		KİŞİ BAŞI \$	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Konaklama Gel.	61.709.424.928	22.202.659.651	3.368.786	703.670	52,3	19,1	24,77	9,33
Ekstr Yıy Gel	3.537.003.733	11.456.458.847	193.089	1.363.716	3,0	37,0	1,42	18,08
Ekstr İçec.Gel	10.624.770.400	5.259.214.683	580.018	323.028	9,0	8,8	4,27	4,28
Telefon Gel.	1.027.244.389	684.694.793	56.078	42.055	0,9	1,1	0,41	0,56
Çamaşır Gel	63.376.369	24.477.918	3.460	1.503	0,1	0,0	0,03	0,02
Kiralık Kasa Gel	460.032.607	293.382.573	25.114	18.020	0,4	0,5	0,18	0,24
Market Geliri	1.339.639.199	1.159.767.196	73.132	71.234	1,1	1,9	0,54	0,94
Bilardo Atarı %50	0	0	0	0	0	0	0	0
Diğer Faal.Gel.	285.235.781	0	15.571	0	0,2	0,0	0,11	0,00
Kira Gelirleri	5.392.484.212	2.617.975.356	294.382	160.799	4,6	4,4	2,16	2,13
DİĞER GEL, (Kur,Faiz,İsk)	33.463.828.971	16.319.133.132	1.826.828	1.002.342	28,4	27,2	13,43	13,29
<b>TOPLAM GELİR</b>	<b>117.903.040.589</b>	<b>60.017.764.149</b>	<b>6.436.458</b>	<b>3.686.368</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>47,33</b>	<b>48,87</b>

Toplam Gelir Tablosu (1997)



Toplam Gelir Tablosu (1996)





Tablo:73 Toplam Gelir Tablosu

May.97

	BU AY				3U YIL			
	1997	%	1996	%	1997	%	1996	%
<b>KONAKLAMA GEL.</b>	<b>16.692.027.263</b>	<b>24,9</b>	<b>9.637.056.507</b>	<b>27,0</b>	<b>22.217.643.192</b>	<b>23,8</b>	<b>12.456.379.348</b>	<b>26,0</b>
Oda Gel.	15.409.165.962	23,0	8.862.018.053	24,8	20.666.989.827	22,1	11.456.458.847	23,9
Telefon Gel.	825.505.390	1,2	534.795.659	1,5	1.027.244.389	1,1	681.060.010	1,4
Çamaşır Gel.	54.779.116	0,1	21.459.190	0,1	63.376.369	0,1	24.477.918	0,1
Safe Kira Gel.	402.576.795	0,6	218.782.605	0,6	460.032.607	0,5	293.382.573	0,6
<b>YİLY. İÇ. GEL.</b>	<b>41.877.355.693</b>	<b>62,4</b>	<b>20.721.524.858</b>	<b>58,1</b>	<b>55.206.209.134</b>	<b>59,1</b>	<b>27.461.874.334</b>	<b>57,4</b>
Pansiyon Gel.	31.473.600.242	46,9	15.325.611.334	43,0	41.042.435.001	43,9	20.231.112.155	42,3
Ekstra Yıy. Gel.	2.580.977.218	3,8	1.534.703.582	4,3	3.539.003.733	3,8	1.971.547.496	4,1
Ekstra İçecek Gel.	7.822.778.233	11,7	3.861.209.942	10,8	10.624.770.400	11,4	5.259.214.683	11,0
<b>MARKET GEL.</b>	<b>998.477.677</b>	<b>1,5</b>	<b>840.801.271</b>	<b>2,4</b>	<b>1.339.639.199</b>	<b>1,4</b>	<b>1.159.767.196</b>	<b>2,4</b>
<b>DIĞ.FAALİY.GEL.</b>	<b>2.994.817.317</b>	<b>4,5</b>	<b>1.569.318.960</b>	<b>4,4</b>	<b>6.714.882.928</b>	<b>7,2</b>	<b>3.844.547.053</b>	<b>8,0</b>
<b>FAAL. DIŞI GEL.</b> (Kur. İsk. Faiz)	<b>4.607.973.532</b>	<b>6,7</b>	<b>2.896.369.834</b>	<b>8,1</b>	<b>7.913.948.022</b>	<b>8,5</b>	<b>2.949.230.814</b>	<b>6,2</b>
<b>GENL.TOP. GEL.</b>	<b>67.070.651.482</b>	<b>100</b>	<b>35.665.070.420</b>	<b>100</b>	<b>93.392.322.475</b>	<b>100,0</b>	<b>47.870.798.745</b>	<b>100,0</b>
<b>KONAKLAMA GİD.</b>	<b>2.941.453.948</b>	<b>17,8</b>	<b>1.312.932.103</b>	<b>13,6</b>	<b>6.723.952.951</b>	<b>26,8</b>	<b>2.615.358.824</b>	<b>20,2</b>
Odalar Ünite Gid.	2.195.437.126	13,2	962.008.620	10,0	4.300.070.298	19,4	1.945.282.379	15,6
Çamş. Ünite Gid	386.804.293	2,3	194.181.145	2,0	818.468.260	3,7	343.968.908	2,8
Çamaşır Maliyeti	3.286.746	0,0	1.287.555	0,0	3.802.581	0,0	5.669.624	0,0
Telefon Maliyeti	355.925.783	2,1	155.454.783	1,6	601.611.812	2,7	220.437.913	1,8
<b>YİLY. İÇ. GİD.</b>	<b>14.166.883.494</b>	<b>33,8</b>	<b>6.569.337.484</b>	<b>31,7</b>	<b>21.478.717.659</b>	<b>38,9</b>	<b>9.327.137.207</b>	<b>34,0</b>
Ser.Bar. Ünite Gid.	1.918.140.260	4,8	1.053.729.186	5,1	3.739.660.746	6,8	1.732.469.708	6,3
Mutfak Ünite Gid,	2.064.791.584	4,9	993.534.458	4,8	3.755.498.710	6,8	1.801.754.936	6,6
Yiyecek Maliyeti	9.479.183.861	22,6	4.082.915.701	19,7	12.991.087.403	23,5	5.211.195.112	19,0
İçecek Maliyeti	694.767.789	1,7	439.158.139	2,1	992.470.800	1,8	581.717.451	2,1
<b>MARKET GİD.</b>	<b>599.080.000</b>	<b>60,0</b>	<b>549.845.665</b>	<b>65,4</b>	<b>844.966.029</b>	<b>63,1</b>	<b>615.750.990</b>	<b>53,1</b>
<b>ANIMASYON GİD.</b>	<b>523.909.747</b>	<b>0,8</b>	<b>370.872.684</b>	<b>1,0</b>	<b>1.048.690.865</b>	<b>1,1</b>	<b>585.248.872</b>	<b>1,2</b>
<b>SATIŞ PAZAR.GİD.</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>15.000.000</b>	<b>0,0</b>	<b>331.070.398</b>	<b>0,4</b>	<b>320.217.391</b>	<b>0,7</b>
<b>TOPL.FAAL. GİD.</b>	<b>18.221.327.189</b>	<b>27,2</b>	<b>8.817.987.936</b>	<b>24,7</b>	<b>29.427.397.902</b>	<b>31,5</b>	<b>13.363.713.284</b>	<b>27,8</b>
<b>GEN. GİD.</b>	<b>11.662.221.260</b>	<b>17,2</b>	<b>6.010.037.684</b>	<b>16,9</b>	<b>24.118.377.676</b>	<b>25,8</b>	<b>13.873.809.942</b>	<b>29,0</b>
Gen.İdari Ünite Gid.	1.615.758.019	2,4	773.362.907	2,2	3.526.892.122	3,8	1.573.029.125	3,3
Teknik Ünite Gid.	951.910.530	1,4	482.022.001	1,4	1.934.519.625	2,1	1.056.560.097	2,2
Genel Gid.	567.870.032	0,8	1.984.989.105	5,6	1.261.551.820	1,4	2.141.928.990	4,5
Bakım Onarım Gid.	867.514.990	1,3	912.533.114	2,6	3.510.215.100	3,8	3.803.392.736	7,9
Enerji Gid.	2.264.666.743	3,4	1.411.599.325	4,0	4.324.207.766	4,6	2.333.784.559	4,9
Altyapı Gid.	0	0,0	178.547.600	0,5	263.696.400	0,3	357.095.200	0,7
Ver.Res.Sigorta Gid.	5.061.527.700	7,5	172.441.780	0,5	5.136.729.814	5,5	312.099.173	0,7
K.K.Ed. Gid.	232.973.246	0,3	94.541.852	0,3	342.407.744	0,4	31.380.448	0,1
<b>İLAVE PERS GİD.</b>	<b>4.684.637.131</b>	<b>7,0</b>	<b>2.339.186.474</b>	<b>6,6</b>	<b>8.502.794.316</b>	<b>9,1</b>	<b>4.603.726.088</b>	<b>9,6</b>
<b>GEN. TOP. GİD.</b>	<b>29.783.648.449</b>	<b>44,4</b>	<b>14.828.025.620</b>	<b>41,8</b>	<b>63.545.775.478</b>	<b>67,3</b>	<b>27.237.523.226</b>	<b>56,9</b>
<b>FINANSMAN GİD.</b>	<b>7.987.374.637</b>	<b>11,9</b>	<b>2.330.474.378</b>	<b>6,5</b>	<b>8.085.342.474</b>	<b>8,7</b>	<b>2.954.039.194</b>	<b>6,2</b>
<b>DIĞER GİD.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>522.803.860</b>	<b>0,6</b>	<b>3.190.317.615</b>	<b>6,7</b>
<b>İNDİRİM</b>	<b>51.497.774</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60.175.035</b>	<b>0,1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>KAR/ZARAR</b>	<b>29.248.230.622</b>	<b>43,6</b>	<b>18.506.670.422</b>	<b>51,9</b>	<b>31.178.224.628</b>	<b>33</b>	<b>14.488.918.710</b>	<b>30,3</b>

Tablo74.Yiyecek/İçecek Maliyet Tablosu

May.97

	YIYECEK		İÇECEK	
	DEPO	TUTAR	DEPO	TUTAR
YIYECEK/İÇECEK GEL.		34.054.577.460		7.822.778.233
AYBAŞI STOK	2.934.929.507		2.088.141.803	
AY İÇİ ALIMLAR	11.413.050.644		1.111.686.175	
TRANSFER	0		0	
TOPLAM	14.347.980.151		3.199.827.978	
KAPANIŞ ENVANTERİ	3.657.174.918		2.341.543.209	
BURUT TÜKETİM		10.690.805.233		858.284.769
Departman Şef Ödenmez.		17.589.950		44.781.175
İdari Ödenmezler		8.794.975		22.390.588
Animatör Menüleri		16.612.731		42.293.332
Animasyon Menüleri		64.800.000		0
Animasyon İkramları		24.097.050		36.140.250
Misafir İkramları		31.634.250		9.693.075
Kokteyl		21.252.565		0
Oda İkramları		23.955.277		2.452.165
Bozuk Kırık Kayıp		6.032.194		5.766.395
Dep.Sef Menüleri		194.400.000		0
Personel Menüleri		833.954.423		0
TOPLAM KREDİLER		1.243.123.415		163.516.980
NET TÜKETİM		9.447.681.818		694.767.789
1997 Yılı Cost(Mayıs)		27,7		8,9
1996 Yılı Cost (Ortalama)		26,8		11,9

Tablo.:75. Personel Dağılım Tablosu

May.97

DEPARTMANLAR	1997		1996		1997/1996
	Top Çalış.Pers	Stajyer	Top Çalış.Pers	Stajyer	FARK
GENEL İDARE	2		2		0
MUHASEBE	20	2	18	1	2
TEKNİK SERVİS	13	1	13		0
BAHÇE	7		7		0
GÜVENLİK	8	1	8		0
MUTFAK	36		34		2
ÇAMAŞIRHANE	9		9		0
HAUSEKEPİNG	34	4	25	5	9
ANIMASYON	9		9		0
ÖNBÜRO	11	2	12	1	-1
SERVİS	32	7	29	3	3
BARLAR	19	2	17	4	2
<b>TOPLAM</b>	<b>200</b>	<b>19</b>	<b>183</b>	<b>14</b>	<b>17</b>
Top.Net Ücretler (SSK+Vergi)	6.324.777.934		3.108.439.634		3.216.338.300
İlave Ücret	4.684.637.131		2.339.186.474		2.345.450.657
Personel Giderleri	1.564.496.532		1.023.274.844		541.221.688
<b>TOPLAM</b>	<b>12.573.911.597</b>		<b>6.470.900.952</b>		<b>6.103.010.645</b>
Ortl.\$ Kara.	92.460,7		85.782,3		6.678
Kişi başı \$	462,3		468,8		-6
Bütçe \$	93.157,0		70.451,0		22.706
Ortl Kişi/Personel	67,2		66,9		0
<b>ORTL GEL.İÇN.%</b>	<b>18,75</b>		<b>18,14</b>		<b>1</b>

#### 4.5.2.1.1. Satış Faaliyeti İle İlgili Rasyolar

##### a) Pansiyon ve Ekstra Yiyecek-İçecek Satışlarının Toplam Otel Satışlarına Oranı

İşletme 1997 yılı Mayıs ayı itibarı ile 67.070.651.482 TL. toplam gelir elde etmiş, bu gelirin 46.882.766.204 TL' lık kısmını konaklamadan sağlamıştır(Tablo 71).

Ancak, işletme oda/pansiyon satışı yaptığı için konaklama geliri olan 46.882.766.204 TL' nin 31.473.600.242 TL' si pansiyon gelirine aittir(Tablo 73). Buna göre işletmenin satış ile ilgili rasyoyu şu şekilde hesaplanabilir.

$$\text{Pansiyon ve ekstra yiy.iç. satışlarının toplam otel satışlarına oranı} = \frac{41.877.385.693 \text{ TL.}}{67.070.651.482 \text{ TL.}} = \%62.4$$

Dünya ortalamasının %30 civarında olduğunu dikkate alırsak, bu rasyonun çok yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu rasyonun yüksek çıkmasında en büyük etken işletmeni in ölü sezondaki (mayıs) promosyonel satışları olabilir. Zira 97/mayıs ayında oda/pansiyon satışları içinde yiyecek satışlarının payı %68 gibi oldukça yüksek bir paya sahiptir. Tablo 73' de de görüleceği gibi 1996, 1997 mayıs aylarındaki konaklama gelirlerinin toplam gelirler içindeki payı %23-26 civarında gerçekleşirken aynı dönemlerde yiyecek-İçecek satışlarının toplam gelirler içindeki payının %57-60' lara ulaştığı görülmektedir. 1995 ve 1996 yılları konaklama gelirlerinin toplam gelirler içindeki yıllık ortalaması %45-50 civarında iken, aynı dönemlerde yiyeceklerin toplam gelirler içindeki payı 50-55 düzeylerinde gerçekleşmiştir. Bu da sezon başı ve sezon sonu promosyonel satışlarının oda gelirlerinin toplam gelirler içindeki payını düşürdüğünü göstermektedir.

Bu rasyonun tatil köylerinde şehir otellerine göre yüksek çıkmasının özünde; tatil köylerinin içe dönük yapıları, müşterilerin yiyecek-İçecek ihtiyaçlarını işletmeden karşılama zorunda kalmaları ve sosyal aktivite yönünden etkin olmaları yatmaktadır.

*b) Toplam Ekstra Yiyecek-İçecek Satışlarının, Oda Gelirlerine Oranı*

1997 yılı mayıs ayında ekstra yiyecek ve içecek gelirleri 10.403.755.451 TL olarak gerçekleşirken aynı dönemdeki oda gelirleri 15.409.962 TL olmuştur(Tablo 73).

$$\text{Ekstra yiyecek-içecek satışlarının oda gelirlerine oranı} = \\ 10.403.755.451 \text{ TL.} / 15.409.165.962 \text{ TL.} = \% 67,5$$

Bu %67,5' lik oranın %17' si yiyecek, %50,5' i ise içecek gelirlerinden oluşmaktadır. Yiyecek gelirlerinin %36' sı Eldo restorandan sağlanırken, içecek gelirlerinin %44' ü de Eldo bardan elde edilmektedir(Tablo 69, 70).

Ekstra yiyecek gelirleri oranını 1996 yılı ile karşılaştırdığımızda (kişi başı \$) 0,98' den 0,91' e düştüğünü görmekteyiz. Bu düşüşte en büyük pay, 1996' da 0,21\$' olan ancak, 1997' de 0,12\$' a düşüş gösteren (0,21-0,12 = 0,9 = %75) Beac Bar' a aittir. Fiş restoran gelirleri de (0,16-0,13 = 0,3 = %23) %23' lük bir oranla 2. sırada yer almaktadır. 96/97 kişi başı karşılaştırmasında (+) kalemler olarak (0,7-0,3 = 0,4 = %23) %23 ile restoran ve (0,19-0,18 = 0,01 = %5) %5 ile dondurma gelirleri dikkati çekmektedir.

İçecek gelirleri ise 1996' ya göre kişi başı %24' lük (4.28-4.18 = 0,10\$ = %2.4) bir artış sağlamıştır(Tablo 70).

*c) Ekstra Yiyecek ve İçecek Satışlarının Oda Gelirlerine Oranı*

1997 mayıs ayında, ekstra yiyecekler 2.508.997.218 TL. olmuş ve aynı dönemdeki oda gelirleri ise 15.409.165.992 TL. olarak gerçekleşmiştir(Tablo 73).

$$\text{Ekstra yiyecek satışlarının oda gelirlerine oranı} = \\ 2.580.977.218 \text{ TL.} / 15.409.165.962 \text{ TL.} = \% 16.7$$

Aynı dönemdeki içecek satışlarının oranı ise, şu şekilde gerçekleşmiştir

$$\text{Ekstra içecek satışlarının oda satışlarına oranı} = \\ 7.822.778.233 \text{ TL.} / 15.409.165.962 \text{ TL.} = \% 50.8$$

Dikkati çeken nokta, ekstra yiyecek satışları oranının içecek satışlarına göre çok düşük olmasıdır. Bunun başlıca nedeni işletmede oda/pansiyon satışı yapılmasından kaynaklanmaktadır. Şayet pansiyon gelirlerini dikkate alırsak, toplam yiyecek satışlarının oda gelirlerine olan oranı  $(2.580.997.218 \text{ TL} + 31.473.600.242 = 31.732.597.760 / 15.409.165.962 = \% 205)$  % 205 olmaktadır.

#### 4.5.2.1.2. Maliyet Kontrolüne Yönelik Oranlar

##### a) Yiyecek Maliyet Yüzdesi (Cost' u)

Mayıs/1997 ayında 34.054.577.460 TL.' lik hasılat karşılık 9.447.681.818 TL.' lik maliyet oluşmuştur(Tablo 74). Maliyetin satışa olan oranı şu şekilde gerçekleşmiştir.

$$\text{Yiyecek Maliyeti} = 9.447.681.818 \text{ TL.} / 34.054.577.460 \text{ TL.} = \% 27.7$$

Dünya ortalamasının %30 civarında olduğu dikkate alınır, bu işletmenin yiyecek maliyetinin iyi olduğu söylenebilir.

1996 yılında  $(39.587.506.525 \text{ TL.} / 146.719.651.817)$  %26 olarak gerçekleşen bu oran 1995 yılında %26.07 olmuştur. Mayıs 1997' deki %27' lik bu oranın mevsimsel şartlar dikkate alındığında yıllık ortalamasının %26' lardan daha düşük seviyede gerçekleşebileceği düşünülebilir.

##### b) İçecek Maliyet Yüzdesi (Cost' u)

$$\text{İçecek Maliyeti} = 694.767.789 \text{ TL.} / 7.822.728.283 = \% 8.9$$

Bu oran 1996' da %11.9 olarak gerçekleşmiştir. Dünya ortalamasının %18.20 olduğu dikkate alınır, özellikle 1997/mayıs ayı maliyetinin çok düşük olduğu dikkati çekmektedir(Tablo 74).

Bu oranın çok fazla düşük olması; promosyon içkilerinin maliyetlere dahil edilmediği, kayıtların iyi tutulmadığı veya maliyet fiyatı düşük, buna karşılık satış fiyatı yüksek içecek satışlarının çok fazla yoğunlukta olduğu ihtimallerini akla getirmektedir.

*c) İşçilik Maliyeti (İşçilik Cost' u)*

**Genel toplam giderler içindeki personel giderlerinin payı =**

$$12.573.991.597 \text{ TL.} / 29.783.548.449 \text{ TL.} = \% 42$$

**Toplam faaliyet giderleri içindeki personel giderlerinin payı =**

$$12.573.991.579 \text{ TL.} / 18.221.327.189 = \%69$$

**Toplam personel giderleri içinde yiyecek-içecek personelinin payı =**

$$3.982.931.844 \text{ TL.} / 12.573.991.579 \text{ TL.} = \%31$$

$$\text{Yiyecek-İçecek işçilik maliyeti yüzdesi} = 3.982.931.844 \text{ TL.} / 41.877.355.693 \text{ TL.} = \%9.5$$

Toplam giderler içindeki personel giderlerinin payı dünya standardında %32 civarında olduğu dikkate alınırsa %42' lik bir oranın bir hayli yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanında toplam personel giderleri içinde yiyecek-içecek personelinin %31' lik bir paya sahip olması, iyi bir oran olarak düşünülebilir.

Yiyecek-içecek ile ilgili işçilik maliyet yüzdesinin %9,5 (Servis Bar % 4.6, Mutfak % 4.9) olması çok düşük bir oran olarak dikkati çekmektedir (Tablo 73, 75). Ancak bunun temel nedeni pansiyon gelirlerinin toplam hasılat içinde yer almasıdır. Yemeklerde açık büfe uygulanması nedeniyle sayısal olarak fazla ve nitelik olarak kalifiye personele çok fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Diğer yandan %10' a varan stajyer öğrenci çalıştırılması da bu oranın düşük çıkmasında bir diğer etken olarak dikkate alınabilir. Personelin büyük bir kısmının ekstra yiyecek-içecek ünitelerine yönelik istihdam edildiği düşünülürse bu oran  $(3.982.931.344 \text{ TL.} / 10.403.755.451 = \%38)$  %38 olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 4.5.2.1.3. Stoklarla İlgili Rasyolar

Stok hareketlerini mayıs/1997 itibariyle dikkate aldığımızda şu rasyoları belirlemek mümkündür(Tablo75).

##### a) Yiyecek

**Ortalama yiy.stoku maliyeti=2.934.929.507 + 3.657.174.980.151 / 2=3.296.052.213 TL.**

**Yiyecek stok devir hızı = 9.447.681.818 / 3.296.052.213 = 2,9 defa/ay**

**Yiyecek stoku dönüşüm hızı = 30 / 2,9 = 10,3 gün**

##### b) İçecek

**Ortalama içecek stoku maliyeti = 2.088.141.803 + 2.341.543.209 = 2.214.842.506 TL.**

**İçecek stoku devir hızı = 694.767.789 / 2.214.842.506 = 0,31 defa/ay**

**İçecek stoku dönüşüm hızı = 30 / 0,31 = 96 gün**

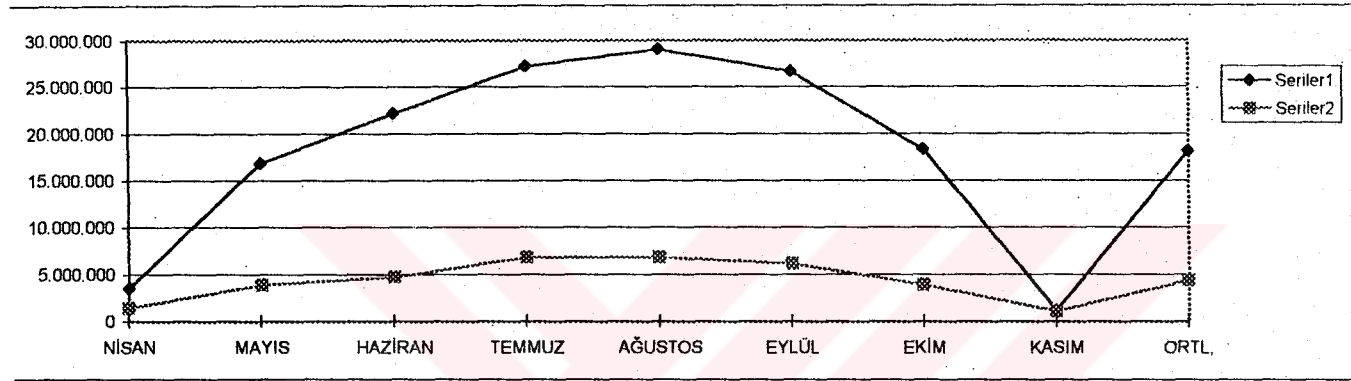
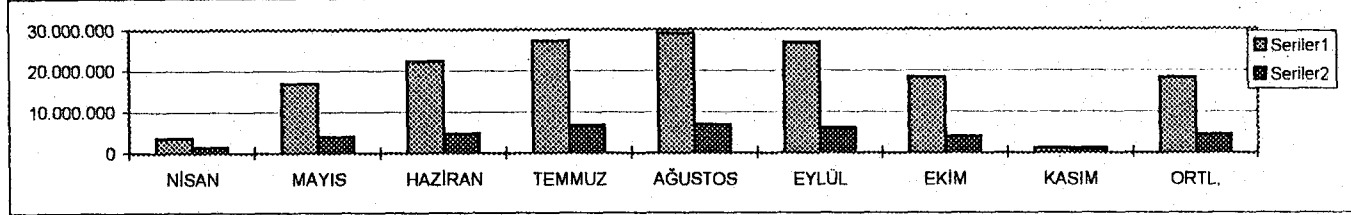
Otel işletmelerinde, yiyecek stok devir hızının ayda 2-4 olduğu dikkate alınır, 2,9' luk devir hızının bu standartlara uyduğu söylenebilir. Yiyeceklerin çabuk bozulabilir özellikleri nedeniyle bu oranın düşük olması doğaldır. İçeceklerde ise, 0,31' lik bir devir hızının çok düşük olduğu dikkati çekmektedir. İçeceklerle ilgili dünya standartları ayda 1/2 iken, bu işletmede 3 ayda bir devir sözkonusu olmaktadır. Bu 0,31' lik oran işletmenin çok fazla stok yaptığını, başka amaçlar için kullanılabileceği kaynaklarını stoklara bağlamış olduğunu ifade etmektedir.



## 4.5.2.2 Aritmetik Ortalama ve Medyan

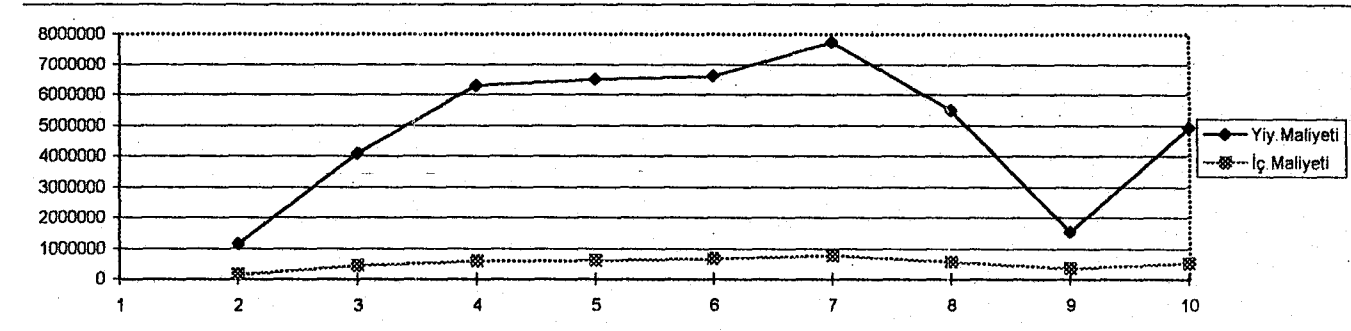
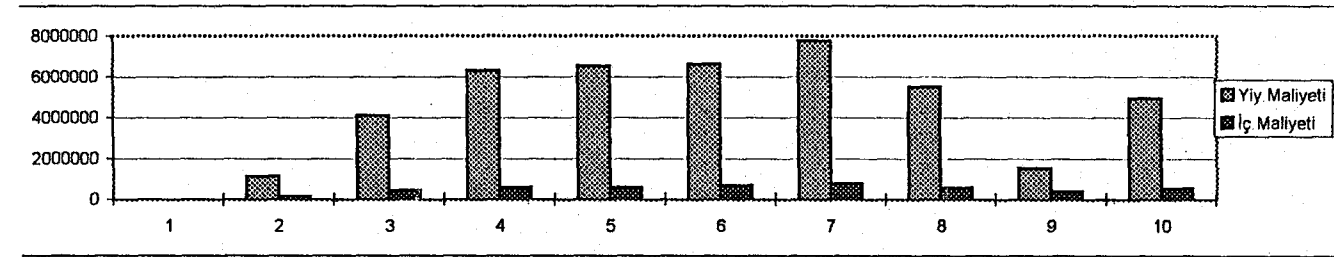
Tablo.:76 Yiyecek İçecek Satışları 1996(Ortl) ( 000 TL)

	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ORTL,
Yiy.Satışları	3.542.344	16.860.314	22.146.111	27.180.782	29.023.736	26.692.351	18.345.667	1.128.342	18.114.956
İç.Satışları	1.398.005	3.861.210	4.713.992	6.794.707	6.851.750	6.141.731	3.877.802	1.063.354	4.337.819
TOPLAM	4.940.349	20.721.524	26.860.103	33.975.489	35.875.486	32.834.082	22.223.469	2.191.696	22.452.775



Tablo.:77 Yiyecek İçecek Maliyetleri 1996(Ortl)( 000 TL)

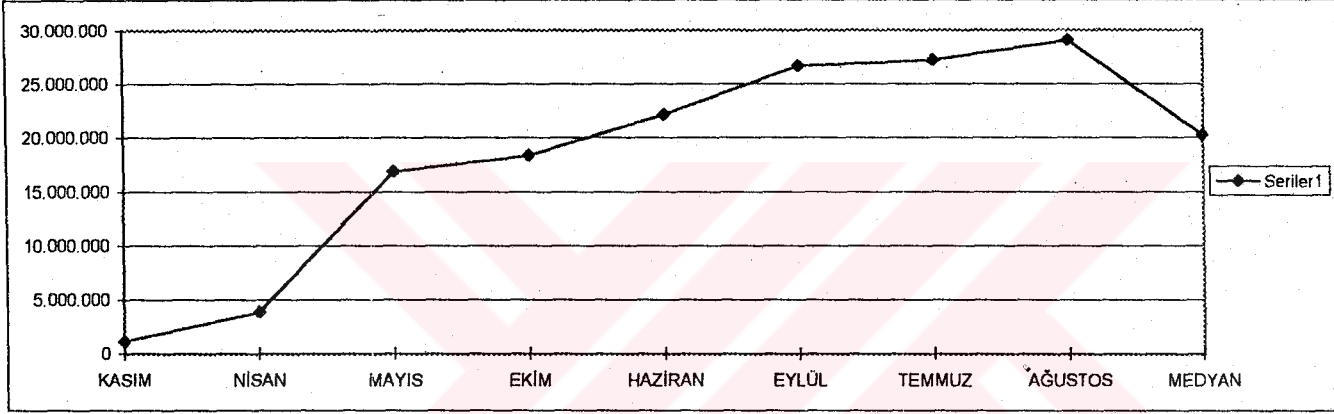
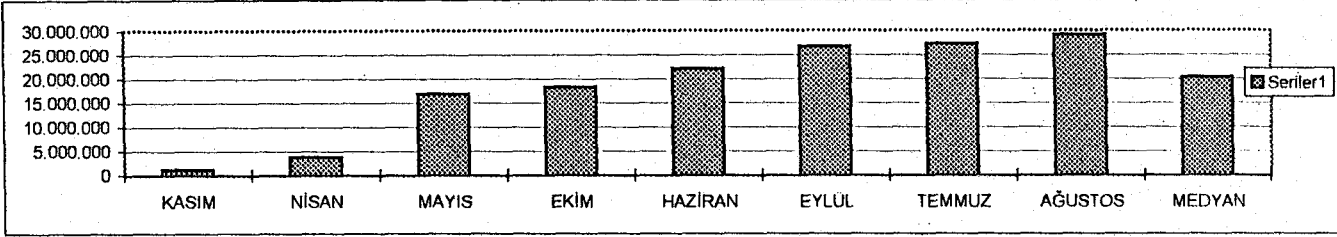
	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ORTL,
Yiy.Maliyeti	1.128.280	4.082.916	6.300.701	6.515.715	6.608.114	7.742.825	5.490.652	1.531.490	4.925.087
İç.Maliyeti	142.559	439.158	597.628	600.150	680.497	781.132	560.201	359.588	520.114
TOPLAM	1.270.839	4.522.074	6.898.329	7.115.865	7.288.611	8.523.957	6.050.853	1.891.078	5.445.201



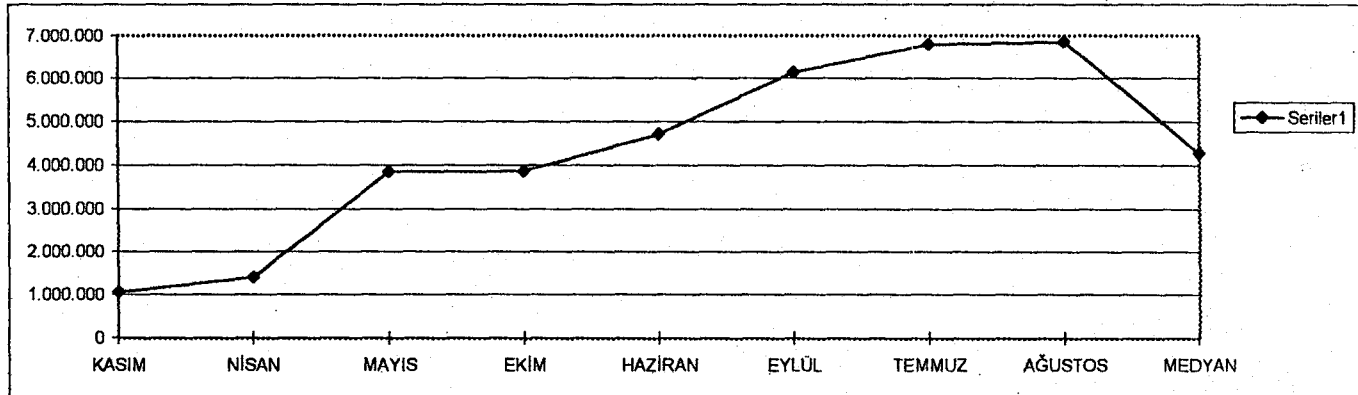
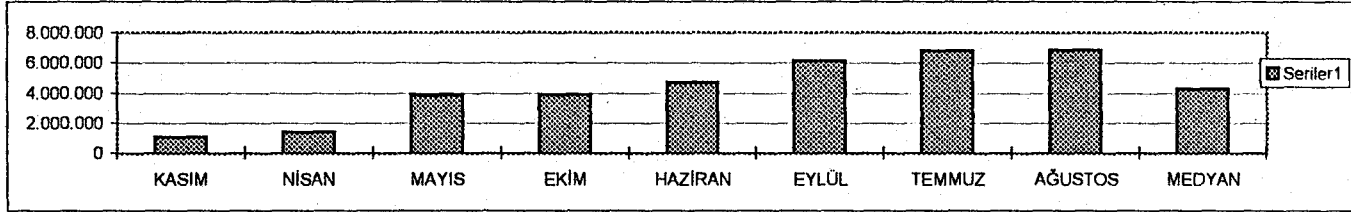
Tablo:78. Yiyecek İçecek Satışları 1996(Medyan) ( 000 TL)

	KASIM	NISAN	MAYIS	EKİM	HAZİRAN	EYLÜL	TEMMUZ	AĞUSTOS	MEDYAN
Yiy.Satışları	1.128.342	3.861.210	16.860.314	18.345.667	22.146.111	26.692.351	27.180.782	29.023.736	20.245.889
	KASIM	NISAN	MAYIS	EKİM	HAZİRAN	EYLÜL	TEMMUZ	AĞUSTOS	MEDYAN
İç.Satışları	1.063.354	1.398.005	3.861.210	3.877.802	4.713.992	6.141.731	6.794.707	6.851.750	4.295.897
TOPLAM	2.191.696	5.259.215	20.721.524	22.223.469	26.860.103	32.834.082	33.975.489	35.875.486	24.541.786

## Yiyecek



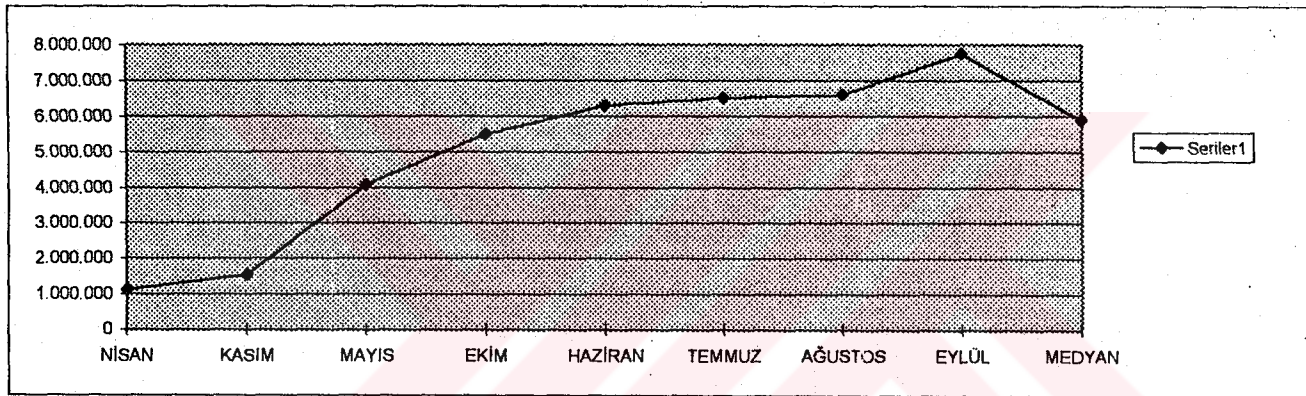
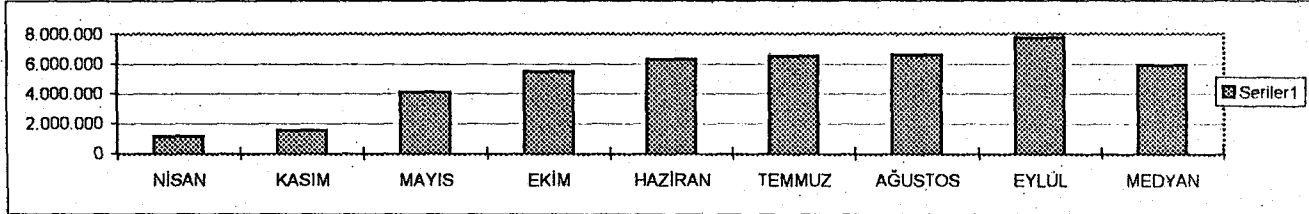
## İçecek



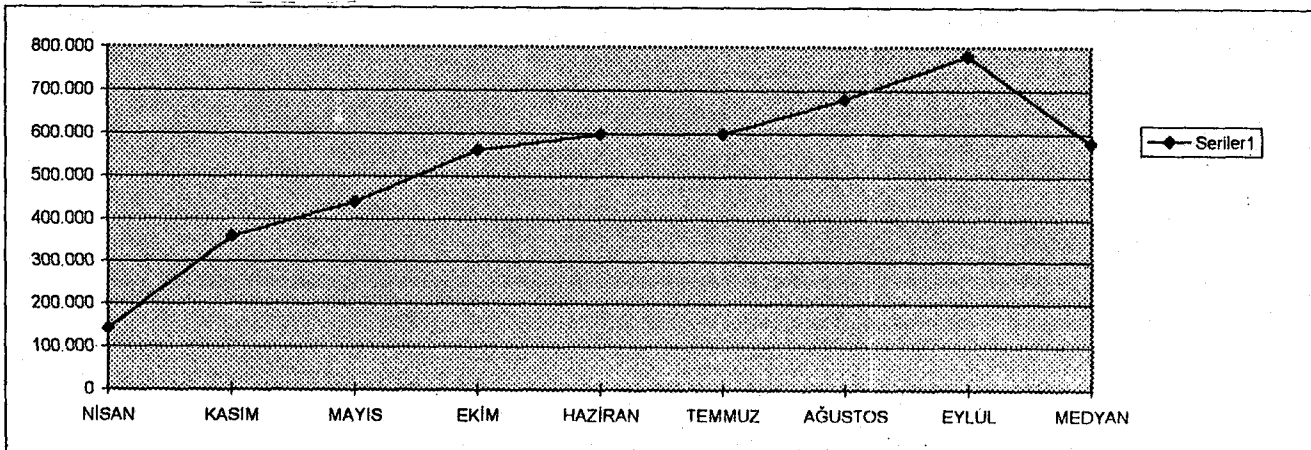
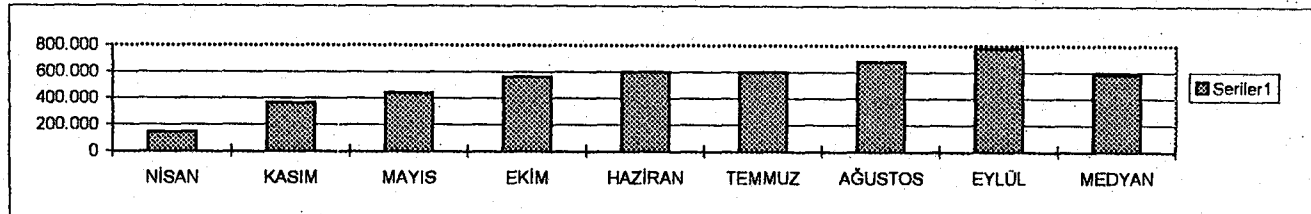
Tablo:79. Yiyecek İçecek Maliyetleri 1996(Medyan)( 000 TL)

	NİSAN	KASIM	MAYIS	EKİM	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	MEDYAN
Yiy.Maliyeti	1.128.280	1.531.490	4.082.916	5.490.652	6.300.701	6.515.715	6.608.114	7.742.825	5.895.677
	NİSAN	KASIM	MAYIS	EKİM	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	MEDYAN
İç.Maliyeti	142.559	359.588	439.158	560.201	597.628	600.150	680.497	781.132	578.915
TOPLAM	1.270.839	1.891.078	4.522.074	6.050.853	6.898.329	7.115.865	7.288.611	8.523.957	6.474.591

## Yiyecek



## İçecek



### 2.5.2.2.1. Yiyecek-İçecek Satışları (Ortalama-Medyan)

Tablo 76' ya baktığımızda 1996 yılı ortalama yiyecek satışlarının 18.114.956 TL., ortalama içecek satışlarının 4.337.819 TL. olduğunu görmekteyiz. Yiyecek ve içecek satışlarında ortalamayı en fazla Nisan ve Kasım ayları düşürmektedir. Aşırı küçük olan bu 2 aylık yiyecek-içecek satışları ortalamayı etkilediğinden, 18.114.956 TL. (yiyecek) ve 4.337.819 TL.' nin (içecek) her ayı temsil ettiğini söylemek mümkün değildir. Burada en küçük ve en yüksek değerlerden etkilenmeyen medyanın dikkate alınması daha uygun olacaktır.

Tablo 78' e baktığımızda da yiyecek satışları (medyan) 20.245.889 içecek satışları (medyan) 4.295.897 olarak gerçekleşmiştir. Yiyecek satışlarında medyanın ortalamadan, içecek satışlarında ise ortalamanın medyandan daha yüksek olduğu görülmektedir. Ortalama yiyecek satışlarına baktığımızda; Nisan, Mayıs, Kasım aylarında ortalamanın altında, diğer 5 ayda ise ortalamanın üstünde satış yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, satışlarda (yiy.iç.) medyan üzerinden analiz daha gerçekçi olacaktır.

### 2.5.2.2.2. Yiyecek-içecek maliyetleri (ortalama medyan)

1996 yılı yiyecek maliyetleri ortalama olarak 4.295.087 TL., içecek maliyetleri ise ortalama 520.114 TL. olarak gerçekleşmiştir (Tablo 77, 79). Maliyetlerde de Nisan ve Kasım ayları ortalamayı büyük ölçüde etkilemektedir. Maliyetlere yiyecekler açısından baktığımızda; Nisan, Mayıs ve Kasım ayları dışındaki 5 ayda maliyetler ortalamanın üzerinde gerçekleşmiştir. İçeceklerde de aynı durum söz konusudur.

Yiyecek maliyetlerinde medyan maliyetin 5.895.677 TL., içecek maliyetlerinde ise medyan maliyetin 578.915 TL. olduğu görülmektedir. Her iki medyan maliyetin de ortalama maliyetin üzerinde oluştuğu görülmektedir.

Burada da aşırı düşük ve yüksek değerlerden etkilenmeyen yiyecek medyan maliyete göre analiz yapmak daha uygun olacaktır.

Yiyecek satışlarında en düşük olan aylar Kasım ve Nisan iken, en yüksek olan aylar ise Temmuz, Ağustos olduğu grafiklerde de (Tablo 78 yiyecek) görülmektedir. Özellikle satışların en yüksek düzeyde gerçekleştiği ay Ağustos olarak görülürken, maliyetlerde en yüksek olan ayın Eylül olduğu dikkati çekmektedir. Temmuz, Ağustos aylarındaki artış; işletmenin tam sezon satış dönemlerine rastlamasından dolayı yüksek çıktığı, Eylül ayındaki maliyet artışlarında ise sezon sonu satışlardaki satış indirimlerinin etkili olduğu düşünülebilir. Diğer yandan maliyet artışlarında yiyecek alımlarındaki mevsimsel şartların etkili olduğu da dikkate alınabilir.

İçecek satışları da, yiyecek satış ve maliyetleri ile belirli bir paralellik göstermektedir. Özellikle içecek maliyetlerinin eylül ayında satışlardan daha hızlı arttığı grafiklerde görülmektedir. Buradaki maliyet artışları mevsimsel alımlarla ilgili olmadığından promosyonel satışların etkili olduğu düşünülebilir.

## 4.5.2.3. Sapmalar

Tablo..80.Ekstra Yiyecek ve İçecek Gelirleri

AYLAR	NISAN	MAYIS	MAYIS	AYLAR	NISAN	MAYIS	MAYIS
ORT.KUR	130265	137175	BUTÇE SAPMA	ORT.KUR	130265	137175	BUTÇE SAPMA
UNİTELER				UNİTELER			
Anabar Yiy Gel	0,0	0,0	0,0	Eldo Bar Gel	7.387,5	27.302	36435 11.133,0
Restorant Gel.	331,8	1.443	3430 1.892,7	Night Geliri	2.455,1	3.175	5818 2.640,5
Eldo Rest Gel	3.328,0	6.854	12636 5.684,0	Beac Bar Gel	622,0	2.475	2750 275,5
Fiş Rest Gel	1.218,1	2.764	3386 821,8	T Kah Geliri	1.153,8	1.242	1414 171,9
Beac Bar Gel	760,4	2.506	3300 883,9	Pool Bar Gel	523,2	1.607	1436 -170,6
Pool Bar Gel	97,8	10	13 3,0	Rest Bar Gel	4.322,0	12.942	13650 718,1
T.Kah Gel.	12,2	42	48 5,5	Fis Rest Gel	274,7	736	726 -9,8
Gözleme Gel	439,2	392	300 -92,0	Milibar Gel	1.338,6	3.630	3740 -90,2
Night Club Gel	0,0	13	10 -2,0	Bilardo Alari Gel	105,7	216	300 84,3
Dondurma Gel	182,0	1.948	3816 1.867,5	Eldo Rest Gel.	923,0	2.653	2742 89,3
Minibar Gel	377,4	746	755 8,0	Kapalı Rest Gel	966,6	0	0 0,0
Popcorn Gel	11,8	99	110 11,8	Kışbahçesi Gel.	1.432,6	851	880 129,2
Çorba Gel	0,0	0	0 0,0	Diğer İçecek Gel.	0,0	0	0 0,0
Kapalı Rest Gel	10,0	0	0 0,0				
Kup Dondurma Gel	585,6	1.997	2830 838,5				
Keslane Gel	0,0	0	0 0,0				
Diğer Yiy Gel	0,0	0	0 0,0				
YIY. GEL.TO.	7.354,4	18.815	30.630,0 11.823	İÇE. GEL. TO.	21.509,9	57.028	71.899,0 14.971,3

Bütçelenen				Gerçekleşen				Bütçelenen				Gerçekleşen			
Kişi Sayısı	Ortalama		Kişi Sayısı	Ortalama		Kişi Sayısı	Ortalama		Kişi Sayısı	Ortalama		Kişi Sayısı	Ortalama		
	Satış Tutarı	(Kişi)		Satış Tutarı	(Kişi)		Satış Tutarı	(Kişi)		Satış Tutarı	(Kişi)				
15319	2\$ (30.630\$/15319)	(Kişi)	13431	1,4\$ (18.815\$/13.431)	(Kişi)	15319	4,7\$ (71.999\$/15319)	(Kişi)	13431	4,2\$ (56.410\$/13.431)	(Kişi)				
Bütçelenen Hasılat = 15,319 * 2\$ = 30,630\$				Gerçekleşen Hasılat = 13,431 * 1,4\$ = 18,803\$				Bütçelenen Hasılat = 15,319 * 4,7\$ = 71,999\$				Gerçekleşen Hasılat = 13,431 * 4,2\$ = 56,410\$			
Toplam Sapma = 11,835 \$								Toplam Sapma = 15,589 \$							
a) Fiyat Sapması								a) Fiyat Sapması							
Toplam Kişi başı Satış Tutarı Farkı = 1,4\$ - 2\$ = 0,6\$				Gerçekleşen Satış Tutarı Farkı = 13,431 Kişi * 0,6\$ = 8,059 \$(-)				Toplam Kişi başı Satış Tutarı Farkı = 4,2\$ - 4,7\$ = 0,5\$				Gerçekleşen Satış Tutarı Farkı = 13,431 Kişi * 0,5\$ = 6,715 \$(-)			
b) Miktar Sapması								b) Miktar Sapması							
Toplam Satış Farkı = 15,319 Kişi - 13,431 Kişi = 1,888 Kişi				Gerçekleşen Miktar Tutarı Farkı = 2\$ * 1,888 = 3,776 \$(-)				Toplam Satış Farkı = 15,319 Kişi - 13,431 Kişi = 1,888 Kişi				Gerçekleşen Miktar Tutarı Farkı = 4,7\$ * 1,888 = 8,874 \$(-)			
Bütçelenmiş Satış 30,630 \$				Fırlaktaki Sapma 8,059 \$(-)				Bütçelenmiş Satış 71,999 \$				Fırlaktaki Sapma 6,715 \$(-)			
Miktardaki Sapma 3,776 \$(-)				Gerçekleşen Satış 18,803 \$				Miktardaki Sapma 8,874 \$(-)				Gerçekleşen Satış 56,410 \$			

İşletme, 1997/mayıs ayı içerisinde 15319 geceleme sağlayarak bu müşterilerin ortalama 2\$'lık yiyecek harcaması yapmaları sonucunda 30.638 \$'lık hasılat elde edileceğini planlamıştır. Ancak, bu dönemde 13431 geceleme sağlanabilmiş, kişi başı ortalama yiyecek geliri de 1.4 \$'da kalmıştır. Buna bağlı olarak yiyecek hasılatıda 18.815 \$'da (Tablo 80) kalmıştır. Bütçelenen yiyecek hasılatı ile gerçekleşen hasılat arasında 11.835 \$'lık bir fark söz konusu olmuştur. Bu farkın 8.059 \$'lık kısmı fiyat, 3.776 \$'lık kısmı da miktar sapmasından kaynaklanmıştır.

Yiyecek hasılatına üniteler itibarı ile baktığımızda, Gözleme ve Night Club gelirleri dışında hiçbir satış ünitesinde bütçe hedeflerine ulaşamamıştır. İçecek satış ünitelerinde de pool bar, Fiş restoran ve mini bar dışında aynı durum söz konusu olmuştur.

Tüm satış üniteleri itibarı ile bütçelenen satış hedeflerinden büyük oranda uzaklaşmış olmasında bütçelenen geceleme hedeflerine ulaşamamış olmanın etkisi büyüktür. Arzulanan gecelemeye ulaşamadığı için tüketim merkezlerindeki satış tahminlerinde sapmaların olması kaçınılmaz olmaktadır. Bununla birlikte satış ünitelerindeki ekstra harcamalarının gerçekçi bir yaklaşımla tesbit edilmediğini de söylemek mümkündür.

## 4.5.2.4 Eğilim Yüzdeleri (Trend)

Tablo.81.Yiyecek-İçecek Satışları

	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM
Yiyecek Satışları	3.542.344	16.860.314	22.146.111	27.180.782	29.023.736	26.692.351	18.345.667	1.128.342
	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM
İçecek Satışları	1.398.005	3.861.210	4.713.992	6.794.707	6.851.750	6.141.731	3.877.802	1.063.354

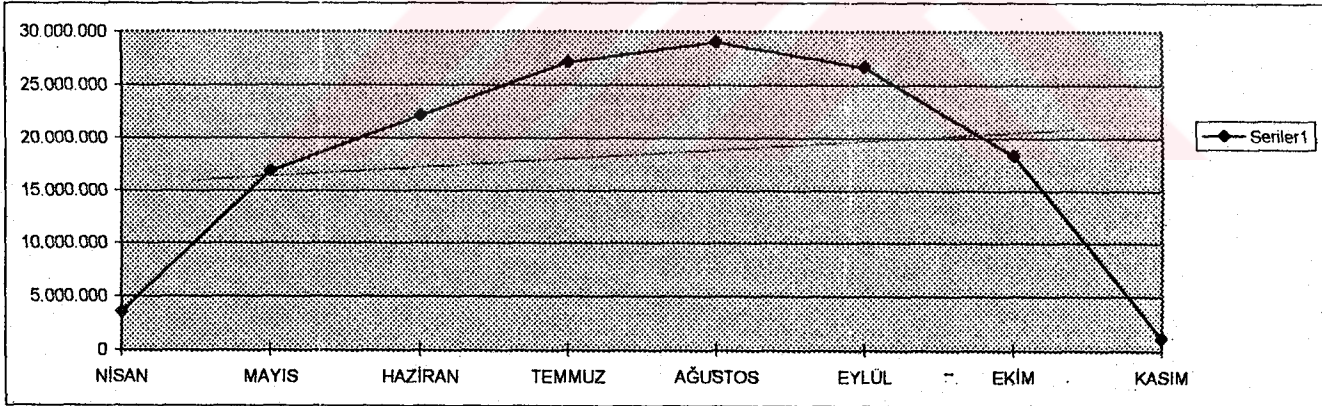
$$Y1 = \frac{3.542.344 + 16.860.314 + 22.146.111 + 27.180.782}{4} = 17.432.388$$

$$Y2 = \frac{29.023.736 + 26.692.351 + 18.345.667 + 1.128.324}{4} = 18.797.524$$

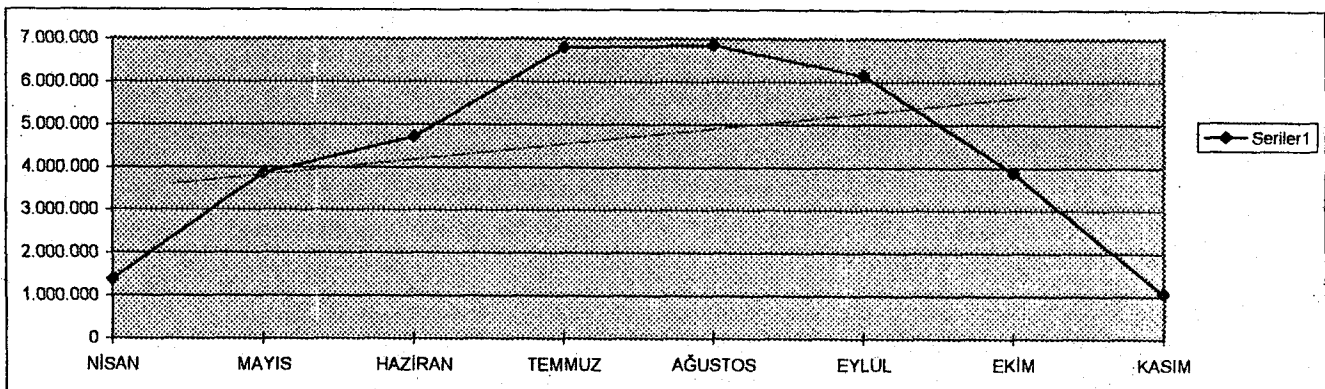
$$I1 = \frac{1.398.005 + 3.861.210 + 4.713.992 + 6.794.707}{4} = 4.191.979$$

$$I2 = \frac{6.851.750 + 6.141.731 + 3.877.802 + 1.063.354}{4} = 4.483.659$$

Yiyecek Satışlarında Basit Grafik Yöntemi(Trend)



İçecek Satışlarında Basit Grafik Yöntemi(Trend)





Tablo.82.Yiyecek-İçecek Maliyetleri

	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM
Yiyecek Maliyetleri	1.128.280	4.082.916	6.300.701	6.515.715	6.608.114	7.742.825	5.490.652	1.531.490
	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM
İçecek Maliyetleri	142.559	439.158	597.628	600.150	680.497	781.132	560.201	359.588

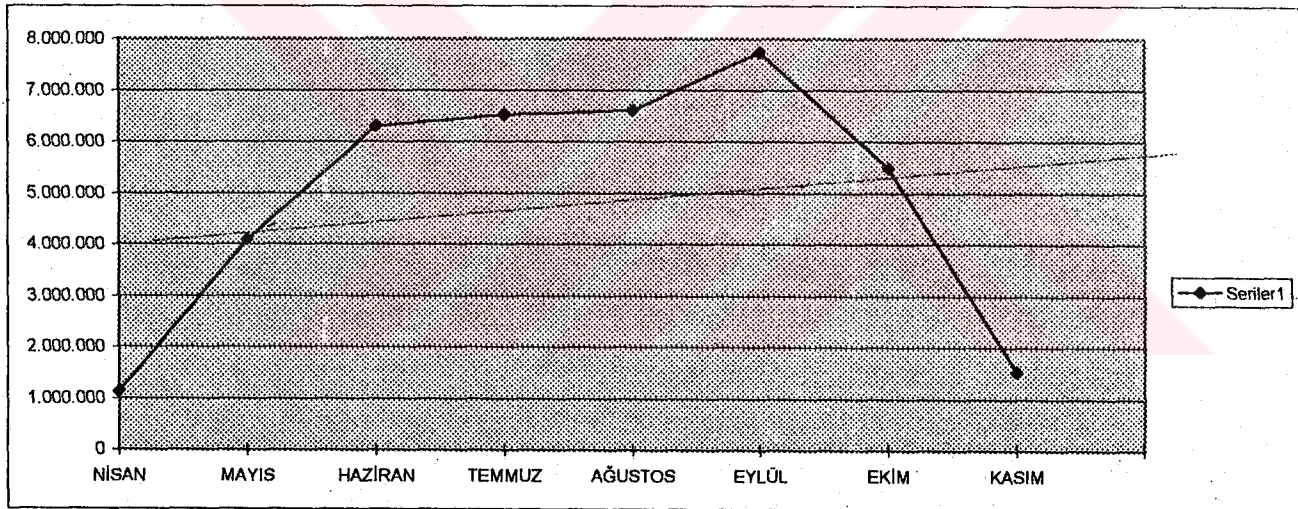
$$Y1 = \frac{1.128.280+4.082.916+6.300.701+6.515.715}{4} = 4.506.903$$

$$Y2 = \frac{6.608.114+7.722.825+5.496.652+1.531.490}{4} = 5.343.270$$

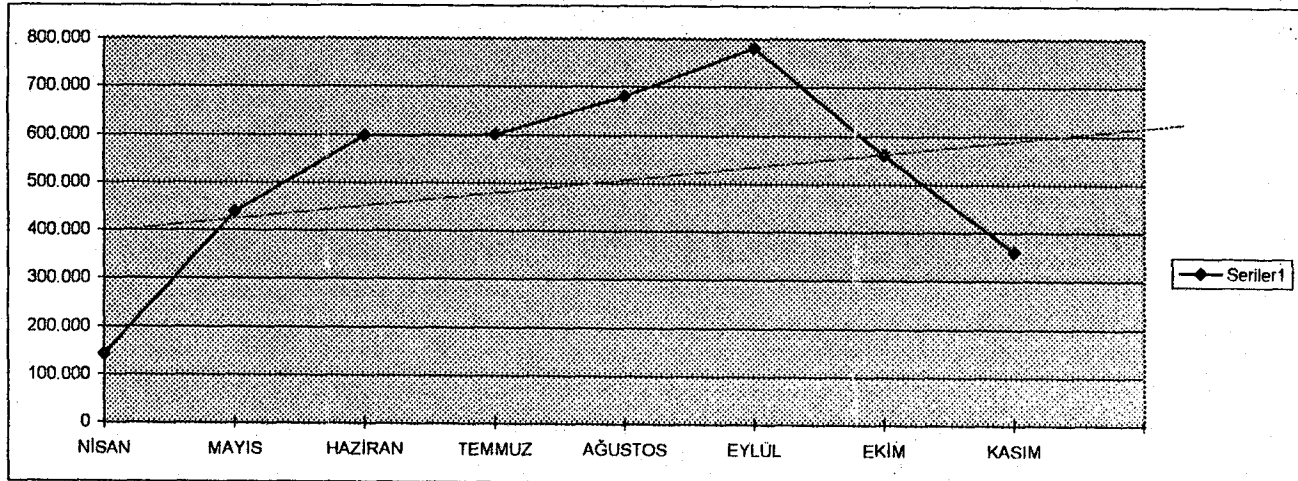
$$I1 = \frac{142.559+439.158+597.628+600.150}{4} = 444.874$$

$$I2 = \frac{680.497+781.132+560.201+359.588}{4} = 595.355$$

Yiyecek Maliyetleri Basit Grafik Yöntemi(Trend)



İçecek Maliyetleri Basit Grafik Yöntemi(Trend)



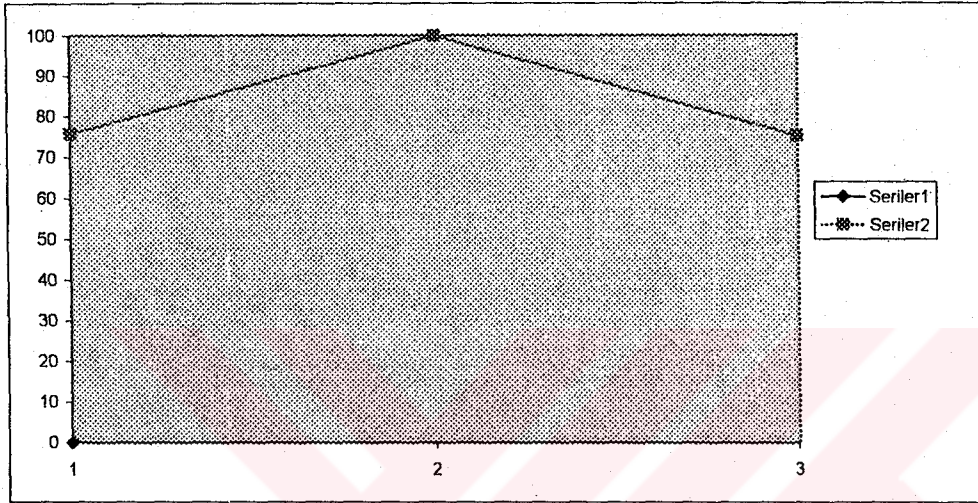
Tablo:.83. Konaklayan Müşterilerin Milliyet Dağılım Tablosu

May.97

ÜLKE	1997		1996		1995		1997/1996
		%		%		%	FARK
ALMAN	1.923	14,3	2.543	20,8	3.386	28,5	-620
AVUSTURYA	646	4,8	142	1,2	174	1,5	504
BELÇİKA	2	0,0	0	0,0	1.399	11,8	2
FRANSA	0	0,0	204	1,7	281	2,4	-204
İSVİÇRE	92	0,7	0	0,0	554	4,7	92
İRAK	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
İRAN	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
RUS	9.931	73,9	8.059	65,9	2.341	19,7	1.872
TÜRK	837	6,2	1.268	10,4	3.657	30,8	-431
AMERİKAN	0	0,0	2	0,0	24	0,2	-2
ROMANYA	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
BULGARİSTAN	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
İNGİLİZ	0	0,0	16	0,1	4	0,0	-16
İTALYAN	0	0,0	0	0,0	22	0,2	0
JAPON	0	0,0	0	0,0	8	0,1	0
	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
DİĞER	0	0,0	0	0,0	24	0,2	0
<b>TOPLAM</b>	<b>13.431</b>	<b>100</b>	<b>12.234</b>	<b>100</b>	<b>11.874</b>	<b>100</b>	<b>1.197</b>

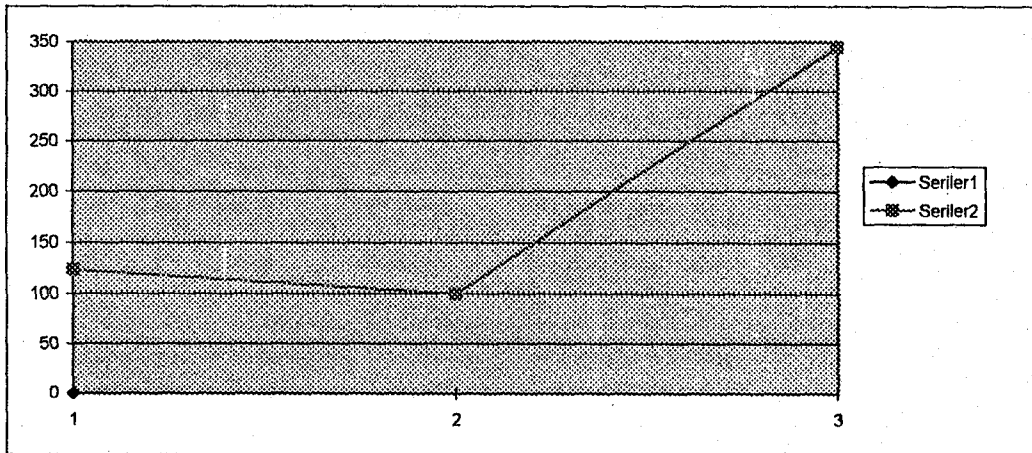
Tablo .84. Alman Müşterilerinin Eğilim Yüzdeleri

ÜLKE	Müşteri Sayısı			Eğilim Yüzdeleri		
	1997	1996	1995	1997	1996	1995
ALMAN	1.923	2.543	3.386	75,6	100	75,1



Tablo.85. Rus Müşterilerinin Eğilim Yüzdeleri

ÜLKE	Müşteri Sayıları			Eğilim Yüzdeleri		
	1997	1996	1995	1997	1996	1995
RUS	9.931	8.059	2.341	123,2	100	344,3



Yiyecek satışlarında (1996) Nisandan başlayarak Ağustos ayına kadar belirli bir artış seyrinin olduğu ve bu aydan sonra da düşüşe geçtiği Tablo 81' de görülmektedir. Aynı tabloda içecek gelirlerinin seyri de rakamsal boyutta izlenebilmekle birlikte, satış seyrilerini takip etmek grafik yöntemi ile daha kolay olmaktadır.

Satışlarla ilgili grafiklerde görüleceği üzere içecek satış trendi yiyecek satış trendine oranla daha olumlu bir seyir izlemektedir. Bunda, Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarındaki satış hasılatlarının diğer aylara göre oldukça yüksek olmasının etkisi büyük olmuştur. Yiyecek ve içecek maliyet trendleri eylül ayındaki yüksek maliyetlerden olumsuz yönde etkilenmişlerdir. Zira satış rakamlarına baktığımızda (Tablo 82) eylül ayında düşüş eğilimi sözkonusu olmuştur. Eylül ayındaki bu maliyet artışları çözümlenebilirse yiyecek ve içecek trendlerinin daha olumlu düzeyde seyretmesi sağlanabilir.

Tablo 83' de müşterilerin milliyetlere göre dağılım tablosu verilmiştir(Mayıs/1997). Dağılım tablosunda yıllar itibarı ile en büyük düşüşün Alman, müşterilerde, en büyük artışında Rus müşterilerde olduğu görülmektedir. Tablo 84 ve Tablo 85' de görüleceği üzere Alman müşterilerde %75 (1997/mayıs) azalış eğilimi görülürken Rus müşterilerde %123' lük (1997/mayıs) bir artış eğilimi görülmektedir. Bu işletmenin Alman pazarından, Rus pazarına kaydığını göstermektedir. Alman müşterilerindeki %75' lik azalma eğilimine karşılık Rus pazarındaki %123' lük artış eğilimi rakamsal boyutlarında dikkate alınırsa işletme için olumlu bir gelişme olduğu söylenebilir.

## 4.5.2.5 Karşılaştırmalı Tablolar

Tablo..86.Ekstra Yiyecek Gelirleri ve Karşılaştırma Tablosu

May.97

ÜNİTELER	TOPLAM GELİRLER		KİŞİ BAŞI GELİR		TOPL.GEL.İÇ.PAYI		KİŞİ BAŞI \$(%)		1997/1996	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	BÜTÇE	FARK
Anabar Yiy Gel	0	0	0	0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,0	0,00
Restorant Gel.	197.986.086	51.504.347	14.741	4.210	7,7	3,4	0,07	0,03	0,1	0,04
Eldo Rest Gel	940.193.216	520.154.892	70.002	42.517	36,4	33,9	0,33	0,33	0,9	0,00
Fiş Rest Gel	379.185.651	249.934.779	28.232	20.430	14,7	16,3	0,13	0,16	0,5	-0,03
Beac Bar Gel	343.768.694	331.323.914	25.595	27.082	13,3	21,6	0,12	0,21	0,4	-0,09
Pool Bar Gel	1.368.696	826.087	102	68	0,1	0,1	0,00	0,00	0,0	0,00
T Kah Gel.	5.826.956	0	434	0	0,2	0,0	0,00	0,00	0,0	0,00
Gözleme Gel	53.772.173	37.719.563	4.004	3.083	2,1	2,5	0,02	0,02	0,1	-0,01
Night Club Gel	1.728.261	0	129	0	0,1	0,0	0,00	0,00	0,0	0,00
Dondurma Gel	541.287.369	274.483.479	40.301	22.436	21,0	17,9	0,19	0,18	0,6	0,02
Minibar Gel	102.387.506	62.408.695	7.623	5.101	4,0	4,1	0,04	0,04	0,1	0,00
Kapalı Rest Gel	0	0	0	0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,0	0,00
Diğer Yiy Gel	13.472.610	6.347.826	1.003	519	0,5	0,4	0,00	0,00	0,0	0,00
<b>TOPLAM GELİR</b>	<b>2.580.977.218</b>	<b>1.534.703.582</b>	<b>192.166</b>	<b>125.446</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0,91</b>	<b>0,98</b>	<b>2,7</b>	<b>-0,07</b>

1996 Yılına Göre Nisbi Fark(%)=(0.98-0,91=0,07/0,91\*100)= 7,8 Düşüş (Kişi Bütçeye Göre Nisbi Fark (%)=(2,7-0,91=1.79/0,91\*100)= 197,2 Düşüş(Kişi B:

Tablo..87 Ekstra İçecek Gelirleri Karşılaştırma Tablosu

ÜNİTELER	TOPLAM GELİRLER		KİŞİ BAŞI GELİR		TOPL.GEL.İÇ.PAYI		KİŞİ BAŞI \$(%)		1997/1996	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	BÜTÇE	FARK
Eldo Bar Gel	3.745.149.936	1.732.902.503	278.844	141.646	47,9	44,9	2,1	1,9	2,0	0,17
Night Geliri	435.592.790	110.528.785	32.432	9.035	5,6	2,9	0,2	0,1	0,4	0,12
Beac Bar Gel	339.439.579	177.421.696	25.273	14.502	4,3	4,6	0,2	0,2	0,3	-0,01
T Kah Geliri	170.382.392	161.969.563	12.686	13.239	2,2	4,2	0,1	0,2	0,2	-0,08
Pool Bar Gel	220.384.457	172.941.738	16.409	14.136	2,8	4,5	0,1	0,2	0,1	-0,07
Rest Bar Gel	1.775.307.415	851.508.697	132.180	69.602	22,7	22,1	1,0	0,9	1,0	0,05
Fis Rest Gel	100.931.479	52.200.000	7.515	4.267	1,3	1,4	0,1	0,1	0,1	0,00
Minibar Gel	525.405.742	396.043.475	39.119	32.372	6,7	10,3	0,3	0,4	0,5	-0,14
Bilardo Atari Gel	29.594.782	0	2.203	0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,1	0,02
Eldo Rest Gel.	363.878.195	194.086.961	27.092	15.865	4,7	5,0	0,2	0,2	0,0	-0,01
Kapalı Rest Gel	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
Kışbahçesi gEL.	116.711.466	0	8.690	0	1,5	0,0	0,1	0,0	0,0	0,06
Diğer İçe Gel	0	11.606.524	0	949	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	-0,01
<b>TOPLAM GELİR</b>	<b>7.822.778.233</b>	<b>3.861.209.942</b>	<b>582.442</b>	<b>315.613</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>4,28</b>	<b>4,18</b>	<b>4,70</b>	<b>0,10</b>

1996 Yılına Göre Nisbi Fark(%)=(4,28-4,18=0,10/4,18\*100)= 2,3 / Bütçeye Göre Nisbi Fark (%)=(4,70-4,28=0,42/4,28\*100)=9,7 Düşüş (Kişi Başı)

Tablo..88 Toplam Gelirler ve Karşılaştırma Tablosu

May.97

ÜNİTELER	TOPLAM GELİRLER		KİŞİ BAŞI GELİR		TOPL.GEL.İÇ.PAYI		KİŞİ BAŞI \$(%)		1997/1996	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	BÜTÇE	FARK
Konaklama Gel.	46.882.766.204	24.187.629.387	3.490.639	1.977.083	69,9	87,8	25,7	26,2	27,9	-0,54
Ekstr Yiy Gel	2.580.977.218	1.534.703.582	192.166	125.446	3,8	4,3	1,4	1,7	2,0	-0,25
Ekstr İçec.Gel	7.822.778.233	3.861.209.942	582.442	315.613	11,7	10,8	4,3	4,2	4,7	0,10
Telefon Gel.	825.505.390	534.795.659	61.463	43.714	1,2	1,5	0,5	0,6	0,6	-0,13
Çamaşır Gel	54.779.116	21.459.190	4.079	1.754	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,01
Kiralık Kasa Gel	402.576.795	218.782.605	29.974	17.883	0,6	0,6	0,2	0,2	0,3	-0,02
Market Geliri	998.477.677	840.801.271	74.341	68.727	1,3	2,4	0,5	0,9	1,0	-0,36
Bilardo Atari %50	128.196.738	0	9.545	0	0,2	0,0	0,1	0,0	0,0	0,07
Diğer Faal. Gel.	68.217.392	141.961.594	5.079	11.604	0,1	0,4	0,0373	0,1538		-0,12
Kira Gelirleri	2.798.403.187	1.427.357.356	208.354	116.671	4,2	4,0	1,5	1,5	1,7	-0,01
Diğ. GEL. (Kur, Fai)	4.507.973.532	2.896.369.834	335.639	236.748	6,7	8,1	2,5	3,1	0,1	-0,67
<b>TOPLAM GELİR</b>	<b>67.070.651.482</b>	<b>35.665.070.420</b>	<b>4.993.720</b>	<b>2.915.242</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>36,7</b>	<b>38,6</b>	<b>38,3</b>	<b>-1,93</b>

#### 4.5.2.5.1. Exstra Yiyecek ve İçecek Gelirlerinin Karşılaştırılması

(Tablo 86, 87)

Exstra yiyecek gelirlerini (96/97 mayıs) rasyolar çerçevesinde karşılaştırdığımızda, 1996 mayıs ayına göre kişi başı %7,8 \$'lık düşüş görüldüğü, bunda da fiş restoranın %23, Beac barın %75 pay sahibi olduğunu belirlemiştik. Artış gösteren kalemler olarak da %23 ile restoran ve %5 ile dondurma gelirleri dikkati çekmişti. 1996 yılına göre nisbi fark 7,8 (kişi başı). Aynı çerçevede 96/mayıs'a göre kişibaşı %2,4 \$'lık bir artışın olduğu saptanmıştı.

Exstra yiyecek ve içecek gelirlerini bütçe ile karşılaştırdığımızda karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır.

İşletme kişi başı 2 \$ yiyecek satışı ile 30.638 \$'lık toplam gelir elde etmeyi planlamakla birlikte bu kişi başı 1,4 \$ olarak gerçekleşmiş ve toplam 18.815 \$'lık (2.580.977.218 TL.) hasılat elde edilmiştir. İçecekte ise, kişi başı 4,7 \$ satış ile toplam 71.999 \$'lık bir hasılat elde etmeyi planlarken, bu kişi başı 4,25 \$'lık bir harcama ile 56.410 \$ (7.822.778.233 TL.) olarak gerçekleşmiştir.

Bütçeye göre 1997/mayıs ayında nisbi fark (%) -197,2 olarak gerçekleşirken, içecekte bütçeye göre bu fark -9,7 olmuştur. Özellikle yiyecekte 30.638 \$'lık satış bütçesine karşılık 18.803 \$'lık hasılatın gerçekleşmesi (11.835 \$'lık sapma) oldukça büyük boyutlardadır. İçeceklerde de 15.589 \$'lık bir sapma küçümsenmeyecek büyüklüktedir.

Bütçe ve 97/mayıs ayı karşılaştırmasında, bütçe hedeflerinin gerçekçi bir yaklaşımla ele alınmadığını söylemek mümkündür. Veya gerçekleşen satış hasılatları gerçeği tam yansıtmamaktadır.

#### 4.5.2.5.2. Toplam Gelirlerin Karşılaştırılması (Tablo 88)

Toplam gelirler içindeki konaklama gelirlerinin payı %69,9 olarak görülmekle birlikte bunun %47' si pansiyon gelirlerinden oluşmaktadır. % 47' lik pansiyon gelirlerine %11' lik ekstra içecek ve %3' lük ekstra yiyecek gelirlerini eklediğimizde yiyecek-içecek gelirlerinin toplam içindeki payı %61' e ulaşmaktadır. Dünya ortalamasının %38 (%27 yiyecek, %11 içecek) olduğu dikkate alınırsa %61' lik bir pay bu ortalamadan %62 daha iyi bir seyir izlemektedir. Bu paya en büyük katkıyı pansiyon gelirleri sağlamaktadır. İşletme satışlarını yarım ve tam pansiyon olarak yaptığından, ekstra yiyecek gelirlerinin toplam içindeki payı oldukça düşük (%3.8) bir düzeyde kalmıştır. Ekstra içecek satışlarının payı %11,7 ile bütçeden fazla saptığı (%108) bunun yanında dünya ortalamasını (% 11) çerçevesinde gerçekleştiği görülmektedir.

1997 mayıs ayında 1996 mayıs ayına göre (4.993.720 TL. - 2.915.242 TL.) = 2.078.478 TL' lik bir gelir artışı sağlandığı (%71) görülmektedir. Bu artışı döviz (\$) bazında dikkate aldığımızda, 38,6 \$ - 36,7 \$ = 1,9 \$ (%5,1)' lik bir düşüş görülmektedir.

1996/mayıs \$ kuru = 76.003 TL.' dir. 1997/mayıs \$ kuru = 137.175 olduğu dikkate alınırsa (137.175 - 76.003 = 61.172) %80' lik bir kur artışı gerçekleşmiştir. Dolayısıyla döviz bazında (\$)1996' ya göre bir gelir artışının olmadığını hatta bir miktar düşüşün gerçekleştiğini söyleyebiliriz.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

*Yiyecek-içecek maliyet kontrol süreci, bir kontrol aracı olarak maliyet ve satışların analizine ilişkin bulgular ve değerlendirilmesine dayalı olarak ulaşılan sonuçlar şunlardır.*

a) Günümüz artan rekabet koşulları altında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, satış artırıcı etkinlikler yanında, maliyetlerini kontrol altına almaları ve minimum seviyede tutmaları ile mümkün olmaktadır. Konaklama işletmelerinin toplam maliyetleri içinde %35-40' a varan kısmını yiyecek-içecek maliyetleri oluşturmaktadır. Bu maliyetlerin gelişim yönünü takip edebilmek, maliyetlerin önceden belirlenen standartlar veya kabul edilebilir sınırlar içerisinde olup olmadığını tesbit edebilmek için öncelikle bir maliyet kontrol yöntemine ihtiyaç vardır. Hangi maliyet kontrol yöntemi seçilirse seçilsin verilerin toplanması bir süreç çerçevesinde yapılmalı ve bu süreç zincirin halkaları gibi bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Sürecin herhangi bir aşamasında bilgilerin zamanında, doğru ve amaca uygun olarak düzenlenmemesi veya israf ve kaçakların olması kontrolün etkinliğini azaltmaktadır. Bu olumsuz yansıma zincirin son halkasına kadar devam etmekte, dolayısıyla yanlış kararlar alınmasına neden olmaktadır.

b) Menü planlanmasında işletmelerin %80' i bilgisayardan yararlandıklarını belirtmelerine rağmen yaptığımız gözlem ve incelemelerde bu yararlanmanın çok yüzeysel düzeyde kaldığı tesbit edilmiştir. Menü planlamasının özünü oluşturan; müşteri alışkanlıkları, personelin verimliliği, bütçesel imkanlar, müşterilerin ödeyebilecekleri ücret hedef tüketici kitlesi, satış tahminleri vb. konularda yararlanılabilecek bilgisayar destekli istatistiksel veri kaynaklarından, bazılarının çok sınırlı düzeyde, bazılarının da hiç oluşturulmadığı görülmektedir.

c) Ürünlerin fiyatlandırılması konusunda özellikle tatil köyü yöneticileri fazla alternatifleri bulunmadığını, öncelikle maliyetleri ön planda tutmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Buna neden olarak da tüketici pazarlarına hakim olamadıkları için tur operatörlerinin önerdikleri oda/pansiyon fiyatını kabul etmek zorunda kaldıklarını, önerilen ücretle satış yapabilmek için kaliteden de ödün verme yoluna gittiklerini belirtmektedirler.



Dolayısıyla fiyatlama konusunda büyük oranda işletme dışı etkenlerin ön plana çıktığı görülmektedir.

d) Menü planlaması ve fiyatlandırma konusunda yöneticilerin etkin kararlar almasına yardımcı olabilecek altyapı olanakları bulunmakla birlikte bunların yeterince uygulama alanına sokulmadığı görülmektedir. Özellikle bu konuda hızlı ve güvenilir bilgilerin sağlanması ve depolanmasına yönelik kullanılabilir bilgisayar sistemi tüm işletmelerde bulunmakla birlikte, bilgisayarın bu fonksiyonlarından yararlanan işletme sayısı çok sınırlı sayıdadır.

e) Tatil köylerinde uygulanan basit maliyet kontrol yöntemi aylık olarak yapılmakta ve sonuçları üst yönetime sunulmaktadır. Üst yönetime sunulan raporların hemen hemen hiçbirisinde satış ve maliyetlere ilişkin analiz sonuçları bulunmamaktadır. Otel işletmelerinde sınırlı olsa, raporlarında analiz çalışmalarına yer vermektedirler.

f) Tatil köylerinde yaygın olarak basit maliyet kontrol yöntemi kullanılmaktadır. Tatil köylerini bu tercihe yönelten temel etmen açık büfe uygulamasıdır. Zira açık büfe uygulamasında porsiyon maliyetlerine ancak ortalama alınarak ulaşılabilir. A la carte ağırlıklı çalışan otel işletmeleri ise, tüm çeşitlerin porsiyon maliyetlerine inmeye imkan tanıyacak verileri elde etme olanakları olduğundan ayrıntılı maliyet kontrolü yöntemini tercih etmeleri doğaldır.

g) İşletmelerin %87,5' u standart reçete kullandıklarını belirtmelerine rağmen özellikle tatil köylerinde bu reçetelerin fonksiyonel olarak kullanılmadığı gözlenmiştir. Sapma hesaplamalarını yapmamaları da bunun en açık göstergesidir. Standart reçete kullanımının otel işletmelerinde daha ciddi ele alındığı ve uygulandığı saptanmıştır.

h) Üretimdeki standart porsiyon büyüklüğü ve standart reçeteleri dikkate almadan yapılacak bir maliyet kontrolünün sonuçları tartışmaya her zaman açıktır. Özellikle tatil köyleri bu konuya yeterince ilgi göstermemektedirler. Bu konuda amaca uygun bir kontrol sisteminin kurulması kadar, aşçıların yetersizliklerinin de önemli rolü vardır.

ı) Bilgisayar teknolojisinin gelirlerin kontrolünde yaygın bir kullanım alanı bulunduğunu söyleyebiliriz. Bu gelirlerin kontrolündeki farklı yöntem uygulaması ise otel ve tatil köylerinin hizmet özelliğinden kaynaklanmaktadır.

j) Üretim işletmelerinde üretilen ürün için yapılan harcamaların tesbiti, direkt hammadde, direkt işçilik ve genel imalat giderlerinin belirlenmesi ile yapılabilmektedir. Bu giderlerin yapısı üretim işletmelerinde standartlaştırmaya uygun olduğundan üretimin parasal standardı da saptanabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek departman maliyetlerini oluşturan, hammadde giderleri dışındaki personel ve diğer giderlerin satılan porsiyon başına dağıtılması ve kontrol edilmesi oldukça zor olmaktadır. Zira, yiyecek içeceğin satın alınmasından-satış aşamasına kadar ki süreç içerisinde görev alan personelden farklı amaçlar için de yararlanılmaktadır. Bu tür personelin iş gücünün ne kadarını yiyecek-içecek için harcadığını belirlemek oldukça sorun yaratmaktadır. Veya, bakım onarım servisinin hizmetlerinden hangi oranda yiyecek-içecek servisinin yararlandığını ve bunların satılan porsiyon başına dağılımının yapılışı oldukça güç ve zaman kaybına neden olmaktadır.

Yukarıda belirtilen, vb. nedenlerden dolayı yiyecek-içecek maliyet kontrolü denince, yalnızca satışa konu olan malzemelerin hammadde maliyeti anlaşılmaktadır. Bu da sektörde, satışın belli bir yüzdesi olarak ifade edilmektedir.

k) Mali analiz denince işletmeler daha çok bilanço analizini algılamaktadırlar. Aslında işletmenin varlığını devam ettirebilmesinde en önemli unsur, faaliyet gelir ve giderleriyle ilişkilidir. Bu da işletmenin gelir tablosu ve diğer yardımcı tablolarının analize uygun biçimde oluşturulması ile mümkün olur.

Konaklama işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanı birçok satış ünitesinden oluşmaktadır. Konselide gelir tablosunda bu ünitelerin durumunu görmek mümkün değildir. Bazen bir ünitenin zararını başka bir ünite örttebilmektedir.

l) Analiz araçlarına ilişkin anket gözlem ve incelemelerimizde işletmelerin tamamının sınırlı alanlarla kalmakla birlikte, analizlerde rasyoları kullandıkları tesbit edilmiştir. Bununla birlikte sapma analizlerini yapan işletme sayısı çok sınırlıdır. Her ne kadar 2 işletme, yiyecek-içecek maliyet ve satışlarına ilişkin grafiklerden yararlandıklarını belirtmiş iseler de, bunların örneklerini görme isteğimize olumsuz yanıt vermişlerdir.

m) Analiz araçları ile ilgili görüştüğümüz birçok işletme ve ilgili departman yöneticisi, önerdiğimiz analiz araçlarının yararlı olacağını, bununla birlikte eski alışkanlıkların, kalifiye eleman sıkıntısının ve zaman darlığının uygulamada sorun olabileceğini belirtmişlerdir. Çok az sayıdaki yetkili ise, bu analiz araçlarının uygulanışının çok fazla teferruatlı olduğunu, bu kadar teferruata gerek görmediklerini ifade etmişlerdir.

Anket, gözlem ve inceleme sonuçları göstermektedir ki, maliyet ve satış analizlerinin işletmeye kazandırabileceği yararalar bir çok yönetici tarafından yeterince anlaşılammıştır. Bazı analiz araçlarını kullanan işletmeler de sonuçlar ile yetinmekte, bunu yaratan nedenlere ilgi göstermemektedirler. Bu ilgisizliğin arka planında, konuya hakim analist eleman bulma sıkıntısının yattığı da düşünülebilir.

***Ulaşılan sonuçlar ve bulgulardan yola çıkılarak geliştirilen öneriler şunlardır:***

a) İşletmenin uygulamak istediği yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemi; herşeyden önce işletmenin amaçlarına uygun, mevcut organizasyona adapte edilebilen, basit, anlaşılır, uygulanabilir ve ekonomik olmalıdır. Diğer yandan, seçilen maliyet kontrol yönteminin tüm aşamalarındaki bilgi akışı belirli standartlara kavuşturularak elde edilecek verilerin anlamlı, güvenilir ve hızlı olması sağlanmalıdır. Ancak bu sayede “maliyetlerin ne olduğu değil”, “ne olması gerektiği” ve “ne olabileceği” ne ilişkin soruların cevapları bulunabilir.

b) Sayısal ve mantıksal ifade edilebilen hesapları yapmakta veya ölçümleri denetlemekte kullanılabilen bilgisayar teknolojisinin tüm fonksiyonlarından kontrol sürecinin tüm aşamalarında yararlanılmalıdır. Bu amaca yönelik piyasada birçok paket program bulunmaktadır. Süreçteki tüm aşamaların birbirine entegre edilmesi ile güvenilir ve hızlı

analiz imkanı sağlanabilir. Bilgisayardan arzulanan sonuçların elde edilebilmesi için; bir takım standartların önceden belirlenmesinin, entegre edilmiş maliyet kontrol sürecindeki tüm aşamaların doğrudan iletişimde bulunabilmesinin ve bu aşamalarda oluşan bilgilere dayanan verilerin aynı bilgisayar ortamında tutulmasının gerekliliği gözden uzak tutulmamalıdır.

c) Araştırmamız sonucunda sektörde fiyatlama kararını etkileyen kontrol edilemeyen faktörlerin kontrol edilebilen faktörlerden daha etken olduğu tesbit edilmiştir. Her ne kadar talep fiyatın azalan bir fonksiyonu olsa da tek belirleyicisi değildir. Rekabet açısından yapılan araştırmalar göstermektedir ki, piyasada en düşük fiyatı sunan işletmeler değil, müşteri tataminini en üst seviyede sağlayabilen işletmeler tutunabilmektedir. Dolayısıyla işletme diğerlerinden farklı özelliklerini ön plana çıkaracak girişimlere yönelebilir. Uzun vadede ise, işletme kendisi veya benzer işletmelerle işbirliği çerçevesinde tüketici pazarlarına aracısız ulaşabilme yol ve yöntemlerini belirleme politikalarını gündeme sokabilir.

d) İşletmede hazırlanan raporlar hangi düzeyde hazırlanırsa hazırlansın, açık, anlaşılır, anlamlı olarak hazırlanmalı ve bu bilgiler mukayese edilebilir nitelikte olmalıdır. Ayrıca sapmaları da göstermelidir. Diğer bir ifade ile, raporlar bilgileri en iyi yansıtabilecek şekilde düzenlenmeli ve zamanında hazırlanmalıdır. Bu kapsamda hazırlanan raporlar mali planlama ve mali kontrol yönetiminin başarısında önemli rol oynayabilirler ve bunun ön şartıda mali analizdir. Mali analizin sağlıklı olması büyük ölçüde mali tablo ve raporlara bağlı olmakla birlikte mali analistin bilgi, kapasite ve yeteneği ile de yakından ilgilidir. Bu nedenle konaklama işletmeleri raporlama tekniğini analiz edilebilecek standartlara kavuşturulmalı ve bu analizleri yapabilecek uzman personelin istihdamını gündemlerine almalıdırlar.

e) İşletme raporları yiyecek-ieçecek-konaklama vb. departman düzeyinden, departmanların üniteleri seviyesine indirgenmelidir. Ünite bazında düzenlenecek raporlar sayesinde o ünitenin veya ünite yöneticisinin başarı veya başarısızlığı değerlendirilebilir. Aksi takdirde departman başarı veya başarısızlığı sözkonusu olur ki, bu departman içindeki başarısız bazı ünitelerin gözden kaçmasına neden olur.

f) Mali analiz çerçevesinde elde edilen bulgular yöneticinin kararlarında etkin rol oynamaktadır. Bu nedenle elde edilen bulgular farklı analiz araçları ile test edilerek güvenilirliği artırılmalıdır.

Analiz araçlarının seçiminde seçici davranılması ulaşılmak istenen amaç ve zaman tasarrufu yönünden önemlidir. Herhangi bir sorunda rutin raporlama sonuçlarının analizinde veya ileriye yönelik projeksiyonlarda aralarında anlamlı ilişkiler kurulabilecek veriler seçilmeli ve analiz araçlarından amaca hizmet edebilecek olanlardan yararlanılmalıdır.

Sonuç olarak otel işletmelerinde yiyecek ve içecek maliyet kontrolü, maliyet ve satışların analizinde kısa vadeli çözümler için statik, uzun vadeli çözümler için dinamik analiz yöntemleri seçilmelidir. İşletmenin yapısal özelliği dikkate alınarak ve yöneticilerin ihtiyaç duyabilecekleri bilgileri belirleyerek yapılacak olan maliyet ve satışlara ilişkin bir analiz hiç şüphesiz ki yöneticinin etkinliğine dolayısıyla da işletmenin başarısına çok şey katacaktır.

## EK 1 ANKET FORMU

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
YIYECEK - İÇECEK MALİYET KONTROLÜ, MALİYET VE SATIŞLARIN  
ANALİZİ İLE İLGİLİ ANKET FORMU**

## A) İŞLETME İLE İLGİLİ GENEL SORULAR

İŞLETMENİN ÜNVANI VE ADRESİ	SINIFI	FAALİYETE GEÇİŞ YILI	YATAK KAPASİTESİ	HUKUKİ YAPISI	FAALİYET ŞEKLİ	PERSONEL SAYISI (TOPLAM)	YİY.-İÇE. PERS. SAYISI
					<input type="checkbox"/> Sezonluk <input type="checkbox"/> Devamlı		

## Müşteri Dağılımı ile ilgili Sorular

YIL	YERLİ MÜŞTERİ	%	YABANCI MÜŞTERİ	%	YABANCI MÜŞTERİ DAĞILIMI									
					ALM.	%	İNG.	%	FRN.	%	RUS	%	DİĞER	%
1995														
1996														

## B) MENÜ VE FİYATLAMA İLE İLGİLİ SORULAR

BİLGİSAYARDAN FAYDALANILYOR MU?	KULLANILAN MENÜ ÇEŞİDİ	İŞLETMENİZDE MENÜLER HANGİ YÖNTEMLE FİYATLANDIRILMAKTADIR	MENÜ PLANLAMASI ve FİYATLAMA KİM/KİMLER TARAFINDAN YAPILYOR
<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> A La Carte <input type="checkbox"/> Table D'hote <input type="checkbox"/> Açık Büfe <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> Maliyete Yönelik <input type="checkbox"/> Rekabete Yönelik <input type="checkbox"/> Karlılığa Yönelik <input type="checkbox"/> Pazarlamaya Yönelik <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> Yiy.İçe.Müdürü <input type="checkbox"/> İşl.Müdürü <input type="checkbox"/> Mutfak Şefi <input type="checkbox"/> Hepsi Birlikte <input type="checkbox"/> .....

## C) ÜRETİM VE SATIŞLA İLGİLİ SORULAR (YİY.İÇE.)

ÜRETİMDE STANDART REÇETE KULLANILYOR MU?	STANDART PORSİYON KONTROLÜ YAPILYOR MU?	MÜŞTERİ HESAPLARININ TAHSİLİNDE UYGULANAN YÖNTEM	BAR GELİRLERİNİN KONTROLÜNDE HANGİ YÖNTEM UYGULANIYOR?
<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Manuel ..... <input type="checkbox"/> Mekanik ..... <input type="checkbox"/> Bil. Destekli .....	<input type="checkbox"/> Envanter Kontrolü <input type="checkbox"/> Satış Fiyatı Üzerinden Kontrol

**D) MALİYET KONTROL YÖNTEMİ İLE İLGİLİ SORULAR (YİY.İÇE.)**

<b>İŞLETMEDE UYGULANAN MALİYET KONTROL YÖNTEMİ</b>	<b>MALİYET KONT. SÜRECİNDE .B.SAYARLARDAN YARARLANILYOR MU? (evet veya kısmen ise bir sonraki soruyu cevaplayınız)</b>	<b>MALİYET KONT.SÜRECİNİN. HANGİ AŞAMALARINDA B.SAYARLARDAN YARARLANILYOR</b>	<b>MALİYET VE SATIŞ ANALİZLERİ KİM/KİMLER TARAFINDAN YAPILYOR</b>
<input type="checkbox"/> Basit Mal.Kon.Yön. <input type="checkbox"/> Ayrıntılı Mal.Kont.Yön. <input type="checkbox"/> Standart Mal.Kont.Yön. <input type="checkbox"/> Potansiyel Mal.Kont.Yön. <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Stok Kontrolü <input type="checkbox"/> Üretim(St.Reçete,Menü Planlaması, Fiyatlandırma) <input type="checkbox"/> Gelir Kontrolü <input type="checkbox"/> Entegr. Sistem <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> Maliyet Kontrolörü <input type="checkbox"/> Pazarlama Müdürü <input type="checkbox"/> Muhasebe Müdürü <input type="checkbox"/> Kontrolör+Paz.Md. <input type="checkbox"/> .....

**E) KARŞILAŞTIRMA VE ANALİZ ARAÇLARINA İLİŞKİN SORULAR (YİY.İÇE.)**

<b>ANALİZLERDE AŞAĞIDA BELİRTİLEN RASYOLARDAN YARARLANILMAKTA MIDIR?</b>	<b>ANALİZLERDE AŞAĞIDA BELİRTİLEN SAPMALAR HESAPLANMAKTA MIDIR?</b>
<b>O EVET O HAYIR</b>	<b>O EVET O HAYIR</b>
<input type="checkbox"/> Yiyecek Gelirlerinin Oda Gelirlerine Oranı <input type="checkbox"/> Müşteri Başına Yiyecek/içecek Geliri <input type="checkbox"/> Restoran Oturma Yeri Devir Hızı <input type="checkbox"/> Yiy./içe.Maliyet Yüzdesi <input type="checkbox"/> Ortalama Stok Maliyeti <input type="checkbox"/> Yiy./içe.Stok Devir Hızı <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> Satış Fiyatı Sapması <input type="checkbox"/> Satış Miktarı Sapması <input type="checkbox"/> Kullanım Sapması <input type="checkbox"/> Satınalma Fiyat Sapması <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>KARŞILAŞTIRMA YAPILMAKTAMIDIR? YAPILIYORSA BUNLARDAN HANGİSİ İLE YAPILMAKTADIR?</b>	<b>KARŞILAŞTIRMA YAPILMAKTAMIDIR? YAPILIYORSA BUNLARDAN HANGİSİ İLE YAPILMAKTADIR?</b>
<input type="checkbox"/> Endüstri Ortalaması ile <input type="checkbox"/> Benzer işletmeler ile <input type="checkbox"/> işletme Standartları ile <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> Bütçe ile <input type="checkbox"/> Endüstri Ortalaması ile <input type="checkbox"/> işletmece Belirlenen Standartlar ile
<b>KARŞILAŞTIRMALAR</b>	<b>SAPMALAR</b>
<input type="checkbox"/> Her Ay Düzenli Yapılmaktadır. <input type="checkbox"/> Ara Sıra Yapılmaktadır. <input type="checkbox"/> ihtiyaç Duyuldukça Yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/> Her Ay Düzenli Yapılmaktadır. <input type="checkbox"/> Ara Sıra Yapılmaktadır. <input type="checkbox"/> ihtiyaç Duyuldukça Yapılmaktadır.

<b>ANALİZLERDE GRAFİKLERDEN YARARLANIYORMUSUNUZ? (Yararlanıyorsanız cevaplayınız)</b>	<b>BENZER İŞLETMELER İLE KARŞILAŞTIRMALARI HANGİ KAPSAMDA YAPMAKTASINIZ? (yapıyorsanız cevaplayınız.)</b>
<b>O EVET O HAYIR</b>	<b>O EVET O HAYIR</b>
<input type="checkbox"/> Satış ile ilgili <input type="checkbox"/> Maliyet ile ilgili <input type="checkbox"/> Satış Eğilimleri ile ilgili <input type="checkbox"/> Maliyet Eğilimleri ile ilgili <input type="checkbox"/> Stoklama ile ilgili <input type="checkbox"/> Müşteri Tercihleri ile ilgili <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> işletme Gelir Tablosu <input type="checkbox"/> Departman(Yiy.içe.) Gelir Tablosu <input type="checkbox"/> Ünite Bazında <input type="checkbox"/> Porsiyon Bazında <input type="checkbox"/> .....
<b>GRAFİKLER</b>	<b>KARŞILAŞTIRMALARDA</b>
<input type="checkbox"/> Aylık Olarak Hazırlanmakta <input type="checkbox"/> Yıllık Olarak Hazırlanmakta <input type="checkbox"/> ihtiyaç Duyuldukça Hazırlanmakta <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> Mutlak Değerler Dikkate Alınmakta <input type="checkbox"/> Nisbi Değerler Dikkate Alınmakta

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

### **KİTAPLAR**

- AKGÜÇ Öztin: Finansal Yönetim, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul 1994
- AKTAŞ Ahmet . Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Eren ofset, Antalya, 1995
- AKTAŞ Ahmet : Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Repromat Matbaacılık Tic. San. Ltd. Şti, Antalya, 1989
- ARAS Haşim: Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Devran Matbaası, Ankara, 1993
- BARUTÇUGİL S.İsmet : Turizm İşletmeciliği, Uludağ Ün. Basımevi, Bursa, 1984
- BEKTÖRE Sabri, ÇÖMLEKÇİ Ferruh; Mali Tablolar Analizi, Eskişehir İk. ve Tic. İlimler Akademisi, Eskişehir, 1980
- BENLİĞİRAY Yılmaz : Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü, Eskişehir İkt. ve Tic. İlimler Akademisi yayını No: 180/111, Eskişehir, 1977
- BIRCHFIELD John C : Design and Layout of Foodservice Facilities, Van Nostrand Reinhold, New-York, 1988
- BOARDMAN R.D. : Hotel and Catering Costing and Budgets, William Heineman Ltd., London, 1972
- BRAHAM Bruce : Otel ve Mutfak Endüstrisinde Bilgisayar Sistemleri, Çev. ÇAVUŞOĞLU Abdullah, MEB Yayınları, No:2923, Ankara, 1995
- BURSAL Nasuhi, ERCAN Yücel : Maliyet Muhasebesi, Der Yayınları, 103, İstanbul 1992
- BUTTLE Francis: Hotel and Food Service Marketing, by Holt, Rinchart and Wiston, London, 1986
- ÇETİNER Ertuğrul: Konaklama Yönetim Muhasebesi, Gazi Ün. Mes. Eğ. Fak., Ankara, 1989
- COLTMAN Michael : Financial Management Of the Hospitality Industry, Published by Van Nostrand Reinhold Company Inc. New-York 1979
- COLTMAN Michael: Ağırlama İşletmelerinde Finansal Yönetim, Çev: MET Önder, Balıkesir 1995
- COLTMAN Michael : Cost Control for the Hospital Industry, Von Nostrand Reinhold, 115 Fifth Avenue, New-York, 1989



- ÇÖMLEKÇİ Necla, YÜZER Fuat, AĞAOĞLU Embiya: İstatistik, Anadolu Ün. Yayınları  
No:38, Ankara, 1984
- DAVIS Bernard, STONE Sally, Food and Beverage Managemet, Willam Heinemann Ltd,  
London, 1985
- DAVIS Bernard, STONE Sally: Food and Beverage Management, Butter worth Heinmann  
ltd. Oxford, 1992
- DERELİ Metin : Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Sim Matbaası, Ankara, 1989
- DUKAS Peter : Hotel Front Office Management and Operation, Dubuquc, Iowa, William  
C. Brown Company Publishers Yıl?
- ERTÜRK Halis: Maliyet Muhasebesine Giriş, Tunahan Matbaası, Bursa 1985
- FAY Clifford T., RHOADS Richard C., ROSENBLATT Robert L.: Ağırlama Hizmet  
Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi, Çev: BEKÇİOĞLU  
Selim, 1.cilt, Ankara, 1985
- FEARN A.David : Food and Beverage Management, Whitstable Litho Ltd. Kent, 1985
- GÖKDENİZ, Ayhan : Önbüro Yönetimi, İnce Ofset, Balıkesir, 1989
- GÜLAL, Mihrinur : Bar Yöntemi ve Restoran Operasyonları, Aydın, 1996
- GÜREDİN, Ersin: Denetim, İstanbul, 1987
- GÜROL Gürel, GÜREL Mehmet: Resepsiyon Muhasebe, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul,  
1989
- HACIOĞLU, Necdet : Turizm Pazarlaması, Bursa, 1989
- HARRIS Peter J., HAZZARD Peter A. : Accounting in the Hotel and Catering Indursty,  
Stanley Thornes (publishers) Ltd. Cheltenham, 1994
- HORWATH B.Ernest, TOTTH Louis, LESURE D. John : Hotel Accounting, The Ronald  
Press Company, New York 1970
- HUGHES Howard L.: Economics for Hotel and Catering Students, Stanley Thornes  
(publishers) Ltd., Cheltenham, 1993
- İLBAN Mengü: Yiyecek-İçecek Kontrolü, Doğan Kardeş Matbaacılık Sanayii A.Ş.,  
İstanbul, 1972
- JULYAN Brian J : Beverage Sales and Service, Butter Worth Heineman Lttd, Linacre  
House, Jordan Hill, Oxford Ox2 8DP, London 1991

- KASAVANA Michael : Hotel Information Systems, Publishing Company, Inc, Boston, 1978
- KAZARIAN Edvard A. : Food Service Facilities Planning, The AVI Publishing Company Westport, Connecticut, 1977
- KEISER James, Kallio ELMER : Controlling and Analyzing Costs in Food Service Operations, John Wiley and Sons, New York, 1974
- KHAN A.Mahmood: Concepts of FoodService Operations and Management, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991
- KINGHT B. John, KOSTSCHEVAR H. Lendal: Quantity Food Production, Planning and Management, Von Nestrand Reinhold, New-York, 1989
- KOBU Bülent: Üretim Yönetimi, Arpaz Matbaacılık, İstanbul, 1979
- KOÇ Yüksel : İşletmelerde Mali Analiz Teknikleri, Ankara Ün. Siyasal Bil. Fak. Yayınları, Ankara Ün. Basımevi, Ankara 1967
- KOTAS Richard : Management Accounting for Hotels and Restaurants, Hayden Book Company, INC., New Jersey, 1979
- MAVIŞ Fermani : Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Açıköğretim Fakültesi Yay., No:39, Eskişehir, 1985
- MEDLİK S : The Business of Hotels, Heinemann Professional Publishing Ltd, Halley Court, Jordan Hill, OX2 8Ej, London, 1989
- MEDLİK S.: Profile of Hotel and Catering Industry, Willam Heineman Ltd., London, 1972
- MEDLİK S: The Business of Hotels, Heinemann Professional Publishing Ltd, Halley Court, Jordan Hill, Oxford Ox2 X EJ, London, 1990
- MET Ömer. L: Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, İnce Ofset, Balıkesir, 1989
- MIDDLE TOW TC Wictor : Marketing in Travel and Tourism, Butterworth Heinemann Ltd, Linacve House, Jordan Hill, Oxford OX28DP, London, 1994
- MORRISON M. Alastair : Hospitality and Travel Marketing, By Delmar Publishers INC, 1989
- MUCUK İsmet : Pazarlama İlkeleri : Der Yayınları, İstanbul, 1990
- NINEMEIER Jack D. : Planning and Control for Food and Beverage Operations, Educational İnstitute of The American Hotel and Motel Association, Michigan, 1991

- NINEMEIER Jack D : Planning and Control for Food and Beverage Operations, The Educational Institute of American Hotel-motel Association, East Lansing, Michigan, 1982
- OLALI Hasan, KORZAY Meral : Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.
- OLALI Hasan, TİMUR Alp: Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri, Ofis Tic. Matbaacılık Ltd. Şti. İzmir, 1986
- ÖZTÜRK Ahmet : Yöneylem Araştırması, Bursa, 1987
- ÖZGÜR Feridun : Muhasebe İlkeleri, İst. Ün. İş. Fak. Yayın No:162, İst. 1985.
- PEKİNER Kamuran: İşletme Denetimi, İstanbul, 1988
- PRIES Johannes : Yiyecek - İçecek Hizmetleri Yönetimi, Çev: Ahmet AKTAŞ, Asım TEKİN, Ul. Ün. Basımevi, Bursa, 1984
- SARAÇ Salih : Konaklama Muhasebesi, Adım Yayıncılık, Ankara, 1989
- ŞENER Burhan : Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1990
- SEVENER A.S.: Yönetim Muhasebesi, Met/er Matbaası, İstanbul, 1986
- SEZGİN Orhan M., ACAR Yıldırım: Turizm, Baştem Yayınları No:1, Ankara, 1991
- SÖNMEZ Ayşe, ÇUKUROVA Şengül, ÇİFTÇİ İrfan, USTA Hüseyin E : Pansiyon İşletmeciliği, Çınar Matbaacılık, İst. 1988
- SÜMERKAN Zekeriya : Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost control), İnce Ofset, Balıkesir 1989
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı: Otel İşletmeciliği, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, No:55, Ankara, 1983
- TAYLOR Jerry and Eunice : Mastering Catering Theory, Mcmillen Education Ltd, Houndmills, Basing, Hampshire RG 21 2x5, London, 1990
- TOSKAY Tuncay : Turizm Olayına Genel Yaklaşım, Der Yayınları:26, İstanbul, 1983
- TÜRMOB, Muhasebenin Temel Kavramları ve Tek Düzen Hesap Planı, Ankara, 1993
- USAL, Alparslan: Turizm Pazarlaması, Erenler Matbaası, İzmir, 1984
- WITZKY Herbert K. : Modern Hotel-Motel Management methods, Ahrens Book company, INC, New York 1964
- YILMAZ Betül, YILMAZ Yaşar . Kat Hizmetleri ve Yönetimi, İnce Ofset, Balıkesir 1989
- YILMAZ Yaşar: Servis Tekniği ve Yönetimi, İnce Ofset, Balıkesir 1986
- YILMAZ Yaşar : Servis Tekniği ve Yönetimi, İnce Ofset, Balıkesir, 1989
- YÜKÇÜ Süleyman: Maliyet Muhasebesi, İzmir, 1993

**MAKALE VE TEBLİĞLER**

- ALTINAY Mehmet : "2000' li yıllarda Turizmin Ulaşacağı Böyutlar," TÜRSAB Dergisi, Şubat 1996
- E.P. Kearney : "Turizm Politik Haritasını Yeniden Çizmek, Avrupa' ya Bakış", Turizm TUGEY Yayınları No 32, Ekim 1994, İstanbul
- KARAGÜL İ.Doğan : "Modern Depoculuk", İktisat Dergisi, Sayı 16 Şubat, 1994
- KILDOKUM Hakan : "Konaklama Sektöründe Fiyatlandırma Politikaları", Kalkınma Dergisi, Türkiye Kalkınma Bankası, A.Ş., Sayı:40, Haziran, 1992
- KURTULUŞ Karamustafa: "Otel İşletmelerinin Yiyecek - İçecek Bölümünde "Maliyet - Fiyat - Verimlilik İlişkileri ve bir örnek", Anatolia Dergisi, sayı:4, Aralık 1994
- ÖZGÜR Nuri : "Değer Analizi", Pazarlama Dünyası Dergisi, sayı:24 , Kasım-Aralık 1990
- PINAR İper : "Turizm İşletmelerinde" ve "Benzeri Hizmet Kuruluşlarında" "Verimlilik ve Karlılık", Turizm Yıllığı 1994, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, 1994
- RIZAOĞLU Bahattin : "Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme", Turizm Yıllığı 1991, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, 1991
- RIZAOĞLU Bahattin : "Menü Fiyatlandırma Yöntemleri": Turizm Yıllığı, 1992, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Ekim 1992
- RIZAOĞLU Bahattin: "Menü Planlaması ve Yiyecek -İçecek Tesislerinin Mimari Tasarımı Üzerine", Anatolia Dergisi, Yıl 2, Sayı 17-18, Mayıs-Haziran, 1991
- The European Commission Background Report : "Turism Policy in The EU", April 1994
- TÜRKSOY Adnan: "Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünde Bilgisayarları etkin olarak nasıl kullanabiliriz?", Turizm Dünyası Dergisi, sayı:36, Eylül 1992
- TÜRKSOY Adnan: "Otel İşletme Maliyetlerinin Yönetimsel Bakımdan Değerlendirilmesi", Kalkınma Dergisi, No:40, Haziran 1992
- ULU Ahmet, SARIŞIK Mehmet : "Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Türkiye Açısından Uygulanabilirliği", 1.Uluslararası ve VII.Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası, 29 Kasım-3 Aralık 1996

**TEZLER VE DİĞER YAYINLAR**

- AKIN Hasan : "Otel İşletmelerinde Mali Analiz ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi)  
U.Ün. Sos. Bil. Ens., Bursa 1988
- AKTAŞ Ahmet, MET, Ömer I: "Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi" (Teksir),  
Balıkesir 1985
- BALADIN M. Saim: "Otel İşletmelerinde Maliyet Merkezlerinin İncelenmesi ve Denetimi"  
(Yüksek Lisans Tezi), İ.Ün.Sos.Bil.Ens., İstanbul, 1991
- BAŞER Gözde Gül : "Yiyecek - İçecek İşletmelerinde Maliyet Analiz ve Fiyatlandırma  
Yöntemlerinin Belirlenmesi", Antalya Yöresi Araştırması, (Yüksek  
Lisans Tezi) Akdeniz Ün. Sos. Bil. Ens., Antalya, 1995
- BÖLÜKOĞLU İlhan: "Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Optimizasyon",  
(Doktora Tezi), Dokuz Eylül Ün. Sos.Bil.Ens. İzmir, 1988
- GÜRBÜZ Ali Kemal : "Konaklama Sektörünün İşletme Ölçeği Yönünden Özellikleri ve  
Turizm Politikası Açısından Değerlendirilmesi", (Doktora Tezi)  
U. Ün., Sos. Bil. Ens. Bursa, 1992
- MET Önder: "Otel İşletmelerinde Finansal Fonksiyonun İncelenmesi ve Bir Uygulama",  
(Doktora Tezi) U.Ün. Sos. Bil. Ens., Bursa, 1992
- POLAT Tamer : " Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma"  
(Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Ün. Sos. Bil. Ens. Balıkesir, 1995
- SAÇ Firuzan : "Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek " Bölümlerinde Standart Reçete  
Kullanımı, (Yüksek Lisans Tezi) H.Ün. Sos. Bil. Ens., Ankara, 1988
- SARAÇ Salih: "Konaklama İşletmelerinde Stokların Denetimi", (Doktora Tezi)  
İ.Ün.Sos.Bil.Ens., İstanbul, 1989
- SÜMERKAN Zekeriya : "Otel İşletmelerinde Finansal Analiz " (Teksir) Balıkesir 1988
- SÜMERKAN Zekeriya : "Otel İşletmelerinde Maliyet Teşkili", (Teksir), Balıkesir, 1985
- SÜMERKAN Zekeriya: "Otel İşletmelerinde maliyetlerin Karlılık Açısından  
Değerlendirilmesi ve Uygulama Örneği", (Doktora Tezi),  
U.Ün., Sos., Bil., Ens., Bursa, 1984
- WELLS Katrina: "Food and Bevarage Management," (Handbook and Lecture notes)  
Blackpool and the Fylde College, Blackpool, 1994
- WTO : "Compendium of Tourism Statistics (1989-1993)"
- YILMAZ Yaşar : " Servis Teknolojisi", (Teksir), BA.Ü, MYO, 1985, Balıkesir 1985