

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

CATERİNG İŞLETMELERİNDE ÜRETİM KAYIPLARININ
ÖNLENMESİ:HATAY İLİNDE UYGULAMA ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurbanu KALKAN

Balıkesir, 2018

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

CATERİNG İŞLETMELERİNDE ÜRETİM KAYIPLARININ
ÖNLENMESİ:HATAY İLİNDE UYGULAMA ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurbanu KALKAN

Tez Danışmanı

Doç.Dr. Sebahattin KARAMAN

Balıkesir, 2018

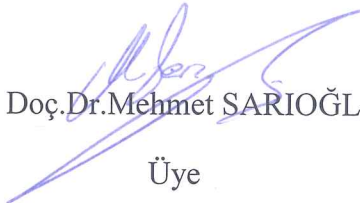
T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda numaralı 201312501007 numaralı Nurbanu KALKAN hazırladığı " CATERING İŞLETMELERİNDE ÜRETİM KAYIPLARININ ÖNLENMESİ: HATAY İLİNDE UYGULAMA ÇALIŞMASI " konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunma sınavı , Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 12.07.2018 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.



Doç.Dr.Sebahattin KARAMAN

Başkan Üye (Danışman)



Doç.Dr.Mehmet SARIOĞLAN


Üye



Dr.Öğr.Üyesi Uğur CEYLAN

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

...../...../2018

Doç.Dr.Halil İbrahim ŞAHİN

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Rekabet tüm işletmelerde olduğu gibi, sayısı günden güne artış gösteren catering işletmeleri arasında da boy göstermeye başlamıştır. Catering işletmeleri bu rekabet içerisinde yok olmamak için hem kaliteli yemek üretmek hem de bu üretimi gerçekleştirirken maliyetlerini en aza indirmek zorunda kalmıştır. Maliyetlerin artış göstermesinin asıl sebeplerinden biri olan üretim kayıpları hem gözden kaçmakta hem de bu konuya gereken önem verilmemektedir. Hatay ili ve çevre ilçelerde bulunan catering işletmeleri ile bu konu hakkında görüşme/mülakat yapılmış ve sonuçlara ilişkin önerilerde bulunulmuştur. Literatür incelemesi sonucunda catering işletmeleri ile bu konu hakkında mülakat yöntemi seçilerek yapılan bir çalışma bulunamamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın akademik alanda faydalanmak isteyen araştırmacılar için kaynak olarak değerlendirilmesi umulmaktadır.

Araştırma sürecim boyunca bana yol gösteren tez hocam Sayın Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN'a sonsuz teşekkürlerimi borç bilirim.

Lisans ve Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana gerek bir öğretici, gerek bir abla gibi desteğini esirgemeyen hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Gülay ÖZDEMİR YILMAZ'a ve can dostum, kardeşim Nur Neşe ŞAHİN'e çok teşekkür ederim.

Son olarak desteğini hiçbir zaman üzerimden çekmeyen, bana daima inanan, güvenen hem çekirdek aileme hem de geniş aileme ve bakışları ile canıma can katan yaşama sevincim biricik oğlum Can'ıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Balıkesir,2018

Nurbanu KALKAN

ÖZET

CATERİNG İŞLETMELERİNDE ÜRETİM KAYIPLARININ ÖNLENMESİ:HATAY İLİNDE UYGULAMA ÇALIŞMASI

KALKAN, NURBANU

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

2018, 92 Sayfa

Hızla değişen dünyamızda hemen her konuda olduğu gibi insanların yemek tüketim şekil ve beklentileri de aynı şekilde değişime uğramıştır. İnsanlar yoğun çalışma koşulları ya da hayat uğraşları içerisinde buldukları yerde yemek yeme ihtiyaçlarını karşılamak istemekte ve catering işletmeleri bu beklentiyi karşılamaktadır. Böylece catering işletmeleri gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Günümüzde sayısı gittikçe artan catering işletmeleri birbirleri ile rekabet içerisinde girmekte, bu rekabet sonucunda maliyetlerini düşürmek ve daha kaliteli yemek yapmak zorunda kalmışlardır.

Catering işletmeleri maliyetlerini azaltmak için öncelikle stok maliyet kontrollerini doğru tespit etmeli ve üretim kayıplarını olabildiğince ortadan kaldırmalıdır. Çalışmada Hatay ili merkezinde ve çevre ilçelerde bulunan catering işletmelerinin üretim kayıplarını ortadan kaldırmak ya da en azından minimize etmek için kullandıkları yöntemler araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma görüşme/mülakat yöntemi ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bunun için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmış olup, işletmelere bu form üzerinden sorular yöneltilmiştir. Bu formda özellikle maliyet azaltma yöntemlerine, stok bulundurma avantaj ve dezavantajlarına, üretim kayıplarının işletme prestiji açısından nasıl değerlendirildiğine ve bu kayıpları yok etmek için çabalarına yönelik sorular yer almaktadır. Çalışmada bu görüşmeler sonrasında elde edilen bulgular ve sorunlara karşı önerilere yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin üretim kayıplarını ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için üretim planlaması ve maliyet kontrolü yaptıklarını ortaya çıkmıştır. Bunun için de iki ayrı yöntem seçtikleri görülmüştür. Bunlardan ilki stok yöntemi ile üretim planlamasıdır. İşletmeler stoklarını doğru kontrol etmenin, depolarını doğru incelemenin ve

üretime geçmeden ürünlerini doğru kontrol etmenin bu yöntemin ana ögesi olduğunu vurgulamışlardır. Diğer bir yöntem ise sıfır stok ile üretimi gerçekleştirmektir. Bu yöntemi kullanan işletmeler sıfır stok ile çalışmanın üretilen yemeğin tazeliğini arttırdığını ve böylece müşteri memnuniyetini sağladıklarını belirtmişlerdir. Stoklamaya gitmedikleri için de stoklama maliyetlerinin ve stokta oluşabilecek üretim kayıplarının önüne geçtiklerini ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler : Catering işletmeleri, Maliyet, Stok, Üretim Kayıpları

ABSTRACT

PREVENTION OF PRODUCTION LOSS IN CATERING BUSSINESS : THE SURVEY CONDUCTED IN HATAY

KALKAN, NURBANU

Master Thesis, The Department of Tourism and Hotel Management

Advisor : Assc. Prof. Sebahattin KARAMAN

2018, 92 Pages

With fast-evolving world, eating habits and expectation of people have changed in the same way as in virtually every case. Due to hard working condition or struggle for life, people want to have their meal wherever they are, and catering bussinesses try to meet the neccessity. Thus, it is apparent that catering sector is gaining importance in bussiness. Today, the increasing number of catering bussinesses compete fiercely compete with each other, causing the reduction in their costs and increase in the quality of their food.

Catering establishments have to check truely their inventory cost control and to eliminate loss of production as much as possibile. The methods they used to minimize or lessen the loss of production is analyzed in the survey at Hatay province. We have made use of interview method in our survey. In survey a semi-structured interview form has been used to ask questions to establishments. The questions have been adressed to especially cost reduction methods, to pros and cons of stocking, to how the losses are evaluated in terms of establishment's status, to how they try to eliminate the losses. The survey includes the findings aquired from the interviews and suggestions for the problems encountered during the processes.

According to the results of the research, it has been revealed that the enterprises have planned production and cost control to remove the production losses from the center or to minimize the loss. For this, two different methods have been chosen. These are mainly production planning by stock method. They emphasized that it is the main element of this method of correctly controlling the stocks of enterprises, examining their deposits correctly and checking their products correctly before production. Another method is to realize production with zero stock. Businesses using this method have indicated that working with zero inventory increases the freshness of the produced food, thus providing customer

satisfaction. They also stated that they did not go to stockpile and that they had to avoid stocking costs and production losses that could occur.

Keywords : Catering Establishments, Cost, Stock, Production loses

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar.....	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	6
2.1. Kuramsal Çerçeve	6
2.1.1. Yiyecek İçecek Sektöründe Catering İşletmeleri	6
2.1.2. Catering İşletmelerinde Maliyet Kavramı ve Maliyet Türleri	9
2.1.3. Catering İşletmelerinde Maliyet Kontrolü ve Maliyet Kontrol Yöntemleri	12
2.1.4. Catering İşletmelerinde Maliyet Azaltma Yöntemi Olarak Stok Kavramı	23
2.1.4.1. Stok Bulundurma Nedenleri	23
2.1.4.2. Stok Bulundurmama Nedenleri	24
2.1.4.3. Stok Türleri	24
2.1.4.4. Stok Maliyeti	25
2.1.5. Catering İşletmelerinde Üretim Dengesini Bozan Üretim Kayıpları	27
2.1.6. Catering İşletmelerinde Maliyet Azaltmada Stok Yönetimi ve Üretim Kayıplarının Önlenmesinin Önemi	32
3. YÖNTEM.....	34
3.1. Araştırmanın Modeli.....	34
3.2. Evren ve Örneklem	35
3.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri.....	35
3.4. Verilerin Analizi	36
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	37
5. SONUÇLAR	82
KAYNAKÇA	86

EKLER	94
EK 1: Anket Formu	94

1. GİRİŞ

Beslenme kelimesi eskiden sadece insanların açlık duygularının bastırılması olarak tanımlanabileceken, hızla değişen ve gelişen günümüzde insanların yalnızca açlığının giderilmesi değil istek ve beklentilerinin karşılanması aynı zamanda sağlık açısından doğru yiyecek ve içeceklerin tüketilmesi anlamını taşımaktadır. Toplu beslenme ise, bu tüketimin çok sayıda insan ile birlikte; çalıştıkları veya kaldıkları yerlerde, önceden belirlenmiş istekler doğrultusunda yapılmasıdır. İnsanların toplu beslenme yaptıkları hastaneler, okullar, askeriyeleler, hapishaneler, huzurevleri, üniversiteler, fabrikalar, işyerleri vb. için yemek üretiminde bulunan işletmeler de hızla artmaktadır(Çalışkan,2006 :2). Bu hizmeti sunan işletmelerin başında da catering işletmeleri gelmektedir. Son 50 yıllık dönemde büyüme göstermiş olan, bugün milyonlarca dolarlık dev bir endüstri haline gelen toplu yemek üretimi catering işletmelerinin önemini ortaya koymaktadır.

Catering işletmelerinin amacı, toplu beslenmenin beslenme ve sağlık koşullarına uygun üretim yapmanın yanı sıra beğenilecek tipteki üretimin en uygun ekonomik şekilde ortaya konulmasıdır. Bunun için de öncelikle üretimin iyi bir şekilde planlanması ve planlanan çizgide doğru bir şekilde ilerlenmesi gerekmektedir. Bu planlama işletmelerin üreteceği yemek için ham madde alımından, alınan ürünlerin doğru korunmasına kadar; personelin üretim kaybı yaratmadan yemeği hazırlamasından sunulan yemeğin fiyatına kadar her türlü faktörü kapsamaktadır.

Üretim planlaması doğru yapılmamış bir işletme hızla gelişmekte olan rekabet dünyası içinde yok olmaya mahkumdur. Çünkü üretim planlamasının doğru yapılması aynı zamanda maliyetlerin kontrol altında tutulmasını sağlayacak ve karlılığı arttıracaktır. Maliyet kontrolünü, istenen doğrultuda üretim yapabilmek için kullanılan girdilerin gereğinden fazla kullanımını önlemek(Çam, 2009: 503) şeklinde tanımlamak yanlış olmayacaktır.

Catering işletmelerinde maliyetlerin kontrol altına alınabilmesi için en basit şekli ile giderleri azaltmak ve gelirleri arttırmak gerekmektedir. Giderleri azaltmak için ise, standartlar belirlenmeli, üretim giderleri kontrol altında tutulmalı, depolarında bulunan stok miktarları doğru belirlenmeli, kişi başı fiyatlar doğru biçimlendirilmeli ve üretim kayıplarının önüne geçilmelidir.

Üretim kayıpları; üretim öncesinde ve üretim esnasında meydana gelebileceği gibi üretim sonrasında da ortaya çıkabilir. Bu üretim kayıpları üretim dengesini bozacağı gibi üretim maliyetlerini de oldukça etkilemektedir.

Temelinde tüketici istek ve beklentileri ile doğru orantılı olan bu üretimde, kaliteli ürünler ile üretim yapılması aynı zamanda işletme karlılığı açısından maliyetlerin en aza indirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin maliyetlerini minimize etmesi sadece üretim safhasında dikkat edilen hususlar ile bitmemekte, üretim öncesi stoklamaya ve üretim esnasında ve sonrasında üretim kayıplarının da en aza indirilmesi ile sağlanabileceği düşünülmektedir.

Yapılan çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş ve sonrasında çalışmanın probleminden, amacından, öneminden, varsayımından, sınırlılıklarından ve çalışma içerisindeki vurgulanan tanımlardan bahsedilmektedir. İkinci bölüm ilgili alan yazın çalışması olup, bu bölümde catering işletmelerinde maliyet kavramı, maliyet kontrolü, maliyet kontrol yöntemleri, stok kavramı ve akabinde catering işletmelerinde üretim kayıpları ve bu üretim kayıplarının önlemlerinden bahsedilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmanın yöntemi hakkında bilgi verilmekte, dördüncü bölümünde konu kapsamında Hatay ili merkezi ve çevre ilçelerde bulunan catering işletmeleri ile görüşmeler yapılmış, işletmeler ile yapılan görüşmeler sonucunda edinilen bulgulardan bahsedilmektedir. Son olarak beşinci bölümünde araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem

Üretim öncesinde, üretim esnasında ve üretim sonrasında meydana gelen üretim kayıpları tüm işletmelerde olduğu gibi catering işletmelerinde de maliyetleri arttıran faktörlerdir. Bu faktörleri en aza indirmek için ise, işletmeler, stoklarını kontrol altında tutmak ve üretim dengesini bozan üretim kayıplarını yok etmek için birbirinden farklı yöntemler kullanmaktadırlar.

Bu çalışmada, "Hatay ilindeki catering işletmeleri maliyetlerini kontrol altında tutmak için ne gibi yöntemler kullanıyorlar?" sorusuna cevap aranmıştır. Buradan hareket ile catering işletmelerinin üretim kayıplarını ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için ne gibi çalışmalar yapabileceği araştırılmıştır.

1.2. Amaç

Çalışmanın temel amacı catering işletmelerinin maliyetini azaltmak için kullandığı yöntemleri araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap bulmaya çalışılacaktır.

1. Catering işletmeleri satın alımlarda ürün miktarını nasıl belirliyorlar?
2. Tedarikçi firma seçimlerinde ürünlerin fiyatı etkili mi?
3. Tedarikçi firmalar ile fiyat uyumsuzluğu yaşamamak için ne gibi önlemler alıyorlar?
4. Yüksek maliyetli yemeklerin üretimini ne şekilde dengeliyorlar?
5. Üretim sırasında bir üretim planlaması yapıyorlar mı?
6. İşletmeler stoklama maliyetine katlanmayı mı yoksa sıfır stok yöntemini kullanmayı mı daha avantajlı buluyorlar?
7. İşletmeler stokların yeterlilik miktarını ne şekilde belirliyorlar?
8. İşletmeler stoktaki ürünlerinin fire vermemesi için ne gibi önlemler alıyorlar?
9. İşletmelerin üretim giderlerini azaltmak ya da tamamen önlemek için bir uygulaması var mı?
10. İşletmeler üretim sırasında standart olmayan ölçüleme aletleri kullanıyorlar mı?
11. İşletmeler fire, kusurlu ürün, bozuk ürün ve artıkları nasıl değerlendiriyorlar?

1.3. Önem

İnsanların en temel ihtiyaçları olan yemek yemek, eskiden sadece karnını doyumak için yapılan bir eylem olmasına karşın günümüzde tüketiciler farklı lezzetlere, zevklere hitap eden aynı zamanda hijyen ortamında üretildiğine emin oldukları yiyecekler tercih etmektedir. Bunların yanı sıra bu yiyeceklerden fiyatları cazip olanını seçmektedirler. Klasik hizmet anlayışı ise, gün geçtikçe değişmekte yerini tüketicinin istekleri doğrultusunda üretim yapan işletmelere bırakmaktadır. Catering işletmeleri de müşteri istekleri karşısında hem lezzetli, hem hijyenik üretim yaparken hem de maliyetlerini en aza indirmek istemektedirler.

Bu çalışmayı önemli kılan sebeplerden biri ise ilgili alan yazın çalışmasında üretim kayıpları ile ilgili çalışmaların catering işletmeleri dışındaki işletmeler üzerinde yapılmış

olmasıdır. Aynı zamanda bu çalışmanın nitel bir çalışma olması da yapılmış çalışmalardan farklı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın amacına uygun olarak, catering işletmelerinin stok maliyet kontrollerini ne şekilde yaptıkları ve üretim kayıplarını minimize etme, mümkünse yok etme konusundaki çalışmaları hakkında catering işletme yöneticilerine sorular yöneltilmiştir. İşletmelerin üretim kayıplarının yok edilmesi maliyetlerini ve işletme prestijini olumlu şekilde etkilediği, bu iki olgu arasında çapraz orantı olduğu varsayılmaktadır. İşletmelerin sorulara dürüst ve tarafsızca yanıtladıkları umulmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma sadece Hatay ili sınırlarında bulunan catering işletmeleri üzerinedir. Araştırma kapsamının maddi imkânların kısıtlı olması sadece Hatay ilinde bulunan catering işletmeleri ve araştırma yapılırken görüşmeyi/soru cevap için zaman ayırmayı kabul eden kişiler ile sınırlandırılmasını gerektirmiştir. Bu durum araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu kısıta rağmen görüşülen işletme sayısı, catering işletmelerinin maliyetleri azaltma konusundaki önlemleri ve üretim kayıpları karşısındaki tutumları, hem yiyecek içecek işletmeleri hem de literatür içerisinde yol gösterici bir örnek niteliğinde olacağı düşünülmektedir. Konu ile ilgili olarak ileride yapılabilecek çalışmalara katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

1.6. Tanımlar

Maliyet Kontrolü: Hedeflenen kalitede üretim yapabilmek için gerekli miktarın üzerinde girdi alımının kontrolüdür (Çam, 2009: 503).

Stok Yönetimi: Üretimin tam ve doğru şekilde yapılabilmesi için, bir ürün veya malzemenin ne zaman ve ne kadar sipariş edilmesi gerektiğinin belirlenmesidir (Sezen, 2004: 57).

Üretim Planlaması: Talep tahminleri doğrultusunda dönemlik üretim kapasitesinin yeterlilik miktarını belirlemektedir. Yeterinden fazla ise önlem almayı, yetersiz ise kapasitenin arttırılması için planları kapsamaktadır (Aydın, 2009:8).

Tedarik Zinciri: Ham madde temini, ham maddeleri nihai ürüne çevirme, bu ürünleri müşterilere dağıtma gibi görevleri üstlenen, dağıtıcılar ile üreticiler arasındaki ağıdır (Akman vd.;2006:24).

Tedarikçi: Satın alımın gerçekleştirildiği firmalardır. Üretimin gerçekleşmesi için satın alımın doğru yapılması, satın alımın doğru, eksiksiz, hızlı ve düşük maliyetler ile gerçekleştirilmesi konusunda da tedarikçilerin önemi büyüktür(Küçük ve Ecer, 2010:435).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Yiyecek İçecek Sektöründe Catering İşletmeleri

Yeme içme kavramı insanın karşılanması zorunlu en temel ihtiyacıdır. İnsanoğlu bu ihtiyacı yaşamının her döneminde çeşitli şekillerde gidermiştir. Şimdilerde ise globalleşmenin etkisi ile dünya hızlı bir şekilde değişmiş, bu değişim karşısında insanların istek ve beklentileri de farklılaşmış, bu farklılaşma insanların yeme-içme alışkanlıklarını da etkilemiştir(Köse, 2015: 5). Çalışma hayatının yoğunluğu, sağlıklı beslenme isteği, seyahat etme arzusunun fazlalaşması, sosyalliğin artması gibi etkenler bu alışkanlıkların değişme sebeplerinden sayılabilmektedir. İnsanların yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan yiyecek içecek sektörü de değişen bu talepler karşısında yeniliklere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır ve farklı taleplere uygun birçok yiyecek içecek işletmesi kurulmuştur(Akın, 2012,1-3). İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilgi, teknoloji, finansal kaynak ve benzeri güncel üretim faktörlerini verimli ve en etkin şekilde kullanarak öncelikle uzun dönemde kâr (fayda), süreklilik ve sosyal sorumluluk amaçlarını yerine getirmek için kurulmuş, ekonomik mal veya hizmet üreten veya pazarlayan iktisadi birimlerdir.

Genel anlamda işletmeler, ürettikleri mal ve hizmet çeşidi yönünden endüstri, ticari ve hizmet işletmeleri olarak üç grupta incelenmektedir (Azaltun, 1999: 41). Catering işletmeleri endüstri işletmeleri içinde yer almaktadır(Akçadağ, 2004: 10). Endüstri işletmeleri, devamlı veya belirli zamanlarda, makine veya insan gücü ile bir maddenin yahut gücün niteliğini ya da biçimini değiştirerek toplu üretim faaliyetini gerçekleştiren işletmelerdir. Catering işletmelerinde üretim amaçlı kullanılan girdiler, hem fiziksel hem kimyasal anlamda değişim göstererek bir yemeğe dönüşmektedirler.

Catering(ing to cater); kelime anlamına bakıldığında ihtiyaç maddesi temini, hazır yiyecek tedariki anlamını taşımaktadır(www.tdk.gov.tr). Günümüzde catering kelimesi toplu yemek hizmeti veren işletmeler için kullanılmaktadır. Bu hizmet tüketicilerin en az bir öğününü kapsamaktadır ve toplu şekilde beslenmeyi bir merkezden düzenleyen, yiyecek ve içecekleri tüketime hazır hale getiren işletmelerdir(Ceyhun Sezgin ve Özkaya, 2014: 125). Catering işletmeleri; doğum günleri, evlilik törenleri, yıl dönümleri, mezuniyet partileri gibi sosyal amaçlı; toplantı ve kongreler, açılış törenleri ve kokteyller gibi iş amaçlı gerçekleştirilen organizasyonlar; ayrıca, endüstriyel tesisler, okul, hastane, fabrika ve ulaşım birimlerinde talebe bağlı olarak toplu yemek hizmeti sunar ve ziyafet organizasyonlarını

düzenlerler.(Altun Karadeniz vd, 2007: 78). Catering işletmelerinden her yaştan ve kesimden bireyler yararlanırlar.

Orta çağdan beri uygulanmakta olan toplu beslenme sistemi, endüstri devrimi ile birlikte gelişmiş ve günümüz yaşantısının önemli bir parçası durumuna gelmiştir. Sanayi geliştikçe kentleşme hızlanmakta ve toplu beslenme sistemi daha fazla gelişip yaygınlaşmaktadır(Gülegül vd, 2003, Altun Karadeniz vd, 2007: 78).

Türkiye’de toplu yemek hizmetleri, halk arasında tabldotçuluk olarak bilinmektedir. Türkiye’de bilinen ilk tabldot kuruluşlarından Tuna Emre Yemek Müteahhitliği, 1959 yılında İstanbul’da Şişli Terakki Lisesi mutfağında başlamış, imalâttan sonra 1963’te Bomonti’deki Embil Lâboratuvarına 100 kişilik yemek sevkiyatını gerçekleştirmiştir. Sonraki yıllarda Yiğit Gıda, Murat Gıda, Çamlı gibi kuruluşlar 60’lı yılların başarılı tabldotçuları olmuşlardır(Gülegül vd, 2003: 4).

Dünya genelinde 20. yüzyıldan itibaren endüstri, ticaret ve finans merkezi haline gelen çok sayıdaki kentte hızlı bir nüfus artışı gözlenmektedir. Bu kentlerde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası kamu ve özel kuruluşların çalışan sayıları da binleri aşabilmektedir. Üniversiteler, hastaneler, askeri birlikler, okullar, fabrikalar, havayolları, bankalar gibi çok sayıda çalışanı olan kuruluşlar için bazı hizmetler kaçınılmaz olmaktadır. Bu gelişmenin bir sonucu olarak da, günümüzde toplu beslenme hizmetleri sunan çok sayıda yiyecek- içecek işletmesi ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle 1960’lı yıllarda hızlanan bu süreç, günümüzde çok daha büyük bir iş hacmine ulaşmış bulunmaktadır(Gül ve Ergün, 2010: 127-128). Toplu yemek hizmeti, son 50-60 yıllık dönemde giderek büyümüştür. Çünkü beslenme ihtiyacı bir toplumun en başta gelen problemlerinden biridir. Özellikle hizmet sektörünün büyümesi sonucunda hem kas-iskelet sistemi hastalıklarında hem de psiko-sosyal anlamda risklerde ve daha birçok farklı anlamda hastalık risklerinde yükselmeler meydana gelmekte ve artış göstermektedir (Johnstone,vd., 2004:2). Wood (2000)’a göre toplumsal anlamda ekonomik düzeyin yükselmesi de bu alanda hizmet veren kuruluşları arttırmış olup dışarıda yemeklerin artmasıyla birlikte sektörde standartlaşma eğilimi görülmeye başlamıştır. Toplu beslenme hizmeti sunan işletmelerden hizmet alan kişiler genellikle temiz ve rahat bir atmosfer içinde iyi bir servis ile sunulmasını, yemeklerin doyurucu, kaliteli, güvenli, ekonomik olmasını beklemektedirler. Çok sayıda kişi, günde en az bir öğün toplu beslenme hizmetine gerek duymakta ve bu hizmetlerden yararlanmaktadır. Günde bir öğün bile olsa sunulan toplu beslenme hizmeti, o öğünde çalışanların besin gereksinimlerini karşılamalıdır(Gökmoğol,

1999: 47). Bu konuda yapılan araştırmalar, sağlığın korunmasında kurumsal beslenmenin önemini ortaya koymaktadır(Akçadağ ve Yıldırım, 2004: 18-19).

Toplu beslenme hizmetinin temel amaçları, toplu beslenmeden yararlananların o öğünlük besin gereksinimlerini karşılamak, toplu beslenme hizmetleri aşamalarında kalite ve hijyen standartlarını sağlamak, en düşük düzeyde atık ile ekonomik kayıpları önlemek, eldeki olanaklar ile en iyi ve en uygun hizmeti vermek, hizmet konusunda uzman olan kişiler tarafından verilmesini sağlamak ve çalışma hayatı ile beslenme ilişkileri konusunda tüketicileri eğitmektir. Toplu beslenme genel itibariyle belirli bir grubun beslenmesini ve bir merkezden planlanılarak organizasyonun yürütülmesini üstlenen, yiyecek içecek ürünlerini tüketime hazır biçimde sunan hizmet sektörünün içerisinde faaliyet veren bir alan olarak tanımlanabilmektedir (Jones, 1993:22).

Kurumlarda toplu beslenme hizmetleri; menülerin planlanması, gerekli her türlü yiyecek ve içeceğin cinsleri, miktarları ve ilgili her türlü araç-gerecin saptanması, satın alınması, depolanması, hazırlanması, pişirilmesi, servisi, çöp ve atıkların kaldırılması ve bulaşıkların yıkanması, hijyen-sanitasyon ve iş güvenliğinin sağlanması, personel yönetimi, maliyet kontrolü ve büro işleri gibi konuları kapsayan hizmetler bütünüdür(Çalışkan, 2008).

Catering firmalarında en önemli konuların başında saptanan maliyet hedefleri ve müşteri talepleri doğrultusunda en doğru menüyü ortaya çıkarmak gelmektedir. Müşteri kalıplarına en uygun menü seçimi yapılmalıdır. Örneğin bir okul yemekhanesine hizmet sunan bir catering firması çocukların protein ağırlıklı beslenmesi gerektiğine dikkat ederken aynı zamanda çocukların sebze tüketiminde keskin kokulara hassas olduklarını, bu nedenle haşlama sebzeleri vermesi gerektiğini ve servisin göze hitap edebilir, o yaş grubunun dikkatini çekebilir şekilde olmasına (yemeğin yahut tabağın süslü olması) özen göstermesi gerekmektedir(Kutluay Merdol, 2008: 9). Yine aynı şekilde bir fabrikaya yemek üreten bir catering firmasının yoğun iş temposu içerisinde işçilerin karbonhidrat ağırlıklı beslenmesi gerektiğini göz önünde bulundururken, aynı zamanda işçilerin ağırlıklı olarak sulu yemekleri tercih ettiğine hassasiyet göstermesi gerekmektedir. Hastaneye yemek üreten bir catering firmasınınsa hastaların her birine ayrı olarak verilen diyet yemeklerine özen göstermesi gerekmektedir. Endüstriyel anlamda beslenmenin doğru sağlanması işçilerin hem moral motivasyonunu yükseltilmesi hem de etik anlamda sağlığının korunması yönünden önemli bulunmaktadır. Sağlığı korumaya yönelik yiyecek hizmetinin sağlanması özellikle

hastanelerde görülmekte olup bu hizmetin sağlanması esnasında işletme personeli tarafından bir diyet departmanı oluşturulabilir (Powers, 2003: 20).

Bundan sonraki aşamada; menü kalemlerinin hazırlanmasında kullanılacak olan malzemelerin (yiyecek ve içeceklerin) tedarik edilmesi (satın alınması), satın alınan malzemelerin işletme tarafından teslim alınması, ürünlerin mutfağa gönderilmesi, artan ya da fazla olanların depoda tutulması işlemleri sırasıyla gerçekleştirilmelidir. Temin edilen malzemelerin üretilip sunulması ile genel üretim süreci sonuçlanmaktadır. Elde edilen gelirlerin ölçümü ile kontrol süreci işler hale getirilmekte ve üretim miktar ve dengesini bozan faktörlerin düzeltilmesi için de gerektiğinde müdahale edilip prosedürler değiştirilmektedir.

Genel olarak catering işletmelerinin ana işleyişi, üretim için ham madde satın alımı ile başlamaktadır. Bu satın alım sırasında ürünün tedarikçi tarafından doğru zamanda depoya getirilmesi, ürünün istenilen kalite ve miktarda olması oldukça önemlidir. Aksi takdirde üretimde yaşanabilecek aksamlar kaçınılmaz olacaktır. Bu satın alım sırasında kontroller sonrasında tesellümünde doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ham madde depodan çıkartılıp üretime girmeden önceden mutlaka bir ön işlemden geçmektedir. Yıkama, soyma, ayıklama bu işlemlerden bazılarını kapsamaktadır. Üretim sırasında yapılacak işlemler mutlaka standart bir şekilde gerçekleştirilmeli, personele bu konuda eğitimler verilmelidir. Tüketime hazır olan yemek, doğru şekilde ambalajlama/dondurma/porsiyonlama işlemlerinden geçmelidir. Bu işlemde her yemek için ayrı soğutma/ısıtma miktarı gerekmektedir. Eğer yemek üretimi farklı bir noktadan yapıp projeye dağıtım yöntemi ile götürülüyorsa, müşteriye servis edilmeden önce yemekler iyi bir şekilde muhafaza edilmeli ve doğru ısılarda saklanmalıdır. Son olarak müşteriye standart porsiyonlama yapılarak sunulmalıdır(Oğuzhan vd., 2014: 69).

Tüm bu süreç sonunda ise gerçek sonuçlarla hedeflenen sonuçlar karşılaştırılmakta ve arada işletme aleyhine ortaya çıkan olası farkların yok edilmesi amacıyla da planların düzeltilmesi yoluna gidilmektedir. Planların düzeltilmesi; menü içeriğinin değiştirilmesi ya da yeni bir yönetim tekniğinin uygulanması gibi yöntemlerle gerçekleştirilmektedir(Doğdubay, 2006: 18).

2.1.2. Catering İşletmelerinde Maliyet Kavramı ve Maliyet Türleri

Ekonomik küreselleşme büyük küçük tüm işletmeleri az veya çok etkilemekte, kaçınılmaz olarak yoğun küresel rekabet ortamının çekim alanı içine almaktadır. Başta

rekabet stratejilerini maliyet/fiyat liderliği odaklı geliştirenler olmak üzere pek çok işletme, sahip oldukları pazar paylarını koruyabilmek veya ayakta kalabilmek için maliyet yönetimine önem vermek zorunda olduklarının bilincindedirler. İşletmeler, globalleşen dünyada rekabet etmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için maliyetlerini minimize edip, gelirlerini maksimuma çıkarmak zorundadırlar. Maliyetlerin kontrolü için ise, işletmede maliyet sisteminin iyi bir şekilde kurulup işletilmesi gerekir (Güngörmüş, 2007: 112). İşletmeler için maliyet planlaması, kontrolü ve analizi geçmişe oranla bugün çok daha fazla önem kazanmış; maliyet yönetiminde etkinliğin sağlanması arzu edilen bir hedef olmaktan çıkıp artık stratejik bir durum haline gelmiştir(Can ve Öztürk, 2014: 162).

Catering firmaları da diğer işletme türleri gibi kâr amacı gütmekte ve bunun için yiyecek içecek kontrol sistemi, fazla ürün atık kontrol sistemi gibi fonksiyonlardan yararlanmaktadırlar.

Bu sistemler; satın alma fonksiyonundan başlayıp, teslim kontrolleri, depolama kontrolü, depodan mal çıkarma, üretim kontrol fonksiyonu, katı ve sıvı atık kontrolü ve gelir kontrolüne kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır(Erdinç, 2009 ;314).

Catering işletmelerinde verimliliğin artırılması için maliyetlerin etkin bir araç olarak kullanılması, ancak, maliyetlerin saptanabilir ve denetlenebilir olması ile mümkündür(Erdinç, 2009: 314). Bunların dışında kaliteli üretim ve servisin en ekonomik şekilde elde edilmesi, sürekli iyileşme ve gelişme sağlanabilmesi, etkin planlama ve programlama da önemlidir (Akçadağ ve Yıldırım, 2004: 19).

Ürünlerin istenilen kalitede ve maliyette olabilmesi içinde maliyetlerin sınıflandırılması önemlidir. Sınıflandırılan bu maliyetler göz önünde bulundurularak üretim yapılır. Maliyetler ortaya çıkış biçimlerine göre, malzeme maliyeti, işçilik maliyeti, sabit kıymetleri kullanma maliyeti, dışarıdan sağlanan hizmetler, sermaye maliyetleri, riziko karşılama maliyetleri ve vergiler olarak sınıflandırılmaktadırlar.

Maliyet türlerinden ilki olan malzeme maliyeti, üretim amacıyla kullanılan her türlü maddeyle ilgili maliyetlerdir(Yükçü ve İçerli, 2007: 66). İşletmelerin rekabet ortamında kar elde edip, sürekliliğini sağlayabilmesi için, yiyecek - içecek malzeme maliyetlerini en aza indirmesi gerekir(Çam, 2009:502).

Malzeme maliyeti hesaplanmasında iki temel dikkat edilmesi gereken unsur (malzeme girişi ve malzeme çıkışı) vardır. Malzeme girişinde stok kontrol servisi ve satın alma servisi, malzeme çıkışında ise üretim planlaması oldukça önemlidir.

İşçilik maliyeti, stok yapılması olanağı olmayan maliyet türüdür. Yapılan işle doğru orantılı saf bir maliyet türü olmaktan çok, şartlara göre üzerine ekler yapılan bileşik bir maliyet türüdür. İşçilik maliyetleri dolaylı ve dolaysız işçilik maliyetleri olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Dolaysız işçilik maliyetleri işletmenin temel üretim konusu oluşturan mamul veya hizmeti meydana getirmek için harcanan ve imalata doğrudan yüklenebilen işçiliklerdir. Dolaylı işçilik maliyetler ise, imalat ile ilgili sayılabilecek her türlü işçilik, dolaylı ve yardımcı işçiliktir. Nitelik ve türü bakımından imalatla doğrudan ilgili değildir. Tamir-bakım, nakliye, temizlik, kalite kontrol işçilikleri dolaylı işçilik maliyetlerdir.

Bir diğer maliyet türü olarak sabit kıymetleri kullanma maliyeti, işletmelerde bir yıldan daha uzun süre kullanmak üzere yararlanılan bina, makine, tesisat ve demirbaşların yıpranma ve tükenme paylarını ifade etmektedir. Sabit kıymetlerin kiralanmış olmaları halinde amortismanların yerini kira maliyetleri alınmaktadır. Sabit kıymetler yalnız maddi kaynaklar değil, patent ve imtiyaz gibi nesnel olmayan varlıkları da kapsamaktadır.

Dışarıdan sağlanan hizmetler olarak adlandırılan maliyet türü; tamir, nakliye, haberleşme ve enerji maliyetlerdir. Yabancı ve öz sermayenin faizi ile para ve kredinin teminindeki komisyon ise, sermaye maliyetleridir. Bunların dışında, sigorta masrafları ise riziko karşılama maliyetleridir.

Vergi maliyetleri, işletmenin nesnel varlığı veya üretim faaliyetleri ile ilgili vergi, resim ve harçlardır. İşletme sahiplerinin kendileri ile ilgili bireysel vergileri bu gruba girmezler(web.itu.edu.tr).

Tüm bu maliyet türleri göz önünde bulundurularak, giderlerin net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bir işletmenin giderleri, dönem gelirlerinin elde edilmesi amacı ile faaliyetlerini devam ettirebilmek için yaptığı, kullanılmış veya tüketilmiş harcamalar olarak tanımlanmaktadır. Gider, işletme faaliyetlerini yürütebilmek için yapılan ve belli bir döneme ait olan varlık ve hizmet tüketiminin parasal ifadesidir(Akın ve Akın, 2013: 3). Maliyet türleri ile giderini hesaplayan bir catering firması dönem sonunda girdi ve çıktı arasındaki farkı bilir ve böylece kar yahut zararını hesaplayabilir.

Girdi ve çıktıların hesaplanmasında maliyet türlerinin bilinmesi oldukça önemlidir. Söz konusu maliyet türleri; sabit maliyetleri değişken maliyetler ve karma maliyetlerdir;

- Sabit Maliyetler: Belli bir zaman dilimi içerisinde faaliyet hacminin (üretim miktarının) az veya çok olmasına göre değişmeyen, her zaman aynı olan maliyetlerdir. Örneğin; kiralar, çalışan personele verilen maaşlar, sigorta payları gibi (Taşçı, 2004:40).
- Değişken Maliyetler: Üretilen birim sayısı (hacmi) ile değişkenlik gösteren maliyetlerdir. Değişken maliyet ile üretim miktarı her zaman aynı doğrultuda olmayabilir. Üretim hacmi büyürken maliyet azalabilir. Önemli olan faaliyet hacmi ile maliyetin aynı anda değişim göstermesidir(Önder, 2009).
- Karma Maliyet: Üretimin olmadığı (sıfır olduğu) anda bile maliyetin olduğu, faaliyetin artması ile de aynı oranda maliyetinde arttığı maliyet çeşididir. Örneğin, elektrik ve telefon giderleri gibi.

2.1.3. Catering İşletmelerinde Maliyet Kontrolü ve Maliyet Kontrol Yöntemleri

Küreselleşme, global rekabet, artan müşteri talepleri, farklı üretim yolları ve gelişen teknoloji üretim içindeki işletmeleri ayakta durabilmek adına daha güç bir duruma getirmiştir. Bu durum rakipleri arasından sıyrılabilmek için işletmeleri stratejik düşünmeye, değişik yöntemler aramaya itmiştir. Rekabet edebilme gücüne sahip olan işletmeler, aynı ürünü rakiplerine göre daha düşük maliyet ile daha kaliteli ürün üretebilmiştir(Gökmenoğlu vd,2012:5).

Teknolojik değişimler, üretim koşullarının farklılığı kimi işletmelerin kar marjlarını düşürmekte, kimi işletmelerin ise yükseltmektedir. Yoğunlaşan bu rekabet içerisinde kar marjını yükselten işletmeler; fiyatlarını düşüren, müşteri tatminini önemseyen, aynı zamanda da yüksek kalitede ürün üreten işletmeler olmuştur. Bunu başarabilmelerinin başlıca sebebi ise, işletmelerin maliyet kontrollerini iyi bir şekilde düzenlemelerinden geçmektedir.(Yüzbaşıoğlu,2004:387-388).

Maliyetin kontrolü tüm işletmeler gibi catering işletmeler için de önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü tam anlamıyla işletmede maliyet kontrolünün sağlanabilmesi, karın istenilen seviyeye çekilebilmesi, maliyetin ideal seviyede tutulabilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Bunun için ise; belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan fedakârlıkların toplamının yanı sıra maliyetin kontrol altında tutulması gerekmektedir.(Akın ve Akın, 2013: 3, Çam, 2009: 502)

Gelişen teknoloji ve büyüyen dünya ekonomisi rekabeti arttırmış ve şirketleri daha çabuk ve daha dikkatli karar vermeye zorlamıştır. Artan rekabet koşullarında şirketin daha kolay kontrol altında bulundurabileceği; karı doğrudan belirleyici unsurların başında maliyetler gelmektedir. Hedeflenen kalitede üretim yapabilmek için gerekli miktarın üzerinde girdi kullanılmasının önlenmesi ise maliyet kontrolüdür(Çam, 2009:503). Bu kapsamda, ürün maliyetlerinin en doğru şekilde hesaplanmasını sağlayan maliyet kontrolü, maliyetler ile iş süreçleri arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini en iyi şekilde ortaya çıkarır, maliyetlerin daha iyi yöntemine imkân verir.

Maliyetlendirmede temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktır.

Maliyetlendirme, firmaların stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların öncelik sıralamasında yardımcı olmayı amaçlamaktadır (www.giv.org.tr).

Dittmer ve arkadaşlarına göre(1999), maliyet kontrolündeki temel amaç, işletmenin kazanç elde edici faaliyet göstermesini sağlayacak biçimde, tüm alanlarda maliyet üzerinde yönetici bir güç uygulanarak, aşırı yiyecek içecek ve iş gücü maliyetlerini ortadan kaldırmaktır(Akın ve Akın, 2013: 4).

Kısaca maliyet kontrollerinin amaçları şu şekilde toparlanabilir:

- Gelir - gider analizlerinin yapılması,
- Standartlarda bozulmaların olmaması,
- Devamlılığın sağlanması,
- Fiyatlandırmanın doğru teşhis edilmesi,
- İsrافی önlemek(Çam, 2009 :505).

Bunların dışında maliyet kontrolü, süreklilik arz etmektedir. Devamlı bir nizam içerisinde olmalı ve sık sık gözden geçirilmesi gereken bir husustur. Bu hususta önemli olan bir başka nokta ise; hedef maliyetlemedir. Hedef maliyetleme, ürünlerin yüksek kalitede, istenilen zamanda ve istenilen fiyatta üretilmesidir(Bozdemir vd,2011:164).

1960'lı yıllarda Japon firmaları tarafından geliştirilen hedef maliyetleme yönteminde fiyatlar belirli bir seviyede tutulmalıdır. Çünkü hedeflenen pazar payına ulaşabilmek buna

bağlıdır. Fiyat belirli seviyede tutulamaz ise istenilen satış hacmi oluşmayacaktır(Acar,1998:82).

Geleneksel maliyetleme yönteminde üretilen ürünün maliyeti üretim ve geliştirmeden sonra ortaya konulurken hedef maliyetleme yöntemine göre ise ürünün maliyeti henüz araştırma geliştirme aşamasında iken ortaya konulmaktadır. Bu sebeple geleneksel maliyetleme yönteminde maliyetler fiyatı belirler iken, hedef maliyetleme yönteminde fiyatlar maliyetlerin belirleyici olmaktadır(Bozdemir vd,2011:164). Böylelikle hem maliyet azaltılmış olmaktadır hem de ürünün kalite ve güvelliği yükselmektedir. Üretilecek olan sonraki ürünlerin hazırlama ve geliştirme aşamalarında yapılabilecek tüm fikirlerin ortaya konulmasına basamak sağlamaktadır. Bu şekilde sonraki üretimler içinde pazar payı yükseltilmiş olacaktır(Altınbay,2006:142).

Araştırma geliştirme aşamasında ürünün kalite ve güvenliğini yükselten bu yöntem sayesinde, bir sonraki üretim için de ürünün piyasaya doğru zamanda sunulmasına zemin hazırlamaktadır. Hedef maliyetleme yöntemi ile işletmeler hem maliyetlerini planlayabilmekte hem de maliyetlerini yönetebilmektedir. Hedef maliyetleme yönteminin diğer amaçları ise şu şekilde sıralanabilir:(Alagöz vd,2005:48)

- Üretilen ürünün maliyet piyasasıyla uyumlu olması,
- Ürünlerin henüz araştırma geliştirme safhasında iken maliyet yönetimini sağlamak,
- Ürün için sürekli maliyet denetimi yapabilmek böylece de dinamik bir maliyet yönetimi sağlamak.

Hedef maliyetleme yöntemini de göz önünde bulunduran firmalar maliyetlerini kontrol altında tutabilmek amacı ile bazı başka yöntemler de kullanmaktadırlar:

- İlk Giren İlk Çıkar Yöntemi (FİFO): Fifo yöntemi, üretime verilecek olan veya satılacak malların stoklara ilk önce giren mallardan olması gerektiği anlamına gelmektedir. Stoktaki malların kullanılma sırası, ilk alınan mallardan başlanarak sırasıyla son alınan malların kullanıma doğru devam eder. Yani stoklara giren malların yine giriş sırasıyla stoktan çıkarlar. Böylelikle işletme, deposunda eski ürün bulundurmuş olmaz ve ürünlerin bozulma ihtimali ortadan kalkar ya da en aza indirilmiş olur(Uzun ,2012: 47).

- Son Giren İlk Çıkar (LİFO): Lifo yöntemi, üretime verilecek olan veya satılacak malların stoklara son olarak giren mallardan olması gerektiği varsayımına dayanır. Stoktaki malların kullanılma sırası son olarak alınan mallardan başlanarak geriye doğru sırasıyla devam eder.

Yani stoklara giren malların giriş sırasının tersine göre stoktan çıkarlar. Bu yöntemde ilk alınan mal ile son alınan malın fiyatının eşit olduğu varsayılır. Fiyatlarda değişimin sık olduğu ürünlerde (özellikle sebze) maliyeti son giren ürün üzerinden değerlendirmek oldukça yanlıştır. Bu yöntem firmaların mali dengesini bozacağından dolayı çok tercih edilmemektedir. LIFO'nun dezavantajlarından biri de yeni gelen ürünler ilk olarak çıkacağı için, stoktaki eski ürünler uzun süre boyunca kalabilir ve bu ürünlerin uzun süre depoda kalması stok maliyetlerinin artmasına sebep olabilir(Çam,2009:509).

- Ortalama Maliyet: Üretime gönderilen hammaddelerin hangi partiye ait olarak gönderildiği her zaman bilinmeyebilir. Aynı cinsten olan maddelerin veya ilk madde ve malzemenin depoda saklanırken karışıklık olabilmesi düşüncesi ile ortalama maliyet yöntemi kullanılır. Bu yöntemde ambara giren hammaddelerin toplam parasal tutarı fiyat toplamına bölünerek ortalama bir fiyat elde edilir. Üretime verilen ve stokta kalan hammaddeler bu fiyatla değerlendirilir. Ortalama maliyet şu formül ile hesaplanır :

Ortalama Maliyet = Toplam Tutar / Toplam Alım Miktarı

Maliyet kontrolü kapsamında yiyecek içecek maliyet kontrolüne bakıldığında ise; literatürde sonuç olarak aynı noktaya çıkan çeşitli tanımlar yapıldığı görülmüştür.

Ceylan'a göre (2001); yiyecek ve içeceklerin satın alımından sunumuna kadarki süreçte mali karakterleri oluşturan olayları, sistemli bir şekilde kaydetmek, sınıflandırmak özetlemek, analiz etmek ve sentezleyerek yorumlama işlemlerinin tümü yiyecek içecek maliyet kontrolünü oluşturur.

Reardon ve Farina (2001) ise; yiyecek ve içeceklerin tedarikçiden sağlanan temininden tüketicinin önüne gelene kadar yapılan bütün giderlerin toplamı şeklinde bir tanım yapmaktadır.

Doğdubay (2006); ilk alınan yiyecek ve içeceklerin sunuma kadarki maliyetleri ve bunların yanı sıra üretime konu olan işçilik ve tüm üretim giderlerinin toplamının yiyecek içecek maliyetini oluşturduğunu belirtmektedir.

Dönmez vd. (2011)'ne göre; tekrar satılmak üzere ham, yarı hazır yahut hazır olarak satın alınan yiyecek ve içecek maddeleri üzerinde satın almadan sunuma kadar kurulan denetim mekanizmasına yiyecek içecek maliyet kontrolü denir.

Koroğlu vd. (2011)'de; yiyecek ve içecek maliyetlerinin ne yönde geliştiğini ölçebilmek, gelişmeleri takip edebilmek, maliyetleri önceden hesaplanan maliyet saptalarınca kontrol altında tutabilmek, en düşük maliyet ile maksimum karı elde edebilmek, gelir ve giderleri iyi bir şekilde analiz edebilmek, fiyatlamayı doğru saptamak, standartları belirlemek adına yapılan türlü kontrol sistemlerini yiyecek içecek maliyet kontrolü olarak tanımlamaktadır.

İşletmelerde yiyecek ve içecek maliyet kontrolü, yöneticiler tarafından, diğer maliyet kontrollerinde olduğu gibi maliyetleri kontrol altında tutabilmek ve yüksek maliyetlerden korunmak amacıyla uygulanır. Aksi takdirde fark edilemeyen yüksek maliyetler işletmenin kar elde edememesi ve durumun farkına varılamamasında zarara yol açmaktadır.

Menüde önemli olan, yalnızca yiyeceklerin doğru sıralanması değil, farklı müşteri tipi ve istekleri göre tahmini maliyetler doğrultusunda doğru fiyatlandırılmanın da yapılması hususudur. Catering firmalarının en önemli teması da budur.

Catering firmaları özel talep yemekleri dışında anlaşmalı oldukları işletmeler için haftalık yahut aylık menüler çıkarmaktadırlar. Bunun catering firmalarınca asıl amacı maliyetleri kontrol altında tutabilmektir. Maliyetleri kontrol altında tutabilmek içinse ayrıntılı bir sistem kullanmaktadırlar. Kullanılan bu sistem genel olarak günlük maliyet yöntemidir. Bu yöntem sayesinde saptanan maliyet ve ortaya çıkan maliyet karşılaştırılmakta, menüde maliyeti yükselten yiyecek içecek grubu net bir şekilde anlaşılmaktadır. Fiyatı yükselen her türlü gıda da yine bu yöntem sayesinde fark edilmekte ve önlem alınması gereken çizelgeler bu yöntem sayesinde ortaya konulmaktadır.

Yiyecek-içecek maliyet kontrolü catering firmalarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu kontrol sırasında izlenen yiyecek hazırlama sürecini özetlemek gerekirse; müşteri bazlı doğru menü planlanması, menüye uygun yiyecek ve içeceklerin doğru temini için uygun tedarikçi seçimi ve satın alınması, satın alınan bu yiyecek ve içeceklerin doğru alındığından emin olmak için sayımı, tartılması ve kontrol edilmesi, ürünlerin doğru şekilde depolanması(soğuk hava depolarının, buzlukların vs. ürünler için doğru derecelerde seçimi), o gün için yapılacak yemeğe uygun ve doğru porsiyon sayılarınca depodan mal çıkarılması, yiyeceklerin pişirime uygun hale getirilmesi (çözdürme, yıkama vs.), yiyeceklerin sunuma hazır vaziyete getirimi için uygun şekillerde pişirimi, müşteriye sunumu ve son olarak servis sonrasında gerekli temizlik işlemlerinin yapılmasıdır.

Yiyecek ve içeceklerin maliyetlerinin doğru kontrol edilebilmesi, önceden belirlenmiş sınırlar içerisinde üretiminin yapılıp yapılmadığının tespiti açısından çeşitli kontrol yöntemleri geliştirilmiştir(Işık ve Yılmaz,2016:64).

Maliyet kontrolü yalnızca satın almak ve müşteriye sunmak değildir. Bunların yanı sıra tesellüm, depolama ve dağıtım kanalları, üretim ve gelir bölümlerini de kapsayan geniş bir yelpazedir. İhmal edilen her adım işletme açısından zarar anlamına gelebilmektedir.

a) Satın Alma Kontrolü

Satın alma; belirli kurallar dâhilinde projenin üretim yapabilmesi için gerekli olan üretim faktörlerinin temin edilmesi, ihtiyaçların karşılanmasıdır(www.gmka.org.com). Catering firmalarının maliyet kontrolü satın alma ile başlamaktadır. Bu süreç, gerekli görülen mal ve hizmetlerin, işletme dışındaki üçüncü şahıslar tarafından tedarikini kapsamaktadır. Hammer (2001)'e göre tedarik zinciri yönetimini doğru biçimde uygulayan firmalar; süreçlerin kontrolü ve koordinasyonunda, maliyeti düşürmede, faaliyetin hızını ve kaliteyi arttırmada başarılı olabilmekte ve verimlilik açısından rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Tedarik zinciri içerisinde tedarikçilerden üreticilere, dağıtıcılardan perakendecilere ve lojistik hizmet sağlayıcı işletmelere kadar geniş bir eleman kümesi yer almaktadır (Kopczak, 1997: 227). Bu eleman kümesi son derece önemlidir ve gelecekte rekabetin yalnızca firmalar bazında değil firmaların tedarik zinciri arasında yaşanacağı düşünülmektedir (Kehoe ve Boughton, 2001: 516). Bu rekabet içerisinde sayıları günden güne artış gösteren tedarikçi firmaların doğru seçimi catering işletmeleri açısından son derece önem arz etmektedir.

Satın alma ve ödeme safhaları arasındaki döngüler; mal veya hizmetin satın alma talebi, satın alma siparişi, teslim alma ve muhasebeleştirme. (Fındık,2016:644)Belirtilen mal ve hizmetler,

- Hazırlanacak yemek için alınan ilk malzemeler,
- azırlanacak yemek için alınan yardımcı malzemeler,
- Maddi ve maddi olmayan duran varlıklardır(Elitaş ve Kiracı, 2010: 47).

Satın alma ile ödeme arasında yapılacak kontroller, satın almanın altı doğrusuna göre yapılır. Bunlar;

- Doğru ürün,
- Doğru yerde,

- Doğru zamanda,
- Doğru fiyatta,
- Doğru kalitede,
- Doğru miktarda olmasıdır(Fındık,2016:645).

Bu altı doğruya ve menüye uygun yiyecek ve içeceğin firma tarafından satın alınmasında ilk husus doğru tedarikçiyi bulmaktır. Burada önemli olan nokta, en kaliteli ürünü en uygun nakit akışı ile karşılayabilecek uygun tedarikçiyi seçebilmektir. Gerek olabilecek yiyecek ve içecekler ile bunların temin edilebileceği tedarikçiler belirlenir. Bu tedarikçilerden istenecek ürünler karşılığında teklif vermeleri istenmektedir. Bu işlemler sırasında yazılı olmayan bir husus istenmemektedir. Gelen tekliflerdeki fiyat, teslim süresi, ödeme vadesi, firma prestiji, kalite belgeleri gibi istenen tüm kriterlerin değerlendirilmesi yapılmaktadır (Kocaoğlu, 2014: 112). Seçilen tedarikçi ile gerçekleştirilecek bu süreçte gerçekleştirilecek ana fonksiyonlar şunlardır;

- Talep Etme: Satın alma sürecindeki ilk aşamadır. Menüye uygun olarak ihtiyaç duyulan ürünün talebinin belirlenmesidir. Bu talebi catering firmasınınca belirlenen kişi(proje müdürü yahut aşçı başı gibi) elektronik ortamdan mail aracılığı veya telefon aracılığı ile tedarikçiye bildirmesidir. Yazılı şekilde bildirmek gelen üründe hata olmasının önüne geçilmesinde ve anlaşmazlıkların olmaması açısından oldukça önemlidir.

- Ürünü Teslim Alma: Tedarikçi tarafından getirilen ürünün kontrolüdür. Ürün tanımlanan şekilde gelmemiş ise, geri iade fişi ile tedarikçiye tekrar teslim edilmektedir. Satın alma bölümüne veya depoya gelen mallar talep edilen doğrultuda gelmişse, satın alma siparişiyle karşılaştırıldıktan sonra teslim alınır ve alındı belgesine işlenir(Kocaoğlu, 2014: 111).

- Faturalandırma: Tedarikçiden teslim alınan ürünlerin harcama olarak kaydedilmesi ve borçların düzenlenmesi işlemidir (Elitaş ve Kiracı, 2010: 55). Bu işlemlerin ayrı ayrı yapılması catering firmasınınca iç kontrol açısından önemli bir noktadır.

b) Tesellüm Kontrolü

Malzemeyi teslim eden yetkili personel ile teslim alan firma yetkilisi tarafından birlikte yürütülen, belgelendirilmiş teslimat işlemidir(MEGEP,2011:61)

Siparişi verilmiş olan yiyecek ve içeceğin firmaya doğru taşıma yöntemi(donuk ürünler için buzhanelerde vs.) ile doğru hijyen kuralları çerçevesinde getirilip getirilmediği bu aşamada kontrol edilmektedir. Uygunluk tanımı bazı koşullar altında toplanmaktadır:

a) Miktar yönünden uygunluk: Gelen ürünün talep edilen kilogramda yahut büyüklükte olup olmadığının kontrolüdür. Ürünlerin istenilen oranda gelmesi yıllık stok oranının belirlenmesi açısından da önem arz etmektedir.

b) Kalite yönünden uygunluk: Gelen ürünün talep edilen kalitede olması, istenilen miktar kadar gelmesi gibi önemlidir. Çünkü üretilen yemeğin kalitesi, kullanılan malzemenin kalitesi ile doğru orantılıdır.

c) Zaman yönünden uygunluk: Talep edilen ürünlerin tedarikçiler tarafından zamanında gelmesi oldukça önemlidir. Ürünlerin geç gelmesi üretimin aksamasına sebep olabileceği gibi, erken gelmesi atıl stoklara ekleneceğinden işletmeye gereksiz külfet olacaktır.

d) Fiyat yönünden uygunluk: Yemeğin üretimi kadar o yemekten elde edilecek kârın da çok önemli olduğu göz önünde bulundurulacak olursa, satın alınacak olan mamulün maliyetine verilecek önem ortaya konulmuş olacaktır. Fiyatların düşük alımına dikkat eden catering firmaları aynı şekilde fiyat çok uygun olduğunda bunun sebebini de iyi bir şekilde araştırmaları (kalite yönünden istenmeyen bir durumla karşılaşılması için) gerekmektedir(www.serkanada.weebly.com).

Tesellüm sırasında bazı sorunlar ile karşılaşılabilir. Bunlar;

- Tedarikçi ile anlaşılırken imzalanan şartnameye uymayan ürün gönderilmesi,
- Tartım esnasında yükte ağır çıkması için ürünlerin donuk, nemli yahut ıslak şekilde gönderilmesi,
- Ürünlerin teslim edilmesi istenen saatten önce ya da sonra getirilmesi,
- Olduğundan yüksek fiyatta fiyatlandırma yapılması, (Doğdubay, 2006 :56)
- Gözden kaçması muhtemel olduğu için kasa vb. ürünlerde üstte bulunan ürünün iyi olup, altta bulunan ürünlerin ambalajının ya da kendisinin bozuk, ezik vb. olmasıdır.

c) Depolama ve Dağıtım Kontrolü

Depolama, hammadde, yarı mamul ve nihai ürünlerin, başlangıçtan tüketim noktasına deyin stoklanmasıdır(www.akademik.maltepe.edu.tr). Tedarikçi tarafından temin edilen malzemelerin uygun şartlarda saklanması ve korunmasıdır(Ertek, 2010; Özcan, 2008:

288). Başka bir deyiş ile işletmenin üretim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla satın alınan yiyecek ve içeceklerin bozulmaması ve istenilen zamanda kullanılmak üzere belirli bir alanda saklanmasını ifade etmektedir(Yılmaz, 2007: 70).

Ürünler işletmelere getirildiğinde malzeme depolarında yapılan işlemler;

- Malzemenin istenildiği gibi geldiğinden emin olduğunda malzemelerin depoya alınması,
- Malzemeyi kayda geçirme,
- Kullanım şekli ve sıklığıyla doğru orantılı olarak ürünleri yerleştirme(Özcan, 2008: 289).

Üretimde aksamaya sebep olmaması ve zamanı iyi kullanmak adına depolamada en çok dikkat edilmesi gereken husus ürünlerin doğru zamanda ve doğru miktarda depoya alınmasıdır. Aksi takdirde fazla alınan mal çürümeye yahut bozulmaya neden olurken, az alınan mal üretimin akmasına neden olabilir.

İhtiyaç duyulup kullanana kadar gelen ürünler uygun şartlar altında depolarda saklanır. Depo, üretim faaliyetleri için tedarik edilen yiyecek ve içeceklerin ihtiyaç anında tekrar kullanılmak üzere muhafaza edildiği ve uygun şartlarda bekletilen soğuk veya sıcak, açık veya kapalı alanlardır(Özcan, 2008: 289). Depoya girişi olan her türlü ürünün en iyi şekilde muhafaza edilmesi gerekmektedir. Ürünlerin en doğru şekilde korunması ve saklanması temiz ve düzenli bir depo ortamı gerektirmektedir.

Depolama, alınan yiyecek ve içeceklerin tazeliğini ve kalitesini koruması, gıdaların besin değerlerini kaybetmemesi açısından önemlidir. Depolamanın bunların yanı sıra önemli olmasının sebepleri;

- Çalıntıları önlemek,
- Depodaki gıdaların miktarlarının doğru bilinmesini sağlamak, eksik yahut fazla ürün olup olmadığının kontrolünü sağlamak,
- Ürünlerin uzun süre kalmasından doğabilecek bozulmaların önüne geçmek,
- Uygun hava şartlarında, uygun koşullar altında ürünleri korumaktır(Giritlioğlu, 2008 : 74-75).
- Depo kullanımında dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir;
- Yerler, tavan, kapı, raflar kontrol edilmeli, temizliğinden emin olunmalı, gerekli görüldüğü takdirde tamirleri yapılmalıdır,

- Depo ve çevresi olası böceklerin bulunmaması ve ürememesi amaçlı daima yiyecek ve içeceklerle zarar vermeyecek şekilde ilaçlamaları tabi tutulmalıdır,
- Depoların temizliği günlük, haftalık ve aylık olarak periyotlara ayrılarak yapılmalı ve bu temizlikler kayıt altına alınmalıdır(MEGEP, 2007: 72)

Türkiye'de 1998 yılından bu yana ilgili yönetmelikle zorunlu kılınan HACCP (Tehlike Analizleri ve Kritik Kontrol Noktaları), sağlıklı gıda üretimi için gerekli hijyen kurallarını belirlemiştir. Bu kurallar gıdalarda olabilecek fiziksel, kimyasal, biyolojik ve her türlü zararların bertaraf edilmesi için(Topoyan,2003:150 ve Bilgin ve Erkan,2008: 268) alınan tedbirler bütünüdür ve yiyecek ve içeceklerin depolanması konusunda belirli kuralları vardır. Depolardaki kapı ve rafların yüksekliği, temizlik ve hijyen kuralları ve uygun hava şartları net şekilde belirtilmiştir. Örneğin; kuru ürünlerin 21' (+,- 2) , donuk ürünlerin -22' (+,-2), soğuk ürünlerin 4'(+,-2), serin ürünlerin 18'(+,-2) saklanması zorunludur(Bilgin ve Erkan, 2008 :272). Uygun ürünlerin uygun sıcaklıklarda bulundurulması da ürünlerin bozulma, çürüme gibi istenmeyecek durumların yaşanmasını önler.Böylece işletme maliyetleri de büyük ölçüde azalır.

d) Üretim Kontrolü

Üretim aşamasında besinler, üretim aparatları ile yıkanma, doğranma, kesilme ve benzeri aşamalardan geçmektedir. Mikroorganizmalar ile besinler arasında temas en çok bu aşamada gerçekleşmektedir. Bu nedenle, üretim aşamasında üretim personelinin ve üretim sahasının hijyeni oldukça önemlidir. İçeceklerin bu aşamalardan geçmemesi, yiyecek üretiminde hijyeni daha ön plana almaktadır.

Üretim kontrolü, literatürde, genel olarak 3 ana başlıkta incelenmektedir. Bunlar;

- 1) Menü planlaması ve üretilecek yemek miktarının belirlenmesi,
- 2) Standart reçete ve standart porsiyon boyutunun oluşturması,
- 3) Ürün satış fiyatının belirlenmesi(Çam, 2009 :510)

- Menü planlanması: Catering işletmeleri müşterileri ile yani hastane, okul, fabrika ve benzeri gibi işletmelerin kantin, yemekhane gibi yiyecek-içecek bölümünden sorumlu kimse ile aylık yahut haftalık bir menü üzerinden anlaşır. Bu menülerde hangi yemeklerin üretileceği, kaç kişi için üretim yapılacağı ve servis tipi açıkça bellidir. İki taraf içinde anlaşılan bu menü üzerinden kolay kolay değişiklik yapılmaz. Değişiklik yapılacak ise bu değişiklik anlaşılan gün için önceden haber verilmeli ve her iki taraf için de kabul görmelidir. Aksi takdirde

üretimde aksama yaşanabilir ve müşteri memnuniyeti olmazsa, catering firması için gelir ve prestij kaybına yol açabilir.

Menü planlamasının yapılması, catering işletmesi açısından hangi gün depoya hangi malzemenin alınması gerektiği, üretilecek yemeğin kaç kişilik olacağını ve ne kadar malzemeye ihtiyaç duyulacağını önceden belirlemesini sağlar. Müşteri açısından ise, hangi gün ne yemeğin sunulacağını bilmesini sağlar.

- Standart reçete ve standart porsiyonlama: Bir ürünün her yapıldığında müşteriye aynı lezzeti vermesi, aynı kalitede olması tutundurma açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle yiyecek ve içeceklerin çiğ(işlenmemiş) hallerinin genel olarak aynı tedarikçiden alınmasından hijyen kurallarına uyularak üretim yapılmasına kadar bir çok konu standart reçete kapsamına girer. Bunun yanında, yemeğin aynı ısıda ve aynı sürede pişmesi, aynı boyutlarda parçalanması da önemlidir. Standart porsiyonla ise, her müşteriye aynı oranda yiyecek ve içeceğin verilmesi anlamını taşır. Standart reçete ve standart porsiyon kullanan işletme için, aynı yemek yapıldığı sürece standart bir maliyet oluşturulmuş olacaktır. Böylece finansal kaynaklar gerektiği şekilde kullanılmış olur.

- Ürün satış fiyatının belirlenmesi: Sunum sonrası kişi başı fiyatın ne olacağını belirlenmesidir. Catering işletmeleri müşterisi ile genellikle tek bir fiyat üzerinden anlaşma yaparlar. Yani her yemek için ayrı ayrı bir fiyat biçilmemektedir. Sebze yemeklerinden et yemeklerine, tatlılardan çorbalara gün içi yemek faturası önceden anlaşılmış fiyat üzerinden satışa sunulur.

e) Gelir Kontrolü

Catering işletmelerinin maliyet kontrolünde en önemli kalemlerden biri de gelir kontrolüdür. Çünkü daha iyi, daha kaliteli ve daha ucuz yemek üretmek için(Oğuzhan ve Yangılar,2014:67)gelir ve giderlerin bilinmesi gerekmektedir. Yemek üretiminden önce kaç kişilik üretim yapılacak ise belirli bir gider oluşturulmalıdır. Her yemek için tek tek gider kalemleri belirlenmeli, olası giderler de göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun asıl amacı istenmeyecek olası giderlerin ve kayıpların yok edilmesi ya da en aza indirilmesidir. Oluşturulan bu çizelgede giderler gelirden fazla olmamalıdır. Her catering firması kendisi için bir sistem oluşturur yahut hazır sistemlerden birini kullanır. Bu sistemler manüel ya da bilgisayar ortamında oluşturulmuş olabilir. Sunum sonrası giderlerde bu sisteme not edilir ve tahmini giderler ile gerçek giderler karşılaştırılarak gelir durumu ortaya konulmuş olacaktır.

2.1.4. Catering İşletmelerinde Maliyet Azaltma Yöntemi Olarak Stok Kavramı

Stok, işletme içerisinde maddi değeri olan, atıl durumdaki ve üretime katılacak olan tüm değerleri ifade eder. Belirli zaman geldiğinde kullanılmak üzere saklanan mamullerdir. Stoklar catering işletmeleri için düşünüldüğünde ise yiyecek ve içecek üretiminde kesinti yaşanmaması için satın alma işleminden sonra depoya konulan, maddi değeri sayılacak ürünlerdir. (Tanrıverdi,2010:50)

Stok vaktinden önce alındığında çürüme, bozulma gibi istenmeyen sonuçlar doğurabileceği gibi, geç alındığında ise üretimde geciktirme hatta üretimin gerçekleşmemesi gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenledir ki önceden ideal bir stok durumu belirlenmelidir. Belirlenen stok miktarına göre de ürünlerin doğru zamanda ve doğru miktarda stok edilmesi yiyecek içecek işletmeleri açısından oldukça önemli bir yere sahiptir(Aslan, 2015:3).

2.1.4.1. Stok Bulundurma Nedenleri

Bir işletmenin deposunda stok bulundurması birçok nedenden ileri gelebilir. En basit söylemi ile; arz ve talebin doğru zamanda çakışmasını sağlamak amaçlıdır. Yani müşterinin talep ettiği zaman içerisinde yiyecek ve içeceğin üretimi için o anda depoda stok bulunması gerekmektedir(Kaya, 2004:4).

Stok bulundurmak bir işletme için, üretimin devamlılığının sağlanması ve müşterinin elde tutulması anlamına da gelebilmektedir. Talebin o anda gerçekleştirilememesi sadece o an için kar kaybına neden olmamakta, müşterinin başka işletmelere kaymasına da sebebiyet verebilmektedir. (Mutlu, 2006:11).

İşletmelerin ellerinde stok bulundurmalarının genel sebepleri şunlardır (Kaya,2004:5; Mutlu,2006:12; Tanrıverdi,2010:54; Kalaycıoğlu,2006:19):

- Üretimde aksamaların yaşanmaması,
- Gün içerisinde planlanandan daha fazla talep olması karşılığında arzın yetebilmesi,
- Sermaye kaynaklarından en üst seviyede yararlanmak,
- Müşteriye karşı prestij sağlamak,
- İşletmenin karlılığını ve başarısını arttırmak,
- Üretimde oluşabilecek dalgalanmaları düzenlemek,
- Tedarik, üretim ve servisin birbirine bağımlılığının önüne geçmek,
- Yüksek miktarda satın almalarındaki fiyat indirimden yararlanmak.

Tüm bunların yanı sıra, depoda fazla ürün bulundurmanın dezavantajları da vardır. Talep edilir diye fazla alınan stoklar talep edilmediğinde bozulma, çürüme, atık haline gelme durumları ile karşılaşılabilir.

Diğer bir yandan, bazı maliyet hesaplama türlerinde stok içerisinde bulunan mamuller de gün içi maliyetlemeye dâhil tutulurlar. Stok yapılan ürünlerde maliyeti arttıracığı için gün içi hatta aylık maliyet hesaplama da ciddi sapmalar meydana gelebilir(Aslan,2015:6-7). Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda stokların doğru miktarlarda depoda bulundurulması gereği ortaya çıkmaktadır.

2.1.4.2. Stok Bulundurmama Nedenleri

İşletmelerin ortak amaçları maliyetlerini en düşük seviyeye çekip, karlılıklarını arttırmaktır. Maliyetlerini düşürmek için işletmeler çeşitli yöntemler seçmektedirler. Bu seçeneklerden biri de stoksuz üretim gerçekleştirmektir.

İşletmeler stok bulundurmadan üretim yaptıklarında stoklarını bozulmadan elde tutabilmek için her ürün çeşidine göre sıcaklık değerleri farklı olan depoya sahip olmak zorunda değillerdir. Böylece depolar için bir maliyete katlanmak zorunda kalmazlar. Depoların soğutulması, derecelerinin ayarlanması için ekstra bir enerji maliyet kalemi de oluşmamış olur(Doğdubay, 2006 :153-154). Bunun yanı sıra depoların kontrolü için güvenlik kameraları vb. yahut güvenlikten sorumlu kişi için ayrıca bir ödenek miktarı ortaya çıkmamış olacaktır.

Depoda stok bulundurmayan işletmelerin üretim öncesinde ortaya çıkabilecek üretim kayıpları da ortadan kalmış olacaktır. Böylece işletme maliyetleri düşecek ve karlılığı artacaktır(Alkan, 2001:185)

Stok bulundurmadan üretim yapan işletmeler tedarikçileri ile sıkı bir anlaşma yapmalı ya da ikame tedarikçi bulundurmak zorundadırlar. Aksi taktirde üretimin akmasına sebebiyet vermek, müşteri gözünde prestij kaybına yol açabilmektedir.

2.1.4.3. Stok Türleri

İşletmede bulunan stokların kontrolü oldukça önemlidir. Stokların kontrolünün sağlanmasında bu stokları cins, değer, stoklanma şekli gibi faktörler açısından ayırmak doğru olacaktır. Bu şekilde daha doğru bir stok kontrolü gerçekleştirilmiş olur(Mutlu, 2006:6).

a) Ham madde Stokları: İşletmenin üretim yapabilmesi için doğrudan satın aldığı ürünlerdir. Bu ürünler satın alınma işleminden sonra işleme girerler. Doğrudan müşterinin önüne servis edilmesi söz konusu olmaz. Yiyeceğin üretilmesinde en önemli faktördür. (Tanrıverdi,2010:51). Ham madde stoklamasını etkileyen unsurlar şu şekilde sıralanabilir(Mutlu,2006:7):

Sıradaki yemek listesine göre veya tahmini sipariş miktarına göre ham madde stok miktarı

- Ham maddenin dayanıklılık süresine göre sipariş zamanı
- Kilosu, miktarı vs. çok olan alımlardaki tasarruf miktarı
- Depoda stok bulundurma maliyeti
- İşletmedeki depo kapasitesi

b) Yarı Ürün Stokları: Üzerindeki işlemler tam anlamıyla tamamlanmamış, müşteriye servis edilmeden tamamlanması gereken işlemleri henüz bitmemiş olan ürün stoklarıdır. Bu stoklar ara depolarda ya da iş istasyonlarında bekletilirler(Kaya,2004:5)

c) Ürün Stoklar: Müşteriye servisi hazır olan, depoda sunum için bekletilen stoklardır. Ürün stoklarının üzerindeki bütün işlemler tamamlanmıştır(Mutlu,2006:8).

d) Emniyet Stokları: İşletmede üretimin devamlılığını sağlamak ve aksamalara sebebiyet vermeden üretimin gecikmesini önlemek amaçlı işletmeler depolarında yedek stok bulundurabilirler. Buna emniyet stoku denmektedir. Emniyet stokları işletme ile tedarikçi arasındaki aksama ve gecikmeleri de müşteriden gizlemiş olur(Tanrıverdi,2010:52).

Taleplerde oluşabilecek dalgalandırmaların sonucunda stoksuz kalma maliyeti oluşur. Oluşan bu maliyet, emniyet stokundan daha büyük bir orandır. İşletmeler bu orana katlanmamak için emniyet stoku bulundurmaya zorundadırlar(Karahan vd.,2016:775).

2.1.4.4. Stok Maliyeti

İşletmeler sürekliliğin sağlanması amacı ile ellerinde daima stok bulundurmaya zorundadırlar. Stoklar aynı zamanda mal giriş çıkışları arasındaki dengeyi kontrol altında tutmaktadır. Mal girişleri ve çıkışları arasındaki dengesizlik işletme için büyük kayıplara yol açabilmektedir. Bu dengesizlik malların ihtiyaç duyulan zamanda tedariki, bu tedarikin belirli bir zaman alması ve üretim ile ihtiyaç arasındaki uyumsuzluktan doğmaktadır. Çünkü elde stok bulundurma tahmin edilen ihtiyaçlara göre belirlenmektedir. Bu durum stoklamanın önemine işaret etmektedir(Cünedioğlu,1995:40). Bu yüzden işletmeler üretimin devamlılığı

ve aksama yaşanmaması adına elde bulundurdukları stoklar için belirli bir maliyete katlanırlar. Depodaki stokları üretime katıp kaynak elde etmek, elde edilen kaynak ile tekrar stok yapmakta maliyete yol açmaktadır. Stok sırasında katlanılan maliyetler şunlardır:

1) Sipariş Maliyeti: Üretim için yapılan bütün sipariş maliyetlerini kapsar. Sabit bir maliyet kalemidir yani siparişin miktarı sipariş maliyetini değiştirmez. Sipariş maliyetleri işletmenin tedarikçi seçmesi, tedarikçiden ürün istemesi, ulaştırma giderleri, gelen ürünün kontrolü ve depoya alınması gibi maliyetleri içinde bulundurur(Başaran vd,2008:84).

2) Stok Bulundurma Maliyeti: Elde stok bulundurma ile ilgili tüm maliyetleri kapsamaktadır yani kira, elektrik, soğutma ya da ısıtma, sermaye maliyeti ve sigorta da stok bulundurma maliyetine girer. Bunlar değiştirilemeyecek maliyetlerdir. Çünkü işletmeler üretim devamlılığı için belirli bir süre stok bulundurmak zorundadırlar. Stok bulundurma maliyetlerinin kalemleri içerisinde ürünlerin bozulma, çürüme, yıpranma payları da vardır. Elde fazla bulundurulan ürünler bozulma, çürüme yahut tarihi geçme gibi problemler ile her an karşılaşabilirler. Bunun gerçekleşmemesi için ise doğru miktarda ve doğru zamanda sipariş verilmesine çok dikkat edilmelidir(Aslan,2015:8).

3) Stok Bulundurmama-Tükenme Maliyeti: Talebin stoku aşması yahut stokun sipariş miktarına yetmemesi şeklinde açıklanabilir. Bu durum catering işletmeleri için yaşanmaması gereken en önemli durumlardan biridir. Çünkü catering işletmeleri müşterisi ile sipariş miktarını daha önceden belirlemiştir. Belirlenen sayı da sipariş üretilmemesi catering işletmeleri açısından prestij kaybına hatta müşteri kaybetmesine yol açabilmektedir(Aydın,2009:19).

Bütün stok maliyetleri göz önünde bulundurularak doğru bir stok maliyet kontrolü yapılmalıdır. Çünkü stok, işletmenin üretimi gerçekleştirmesi açısından çok önemlidir. Doğru bir stok kontrolü işletmenin üretim faaliyetlerine katkı sağladığı için, doğru bir üretim maliyetini beraberinde getirmektedir(Tanrıverdi,2010:62).

İşletmelerin stokunda yeteri kadar ürün bulundurmaması siparişlerin aksamasına ve üretimin gerçekleşmemesine(Karahan vd,2016:774), ya da gereğinden fazla ürün bulundurma depolama maliyetlerine ve bozulma, çürüme gibi faktörlere yol açtığından işletmelerin maliyetine doğrudan etkisi bulunmaktadır. Yine bu da stok maliyetlerinin işletme maliyetlerine etkisini doğrudan kanıtlamaktadır(Aydın,2009:18).

Talebin istenen miktarda ve istenen zamanda üretimi için stokun kaliteli olması, uygun miktarlarda alınması ve uygun koşullarda saklanması gerekmektedir. Bu sebeple, işletmenin üretim maliyetleri açısından stok maliyetleri büyük paya sahiptir(Ertuğrul vd,2013:42).

2.1.5. Catering İşletmelerinde Üretim Dengesini Bozan Üretim Kayıpları

Globalleşen dünyada tüketicilerin ve üreticilerin konuştuğu ortak dillerden biri de kalitedir. Tüketiciler aldıkları ürünün hem en uygun fiyatlı hem de en kaliteli mal olmasını istemektedirler. Kalite tüketicinin kararını bu denli etkilerken, üreticiler de kaliteli ürün üretmenin yanı sıra en düşük maliyetle üretim yapmak istemektedirler. Hem kaliteli hem de düşük maliyetli ürün üretmek isteyen üreticiler aynı zamanda pazarda bir yer edinmeye çalışmaktadırlar(Pekmezci, 2009 :132). Bu pazarda rekabette yer kaybetmemek adına, geçmişte normal olarak adlandırılan üretim kayıpları artık işletmeler için ciddi giderler anlamına gelmektedir(Ekergil, 1999 :48). İşletmeler stoklarını kontrol altında tutabilmek ve maliyetlerini azaltabilmek için bu üretim kayıplarına dikkat etmek zorunda kalmışlardır.

Üretim kaybı; işletmenin uygun ve karlı bir şekilde üretimini sağlarken geri dönüşümünü sağlamaksızın maruz kalınan toplam zararlar olarak tanımlanmaktadır. Üretim kayıpları üretime giren bir birim sayı ile üretimden çıkan bir birim sayı arasındaki olumsuz farktır. Bu farklar kırılma, dökülme, bozulma, çekme, istenilen kalitede ürün ortaya çıkaramama, buharlaşma şeklinde ortaya çıkarlar(Arabacı, 2001 :23). Bu tip miktar kayıplarının yanı sıra genel üretim giderleri (enerji, su, yol gibi), zaman kaybı, işçilik giderleri de üretim kayıplarından sayılmaktadır(Emerson, 1991: 253).

İşletmeler üretimlerini gerçekleştirirken belli bir kayba katlanmak zorundadırlar. Bu kayıplar bazen beklenen seviyenin altında bazense beklenen seviyenin üstünde gerçekleşebilmektedir. Kayıpların bir kısmı normal (zorunlu) kayıplar, bir kısmı ise anormal (kaçınılabılır) kayıplardır(Tayyar,1998:98;Arabacı,2001:22,Meriarity ve C.P. Alles,1991:657).

İşletmeler için normal kayıplar önlenmesi mümkün olmayan işçilik giderleri, taşıma giderleri, genel üretim giderleri ve hammadde giderleridir. Normal kayıplar, çalışma koşulları verimli olsa bile kaçırılmazlar(Kutlu, 2016 :48). Anormal kayıplar ise; üretim sırasında olması beklenmeyen veya beklenen seviyenin üzerinde olan, alışılmış normal kayıpların dışında, önlenemez ya da gerekli önlemler alınıp kontrol edilirse azaltılabilir türden kayıplardır.

Anormal kayıpların üretim maliyeti hesaplanması sırasında saptanması güçtür(Tayyar, 1998 :98).

Normal üretim kayıplarının belirli bir tolerans düzeyi vardır. Bu tür üretim kayıpları ayrı olarak hesaplanmaz. O günün maliyet hesabına eklenir. Anormal üretim kayıpları ise kaçınılmaz kayıplar olmasından dolayı ayrı bir kalem olarak hesaplanması doğru olacaktır(Özulucan, 1999 :7). Yine bir üretim yapılırken her zaman aynı noktada kayıp meydana geliyor ise bunun için de tek bir oran saptanıp normal kayıp sayılması gerekir(Arabacı, 2001 :73).

Üretim kayıplarının sıfırlanması yiyecek içecek işletmeleri için olanaksızdır. Bu durumda catering işletmelerinin maliyet hesaplamalarını yaparken ürün kayıplarını da belirli bir miktar gider olarak hesaplamaları gerekecektir. Aksi takdirde yanlış bir maliyet ve kar hesaplaması ortaya çıkacaktır(Demiröz, 2006 :4).

Catering işletmelerinde üretim kayıplarını en aza indirmek için genel bazı önlemler vardır:

- Üretimin istenilen miktarda (ya da tahmini fazlalık oranına göre) gerçekleştirilmesi,
- Üretimin tek seferde ve istenilen kalitede olması,
- Stokta bulunan envanter sorunlarının çözümlenmesi,
- İşletmeler arası taşımanın doğru zamanda yapılması(Doğdubay, 2006 :83).

Üretim kayıplarını ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için eldeki bütün kaynakların ve araştırma geliştirme olanaklarının tümünün en iyi şekilde kullanımı gerekmektedir(Demirbaş,2010:23). Üretimde kullanılan bütün faktörlerin doğru kullanımı ve daha fazla çıktı elde edilmesi işletme karlılığı ile doğru orantılıdır(Özbek,2007:3-4)

İşletme karlılığının istenen düzeyde olması; müşteri taleplerine en kısa zamanda, en ucuz maliyet ile en kaliteli şekilde cevap verilmesine bağlıdır. Bunun için işletmelerin ellerindeki kaynakları en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. İstenilen şekilde tek seferde doğru üretim olmaması, işletmelerin geriye dönük planlama yapmasını ve üretimde değişime gitmesini gerektirir. Bunlar da işletme için üretim kaybına yol açacağından karlılık düşürecektir(Kalaycıoğlu,2006:3).

Aynı zamanda karlılık; bir işletmenin pazardaki rekabet gücünü de ortaya koyar. Aynı şekilde yemek üretiminde bulunan catering işletmelerinin üretim sırasında oluşabilecek bütün maliyet fazlalıklarının fiyatlara aynen yansıtılması, müşterilerin diğer catering işletmelerine

yönelmelerine sebep olacaktır. Oluşan yüksek maliyetlerin ürün fiyatına yansıtılmaması ise işletmelerin karlılığını düşürecektir. Bu gibi durumlarla karşılaşılması için işletmelerin üretim kayıplarını olabildiğince minimum düzeyde tutmaları gerekmektedir(Özbek,2007:12).

Üretim dengesini bozan durumlar ile üretimin başında, üretim sırasında ya da üretim sonrasında karşılaşılabılır. Üretimin başında ya da üretim sırasında fire ve artıklar ortaya çıkabilecekken, üretim sonrasında bozuk ürün veya kusurlu ürünler çıkabilmektedir(Doğdubay, 2006 :88).

a) Fire

Fire, üretime giren ilk malzeme miktarının buharlaşma, çekme, eksilme, kırılma, sızma, çürüme, kuruma, uçma gibi nedenler ile kaybettiği miktar şeklinde tanımlanmaktadır. Catering işletmeleri için fire, üretilecek yemek için depoya alınan net ilk malzeme ve madde miktarının üretim sırasında kullanılan brüt ilk malzeme ve madde miktarı arasında oluşan ağırlık veya hacim farkıdır(Tayyar, 1998: 106). Fireler üretimin her aşamasında karşımıza çıkabilirler(Upchurch,2002:234). Bunun yanı sıra fireler üretim amacıyla kullanılırlar ancak çeşitli sebepler ile üretimden sonra mamulün bünyesinde bulunmazlar ve ölçülebilen satış değeri yoktur(Utku, 2015 :110).

Maliyet muhasebesi fireyi tam fire ve kısmi fire olarak iki şekilde incelemektedir. Tam fire; bir mamulü üretmek için kullanılan brüt madde ve malzeme miktarı ile mamulün bünyesinde bulunan net madde ve malzeme miktarı arasındaki farkın tamamen ortadan kaybolmasıdır. Kısmi fire ise; üretim aşamasında kullanılan madde ve malzemelerin tamamının mamullerin bünyesine girmemesi ve artan kısımların normal kullanımının olmayacağı anlamına gelmektedir(www.muhasebeturk.org).

Catering işletmelerinde fire kavramı ile genel olarak yiyeceklerin fazla üretilmesi sonucunda karşılaşılmaktadır. Bu da üretim aşamalarının kötü organizasyonu ya da kötü planlanması anlamını taşımaktadır. Yanlış plan ya da yanlış organizasyon firelere, fireler ise işletme için ciddi maliyetlere yol açmaktadır.

b) Artıklar

Artık üretim sırasında ortaya çıkan genellikle kalıntı ya da döküntü olarak adlandırılan, bu haliyle de tekrar ana üretime katılamayacak durumda olan parçalardır.

Artıklar ham maddenin özelliklerini kaybetmemiş halidir. Herhangi bir değişikliğe uğramamışlardır(Tayyar, 1998: 110).

Banar(2003), fire ve artık kavramlarının birbirlerine yakın kavramlar olmasına rağmen, karıştırılmaması gereğine vurgu yapmıştır. Firelerde fiziksel bir varlıktan söz edilmez ve üretimden sonra tekrar işlenmesi söz konusu değildir. Artıklar ise fiziksel bir varlığa sahiptirler ve tekrar işlenebilirler. Ayrıca firelerin belirli bir satış değeri yok iken, artıkların satış değeri bulunmaktadır. Bu satış değeri işletme açısından bir gelir gibi görünmesine rağmen aslında işletmenin kısmi zararını karşılamaktadır. Çünkü işletme üretim için ham maddeyi aldığı anda genellikle artığın satış fiyatından çok daha yüksek bir bedel ödemiştir(Tayyar, 1998: 108)

Artıklar genellikle üretim aşamasında gerçekleşen dikkatsizlikler ya da teknik hatalar sonucunda ortaya çıkarlar. İşletme maliyetleri açısından da önemli bir problemdir ve işletme verimsizliğinin bir göstergesidir. Ancak satış değeri olduğu için ya da tekrar değerlendirilebilmesi açısından bazı işletmeler bu problemi avantaja çevirmek için uğraşmaktadır. Özellikle Japon firmaları artıkları avantaja çevirme konusunda büyük özen göstermektedir. Hatta üretim sırasında artık miktarı oranının yüksek tutulması gerekliliğini savunmaktadırlar. Avantaja çevrilebilecek durumda olan artıkların hem bir pazar değerinin olması gerekmektedir hem de o artığın tekrar kullanılabilir durumda olması önemli noktalaradır(Ekergil, 1999: 92).

Artıklar, ham madde olarak tekrar üretime katılabilir, ek bir işlemde geçirilerek yan ürün olarak satışı yapılabilir ya da artık şeklinde direkt satışa sunulabilirler. Bazı işletmeler için artıkları artık olarak satmak daha cazip gelmektedir. Çünkü işletme üretim öncesinde zaten ham maddeye bir bedel ödemiştir. Artıklar belirli bir maddi değere sahip olmalarına rağmen bu değer çok düşüktür ve tekrar üretim için bir maliyet ödemeyi tercih etmezler. Artık ürünlerin yeniden üretime katılması ya da tekrar işlenmesi yerine uygun fiyatlarla satılması ekonomik açıdan daha avantajlıdır.(Sulak, 2008: 78-79)

Her iki kullanım şeklinde de işletmeler artıklarının sayımlarını, tartımlarını, ölçümlerini doğru şekilde yapmalıdır. Artık miktarının doğru tespit edilmesi, gerçekleştirilecek hırsızlıklar için de bir önlem olabilmektedir(Horngren,2005 : 645).

c) Bozuk Ürün

Bozuk ürün, üretim süreci sonrasında ortaya çıkabilecek beklenen ya da istenilen kalitede olmayan ürünleridir. Bu ürünleri tekrar bir işleme sokup satmak çok mümkün olmamaktadır. Bu işlem gerçekleştirilebilse dahi işletme açısından çok ciddi maliyetler anlamına gelmektedir ve maliyet-fiyat farkı ortaya çıkabilmektedir(Yıldıztekin, 2005:404).

Bozuk ürünler ham madde gibi tekrar üretime katılsalar dahi ilk madde ve malzeme kalitesinde olmadıklarından test maliyetleri vb. ilave bir maliyet doğacaktır. Ham madde yapılmayıp satışa sunulduğunda ise, kalite eksikliğinden dolayı maliyetinin üzerine yeterince kar eklenememektedir. Ayrıca satışa sunulan bozuk ürünler alıcı tarafından iade edilmeye çalışıldığında doğabilecek satış iptalleri için işletme geri gönderim maliyetlerine ya da daha fazla fiyat indirimini yapmak gibi maliyetlere katlanmak zorunda kalacaktır. Her iki durumda da bozuk ürün işletme açısından ciddi maliyetlere sebep olmaktadır. İşletmelerin bozuk ürün üretimi en aza indirilmeli hatta ortadan kaldırılmaya çalışmalıdırlar(Bakmay, 2008 :22; Yıldıztekin, 2005: 408-409).

İşletme için bozuk ürünlerin satışa sunulmaması, o işletmenin kalitesini ve prestijini sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler kalifiye iş gücü bulundurmalı, üretimin her aşamasında kalite kontrol yapmalı, üretim araçlarını ve ekipmanlarını tam ve eksiksiz olarak tamamlamalıdır(Sönmez, 2007 :76).

d) Kusurlu Ürün

Kusurlu ürün, üretim sonunda, üretimin son safhasında ya da kalite kontrol esnasında ortaya çıkabilen işletmenin daha önceden belirlediği kalite özelliklerine uymayan ürünlerdir(Elevli, 2006: 1).

Kusurlu ürün genel olarak işletme açısından prestij kaybına ve fazla maliyetlere sebep olmaktadır. İşletme kusurlu ürünleri minimize etmek için daha önceden belirlemiş olduğu kalite spesifikasyonlarına uygun ürün üretmelidir. Bu sayede daha kaliteli, sürekliliği devam eden, işçilik ve malzeme kaybının en az olduğu ve dolayısıyla ekonomik açıdan istediği sonuca ulaşabileceği ürünler üretebilecektir(Patır, 2009 :232; Şahin, 2013 :255).

İşletmeler kusurlu ürün üretmemek için önceden tedbirler almalıdır. Çünkü kusurlu ürün işletme için fazladan maliyet anlamına gelmektedir. Kusurlu imalat durumunda işletme bunun üretim hatası olup olmadığını araştırmak için fazladan maliyetlere katlanmak

zorundadır. Bunun yanı sıra bakım ve onarım gerektiren ürünler olması durumunda bakım maliyetlerine de katlanırlar. Bu gibi durumların yaşanmaması için üretim öncesinde önlem alınması, ürün üretilmeden önce müdahalede bulunulması en makulü olacaktır(Akgün, 2011 :58).

Ayrıca kusurlu ürün satın alan, üründe beklediği kaliteyi bulamayan müşteriler abartılı ürün veya hizmet bedeli ödediği düşüncesi ile ücreti geri talep hakkına sahip olurlar ve tüketici haklarına başvurabilirler. Bu da işletme açısından kötü imaja yol açabilir(Özdevecioğlu, 2005 :101).

Devamlı şekilde artan rekabet dünyasında işletmeler tutunabilmek için kusurlu ürün imalatından kaçınılmalıdır. Sürekli üretim sürecini denetlemeli, önceden belirlenmiş kalite standardı dışına çıkılması durumunda hemen müdahale edilmeli, ürünün kusurlu olma durumu minimize edilmelidir. Bu da işletmeler için ürünlerinin kaliteli üretimine olanak sağlar(Çolak ve Akdeniz, 2008: 93; Durdudiler, 2006: 81).

Kusurlu ürün üretimi işletme tarafından istenmeyen bir durum olmasına rağmen üretimi kusurlu olan ürünlerin satışı da mümkün olabilmektedir. Bu tip durumlarda işletme ürünün kalite seviyesinin düşük olduğunu alıcıya bildirmelidir ve bu gibi ürünler istenilen şekilde üretilmiş ürünlere oranla düşük fiyat ile satışı yapılmaktadır(Tekneci Önal,2010:24).

2.1.6. Catering İşletmelerinde Maliyet Azaltmada Stok Yönetimi ve Üretim Kayıplarının Önlenmesinin Önemi

Catering işletmeleri açısından doğru stok yönetimi ve üretim esnasında veya sonrasında kayıpların en aza indirilmesi işletme için hayati önem taşımaktadır. Çünkü bir işletmenin istenilen kalitede ve istenilen maliyette üretim yapması işletmenin genel hedeflerindedir.

İşletmede üretimin aksamaması, devamlılığının olması aynı zamanda da işletmenin önceden belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için dikkat etmesi gereken noktalar vardır:

- Gereğinden fazla malzeme stokunun depoda bulundurulması hem depolama maliyetini arttıracak hem de kısmi malzemenin bozulma, çürüme gibi sonuçlarla karşılaşması önlenemeyecektir. Ancak, gereğinden az malzeme stokunun olması ise üretimin aksamasına sebep olacaktır. Yeterli miktarda stokun yapılması gerekmektedir.

- İşletmenin mutlaka önceden belirlediği haftalık veya aylık menüsü olmalı ve satın alma işlemi menü doğrultusunda yapılmalıdır. Yine satın alınan ürünler depoya götürülmeden önce teslimat sırasında görevlendirilen kişi tarafından doğru kontrol edilmelidir(Doğdubay vd, 2010 :116).

- Catering işletmelerinde kişi sayı üzerinden üretim yapıldığı için gereğinden fazla üretim yapılması israfa sebebiyet verebileceği gibi gereğinden az üretim yapılması işletme imajını sarsabilir. Bu sebeple doğru üretim planlaması yapılmalıdır.

- Üretim öncesinde, sırasında yada sonrasında anormal kayıpların yaşanmaması için personele önceden eğitim verilmeli, gerekirse devamlı kontrol edilmelidir.

-Üretim kayıplarında kayıpların doğru saptanmalı, ekonomik değere sahip olanlar satılmalı, tekrar işlenebilir durumda olanlar işlenmelidir(Arabacı, 2001 :71-72).

Bunların yanı sıra üretim kayıpları işletme için sadece bir miktar kaybı olmayıp, aynı zamanda değer kaybı anlamına da gelmektedir (Tayyar, 1998: 100). Catering işletmeleri açısından da tanınmışlık ve prestij işletmenin tercih edilme sebeplerinden biridir. Bu nedenle üretim kayıpları yalnızca işletmenin bünyesinde oluşabilecek bir kayıp değildir.

Bu noktalara dikkat etmeyen işletmeler fazla maliyetlere katlanmak zorunda kalır ve hedef maliyetine ulaşamaz. Bu yüzden stok yönetimi ve üretim kayıplarının önlenmesi işletmenin geleceği açısından son derece önemlidir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve teknikleri ve son olarak verilerin analizi başlıkları yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma Hatay ili ve çevre ilçelerde bulunan catering işlerinin maliyetlerini dengelemek ve mümkün mertebe azaltmak için, stoklarını istenilen miktarda tutmak için ve üretim kayıplarını minimize etmek için ne gibi çalışmalarda bulduklarını inceleyen nitel durum çalışmasıdır. Çalışmada incelenen konunun özüne inebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden biri olan mülakat/görüşme tekniği kullanılmıştır. Böylece, işletmelerden önceden belirlenmiş hazır kalıp cevaplardan bağımsız cevaplar alınması amaçlanmıştır. Bu araştırma yönteminin diğer yöntemlerden farkı ise, araştırmacının kontrolü altında olmayan durum ve olguların "Nasıl?" ve "Ne için?" soruları ile anlaşılması, aynı zamanda araştırılan olguya hiçbir şekilde yön vermeden tamamen durumun saf şekilde nasıl olduğunun anlaşılmasına olanak sağlar(Çağlar,2009:28; Demir ve Özden, 2013:61).

Araştırma için işletmelerden görüşme için telefon ile randevu alınmış, görüşme sırasında ise cevaplar not edilmiş aynı zamanda ses kaydı yapılmıştır. Görüşmelerde, işletmelere önceden bilgisayar üzerinden hazırlanan görüşme döküm formundan sorular yöneltilmiş bu cevaplar görüşmeci-işletme şeklinde sırasıyla forma not edilmiştir. İşletmeler ile yapılan görüşmeler ortalama 45 dakika ile 1 saat arasında sürmüştür.

Araştırmada bazı sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır. İşletmelere yöneltilen bu soruları, maliyet kontrolü hakkında sorular, stok kontrolü hakkında sorular ve üretim kayıpları hakkında sorular olarak üç başlık altında toplanmaktadır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesi için betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Betimsel analiz elde edilen bulguların doğru yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunulmasına imkân sağlamaktadır. Bu tekniğin kullanılma amacı ise, işletmelerin sorulara verdikleri yanıtlar ile daha rahat sınıflandırılabilmesi, ilişkilendirilebilmesi ve belirli temalar çerçevesinde toplanabilmesidir(Özdemir, 2010 :330-336).

3.2. Evren ve Örneklem

Örneklem, evrenin tamamını temsil etmesi için çeşitli teknikler ile evren için seçilmiş gruptur. Seçilen örneklem araştırmacıya tüm evrenin cevaplarını doğru şekilde vermez. Ancak araştırmayı tüm evrene uygulamak maliyetli, zaman alıcı hatta imkânsızdır. İyi seçilmiş bir örneklem para, çaba ve zaman açısından daha masrafsızdır ve temel olarak tüm evrene genellemek yanlış olmayacaktır:(Özen ve Gül, 2007: 397). Bu çalışmada evren ve örneklem olarak Hatay ili ve Hatay iline bağlı ilçelerde faaliyet gösteren catering işletmeleri belirlenmiştir. Hatay ili ve ilçelerinde Ekim 2017 tarihi itibarıyla 24 adet catering işletmesi bulunmaktadır. Araştırma için 24 işletmenin 16 tanesiyle görüşme yapılmış ve evrenin %67'lik bölümüne ulaşılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden mülakat/görüşme tekniği kullanılmıştır. Ölçülmeye çalışılan olgunun nicel araştırma yöntemi ile ortaya konulması oldukça zordur. Bu nedenle bu yöntem seçilmiş olup, yarı yapılandırılmış soru formu üzerinden işletmelere sorular yöneltilmiştir. Yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmasının nedeni ise bu yöntemde; görüşme gidişatına göre soru sorulan kişi/kişilerin verdikleri yanıtlar doğrultusunda sorular değiştirilebilir, silinebilir ya da soru eklenebilir olmasıdır(Yenişehirlioğlu ve Türkay,2013:48).

Araştırmaya katılan işletmeler basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bu teknikte görüşülen kişilerin seçimi şans unsuruna dayanır ve evrendeki bütün öğelerin seçilme şansı eşittir. Aynı zamanda bu teknik küçük ölçekli (az sayıda) evrenler için kullanılır(İslamoğlu ve Alınacak, 2016 :197). Hatay ilinde bulunan catering sayısı çok fazla olmadığından bu tekniğin kullanımı uygun görülmüştür ve örnekleme giren işletme sayısı şansa bırakılmıştır.

Çalışma içerisinde görüşülen işletmelere yöneltilen sorular EK-1'de yer almaktadır. İşletmelere Maliyet Kontrolü, Stok Yönetimi ve Ürün Kayıpları olarak üç ana tema etrafında biçimlenen alt problemlere dair sorular yöneltilmiştir. Çalışmanın uygulaması Kasım 2017-ocak 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Yapılan çalışmada verilen nicel araştırma yöntemlerinden mülakat yöntemi ile ele alınmıştır. İşletmeler ile yapılan görüşme sonrasında verilen yanıtlar bilgisayara aktarılmıştır. Bu yanıtlar doğrultusunda işletme cevaplarının ortak özellikleri ve birbirleriyle uyumayan cevapları incelenmiştir. Bu değerlendirme tarafsız bir şekilde paylaşılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu çalışmada Hatay ili merkezinde ve ulaşılabilen çevre ilçelerinde yer alan 16 adet catering firması yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen veriler, daha önce hazırlanan, literatürden yararlanılarak oluşturulan yarı yapılandırılmış soru formu ile sağlanmıştır.

Yapılan görüşmeler sonucunda **Maliyet Kontrolü ile ilgili**; satın alım önceliğinde kalite ve fiyat etkeni, satın alım aşamasında depoya ürün çekme talebinin belirlenmesi, önceden belirlenmiş satın alma şartnamesinin varlığı, teslim sırasında yaşanan fiyat uyuşmazlıkları ve bu konuda alınan önlemler, ürün satış fiyatının neye göre belirlendiği, standart porsiyon kullanılıp kullanılmadığı, hedef gelir çizelgesinin varlığı, standart kalitede üretim yapılıp yapılmadığı, üretim planlamasında önem verilen noktalar, yüksek maliyetli ürünlerin üretiminin dengelenmesi hususundaki uygulamalar, tedarikçi seçiminin belirleniş biçimi ve etkenleri, tedarikçilerle anlaşmalar ve avantajları hakkında 16 catering firmasından görüş alınmıştır.

Stok yönetimi ile ilgili olarak; emniyet stokunun uygulanıp uygulanmadığı, hammadde dayanıklılığının emniyet stokunun düzenlenmesine etkisi, ideal stok miktarı, düzenli aralıklarla stok yenilemesi yapılıp yapılmadığı, stok bulundurmama sorununun yaşanıp yaşanmadığı, olası stok problemleri ve alınan önlemler, ne tür stoklama seçildiği, stok maliyetinin işletme açısından değerlendirilmesi, stok maliyetinin düzenli kontrolü ve stok depolamada özel önlemlere dair bilgi edinilmiştir.

Ürün Kayıpları ile ilgili sorular ve yapılan görüşmeler neticesinde; üretim kayıplarının işletme ve prestij açısından önemi, fire, kusurlu ürün, bozuk ürün ve artıkları nasıl değerlendirildiği, alınan önlemler yahut yapılan uygulamalar, üretim giderlerini azaltma uygulamalarının varlığı, üretimde standart olmayan ölçüleme aletlerinin kullanılıp kullanılmadığı, eş zamanlı üretim yapılıp yapılmadığı, sıfır stok uygulaması, avantaj ve dezavantajları, aşırı üretim karşısındaki işletmenin tutumu, geliştirilen önlemler, üretimde taşıma yönteminin kullanılıp kullanılmadığı, taşıma bedelinin fiyata etkisi, en çok fire verilen ürün ve artıkların nasıl değerlendirildiği, geri dönüşüm projelerinin varlığına dair işletme yöneticisi görüşleri derlenmiştir.

Görüşme sırasında yönetilen soru ve verilen cevaplar şu şekildedir:

Maliyet yönetimi ile ilgili olarak,

Soru 1) Satın alımlarda önceliğiniz nedir? Sizin için ürünün kalitesi mi fiyatı mı daha önemli bir etken?

Yönetici 1. *“Fiyatta çok cazip olmalı kalitede iyi olmalı. Ama öncelik tabi ki kalite.”*

Yönetici 2. *“Satın alacağımız ürünlerin kalitesi bizim için ön plandadır.”*

Yönetici 3. *“Tabi ki kalite çok önemli ama yeni kurulmuş bir yemek şirketi olduğumuzdan şu an için fiyatı ön planda tutuyoruz.”*

Yönetici 4. *“Satın alımlarda önceliğimiz ürünün kalitesidir. Kaliteli malzeme ile yemek üretilirse yemekler lezzetli olur ve müşteri memnuniyeti her şeyden önemlidir.”*

Yönetici 5. *“Satın alımlarda önceliğimiz kalitedir. Kalitesi iyi olmayan ürünle yapılan yemekleri müşterinin beğenisine sunmak doğru olmaz. “*

Yönetici 6. *“Satın alımlarda önceliğimiz ürünün kalitesidir.”*

Yönetici 7. *“Satın almada bizim için önemli nokta satın alınan ürünün kalitesidir”*

Yönetici 8. *“Ürünün fiyatı da önemli ancak kalitesi yemeğin güzel olması açısından satın alımda daha önemlidir.”*

Yönetici 9. *“Satın alımlarımızda fiyatta önemlidir ancak önceliğimiz ürünün kalitesidir.”*

Yönetici 10. *“Satın alımlarda önceliğimiz ürünün kalitesidir.”*

Yönetici 11. *“Ürün kaliteli olursa üretilen yemekte lezzetli olur. Bu yüzden elbette ürünün kalitesi önceliğimizdir.”*

Yönetici 12. *“Kalite satın alınan üründe en önemli noktadır. Kalitesiz ürünle yapılan yemekte güzel olmaz.”*

Yönetici 13. *“Yemeğin lezzetini üretim aşamasında kullanılan ürünün kalitesi belirler.”*

Yönetici 14. *“Satın alımda elbette ürünün kalitesini ön planda tutuyoruz. Daha sonra fiyat hususuna dikkat ediyoruz.”*

Yönetici 15. *“Satın alımda önceliğimiz her zaman ürünün kalitesidir.”*

Yönetici 16. *“Kaliteli ürünle yemek yapmazsak müşterinin gözünde imajımız zedelenir.”*

Maliyet Kontrolü kapsamında yöneltilen satın alım önceliği ile ilgili soruya verilen yanıtların ‘kaliteli ürün, cazip fiyat’ başlığı altında toplandığı gözlemlenmektedir. İşletme yöneticilerinin % 94' ü kalitenin önemine vurgu yapmış olup, satın alımlarda kalitenin fiyattan öncelikli olduğunu belirtmiştir. Kaliteli hammaddeden elde edilen ürünün müşteri tatmininde etkili olduğu yorumu yapılmıştır. %6'sı ise yeni açıldığı için bir büyüme politikası olarak ilk etapta fiyatın kaliteden önce gelebileceği konusunda fikir belirtmiştir.

Soru 2) Satın alma aşamasında depoya ürün çekiminiz talebe göre mi tahmini fazlalık oranına göre mi belirleniyor?

Yönetici 1. *“Talebe göre ürün satın alıyoruz.”*

Yönetici 2. *“Talebe göre satın alma işlemini gerçekleştiriyoruz. Tahmini fazlalık olarak talebin her zaman 10 porsiyon fazlası şeklinde yemek üretiyoruz.”*

Yönetici 3. *“Satın alımları üreteceğimiz yemek sayısına göre yapıyoruz.”*

Yönetici 4. *“Satın alımlarda müşterinin belirlemiş olduğu sayıya göre yani talebe öncelik veriyoruz. Fazlası israf olur.”*

Yönetici 5. *“Satın alımları tahmini fazlalık oranına göre gerçekleştiriyoruz. Müşterinin verdiği sayıdan her zaman için fazlasını üretiyoruz. Esik yemek üretimi ile karşılaşınca yapılacak çok fazla şey kalmaz.”*

Yönetici 6. *“Satın alımları talep edilen yemek sayısı ile doğru orantılı şekilde gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 7. *“Satın alımları üretim sayısına göre gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 8. *“Daha önceden anlaşılan kişi sayısına göre yani talebe göre.”*

Yönetici 9. *“Satın alımlarımızı müşterinin bildirdiği sayı üzerine yani talep üzerine üretilecek yemek miktarında gerçekleştirilmekteyiz.”*

Yönetici 10. *“Satın alınan ürün miktarını müşteri sayısına göre belirliyoruz.”*

Yönetici 11. *“Tahmini bir fazlalık oranı belirliyoruz ve buna göre bir satın alma gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 12. *“Müşteri sayısına göre satın alım gerçekleştirmek israfın önüne geçmemizi sağlıyor.”*

Yönetici 13. *“Tabi ki üretilecek yemek sayısına göre satın alma gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 14. *“Satın alımlarımız müşteri sayısına göredir.”*

Yönetici 15. *“Talep ne kadarsa satın alım miktarını da o kadardır.”*

Yönetici 16. *“Satın alım miktarını belirleyen şey sunulacak yemeğin miktardır.”*

Maliyet kontrolü kapsamında satın alma aşamasında depoya ürün çekiminin talebe göre mi tahmini fazlalık oranına göre mi belirlendiğine dair soru ise işletme yöneticileri tarafından aynı bakış açısıyla yanıtlanmıştır. İşletme yöneticilerinin %88'i talebe göre satın alım gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Bu anlamda ‘Talepten fazlasının alımının israf yaratacağı’ görüşünün hâkim olduğu söylenebilir. İşletme yöneticilerinin % 12'si ise tahmini fazlalığa göre satın alım yapıldığı, talebin üzerinde porsiyon çıkarıldığını belirtmiştir.

Soru 3) Önceden belirlenmiş satın alma şartnameniz var mı?

Yönetici 1. *“Şartnamemiz yok. Birçok tedarikçi ile çalışıyoruz.”*

Yönetici 2. *“Firmalar ile imzaladığımız bir şartnamemiz yok.”*

Yönetici 3. *“Tedarikçi firmalar ile imzaladığımız bir şartnamemiz mevcut.”*

Yönetici 4. *“Alma şartnamemiz var. buna uygun şekilde satın almayı gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 5. *“Önceden belirlediğimiz bir şartname yok. satın alma işlemi o günün müşteri arzularına bağlı gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 6. *“Tedarikçiler ihale usulü belirlenmektedir ve şartname imzalanmaktadır.”*

Yönetici 7. *“Tedarikçiler ile bir şartnamemiz yok.”*

Yönetici 8. *“Tedarikçi firma ile aramızda bir şartname var. Her zaman aynı tedarikçi. Tedarikçilerin çok ikamesi yok.”*

Yönetici 9. *“Önceden belirlenmiş şartname yapmayı uygun buluyoruz. Çünkü şartnameye uyulmadığı zaman yemek üretiminde gecikme yahut yemeğin kalitesinde düşme olursa müşteriye bu durumu izah etmekte zorluk yaşarız. Bunun için de birçok tedarikçimiz var.”*

Yönetici 10. *“Tedarikçiler ile şartname yapmak yararımıza oluyor. Böylelikle tedarikçiden aldığımız ürünler doğru zamanda ve doğru miktarda geliyor.”*

Yönetici 11. *“Şartname yapıyoruz. Çünkü şartname olduğunda ürün istediğimiz şekilde geliyor.”*

Yönetici 12. *“Tedarikçilerle şartnamemiz var ve her sene yeniliyoruz.”*

Yönetici 13. *“Her tedarikçi ile ayrı ayrı şartname imzalıyoruz.”*

Yönetici 14. *“Tedarikçiler ile mutlaka şartname yapıyoruz. Yoksa istediğimiz kalitede ve fiyatta ürün getirmiyorlar. “*

Yönetici 15. *“Şartname imzalıyoruz. Çünkü istenmeyen ürünü geri iade konusunda zorluk yaşamak istemiyoruz.”*

Yönetici 16. *“Her işletme ile şartnamemiz vardır.”*

İşletme yöneticileriyle yapılan görüşme ile; yöneticilerin % 25'i önceden belirlenmiş satın alma şartnamesinin olmadığı ve birçok farklı tedarikçi ile çalıştığı, satın alma işleminin değişen müşteri arzularına bağlı gerçekleştirdiği, yöneticilerin %75 'i ise önceden belirlenmiş satın alma şartnamesi kullandığı söylenebilmektedir. Ürünün kalitesi ve gecikme yaşanmaması için şartnamenin gerekli olduğu ve bunun yanı sıra ikame tedarikçilerin azlığı sebebiyle sabit tedarikçi ve ürün alımının gerçekleştiğine dair görüş bildirilmiştir. Satın alma şartnamesi kullanmayan %25 işletme genel itibariyle şartnamenin ürün kalitesini bozacağı ve sorun çıkartacağı görüşünde birleşmektedir. Tedarikçilerin garantide hissetmesi durumunda mümkün olabilecek aksamalardan korkulduğu görülmektedir. Şartname kullanan 12 işletmenin %75'i ise 45 günlük yahut bir aylık kısa süreli anlaşmalar yaptıklarını böylece kalitenin sabit kaldığını söylemektedirler. İşletmelerin % 20 ise uzun süreli anlaşmaların fiyat avantajı ve stok garantisinde etkili olduğu belirtmiştir.

Soru 4) Tesellüm sırasında fiyat uyuşmazlığı yaşanıyor mu? Bu konuda önleminiz nedir?

Yönetici 1. *“Fiyat uyuşmazlığı bazen yaşıyoruz. Yaşadığımızda farklı tedarikçiden satın alıyoruz.”*

Yönetici 2. *“Fiyat uyuşmazlığı ile daha önce hiç karşılaşmadık. fiyatları zaten ortalama pazar fiyatına göre veriyorlar.”*

Yönetici 3. *“Henüz bu tip bir sorun ile karşılaşmadık. Belirli şartları olan bir şartnamemiz olduğu için bu sorunla karşılaşacağımızı da düşünmüyorum.”*

Yönetici 4. *“Satın alım sırasında fiyat uyuşmazlığı yaşamamak için tedarikçiler ile anlaşma imzalıyoruz.”*

Yönetici 5. *“Tesellüm sırasında fiyat uyuşmazlığı yaşandığında ürünü farklı bir tedarikçiden almayı yeğliyoruz”*

Yönetici 6. *“Fiyat uyuşmazlığı yaşanmaz. böyle bir durumla karşılaşmamak için şartname imzalanmaktadır.”*

Yönetici 7. *“Tesellüm sırasında bir uyuşmazlık yaşanırsa diğer tedarikçilerden satın alım gerçekleştiriliyor.”*

Yönetici 8. *“Tedarikçiler ile bir şartname imzalamadığımız için tesellüm sırasında fiyat uyuşmazlığı yaşamıyoruz. Fiyatı önceden sorup ona göre sipariş veriyoruz. Fiyat uygun gelmezse başka tedarikçiler ile fiyat karşılaştırması yapıp en uygun hangisi ise onu alıyoruz.”*

Yönetici 9. *“Fiyat uyuşmazlığı yaşıyoruz ve üretimde aksama yaşamamak için hemen ikame tedarikçimizden satın alım gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 10. *“Fiyat uyuşmazlığı sıklıkla yaşadığımız bir olaydır. Farklı bir tedarikçiden ürün alarak uygun ve kaliteli ürün seçmeye özen gösteriyoruz.”*

Yönetici 11. *“Yıllardır aynı tedarikçiler ile alışveriş yaptığımız için herhangi bir fiyat uyuşmazlığı yaşamıyoruz.”*

Yönetici 12. *“Tedarikçilerimizin sayısı oldukça fazla olduğu için fiyat uyuşmazlığı yaşansa bile üretimde aksama yaşamıyoruz.”*

Yönetici 13. *“Tedarikçiler ile imzalamış olduğumuz şartnamemiz fiyat uyuşmazlığı gibi yaşanmasını istemeyeceğimiz olayların önünü kesiyor.”*

Yönetici 14. *“Herhangi bir fiyat uyuşmazlığı yaşamadık.”*

Yönetici 15. *“Şartname imzalıyor olmamızın bir yararı da fiyat uyuşmazlıklarının önüne geçmektir. Şartnamemiz olduğu için bu tip olaylar ile karşılaşmıyoruz.”*

Yönetici 16. *“Bu tip bir olayla hiç karşılaşmadık.”*

İşletme yöneticilerinin %38 ' i tesellüm sırasında fiyat uyuşmazlığı yaşadığını, uyuşmazlık durumunda tedarikçi seçiminin değiştirildiği belirtilmiştir. İşletme yöneticilerinin % 62'si fiyat uyuşmazlığı ile daha önce hiç karşılaşmadığını, fiyatların zaten ortalama pazar fiyatına göre verildiğini, şartnamelerin bu yüzden kullanıldığını belirtmiştir.

Soru 5) Ürün satış fiyatınızı neye göre belirliyorsunuz?

Yönetici 1. *“Piyasadaki diğer catering firmalarının fiyatları ile kıyaslayarak fiyat oluşturuyoruz.”*

Yönetici 2. *“Mutfak giderleri (elektrik, su, enerji giderleri), işçilik maliyeti ve menü maliyetinin toplamına göre fiyat belirliyoruz.”*

Yönetici 3. *“Satın alma ve üretim sırasında ortaya çıkan maliyete kar ekleyerek ortalama bir fiyat belirliyoruz.”*

Yönetici 4. *“Ürün satış fiyatını maliyetlerimizi hesapladıktan sonra maliyetimizi karşıladığı sürece piyasadaki diğer catering firmalarından uygun bir fiyat oluşturmaya çalışıyoruz.”*

Yönetici 5. *“Ürün satış fiyatımızı tedarikçilerden aldığımız fiyatlarla yemek maliyetlerini oluşturup üzerine karlılık işçilik giderlerini de ekleyerek belirliyoruz.”*

Yönetici 6. *“Ürün satış fiyatını ihale komisyonunda bulunan bilirkişiler maliyet, üretim giderleri ve işçiliği baz alarak belirliyorlar.”*

Yönetici 7. *“Ürün satış fiyatını maliyetin üzerine kar marjını ekleyerek belirliyoruz.”*

Yönetici 8. *“Önceden hazırladığımız tahmini maliyete artı kar ekliyoruz”*

Yönetici 9. *“Ürün satış fiyatını maliyet, işçilik, güvenlik ve enerji giderlerine kar ekleyerek sene başında belirliyoruz.”*

Yönetici 10. *“Piyasada rakip firmaların müşterilere sunduğu fiyatın altında bir fiyat veriyoruz. Çünkü ilk 5 yıl için öncelikli hedefimiz piyasada bir yere sahip olmak.”*

Yönetici 11. *“Bir tabağın oluşmasında gerçekleşen bütün maliyete karlılık oranını da ekleyerek bir fiyat ortaya koyuyoruz ve müşteri ile üç aşağı beş yukarı pazarlık sırasında bir fiyat ortaya çıkmış oluyor.”*

Yönetici 12. *“Harcadığımız bütün işçilik ve enerji giderlerine kar eklediğimizde fiyat ortaya çıkmış oluyor.”*

Yönetici 13. *“Aylık olarak bir maliyet tablosu çıkarıyor. Bu tablo üzerinden kar marjı ekliyoruz ve günlük bir fiyat belirliyoruz.”*

Yönetici 14. *“Ortaya konulması planlanan maliyet üzerinden bir fiyat oluşturuyoruz.”*

Yönetici 15. *“Fiyatlarımız harcanacak maliyet ile doğru orantılıdır. Maliyetin altında kalan bir fiyat belirlemek yanlış olacaktır.”*

Yönetici 16. *“İşçilik ve kullanılan su, elektrik giderlerimiz ve ham madde maliyetine kar oranı ekleyerek kişi sayısına bölüyoruz ve müşteri ile birlikte ortalama bir fiyat belirliyoruz.”*

İşletme yöneticilerinin %75 'i ürün satış fiyatını maliyet, işçilik, güvenlik ve enerji giderlerine kar ekleyerek sene başında belirlediğini, yöneticilerin %6'sı fiyatların belirlenmesinde tedarikçi firmaların fiyatlarının daha çok etkili olduğunu söylemiştir. %19'luk bir dilim ile geriye kalan firmalar ise piyasada kalıcı olmayı hedeflediklerini ve bu yüzden fiyatın piyasadaki diğer catering firmalarının fiyatlarıyla kıyaslanması sonucunda elde edildiğini belirtmiştir.

Soru 6) Standart porsiyon kullanıyor musunuz?

Yönetici 1. *“Herkes aynı ölçüde yemek vermek önemli. Standart ölçüleme kullanıyoruz.”*

Yönetici 2. *“Standart bir reçete ve porsiyonlama yapıyoruz.”*

Yönetici 3. *“Evet verilen her yemeğin standart bir porsiyonu var.”*

Yönetici 4. *“Her yemek için standart bir porsiyon kullanıyoruz. Böyle yapmazsak hesapladığımız maliyet tablosu ile satıştaki maliyetlerimiz birbirini tutmaz.”*

Yönetici 5. *“Standart porsiyon kullanıyoruz. Standart bir porsiyon kullanmaz isek her müşteriye farklı oranda yemek servisi yapılır ve bu da itirazlara yol açar.”*

Yönetici 6. *“Bütün yemeklerin gramajları önceden belirlenmiştir. Müşterilere gramajın altında yemek verilmez.”*

Yönetici 7. *“Her yemek standart gramaj usulü dağıtılır.”*

Yönetici 8. *“Evet. Herkese aynı porsiyonda yemek verilmesi önemli bir etken. Yoksa itiraz olabilir.”*

Yönetici 9. *“Verilecek yemekler için de sene başında gramaj belirliyoruz ve her yemeği standart porsiyonlar şeklinde veriyoruz.”*

Yönetici 10. *“Her müşteriye aynı oranda yemek verilmemesi müşteri memnuniyetini olumsuz etkiler bu sebeple standart bir porsiyonla kullanıyoruz.”*

Yönetici 11. *“Standart porsiyonla her müşteriye eşit yaklaştığımızı ortaya koyarken bizim de maliyetlerimizi doğru şekilde hesaplamamıza yardımcı oluyor.”*

Yönetici 12. *“Standart bir tabak çıkarmak bizim başlıca görevlerimiz arasındadır.”*

Yönetici 13. *“Herkese eşit gramaj ile yemek sunmamak adaletli bir davranış olmaz ve müşteri tutundurma konusunda zorluk yaşarız.”*

Yönetici 14. *“Standart bir porsiyon kullanmak üretilen yemeğin miktarını hesapla konusunda da yarar sağlar ve israfı önlemeye yardımcı olur.”*

Yönetici 15. *“Standart bir porsiyonla elbette kullanıyoruz.”*

Yönetici 16. *“Zaten fiyatımızı belirleyip müşteri ile anlaşma yaparken standart bir porsiyonlama yapacağımıza dair sözleşme imzalıyoruz.”*

Görüşme yapılan işletme yöneticilerinin tamamı standart porsiyon kullandıklarını söylemişlerdir. Standart porsiyonun tercih edilmesinde ki etkenin, hesaplanan maliyet tablosu ile satıftaki maliyetin birbirini tutması ve itirazların önlenmesi, böylece müşteri memnuniyetinin sağlanması olduğu belirtilmiştir.

Soru 7) Hedef gelir çizelgeniz var mı?

Yönetici 1. *“Hedef çizelgemiz var. Yemek maliyetine, işçilik giderlerine, fatura giderleri vb. harcamalara göre bir çizelge oluşturuyoruz.”*

Yönetici 2. *“Her sene başında bir kere hedef çizelge oluşturuyoruz.”*

Yönetici 3. *“Hayır hedef gelir çizelgesi oluşturmadık.”*

Yönetici 4. *“Maliyetlerimize ve karlılık oranımıza göre bir hedef gelir çizelgesi oluşturuyoruz.”*

Yönetici 5. *“Her ay menüye göre bir hedef gelir çizelgesi oluşturuyoruz. Bunu yapmaz isek aylık olarak karda mıyız zararda mıyız bilmemiz mümkün olmaz ve işletmemizin varlığına ters olur.”*

Yönetici 6. *“Her senenin başında hazırlanan bir hedef çizelgemiz mevcuttur.”*

Yönetici 7. *“Hedef gelir çizelgesini her yıl düzenli olarak oluşturuyoruz.”*

Yönetici 8. *“Evet. Yemeklerin maliyetine göre aylık ve yıllık bir gelir çizelgemiz var.”*

Yönetici 9. *“Her sene başında hedef gelir çizelgesi hazırlamaktayız”*

Yönetici 10. *“Hayır herhangi bir çizelge oluşturmuyoruz.”*

Yönetici 11. *“Evet var. Gelir çizelgesi maliyetlerimizi kontrol altında tutmamızı sağlıyor.”*

Yönetici 12. *“Gelir çizelgesi kullanıyoruz çünkü aylık olarak ne kadar karda ya da zararda olduğumuzu bilmez isek gelecek aylarda nasıl bir politika izleyeceğimize karar veremeyiz.”*

Yönetici 13. *“Çizelgenin varlığı bir sene boyunca hangi yemekten kar hangi yemekten zarar ettiğimizi ortaya koyar. Böylece gelecek yıllarda ne tür yemekler seçeceğimize karar veririz. Bu nedenle hedef gelir çizelgesi bizim için çok önemlidir.”*

Yönetici 14. *“Günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak ayrı ayrı hedef gelir çizelgeleri oluşturmaktayız.”*

Yönetici 15. *“Hedef gelir çizelgesi üretimden ne kadar kar/zarar oluştuğunun yazılı göstergesidir.”*

Yönetici 16. *“Gelecekte nasıl bir tutum içerisinde olacağımıza hedef gelir çizelgemiz sayesinde karar vermekteyiz.”*

Görüşme sonucunda %87'lik bir pay ile işletmenin her sene başında yemek maliyetine, işçilik giderlerine, fatura giderleri vb. harcamalara göre hedef gelir çizelgesi hazırladığı, bu çizelgenin sene sonunda kar zarar hesaplamalarında işletmenin son durumunu yansıtması açısından önemli olduğu bilgisi edinilmiştir. İşletme yöneticilerinin %13 'ü ise hedef gelir çizelgesi kullanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Soru 8) Her müşteri tipi için, her proje için standart kalitede mi üretim yapıyorsunuz? Değişlik var ise hangi konularda?

Yönetici1. *“Hiçbir proje için kalitemizden ödün vermiyoruz. Ancak müşteri tipleri farklı isteklerde bulunurlarsa onları da yerine getiriyoruz.”*

Yönetici 2. *“Hastane projeleri için başka liseler için başka menü oluşturuyoruz. Hastaneler hastalar için ayrı diyet menü isteyebiliyorlar. Liseler ise bir gün et bir gün sebze şeklinde menü oluşturulmasını talep ediyor.”*

Yönetici 3. *“Müşteri tiplerimiz birbirine çok benzediği için standart bir menü oluşturduk. Gelecek yıllarda daha fazla proje ve çeşitli müşteri tiplerine sahip olursak elbette farklı üretimlerde bulunuruz.”*

Yönetici 4. *“Müşteri tiplerimiz birbirine çok benziyor. Yaptıkları işe bakacak olursak vücut ihtiyaçları da benzer olduğundan farklı üretim yapmıyoruz. Her müşteri için standart bir yemek üretimimiz var. Bir günde her yere yaptığımız yemek aynı.”*

Yönetici 5. *“Her müşteri tipi için ayrı yemek üretiyoruz. Okullar için ayrı, fabrikalar için ayrı yemek üretimi gerçekleştiriyoruz. Çünkü müşterilerimizin yaş grubuna ve yaptıkları işlere göre vücut istek ve ihtiyaçları bir değildir. Mesela fabrikalar için daha çok karbonhidrat ağırlıklı yemekler ve sulu yemekler tercih edilirken, okullar için daha çok protein ağırlıklı yiyecekler tercih edilmektedir.”*

Yönetici 6. *“Ortaokullara ve liselere aynı yemek üretimi, MEB için ayrı yemek üretimi gerçekleştiriliyor. Yani müşteri tipi yemek üretiminde önemli bir kıstastır.”*

Yönetici 7. *“Standart bir menü oluşturmak mümkün değil. MEB için farklı bir menü, ana sınıfları için farklı, liseler için farklı. Yaş grupları ve ihtiyaçları doğrultusunda menü hazırlanıyor.”*

Yönetici 8. *“Her gün bütün liselere aynı yemek. Üniversitedeki bütün fakültelere aynı yemek. Standardı var.”*

Yönetici 9. *“Her proje için sabah kahvaltı, öğle yemeği, akşam yemeği ve gece için kumanya hazırlamaktayız. Bu yemekler her proje için standarttır, aynı yemek verilir.”*

Yönetici10. *“Her müşteri kalıbımız ayrı şekillerde yemek istedikleri için günlük üretimimiz farklı yemek türleri üzerindedir.”*

Yönetici 11. *“Müşteri yaş ve beklentileri ayrı olduğundan üretimde o şekilde gerçekleşmektedir. Müşteri beklentisi ön planda tutulmaktadır.”*

Yönetici 12. *“Üretim yaptığımız müşteri tipleri sabit olmadığı için her müşteri tipi için farklı yemek üretimlerinde bulunuyoruz.”*

Yönetici 13. *“Herkes aynı şekilde yemek istemiyor. Örneğin okullar daha çok sebze yemeği ve et ağırlıklı yemek tercih ederken işçiler uslu, ekmele yenebilecek yemekleri tercih ediyorlar. Biz de üretimimizi buna göre şekillendiriyoruz.”*

Yönetici 14. *“Yemek üretimini her müşteri tipi ayrı ayrı yapıyoruz.”*

Yönetici 15. *“Herkes aynı yemek türünü tercih etmiyor. Ortaokullarla anaokullarına yaptığımız üretim de miktarlarını da çok farklı.”*

Yönetici 16. *“Her müşteri tipi yaptığımız yemekler de zamanları da çok farklı.”*

Görüşmeler sonucunda işletme yöneticilerinin %75'i müşteri tiplerinin ürün standartlarında etkili olduğu belirtmiştir. Bu anlamda farklı müşteri tiplerine farklı ürün seçenekleri sunabildikleri görülmektedir. Kalite standardı korunmakta fakat servis verilen yerlerin ihtiyacına göre ürünler değişmektedir. Örneğin işletmeler hastaneler için özel diyet menüleri, liseler için et ve sebze dengesine dikkat edilen daha çok protein ve vitamin ağırlıklı menüler, fabrikalar için karbonhidrat ağırlıklı sulu yemekler, MEB bünyesinde ise yaş grubu ve seçeneğe göre protein ağırlıklı menüler sunulduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin %25'i ise müşteri tiplerinin homojen olduğu ve standart menü ile her birine aynı ürünü sunduklarını

belirtmiştir. Daha farklı projeler aldıklarında ise menülerde çeşitliliğe gidebileceklerini söylemişlerdir.

Soru 9) Üretim planlaması yaparken önem verdiğiniz noktalar nelerdir? Standart talebe mi yoksa tahminlere göre mi planlama yapıyorsunuz?

Yönetici 1. *“Standart bir üretim planlaması yapıyoruz ve bu planlamayı aşçı başım kontrol ediyor.”*

Yönetici 2. *“Üretim planlamamız tıpkı satın alma gibi sene başında belirleniyor. Sayıya göre üretim yapıyoruz. Zaten israfi önlemek adına sayıya göre de satın alma gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 3. *“Müşteri talebine göre sene başında belirlenen sayı üzerinden üretim planlaması yapıyoruz.”*

Yönetici 4. *“Önceden müşteri ile imzaladığımız bir menü var. Müşteri talebine göre bu menüyü ve sayıyı sene başında birlikte oluşturuyoruz ve üretim planlamasını da bu menüye ve sayıya göre gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 5. *“Üretim planlaması yaparken müşterinin isteklerine göre yol izlenmektedir. Talep ne ise o gerçekleştirilmektedir.”*

Yönetici 6. *“Üretim planlaması sene başında anlaşılan standart talebe göre yapılmaktadır.”*

Yönetici 7. *“Üretim planlamasını uzun süreli ve müşteri talebi ile doğru orantılı yapıyoruz. Kısa planlamalar bizi hedefimize ulaştırmaz.”*

Yönetici 8. *“Üretim planlamasını da aynı satın alma planlaması gibi daha önceden anlaşılan kişi sayısına göre yapıyoruz.”*

Yönetici 9. *“Üretimi müşterinin talebine göre gerçekleştirmekteyiz. Genel olarak sayı bellidir ancak gece vardiyasına kalan işçilerin sayısı değişkenlik gösterebilmektedir. Bu sayıyı da haftalık olarak bize bildirmektedirler biz de o sayıya göre üretim yapmaktayız.”*

Yönetici 10. *“Müşterinin sene başında bize bildirmiş olduğu sayı oranında yemek üretimi gerçekleştirmekteyiz.”*

Yönetici 11. *“Talep sayısı ne kadarsa arzı da ona göre şekillendiriyoruz. Zaten sayı bir ay önceden bellidir.”*

Yönetici 12. *“Müşteri talebine göre üretim gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 13. *“Sayı ortalama olarak sene başında bellidir ve kolay kolay değişmiyor. Sayı da bir değişiklik olursa da müşteri ile daha önceden anlaşmış oluyoruz son an da bir değişiklik söz konusu ise kumanya ile günü kurtarıyoruz.”*

Yönetici 14. *“Tahmini bir sayı ile üretim yaparsak israf olur ya da eksik kalır o yüzden talep her zaman önemlidir.”*

Yönetici 15. *“Müşteri sayısına göre yemek üretimi gerçekleştiriyoruz ve sayı sene boyunca kolay kolay değişmiyor.”*

Yönetici 16. *“Daha önceden belirlenmiş olan müşteri sayısınca üretim gerçekleştirmekteyiz.”*

İşletme yöneticileri; uzun süreli üretim planlaması yaptıklarını ve önceden belirlenmiş menü üzerinden, talebe ve kişi sayısına göre planlamayı gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Yöneticilerin 12'si ise özellikle bu planlamanın sene başında hazırlandığını ve aşçıbaşı kontrolünde takip edildiğini söylemiştir.

Soru 10) Yüksek maliyetli ürünlerin üretimini dengelemek için bir uygulamanız var mı?

Yönetici 1. *“Bir gün içinde tamamen bir et yemeği bulundurmuyorum. Et yemeklerini bir bakliyatla ya da sebze ile bütünleştirip o şekilde üretim yapıyoruz.”*

Yönetici 2. *“Haftalık menülerimizi bir gün et bir gün bakliyat bir gün tavuk bir gün sebze şeklinde düzenliyoruz. Özellikle bakliyatın maliyeti çok düşük çıkıyor. Böyle yaparak hem maliyeti kontrol altına alıyoruz hem de müşterilerimize sağlıklı bir menü sunmuş oluyoruz.”*

Yönetici 3. *“Bir haftada sadece bir kez et yemeği ve tatlı üretimi yapıyoruz. Diğer günler yemek seçimlerini bakliyat ve sebze yaparken yanına tatlı yerine meşrubat yahut meyve vermeyi tercih ediyoruz. Genellikle menüye uygun maliyetli yiyecekleri koymayı mantıklı buluyoruz. Mesela sebze yemeklerinin maliyeti düşüktür ama en uygun olanı patates yemeğidir. Bu şekilde göze çok batmadan menüye bu tip yemekleri dâhil ediyoruz.”*

Yönetici 4. *“Öğle yemeği yüksek maliyetli ise akşam yemek üretiminde düşük maliyetli üretim yapmaya özen gösteriyoruz.”*

Yönetici 5. *“Örneğin okullara yüksek maliyetli bir yemek yapılmış ise o gün fabrikalar için uygun maliyetli yemekler üretilmektedir ya da tam tersi. Günün bütün projelerin toplamda yüksek maliyetli çıkmaması önemli bir noktadır.”*

Yönetici 6. *“MEB ile anlaşılan yemek menüsünde et yemekleri mevcut değildir. Bu sebeple maliyetlerimiz oldukça uygun. ilkokul, orta okul ve liselere ise menü oluştururken maliyeti uygun yemek seçimlerinden yemekler seçiyoruz. Maliyeti yüksek yemeklerin de art arda seçilmemesine, aynı haftaya denk gelmemesine özen gösterilmektedir.”*

Yönetici 7. *“Yüksek maliyetli yemek demek catering firmaları için et yemekleri demektir. Menüde et yemeklerinin yanına ayran ya da bulgur pilavı ekliyoruz. Ertesi güne ise mutlaka bir sebze ya da bakliyat yemeği üretimi yapmaktayız.”*

Yönetici 8. *“Bir gün et bir gün sebze yemeği çıkarıyoruz. Haftada 2 kez et 3 kez sebze yapıyoruz. Et çok pahalı bir ürün. Bir şekilde bunu düzene oturtmak lazım zaten. O ay maliyetim çok çıkarsa ya menüye o yemeği bir daha koymam ya da o hafta beni kara geçirecek başka yemekler seçerim. Mesela kuru bakliyatlar çok kar getiriyor.”*

Yönetici 9. *“Yüksek maliyetli çıkabilecek yemeklerin yanına ek olarak düşük maliyetli yemekleri koyarak günün maliyetini dengelemekteyiz. Et yemeklerinin yanına pirinç pilavı yerine bulgur pilavı, tatlı yerine ayran vermek gibi.”*

Yönetici 10. *“Yüksek maliyetli ham madde ile üretim demek yüksek getirisi olmayan bir gün anlamına gelmektedir. Aynı zaman da düşük maliyetli yemek üretmek için kaliteden de ödün vermememiz gerekmektedir. Ham maddeyi uygun tutmak yani sebze ya da bakliyat ağırlıklı yemekler yapmaya özen gösteriyoruz.”*

Yönetici 11. *“Bir gün et yemeği üretimi olduysa mutlaka ertesi sebze yemeği üretimi gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 12. *“Yaptığımız yemeklerin düşük maliyetli olması ham maddenin uygun olmasından geçer. Kırmızı et yerine tavuk, tatlı yerine meyve sunmak maliyetlerimizi dengede tutmamızı sağlar.”*

Yönetici 13. *“Bir gün et ya da tavuk bir sebze bir gün bakliyat üretimi yapmak hem personelimizin yorgunluğu açısından müşteriye dengeli bir besin tablosu sunmak açısından hem de maliyetleri dengede tutmak için oldukça yararlı bir yöntem.”*

Yönetici 14. *“Maliyetleri dengelemek için kaliteden ödün vermek ya da müşteri tabağının gramajını düşürmek doğru bir yöntem olmaz. Bu yüzden maliyeti yüksek olan bir üretimin sonrasında maliyeti düşük olan bir üretim yapmayı yeğliyoruz.”*

Yönetici 15. *“Yemek sıralamasının sebze-et-bakliyat şeklinde olmasına önem veriyoruz. Hem dengeli ve sağlıklı besinleri müşteriye sunup müşteri tutundurmasını üst seviyelere taşıyoruz hem de maliyetlerimizi alt seviyelerde tutuyoruz.”*

Yönetici 16. Üretimde besin sıralaması yapıyoruz. Ay içerisinde en çok 6 kez kırmızı et ile üretim yapıyoruz. İçinde kırmızı et bulunan bir sebze yemeği de bizim için et yemeği gününe dahildir.

İşletme yöneticilerinin %75'i yüksek maliyetli ürünlerde üretimi dengelemek için; et yemeklerinin sebze ya da bakliyat ile dengelendiği menüler kullanmakta olduklarını belirtmiştir. Bir gün et bir gün sebze bir gün bakliyat dağılımı ile ürün servis ettiklerini böylece hem maliyet dengesini hem de beslenme dengesini sağladıklarını belirtmiştir. Yöneticilerin %13 ' si haftanın bir gününde et ürünü ve tatlı sunduklarını geri kalanında ise patates yemeği, sebze, bakliyat ağırlıklı düşük maliyetli ürünleri meyve ile tamamlayan menüler kullandıklarını belirtmiştir. İşletmelerin %6'sı ise öğle yemeği maliyeti yüksek ise akşam yemeğinde kısıtlama yaptıklarını ve uygun maliyetli ürünler kullandıklarını, akşam yemeği maliyetli ise öğle yemeğinde aynı değişime gittiklerini söylemiştir. % 6'lık bir dilim ile diğer işletme de farklı projelerle çalışmanın avantajına değinmiş olup örneğin okullarda yüksek maliyetli menüler üzerinden anlaşma sağlandığı için fabrikalara düşük maliyetli ürünler sunduklarını söylemiştir.

Soru 11) Tedarikçi seçiminizi neye göre yapıyorsunuz? İkame tedarikçi bulunduruyor musunuz?

Yönetici 1. *“İkame tedarikçimiz var her ürün için hangisinin fiyatı ve kalitesi cazipse onu seçiyoruz.”*

Yönetici 2. *“Tedarikçi seçimlerimizde zamanında ve istenen ürünü eksiksiz getiren firmaları tercih ediyoruz. Ama daima bir B planımız vardır. Yani her ürün için ikame tedarikçi her zaman buldururuz.”*

Yönetici 3. *“En uygun fiyatı veren tedarikçiler ile şartname imzaladık. Bu sebeple ikame tedarikçide buldurmuyoruz.”*

Yönetici 4. *“Tedarikçi seçiminde müşterinin talebine özen gösteriyoruz. Müşterinin talep ettiği bir marka varsa onu alıyoruz. Her müşteri tipine uygun üretim yapmaya çalıştığımız için çok sayıda tedarikçi ile çalışıyoruz.”*

Yönetici 5. *“Tedarikçi seçimini müşterinin isteğine göre gerçekleştirmekteyiz. Müşteri hangi kalitede hangi markada arzu ederse ona göre satın alım gerçekleştirmekteyiz. Böylelikle bir çok ikame tedarikçimiz bulunmaktadır.”*

Yönetici 6. *“İhale usulü tedarikçi belirlenmektedir. Şartname dışına çıkmayacakları için ikame tedarikçi buldurmuyoruz. Şartnamede açık şekilde belirtildiği üzere istenen zamanda istenen yere istenen kalitede ürün getirmek zorundadırlar.”*

Yönetici 7. *“Tedarikçi seçimlerini kalite aynı zamanda ucuz mal satan işletmelerden yapıyoruz. Her ürün için mutlaka bir ikame tedarikçimiz vardır.”*

Yönetici 8. *“İkame tedarikçimiz fazla yok. Önceden şartname yapıyoruz. Bir sene boyunca aynı tedarikçi ile çalışıyoruz. En iyi ürün en uygun fiyat önemli.”*

Yönetici 9. *“İkame tedarikçimiz var. Kalitesi düşük olmamak şartı ile en uygun fiyatı veren tedarikçi ile çalışmaktayız.”*

Yönetici 10. *“Kaliteden ödün vermeyi asla tercih etmeyiz ama uygun ürün temini sağlayan tedarikçi ile çalışmakta maliyetlerimiz açısından olumlu bir hareket. Bu nedenle kalitesi aynı olmak şartı ile cazip fiyatlı tedarikçileri tercih ediyoruz.”*

Yönetici 11. *“İkame tedarikçi bulduruyoruz çünkü bazen fiyat konusunda uyumsuzluk yaşanabiliyor. Tedbir amaçlı her ürün için mutlaka ikame tedarikçimiz mevcuttur.”*

Yönetici 12. *“İstenilen ürünü zamanında ve istenilen kalitede getiren tedarikçiler ile çalışıyoruz. Bu kıstaslardan biri eksik olursa üretimde aksamalar yaşanır. Bu sebeple bir çok tedarikçi ile anlaşmamız bulunmaktadır.”*

Yönetici 13. *“Her ürün türü için ikame bir tedarikçi bulduruyoruz. En iyi ürün en iyi fiyat teklifi bizim için önemlidir.”*

Yönetici 14. *“En uygun fiyatla istediğimiz ürünü doğru miktarlarla getirebilecek tedarikçi bizim için önemlidir. Aksamalar olmaması için ikame tedarikçiler ile çalışmak zorundayız.”*

Yönetici 15. *“İstediğimiz ürünü istediğimiz zaman diliminde eksiksiz temin eden tedarikçi seçmeye özen gösteriyoruz. Bu nedenle birçok tedarikçimiz bulunmaktadır.”*

Yönetici 16. *“Müşterilerimiz özel bir istekte bulunmadıkları sürece en uygun fiyatlı ve en kaliteli ürünü satın alabileceğimiz tedarikçiler ile anlaşmalar imzalamaktayız.”*

İşletme yöneticilerinden %75'i tedarikçi seçiminde en iyi ürün en iyi fiyat kıstasının etkili olduğundan bahsetmiştir. Bu yöneticilerden %62'si ikame tedarikçi tercih etmediklerini söylemiştir. Yöneticilerin %12'si ise uygun kalite uygun fiyatın yakalanmasında ikame tedarikçinin varlığının etkisinden söz etmiş ve ikame tedarikçi kullandığını belirtmiştir. Yöneticilerin %6'sı ikame tedarikçinin ancak ve ancak şartnamenin karşı taraf eliyle bozulması sonucunda kullanılabileceği detayını paylaşmıştır. Yöneticilerin %12'si ise tedarikçinin ikamelerinin çok olduğunu, talep değişikliklerine göre tedarikçinin değiştirilmesi gerektiğini söylemiştir.

Soru 12) Tedarikçi firmalarla imzaladığınız bir anlaşma var mı? Var ise anlaşmalarınızda süre kıstasınız nedir? Sizce uzun süreli anlaşmalar mı kısa süreli anlaşmalar mı daha avantajlı?

Yönetici 1. *“Tedarikçiler ile herhangi bir anlaşmamız olmadığı için süre kısıtlamamız yok.”*

Yönetici 2. *“Tedarikçiler kendini çok güvende hissettiklerinde ya ürün kalitesi düşer ya zamanında teslimat yapmazlar ya da eksik ürün getirmeye başlarlar. Bu nedenle tedarikçiler ile bir sözleşme imzalamayı uygun bulmuyoruz.”*

Yönetici 3. *“Senelik şartname imzaladık. Bu bizim için uzun bir süre idi. Kısa süreli olması yahut hiç imzalanmaması daha mantıklı. Çünkü tedarikçiler ürünleri istenilen kalitede getirmeyebiliyor. İkame tedarikçimiz olmadığı için de sorun yaşıyoruz.”*

Yönetici 4. *“Tedarikçi firmalar ile her 45 günde bir anlaşmamızı yineliyoruz. Böylelikle tedarikçilerin getirdiği ürün kalitesinde değişme olmuyor.”*

Yönetici 5. *“Tedarikçi firmalar ile bir anlaşma imzalamamaktayız. Müşterinin tercihi göre aniden tedarikçiden vazgeçebilme ihtimali her zaman vardır. Bu durumda anlaşma imzalamakta çok mantıklı değildir.”*

Yönetici 6. *“Kalitenin bozulmaması adına anlaşmalarımızı her ay yeniliyoruz. Uzun süreli anlaşmalarda tedarikçi kalitesini düşürebilir. Bu nedenle avantajlı olanı kısa süreli olanıdır”*

Yönetici 7. *“Tedarikçiler ile asla anlaşma imzalamayız. anlaşma demek tedarikçinin kendini güvende hissetmesi demektir ve ürünün mutlaka kalitesinin düşmesi demektir. Bunun önüne de geçilemez. Bu nedenle tedarikçileri daima korkudan bırakırız ve anlaşma imzalamayız.”*

Yönetici 8. *“Bir sene boyunca aynı tedarikçi ile çalışıyoruz. uzun anlaşma olunca daha uygun fiyat veriyorlar.”*

Yönetici 9. *“Tedarikçilerimiz ile anlaşma imzalamayı uygun bulmuyoruz. Anlaşma yapıldığında kalitenin düşeceği kanısındayız.”*

Yönetici 10. *“Tedarikçilerimiz ile anlaşma yapmıyoruz. Anlaşma yapıldığı tedarikçiler kendilerini çok güvende hissediyor ve belli bir zaman sonra ürün kalitesinde sorunlar yaşamaya başlıyoruz. İkaz etsek dahi düzelme olmuyor ve anlaşma süresince aynı tedarikçiden satın alım gerçekleştirmek zorunda kalıyoruz. “*

Yönetici 11. *“Tedarikçi ile yapılan anlaşmaları doğru bulmuyoruz. Çünkü ürünün fiyatı cazip ve kalitesi yüksek olsa dahi (ki zamanla bozulabiliyor) bazen zaman konusunda sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bu da zamanında üretimi gerçekleştiremememiz anlamına gelmektedir. Bu tip sorunlar tedarikçiden ona karşı olan mutlak ihtiyacımızdan doğuyor.”*

Yönetici 12. *“Tedarikçilerle anlaşma yapmıyoruz. Yapsak dahi mutlaka ikame tedarikçimiz olduğumuzdan bir sorun yaşandığında 15 gün-bir ay süre ile o tedarikçiden satın alım gerçekleştiriyoruz. Bu da tedarikçiye korku veriyor.”*

Yönetici 13. *“Tedarikçilerimizle uzun süreli anlaşma yapıyoruz. Çünkü bu şekilde daha uygun fiyata ürün satın almış oluyoruz. Yeni kurulmuş bir firma olduğumuz için de maliyetlerimizi düşürmek ve uygun ürün pazarlamak müşteri tutundurma konusunda bize yardımcı oluyor.”*

Yönetici 14. *“Her tedarikçi ile olmasa da genel anlamda anlaşma imzalamıyoruz. Tedarikçilerimiz kendilerini güvende hissettiğinde ürünün kalitesinde değişim yaşanıyor.”*

Yönetici 15. *“Üretim için zamanında ve istenilen ürünün gelmesi çok önemlidir. Tedarikçilerimize her daim ondan almadığımızı yansıtmak olumlu oluyor. Böylece de tedarikçide ürünleri tam istenildiği şekilde getirmeye özen gösteriyor ki daima satın alımı aynı tedarikçiden gerçekleştirelim. Bu nedenle bir anlaşma yapmayı uygun bulmuyoruz.”*

Yönetici 16. *“Tedarikçilerimiz ile anlaşma yapmıyoruz. Ürünlerin kalitesinde bir değişim yaşansın istemeyiz ve tedarikçi kendisine mutlak ihtiyacımız olduğunu hissetmesin diye bu yöntemi seçiyoruz. “*

İşletme yöneticilerinin %75'i tedarikçiler ile anlaşma yapmayı uygun bulmadıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmelerin anlaşma yapmamalarına sebep olarak da anlaşma yapılan tedarikçinin zaman içerisinde getirmiş olduğu ürünlerin kalitesinde bir değişim olduğunu söylemişlerdir. Yöneticilerin %25'i ise anlaşma yapmayı daha avantajlı bulduğunu belirtirken bunun sebebini ise özellikle uzun süreli anlaşma yapılan tedarikçilerin ürün fiyatlarının daha cazip olduğu şeklinde açıklamışlardır.

Stok Yönetimi ile ilgili olarak,

Soru 1) Emniyet stoku uyguluyor musunuz? Ham madde dayanıklılığının emniyet stoklarınızı düzenlemenizdeki etkisi nedir ?

Yönetici 1. *“Emniyet stoku bulunduruyoruz. Depolarımız yeterince büyük. Dayanıklılığı az olan ürünlerin stokunu bulundurmuyoruz.”*

Yönetici 2. *“Ham madde stokunun tabi ki emniyet stokuna etkisi vardır. Emniyet stoku bulunduruyoruz ancak her gün kontrol etmek değişmez kuralımızdır.”*

Yönetici 3. *“Emniyet stokunu istediğimiz ölçüde bulundurmak için henüz yeterli bir depomuz mevcut değil. Kısıtlı miktarda emniyet stoku bulundurabiliyoruz. Ancak ham madde dayanıklılığı tabi ki önemli bir husus. Emniyet stoku yapmak adına fazla ürün bulundurulması bazen fireye sebep olabilir.”*

Yönetici 4. *“Emniyet stoku bulundurmuyoruz. Stok bulundurmak başlı başına bir maliyet demektir.”*

Yönetici 5. *“Emniyet stoku bulundurmuyoruz. Sıfır stok yöntemi ile üretim yapıyoruz. Stok bulundurmak ayrıca bir maliyet demektir.”*

Yönetici 6. Emniyet stoku uygulaması yapıyoruz. Ham madde dayanıklılığı ne kadar fazla ise emniyet stoku yapma konusunda o kadar çekinti olmadan fazla ürün stoku yapılmaktadır.

Yönetici 7. *“Emniyet stoku bulunduruyoruz. ham madde dayanıklılığı ne kadar varsa o kadar stok yapılabilir. Dayanmayacak yiyeceklerin stokunda fire ve zayıt olacağından kısıtlı olmaktadır.”*

Yönetici 8. *“Emniyet stokunu sadece bakliyalarda yapıyoruz. Dayanıklılık önemli bir nokta diğer gıdalar dayanmaz stoklayacak depomuzda mevcut değil. Bizi MEB sürekli denetler ve bozulan bir şeyin olmaması prestijimiz için çok önemli.”*

Yönetici 9. *“Emniyet stokumuz var. Bozulma çok yaşanmıyor. Çünkü depolarımız yeterince büyük. Ürünleri her gün tek tek kontrol imkânımız var. Gözden kaçan, arkada kalan ürün olmaz.”*

Yönetici 10. *“Üretimin aksamaması için emniyet stoku elbette bulunduruyoruz. Ham maddeye uygun soğuk hava depolarımız ve buzdolabımız bulunmaktadır. Dayanıklılığına güvenemediğimiz ürünler için fazlaca stok yapmıyoruz.”*

Yönetici 11. *“Emniyet stoku bulundurmuyoruz. Çünkü henüz yeni kurulan bir firma olmamızdan kaynaklanan henüz tamamlanmış planlarımız mevcut. Henüz Emniyet stoku yapabilecek bir depoya sahip değiliz.”*

Yönetici 12. *“Tabi ki emniyet stoku bulunduruyoruz. Aksi taktirde talebin fazla olması durumunda üretim aksayabilir.”*

Yönetici 13. *“Üretimde karşılaşılabileceğimiz dalgalanmalara karşı emniyet stoku bulunduruyoruz. Ancak çok dayanıklılığı olmayan ürünleri depoya fazla şekilde almıyoruz. Yoksa bu ürünler bir şekilde fire verir.”*

Yönetici 14. *“Depoda her zaman emniyet stokumuz vardır. Ancak satın alımlarda dayanıklılığı fazla olan ürünleri emniyet amaçlı almaktayız.”*

Yönetici 15. *“Depoda bozulma, çürüme gibi faktörler ile karşılaşmayacak cinsten ürünleri mutlaka emniyet stoku olarak fazladan bulunduruyoruz.”*

Yönetici 16. *“Ürünlerin depoda fazladan bulunması üretimin aksamaması için önemlidir. Çünkü müşteri bir şekilde menü değişikliğine gidebilir ya da talep edilen sayı da artış yaşanabilir. Bu tip durumlar karşısında tedbirli olmak için emniyet stoku bulunduruyoruz.”*

Yapılan görüşmeler neticesinde işletme yöneticilerinin %76'sı emniyet stoku uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin depolamalarının buna göre düzenlendiği, düzenli olarak kontrol edildiği belirtilmiştir. Emniyet stokunun ağırlıklı olarak bakliyat ürünlerinde yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletme hammadde dayanıklılığının emniyet stoku düzenlemesine etkisine vurgu yapmıştır. Bu anlamda bakliyat ürünlerinin dayanıklı

hammadeler olması onları işletmeler tarafından stoklamada tercih edilen ürünler yaptığı söylenebilir. Fire ve zayıat açısından da dayanıklı olmayan ürünlerin stoklanmasından kaçınıldığına vurgu yapılmıştır. Hammadde dayanıklılığı ne kadar fazla ise emniyet stoku da o kadar fazla olduğu görülmektedir. İşletme ise emniyet stoku bulundurmadığını, bunun başlı başına bir maliyet kalemi olduğunu belirtmiştir. İşletme yöneticilerinin %12'si emniyet stokunu sağlayacak depo kapasitesine sahip olmadığı için, %12'si de sıfır stok yöntemini tercih ettiği için bu uygulamayı yapamadığını belirtmiştir.

Soru 2) İdeal stok miktarınız nedir?

Yönetici 1. *“İdeal stok miktarımız bir ay boyunca bütün menüyü çıkartacak şekildedir. Tabi ki buna sebzeler dâhil değil. Sebzeleri günlük alıyoruz.”*

Yönetici 2. *“İdeal stok miktarını aylık olarak belirledik.”*

Yönetici 3. *“Stok miktarımız o haftanın yemeğini eksiksiz çıkaracak kadardır.”*

Yönetici 4. *“Sıfır stok ile çalışıyoruz.”*

Yönetici 5. *“İdeal stok miktarımız oluşturulan menü üzerinden bir haftalık yemek üretimi gerçekleştirebilecek kadardır.”*

Yönetici 6. *“İdeal stok miktarımız dayanabilecek ürünler için 1 aylıktır. Dayanamayacak yiyecekler için yiyeceğin dayanıklılığına bağlı olarak haftalık hatta günlük olarak değişmektedir.”*

Yönetici 7. *“Sıfır stok yöntemi ile üretim yapıyoruz.”*

Yönetici 8. *“Bir hafta boyunca menüdeki tüm yemekleri kişi sayısından 20 kişi fazla yetecek şekilde emniyet stokumuz var. Aslında anlaşmamız her gün için 10 kişi fazla yemek çıkarmak.”*

Yönetici 9. *“İdeal stok miktarımız kuru bakliyat, etler ve baharatlar için bir aylık üretim yapabilecek kadar, dayanıklılığına göre sebze ve meyveler haftalık ve günlük yemek üretimi yapabilecek kadardır.”*

Yönetici 10. *“Stoklamayı sadece bakliyat ve baharatlar ile yapıyoruz. Bunu da aylık olarak yapıyoruz.”*

Yönetici 11. *“Stoklama miktarımız bulunduğumuz haftanın menüsünü çıkarabilecek kadardır.”*

Yönetici 12. *“İdeal stok miktarımız aylık olarak menünün karşılığıdır. Ayın son haftasında gelecek ayın menüsüne göre ürün siparişinde bulunuyoruz.”*

Yönetici 13. *“Bulduğumuzun haftanın menüsünden daha fazla stok yapacak depomuz bulunmamaktadır. Bu sebeple stoklamayı haftalık gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 14. *“İdeal stok miktarımızı haftalık olarak belirledik. Aksi takdirde stoklarda fire ile karşılaşılabilir. Bu da maliyetlerimizi olumsuz etkiler.”*

Yönetici 15. *“Haftalık olarak satın alım gerçekleştiriyoruz. Daha fazlasını depoda bulundurmaya avantajlı bulmuyoruz.”*

Yönetici 16. *“İdeal stok miktarımız haftalık olarak bir menüyü eksiksiz çıkarabilecek kadardır.”*

İdeal stok miktarı hususunda 14 işletmeden %57'si haftalık olarak talebi karşılayacak miktarda stoklama yaptığı, işletmelerin %43'ü ise aylık olarak stoklama yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. 2 işletme ise sıfır stok ile çalıştığını belirtmiştir. Stoklamada genel olarak hammadde dayanıklılığının etkili olduğu ideal stok miktarının ürüne göre değiştiği sonucuna ulaşılmış olup, gerekli alt yapı ve depolama seçeneklerinin bu anlamda etkili olduğu söylenebilmektedir.

Soru 3) Stok bulundurmama sorunu yaşanıyor mu? Stokta kalmayan bir ürünle ilgili herhangi bir olay yaşandı mı? Bu durumu nasıl idare ettiniz?

Yönetici 1. *“Stokları bir aylık aldığımız için genel olarak böyle bir sorun yaşamadık. “*

Yönetici 2. *“Hiç böyle bir durumla karşılaşmadık Çünkü menüdeki yiyecekler ve depo kontrolümüzü günlük ve haftalık olacak şekilde mutlaka kontrol ederiz.”*

Yönetici 3. *“Stokta kalmayan ve stoklanması unutulmuş bir yemek için müşteriden o günün menüsünü değiştirmeyi talep ettik. Elimizde mevcut olan stoklarla yemek üretimi yaptık. Tabii ki o günün beklenen maliyet tablosu da gerçekleştirilememiş oldu.”*

Yönetici 4. *“Stok bulundurmama sorunu yaşamıyoruz. Aksine üretilen yemekler taze ve kalitesi yüksek oluyor.”*

Yönetici 5. *“Stok bulundurmama sorunu yaşamıyoruz. Hatta müşteri sayısı fazla olabilir ihtimaline karşı fazladan emniyet stoku bile bulunduruyoruz. “*

Yönetici 6. *“Stok bulundurmama sorununu sık şekilde yaşamıyoruz. Çok zor durumda kalınca kumanya verecek kadar stokumuz mutlaka vardır.”*

Yönetici 7. *“Sıfır stok yöntemi kullanılıyor. Bu sebeple stok bulundurmama sorunu yaşadık bir kere. Patlıcan satın alımı unutuldu. Yerine kumanya verildi. Bu da müşteri gözünde imajımızı mutlaka zedeledi.”*

Yönetici 8. *“Stok bulundurmama sorunu bir kez yaşadık. Satın alma müdürüm izinli olduğu gün gözden kaçmış. Başka bir yemek yapmak zorunda kaldık. Tabi biraz sorun yaşadık. Çünkü anlaşmaya uymamış olduk bu da işletme prestijimiz için iyi olmadı.”*

Yönetici 9. *“Stokta bulundurmadığımız günlük olarak satın alım gerçekleştirdiğimiz ham madde dayanıklılığı olmadığı için sadece sebze alımıdır. Bununla ilgili de tedarikçinin yemek saatine üretim yapabilecek şekilde depoya ürün getirmesi çok önemlidir. Sadece bir kere geç getirmesine bağlı geç yemek üretimi yapmak zorunda kaldık. Müşteriye durumu açıklamak oldukça zor oldu.”*

Yönetici 10. *“Stok yenilemeyi aylık olarak gerçekleştiriyoruz. Bu sebeple stok bulunmama sorunu yaşamıyoruz. Satın alımı unutulursa hemen o hafta içindeki başka bir yemek ile menü değişikliğine gidiyor, ertesi gün unutilan yemeğin üretimini yapıyoruz.”*

Yönetici 11. *“Stok bulundurmama sorunu çok yaşanan bir sorun değildir. İşimiz müşterilere doğru bir şekilde menü çıkarmak. Bu sebeple menü hakkında defalarca kontroller gerçekleştirip üretime başlıyoruz.”*

Yönetici 12. *“Üretimdeki asıl ihtiyaç ham maddenin eksiksiz ve kaliteli olmasıdır. Bu yüzden satın alma müdürümüz her günün menüsü üzerinde birçok kez kontrol gerçekleştirir ki herhangi bir aksama yaşanmasın.”*

Yönetici 13. *“Böyle bir sorun ile daha önce karşılaşmadık.”*

Yönetici 14. *“Stoklamayı sebze ürünleri dışında aylık olarak gerçekleştirdiğimiz için bu tip bir sorunla sıklıkla karşılaşmıyoruz. Bir kaç kez karşılaştık ancak müşteri ile karşılıklı anlayış ile menü değişikliğine gittik.”*

Yönetici 15. *“Böyle bir sorunla karşılaşmadık. Stoklamayı düzgün bir şekilde yaptığımız ve kontroller gerçekleştirdiğimiz sürece de böyle bir sorun ile karşılaşacağımızı düşünmüyoruz.”*

Yönetici 16. *“Satın alma müdürü ve aşçı başımız işini büyük hassasiyet ile yapmaktalar. Depo sayımları her gün hatta gün içinde iki kez yapıldığı oluyor. Doğal olarak böyle bir sorunla karşılaşmıyoruz. “*

Düzenli aralıklarla stok yenileme noktasında işletmenin stoklarını ürünlere göre belirlediği örneğin bakliyatları aylık olarak, sebzeleri günlük olarak satın aldıkları görülmüştür. Etleri ise depoların doluluk oranına göre aylık ya da haftalık olarak satın aldıkları söylenebilmektedir. Genel itibariyle işletmelerin %50'si her hafta stok yenilemesi yapmakta işletmelerin %37'si ise aylık stok yenilemektedir. Her tedarikçi için ayrı günler belirlenip buna göre stok alımı yapılmaktadır. İşletmelerin %13'si ise sıfır stok çalıştığı için üretim gününde ihtiyaç duyduğu kadar alım yapmakta, bu süre talebe ve anlaşmaya göre değişmektedir.

Soru 4) Ham madde stokları ile mi çalışıyorsunuz yoksa yarı mamul mü?

Yönetici 1. *“Yarı mamul şekilde alıp direk üretim yapıyoruz.”*

Yönetici 2. *“Ham madde olarak satın alıyoruz. Böylelikle yemeğin maliyeti daha düşük oluyor.”*

Yönetici 3. *“Daha maliyetli olmasına rağmen yarı mamul şeklinde satın alım yapıyoruz. Ham maddeyi işlemek için deneyimli personelim henüz yok.”*

Yönetici 4. *“Yarı mamul şeklinde alım yapıyoruz. zaten sıfır stok yöntemi kullandığımız için üretimin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ham maddeyi işleyecek zaman olmuyor.”*

Yönetici 5. *“Malzemeleri ham madde şeklinde satın alıyoruz. Mutfağımızda kendimiz işliyoruz. Böylelikle maliyetlerimizde uygun oluyor.”*

Yönetici 6. *“Ham madde stokları ile çalışıyoruz. Ham madde şekilde almak maliyetimizi düşürüyor.”*

Yönetici 7. *“Yarı mamul şeklinde alıyoruz. Devamını biz işliyoruz.”*

Yönetici 8. *“Ürünler bize ham madde şeklinde geliyor. Üretime geçerken ayrıca bir zaman kaybı ancak maliyeti daha düşük oluyor. “*

Yönetici 9. *“Genel olarak ham madde stok ile üretim yapıyoruz ancak bazı et ürünlerinde yarı mamul şeklinde satın alım yapıyoruz.”*

Yönetici 10. *“Sıfır stok yönetimi ile üretim gerçekleştirdiğimiz için bizim için zamanla yarışmak çok önemli. Bu nedenle stoklarımızı yarı mamul olarak alıyoruz.”*

Yönetici 11. *“Stoklamada bütün ürünlerimiz ham madde şeklindedir.”*

Yönetici 12. *“Ham madde stokları ile çalışıyoruz. Çünkü ham madde ile üretimde maliyet büyük ölçüde düşüyor.”*

Yönetici 13. *“Satın alımlarımızı ham maddeler üzerinden yapıyoruz. Çünkü ham madde ile yapılan üretim yarı mamul ile yapılan üründen çok daha uygun fiyatlı olmaktadır.”*

Yönetici 14. *“Satın alımda ham maddeyi tercih ediyoruz. Üretime geçmeden önce kendimiz işliyoruz.”*

Yönetici 15. *“Ham maddeyi işlemek fazladan bir zaman kaybı ve enerji gideri anlamı taşımaktadır. Ancak yeni kurulan bir işletme olduğumuz için maliyetlerimizi en aşağı seviyede tutmak bizim için çok önemlidir.”*

Yönetici 16. *“Ham madde stokları ile çalışıyoruz. “*

İşletme yöneticilerinin %66'sı hammadde alımı yaptığı ve hammadde stokladığını, böylece maliyetin düştüğünü belirtmiş olup, yöneticilerin %21'i ise yarı mamul alıp stoklayıp bu yarı mamullerden mamul ürettiğini belirtmiştir. Yarı mamul alan işletmeler hammaddeden daha maliyetli olduğunu fakat hammaddeyi işleyebilmenin de iyi bir personel gerektirdiğini bu anlamda alternatif maliyetin dengelendiğini söylemiştir. İşletme yöneticilerinin %13'u ise sıfır stok ile çalışması sebebiyle hammadde işleyecek zaman bulamadığını bu sebeple yarı mamul alıp anında işleyerek sunduğunu söylemiştir.

Soru 5) Stok bulundurma maliyeti işletmeniz açısından etkili bir gider kalemi mi?

Yönetici 1. *“Stok bulundurma maliyeti elbette ki önemli bir gider kalemidir. Ama stok maliyetine katlanmak daha avantajlıdır yemeği zamanında sunamamak işletme imajım açısından daha önemlidir”*

Yönetici 2. *“Stok bulundurmak işletmemiz açısından tabii ki de ciddi bir gider kalemidir. Ancak bunu göz ardı etmek zorundayız. Çünkü o gün yemeğin yetişmemesi ya da eksik üretim yapılması müşteri gözünde prestij kaybetmemize yol açar. Bunu da hiçbir işletme istemez.”*

Yönetici 3. *“Depolarımız küçük olduğundan, depolar için enerji gideri az.”*

Yönetici 4. *“Stok bulundurmadağımız için stoklama maliyetine de katlanmak zorunda değiliz. Hem ürünün tazeliği açısından hem de depo enerji giderleri ve güvenlik giderleri gibi masraflarımız da olmuyor .”*

Yönetici 5. *“Stok bulundurmak ciddi bir gider kalemidir. Stokların güvenliğini sağlamak, depoların enerji giderlerini karşılamak gibi. Kişi başına menü fiyatı belirlerken bunu da göz önünde bulunduruyoruz.”*

Yönetici 6. *“Stoklama maliyeti işletme açısından ciddi bir enerji gideridir. Ancak bu gidere katlanmak üretimde yaşanabilecek çeşitli dalgalanmaların önüne geçmemizi sağlamaktadır. Bu dalgalanmaları doğru atlatamamak işletme imajı açısından kötü bir iz bırakacağından dolayı depoların enerji giderlerine katlanmak mantıklı geliyor. “*

Yönetici 7. *“Stoklama yöntemi demek fazladan bir elektrik, güvenlik ve işçilik gideri demektir. Bu giderlere yine de katlanıyoruz. Çünkü üretimin aksamaması işletmenin bütün maliyet dengesini alt üst eder. “*

Yönetici 8. *“Depolarımız çok büyük olduğundan soğutma ve güvenlik gideri anlamında stok bulundurmak ciddi bir maliyettir. Yine de bu maliyete katlatmak üretimi gerçekleştirilememekten çok daha avantajlıdır.”*

Yönetici 9. *“Sıfır stok yöntemi ile çalıştığımız için böyle bir gider kalekimiz yok.”*

Yönetici 10. *“Stok bulundurmamak her zaman daha avantajlıdır. Stoklama maliyeti demek hem depolar için ayrı bir enerji gideri hem de onların güvenliği için bir personel ve güvenlik kameraları anlamına gelmektedir. Fire veren ürünler için yenilerini almak, firelerin de çöp olması da göz ardı edilemeyecek bir gider kalemi oluşturur.”*

Yönetici 11. *“Depolarımız büyük olduğu için çok elektrik harcıyor. Ve başlarında 2 güvenlikçim var. Evet, ciddi bir maliyet oluşuyor. Ancak üretilecek menünün malzemelerinin depoda bulunması üretilecek yemeğin gecikmeye uğrama olasılığı sıfırlar.”*

Yönetici 12. *“Stok bulundurmak işletmem için enerji giderleri ve güvenlik açısından ciddi bir gider. Müşteri başı fiyatı belirlerken bunu da göz önünde bulunduruyoruz. “*

Yönetici 13. *“Stoklamadan üretimi gerçekleştirmek çok mümkün değildir. Çünkü müşteri talep sayısı gün içinde değişebileceğinden üretimde aksamalar yaşanabilir. Fazladan üretim yapalım desek israfa girecek. Bu nedenle stoklama yöntemine gitmek her zaman daha avantajlıdır.”*

Yönetici 14. *“Stoklama maliyeti işletme için ayrıca bir gider kalemi oluşturmasına rağmen uzun vadede müşteri memnuniyeti açısından bu gidere katlanmak daha mantıklıdır.”*

Yönetici 15. *“Büyük bir işletme olduğumuz için depoları güvenlik kameraları ile kontrol ediyoruz. İlk zamanlarda kurulum aşamasında bu bir masraf sayılsa da oturmuş olan bir işletme olduğumuz için artık ayrıca bir gider anlamına gelmemektedir. Sadece depoların enerji giderleri bulunmaktadır. Müşterinin önüne gecikmeli yemek servisi yapmaktansa bu gidere katlanmak işletmemiz açısından daha avantajlıdır.”*

Yönetici 16. *“Stoklama maliyetlerine katlanmak üretimde yaşanacak değişimlere göğüs germekten ve üretimin aksaması durumunda işletme imajının zedelenmesinden daha maliyetsizdir.”*

İşletme yöneticilerinin % 12'si stok maliyetinin işletme içindeki gider kaleminin değerlendirilmesinde, sıfır stok çalışmanın avantajına vurgu yapmıştır. Önemli bir gider talebi olan stok maliyetinden feragat ettiklerini belirtmiştir. Yöneticilerin % 50'si depoların ortalama büyüklükte olduğunu, enerji maliyetine dikkat edildiğini, kolay stoklanabilen masrafsız ürünleri stokladıklarını belirtmiştir. Yöneticilerin %38'si ise büyük depolarla çalıştıklarını, bunun işletme için ciddi bir maliyet kalemi olduğunu fakat büyük projelerde yer almanın bir getirisi olarak stoklamanın gerekli olduğunu, bu maliyetin uzun vadede talep dengesini korumada etkili olduğunu ve zarar getirmeyeceğini söylemişlerdir.

Soru 6) Stok maliyet kontrolünüz düzenli kontrol ediliyor mu? Bu konuyla ilgilenen ayrıca bir personel var mı?

Yönetici 1. *“Stok maliyetimiz devamlı şekilde kontrol altındadır. Bu işi satın alma müdürümüz yapıyor.”*

Yönetici 2. *“Stok maliyet kontrolümüzü satın alma müdürümüz gerçekleştiriyoruz. Rutin olarak her gün kontrol eder.”*

Yönetici 3. *“Stok maliyet kontrolümüzü hali hazırda bulunan satın alma müdürümüz gerçekleştiriyor. Fazladan güvenlik için işçi yada enerji gideri oluşturmayı mantıklı bulmuyoruz.”*

Yönetici 4. *“Sıfır stok yöntemi ile çalıştığımızdan böyle bir ihtiyaçta doğmuyor. “*

Yönetici 5. *“Stok maliyet kontrolümüz aylık olarak satın alma müdürümüz tarafından gerçekleştirilmektedir.”*

Yönetici 6. *“Stoklarımız kontrolü gibi stok maliyetlerimizin de kontrolü haftada bir yapılmaktadır. Bu iş için ekstra bir personelimiz yok. Aşçıbaşı bu işi gerçekleştirmektedir.”*

Yönetici 7. *“Sıfır stok yöntemi ile üretim yaptığımız için böyle bir şeye gerek kalmıyor.”*

Yönetici 8. *“Satın alma müdürümüz stokların maliyetlerini de kontrol ediyor. Ekstra bir personelimiz yok.”*

Yönetici 9. *“Stoklama maliyetlerini satın alma müdürümüz gerçekleştirmektedir ve bu işlemi aylık olarak gerçekleştirmektedir.”*

Yönetici 10. *“Stok güvenliğinden ve sayımından satın alma müdürümüz görevlidir. Bu sayımı haftalık olarak gerçekleştirmektedir.”*

Yönetici 11. *“Stok güvenliği açısından güvenlik kameralarımız mevcut ancak yeterli olmaması, gözden bir şey kaçabilmesi açısından durumundan aşçıbaşımız sayımından sorumludur. “*

Yönetici 12. *“Aşçıbaşımız her üretim öncesinde stoktaki maddelerin sayımını yapmaktadır. “*

Yönetici 13. *“Her üretim öncesi malların sayımı yapılmasına rağmen haftalık olarak her cuma günü sayım gerçekleştirmekteyiz. Yoksa hırsızlığın ya da fazla ürün kullanmanın önüne geçemeyiz.”*

Yönetici 14. *“Güvenlik için her daim depo çevresinde bulunan bir personele ihtiyaç vardır. Ürünlerin sayımı da günlük maliyet tablosuna not edilmelidir. Biz bu görev aşçıbaşımızı görevlendirdik. Aşçı başının kontrolünü de güvenlik kameraları ile sağlamaktayız.”*

Yönetici 15. *“Aşçı başı bu görev için ideal kişidir. Çünkü her daim mutfaktadır. Zaten depolarımız da mutfağın içinde bulunmaktadır.”*

Yönetici 16. *“Bunun için ayrıca bir maliyet kalemi oluşmaması için aşçıbaşımızı bu iş ile görevlendirmeyi mantıklı bulduk. ”*

Görüşme esnasında stok maliyetlerinin kontrolünün satın alma müdürü veya muhasebeci tarafından yapıldığından bahsedilmiştir. İşletme yöneticilerinin % 50'si satın alma müdür tarafından haftalık olarak stok maliyet kontrolü sağlandığını belirtmiştir. İşletmelerin %37'si ise bu kontrolün aşçıbaşı tarafından haftalık olarak tekrarlandığını belirtmiştir. Sıfır stok çalışan % 13'lük dilimdeki işletmeler ise böyle bir maliyet yahut kontrol gerçekleşmemektedir. Stok yapan işletmeler içerisinde genel itibariyle buzdolapları ve soğuk hava depoları bulunmaktadır. Bu depolama alanlarının boyutu işletmenin hacmine göre değişmektedir. Ürünlerin stoklanması ve depolanmasında depo maliyeti, enerji maliyeti, güvenlik maliyeti gibi ekstra maliyetler oluşmaktadır. Stok sayımları düzenli olarak yapılmakta hem görevli personel tarafından hem de güvenlik kameraları ile kontrol sağlanmaktadır sonucu elde edilmiştir.

Üretim kayıpları ile ilgili olarak,

Soru 1) Sizce üretim kayıpları işletme ve prestij açısından nasıl bir öneme sahiptir?

Yönetici 1. *“Üretim kayıpları işletme imajımız açısından çok önem arz ediyor. Kaybımız ne kadar az ise imajımız o kadar yükselir.”*

Yönetici 2. *“Üretim kayıpları hem menü maliyetimi arttırır hem de müşteri gözünden imajımızı zedeler bu sebeple kayıpların az hatta hiç olmaması elbette ki çok önemli bir noktadır.”*

Yönetici 3. *“Ne kadar çok üretim kaybı olursa işletmemin müşteri gözünde değeri o kadar düşer.”*

Yönetici 4. *“Üretim kayıpları ne kadar çok ise işletmenin müşteri gözünde değeri de o kadar azalır. Ancak biz sıfır stok yöntemi kullandığımız için ciddi ölçüde üretim kaybını da önlemiş oluyoruz. Depoda ürünlerin fire vermesi gibi bir sorunumuz olmuyor.”*

Yönetici 5. *“Üretim kayıpları işletmelerin imajı açısından önemli bir yere sahiptir. Üretim kaybı demek hem maliyetler açısından işletmemiz için bir gider kaybıdır hem de müşteri gözünde işletmemizin israfa elverişli bir yapısı olduğu anlamına gelir.”*

Yönetici 6. “Üretim kayıpları ne kadar fazla ise işletme prestiji de o derece düşer. Müşteriler fiyat ve kalitenin yanı sıra israf oranına da dikkat ederler. Çok israfa bulunan işletmeyi tercih etmezler.”

Yönetici 7. “Üretim kayıpları işletme prestijini önemli ölçüde zedeleyen bir durumdur. Ne kadar az fire zayıt bozuk ürün ve artık olursa o kadar sağlam duran bir işletmesiniz demektir. Bunlar her şeyden önce israfa girer.”

Yönetici 8. “Üretim kaybı ne kadar fazla ise işletme imajımızda o kadar zedelenir”

Yönetici 9. “Üretim kayıpları işletmemizin imajı açısından oldukça önemli bir konudur. Kayıplar ne kadar fazla ise işletmemizin imajı da o derece değer kaybeder.”

Yönetici 10. “Üretim sırasına, öncesinde ya da sonrasında çıkan üretim kayıpları her şekilde işletme için olumlu bir imaj sergiler. Böylece müşteri tutundurma konusunda sıkıntı yaşanır.”

Yönetici 11. “Bir işletmenin üretim kayıpları ne kadar az olursa hem maliyetleri dengede tutmak için hem de müşteri tutundurma açısından avantajdır.”

Yönetici 12. “İsraf ne kadar azsa müşteri gözünde de imajımı doğru orantıda artmış olacaktır.”

Yönetici 13. “İşletme prestiji sadece sunulan tabakla ölçülmez. Bir işletmenin satın alımından servis kısmına kadar her aşamada üretim kaybı yaşanmaması gerekir.”

Yönetici 14. “Bir işletmenin üretim kaybı ne kadar azsa ya da tamamen ortadan kalmışsa o denli prestij sahibi olur. Biz de bu konuda bütün hassasiyetimizle üretim yapıyoruz.”

Yönetici 15. “Üretim kaybı ne kadar minimize edilebilirse hem müşteri gözünde hem de rekabetçi firmalar açısından işletmemizin prestiji artmaktadır.”

Yönetici 16. “Az fire ve zayıt işletmenin başarısıyla örtüşmektedir. Müşterilerin israf eden işletmelere karşı ön yargılı olduğunu söylemek yanlış olmaz. “

Yapılan görüşmeler sonucunda üretim kayıplarının işletme ve prestij açısından önemi sorgulanmıştır. İşletmelerin tamamı üretim kayıplarının imajla doğru orantılı bir etki kuvvetine sahip olduğunu belirtmiştir. Kayıp ne kadar az ise imajın ve prestijin o denli yüksek olacağı söylenmiştir. Üretim kayıplarının aynı zamanda menü maliyetini arttırdığı ve işletmeye zararının büyük olduğu belirtilmiştir. Az fire ve zayıt işletmenin başarısıyla

örtüşmektedir. Ayrıca işletmeler üretim kayıplarının müşteri değeri açısından da önemli olduğunu, müşterilerin israf eden işletmeleri tercih etmeyeceğini söylemişlerdir. Sıfır stok çalışan işletmeler ise üretim kaybını önlemek adına doğru bir hamle yaptıklarını belirtmiş olup bu yolla fire ve zayıfın önüne geçtiklerini vurgulamışlardır.

Soru 2) Fire, kusurlu ürün, bozuk ürün ve artıkları nasıl değerlendirirsiniz? Bu tip durumlar karşısında önleminiz ya da uygulamalarınız nedir?

Yönetici 1. *“Sıkı bir üretim planlaması yaparak üretim kayıplarını kontrol altında tutmaya çalışıyoruz. Anormal giderler kontrol altında tutulabiliyor ancak normal kayıplar elbette ki oluyor. Onlar da çok ciddi kayıplar değil.”*

Yönetici 2. *“Özel bir önlemimiz yok. Örneğin bir defasında pirincimiz böceklenmiş ve aşçı başımızın gözünden kaçmış ve pilav yapmış. Fark edildiği an bütün pilav olduğu gibi çöpe gitti. Bu tip durumlar yaşanmaması için en başından iyi kontrol önemli. Elde olmayan durumlar karşısında bu tip durumlar oluştuğunda sokak hayvanları ile paylaşmayı doğru buluyoruz. “*

Yönetici 3. *“Depolarımızın küçük olması üretim kayıpları açısından avantaj. Depo ısılarımız malzemeler için çok uygun. Arkada kalan, bozulma durumu gözden kaçan bir malzeme olmuyor. Böylece bu durumlarla karşılaşma olasılığımızda azalıyor. Yine de bu tip bir durumla karşılaştığımız kullanılabilir durumdaki artıklarımızı yeni menüye ilave ediyoruz.”*

Yönetici 4. *“Stoklama gibi bir şeyimiz olmadığından en başından üretim kayıplarını önlemiş oluyoruz. Üretim sırasında ya da sonrasında bu tip durumlarla karşılaşmamak için üretim aparatlarını en az üretim kaybı yaratacak şekilde seçiyoruz ve personelimizi bu hususta uyarıyoruz. Karşılaştığımız durumlarda da artıkları personelimize dağıtıyoruz.”*

Yönetici 5. *“Bu tip üretim kayıpları ile üretim öncesi karşılaşılabilmesi için stoklarımız düzenli şekilde sayılmakta, üretim sırasında karşılaşmamak için ise her malzeme için uygun üretim aparatları kullanılmaktadır. Üretim sonrasında üretim kaybı ile karşılaşırsak da bunu hayvanlar ile paylaşmayı makul buluyoruz.”*

Yönetici 6. *“Fire, kusurlu ürün, bozuk ürün tedarikçinin hatası ise yani satın alım sırasında sorunun tedarikçiden kaynaklandığı belirlenirse hemen tutanak tutulur ve ürün iade edilir. Ancak bizden kaynaklı bir üretim kaybı gerçekleşirse kullanılabilir artıkları yeniden işleyip menü içerisinde yer vermeye çalışıyoruz. İsraf etmiyoruz.”*

Yönetici 7. “Depolama, stoklama yöntemi kullanmadığımız için bu tip durumlarla çok karşılaşmayız. Ancak 15 yıl içinde tabii ki karşılaştığımız oldu. Anında durumu müşteriye ilettik ve menüde değişiklik yaptık. O ürünü de tedarikçiye geri iade ettik ve parasını geri aldık.”

Yönetici 8. “Önceden üretim planlaması yapıyoruz. Ancak yine de üretim kayıpları oluyor. Bunları yeniden işlemden geçirip menü içerisinde yer veriyoruz.”

Yönetici 9. “Bu tip olaylar ile karşılaşmamak için depolarımız haftalık olarak aşçıbaşı tarafından stok sayım sırasında kontrol edilmektedir. Karşılaşıldığı takdirde de örneğin artan yağları anlaşmalı olduğumuz şirketlere verip geri dönüşüme kazandırıyoruz.”

Yönetici 10. “Artan yağlarımızı Çevre Şehircilik Bakanlığı'na veriyoruz.”

Yönetici 11. “Artan yemeklerimizi anlaşmalı olduğumuz şirketlere verip geri dönüşüme kazandırıyoruz. Böylece israf etmemiş oluyoruz.”

Yönetici 12. “Artıklar değerlendirilebilir gibiyse menüye ilave ediyoruz. Ancak depoda kaynaklanan bir çürüme, bozulma durumunda yemeğin kalite düşeceği için üretime katmıyoruz.”

Yönetici 13. “Kızartmalardan artan yağlarımızı Çevre Şehircilik Bakanlığı'na veriyoruz. Hem küçük bir getirisi oluyor hem de çevreyi kirletmemiş oluyoruz.”

Yönetici 14. “Üretim kayıpları her şekilde işletme açısından bir maliyet demektir. Ancak bu maliyeti doğru kullanmak, ziyan etmemek için çalışan personelimize dağıtmayı ya da sokak hayvanları ile paylaşmayı doğru buluyoruz.”

Yönetici 15. “Artan yemekler tekrar işlem gördüğünde kullanılabilir durumda ise farklı şekilde işleme tabii tutarak müşteriye sunuyoruz. Eğer işlem göremeyecek durumda ise kaliteden ödün vermemek için maalesef atmak zorunda kalıyoruz. Bu da ciddi şekilde maliyet dengemizi bozuyor.”

Yönetici 16. “Üretim kayıpları yaşanmaması için üretimin her safhasını doğru şekilde kontrol ediyoruz. Yine de istenmeyecek bir durum ile karşılaşırsa bunu sokak hayvanları ile paylaşıyoruz.”

Fire, kusurlu ürün, bozuk ürün ve artıklarda üretim kayıplarını önlemek için ideal aparatlar, araçlar ve personel seçiminin önemli olduğu belirtilmiştir. Sıkı bir üretim

planlamasının da bu anlamda üretim kayıplarında en etkili yöntemlerden biri olduğu belirtilmiştir. Personelin bu yönde eğitilmesi ve sürekli kontroller de bu anlamda etkili olmaktadır. Depoların küçük olması stoklamanın kararında yapılmasının da bu noktada önemli olduğu belirtilmiştir. Stoklama kullanmayan işletmeler ise taze alım yapıldığı için kusurlu ürünlerin gözden kaçmadığı, bozuk ürünlerin alınmadığı ve fire yaşanmadığı konusunda fikir belirtmişlerdir. İşletme yöneticilerinin %31 'i kullanılabilir artıkların menü içerisinde yeniden uygun ürünlerde yer bulabildiğini, İşletmelerin %31'i ise artıklarının hayvanlarla paylaşıldığını ya da personelin evlerine götürmesi için ayrıca eklemiştir. İşletmelerin %19'u atık yağlarının Çevre Şehircilik Bakanlığı'nca alınıp değerlendirildiğini söylemiştir. Geri kalan %19'luk dilim ile işletmelerin hepsi ise anlaşmalı şirketlere artık yağlarını verdiğini belirtmiştir.

Soru 3) Üretim giderlerini azaltma ile ilgili uygulamalarınız var mı? Varsa nedir?

Yönetici 1. *“İşçilik ve enerji giderlerimiz sabit giderler olduğu için üretim kayıplarını önlemek en makul çözüm yolu oluyor.”*

Yönetici 2. *“Üretim giderleri konusunda işçilik ve enerji giderlerine çok müdahale şansımız olmadığı için menüde ufak oynamalar yaparak aradaki açığı kapatmaya çalışıyoruz.”*

Yönetici 3. *“Üretim sırasındaki üretim kayıpları olmaması için ayda bir personel eğitimine dikkat ediyoruz.”*

Yönetici 4. *“Üretim giderlerinin önüne geçmek için sıfır yöntemi kullanmanın yanı sıra personele bu konu ile ilgili uzaman kişiler tarafından eğitimler verdiriyoruz. “*

Yönetici 5. *“Üretim giderlerini azaltmak üretim personelinin dikkatine, bilgisine ve tecrübesine bağlıdır. Bu nedenle belirli aralıklar ile personele eğitim verilmektedir.”*

Yönetici 6. *“Üretim kayıplarının mutfak ekiplerince olmaması için mutfak personeline eğitim verilmektedir.”*

Yönetici 7. *“İşçiliğe çok müdahale edemiyoruz. Satın alırken ürünlerimizi tedarikçiden uyguna alıyoruz. Projelere yemek dağıtımı için kullanılan araçların yakıtı için de ekstra para ödenmiyoruz. OPET bizim şirketimize ait. Bu nedenle taşıma da aslında bedavaya geliyor. Böylelikle sürümden kazanıyoruz.”*

Yönetici 8. *“Üretim planlaması doğru ilerlesin diye personelime hemen hemen 3 ayda bir eğitim veriliyor. Planlamanın dışında bir şey yapmıyoruz.”*

Yönetici 9. *“Satın alım sırasında ürünler iyi bir şekilde kontrol edilmek, depolardaki ürünleri korumak için depo soğuklukları günde 5 kere olarak şekilde belirli aralıklar ile kontrol edilmekte ve bu dereceler not edilmektedir. Depoda karşılaşılmayan sorunlar ile üretim sırasında da karşılaşmamak, işinde uyan kişiler ile çalışılmaktadır ve sorun görüldüğünde kişi hemen ikaz edilmektedir ve işin olması gerektiği şekilde doğrusu öğretilmektedir.”*

Yönetici 10. *“Doğru bir tesellüm ile başlayan satın alımdan doğru servise gelinceye deyin doğru bir üretim planlaması yapmak çok önemlidir. Doğru üretim planlaması ile büyük ölçüde israfın ve çeşitli üretim giderlerinin önüne geçmekteyiz.”*

Yönetici 11. *“Depoların doğru kontrolü düzenli tutulması ve depodan ürünlerin doğru çıkartılması ile başlamaktadır. İlk giren ilk çıkar yöntemi kullandığımız için ürünlerin arkada utulması ve fire vermemiz daha üretim safhasına gelmeden israf anlamına gelmektedir. Daha sonraki aşamalarda ise üretimin düzenli ve planlı ilerlemesi, sık sık kontrol edilerek bir sonraki aşamaya geçilmesi önemlidir.”*

Yönetici 12. *“Üretimde bulunan personelin doğru eğitimi, bu eğitimlerin ara sıra tekrarı ve kontrol edilmeleri üretimde yaşanan kayıpların azalmasını sağlamaktadır.”*

Yönetici 13. *“Kalite kontrollerin üretimin sadece sonunda değil başından sonuna kadar her aşamada yapılması üretim kayıplarımızı en aza indirmemize fırsat tanıyor.”*

Yönetici 14. *“Çalışan personelin donanımlı olması, personele verilen eğitimler, standart üretim planlamasına uyulması üretim kayıplarını tamamen ortadan kaldırırsa dahi çok büyük ölçüde önüne geçmektedir. Bu da maliyetlerimizin düşmesi anlamına geleceğinden bu konuya büyük önem veriyoruz.”*

Yönetici 15. *“Her yere uyarı ve dikkat çekici bültenler astık. Mutfağın her köşesinden gözden kaçması mümkün olmayan uyarılar insanların dikkatini çekmekte ve üretimin her safhasında kontrolleri daha sık yapmaktalar. Kullanılan üretim aparatlarının da üretime uygun olması üretim kayıplarını önlememize yardımcı oluyor.”*

Yönetici 16. *“Öncelikle bu konunun ne kadar önemli olduğu çalışan personele vurgulanmalıdır. Bu konu da onlara eğitimler verilmeli ve hassas davranmaları, dikkatli olmaları sağlanmalıdır.”*

Üretim giderlerinin önüne geçmek noktasında yapılan görüşmelerde sıfır stok yönteminin etkili olduğunu söyleyen işletmelerin yanı sıra eğitimli personel, işçilik giderleri, enerji giderleri gibi sabit giderlerin kontrollü kullanımı, düzenli eğitim, düzenli tedarikçi seçimi ve kontrolü, üretim planlaması gibi uygulamaların işletmelerin programlarında yer alması gerektiğini söyleyen işletmeler de bulunmaktadır. Genel itibariyle işletmelerin % 87'si personel, kontrol, düzenli planlama ve uygulama eğitimlerinin üretim giderlerini minimize etmede en etkili yöntemler olduğunu belirttiği söylenebilir.

Soru 4) Üretimde standart olmayan ölçüleme aletleri kullanıyor musunuz?

Yönetici 1. *“Ölçüleme aletlerimiz daima standartlara uygundur.”*

Yönetici 2. *“Her üretim için ayrı mutlaka bir standart ölçümümüz vardır.”*

Yönetici 3. *“Üretimin her noktası için standart ölçülerimizi oluşturmaya çalışıyoruz. Her üretilen yemeğin müşteri tatmine göre reçetesini oluşturuyoruz ve talebe göre standartlarda oynama yapıyoruz.”*

Yönetici 4. *“Standart reçete kullanıyoruz ve standart gramajlar ile standart porsiyonlar oluşturuyoruz. Standart bir lezzet oluşturmaya da önem gösteriyoruz ve bunun için en önemli şey standart ölçü aletleri ile yemek üretim yapmaktan geçiyor.”*

Yönetici 5. *“Standart olmayan bir ölçüleme aleti asla kullanmamaktayız.”*

Yönetici 6. *“Her ne kadar aşçı başımız çok deneyimli olsa da standart olmayan bir şekilde yemek üretmemektedir. Lezzetin her defasında aynı olması önemli bir noktadır.”*

Yönetici 7. *“Tuz ve baharatlar hariç standart olmayan bir ölçüleme aleti kullanmıyoruz ve tercih de etmiyoruz. Her zaman aynı lezzette yemek üretmek için standartların olması gerekir.”*

Yönetici 8. *“Her şey standardına uygun. bir yemek bir yıl sonrada aynı lezzette olmalıdır.”*

Yönetici 9. *“Nasıl ki her yemeğin sunum sırasında belirli bir gramajı var ise üretim esnasında da her yemeğin her malzemesi için standart olan ölçüleri vardır. Bundan eksikliğini kullanmak lezzetsiz yemek yapmaya fazlasını kullanmak zayıyata ve maliyetin artmasına sebep olmaktadır.”*

Yönetici 10. *“Bir yemek üretimi olduğunda müşteri bir sonraki sefer de aynı tatta ve lezzette yemek yemek ister. Eğer standart bir ölçümleme kullanmazsak aynı lezzette yemek üretimi yapamayız. Bu da müşteri tutundurma noktasında bize dezavantaj olarak geri döner.”*

Yönetici 11. *“Her yemek için mutlaka ayrı ayrı bir liste oluşturuyoruz. Her seferinde aynı lezzette yemek üretmek çok önemlidir.”*

Yönetici 12. *“Standartlara uygun ölçümler kullanıyoruz. Baharatlar tamamen aşçıbaşımızın el ayarına göre oluyor ancak onun dışındaki her şey belirli ölçüler ile hazırlanmaktadır.”*

Yönetici 13. *“Yemeklerin her biri için ayrı ayrı ölçümlerimiz mevcuttur.”*

Yönetici 14. *“Her yemek için standart bir ölçümleme yapıyoruz. Ona göre üretim yapıyoruz.”*

Yönetici 15. *“Standart bir lezzet oluşturmak için ölçümler önemlidir. El ayarı, göz ayarı gibi şeylere inanmam. Bu nedenle her şey yazılı standartlar ile yapılmaktadır.”*

Yönetici 16. *“Ölçümler çok önemli bir husustur. Standart bir lezzet yakalamak istiyorsak standart ölçümleme aletleri kullanmak zorundayız. “*

Yapılan görüşme sonucunda işletmelerin standart olmayan ölçüleme aletleri kullanmadıkları belirlenmiştir. Her şey standart oranda sabit değerler ile işlenmektedir. Tuz ve baharat haricinde standart olmayan ölçüleme aleti kullanılmadığı genel olarak söylenebilmektedir. Standart gramajlar ve porsiyonlamanın kalitede standartlaşmada etken olduğu yorumu yapılmıştır.

Soru 5) Eş zamanlı üretim yapıyor musunuz?

Yönetici 1. *“Öğle arası yemekleri ve akşam yemekleri saatleri genel olarak aynı olduğu için ayrı yerlere eş zamanlı üretim yapıyoruz ancak hepsi aynı noktadan yapılıp dağıtım yapılıyor.”*

Yönetici 2. *“Üretimlerin hemen hepsi eş zamanlı gerçekleştiriliyor. Sadece bir okul projesi hariç. Bahsi geçen proje için yerinde üretim yapılıyor ve yemek zamanı diğer projelerimizden farklı olmaktadır.”*

Yönetici 3. *“Projelerimizin hepsi öğle yemeği saati için yemek talep etmektedir. Bu sebeple hepsine eş zamanlı üretim yapıyoruz.”*

Yönetici 4. *“Eş zamanlı üretim yapıyoruz. Bütün projeler için kahvaltı, öğle yemeği, akşam yemeği saatleri yemek üretimi aynı. Sadece gece kumanyalarında saat farklı olabiliyor.”*

Yönetici 5. *“Eş zamanlı üretim yaptığımız tek öğün öğle yemeğidir. Fabrikalar içinde okullar için de aynı zamanda öğle yemeği üretimi gerçekleştirilmektedir.”*

Yönetici 6. *“Bütün öğle arası yemek dağıtımı aynı saatte olmaktadır. Eş zamanlı üretim bütün projeler için geçerlidir.”*

Yönetici 7. *“Hemen hemen bütün projelere eş zamanlı (öğle yemeği) üretim yapıyoruz. Anaokulları hariç. onlara sabah kahvaltısı ve ara da operatif bir şeyler de veriyoruz.”*

Yönetici 8. *“Üretim tek noktadan eş zamanlı olarak yapılıyor ve buradan dağıtımına geçiliyor.”*

Yönetici 9. *“Bütün projelerimiz için eş zamanlı üretim yapılmaktadır. İşçilerin vardiyaları ve yemek saatleri bellidir.”*

Yönetici 10. *“Bazı projelerimizde öğle yemeği saatleri aynı zaman dilimine denk geliyor. Eş zamanlı üretim yapıyoruz. İki projemizin saat dilimleri farklıdır.”*

Yönetici 11. *“Bütün projelerimizde öğle ve akşam yemek saatleri aynı dilim içerisindedir.”*

Yönetici 12. *“Okullarda özel bir organizasyon olmadıkça fabrikada çalışan işçilerinde okullarında öğle yemek saati aynı. Fabrikalara akşam yemeği ve gece kumanyası da veriyoruz.”*

Yönetici 13. *“Eş zamanlı üretim yapıyoruz. Bütün projelerimiz yemek saatleri aynıdır.”*

Yönetici 14. *“Projelerimize aynı zaman dilimleri içerisinde üretim yapıyoruz ve mutfaklarına eş zamanlı dağıtım sağlıyoruz.”*

Yönetici 15. *“Gece yemekleri hariç bütün projelere kahvaltı, öğle ve akşam yemekleri eş zamanlı olarak üretiliyor.”*

Yönetici 16. *“Üretimlerimiz bütün projeler için eş zamanlı olarak gerçekleştirilmektedir.”*

Eş zamanlı üretim noktasında ise tüm işletmelerin hemen hemen eş zamanlı üretim yaptığını belirtmiştir. Üretimin tek noktadan yapıldığı bu işletmelerde proje çeşitliliğinin homojen olduğu belirtilebilmektedir. İşletmelerin % 19'u ise bazı projelerde eş zamanlı

üretim yaptığını belirtmiştir. Örneğin okullar ve fabrikalarda öğün saatleri ve sıklığı farklılık gösterebilmektedir. Mesela anaokullarında aperatif öğünler senkronize dağıtımı bozmakta ve farklılık yaratmaktadır. Eş zamanlı üretimin yapıldığı tek öğünün öğle yemeği olduğu da elde edilen bir diğer sonuç olmaktadır. Bunun gibi gece kumanyaları servis eden işletmeler de eş zamanlı üretim yapamadıklarını belirtmektedir.

Soru 6) Sıfır stok uygulamanız var mı? Sıfır stok uygulamasının avantaj ve dezavantajları sizce nedir?

Yönetici 1. *“Sıfır stok yöntemi kullanmak yerine stoklamayı tercih ediyoruz. Sıfır stok yönetimi ile çalışmak demek üretimde tedarikçiye bağlı kalmak demektir. Ürün yanlış, eksik, istenilen şekilde ve istenilen zamanda gelmez ise üretimde de sıkıntılar yaşanır.”*

Yönetici 2. *“Sıfır stok yöntemi kullanmak yerine stoklamayı tercih ediyoruz. Sıfır stok uygulaması, tedarikçilerin istenen malzemeleri tam zamanında ve eksiksiz getirmesi gerekliliğini beraberinde getirir. Tedarikçileri bu hususta tam güvenimiz olamaz. Müşteriye söz verilen saatte ve söz verilen miktarda yemek üretmek her şeyden önemlidir.”*

Yönetici 3. *“Sıfır stok uygulmamız yok. ancak depomuz yeterince büyük olmadığı için ve sebze yemeklerinde ürünlerin tazeliği önem arz ettiği için sebzelerimizi günlük satın alıp hemen üretime geçiyoruz. Kısmı sıfır stok sayılabilir. Ancak sıfır stok ciddi bir risk almaktır. Bazen sebze tedarikçimizin gecikmesi bile üretimimizin gecikmesine sebep olmaktadır.”*

Yönetici 4. *“Sıfır stok uygulaması kullanıyoruz. Böylece üretilen yemeklerin lezzeti de ürünler taze olduğu için oldukça başarılı oluyor. Müşteri de bu sebeple bizi tercih ediyor. Hem stoklama maliyetine katlanmamış oluyoruz, hem üretim kayıplarını yüksek ölçüde azaltmış oluyoruz, hem de müşterinin bizi tercih sebepleri arasında bunu gösterebiliriz.”*

Yönetici 5. *“Sıfır stok uygulaması kullanmamaktayız. sıfır stok yöntemi uygulaması demek müşteriye tam ve zamanında eksiksiz yemek yapmak konusunda ürünleri satın aldığımız tedarikçilere tam güvenmek anlamına gelmektedir. Tedarikçilere de kendimiz kadar güvenmemiz mümkün değildir.”*

Yönetici 6. *“Sıfır stok uygulmamız yok. Stoklama maliyeti fazla olsa da bu maliyete katlanmak daha avantajlıdır.”*

Yönetici 7. *“Daima sıfır stok yöntemini kullanıyoruz. Stok bulundurmamak her zaman daha avantajlıdır. Hem ürünlerde ürün kayıplarının önüne geçilmiş olur hem de işletme için ekstra*

bir stoklama maliyetine katlanılmamış olur. Ayrıca da her daim taze ürün ile üretim yapmış oluyoruz. Böylelikle üretilen yemek çok daha lezzetli oluyor.”

Yönetici 8. *“Sıfır stok yok. Stoklama yöntemi kullanıyoruz. Son dakikada aksama yaşanmasını istemeyiz.”*

Yönetici 9. *“Sıfır stok uygulamasını hiçbir ürün kullanmıyoruz ve de doğru bulmuyoruz. Sıfır stok uygulaması için öncelikle tedarikçilerin üretim mutfağına yakın bir mesafede olması gerekmektedir ve tedarikçilere zamanında ve doğru, eksiksiz ürün getirmesi konusunda güvenilmesi gerekmektedir.”*

Yönetici 10. *“Sıfır stok yöntemini avantajlı bulmuyoruz. Stoklama maliyeti elbette ki işletmemiz için ciddi bir gider kalemi oluşturuyor. Ama tedarikçimin istenilen ürünü getirmemesi durumunda üretimim aksar.”*

Yönetici 11. *“Müşterinin önüne istenilen menüyü tam ve zamanında çıkarmak bir catering işletmesi için ilk kuraldır. Üretim yapılacak malzemeler en az bir gün önceden sayılar, kalitesi kontrol edilir. Kontrol etmeden asla üretime başlamayız. “*

Yönetici 12. *“Yemek üretimimizi zamanında ve istenilen kalitede gerçekleştirmek için ürün tedarikimizi en az bir hafta önceden stokta bulunduruyoruz. Zaten üretim için malzemeler ham madde şekilde alınıyor. Ön bir işlem gerekiyor ve bu işlem üretimden bir gün önce gerçekleştiriliyor. “*

Yönetici 13. *“Sıfır stok yöntemi bizim için dezavantaj yaratır. Üretim aksayabilir ve zamanında üretim gerçekleştirmek müşteri memnuniyeti için oldukça önemlidir.”*

Yönetici 14. *“Tedarikçilerden bir ay önce ürün alıp stokta malzememizi hazır bulunduruyoruz. Sadece sebze üretim olacağı gün satın alınıyor.”*

Yönetici 15. *“Sıfır stok ile üretim gerçekleştirmek üretim sırasında oluşabilecek dalgalanmaların hepsini göze almaktır. Tedbirli davranan bir catering işletmesi olarak bunu avantajlı bulmuyoruz. “*

Yönetici 16. *“Stoklamayı daha avantajlı buluyoruz. Satın alım sırasında ürün kalite kontrolü ve sayımı uzun zaman alıyor. Bunu üretim günü gerçekleştirmek imkânsızdır.”*

Yapılan görüşmelerde işletme yöneticilerinin %79'u stoklamayı avantajlı bulduğunu belirtmişlerdir. Gerekçe olarak da üretimde yaşanabilecek aksamaların önüne geçmek

istediklerini belirtmişlerdir. Stoklamayı tercih eden bu işletmeler satın alım sırasında sayımın ve kontrolün doğru yapılması, üretim öncesi malzemelerin ön hazırlık gerektirdiği ve bu işlemlerin uzun sürdüğü bu sebeple de satın alımın üretimden en az bir gün önce gerçekleştirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Sıfır stok yöntemi ile üretim gerçekleştiren %19 işletme yöneticisi ise bu yöntemin depolama için enerji ve işçilik gideri gerektirmediğini aynı zamanda gününde gelen malzemelerin daha taze olacağını ve bunun yemeğin lezzetini büyük ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir.

Soru 7) Hiç aşırı üretim yaşadınız mı? Böyle bir durum karşısında ne yaptınız?

Yönetici 1. *“Aşırı üretim yapılması işletmem açısından ciddi maliyet kayıplarına yol açıyor. Bu sebeple planlı şekilde üretim yapmaya çalışıyoruz. Ancak fazla üretim yapıldığında bunu çöpe atmak yerine personelime dağıtmayı tercih ediyorum.”*

Yönetici 2. *“Aşırı üretim yaşandığında bunu sokak hayvanlarına vererek ziyan etmemeye çalışıyoruz.”*

Yönetici 3. *“İsraftan ne kadar uzak durulmaya çalışılsa da aşırı üretim ile karşılaşıldı. bu durumda fazla yemekleri mutfak personelimize dağıttık.”*

Yönetici 4. *“Aşırı üretim yapmıyoruz. Müşterinin belirlemiş olduğu sayıya uygun üretim gerçekleştiriyoruz.”*

Yönetici 5. *“Müşteri sayısından her zaman için fazla üretim yapmaktayız. Az üretim ile karşılaşmak istemeyiz. Fazla kalan yemekleri israf etmeden sokak hayvanlarına vermekteyiz.”*

Yönetici 6. *“Aşırı üretim sık yaşanan bir durum değil. Bu tip kalan yemekler sokak hayvanlarına verilmektedir. Hiçbir şekilde atılmamaktadır.”*

Yönetici 7. *“Mutfakta çalışan 60 kişilik bir ekibimiz var. Aşırı üretim onayladığımız bir durum değil ancak mutlaka karşılaşılan bir durum. Bu durumda mutfak ekibine kalan yemeği dağıtmayı uygun görüyoruz.”*

Yönetici 8. *“Aslında her zaman müşteri talebi sayısınca üretim yapıyoruz. Fazla üretim o gün okula gelen öğrenci sayısı beklenenden azdı. Artan yemekleri personele dağıttık, evlerine götürdüler.”*

Yönetici 9. *“Aşırı üretim durumu yaşamıyoruz. Çünkü tahmini bir üretim yapmaktansa müşteri sayısına göre üretim yapmaktayız. Azımsanacak bir fazlalık ortaya çıkarsa bunu sokak hayvanları ile paylaşmayı doğru buluyoruz.”*

Yönetici 10. *“İsraftan kaçınıyoruz. Bu sebeple üretimi sayı ile doğru orantıda yapıyoruz. Aşırı üretim yaşanırsa artan kısımlar değerlendirilecek durumda ise çeşitli işlemlerden geçirip başka menüye dâhil ediyoruz. Değerlendirilemez bir yemek ise bunu personelimize dağıtmayı makul buluyoruz.”*

Yönetici 11. *“Aşırı üretim ile karşılaştığımız durumlarda bunu sokak hayvanları ile paylaşıyoruz.”*

Yönetici 12. *“Aşırı üretimden kaçınıyoruz. İşletme imajı için bu çok önemlidir ancak karşılaştığımız durumlarda bunu personelimiz arasında pay ediyoruz.”*

Yönetici 13. *“Fazla üretim işletme prestiji açısından kötüdür. Tahmini bir fazlalık oranına göre üretim yaptığımız için bu tip durumlar sık olmasa da maalesef ortaya çıkıyor. Bu durumlarda bu yemekleri personele dağıtmayı ya da sokak hayvanlarına vermeyi tercih ediyoruz.”*

Yönetici 14. *“Aşırı üretim karşısında bu artan yemekleri israf edip dökmek yerine sokaktaki arkadaşlarımıza veriyoruz.”*

Yönetici 15. *“Mutfakta çalışan personelimizin sayısı oldukça fazla. Aşırı üretimle çok karşılaşmasakta bu tip durumlarda personelimize bu yemekleri veriyoruz.”*

Yönetici 16. *“Aşırı üretim ile karşılaştığımızda sokak hayvanları ile bu yemekleri paylaşıyoruz.”*

Aşırı üretim hususunda ise neredeyse tüm işletmelerin en az bir kez deneyim yaşadığı söylenebilmektedir. İşletme yöneticileri okullara serviste aşırı üretim yaşandığını söylemektedirler. Öğrencilerin eksiksiz katılımı elbette ki garanti edilememektedir. Böyle bir durum karşısında fazlalığın personele dağıtıldığı belirtilmiştir. Aynı zamanda sokak hayvanları ile de bu artıklar paylaşılmaktadır.

Soru 8) Üretimde yerinde üretim mi yapıyorsunuz taşıma yöntemi mi kullanıyorsunuz? Taşıma var ise bunu fiyata dahil ediyor musunuz?

Yönetici 1. *“Tek noktadan üretim yapıyoruz ve buradan projelere dağıtım yapıyoruz.”*

Yönetici 2. *"Tek noktadan yemek üretimi yapılıp bu noktadan projelere taşıma yöntemi ile dağıtıyor. Sadece bir okul projemiz için yerinde üretim yapılıyor. Okulda uygun mutfak ve üretim alanı mevcut. Diğer projeler için ise taşıma giderini menü fiyatına ekliyoruz."*

Yönetici 3. *" Yerinde üretim yaptığımız projemiz mevcut değil. Bütün projelere tek noktadan üretim yapılmaktadır. Taşıma gideri de ciddi bir gider kalemi oluşturduğundan bu gideri de menü fiyatlarına ekliyoruz."*

Yönetici 4. *" Yerinde üretim uygulaması için projelerimizde mutfak oluşturulmalıdır. Bazı projelerimiz için uygun alan olmayışından bazı projeler için de yeterli maddiyat sağlanamadığından ortak mutfakta üretim yapıp taşıma yöntemi ile projelere götürülmektedir. Taşıma giderini de tabi ki müşteri ile kişi başı fiyat anlaşması sırasında ekliyoruz."*

Yönetici 5. *" Okul projemizde mutfak olduğundan dolayı orada yerinde üretim gerçekleştirmekteyiz. Ancak fabrikalar için ortak mutfaktan üretim yapıp buradan taşıma yöntemi ile yemekler dağıtılmaktadır. Taşıma bedeli de menü fiyatına dâhil edilmektedir."*

Yönetici 6. *"Bütün projelere tek noktadan üretim yapılıp taşıma yöntemi ile dağıtılmaktadır. Taşıma bedeli tabi ki fiyatlara dâhil edilmektedir."*

Yönetici 7. *"Tek noktada üretim ve sonrasında taşıma ile dağıtım yapıyoruz. Aslında taşıma için yakıt maliyetimiz yok sadece işçilik giderimiz var. Ama tabi ki taşıma maliyetini de menü fiyatına dâhil ediyoruz."*

Yönetici 8. *"Tek yerden üretim yapılıp dağıtıyoruz. Taşıma giderini de sene başında fiyat anlaşması döneminde tabi ki fiyata dahil ediyoruz."*

Yönetici 9. *"Ortak mutfakta üretim yapıp buradan projelere taşıma yöntemi ile dağıtım yapmaktayız. Taşıma bedeli de müşteri kişi başına fiyatına bölünerek dahil edilmektedir."*

Yönetici 10. *"Üretimi bir mutfaktan yapıp buradan diğer projelerimize dağıtım yapıyoruz. Bu dağıtım için yakıt ve işçilik giderini de sene başında yapılan fiyat anlaşmasına dahil ediyoruz."*

Yönetici 11. *"Yemek üretimini tek mutfaktan yapıp projelere dağıtım gerçekleştiriyoruz. Elbette ki bu giderde fiyata dâhil ediliyor."*

Yönetici 12. *"Okul projelerimizde mutfak mevcut. Yemek üretimimizi yerinde gerçekleştiriyoruz."*

Yönetici 13. *"Tek mutfaktan üretim gerçekleştirip, dağıtım sağlıyoruz. Belli bir gider oluşuyor. Bu gideri müşteriden talep ediyoruz."*

Yönetici 14. *"Üretimler bir mutfaktan yapılıyor. Bu sebeple projelere götürmek için belli bir yakıt ve işçilik gideri ödüyoruz. Bunu da fiyata dâhil edip anlaşmaya ekliyoruz."*

Yönetici 15. *" Sene başında üretimin tek mutfaktan gerçekleştiğini dağıtım için bir gider kalemi oluşacağını müşteriye belirtiyoruz. Anlaşmaya bu giderleri de ekleyip, fiyat anlaşmasına ekliyoruz. Aksi takdirde giderimiz gelirimizi geçer."*

Yönetici 16. *"Dağıtım yapmak sureti ile üretim bir mutfakta gerçekleştiriliyor. Dağıtım giderlerini de müşteri karşılıyor."*

İşletmelerin genel itibariyle tek noktadan üretim yaptıkları ve buradan projelere dağıtım gerçekleştirdiği söylenebilmektedir. İşletmelerin %19'u ise özellikle okul projelerinde yerinde üretim yapıldığını okul mutfağının kullanıldığını belirtmiştir. Tek noktadan üretim yapıp projelere dağıtan işletmeler, taşıma maliyetlerinin müşteri başına, menü fiyatına dahil edildiğini belirtmiştir.

Soru 9) En çok fire verdiğiniz ürün nedir?

Yönetici 1. *"En çok fire verdiğimiz ürün sebze ve meyveler oluyor."*

Yönetici 2. *"En çok sebzelerde fire olayını yaşıyoruz."*

Yönetici 3. *"En çok fireyi ekmekte yaşıyoruz. her zaman belli bir sayıda alamıyoruz. Değişkenlik gösteriyor. Ekmek tüketimi bazı yemeklerin yanında az oluyor ve bunu dengelemek zor. Bu durumda fazla kalan ekmeklerde çok değerlendirilemiyor."*

Yönetici 4. *"Fire olayı ile çok karşılaşsak da ekmek tüketimi bazen düşünülenenden az olması nedeni ile ekmek konusunda maalesef israf olmaktadır."*

Yönetici 5. *"En çok sebzeler konusunda fire verilmektedir."*

Yönetici 6. *"En çok fireyi ekmek konusunda yaşamaktayız. Üretim yahut depolarda bu tip durumlar ile karşılaşılmamaktadır. Fire vermemek için sayımlar haftalık yapılmakta, 15 günde bir depolar jel ilaçlama yapılmaktadır."*

Yönetici 7. " Fire çok karşılaştığımız bir durum değildir. Ancak mutlaka sebzelerde az da olsa fire veriliyor."

Yönetici 8. "Sebzelerde fire çok oluyor. Çünkü çabuk yıpranıyor."

Yönetici 9. "En çok fire verilen yiyecekler soğan, patates, kabak, domates gibi soyulurken ince soymak yerine hızlı olmak adına kalın soyulan yiyeceklerde verilmektedir."

Yönetici 10. "Fireyi en fazla sebze konusunda yaşıyoruz. Örneğin bir ıspanak yemeğinde neredeyse ıspanağın yarısı yemeğe dâhil edilmiyor. Bu nedenle kayıp fazla oluyor."

Yönetici 11. "En çok fire sebze konusunda yaşanıyor. Üretim hızlı olsun diye dış kabuk kısımlar soyulurken fire vermek kaçınılmaz hale geliyor."

Yönetici 12. "Ekmek konusunda ciddi fire veriyoruz. Müşteri her gün taze ekmek talep ediyor, ancak ekmek bazı günler çok tüketilen bazı günler çok tüketilmeyen bir besin olduğundan az alma imkânı da olmuyor. Çok tüketilmeyen günlerde fire veriyoruz."

Yönetici 13. " Genel olarak sebze yemeği üretimi olduğunda ya da salata üretiminde fire veriyoruz."

Yönetici 14. "Bazı meyve tatlılarında ve sebze yemeği üretiminde dış kabuk ya da yenmeyen kısım bolluğundan fire veriyoruz."

Yönetici 15. "Ekmek konusunda bu durumla karşılaşıyoruz. Tahmin edilemeyen fazla tüketimlerde ya da çok olduğunda az tüketimden kaynaklı problemler yaşıyoruz."

Yönetici 16. "Sebze ve meyve konusunda oldukça fire veriyoruz."

İşletmelerin en çok fire verdiği ürünler sırasıyla; tüketimin yemeklere göre değişkenlik göstermesi, tahmin edilememesi sebebiyle ekmek ve dayanıklılığının az olması sebebiyle sebze/meyveler olduğu söylenebilmektedir. Sebze/meyve fireleri stok yapmayan işletmeler için sorun teşkil etmiyor olsa da ekmek stoklama yöntemi ile üretim yapan işletmeler içinde sıfır stok yöntemi ile üretim gerçekleştiren projeler için de ana problem olarak görülmektedir.

5. SONUÇLAR

Hızla gelişen ve değişen dünyamızda insan istek ve beklentileri de buna paralel olarak ivme kazanmış ve değişmiştir. Hemen her konu da olduğu gibi insanların yemek tüketim şekilleri ve beklentileri de farklılaşmıştır. Eskiden genel olarak bireysel olan, toplu olduğunda ise evden yemek getirme şeklinde olan yemek tüketimleri, artık yerini çalışılan ya da kısmi zaman geçirilen yerlerde toplu yemek üretim yapan işletmeler (catering) tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu işletmelerin ise sayısı gün geçtikçe artmakta ve pazar içerisinde bir rekabete dâhil olmaktadır.

Catering işletmeleri bu rekabet içerisinde yer alabilmek için öncelikle tüketici istek ve beklentileri ile uyumlu, zamanında, kaliteli ve lezzetli üretim yapmak zorundadırlar. Bu üretimi gerçekleştirirken ise işletmelerin kendi maliyetlerini korumaları ve kara geçmeleri için doğru bir üretim planlaması yapmalarını gerekli kılmıştır. Doğru üretim planlamasını gerçekleştirilemeyen işletmeler pazar rekabeti içerisinde kaybolmaya mahkûmdurlar.

Doğru bir üretim planlaması, üretim için satın alımdan tabağın tüketiciye sunulması arasında geçen bütün zaman dilimini kapsamaktadır. Planlamanın doğru yapılabilmesi için üretimin her safhasının yani satın alımdan depolanmaya, stoklamadan üretim sonrası kayıplara kadar doğru incelenmesi ve irdelenmesi gerekmektedir. Bu işlemin doğru yapılması maliyetlerin kontrol altında tutulmasını ve işletmenin karlılığını da beraberinde getirecektir.

İşletmelerin maliyetlerini kontrol altında tutmaları satın alımın doğru şekilde gerçekleştirilmesi ile başlamaktadır. Satın alım konusunda öncelik gösterilmesi gereken husus tedariklerin doğru seçimidir. Çalışma kapsamında işletmeler tedarikçi seçimlerinde doğru zaman, en iyi ürün ve en iyi fiyat kıstaslarına dikkat etmektedirler. Ürünün doğru zamanda gelmesi üretim planlamasının doğru ilerlemesine ve üretimin müşterinin talep ettiği zamanda gerçekleşmesine olanak sağlar. İyi ürün ile gerçekleştirilen üretim lezzetli ve beğenisi yüksek olduğundan müşteri beklentisini karşılaması yüksek olasılıklıdır ve müşteri bağlılığını arttırmaktadır. İyi (uygun) fiyat ile alınan ürünün üretim maliyeti de düşük olur ve işletme için mali kazanç anlamına gelmektedir. Koçoğlu ve Avcı (2014) " Satın Alma Yöntemi" çalışmalarında etkin bir satın almanın doğru tedarikçi seçimi ile başladığından bahsetmişlerdir. Aynı çalışma içerisinde tedarikçi seçiminde doğru zaman, doğru ürün ve doğru fiyat kıstaslarının son derece önemli olduğunu defaatle tekrarlamışlardır.

Satın alınan ürünün kalitesi yemeğin kalitesini de belirleyeceği için kalite unsuru son derece önemlidir. Çalışma içerisinde bulunan catering işletmelerinin vermiş olduğu cevaplar da satın alımlarda ürün kalitesinin önemini ortaya koymuştur. Akçadağ ve Yıldırım (2004)'da toplu yemek üreticisi firmalar ile ilgili yapmış oldukları çalışmada üretimde kalitenin önemine vurgu yapmıştır. Yine Koçoğlu ve Avcı (2014) 'da kaliteyi satın alımın temel faktörü olarak görmüştür. İnsanların tüketimine sunulan yemeklerin kalitesi müşteri beğenisini arttıracak, böylelikle müşteriye başka rekabetçi işletme arama eğilimine girdirmeyecektir.

Satın alınan ürünlerin miktarı da maliyetleri son derece etkilemektedir. Talebi karşılamayacak ürün miktarı işletmeyi zor durumda bırakacak, talep fazlası ürün alımı ise maliyet fazlalığı oluşturup, üretim kayıplarına dâhil edilecektir. Çam (2009)'da yapılan çalışmayı destekler nitelikte satın alınan ürünün talebi karşılayacak ölçüde olması gerekliliğine değinmiştir. Çalışma kapsamında görüşü alınan catering işletmelerinin büyük çoğunluğu müşteri talebi ile doğru orantılı şekilde satın alım gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

Birçok işletme üretimlerinde aksama yaşamamak adına depolarında stoklama yapmaktadırlar. Bu stokların üretim miktarı ile doğru orantıda olması gerekmektedir. Eksik olan stok miktarı üretimde aksamaya sebebiyet verebileceği gibi, fazla olan stoklar zamanla fire vermeye, bozulmaya başlayabilirler ve israfa yol açarlar. Bu durum işletme için ciddi bir üretim kaybına ve maliyet dengesinin bozulmasına yol açar. Bu gibi durumlar ile karşılaşmamak için işletmeler üretim miktarlarıncaya stok yapmalıdırlar. Çalışma içerisinde görüşülen 14 işletme stoklama miktarlarını müşteri talebi doğrultusunda gerçekleştirdiğini ifade etmişleridir. 2 işletme ise sıfır stok yöntemini kullandıklarını, stoklamanın işletmeleri için fazladan bir gider miktarı oluşturduğunu, bu sebeple stok bulundurmadan üretim yaptıklarını belirtmiştir. Görüşleri alınan bu 2 işletme stok bulundurmadan üretim yaptıkları için kullanılan malzemelerin tazeliğinin de günlük olduğu ve böylece yemeğin lezzetini arttırdığını ifade etmişleridir. Ertuğrul ve Tanrıverdi(2013) çalışmalarında en iyi stok kontrolünün dengeli stok bulundurma ile yapılabileceğini vurgulamış ve stoklamanın önemli bir maliyet kalemi olduğuna değinmişleridir. Kanat(2006) ve Firuzan ve Ayvaz(2004) ise stoksuz üretimin doğru uygulanması durumunda işletme verimliliğini ve üretimde kaliteyi arttıracığını, israfın önüne geçileceğini savunmuşlardır.

Toplu yemek hizmeti veren catering işletmelerinin temel amaçları, en düşük maliyet ile en kaliteli hizmeti sunabilmektir. Ürün kalitesini düşürmeden en uygun maliyetli yemeği sunmak isterler. Bunu gerçekleştirmek için de en düşük derecede atık ve ekonomik kayıpları

önlemek en makul yöntemdir(Ceyhun Sezgin ve Özkaya, 2014: 127). Çalışma içerisinde görüşleri alınan bütün catering işletmelerinin verdikleri yanıtlarında doğruladığı gibi işletmelerin üretim kayıpları hem ekonomik boyuttaki kayıplara hem de işletme imajlarında kayıplara sebebiyet vermektedir. İşletmeler genel anlamda "üretim kayıpları israf anlamına geleceğinden müşteri gözünde israf etmeyen bir işletme her zaman bir adım öndedir" kanısı etrafında toplanmıştır ve işletme başarısında üretim kayıplarının önemi vurgulanmıştır.

Aynı zamanda üretim kayıpları menü fiyatlarını da etkileyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretim kayıplarının işletmenin üretim maliyetlerini artırması sonucunda, işletme de menü fiyatlarında değişikliğe gitmek zorunda kalmaktadır. Bu durum müşterinin işletmeye karşı güvenini sarsmakta ve istenmeyen durumların ortaya çıkmasına zemin oluşturmaktadır. Bunun dışında işletmenin imajını da zedelemektedir (Bölükoğlu ve Özgen, 2006:84).

Menü fiyatlarını etkileyen bir başka unsur ise taşıma yolu ile yiyeceklerin üretim noktasından tüketiciye aktarılmasıdır. Catering işletmeleri yerinde üretim yapmayan, mutfakları olmayan işletmeler için üretim sahasından tüketiciye taşıma hizmeti sunmaktadırlar. Bu aradaki aktarım ise üretim maliyetlerine yansımaktadır. Bu kapsamda görüşleri alınan catering işletmeleri de ortaya çıkan bu taşıma maliyetlerini menü fiyatlarına dâhil ettiklerini belirtmişlerdir.

Sonuçlar derlenecek olursa, çalışma içerisinde görüşleri alınan işletmelerin üretim kayıplarını ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için üretim planlaması ve maliyet kontrolü yaptıklarını bunun için de iki ayrı yöntem seçtikleri söylenebilir. Bunlardan ilki stok yöntemi ile üretim planlamasıdır. İşletmeler stoklarını doğru kontrol etmenin, depolarını doğru incelemenin ve üretime geçmeden ürünlerini doğru kontrol etmenin bu yöntemin ana ögesi olduğunu vurgulamışlardır. Diğer bir yöntem ise sıfır stok ile üretimi gerçekleştirmektir. Bu yöntemi kullanan işletmeler sıfır stok ile çalışmanın üretilen yemeğin tazeliğini arttırdığını ve böylece müşteri memnuniyetini sağladıklarını belirtmişlerdir. Stoklamaya gitmedikleri için de stoklama maliyetlerinin ve stokta oluşabilecek üretim kayıplarının önüne geçtiklerini ifade etmişlerdir.

Toplu yemek hizmeti sunan işletmelerin günümüzde hızla artış gösteren rekabet içerisinde payını koruyabilmesi ve yok olmaması için maliyetlerini doğru kontrol etmeleri gerektiği ve bunun için de üretim kayıplarına dikkat etmeleri gerektiği düşünülmektedir. Bu

bağlamda da çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak catering işletmelerine aşağıdaki gereklilikleri hayata geçirmeleri önerilmektedir;

- İşletmeler doğru tedarikçi seçimi yapmalı,
- Satın alım aşamasında ham madde yada yarı mamulün fiziki kontrolleri doğru şekilde gerçekleştirilmeli; akıntı, sızıntı yada üst paketlemesinde kusur bulunan ürünler tedarikçilerden alınmamalı,
- Satın alınan ürünler uygun koşullar altında muhafaza edilmeli, depoların sıcaklık ayarı ürünlerin saklanma derecesi ile uyumlu olmalı,
- Depodan çıkarılan ve üretime katılacak ürünler tekrar kontrol edilmeli, daha sonra üretim gerçekleştirilmelidir. Depoda istenmeyecek bir durum ile karşılaşılan maddeler üretime dâhil edilmemeli,
- Oluşturulan emniyet stokları ile ilgili ideal bir stok miktarı belirlenmeli,
- Stoklar düzenli aralıklar ile kontrol edilmeli, sayımları gerçekleştirilmeli,
- Aşırı üretim olmaması için müşteri talep sayısı dikkate alınmalı,
- Üretim kaybı var ise hangi aşamada ve ne miktarda oluştuğu doğru tespit edilmeli,
- Maliyetler doğru şekilde hesaplanmalı ve üretim dengesini bozan ürünler için tedbirler alınmalı,
- Üretim planlaması içerisinde uyulması gereken standartlar belirlenmelidir.

Catering işletmelerinin maliyetlerini ve üretim kayıplarını kontrol altında tutabilmeleri için bahsi geçen önerilerin uygulanması önemli bulunmaktadır. Yapılan çalışma, Hatay ili ve çevre ilçelerinde üretim kayıplarını en aza indirmek için bir takım yöntemler seçen catering işletmeleri için yeni bir bakış açısı oluşturabilme niyeti taşımaktadır.

Ayrıca bulunulan önerilerin farklı catering işletmeleri için de rahatlıkla uygulanabileceği düşünülmektedir. Hazırlanan bu çalışmanın ileride yapılacak farklı çalışmalar için kaynak oluşturması umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- ACAR, Durmuş(1998). İleri Maliyet Yönetim Yaklaşımı Olarak Hedef Maliyetleme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S:3, ss:81-95
- AKÇADAĞ, Sibel ve Armağan YILDIRIM(2004). Toplu Yemek Üreticisi İşletmelerde Çalışan Yöneticilere İlişkin Ampirik Bir Çalışma, Gıda Mühendisliği Dergisi, ss:18-27
- AKGÜN, Ali İhsan(2011). Kalite Maliyetlerinin Muhasebe Sistemi Açısından Önemi ve Muhasebeleştirilmesi, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, C:4, S:1, ss:49-80
- AKIN, Adnan(2012). Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmelerinde Uygulanabilir Fiyatlandırma Yöntemlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Gaziantep Örneği, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- AKIN, Adnan ve Aliye AKIN(2013). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Uygulanan Maliyet Kontrol Sistemlerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Gaziantep Örneği, Akademik Bakış Dergisi, S:36, ss:1-16
- AKMAN, Gülşen ve Atakan ALKAN(2006). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık AHP Yöntemi Kullanılarak Tedarikçilerin Performansının Ölçülmesi : Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, S:9, ss:23-46
- ALAGÖZ, Ali, Baki Yılmaz ve Mustafa Ay(2005). Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Hedef Maliyetleme Yönteminin Rolü ve Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, 5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, ss:47-51
- ALKAN, Hakan(2001). İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, S:2, Seri:A, ss:177-192
- ALTINBAY, Ali(2006). Etkin Bir Maliyet Yönetim Sistemi Olarak Hedef Maliyetleme Sistemi ve TMMT Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:16
- ARABACI, Mehmet(2001). Giyim Sektöründe Üretim Kayıplarının (Fire, Artık, Kusurlu Üretim ve Bozuk Ürün) Değerlendirilmesi, Maliyetlenmesi ve Maliyetlere Etkisi Bir

- Uygulama Çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe-
Denetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- ASLAN,Şehmus(2015).Sağlık Sektöründe Stok Kontrol Modeli Uygulaması, Yüksek Lisans
Tezi, Diyarbakır
- AYDIN, Cem(2009). Tedarik Zincirinde Müşteri Hizmet Düzeyi-Stok Optimizasyonu,
Yüksek Lisans Tezi,Bahçeşehir Üniversitesi,İstanbul
- BANAR, Kerim (2003). Maliyet Muhasebesi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir
- BAŞARAN, Bülent ve Ali Acılar(2008). Kobi'lerde Stokların Etkin Yönetimini Belirleyen
Etmenlerin İncelenmesi : Görgül Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1)
- BİLGİN, B. ve Ü.C. ERKAN(2008). Bir Hazır Yemek İşletmesinde HACCP Sisteminin
Kurulması, Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi, 5(3), ss:267-281
- BOZDEMİR, Enver ve M. Suphi Orhan(2011). Maliyet Kontrol Aracı Olarak Hedef
Maliyetleme Yönetiminin Türk Otomotiv Sanayinde Uygulanabilirlik Düzeyinin
İncelenmesi, C:25,S:2,ss:163-179
- BÖLÜKOĞLU, İlhan ve Işıl ÖZGEN(2006). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Standart Maliyet
Sistemi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:8, S:1, ss:71-
88
- CEYHUN SEZGİN, Aybuke ve Fügen Durlu ÖZKAYA(2014).Toplu Beslenme Sistemlerine
Genel Bir Bakış, Akademik Gıda 12(1), ss:124-128
- CÜNEDİOĞLU, Ahmet(1995). Otel İşletmelerinde Stok Yönetimi, Gazi Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- ÇAĞLAR, Ahmet(2009). Sınıf Öğretmenlerinin Öğretimsel Etkinliklerin Yönetiminde Dikkat
Çekme ve Sürdürme Davranışlarının İncelenmesi, Çukurova Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- ÇALIŞKAN, Sibel(2008). Mersin ve Adana İllerinde Toplu Yemek Üretimi Yapan Bazı
İşletmelerde Mutfak Planlamasının ve Kullanılan Araç-Gereçlerin Standartlara Göre

Uygunluk Durumunun İncelenmesi, Çukurova Üniversitesi ,Fen Bilimleri Enstitüsü ,
Yüksek Lisans Tezi

ÇAM, Mustafa (2009). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek içecek Maliyet Kontrolünün Önemi ve Akdeniz Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Anket Çalışması, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:11 , ss: 503-524

ÇOLAK, Tuğba ve Fikri Akdeniz(2008). Elyaf İşletmelerinde İstatistiksel Süreç Kontrolünün Uygulanması, Ç.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü , C:17, S: 5, ss.86-94

DEMİR, Semra ve Sevgi ÖZDEN(2013). Sınıf öğretmenlerinin Öğretimsel Stratejilere Yöntemlere ve Tekniklere İlişkin Görüşleri: Hayat Bilgisi Dersine Yönelik Tanılayıcı Bir Çalışma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:14,ss: 59-75

DEMİRBAŞ, Zeycan Aydan(2010). Verimlilik Arttırma Tekniği Olarak Metot Etüdünün Bir Hazır Giyim İşletmesinde Uygulanmasının İşletme Performansına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Ünive4rsitesi

DEMİRÖZ, Albulkadir(2006). Üretim İşletmelerinde Firelerin, Artıkların, Kusurlu ve Bozuk Mamul Maliyetlerinin Hesaplanmasına İlişkin Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Soayl Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Niğde

DOĞDUBAY, Murat ve Mehmet SARIOĞLAN(2010). Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Ünitelerinde Üretim Dengesini Bozan Üretim Kayıplarının Rapor Edilmesi, TUBAV Bilim Dergisi, C: 3, S:1, ss:106-116

DOĞDUBAY, Murat(2006). Büyük Ölçekli Otellerdeki Yiyecek-İçecek Departmanlarının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği (Karşılaştırılmalı Bir Uygulama), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Balıkesir

DURDUDİLER, Mehmet(2006). Perakende Sektöründe Tedarikçi Performans Değerlemede AHP ve Bulanık AHP Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

- EKERGİL, Vedat(1999). Safha Maliyeti Sisteminde Üretim Kayıplarının Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama, Eskişehir Anadolu Üniversitesi .sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir
- ELEVLİ, Sermin ve Sema BEHDİOĞLU(2006). İstatistiksel Proses Kontrolü Teknikleri ile Kömür Kalitesindeki Değişkenliğin Belirlenmesi, Bilimsel Madencilik Dergisi, C: 45, S:3 , ss:19-26
- ERTUĞRUL, İrfan ve Yasemin Tanrıversisi(2013). Stok Kontrolde ABC Yönetimi ve AHP Analizlerinin İplik İşletmesine Uygulanması, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C:5,S:1, ss:41-52
- FINDIK, Hakkı(2016). İç Kontrol Sisteminde Satın Alma ve Ödeme Faaliyetlerine Yönelik Riskler ve Alınabilecek Önlemler, İşletme Araştırma Dergisi, ss:640-662
- GÖKMENOĞLU, Seyit Muharrem, Mustafa Akal ve Remzi Altunışık(2012). Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler, 13(4), ss: 3-43
- GÜL, Kudret ve Halil Ergün(2010). Endüstriyel Yiyecek İşletmelerinde Maliyet Azaltıcı Yöntemler ve Bir Uygulama, Muhasebe ve Finansman Dergisi, S:45, ss: 127-145
- Hammer M. (2001). The Superefficient Company. Harvard Business Review, 79(9), 84.
- HENKE, Emerson O.; Charlene W. SPOEDE(1991).Cost Accounting Managerial Use of Accounting Data, PWS-KENT Publishing Com., USA
- HORNGREN, Charles T.; G. FOSTER ; Srikant M. DATAR(2005). Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Prentice-hall publication,12th edition,USA
- İŞİK, Işıl ve Berna Burcu Yılmaz(2016). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü: Bir Otel İşletmesinin Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri Üzerine İnceleme, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 11:1
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi ve Ümit ALNİAÇIK(2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), Beta Yayıncılık,İstanbul
- Johnstone, R., Quinlan, M. ve Walters, D. (2004).Statutory OHS Workplace Arrangements for the Modern Labour Market, (Working Paper: 22), Australian National University
- Jones, P., (1993). Food Service Operations. London: Cassell Educational Ltd.

- KALAYCIOĞLU, Ahmet(2006). Üretim Programından Kaynaklanan Üretim Kayıplarının Azaltılması, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi
- KARAHAN,Mehmet ve Şehmus Aslan(2016). Bir Çimento Fabrikasında Ham Madde Stok Kontrolü Uygulaması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:21,S:3, ss:773-783
- KAYA, Nurullah(2004).Etkin Stok Yönetimi ve Türkiye'de Bir Uygulama, Doktora Tezi, Erzurum
- KEHOE D. and N. BOUGHTON (2001). Internet Based Supply Chain Management: A classification of Approaches To Manufacturing Planning and Control. Internatioal Journal of Operations & Production Management, 21(4), ss: 516-524.
- KOÇOĞLU, Cenk Murat ve Muharrem Avcı (2014). Satın Alma Yöntemi : Teorik Bir Çalışma, Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(3)---FİRUZAN, Ali Rıza ve Yusuf Yüksel Ayvaz (2004). Yeni Bir Felsefe Işığında Yan Saniyelerden Beklenenler ve Tam Zamanında Üretim, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C:11, S:1 , ss:19-26
- KOPCZAK, L.R. (1997). Logistics Partnership and Supply Chain Restructuring. Survey Results From The US Computer Industry. Production and Operations Management,6(3), 226-247.
- KÖSE, Zeynep Ceren(2015). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Michelin Yıldızı Standartlarının Uygulanması: Hamburg Le Canard Restoran Örneği, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- KUTLU, Hüseyin Ali ve Ali Rıza AĞ(2016). Üretim İşletmeleri Açısından Safha Maliyet Sisteminin İncelenmesi: Aşkale Çimento Fabrikasında Bir Uygulama, International Online Journal of Educational Sciences, V:1, Issue : 1
- KÜÇÜK, Orhan ve Fatih ECER(2010). İmalatçı İşletmelerde Uygun Tedarikçi Seçimi: Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Bir Kobi Uygulaması,Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,C:22,S:2 ss:435-450
- MERIRITY, S. And C.P. ALLEN. (1991). *Cost Accounting*. Third Edition, Toronto
- MUTLU, Dilek(2006). Stokların Planlanmasında Üretim Modeli ve Bir Uygulama, Eskişehir

- Oğuzhan, Pınar ve Filiz Yangılar(2014).Su Ürünlerinin Hazır Yemek Teknolojisindeki Yeri ve Önemi, Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi,C:7 , S:1, ss:65-76
- ÖNDER, Emel (2009). Maliyet Türleri ve Sınıflandırılması, İstanbul Teknik Üniversitesi
- ÖZBEK, Çağlayan(2007). Verimlilik Arttırma Teknikleri, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi
- ÖZDEMİR, Murat(2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1)
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve M.Suat Aksoy(2005). Organizasyonlarda Sabotaj : Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yöntemi, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:6, S:1,ss:95-109
- ÖZEN, Yener ve Abdulkadir GÜL(2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örnekleme Sorunu, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, S:15,ss:394-422
- ÖZKAN BAKMAY, Fulya(2008). Tam Zamanında Üretim Sisteminin Üretim Maliyetleri - Maliyet Muhasebesi Üzerindeki Etkileri Teknik Masura Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. ' de Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin
- ÖZULUCAN, Abitter(1999). Sanayi İşletmelerinde Üretim Kayıplarının Maliyetlere Etkisi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Muhasebe-Denetim Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul
- PATIR, Sait(2009). İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri ve Kontrol Grafiklerinin Malatya'daki Bir Tekstil (İplik Dokuma) İşletmesinde Bobin Sarım Kontrolüne Uygulanması, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,C:12, S:18
- PEKMEZCİ, Aytaç(2009). Gıda Sektöründe İstatistiksel Kalite Kontrol Grafiklerinin Bir Uygulaması,SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi C:1, S:16, , ss:131-141
- Powers, T.S. (2003). Introduction To Management İn The Hospitality Industry. New York: Wiley
- SEZEN, Bülent (2004). Tedarik Zincirinde Stok Yönetimi Problemleri için Elektronik Tablolar Yard m ile Simülasyon Uygulaması, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, S:1,C:11

- Sönmez, Ersan(2007). Tam Zamanında Üretim Sisteminde Maliyet Muhasebesi Sisteminin Yapısı ve İşleyişi, Eskişehir Osmangazi Üniveristesi Sosyal Bilimler Dergisi, C:8, S:2, ss:69-90
- SULAK, Harun(2008). Stok Kontrolü ve Ekonomik Sipariş Miktarı Modellerinde Yeni Açılımlar : Ödemelerde Gecikmeye İzin Verilmesi Durumu ve Bir Model Önerisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta
- ŞAHİN, Orhan(2013). İstatistiksel Proses Kontrolünde Proses Yeterlilik Analizi ve Tekstil Endüstrisinde Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:27, S: 2,ss:253-271
- TANRIVERDİ, Yasemin(2010).Tedarik Zinciri ve Stok Yönetimi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Denizli
- TAŞÇI, Hasan (2004). Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulama Örneği, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara
- TAYYAR, Pakize(1998). Sanayi İşletmelerinde Üretim Kayıplarının (Fire, Artık, Kusurlu Mamul ve Bozuk Mamul) Verimlilik Açısından Kontrolü ve Bir Uygulama: Çanakkale Seramik Fabrikası A.Ş.' de Uygulama, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale
- TEKNECİ ÖNAL, Ümmühan(2010). Kalite Maliyetleri İle Kalitesizlik Maliyetlerinin Karşılaştırılması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- TOPOYAN, Mert(2003). Gıda Sektöründe Kritik Kontrol Noktaları ve Tehlike Analizleri (HACCP) ve ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi İlişkisinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- UPCHURCH,Alan(2002). Cost Accounting Principles and Practice, Prentice-hall publication,Great Britain
- UTKU, Mehmet(2015). Şarap Üretim İşletmelerinde Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Denizli

UZUN, Özlem(2012). Üretim İşletmelerinde Safha Maliyet Sisteminin Önemi Aydın İlinde Süt ve Süt Ürünleri İşletmesinde Örnek Bir Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın

Wood, R.C. (2000). Strategic Questions in Food and Beverage Management. Reed Educational and Professional Publishing Ltd. London, ss.17-18

YENİŞEHİRLİOĞLU, Emirhan ve Oğuz TÜRKAY(2013). Turistlerin Konaklama İşletmelerinde Kabul Görme Düzeyine Yönelik Algılama ve Sorunlar: Karşılaştırmalı Nitel Bir Araştırma, Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, S:1,C:1

YILDIZTEKİN, İhsan(2005).Kalite Maliyetleri Ölçümlerinde Belirlenen Fırsat Maliyetleri, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,C:1, S:19, ss:401-422

YILMAZ, Yaşar(2007). Otel ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi, 1. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara

YÜZBAŞIOĞLU,Nedim(2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:12 ss:387-410

internet kaynakları

<https://www.muhasebeturk.org/nedir/tam-fire-nedir-ne-demek> (09.11.2017)

<https://www.muhasebeturk.org/nedir/1kismi-fire-nedir-ne-demek> (09.11.2017)

EKLER

Ek.1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma Hatay ilinde bulunan catering işletmelerinin üretim kayıplarını giderme konusunda yapmış olduğu çalışmaların ölçülmesi ve açıklaması amacı ile yapılmaktadır. Araştırma tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır ve elde edilen bilgiler kesinlikle başkaları ile paylaşılmayacak ve çalışma içerisinde işletme ismi verilmeyecektir. Bir yüksek lisans tezinin araştırma bölümünde kullanılacak olan anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Nurbanu KALKAN

Maliyet kontrolü

1. Satın alımlarda önceliğiniz nedir? ürünün kalitesi mi fiyatı mı daha önemli bir etken?
2. Satın alma aşamasında depoya ürün çekiminiz talebe göre mi tahmini fazlalık oranına göre mi belirleniyor?
3. Önceden belirlenmiş satın alma şartnameniz var mı?
4. Tesellüm sırasında fiyat uyumsuzluğu yaşanıyor mu? Bu konuda önleminiz nedir?
5. Ürün satış fiyatınızı neye göre belirliyorsunuz?
6. Standart porsiyon kullanıyor musunuz?
7. Hedef gelir çizelgeniz var mı?
8. Her müşteri tipi için, her proje için standart kalitede mi üretim yapıyorsunuz? Değişlik var ise hangi konularda?
9. Üretim planlaması yaparken önem verdiğiniz noktalar nelerdir? standart talebe mi yoksa tahminlere göre mi planlama yapıyorsunuz?
10. Yüksek maliyetli ürünlerin üretimini dengelemek için bir uygulamanız var mı?
11. Tedarikçi seçiminizi neye göre yapıyorsunuz? İkame tedarikçi bulunduruyor musunuz?
12. Tedarikçi firmalarla imzaladığınız bir anlaşma var mı? var ise anlaşmalarınızda süre kısıtınız nedir? Sizce uzun süreli anlaşmalar mı kısa süreli anlaşmalar mı daha avantajlı?

Stok yönetimi

1. Emniyet stoğu uyguluyor musunuz? ham madde dayanıklılığının emniyet stoklarınızı düzenlemenizdeki etkisi nedir?
2. İdeal stok miktarınız nedir?
3. Düzenli aralıklarla stok yenileme yapıyor musunuz?
4. Stok bulundurmama sorunu yaşıyor mu? Stokta kalmayan bir ürünle ilgili herhangi bir olay yaşandı mı? Bu durumu nasıl idare ettiniz?
5. Ham madde stokları ile mi çalışıyorsunuz yoksa yarı mamul mü?
6. Stok bulundurma maliyeti işletmeniz açısından etkili bir gider kalemi mi?
7. Sizce işletmeler açısından stok maliyetine katlanmak mı avantajlıdır stoklamama yoluna gitmek mi?
8. Stok maliyet kontrolünüz düzenli kontrol ediliyor mu? bu konuyla ilgilenen ayrıca bir personel var mı?
9. Stoklarınızı depolamada özel önlem ve uygulamalarınız var mı? bu uygulamaları kontrol eden bir personeliniz var mı?

Ürün Kayıpları

1. Sizce üretim kayıpları işletme ve prestij açısından nasıl bir öneme sahiptir?
2. Fire, kusurlu ürün, bozuk ürün ve artıkları nasıl değerlendirirsiniz? Bu tip durumlar karşısında önleminiz ya da uygulamalarınız nedir?
3. Üretim giderlerini azaltma ile ilgili uygulamalarınız var mı? varsa nedir?
4. Üretimde standart olmayan ölçüleme aletleri kullanıyor musunuz?
5. Eş zamanlı üretim yapıyor musunuz?
6. Sıfır stok uygulamanız var mı? sıfır stok uygulamasının avantaj ve dezavantajları sizce nedir?
7. Hiç aşırı üretim yaşadınız mı? Böyle bir durum karşısında ne yaptınız?
8. Üretimde yerinde üretim mi yapıyorsunuz taşıma yöntemi mi kullanıyorsunuz? Taşıma var ise bunu fiyata dâhil ediyor musunuz?
9. En çok fire verdiğiniz ürün nedir?
10. Kullanılan artık yağları nasıl değerlendiriyorsunuz? Geri dönüşümle ilgili bir uygulamanız var mı?