

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

4 VE 5 YILDIZLI OTELLERDE YİYECEK-İÇECEK
MALİYET KONTROL SİSTEMİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Haydar BULUT

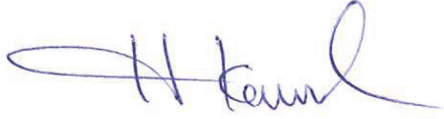
Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Gonca Güzel ŞAHİN

ANKARA-2014

ATILIM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Haydar Bulut tarafından hazırlanan "4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Sistemi: Ankara İli Örneği" başlıklı bu çalışma, 15.01.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Yönetimi Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr., Hasan Kaval (Başkan)



Prof. Dr., Doğan Cansızlar (Üye)



Yrd. Doç., Gonca Güzel Şahin (Danışman)

ÖNSÖZ

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemlerini değerlendirmeye yönelik yapılan bu çalışmada, Ankara'da dört ve beş yıldızlı otellerin maliyet kontrol süreci irdelenmektedir. Çalışmamın proje aşamasından tamamlanmasına kadar büyük katkısı olan ve her aşamada gerekli desteği sağlayan değerli danışmanım Yrd. Doç. Gonca Güzel ŞAHİN'e, manevi desteğini vererek akademik çalışmalarımın rahatlıkla yapabilmemi sağlayan Sayın Abdurrahman Karamanlıoğlu ve Rahime Hande Karamanlıoğlu'na, teşekkürü borç biliyorum. Ayrıca, yaşamımın her anında olduğu gibi tezim süresince de desteğini her zaman hissettiğim annem Menşur BULUT'a ve her zamanki gibi tezimin her aşamasında da yardımını, sabrını ve sevgisini benden esirgemeyen eşim Şule Çınar BULUT'a teşekkür ediyorum.

Haydar BULUT

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK-İÇECEK MALİYETLERİNİN ÖNEMİNE GENEL BAKIŞ

1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI, SINIFLANDIRILMASI VE GENEL ÖZELLİKLERİ	2
1.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	2
1.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	3
1.1.3. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı ve Bu Yapı İçerisinde Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Yeri ve Önemi.....	5
1.2. MALİYET KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ	7
1.2.1. Maliyet Kavramı.....	7
1.2.2. Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyetinin Özellikleri	8
1.2.3. Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü.....	10

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMİ

2.1. TANIMI.....	12
2.2. AMAÇLARI.....	12
2.2.1. İşletmenin Varlıklarını Korumak.....	12
2.2.2. Bilgilerin Doğruluk ve Güvenilirliğini Sağlamak	13

2.2.3.	Faaliyetlerin Politika ve Yasalara Uygunluğunu Sağlamak.....	14
2.2.4.	Kaynakların Verimli ve Ekonomik Olarak Kullanımını Sağlamak 14	
2.2.5.	Belirlenmiş Amaçlara ve Hedeflere Ulaşılmasını Sağlamak.....	15
2.3.	İÇ KONTROL SİSTEMİNİN BİLEŞENLERİ	15
2.3.1.	Kontrol Ortamı	15
2.3.2.	Risk Değerleme.....	16
2.3.3.	Kontrol Faaliyetleri.....	17
2.3.4.	Bilgi ve İletişim Sistemleri.....	19
2.3.5.	Gözlemeleme	20
2.4.	İÇ KONTROL SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	21
2.5.	İÇ KONTROL SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASINDAKİ SINIRLAR.	22
2.6.	İÇ KONTROL SİSTEMİNDE DIŞ KAYNAK (OUTSOURCE) VE EŞ KAYNAK (CO-SOURCE) KULLANIMI.....	23
2.7.	İÇ KONTROL SİSTEMİNİN TANIMLANMASI.....	23
2.7.1.	Not Alma Yöntemi	24
2.7.2.	Anket Yöntemi.....	24
2.7.3.	Akış Şemaları Yöntemi.....	25
2.8.	OTEL İŞLETMELERİNDE İÇ KONTROLÜN GEREKLİLİĞİ	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ

3.1.	SATIN ALMA AŞAMASI.....	27
3.1.1.	Satın alma Prosedürü ve Yöntemleri.....	27
3.1.2.	Satıcıların Seçimi	33
3.1.3.	Satın Alma Sırasındaki Beklentiler	35

3.1.4.	Muhasebenin ve Diğer Bölümlerin Satın Almayı Denetlemesi .	36
3.2.	TESELLÜM (TESLİM ALMA) KONTROLÜ	36
3.2.1.	Tesellüm Prosedürü	37
3.2.2.	Tesellüm Esnasında Yapılması Gerekenler	39
3.3.	DEPOLAMA VE ORGANİZASYON İÇİ DAĞITIM KONTROLÜ	41
3.3.1.	Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Amaçlarına Göre Depo Çeşitleri	42
3.3.2.	Depoların Özellikleri	42
3.3.3.	Depolama Prosedürü ve Ambar Kayıtları	45
3.3.4.	Stok kontrolü	47
3.4.	ÜRETİM KONTROLÜ	52
3.4.1.	Üretim Kontrolünün Kapsamı	53
3.4.2.	Menü Planlaması.....	54
3.4.3.	Satış Tahminleri	56
3.4.4.	Standart Reçeteler	56
3.4.5.	Porsiyon Kontrolünün Yapılması	59
3.4.6.	Personel ve Müşteri Yiyeceklerinin Birbirinden Ayırt Edilmesi..	60
3.5.	GELİR KONTROLÜ	60
3.5.1.	Manuel Yöntemler	61
3.5.2.	Mekanik Gelir Kontrol Yöntemi.....	69
3.5.3.	Bilgisayarlı Gelir Kontrol Yöntemi.....	70
3.5.4.	Özel Amaçlı Gelir Kontrol Yöntemi.....	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİ

4.1.	BASİT MALİYET ANALİZ YÖNTEMLERİ	75
4.1.1.	Basit Günlük Maliyet Kontrol Yöntemi	75

4.1.2. Basit Aylık Maliyet Kontrol Yöntemi.....	76
4.2. AYRINTILI MALİYET ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	79
4.2.1. Harris, Kerr and Forster Yöntemi.....	79
4.2.2. Horwath and Horwath Yöntemi	81
4.3. STANDART MALİYET ANALİZ YÖNTEMİ	82
4.4. POTANSİYEL MALİYET ANALİZ YÖNTEMİ	85

BEŞİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİ ARAŞTIRMASI

5.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ	87
5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	87
5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	88
5.4. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	88
5.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	89
5.6. VARSAYIMLAR	89
5.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ	89
5.8. VERİLERİN TOPLANMASI.....	89
5.9. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	90
5.10. VERİLERİN ANALİZİ	90
5.11. BULGULAR	92
5.12. TARTIŞMA	107
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
SONUÇLAR	110
ÖNERİLER.....	112
EKLER.....	113

EK1: Turizm İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri	
Anketi	113
KAYNAKÇA	121
ÖZET	129
ABSTRACT	130

GCCRIS

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Orta Büyüklükte Bir Otelin Organizasyon Şeması	6
Şekil 2 Büyük Otellerde Yiyecek-içecek Bölümünün Otel Organizasyonu içinde Yapılanması.....	6
Şekil 3 Ambar Yiyecek-İçecek Alındı Formu	39
Şekil 4 Taze olarak saklanan çeşitli gıdalar için önerilen depolama sıcaklıkları, bağıl nem oranları ve depolama ömürleri.....	44
Şekil 5 Yiyecek-İçecek Zaiyat Formu	48
Şekil 6 Envanter Tablosu	49
Şekil 7 Standart Reçete Kartı	57
Şekil 8 Sipariş Fişi (CaptainOrder)	63
Şekil 9 Adisyon (Hesap Pusulası)	64
Şekil 10 Günlük Kasiyer Raporu Örneği.....	65
Şekil 11 Çek Örneği	67
Şekil 12 Garson Bonosu.....	68
Şekil 13 Ödenmez Çeki Örneği	72
Şekil 14 Yiyecek Maliyet Raporu	77
Şekil 15 Harris, Kerr and Forster maliyet kontrol isteminin uygulanmasına ilişkin bir örnek.	80
Şekil 16 Horwath and Horwath yöntemine göre günlük ambar giriş ve çıkış raporu	82
Şekil 17 Günlük Standart Yiyecek Maliyet Raporu	85

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Güvenilirlik İstatistikleri	90
Tablo 2 Katılımcıların Kişisel Özellikleri.....	92
Tablo 3 Çalışmaya Katılan Oteller ile İlgili Genel Bilgiler	93
Tablo 4 Maliyet Kontrol Yöntemlerinin Uygulanma Sıklığı	94
Tablo 5 Maliyet Raporlarında İncelenen Sonuçlar.....	95
Tablo 6 Yiyecek-İçecek Maliyet Karşılaştırmaları ve Uygulama Sıklıkları ...	96
Tablo 7 Teslim Alma İşlemini Yapan Personellerle İlgili Araştırma Sonuçları	96
Tablo 8 Satın Alma Birimi İle ilgili Araştırma Sonuçları.....	97
Tablo 9 Menülerin Fiyatlandırma Yöntemi	98
Tablo 10 Menü Planlaması Yapan Yetkililer.....	98
Tablo 11 Menü Fiyatlandırması Yapan Yetkililer	99
Tablo 12 Üretimde Standart Reçete Kullanımı ve Porsiyon Kontrolü Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 13 Maliyet Kontrol Sürecinde Bilgisayar Kullanımı	100
Tablo 14 Kasiyer Denetimi	100
Tablo 15 Otellerin Kullandıkları Maliyet Kontrol Yöntemleri.....	100
Tablo 16 Sınıflarına Göre Otellerin kullandıkları Maliyet Kontrol Yöntemleri	101
Tablo 17 Maliyet Kontrol Birimi ve Standart Reçete Uygulaması Arasındaki İlişki.....	102
Tablo 18 Maliyet Kontrol Yöntemlerine İlişkin Verilen İfadelere Katılım Düzeyi	103
Tablo 19 Eğitim Durumu ve Otel'in Fiziki Yapısı Arasında ki İlişki.....	104
Tablo 20 Otelin Yatak Kapasitesi ve Otelde Bağımsız Bir Maliyet kontrol Biriminin Olması Arasında ki İlişki	105
Tablo 21 Maliyet Kontrol Sürecinde Bilgisayardan Yararlananlar ile Müşteri Tahsilinde Bilgisayar Destekli Sistemlerin Kullanımı Arasında ki İlişki	106
Tablo 22 Eğitim Durumu ile "İşletme sahibi ve yöneticilerin eğitim durumu maliyet kontrolünde etkilidir." İfadesi Arasındaki İlişki Düzeyi	107

KISALTMALAR

FİFO: İlk Giren İlk Çıkar

LİFO: Son Giren İlk Çıkar

T.C.: Türkiye Cumhuriyeti

TTK: Turizm Teşvik Kanunu

İ.İ.B.F.: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

GCCRIS

GİRİŞ

Otel işletmeleri her geçen gün artmaktadır. Karlılık oranlarının birçok sektörden daha fazla oluşu yatırımcıların artmasına ve bu artışın daha sonra rekabet koşullarının ağırlaşmasına ve esnek bir yapıya dönüşmesine neden olmuştur. Bu endüstriye yatırım yapacak kişi ve yöneticilerin menü planlaması konusuna gereken önemi vermelerini zorunlu kılmıştır.¹

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrol süreci, menü kontrolüyle başlar. Menü sadece bir tür kontrol aracı değil aynı zamanda reklam, satış ve pazarlama aracıdır.² Menü'nün bu birden fazla fonksiyona sahip olmasından dolayı, işletmelerin maliyet kontrolünden önce menü içeriklerini planlı ve birbiriyle uyumlu bir şekilde oluşturmaları gerekmektedir. Uyumlu olmaması durumunda tüm maliyet kontrol süreci karmaşık bir hal alabilir.

Otel işletmelerinde oda satış geliri önemli bir yer tutmasının yanında yiyecek ve içecek satış gelirleri de önemli bir yer edinmektedir. Hatta bazı otellerde yiyecek içecek satış gelirleri oda gelirlerinin önüne geçmiştir. Karlılığı arttırmak ve gereksiz israfı önlemek için yiyecek-içecek girdi ve çıktıların kontrol altına alınması kaçınılmaz olmuştur. Daha önceleri bilgisayarla kontrol etmek çok yaygın değilken bugün bilgisayarlar otel işletmelerinin vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir. Ayrıca daha önce küçük ölçekli işletmeler varken şimdi büyük işletmeler hatta çok uluslu işletmeler pazarda yerlerini aldılar. İşletmelerin faaliyetleri ne olursa olsun kontrolsüz bir üretimle başarıya ulaşılamayacağı fikri yaygınlaştı ve maliyetlerin kontrolü önem kazandı.

¹ HACIOĞLU, N., GİRİTLİOĞLU, İ., **İstanbul Bölgesindeki Mutfak Yöneticilerinin Menü Planlamasına Bakış Açılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul, 1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler, 2007, s. 56.

² NINEMEIER, D. Jack, **Planing and Control For Food and Beverage Operation**, Michigan, American Hotel and Lodging Association, 5. Baskı, 2001, s.132

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK-İÇECEK MALİYETLERİNİN ÖNEMİNE

GENEL BAKIŞ

Bu bölümde otel işletmelerinin özellikleri ve maliyet kavramı hakkında genel bilgilere değinilecektir.

1.1.KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI, SINIFLANDIRILMASI VE GENEL ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde konaklama işletmelerinin tanımı, özellikleri ve sınıflandırmalarından bahsedilecek. Daha sonra otel işletmelerinin organizasyon yapısından ve yiyecek-içecek bölümünün bu organizasyon içerisindeki yerinden bahsedilecektir.

1.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

“İnsanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zaman ki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki, genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünüdür.”³

“Konaklama işletmeleri; insanların sürekli olarak yaşadığı yer dışında çeşitli nedenlerle yaptıkları gezilerde onların konaklama, yeme-içme ve eğlence gibi bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir.”⁴

Tanımdan da anlaşılacağı üzere turizm olayı insanların seyahat ve konaklamalarında oluşan ihtiyaçları karşılayan, bu ihtiyaçları karşılarken insanların verdikleri ücretin karşılığını vermeyi amaçlayan olayların tamamıdır.

Konaklama işletmelerinin özellikleri;

- Konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetin uzun süre stoklanması yapılamadığından üretildiği anda tüketilmesi gerekir. Diğer

³ TOSKAY, Tuncay, **Turizm Olayına Genel Yaklaşım**, İstanbul, Der Yayınları Yayınevi, 1983, s. 39.

⁴ ARAS, Haşim, **Konaklama işletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Devran Matbaası, 1993, s. 4.

bir ifade ile bugün satılmayan odayı bir gün sonraya aktarmak mümkün değildir. Günün de satılmayan oda konaklama işletmesi için bir kayıptır.⁵

- Konaklama işletmelerinde çalışanlar arasında işbirliği gerekir. Organizasyonun sistemli bir şekilde oluşturulması gerekir.
- Konaklama işletmeleri yedi gün yirmi dört saat durmaksızın hizmet verir.
- Turizm sektöründe beklentinin ekonomik ve politik koşullardan dolayı net olarak kesinleştirilememesinden ve sabit giderlerinin fazla olması sebebiyle risk faktörü epeyce yüksektir.
- Konaklama işletmelerinde emek yoğun bir iş gücü vardır. İnsan faktörü çok önem taşır. Otomasyona gidilmesi kısıtlıdır. Bu hizmetin üretime ve tüketime sunulması yeterli bilgi ve beceri ile donatılmış tecrübeli çalışanlar ile mümkündür.⁶
- Turizm sektörü dinamik bir yapıya sahiptir. Çağın gerekliliğine ve moda bağlı olarak sürekli kendisini yeniler.

Özelliklerden de anlaşılacağı gibi turizm sektörüne olan talep çok esnektir. Çeşitli sebeplerle tüketici tercihleri başka alanlara kolayca kayabilmektedir. Turizm sektöründe meydana gelebilecek dalgalanmalar konaklama tesislerini de doğrudan etkiler.

1.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılması genel kabul görmüş bazı kriterler çerçevesinde dikkate alınarak yapılmıştır. Şu şekilde sınıflandırılabilir⁷;

- a) Faaliyet sürelerine göre
 - Yıl boyu açık oteller
 - Sezonluk (mevsimlik) oteller
- b) Ulaştırma araçlarına olan bağımlılıklarına göre

⁵ HACIOĞLU, Necdet, **Turizm Pazarlaması**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1989, s. 13.

⁶ AKTAŞ, Ahmet, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Balıkesir, 1985, s. 23.

⁷ ŞENER, Burhan, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Gazi Yayınevi, 1990, s. 23.

- Havaalanı otelleri
- İstasyon otelleri
- Liman otelleri
- Karayolu kavşak noktalarındaki oteller
- c) Mülkiyetlerine göre
 - Özel mülkiyete ait oteller
 - Kamuya ait oteller
 - Karma mülkiyetli oteller
- d) Hizmetin sunulması açısından
 - Ailelere hizmet sunan oteller
 - İş adamlarına hizmet sunan oteller
- e) Karşıladıkları konaklama ihtiyaçlarının türü bakımından oteller
 - Şehir otelleri
 - Kıyı otelleri
 - Kaplıca otelleri
 - Dağ otelleri
- f) Büyüklüklerine göre⁸
 - Çok küçük oteller (25 veya daha az odalı oteller)
 - Küçük oteller (Oda kapasitesi 25-100 arası olan oteller)
 - Orta büyüklükteki oteller (Oda kapasitesi 101-299 arası olan oteller)
 - Büyük oteller (yatak kapasitesi 300'den fazla olan oteller)

Büyüklük kavramı ülkeden ülkeye veya zaman içerisinde değişebilmektedir. Genellikle şu kriterler göz önüne alınmaktadır.⁹

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

⁸ MAVİŞ, Fermani: **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert modeli Uygulaması**, Eskişehir, AçıköğretimFak.Yay., 1985, s. 23.

⁹ YILMAZ, Yaşar, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, 2010, s.10.

- Ek ünitelerin çeşitliliği

Turistik oteller; 12.03.1982 tarih ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanun'unun (TTK) 37. Maddesinin A fıkrasının 2. maddesine göre çıkarılan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği'nin belirlediği kriterlere göre sınıflandırılmıştır.¹⁰

Buna göre otel işletmeleri beş ana grupta toplanmıştır:

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

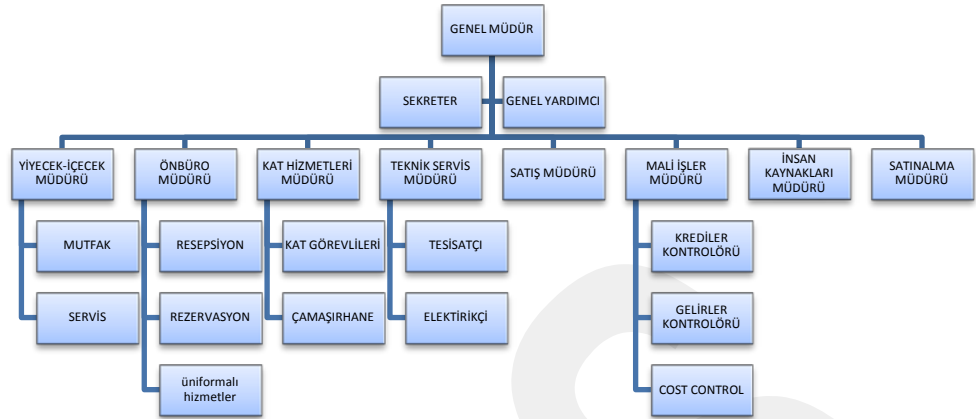
1.1.3. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı ve Bu Yapı İçerisinde Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Yeri ve Önemi

Otel işletmesinin büyüklüğü, kuruluş yeri, tesis planı, personel sayısı, sunulan hizmetin çeşidi ve benimsenen işletme politikalarının birbirinden farklı olması gibi nedenler otel işletmelerinde birçok organizasyon şemasının oluşmasına neden olmuştur.

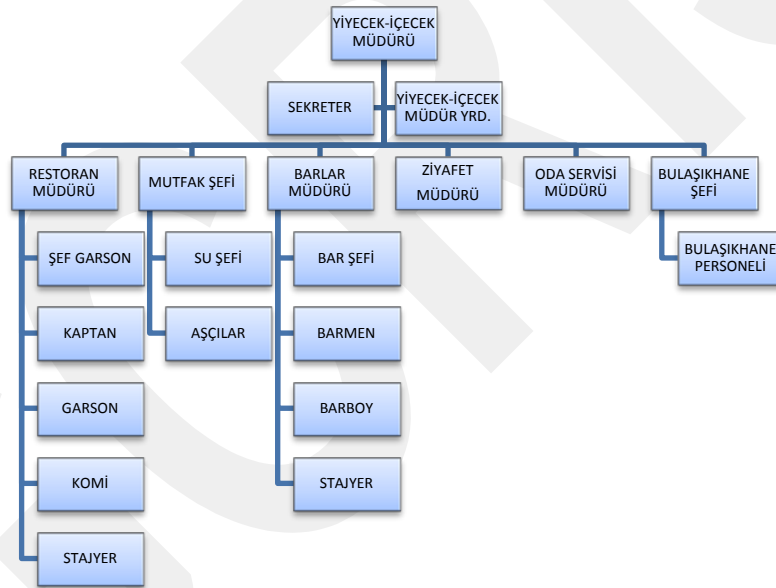
Otel işletmeleri esas olarak aynı işi yapmaktadırlar. Ancak, hem kapasite hem de yan hizmet ünitelerinin çeşitliliğine bağlı olarak bazı departmanlarda aşırı ihtisaslaşma sonucu alt birimlere ihtiyaç duyulmaktadır.¹¹

¹⁰ OLALI Hasan, KORZAY Meral: **Otel İşletmeciliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993, s. 6.

¹¹ ARAS, Haşim, **Konaklama işletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Devran Matbaası, 1993, s. 8.



Şekil 1 Orta Büyüklükte Bir Otelin Organizasyon Şeması



Şekil 2 Büyük Otelerde Yiyecek-İçecek Bölümünün Otel Organizasyonu içinde Yapılanması¹²

¹² KOZAK, M.A., SARIİŞİK, M., ÖZEL, Ç.H., ÇELTEK, E., ÖZÜLKE, F., NERGİS, H.G., KURGUN, H., AZALTUN, M., EMİR, O., **Otel İşletmeciliği**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2012, s.265

1.2. MALİYET KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Bu bölümde maliyet kavramı özellikleri ve öneminden bahsedilecektir. Ayrıca otel işletmelerinde maliyet kavramının önemi ve yiyecek-içecek maliyet kontrolünden genel olarak bahsedilecektir.

1.2.1. Maliyet Kavramı

Otel işletmelerinin kuruluş sürecindeki yatırım maliyetleri dışında işletmenin faaliyete geçmesinden sonra işgücü maliyetleri, yiyecek ve içeceğe ilişkin malzeme maliyetleri ve diğer maliyetleri söz konusu olmaktadır.¹³

Üretim işletmelerinde üretilmesi amaçlanan mamulün elde edilmesi için mal ve hizmet tüketimi maliyet gideri olarak tanımlanabilir.¹⁴

Maliyet; belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan fedakârlıkların toplamı şeklinde tanımlanabilir.¹⁵ Ancak katlanılan bu fedakârlıkların para ile ölçülebilir olması gerekmektedir. Bunun yanında katlanılan fedakârlık geçmiş ile ilgili olduğu gibi gelecekte yapılacak faaliyetler ile de ilgili olabilir.¹⁶

Başka bir tanıma göre; Yiyecek-içecek işletmelerinde maliyet ise; işletmelerin kar elde etmek amacıyla üretecek olduğu mal ile hizmetler için katlanılan ve ölçülebilen fedakârlıkların parasal ifadesidir.¹⁷

Yiyecek-içecek işletmelerinde maliyet kontrolünün amacı, yöneticiler tarafından maliyetleri düzenlemek ve yüksek maliyetlere karşı tedbir almaktır. Oluşturulan bu maliyet kontrolü süreklilik arz eden bir süreçtir. Bu süreç, satın alma, depolama, depodan birimlere gönderme, yiyecek-içeceği satış için

¹³ TÜRKSOY, Adnan, **Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler**, Ege Üniversitesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2007, s.99-115.

¹⁴ YÜKÇÜ, Süleyman, **Maliyet Muhasebesi**, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 1993, s. 23.

¹⁵ GÜRİSOY, Cudi Tuncer, **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, İstanbul, Beta Yayınları, 3.Basım, 2009, s. 29.

¹⁶ TÜRKSOY, Adnan, **Otel Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Turhan Kitabevi, 1998, s. 9.

¹⁷ SARIŞIK, Mehmet, **Yiyecek-içecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2002, s. 210.

hazırlama ve bu işlere dâhil olan personelin eğitimi gibi birçok konuyu kapsayabilir.¹⁸

1.2.2. Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyetinin Özellikleri

Konaklama sektöründe yiyecek-içecek bölüm maliyetini başlıca şu giderler oluşturmaktadır;¹⁹

- Personel gideri,
- Yiyecek-içecek malzeme gideri
- Diğer giderler (mutfak yakıtı, müzik, temizlik vb.).

Bu giderlerden sadece yiyecek-içecek malzemesi giderinin ne kadar harcadığı daha net olarak bulunabilir. Tam anlamıyla işçilik giderlerin bulmak oldukça güçtür. Diğer bölümlerde çalışan personellerinde yiyecek-içecek faaliyetlerini gerçekleştirebilmek amacıyla oluşturduğu bir emek söz konusudur. Örneğin; restoranı temizleyen görevliler, satın alma personeli, şoför, ambar memuru, santral memuru gibi personel, hatta yöneticiler bile çalışma sürelerinin yalnızca bir kısmını yiyecek-içecek bölümünün işleri için ayırmaktadırlar. Satın alma birimi tüm otel için alımları gerçekleştiriyor. Ne kadarlık zamanını yiyecek-içecek için, ne kadarlık zamanını kat hizmetleri için harcadığını bulabilmek çok zor bir iştir. Bu diğer işleri yapan personeller içinde söz konusudur.

Yiyecek-içecek işletmeleri oldukça geniş bir alana yayılmış durumdadır. Rekabetçi politikalar, ekonomik yapı, sosyal olaylardaki gelişmeler ve kişilerin taleplerinde farklılıklar, üretilip sunulan yiyecek ve içecekleri de farklılaştırmakta ve bu farklı yiyecek içecek malzeme maliyetlerini de

¹⁸ AKIN Adnan, AKIN Aliye, **Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Uygulanan Maliyet Kontrol Sistemlerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Gaziantep Örneği**, Celalabat/Kırgızistan, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 36, 2013, s. 4.

¹⁹ ARAS, Haşim, **Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Devran Matbaası, 1993, s. 18.

arttırmaktadır.²⁰ Ayrıca iletişimin hızlı olmasından dolayı dünyaca tanınmış özel tatlar da üretim biçimi, reçetesi ve seriş şekliyle çok geniş alanlara yayılarak satışı sunulur.

Her şey dâhil çalışan otellerin, açık büfelerinde soğuk mezelerden tatlılara, sıcaklardan salatalara kadar uzanan birçok yiyeceğin bulunması, barlarda bulunan çeşitli içecekler, ürün çeşitliliğine güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bireylerin yaş, kültür, cinsiyet, milliyet gibi farklı özellikleri bu çeşitliliği zorunlu kılan unsurlardır.

Yiyecek maliyeti restoran veya yiyecek sunan işletmelere ham ya da hazırlanmış olarak teslim edilen tüm yiyecek malzemelerinin maliyetidir. Bu maliyet taşıma ve teslimat masraflarını içerir fakat işçilik ya da teslimden sonraki maliyetleri kapsamaz.²¹

Otel işletmelerinde gelirlerin önemli bir bölümü yiyecek-içecek üretimi harcamalarına gitmektedir. 1950 yıllarının başlarından itibaren otel işletmelerinde uygulanmaya başlayan etkin kontrol sistemleri, yiyecek-içecek maliyetlerinin kontrolüne olanak vermiş, böylece işçilik ücretlerindeki önemli artışlara rağmen otel işletmelerinin karlılık oranlarında yükselme gözlenmiştir.²² Böylece üretim için gereken malzeme gereğinden fazla, olması gereken fiyattan pahalı alınmıyor. Böylece ekonomik bir üretim gerçekleştirmenin yanı sıra fire ve zayıf rakamları da azalıyor. İşletmenin gereksiz masraflara katlanmasını önlemek bir değer katmaktadır.

Genel olarak yiyecek, içecek ve iş gücü maliyetleri toplamı toplam satışların %75'ini aşmıyorsa işletme karlı demektir. Son yıllarda yiyecek malzeme maliyetlerindeki artışlar, işçilik ve diğer maliyet artışlarının üzerine

²⁰ SARIŞIK, Mehmet, **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otelde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 1998, s. 20.

²¹ STOKEN, J. W, **How to Manage A Restaurant**, W.M.C. Brown Company Publishers, Dubuque, 1982, s. 249.

²² OLALI Hasan, KORZAY Meral, **Otel İşletmeciliği**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1993, s. 490.

çıkıştır.²³İş hacmi arttıkça sabit maliyetler yerinde kalırken, yiyecek- içecek ve sarf gibi malzemelerin değişken maliyetlerinde önemli artışlar olacaktır. Bu maliyetleri kontrol altına alırsak işletme karlılığını üst düzeye çıkartabiliriz.

1.2.3. Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü

Kontrol ile denetim eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.²⁴Kontrol bir amaca yönelik olarak işletme analizine dayanırken işletmenin şimdiki durumunun olması gerekenle karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma işletmeler arası olabileceği gibi aynı işletmenin geçmiş zaman periyotlarıyla da kıyaslanabilir.

Maliyet kontrolü yöneticiler tarafından maliyetleri uygun olan seviyelerde tutmak düzenlemek ve risk oluşturacak seviyelere yükselmesine karşı korumak için kullanılmaktadır. Maliyet kontrolü devamlılık oluşturan bir süreç izlemektedir ve satın alma, depolama, birimlere transfer etme, yiyecek- içeceği satış için üretim bölümünde hazırlama ve bu işlerle ilgili olan personelin eğitimi, çalışma saatleri gibi iş sürecinin her bir adımını kapsamaktadır.²⁵ Maliyet kontrolü işletmenin şu an ki durumunu olması gerekenle veya geçmiş verilerle karşılaştırarak yönetimi bilgilendirmekle sorumludur.²⁶Böylelikle işletmenin durumu hakkında bilgilendirme yaptığından dolayı işletme verilerini şeffaflaştırmaktadır. Ayrıca işletme stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir araçtır. Maliyetlerin işletmede üstünlük olarak kullanılması ancak maliyetlerin saptanması ve kontrol edilmesiyle mümkün olmaktadır. Etkili bir maliyet kontrolü şu unsurlarla yönetime yardımcı olmaktadır.²⁷

- Kontrolün sağlanabilmesi için gerekli raporların hazırlanması konusunda yönetime yardımcı olacak bilgiler toplanır,

²³ STOKEN, J. W, **How toManage a Restaurant**, W.M.C. Brown CompanyPublishers, Dubuque, 1982, s. 249.

²⁴ YILMAZ, Yaşar, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, 2010, s. 34.

²⁵ DİTMER, R. P. ve GRIFIN, G. G.,**Principles of Food, Beverageand Labor CostControls**, 6. Basım, John Willeyand Sons, New York, 1999, s. 32.

²⁶ KUTLAN, Serhat, **Maliyet Kontrolü ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama**, İstanbul, Alfa Kitabevi, 1998, s. 21.

²⁷ ERDİNÇ, Saliha Başak, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Analizi**, , Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009, C. 14, S.11, s. 314

- İşletmenin satış politikası saptanır,
- Yöneticilerin masrafları sınıflandırmaları ve analiz etmeleri sağlanır,
- Belirli süreler içerisinde yapılacak olan yiyecek-içecek harcamaları daha önceden belirlenebilir,
- Her şey dâhil sistemi dışında kalan; oda-kahvaltı, yarım ve tam pansiyon konaklama sağlayan işletmelerde yiyecek maliyetinin belirlenmesiyle toplam oda satış gelirleri saptanabilir,
- Satılan yemeklerin maliyetleri tek tek bilineceği için, işletme istediği karlılık oranını maliyetlerin üzerine ekleyerek her yemeğin satış fiyatını belirleyebilir
- Personelin istekli ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayabilir.

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyetlerinin ne yönde geliştiğini ölçebilmek, gelişmeleri takip edebilmek, maliyetlerin önceden saptanan ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde olup olmadığını tespit edebilmek için yiyecek-içecek maliyet kontrolü gerekli olmaktadır.²⁸ Yiyecek-içecek maliyet kontrolü, yiyecek-içecek faaliyetlerinden en düşük maliyet ile tatmin edici karı elde edebilmek için yapılan düzenlemelere denmektedir.²⁹ Yiyecek-içecek maliyet kontrolünün amacı, işletmeye yiyecek-içecek satışlarından en yüksek karı sağlamak maliyeti, azaltıp karı çoğaltmak³⁰, maliyet kontrol sistemi ile gelir ve gider analizleri, yapmak standartları belirlemek ve korumak, fiyatlama yapmak, israflardan ve çalınmalardan korunmayı sağlamak ve yönetimi bilgilendirmektir.³¹

²⁸ YILMAZ, Yaşar, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2005, s. 147.

²⁹ ESMERLİ, U. Osman, **Otel İşletmelerinde Maliyet Kontrolü ve Bir Uygulama**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hatay, 1998, s. 18.

³⁰ SEZGİN, Orhan Mesut, **Konaklama Muhasebesi**, Ankara, Güneş Matbaacılık, 1976, s. 239.

³¹ ERDİNÇ, Saliha Başak, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Analizi**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009, C. 14, S.11, s. 314.

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMİ

2.1. Tanımı

İşletme yönetimi, işletmesini amaçları yönünde yönlendirebilmek için yönetim fonksiyonlarını icra ederken, bazı sistemlerden yararlanır. Bu sistemler sayesinde işletme ne denli büyük olursa olsun, yönetebilme gücünü yitirmez, ona hükmedebilir, faaliyetlerinin sonuçlarını görebilir, gereken önlemleri alabilir. Bu sistemlerden birisi de iç kontrol sistemidir.³²

Muhasebede kontrol, kişilere ve olaylara hâkim olabilme anlamında kullanılmaktadır. İşletmelerde yürütülmekte olan faaliyetlere bazı yöntem ve araçların kullanılmasıyla etki edilebilmektedir. İşletmenin belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için, işletme yöneticilerinin almış olduğu önlemlere, uyguladığı yöntemlere “kontrol usul yöntemleri” adı verilir. İşletme içinde mevcut kontrolleri işletme dışındakilerden ayırmak için iç kontrol terimi kullanılmaktadır.³³

2.2. Amaçları

İşletmeler belirli bir amaca ulaşmak için kurulurlar ve bu amaçları gerçekleştirdikleri süre içerisinde yaşamlarını sürdürürler. İster topluma hizmet etmeyi isterse de karlılığı amaç etmiş olsun, hedefine ulaşabilmek için belirli bir organizasyon içerisinde, faaliyetleri koordine edilmiş ve faaliyetler arası kontrolün sağlandığı bir örgüt yapısına ihtiyaç duyarlar.

2.2.1. İşletmenin Varlıklarını Korumak

Geniş anlamda varlıkların korunması işletmenin varlıklarının arzu edilmeyen durumlara karşı korunması amacıyla yönetim tarafından önceden alınan önlemlerdir.³⁴

³² KAVVAL, Hasan, **Muhasebe Denetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 4. Baskı, 2008, s. 125.

³³ KEPEKÇİ, Celal, **Bağımsız Denetim**, Avcıol Basım Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 2004, s. 65.

³⁴ KEPEKÇİ, Celal, **İç Kontrol Sistemi**, TESMER Yayınları: 6, Ankara, 1994, s.16

İç kontrol sistemi, işletme varlıklarının fiziksel tahribatlara karşı korunması, hırsızlık olaylarına karşı önlem alınması ve etkin bir şekilde kullanımına karşı dikkati çekecek iç raporlama yöntemlerinin belirlenmesi ve kullanılmasıyla ve işletme varlıklarının satın alınmasında kalite, fiyat ve miktar kontrollerinin yapılmasıyla ilgilidir.

İşletme için gerekli olan varlıkların satın alınmasında uygun fiyat ve kalitede ve gerektiği kadar malın satın alınması için, satın alma bölümünün çalışma standartları belirlenmelidir. Piyasa araştırması yapması, fiyat teklifi alması, uygun nakliye koşullarının belirlenmesi, tesellüm esnasında uyulması gereken usul ve yöntemler gibi çalışma standartları oluşturulmalıdır.

Üretim yapan bir firmanın haşere ve kemirgenlerle mücadele etmesi, deprem, sel baskını gibi doğal felaketlere karşı önlem alması gerekmektedir.

Firma, varlıklarının zamanında teknik bakımlarını yaparak ileride doğabilecek yangın, elektrik kaçakları vb. donanım arızalarına karşı önlemini almalıdır. Üretimin durması nedeniyle ortaya çıkacak kayıplar olduğunda, işletme varlıkları korunamamıştır.

Firma varlıklarının korunmasında ilk ve en etkin önlem; varlıklarını çeşitli sıra dışı olay ve durumlara karşı sigorta ettirmek yoluyla doğabilecek zarar ve kayıplara karşı riski devretmektir.

2.2.2. Bilgilerin Doğruluk ve Güvenilirliğini Sağlamak

Muhasebe bilgilerini kapsayan raporlama sistemi sayesinde finansal raporların güvenilirliği de sağlanmaktadır. Üst yönetime doğru çıktıkça daha özet hale gelen bilgi ve tablolar sadece üretim-satış gibi miktar hareketlerine değil, parasal hareketleri de kapsamaktadır. Muhasebe raporları da bu kapsamdadır. Böylece zamanında mali tabloların üretilmesinin olanak dâhiline girmesi sağlanırken, diğer taraftan bunların güvenilirliği de sağlanmaktadır.³⁵

³⁵ KAVAL, Hasan, **Muhasebe Denetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 4. Baskı, 2008, s. 126.

İç kontrol sistemi, bilgilerin sadece güvenilir ve doğruluğunu temin etmekle kalmayıp ayrıca karar alma esnasında bilgilerin hazır olmasını ve yeterli ölçüde açıklanmasını sağlayacak muhasebe önlemlerini içermelidir. İşletme yatırım yapmak, borç almak, borç vermek gibi önemli kararlarını alırken işletme iç kontrol raporları doğrultusunda hareket eder. Verilerin güvenilirliği işletme için hayati önem taşır.

2.2.3. Faaliyetlerin Politika ve Yasalara Uygunluğunu Sağlamak

İşletme faaliyetlerinin, politika ve yasalara uygunluğunu sağlayacak kontrol, usul ve yöntemlerinin kabul edilmesinden tamamen yönetim sorumludur. Yönetim bu bilgileri bölüm ve daha alt birimlere ulaştırır.

Yönetim amaçlarına ulaşmada yasaların çizdiği sınırlar içerisinde yönetim politikaları oluşturur. Bu politikaları uygulama ve ne kadar uygulandığını gözlemlemek için kontrol yöntemleri oluşturur ve işletme personelini bilgilendirir. İşletme personelinin faaliyetlerin yürütülmesinde bu kontrol usul ve yöntemlere bağlı kalmasıyla, yönetim politikalarına ve yasalara uygunluk sağlanır. İşletme faaliyetlerini belirleyen yönetim politikalarında değişiklik yapıldığı takdirde kontrol usul ve yöntemlerinin de uyum sağlaması için değişiklik yapılması gereklidir.

2.2.4. Kaynakların Verimli ve Ekonomik Olarak Kullanımını Sağlamak

İşletme amaçlarının verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak iç kontrol usul ve yöntemleri uygulanmalıdır. Kaynaklar verimli ve ekonomik olarak kullanımı ile hedeflenen maliyet ile gerçekleşmiş maliyet arasındaki fark en aza indirgenmelidir. Kaynakların verimli kullanımı, elde edilen fayda ve tükenen kaynak arasındaki ilişkidir. En az kaynak kullanarak, kaliteden ödün vermeden işletme amacına ulaşmışsa verimlilik sağlanmıştır. İşletme yönetimi, bir faaliyetin verimli olup olmadığını anlayabilmesi için çeşitli standartlar oluşturması gerekir. Bu standartlardan oluşan sapmalar belirlenmeli, sapma sebepleri bulunmalıdır. Böylece gerekli iyileştirmeler ve önlemler daha etkili bir şekilde alınır.

2.2.5. Belirlenmiş Amaçlara ve Hedeflere Ulaşılmasını Sağlamak

İşletmeler belirli bir amaç için kurulurlar ve bu amaca ulaşmak için çeşitli usul ve yöntemler belirlerler. Bu amaçlara ulaşma derecesi işletme faaliyetlerinde etkinlik olarak ifade edilir. Belirlenmiş amaca ne ölçüde ulaşırsa o derecede etkinlik sağlanmış demektir. Gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılır ve faaliyetlerin etkinliği değerlendirilir. Eğer hedef tutturulmuş ve geçilmişse etkinlik derecesi üst düzeydedir. Hedefe yaklaşmamış ve çok gerilerde kalmışsa etkinlik derecesi çok zayıftır. İşletme belirlemiş olduğu usul ve yöntemlerle etkinlik düzeyini ölçebilir.

2.3. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri

İç kontrol sisteminin bileşenleri; kontrol ortamı, risk değerlemesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim sistemleri ve gözlemlenmeden oluşmaktadır.

2.3.1. Kontrol Ortamı

Kontrol çevresi, üst yönetimin işletmeyi kontrol etmekteki bakış açısını ve genel olarak toplum içerisindeki ahlaki değerlere verdiği önemle kendisini hissettirir.

Kontrol çevresinin incelenmesi, denetçinin temel olarak; işletmedeki yönetsel yapıyı ve bu yönetsel yapının sistemdeki kontrollere yansımalarının koşullarını, yönetsel bütünlüğü ve güdülemedeki diğer belirleyicileri anlamasını sağlar.³⁶ Yönetim organizasyon içinde uygun bir kontrol çevresi oluşturmaktan sorumludur. İşletmenin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi bu bilinci oluşturmakta önemli etkileri vardır. Aynı zamanda bu kontrol çevresi bir çeşit kurum kültürünün bir parçasıdır. Yönetimin benimsemiş olduğu kuralların işletme çalışanları tarafından benimsenebiliyor olması, genel ahlaki yapıdan da uzak ya da aykırı olmaması gereklidir. Ayrıca yönetim belirlemiş olduğu kontrol usul ve yöntemlerini kendileri tarafından da önemsemesi

³⁶ ERDOĞAN, Melih, **Bilgisayar Ortamında Muhasebe Denetimindeki Gelişmeler**, 4. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İ.S.M.M.M. Odası Yayınları, Yayın No:30, Antalya, 1999, s. 251.

gerekmektedir. Aksi takdirde kontrol çevresi bu durumdan olumsuz derecede etkilenir.

Eğer işletme üst yönetimi yasalardan korkmuyor, örneğin vergi yasalarının gereklerini tam anlamı ile yerine getirmiyor ise, üçüncü kişilerle riskli ilişkilere giriyor ise, doğal olarak işletmede çalışanlar üzerinde kontrol gücü de azalacaktır. Zamanla kontrol ortamı da azalacaktır.³⁷

İşletmede, her bir işin gereklerinin yerine getirilebilmesi için personelin mesleki standartlara uygun olarak istihdam edilmesi gerekmektedir. Personelin gerekli işi yapabilmesi için o işle ilgili bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Her iş için iş tanımları hazırlanmalı ve bu işe uygun personel alınırken bu tanımlardan faydalanmalıdır.

2.3.2. Risk Değerleme

Her ekonomik varlık veya işletme büyüklüğüne, yapısına, doğasına, endüstrisine bakılmaksızın harici ve dahili kaynaklardan gelecek ve yönetilecek çeşitli risklerle karşılaşmaktadır. Çünkü ekonomik, endüstriyel düzenleyici ve operasyonel koşullar sürekli değişmekte, yönetim de bu değişim sürecinde sürekli gelişen, değişen risklerle karşı karşıya gelmekte ve bunları tanımlamak gereğindedir. Bir koşula uygulanan iç kontrolün etkinliği koşulların değişmesiyle etkinliğini yitirebilmektedir.³⁸

İşletmenin karşılaştığı riskler aşağıdaki şu durumlardan kaynaklanabilir³⁹:

- Faaliyet çevresindeki değişiklikler
- Yeni personel
- Bilgi sisteminin yenilenmesi veya değiştirilmesi
- Hızlı büyüme
- Yeni teknolojiler

³⁷ KAVAL, Hasan, **Muhasebe Denetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 4. Baskı, 2008, s.130

³⁸ ARENS, Alvin A. , ELDER , Randal J. , BEASLEY, Mark S. , **Auditing and Accurance Services An Integrated Approach**, Prentice Hall, 10. Baskı, New Jersey, 2004, s. 276.

³⁹ STEPHEN, J. Gauthier, **Understanding Internal Control**, Government Finance Review, 2006, s.13.

- Yeni ürünler veya faaliyetler
- İşletmenin yeniden yapılanması

İşletmede iyi bir kontrol sistemi bulunmadığında yukarıdaki risklerden kaçamadığımız gibi aynı zamanda mali tablolarda hatalı veya yanlış sonuçlar, denetçi açısından da yanlış görüş beyan etme riskini de beraberinde getirir. Bu tür risklerin ne olduğunu tespit etmeliyiz. Bu risklere karşı önceden hazırladığımız eylem planlarımız bulunmalıdır. Ayrıca işletmeleri risklere karşı önceden uyarın sistemler kurulmalıdır.

2.3.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, işletmenin amaçlarına ulaşmasını önleyecek risklere karşı yardımcı olan politikaların ve yordamların uygulanmasıdır. COSO Report tüm organizasyondaki kontrol faaliyetlerini temsil eden ve aşağıdaki açıklamalarına yer verilen bir sınıflandırma yapmıştır.⁴⁰

- **Üst Düzey İncelemeler:** Yönetim değişik alanlardaki performans sonuçlarını incelemelidir. İncelemeler fiili sonuçlarla, bütçeler, öngörümlemeler, geçmiş dönem sonuçları ve rakiplerle karşılaştırmalar şeklinde yapılabilir. Yönetim faaliyetleri, bu tür raporlar üzerinden izlenmeli ve analiz edilmelidir.
- **Doğrudan Fonksiyonel ve Eylemsel Yönetim:** Organizasyonun değişik düzeylerindeki yöneticiler kontrol sistemlerinden gelen faaliyet raporları (performans raporları) incelemeli ve uygun düzeltici eylemleri uygulamaya koymalıdır.
- **Bilgi Süreçleme (Bilgi İşleme):** Bazı kontroller işlemlerin doğru, eksiksiz ve yetkiye dayalı olarak kayıtlara geçmesini sağlayarak yerine

⁴⁰ YILANCI, Münevver, **İç Denetim**, Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003, s.90-92

getirirler. Günümüzde bilgisayar teknolojisindeki gelişme, işletmelerin bilgi sistemleri ve muhasebe ortamlarında da, büyük gelişmelere neden olmuştur. İç kontrol artık bilgisayarda yazılım düzeyinde yapılandırılmış durumdadır.

- **Fiziksel Kontroller:** Kontrol eylemlerinin bir türü de, fiziksel yapısı bulunan stok, kasa, maddi duran varlıklar gibi kıymetlerin sayılması şeklinde gerçekleşmektedir. Sayım sonuçları daha sonra mevcut kayıtlarla karşılaştırılarak eksiklikler belirlenmekte ve farklılıkların nedenleri araştırılmaktadır.
- **Performans Göstergeleri:** Performans göstergeleri farklı veri grupları arasındaki ilişkileri (Faaliyet veya mali) analiz etmek, farklılıkları araştırmak ve düzeltici eylemlerin yapılmasını sağlamak için bir araç görevi görmektedir.
- **Görevlerin Ayrımı:** Görevlerin ayrımı, mali nitelikteki bir işlemin doğuşundan muhasebe kayıtlarına geçirilmesine kadar olan sürecin tek bir kişinin sorumluluğuna verilmemesini ve böylece hata riskinin veya uygun olmayan fiillerin azaltılmasını ifade etmektedir. Görevlerin ayrımı sırasında; işlemlerin yapılması (yürütülmesi), işlemlerin kaydı ve aktiflerin korunması gibi görevlerin farklı kişilere verilmesi söz konusudur.

İç kontrol sürecinde kontrol faaliyetleri olası risklere göre önceden düzenlenmiş olmalıdır. İşletmelerde kontrol faaliyetlerinin temeli bu belirlenmiş risklere dayanmaktadır. Eğer üst yönetim riskleri belirlemiş ve bu risklere karşı eylem planını oluşturmuşsa, kontrol faaliyetleri yönetim sürecinin içerisine dahil olmuş olur.

2.3.4. Bilgi ve İletişim Sistemleri

Bilgi sistemleri bir işletmenin faaliyetlerinin devamını ve kontrolünü sağlayan faaliyetler, mali ve uygunlukla ilgili bilgileri kapsayan raporları üretmekle görevlidir. Bu raporlar yalnızca işletme içi olaylarla ilgili olmayıp, işletme dışında meydana gelen olaylar, eylemler ve koşullarla da ilgili olabilir. Bu raporlar işletmenin karar verme süreçleri ve dış raporlaması için zorunludur⁴¹.

İç kontrol sistemi açısından, muhasebe bilgi sisteminin ve bütçe sisteminin özel bir önemi vardır. Bilindiği gibi muhasebe mali nitelikteki olaylardan kayda geçmesi olanları belirleyen, sınıflayan, kayıtlayan, raporlayan bir sistemdir. Bu sistemin sağlıklı ve yeter olması,

- Her aşamada ve işlemde muhasebe fişlerinin veya olayı tespiti yarayan belgelerin kullanılmasını,
- Nihai ödemeler ve borçlanmalar yapılmadan yetki kontrollerinin yapılmasını ve yetkililerin imzalarının alınmasını
- Yine nihai işlem yapılmadan ve imzadan önce rakamsal kontrollerin yapılmasını gerektirmektedir.⁴²

İç kontrolün etkinliği açısından sadece doğru bilginin üretilmesi yeterli gelmemektedir. İşletme içerisinde yatay ve dikey etkin bir iletişim olmalıdır.

Üstten aşağıya doğru olan bilgiler üst yönetimin isteklerini, alttan üste doğru olan bilgiler ise faaliyet sonuçlarına ilişkin bilgileri aktarır. Böylece kişiler meydana getirdikleri işlerin diğer işlerle arasındaki bağlantısını ve sistem içerisindeki sahip oldukları rolleri algılayabileceklerdir. Etkin bir iletişimde dış çevre ile olan iletişimin ve bunun sonucunda oluşan geri bildirimlerin önemi de göz ardı edilmemelidir.

⁴¹ ROMNEY, Marshall B. , STEINBART, Paul John, **Accounting Information Systems**, Prentice Hall, New Jersey, 2003, s.210.

⁴² KAVAL, Hasan, **Muhasebe Denetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 4. Baskı, 2008, s.135-136

2.3.5. Gözleme

Gözleme: İç kontrol yapısının ve faaliyetlerinin sürekli izlenmesi, gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesini ifade etmektedir. İzlemeden maksat; iç kontrol amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, iç kontrol yapısının geliştirilebilmesi ve devam ettirilmesidir. İç kontrolün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve güvence altına alınabilmesi için etkin ve yeterli bir izlemenin uygulanması gerekir.⁴³

Kurulan iç kontrol yapısının etkin ve düşük maliyetli olması bir zorunluluktur. Fakat bunun yanı sıra bir başka zorunluluk da iç kontrol yapısının aksayan taraflarının ortaya çıkarılması, yeni gelişen teknolojilere uyum sağlanması, yeni bilgilerin ve gelişmelerin ışığı altında sürekli yenilenmesi gereğidir.⁴⁴

Gözleme, iç kontrol yapısının performansını değerlendirme sürecidir. Zaman içerisinde yapısında ve kalitesinde bozulmalar meydana gelebilir. Günün şartlarına göre düzenlemeler yapılarak güncellenmelidir. Örneğin; daha önceleri restoranda manuel(eliyle) olarak adisyon açan bir garsonun daha sonra POS cihazı satın alınması sonucu otomatik olarak adisyon açması sonucunda daha önceden yemek fiyatları kontrol edilirken sistem değişikliği sonrası menü fiyatlarının kontrol edilmesine gerek kalmaması gibi.

Gözleme faaliyeti iç denetim bölümü tarafından yapılabileceği gibi işletme dışı kişi ve gruplar aracılığıyla yerine getirilir. Örneğin bağımsız denetim firmaları gibi.

Küçük işletmelerde iç kontrolün izlenmesi, işletme sahipleri veya genel müdür tarafından yapıldığı halde, işletme büyükçe ve yapılan işler karmaşıktıkça iç kontrol yapısının etkinliğinin ve verimliliğinin yeterliliği ve

⁴³ AKSOY, Mehmet, **Kamuda İç Kontrol & İç Denetim**, Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını, No:26, Ankara, 2008, s.19

⁴⁴ KAVAL, Hasan, **Muhasebe Denetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 4. Baskı, 2008, s.136

başarı düzeyi hakkında üst yönetime bilgi sağlayacak bağımsız bir iç denetim birimine ihtiyaç duyulacaktır.⁴⁵

İç kontrol yapısının işleyişinden tüm personelin sorumlu olduğunu kabul etmekle beraber, esas sorumluluk üst ve orta düzey yöneticilerindir. İç kontrol yapısının izlenmesinde sorumlu kişiler şöyle sıralanmıştır⁴⁶:

- Mali işler ve muhasebe elemanları
- Kendi birimlerinin faaliyetlerini kontrol etmekle yükümlü her düzeydeki yöneticiler
- İç denetçiler
- Yönetim Kurulu Üyeleri
- Dış denetçiler

2.4. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi

Günümüz işletmelerinin; faaliyet hacimlerinin artması işletmelerin daha karmaşık bir yapıya dönüşmelerine neden olmuş işletme dışından gelmiş bağımsız denetçilerinde işletmede gerçekleşmiş olan birçok hesabın incelenmesini olanaksız hale getirmiştir. Dolayısı ile işletmenin incelenmesini sınırlı hale getirmiştir. Bu durumda iç kontrol sisteminden yararlanılır. Birçok bilginin kaynağına oradan ulaşılır.

Denetçilerin iç kontrol sistemini değerlendirmelerinin birinci nedeni; denetimi planlamak ve hesap kalanlarına ilişkin denetim programlarında denetim yordamlarının kapsamını, zamanını ve yapısını belirlemek için bir temel oluşturmaktır. Denetim yordamları ise, mali tablolardaki iddialar hakkında kanıt üretmek için oluşturulmuş yordamlar listesidir. İkinci neden ise bağımsız denetçilerin iç kontrol sisteminin işleyişi hakkında görüş bildirmek,

⁴⁵ YAĞCI, Suzan, **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.32

⁴⁶ SALTİK, Nihal, **İç Kontrol Standartları**, T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi Yayınlar ve Araştırma Raporları, Ankara, 2007, s.17

işletme yöneticilerine sistemin iyileşmesine yönelik önerilerde bulunmak ve gerektiğinde resmi kuruluşlara rapor hazırlamaktır.⁴⁷

Bir işletme hakkında en geniş ve kapsamlı bilgi etkin bir iç kontrol sisteminden elde edilmektedir. Öyle ki; iç kontrol sisteminin işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla üst yönetim tarafından belirlenmiş tüm politika ve prosedürleri kapsamı nedeniyle, bağımsız dış denetim faaliyetlerinin planlanmasını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle bağımsız denetçi denetimin planlanması aşamasında kullanmak amacıyla iç kontrol yapısından elde edilen bilgileri çeşitli yöntemlerden yararlanarak sağlamaktadır.⁴⁸

2.5. İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasındaki Sınırlar

İç kontrol sisteminin işletmenin gereksinimlerine uygun, yeterli ve en ucuz maliyetli bir şekilde geliştirilmesi ve yürütülmesi tamamen işletme üst yönetiminin görevleri arasında olup aşağıda belirtilen durumlar söz konusu sistemi etkilemektedir.⁴⁹

- İnsanların yanlış ve yetersiz davranışlarından
- Sıra dışı veya önceden öngörülemeyen karmaşık işlem türlerinin doğmasından,
- İşletme yönetiminin bilinçli müdahalelerinden veya önemsememesinden,
- Kontroller ile görevli personelin sorumluluklarını yadsımlarından veya kötüye kullanımlarından,
- Değişen işletme ortamı ve çevre koşullarına uyum konusunda yetersiz kalmasından,
- Fayda-maliyet analizlerinin sonuçlarından da,

⁴⁷ UZAY, Şaban, **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, No: 132, Ankara, 1999, s.57-58

⁴⁸ GÖNEN, Seçkin, **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir, 2007, s. 134

⁴⁹ KAVAL, Hasan, **Muhasebe Denetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 4. Baskı, 2008, s.139

etkilenir. Bunlar iç kontrol sisteminin yeterli bir şekilde kurulması ve fonksiyonel olarak çalışmaya devam etmesini önleyen hususlardır.

2.6. İç Kontrol Sisteminde Dış Kaynak (outsource) ve Eş Kaynak (Co-Source) Kullanımı

İç kontrolde yeni yaklaşım ve yeni yönelimler gözlenmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır: İç kontrol sistemi, kurumsal yönetim, kurumsal risk yönetimi, profesyonellik ve yetkinlik çerçevesi, risk odaklı iç denetim planlaması, uluslararası standartlar ve etik kurallar, iletişim ve ilişki yönetimi, eş kaynak ve dış kaynak kullanımı, kalite güvence ve geliştirme programı.⁵⁰

İşletmeler genel olarak dış kaynak kullanmasında ki amaçlar;

- Maliyet avantajı
- Yeterli seviyede uzmanlığın sürekli elde edilmesi
- Kaynak kullanım esnekliği sebebiyle etkinliğin artması
- Organizasyona farklı bir bakış açısının bulunması
- Personellerin kısa sürede birbirleriyle samimi olduğu bir ortamda dışarıdan bir gücün sisteme dahil olması sonucu bu suiistimallerin önüne geçilmesi.

gibi amaçlardan dolayı işletme iç kontrol sisteminde dış kaynak kullanımını seçebilir. Ya da işletme mevcut iç denetim departmanının yeterli sayıda ve yetkinlikte iç denetçiye sahip olmadığı durumlarda organizasyonlar eş kaynak (co-source) kullanımı ile belirli alanlarda denetimlerin gerçekleştirilmesi konusunda kurum dışı uzmanlıklardan yararlanmayı tercih edebilirler. Eş kaynak kullanarak işletme yükünün bir kısmını dışarıdan sağlayacağı deneyimli kişilere bırakabilir.

2.7. İç Kontrol Sisteminin Tanımlanması

İç kontrol sistemi tanımada genelde 3 yoldan faydalanılır;

⁵⁰ AKSOY, Tamer, **Basel ve İç Kontrol**, TÜRMOB Yayınları No:384, Gurup Matbacılık, 2. Baskı, Ankara, 2010, s. 195.

2.7.1. Not Alma Yöntemi

Bu yöntem iç kontrol sistemini tanımada kullanılan en basit yöntemdir. Denetçi denetlenen müşteri işletmede sorular sorarak, yetkililerle görüşerek bazı bilgiler alır. İş akışlarını gözleyerek işletmeyi tanır. Varsa işletmede yazılı yönetmelikleri toplar bunları uygun şekilde not alır. Denetçi iç kontrol sistemini incelerken, genellikle işletmede tedarik-üretim-satış ve tahsil-ödemeler döngüsüne uygun bir sırada yerine getirir.⁵¹

2.7.2. Anket Yöntemi

Anket yöntemi, iç kontrol yapısı incelenen işletmenin her bir denetim alanı ile ilgili sorulacak soruların önceden hazırlanıp, sorulup, yanıt alınması işlemlerinden oluşur. İç kontrol yapısının tanınmasında ve belgelenmesinde çoğunlukla kullanılan yöntem olan anket yönteminde denetçi sorduğu sorulara aldığı yanıtları anında form üzerinde sınıflandırır. Alınan yanıtlara göre sistemin zayıf yönleri belirlenmeye çalışılır.⁵²

Bu yöntem en yaygın kullanılan yöntemdir. Çoğu denetim şirketinde sektörlere uygun şekilde, o sektörde kullanılabilecek şekilde standart soru formları hazırlanmıştır ve el kitabı şeklinde bulunmaktadır. Sorunlu baş denetçi, denetim görevini aldıktan sonra bu genel amaçlı soru formlarını işletmenin hukuki durumunu da dikkate alarak yeniden düzenler. Böylece işletmeye uygun bir soru formu hazırlanmış olur.⁵³

Sorular genellikle “evet” veya “hayır” cevapları alınacak şekilde düzenlenir. Bu sorular işletmenin ilgili personeline sorulur. “Hayır” cevabı iç kontrol yapısında zayıflığı gösterecek şekilde soru formu hazırlanır. Sorular, işletmenin iç kontrol politikaları ve prosedürleriyle ulaşılabilecek şekilde çeşitli iç kontrol amaçlarına yöneliktir. Kontrol amaçları üzerinde durulmasının nedeni, kontrol amaçlarını içeren soruların amacının gerektiği şekilde anlaşılmasını

⁵¹ KAVAL, Hasan, **Muhasebe Denetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 4. Baskı, 2008, s.140

⁵² BOZKURT, Nejat, **Muhasebe Denetimi**, Alfa Basım Yayım, 4. Baskı, İstanbul, 2006, s.79.

⁵³ KAVAL, Hasan, **Muhasebe Denetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 4. Baskı, 2008, s.141

sağlamak ve kontrol amaçlarına ulaşmak için işletme tarafından kullanılmakta olan kontrol prosedürlerini tanımdır.⁵⁴

2.7.3. Akış Şemaları Yöntemi

Akış şemaları yöntemi, denetçinin işletmenin iç kontrol yapısının işleyişini, çeşitli semboller kullanarak şema biçimine getirmesi ve izlemesidir. Bu yöntem aracılığıyla işletmede sistemin işleyişinin genel bir haritası ortaya konulabilmektedir. İşletmedeki görevlerin dağılımı, yetki ve sorumlulukların durumu, belgelerin akış biçimi, gerekli kayıtların hangi aşamalarda yapıldığı açık bir biçimde ortaya konulur. Böylece denetçi işletmenin kabul ettiği ve uyguladığı düzeni, akış şeması üzerinde izler ve zayıf noktalarını ortaya çıkartabilir. Örneğin, işletmeye bir sipariş emri geldiği andan itibaren nelerin yapıldığı, satış işleminin hangi aşamalardan geçtiği, düzenlenen belgelerin hangi bölümlere gittiği, başlangıçtan son noktaya kadar semboller yardımıyla izlenebilir.⁵⁵

Akış şemaları en iyi yöntem olmasına rağmen düzenlenmesi ayrı bir teknik bilgiyi gerektirdiği için yaygın olarak kazanılabilen bir yöntem değildir. Ayrıca tüm ilişkileri şekle dönüştürmek olanaklı olmayabilir.⁵⁶

2.8. Otel İşletmelerinde İç Kontrolün Gerekliliği

İnsan unsurunun bulunduğu yerde hata ve hileden bahsetmemek mümkün değildir. Sadece ticaret alanında değil tüm ilişkilerde hatalar ve hileler olabilmektedir. İnsanların ve insanlığın çeşitli açılardan kayıplara uğramasına sebep olan hataları engellemek için kurallar koyulmuş, sistemler kurulmuş ve hep hatalardan kaçınmaya çalışılmıştır. Hileler ise insan hırsının ve yaşam savaşının ürünü olarak, çocuk oyunlarından saray entrikalarına ve nihayet ülkelerin, hatta uygarlıkların mücadelelerine kadar günlük yaşamın her alanında yerini almıştır.⁵⁷

⁵⁴ KEPEKÇİ, Celal, **Bağımsız Denetim**, Avcıol Basım Yayım, 5.Basım, İstanbul,2004, s.79.

⁵⁵ BOZKURT, Nejat, **Muhasebe Denetimi**, Alfa Basım Yayım, 4. Baskı, İstanbul, 2006, s.140

⁵⁶ KAVAL, Hasan, **Muhasebe Denetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 4. Baskı, 2008, s.141

⁵⁷ DUMANOĞLU, Sezai, **Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetimi**, Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, Yıl:2005, Cilt:20, Sayı,1, s. 348.

İç kontrol sistemi, otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha fazla emek yoğun işletmelerdir. İnsan unsurunun bulunduğu yerlerde çok daha fazla hata veya hile bulunmaktadır. Bu nedenle bu hata ve hileleri en aza indirebilmek için etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmalıyız.

Otel içerisinde birçok bölüm var, öyle bir iç kontrol sistemi kurulmalıdır ki, çalışanlar kendilerinin denetlendiğinin farkına varmadan, çalışanların kendilerini rahatsız hissetmeden yani motivasyonları düşmeden çalışmalıdır. Sistem örgüt kültürünün bir parçası olmalıdır. Bu iç denetim sistemini kurarken ayrıca masraf yapmaya gerek duymadan, yani maliyetleri kontrol ederken yeni bir maliyet unsuru oluşturmadan yapmalıyız.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL SÜRECİ

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolü, bir süreç etrafında gerçekleşmekle beraber, bu süreç bir bütünlük oluşturmaktadır. Bu bütünlüğün herhangi bir yerinde küçük bir aksaklık olması, kontrolün etkinliğini azaltarak, maliyet kontrolü sonucunda elde edilen verileri anlamsızlaştırarak, analizlerin doğru sonuçlar vermesini engellemektedir. Bu durumda işletmenin yanlış kararlar alması kaçınılmaz bir gerçektir.⁵⁸ Eğer bu bütünlük sistematik bir şekilde oluşturulursa, sistem içerisindeki her hangi bir organda oluşacak aksaklığı yine sistemin başka bir organı tarafından tespit edilerek, düzeltilmesi sağlanmalıdır.

3.1. SATIN ALMA AŞAMASI

Satın alma; işletmenin tedarik politikası doğrultusunda araştırma, seçme, satın alma, teslim, depolama ve son kullanımı ile ilgili tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir.⁵⁹

Yiyecek-içecek maliyetinin kontrol altına alınması satın alma ile başlar. İşletmenin büyüklüğüne göre satılmayla ilgilenen kişinin unvanı değişik isimlerle adlandırılabilir. Büyük işletmelerde satın alma müdürü, şefi, memuru ve şoförü gibi hiyerarşik yapı varken, daha küçük işletmelerde bu sıfatların hepsi aynı kişide toplanmıştır. Satın alma faaliyetini küçük aile işletmelerinde, işletme sahibinin kendisi bizzat yapmaktadır. Eğer iyi bir maliyet kontrol sistemi kurulmamışsa satın alma stratejik olarak işletme için çok önemli ve riskli bir yer teşkil eder.

3.1.1. Satın alma Prosedürü ve Yöntemleri

Bu prosedür aşağıdaki şu aşamalarla sağlanır;⁶⁰

⁵⁸ YILMAZ, Yaşar, **Otel ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2007, s. 196.

⁵⁹ DAVIS Bernard, STONE Sally, **Food and Beverage Management**, WillamHeinemannLtd, Londra, 1985, s.107.

- İlgili personel tarafından malzeme ihtiyaçlarının satın almaya bildirilmesi.
- Malzeme tedarik kaynaklarının (satıcıların) seçilmesi.
- Telefon, faks ya da elektronik posta yoluyla tedarikçi firmayla iletişime geçerek malzeme kalitesi, malzemenin fiyatı ve teslimat şartları ile mutabık olarak anlaşmaya varmak.
- Gönderilen malların kabulü sırasında kalite ve miktarla ilgili bir anlaşmazlık varsa bunları düzenlemek.
- Malların teslimatından sonra ilgili bölümlere veya depolara transferini gerçekleştirme.

Satın almada karar verirken, en düşük fiyat teklifi veren firmadan satın alma yapılacak diye bir şey yoktur. Her malzeme için Standart Malzeme Özellikleri Kartı düzenlenip, buna uygun olan malzeme alınmalıdır.⁶¹ Alacağımız malzemeyi tanımak çok önemlidir. Doğru malzeme doğru yerde kullanılmalıdır. Üretim bölümünde çalışan personeller sipariş aşamasında satın almaya istedikleri malzemeyi doğru bir şekilde tanımlaması gerekmektedir. Gelişi güzel alımlarda kötü bir üretim ya da gereğinden daha pahalı bir üretim gerçekleştirerek işletmeyi zarara uğratabiliriz.

Kimi işletmeler, envanter seviyelerini kontrol etmek için minimum ve maksimum sistemi kullanır.⁶² Bu sistem ile doğru miktarda alımlar yapmasını kolaylaştırmaktadır. Standart Malzeme Özellikleri Kartına bu limitler tanımlanır. Bilgisayar otomasyonu kullanan işletmelerde stok limitlerinin altına düştüğünde ya da sipariş verilmek istendiğinde limitlerin üstünde verilmesini önlemek için bilgisayar tarafından uyarı yapılır. Bu işlemler yapılırken nakliyedeki gecikmeler, bozulmalar düşünülerek her ürüne ayrı ayrı opsiyonlar tanımlanabilir.

⁶⁰ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Antalya, Eren Ofset, 1995, s. 134.

⁶¹ ÇETİNER, Ertuğrul, **Otel İşletmeleri Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, 2009, s.290

⁶² SÖKMEN, Alptekin, **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği**, Ankara, Detay Yayıncılık, 6. Baskı, 2011, s.215

Yaptığım araştırmaya göre Ankara'da bulunan küçük işletmelerde satın alma işlemi değişik formlarla düzenlenirken, daha karmaşık olan büyük işletmelerde bilgisayar destekli paket programlarla yapılmaktadır. Sipariş verecek bütün bölümlerin yetkili kişileri tarafından bilgisayar sisteminde doldurulan siparişler (miktar ve ürünler), satın alma sorumlusunun ekranında görünür. Satın alma sorumlusu, sisteme firmalardan almış oldukları teklifleri işler ve sistem onay verme yetkisi bulunan finans müdürü ve genel müdüre ulaşır. Muhasebe elinde bulunan finansal kaynağa göre, satın alma onayı vereceğinden dolayı, işletmeyi zor durumda bırakmamak için, elinde bulunan kaynağı etkin şekilde kullanmak durumundadır. Son olarak da işletme genel müdürünün vereceği onay ile işletmenin ihtiyacı siparişe dönüşür. Siparişe dönüşen ihtiyaçlar tesellüm personelinin ekranında görünmeye başlar. Tesellüm personeli bu ekranda yazılan firma adı, malzemenin cinsi ve miktarı bilgileriyle, gelen malzemenin evrakını (fatura ya da irsaliye), kalite kontrollerini ve miktarını tespit ederek işlemi tamamlar. Miktar tespitini yaparken gerekirse çeşitli ölçüm cihazlarını kullanabilir. Tesellüm işlemi bittikten sonra, malzeme miktarları depo sorumlusunun bilgisayar ekranında görünür.

Satın alma metotlarını şu şekilde gruplandırabiliriz;⁶³

3.1.1.1 Kapalı Zarf Usulü

Bu usul toplu yemek uygulayan şirketler tarafından benimsenir. Özellikle hastane, fabrika, üniversite mutfakları ve kamu kurumları yemekhaneleridir. Ancak zincir otel ve restoran işletmeleri de toplu gıda alımlarında bu yolu seçebilirler. Bu tür işletmeler satın alma işlemini yapacağı firmalara çeşitli yollarla haber vererek ihtiyaçlarına fiyat teklifi vermelerini ister. Genellikle bu işlem bir çeşit sözleşme yapılarak düzenlenir. Bu sözleşmede genel şartlar ve özel şartlar bulunur. Satın alma usulü temelde iki amaca dayanır. Birincisi özel bir süre içeren sözleşme, diğeri de belirli miktara yönelik sözleşmedir. Sözleşmeye dayalı satın alma işleminin avantaj ve dezavantajları vardır.

⁶³ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Antalya, Livane Matbaası, 2. Baskı, 2001, s. 149.

Avantajları:

- Talep edilen malzemenin aynı fiyatla, sürekli olarak işletmeye gelmesi sağlanır.
- Malzeme cinsi, fiyatı ve miktarı gibi standartların her defasında konuşulması gibi maddelerin ortadan kalkması sağlanır.
- Büyük miktardaki depolama problemini azaltır. Depolama maliyetini düşürür.
- İhtiyaçtan fazla siparişin talep edilmesini önler.
- Düzenli bir şekilde sipariş ve dağıtım sağlanır.

Dezavantajları:

- Satıcı seçiminde işletmeye fazla seçenek kalmaması,
- Satıcı değiştirmenin hizmetlerde yaratacağı aksaklıklar,
- Müşteri taleplerindeki değişmelerin satıcılara yansıtılmasındaki güçlükler.

3.1.1.2 Piyasadan Temin Usulü

Bu yöntem pazarlık usulü alım limitlerinin üzerinde bir alım yapılacağı zaman uygulanır. Malzemeye ilişkin piyasadan direk veya telefonla teklifle satın alma gerçekleştirilir. Satıcılar tarafından teklif edilen fiyatlar satın alma formuna işlenir, istenilen miktar ve fiyatlar bu formda bulunan en uygun firmaya siparişi geçilir. Genellikle iki tür form olur, bunlardan birisi acil olan siparişler ve tazeliği önem taşıyan sürekliliği olan ürünler (et, süt, yumurta gibi günlük tüketilmesi gereken ürünler) için günlük sipariş listesi, ikinci formda aciliyet teşkil etmeyen ürünler (baharat, yağ vb.) için düzenlenen formdur. Sistemin avantajları satıcıları fiyatlar konusunda seçebilme olanağı, fiyatlarda pazarlık yapabilme, ihtiyaç kadar sipariş verebilme gibi avantajları varken, zaman kaybı, küçük miktarlardaki alımlarda küçük çaplı işletmeler için hantal bir yapıya sahiptir. Satıcıların küçük miktardaki ürünler için gerekli özeni sağlamaması gibi dezavantajları vardır.

3.1.1.3 Peşin Alış İşlemi

Genellikle orta ve küçük işletmelerin uyguladıkları yöntemdir. Genellikle bu tür işletmeler az ve sürekli satın alma faaliyetinde bulunmak zorundadır. Malzemeleri genellikle perakendeci ve toptancılardan alırlar. Satın almadan sorumlu olan kişi satıcıları dolaşarak anında fiyat miktar ve kalitede kararını vererek alımı gerçekleştirir. Bu yöntemin avantajları içerisinde satıcıların işletmelerin bulunduğu yerlere yakın olması zaman tasarrufu sağlar. Miktarla göre alımlarda pazarlık gücü sağlar. Satın alınan ürünleri alırken ürünleri görmesini sağlar. Acil malzeme ihtiyaçlarının temininde kolaylık sağlar. Yöntemin dezavantajları ise; alıcının satın alma işlemi ve malzemenin nakliyesini kendisi üstlenmek zorunda kalabilir. Gereksiz zaman harcayabilir ve malzemenin bedelini peşin ödemek zorunda kalabilir.

3.1.1.4 Bedeli Önceden Ödenmiş Satın Alma Modeli

Genellikle pek tercih edilen bir yöntem olmamakla birlikte bedeli önceden alınmış ürünlerin satın alma esnasında satıcılar talep edilen malzemeleri kesintisiz olarak işletmeye ulaştırır. İşletmeye olan faydası depolama maliyetinin ortadan kaldırılmasıdır.

3.1.1.5 Maliyete Dayalı Satın Alma Maliyeti

Bu yöntem daha çok restoran işletmelerinde başarıyla uygulanmaktadır. Daha bireysel ilişkileri kuvvetli olan alıcı ve satıcıların uyguladıkları yöntemdir. Yiyecek-içecek standartları belirlidir. Satıcı alıcıya ulaştıracağı ürünler belli bir oranda kar payı koyarak satışını gerçekleştirir. Alıcı bu yöntemle anlaşmış olduğu malları ve satıcıyı kolay kolay değiştirmez yani genellikle farklı bir satıcıya gitmez. Özellikle belirlenmiş marka veya kaliteli ürün grupları için geçerlidir. Satıcı firma, alıcı firmayı tatmin edebilmek için daha çok zaman enerji ve dikkat sarf eder.

3.1.1.6 Satış Arabalarından Satın Alma Usulü

Yiyecek-içecek hizmetlerinin bazılarının şehir merkezinden uzak olmasından dolayı bu işletmeler bu yöntem zaman zaman başvurabilirler. Bazı satıcılar her türlü ürünlerini daha önce işletmelerden çağrı almadan

belirli zaman dilimlerinde ziyaret ederek gösterme şansını elde ederler. Dayanıklı mallar dışında, dayanıklı olmayan mallar da özel nitelikli arabalarla da ziyaret edilir. Satın almayı yapacak personelin anında ürünü görerek alımı gerçekleştirmesine olanak sağlar. Yöntemin faydaları:

- Alıcının ürünleri görme olanağı vardır.
- Özel istekler varsa anında karşılanabilir.
- Satıcının iş kapasitesi ve ticari yaklaşımı hemen belirlenebilir.
- Stok durumu kolayca kontrol edilebilir.

Bu yöntemin dezavantajları:

- Satın alınması gereken ürün bulunmayabilir.
- Fiyatlar konusunda pazara göre farklılıklar olabilir.
- Alıcının fazla seçim şansı olmayabilir.

3.1.1.7 Merkezi Satın Alma Yöntemi

Bu yöntem zincir oteller ve yeme içme işletmeleri tarafından tercih edilir. Bu yöntemde göre kurulan merkezi satın alma bölümü satıcılardan gelen talepleri toplar, değerlendirir ve satın alma işlemini gerçekleştirir.

Avantajları:

- Toplu alımlar söz konusu olduğu için fiyat üzerinde pazarlık gücü vardır.
- Büyük miktarlardaki alımlardan dolayı geniş bir pazarı tarama ve seçme şansına sahiptir.
- Satın alma özelliklerinde öncelik haklarına sahiptirler.
- Satın alma faaliyeti ve giderleri konusunda ciddi bir tasarruf sağlanabilir.
- Satın alınan ürünlerin nakliyesinde üstünlük sağlar.
- Satın alınan ürünlerin dağıtımını yapılmadan önce kalite testi yapılarak farklı ürünler denenebilir.

- Büyük alımlarda işletme bazındaki iç denetimlerde hem merkezi satın alma örgütü hem de satıcılar denetlenebilir.

Dezavantajları:

- Zincire bağlı işletmelerin stoklama özgürlükleri olmadığından, özel ihtiyaçlarında zor duruma düşebilirler.
- Zincire bağlı birimlerin standartlarını geliştirebilmelerinde ve değiştirebilmelerinde sınırlı özgürlüklere sahiptirler.
- Bölgesel fiyat avantajlarından yararlanılamaz.
- Merkezi dağıtım problemleri yaşar.

3.1.2. Satıcıların Seçimi

Satıcılara birçok şekilde ulaşmak mümkündür;

- Endüstri rehberleri
- Telefon rehberleri
- Kataloglar
- Satıcıların satış temsilcileri
- Satıcı kartvizitleri ve firma dosyaları
- İnternet

İşletme, daha önce çalıştığı firmalardan birisini seçerken; malın kalitesi, fiyatı, satış sonrası hizmetleri vb. gibi değerlendirme kriterleri koyar. Daha sonra malzeme ihtiyaçlarını bu kriterlere göre düşünerek ilgili satıcıyı seçer. Ancak, yeni bir firmanın seçimi söz konusu olduğu zaman daha ayrıntılı bilgilere gereksinim duyar. Yeni bir firma ile çalışmanın çeşitli avantaj ve dezavantajları vardır. Firmanın oteli yeteri kadar tanımaması, otel iç prosedürünün nasıl işlediğini bilmemesi gibi dezavantajlar varken, gerek fiyat gerek ürün kalitesi açısından fırsat yaratması gibi avantajları vardır. Yeni firma hakkında bilgi edinmek için şu konulara dikkat edilmesi gerekir.⁶⁴

- Firmanın genel durumuyla ilgili ayrıntılı bilgiler,

⁶⁴ DAVIS Bernard, STONE Sally, **Food and Beverage Management**, Willam Heinemann Ltd, Londra, 1985, s.110.

- Sattığı mallar ve bu malların fiyat listesinin bir kopyası,
- Referansları ile ilgili bilgiler,
- Bağlı bulunduğu kuruluşların asgari fiyat tarifesi,
- Satın almak istenen mallara ilişkin numuneler,
- Üretim izin belgeleri,
- Kalite ve çevre yönetim sistemleriyle ilgili belgeleri,
- Varsa firma broşürü,

Olması gereken, yoğun şekilde çalışılacak firmaların şirket merkezlerinin ziyaret edilerek tüm malların, servisinin, iş hacminin, depolama ve nakliye olanaklarının gözden geçirilmesi gereklidir. Bütün bunlar satın alıcı firma için zaman alır ancak, gerçek bir ticari itibarın sağlanabilmesi için zaman zaman bu tür ziyaretlerin yapılması gereklidir. Daha sonra çıkabilecek aksilikleri önceden önlemek için bu tür ziyaretler yapmakta büyük yarar vardır. İş yaptığımız küçük hacimli firmalara ziyaret gerçekleştirmeyebilir veya daha ileri bir tarihe programlayabiliriz. Bazı otel işletmelerinde yeni dönem başlangıçlarında veya dönem sonlarında çalıştıkları firmalarla bir araya gelmek amacıyla “yaza merhaba” gibi isimler adı altında toplantılar ya da özel geceler düzenlenmektedir. Bu tür etkinlikler çalışılan firma ve otel personelleri arasında sıcak ilişkiler gelişmesinde etkilidir.

Uygun satıcının seçilmesi için üç performans kriteri vardır. Bunlar; kalite, fiyat ve tesellümdür.⁶⁵

a. Kalite

Malın bir satıcı tarafından alıcıya sürekli olarak aynı kalitede temin edilmesidir. Burada önemli olan süreklilik ve aynı kalitede ürünün temini söz konusudur.

⁶⁵ DAVIS Bernard, STONE Sally, **Food and Beverage Management**, Willam Heinemann Ltd, Londra, 1985, s.111.

b. Fiyat

En ucuz malzeme alımı en iyi satın alma anlamına gelmeyebilir. Fiyatı uygun olan mallar genellikle düşük kalitedirler. Bir satıcı düşük kaliteli malları düşük fiyata satmakta uzmanlaşırken, başka bir satıcı yüksek kaliteli malları yüksek fiyata satmakta uzmanlaşmış olabilir. Her iki satıcı da farklı kalitedeki benzer malları aynı alıcıya teklif edebilir. Bu durumda satın almayı yapacak kişinin hangi firmayı seçeceğini, seçeceği kalitedeki mal belirlemektedir. Kaliteli malzemeyi uygun fiyata almak satın almada önemli bir ölçüt olduğundan dolayı orta kalitedeki bir ürünü düşük fiyata almak satın alma açısından tercih sebebi haline gelir.

c. Tesellüm

Satıcının alıcıyla yaptığı anlaşmalar gereği malzemenin zamanında ve uygun nakliye koşulları altında zarar görmeden teslim edilmesi gerekir. Teslimatı yapacak görevlinin kalite, miktar ve evrak kontrolünü düzgün bir şekilde yapması gerekmektedir. Uygun teslim alma, belirlenmiş prosedürleri uygulayan bilgili teslim alma personeli gerektirir.⁶⁶Teslimatta oluşacak bir aksaklık, daha sonra iş akışında üretimi etkileyeceğinden dolayı şikâyet sebebi olacaktır. Zamanında, doğru miktarda ve kalitede teslimi gerçekleştiren satıcıya yüksek teslimat puanı verilir.

Bu üç kriterde de yüksek puan alan satıcı, alıcıya sonraki alımlarda rehberlik eder.

3.1.3. Satın Alma Sırasındaki Beklentiler

Yiyecek-içecek maddeleri hangi satıcı kanalından gelirse gelsin, alıcıların satıcılardan bazı beklentileri söz konusudur. Bu beklentileri şu başlıklar altında toplayabiliriz.⁶⁷

- Kalite ve alternatif seçimi

⁶⁶ SÖKMEN, Alptekin, **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği**, Ankara, Detay Yayıncılık, 6. Baskı, 2011,s.216.

⁶⁷ WELLS, Katrina, **Food and Beverage Management**, Black pool and the Fylde College, Blackpool, 1994, s. 10.

- Fiyat uygunluğu
- Zamanında teslimat
- Dürüstlük
- Bilgilerde doğruluk
- Kalifiye personel
- Satış sonrası destek

3.1.4. Muhasebenin ve Diğer Bölümlerin Satın Almayı Denetlemesi

Satın alma işleminin olması gerektiği gibi yapılıp yapılmadığına ilişkin denetimler muhasebe ve diğer bölümler tarafından yapılması gerekir.

- a. Fiyat Kontrolü (Muhasebenin Denetimi)
 - En uygun satıcıdan alınıp alınmadığı
 - Satın alma tekliflerinin gerçeği yansıtıp yansıtmadığı
 - Sipariş listesindeki fiyatların gerçeği yansıtıp yansıtmadığı
- b. Kalite Kontrolü (Diğer Bölümlerin Kontrolü)
 - Satın alınan malların satın alma standartlarına uyup uymadığı
 - Sipariş edilen ürünün istenen kalitede olup olmadığı
- c. İş Standartlarına Uyuma Kontrolleri
 - Sipariş formlarının usulüne uygun doldurulup doldurulmadığı
 - Sipariş formlarında yetkili imzanın bulunup bulunmadığı
 - Sipariş miktarının normal olup olmadığı
 - Sipariş formları ile faturanın tutup tutmadığı

3.2. TESELLÜM (TESLİM ALMA) KONTROLÜ

Satın alınan ve ödeme işlemi yapılan uygun miktardaki yiyecek-içecek malzemesinin kabul edilmesidir.⁶⁸ Teslim alma kontrolü, teslim alınan malzemelerin sahip olduğu malzemelerin özelliklerinin kontrolünü kapsar. Ürünün niteliği, miktar, satın alma fiyatı ve diğer değerlendirilmesi gereken özelliklerden birkaçıdır. Ölçüm, sayım, kalite, fiyat, üretim ve son kullanım tarihleri kontrolü yapılmadan kesinlikle malzeme teslim alımı

⁶⁸ ULU Ahmet, SARIŞIK Mehmet, **Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Türkiye Açısından Uygulanabilirliği**, I. Uluslararası ve VII. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası, 29 Kasım-3 Aralık, 1996, s. 4.

yapılmamalıdır.⁶⁹ Teslim alma işlemini gerçekleştirebilmesi için, işletmelerin yeterli teslim alma alanı ve bu iş için gerekli araç ve gereçlerin olması gerekmektedir. Aynı zamanda teslim alma alanı mutfak ve depolara yakın olması gerekmektedir.⁷⁰

3.2.1. Tesellüm Prosedürü

Tesellüm görevlisi tarafından teslim alınan malzemeler “Ambar Yiyecek Alındı” formuna işlenir. Ancak büyük işletmelerde, bu işlem bilgisayar destekli programlarla yapılmaktadır. Genel olarak, tesellüm prosedürünü şu aşamalarla gösterebiliriz;⁷¹

- Satın alınmış ve işletmeye kadar getirilmiş olan mallar tesellüm memurunun önüne geldiğinde ölçü, fiyat ve kalite kontrolüne tabi tutulur. Malzemeler ilgili depolara gittiği gibi hemen kullanılması gereken mallar ise depo giriş ve çıkışı işlemine tabi tutularak mutfağa gönderilir.
- Kalite kontrolünün yapılmasında standart satın alma özelliklerini uygun olup olmadığı kontrol edilir. Gelen ürünlerin, işletmenin kalite standartlarını karşılayıp karşılamadığının kontrol edilmesidir.⁷²
- Gelen malzeme teslim alındığında ambar malzeme alındı formuna işlenir. Bu form üç nüsha olarak doldurulur ve aslı fatura veya irsaliye ile birlikte muhasebeye, bir kopyası depo memuruna verilir, son kopyası da tesellüm de kalır. Günlük olarak alınan malzemeler günlük teslim alma raporuna işlenir. Bu rapor, üç nüsha olarak doldurulur. Birinci nüsha muhasebede, ikinci nüsha satın almada, üçüncü nüsha ise tesellümde kalır.
- Et, balık ve kümes hayvanları etleri işletmelerde pahalı ve büyük grupları oluşturduğundan bunların tek tek ölçü ve kalite kontrolü

⁶⁹ ÇAKICI A. Celil, KOZAK Meryem A. , AZALTUN Murat, SÖKMEN Alptekin, SARIŞIK Mehmet, KOZAK Nazmi, **Otel İşletmeciliği**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009, s. 223.

⁷⁰ AKTAŞ Ahmet, ÖZDEMİR Bahattin, **Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2005, s.56.

⁷¹ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Antalya, Livane Matbaası, 2. Baskı, 2001, s. 162.

⁷² SÖKMEN, Alptekin, **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği**, Ankara, Detay Yayıncılık, 6. Baskı, 2011,s.217.

yapıldıktan sonra tesellüm işlemi yapılmalıdır. Özellikle etler ayrı ayrı satıldıktan sonra her bir parça etiketlenmelidir. Bu etiket üzerindeki bilgiler sağlıklı bir şekilde doldurulduktan sonra bir parça etin üzerine yapıştırıldıktan sonra diğer parça muhasebe bölümüne gönderilmelidir. Büyük otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümüyle çok sıkı işbirliği içerisinde çalışan ve fakat yetki ve sorumluluk açısından muhasebeye bağlı olan maliyet kontrol bölümüne de gönderilebilir.

- Tesellüm işleminde piyasa sipariş fişleriyle faturalar karşılaştırılır. Verilen sipariş kadar malzemenin teslim alınması sağlanmalıdır. Fazlalık varsa satıcıya iade edilir ve fatura ya da irsaliye buna göre düzenlenir. Aynı şekilde eksik varsa satın alma müdürüne, muhasebeye ve mutfağa bildirilmelidir.
- Birçok malzeme aynı anda gelmesi durumunda, malzemeyi teslim edecek kişilerin aceleci davranması nedeniyle ölçüm esnasında birden fazla malzeme gurubunu aynı andan ölçmek isteyebilir. Bu kesinlikle uygun olmayan bir durumdur.⁷³ Çünkü 10 kilo hamsi ile 10 kilo karides aynı fiyata sahip olmayabilir.
- Tesellüm prosedüründe kontrol edilmesi gereken en önemli konulardan biriside malzemelerin fatura üzerindeki fiyatlarıdır. Satın alma emri, bir başka ifadeyle piyasa sipariş listesi üzerinde belirtilen fiyatlarla fatura fiyatlarının karşılaştırılarak denkliğin sağlanması zorunludur. Hatalar satıcılar veya onların elemanları tarafından da yapılabilir. Bu hataların tesellüm memurunca düzeltilmesi şarttır.
- Muhasebe bölümü günlük tesellüm raporlarına dayanarak yapılan işlemlerin sağlıklı yapılıp yapılmadığını kontrol eder ve böylece malzemelerin doğru yerlere gönderilip gönderilmediğini belirler. Muhasebe bölümü arada sırada tesellüm memurunun çalışmalarını işletmenin çıkarları açısından denetlemelidir.

⁷³ÇETİNER, Ertuğrul, **Otel İşletmeleri Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, 2009, s.291.

Seri No: XXXX1					
AMBAR YİYECEK-İÇECEK ALINDI FORMU					
Dağıtım					
1. Cost Control					
2. Muhasebe					
3. Ambar	Tarih:/...../.....				
4. Tesellüm					
Kod	Malın Cinsi	Miktar	Birim	Fiyat	Tutar
150.1	Patates	200	Kg	1,40 TL	280,00 TL
150.2	Soğan	150	Kg	1,10 TL	165,00 TL
150.5	Yumurta	450	Adet	0,15 TL	67,50 TL
150.8	Bonfile	30	Kg	45,00 TL	1.350,00 TL
Malzemeyi Kontrol Eden Ad-Soyad / İmza			Tesellüm veya Ambar Memuru Ad-Soyad / İmza		

Şekil 3 Ambar Yiyecek-İçecek Alındı Formu

3.2.2. Tesellüm Esnasında Yapılması Gerekenler

Tesellüm işini yerine getiren görevli teslimat aşamasında malların kalite, miktar, fiyat kontrollerini yaparak teslim alır ve daha sonra ilgili birimlere gönderir. Diğer bir ifade ile teslim alma; sipariş fişlerinin teslim tutanakları ile karşılaştırılması ve teslimatın kalite kontrollerinin yapılmasıdır.⁷⁴

a. Kalite kontrolü

Bu kontrolde;

- Standart malzeme özellikleri kartı kullanılıyorsa gelen malların bu kartlara uygun olup olmadığı,
- Konserve kutularının paslı, ezik, hava almış olup olmadığı,

⁷⁴ MEDLİK, S, **The Bussiness of Hotels**, Heinemann Professional Publishing Ltd, Halley Court, Jordan Hill, OX28Ej, Londra, 1989, s.51.

- Marul, kıvırcık gibi sebzelerden örnekler alınarak ortadan ikiye bölünerek bozulma emarelerinin olup olmaması⁷⁵,
- Portakal, elma gibi meyve kasalarının alt ve üstlerinin aynı kalitede olup olmadığı,
- Etlerde kalite kontrolü yanında, resmi mührünün olup olmadığı,
- Teneke kutularda gelen (peynir, zeytin vb.) mallardan örnek alarak etiket kalitesini yansıtmayı yansıtmadığı gibi hususlara dikkat edilir.

b. Ölçü Kontrolü

Bu kontrolde de;

- Ağırlık ve ölçülerin fatura yada irsaliyedekiyle tutup tutmadığı,
- Sipariş ile alınanın arasında fark olup olmadığı,⁷⁶
- Et, balık, kümes hayvanları gibi gıda maddeleri özel muhafazalı karton veya kutularda gelmişse net ağırlıklarının tespiti,
- Ölçü cihazlarının sanayi bakanlığından onaylı olup olmadığı ve onaylı ölçü cihazlarının yılda en az bir defa muayenesinin yapılması, eğer hatalı ise ölçüm cihazının kalibrasyonunun yapılması,⁷⁷
- Daralı yiyeceklerin (kasa, koli vs.) darası düşülerek net ağırlıklarının bulunmasına yönelik kontroller yapılır.

c. Fiyat Kontrolü

Bu kontroldeyse;

- Satıcının teklif ettiği fiyat ile faturada belirtilen tutarın aynı olup olmadığı,
- Fatura fiyatıyla, satın alma memurundan gelen aynı malla ilgili fiyatların birbirlerini tutup tutmadığına ilişkin kontroller yapılır.

Bu kontrolleri yaparken tesellüm görevlisi şu hususlara dikkat etmek zorundadır.⁷⁸

⁷⁵ İLBAN, Mengü, **Yiyecek-İçecek Kontrolü**, İstanbul, Doğan Kardeş Matbaacılık, 1972, s. 31.

⁷⁶ NİNEMEİER, Jack D. **Planing and Control Food and Beverage Operations**, The Educational Institute, American Hotel Motel and Assocation, Michigan, 1982, s. 147.

⁷⁷ <http://www.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=187&catID=305>, (erişim) 13.11.2013

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

3.3. DEPOLAMA VE ORGANİZASYON İÇİ DAĞITIM KONTROLÜ

Satın alınarak teslim alınan malzemeler üretim aşamasına gelinceye kadar uygun biçimde saklanmalıdır. Depolama, malların özelliklerinin uygun bir şekilde korunması anlamına gelir.⁷⁹ Diğer bir deyişle yiyecek-içecek işletmelerinde, işletmenin üretim ihtiyacını karşılamak, bozulma, çalınmaları önlemek amacıyla gerekli tedbirleri alıp, aşırı stok nedeniyle işletme sermayesinin gereksiz yere ürüne bağlanmasını veya yeterli stok yapamaması sonucu konuk şikâyetlerinin önlenmesine yönelik yapılan faaliyetlerin tümü, depolama ve dağıtım kontrolü olarak ifade edilmektedir.⁸⁰ Ayrıca çoğu işletmelerde, pahalı malları yalnızca sorumlu personellerin girebileceği kilitli depolarda, diğer mallar ise kilitsiz depolarda saklanır.⁸¹ Depolama ve dağıtım kontrolü aşamasının temel amacı; bozulma ve çürümelerden meydana gelecek zayıflarını en aza indirmektir. Yiyecek-

⁷⁸ YILMAZ, Yaşar, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, 2010, s.65.

⁷⁹ KOZAK, M.A., SARIŞIK, M., ÖZEL, Ç.H., ÇELTEK, E., ÖZÜLKE, F., NERGİS, H.G., KURGUN, H., AZALTUN, M., EMİR, O., **Otel İşletmeciliği**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2012, s. 278.

⁸⁰ YILMAZ, Yaşar, **Otel ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2007, s. 70.

⁸¹ ŞAHİN, Özer, **“Konaklama İşletmelerinde Tedarik, Yiyecek-İçecek Tedariki Üzerine Bir Uygulama”**, Muğla; Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001, s.80.

içecek malzemelerinin korunması eğitimli ve deneyimli personeller tarafından yapılması durumunda ortaya çıkabilecek zararlar nlenmiş veya en az zarara indirilmiş olunur. Yiyecek-içecek işletmelerinde üretilen ürünlerin dayanıksız olması nedeniyle ürünlerin bozulmalarını önlemek için ilk giren ilk çıkar(FİFO) yöntemi depolama dağıtım kontrol aşamasında uygulanır. İşletmelerin bu yöntemi kullanmaması durumunda ürünlerde bozulma ya da kalitesinde düşme meydana gelebilir dolayısı ile işletmeler artı bir maliyet yükü gelebilir.⁸²

3.3.1. Yiyecek-içecek İşletmelerinde Amaçlarına Göre Depo eşitleri

Kullanılan ürünlere göre farklı depolar yapılabilir. Örneğin; kuru erzak deposu, sebze ve meyve deposu, soğuk hava deposu ve meşubat deposu gibi. Bu depoların çeşidi, adedi ve büyüklüğü şu kriterlere göre değişmektedir.

- İş hacmi
- Mal tesellüm sıklığı
- Kapasite
- Stok devir hızı
- Satın alma ve stok politikası
- İşletmenin türü ve konumu

nemli bir nokta da depoların tesellüm alanı ve mutfak yakınlarında olması gerekmektedir. İşletmeye, personel tasarrufu, zaman tasarrufu ve malzemelerin taşınmadan dolayı doğabilecek kazalardan, daha az zarar görmesi gibi birçok avantaj sağlayacaktır.

3.3.2. Depoların zellikleri

Depoların planlanmasında güvenlik, temizlik ve malların giriş ve çıkışlarındaki akıcılık gibi özelliklerin göz önünde bulundurulması çok

⁸² NİNEMEİER, Jack D., **Food and Beverage Controls**, Florida Educationallnstitute, American Hotel Motel andAssocation, 1998, s. 185.

önemlidir. Depoların mimari planlamasında göz önünde tutulması gereken konular şunlardır;⁸³

- Yiyeceklerin mutfağa dağılım yöntemi (metot ve nakliye)
- Böcekler ve kemirici hayvanların kontrolü (bölgesel şartlar düşünülerek)
- Stok kontrol ve stok devir hızı (raflar ve raf düzenlemeleri)
- Temizleme yöntemi (kolay ulaşılabilir yerler)
- Sıcaklığın korunması özelliği (teçhizatın konum yeri, güvenliğin kurulması)
- İkinci derecede depoların kullanılması (mutfak depoları, kiler)
- Çöplerin ayrıştırılması ve depolanması

Depoların tesellüm alanı ve mutfağa yakınlığı zayıatları azaltma bakımından önemli olmakla birlikte tek başına yeterli olmamaktadır. Depoların şu özellikleri de taşıması gerekmektedir.

a. Depoların havalandırma sistemi iyi olmalıdır.

Havalandırma sistemi uygun olmayan depolarda gıda maddeleri uzun süre beklerse çürüme ve bozulmaya maruz kalır. Depoların yalıtımı iyi olmak zorundadır. Ayrıca depolarda termometre gibi ölçüm aletlerinin olmasında da fayda vardır.

b. Depolarda sıcak ve nem

Özellikle bozulabilir yiyeceklerin depolanmasında en önemli konu depolardaki sıcaklık ve nem ortamıdır. Depolarda yiyecekler uygun nem ve sıcaklıklarda uzun süre saklanabilir. Aşağıdaki tabloda gıdaların en uygun saklanabilme dereceleri görülmektedir.

⁸³ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Antalya, Livane Matbaası, 2. Baskı, 2001, s. 168.

Ürünler	Depolama Sıcaklığı (°C)	(%) Bağıl Nem	Depolama Ömrü
Sığır karkasları	-2 ile 1	88 – 92	2-6 hafta
Balık	0 – 4	90 – 95	5-20 gün
Taze yumurta	-1 ile 1	85 – 90	8-9 ay
Marul	-0	90 – 95	3-4 hafta
Havuç	-0	90 – 95	10-14 gün
Soğan	-0	70 – 75	6-8 ay
Patates	3 – 4	85 – 90	6-9 ay
Elma	1 – 2	85 – 90	2-7 ay
Portakal	2 – 3	85 – 90	8-10 hafta
Üzüm	-1 – 0	88 – 92	3-6 ay
Limon	12 – 15	85 – 90	1-4 ay

Şekil 4 Taze olarak saklanan çeşitli gıdalar için önerilen depolama sıcaklıkları, bağıl nem oranları ve depolama ömürleri⁸⁴

- c. Depolar kolayca temizlenebilme özelliği taşınmalıdır.
- d. Zeminin ve duvarların seramik kaplı olması temizlik açısından büyük avantaj sağlar. Yere dökülen bir malzeme çok zorlanmadan rahatlıkla silinebilir. Depolarda kullanılan saklama kapları kolay temizlenebilen malzemelerden seçilmelidir. Ayrıca depo zeminlerinde personelin ayağının kayarak düşme riskine karşı önlemler alınması gerekmektedir. Depo zemininin bol su ile yıkandığı göz önüne alınırsa, zeminde su birikmesini önlemek için hafif meyil verilmelidir.
- e. Depolarda yeteri kadar raf olmalı.
- f. Depolarda kullanılan raflar tahtadan veya paslanmaz metalden yapılmaktadır. Daha çok metalden yapılan ayarlanabilir raflar tercih

⁸⁴Gıda Teknolojisi, Gıda Muhafaza İlkeleri– 2, Ankara, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları (MEGEP), 2010, s.15.

edilmelidir. Hava akımının sağlanabilmesi için delikli raflar tercih edilir. Hafif malzemeler üst raflara, ağır malzemelerde alt raflara koyularak iş kazalarının önüne geçilir.

3.3.3. Depolama Prosedürü ve Ambar Kayıtları

Depodaki malzeme işletme için bir değerdir ve niteliğine uygun şekilde saklanmalıdır.⁸⁵ Uygun nitelikte saklanabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekmektedir.

- Havalandırma sistemi iyi olmalı
- Serin olmalı
- Nemsiz olmalı
- Sürekli hava dolaşımı olmalı
- Yeterli aydınlatma sağlanmalı
- Ambar temiz tutulmalı ve temizliği kolayca yapılmalı
- Yeteri kadar raf bulunmalı
- Gerekli araç ve gereçle donatılmalı
- Ambarlarda haşere ve diğer zararlılara karşı önlem alınmalı
- Bakım ve onarımı yapılmalı
- Çuval veya benzeri büyük ambalaj içinde gelen malzemelerin (un, pirinç, şeker vs.) muhafaza edileceği özel alanlar oluşturulmalı
- İşletme dışından girişi ile işletme içerisine malzeme transferine kolayca olanak verecek biçimde ve genişlikte olmalıdır.
- Böcek ve haşerelere karşı önlem periyodik önlemler alınmalıdır.⁸⁶

Hava akımı iyi olmayan depolarda, uzun süre bekleyen gıda maddelerinde çürüme ve bozulmalar görüleceği gibi, havasız yerlerde de diğer ürünlerin üzerine ağır hava sinerek kokusunu ve tadını değiştirir. Sonuçta uygun olarak kullanılamayacak duruma gelen bu malzemeler

⁸⁵ KEISER James, KALLIO Elmer, **Controlling and Analysing Costs in Food Service Operations**, John Wiley and Sons, New York, 1974, s. 283.

⁸⁶ ÇETİNER, Ertuğrul, **Otel İşletmeleri Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, 2009, s.293.

işletme için maddi kayba neden olur. Depolarda termometre bulunmalı ve sıcaklığının düzenli olarak kontrol edilmesi gerekmektedir.

Ayrıca ambarda yeteri kadar raf olması gerekmektedir. Birbiri üzerine geliş güzel koyulan malzemeler hem birbirlerine zarar verir hem de ihtiyaç halinde bulunması güç olur.

Gıda maddelerinin bozulma nedenleri aşağıdaki gibidir.

- Aşırı sıcaklık
- Yeterli hava dolaşımının olmayışı
- Son kullanım tarihinden sonra depoda beklemesi
- Depo ile ilgili fiziksel eksiklikler (eksik raf, yetersiz ışık, havalandırma ve ısıtma-soğutma sisteminin yetersizliği vs.)
- Haşere ve kemirgenler
- Deponun bilinçsiz kullanımı
- Temizlik ve hijyene dikkat etmemek

Ambar güvenliğini sağlamak için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir;

- Ambarın birden fazla kapısı olmamalıdır
- Ambarın yetki ve sorumluluğu belli kişilerde bulunmalıdır ve kontrolü etkin bir şekilde yapılmalıdır.
- Ambara giriş çıkış saatlerinin bulunması gereklidir. Örneğin satıcılardan malzeme girişi öğleye kadar olurken, işletmenin diğer bölümlerine malzeme çıkışı öğleden sonra ve her bölüme farklı günler tayin ederek düzenlemenin yapılması ambardaki düzeni önemli ölçüde sağlayabilir.
- Ambarda günlük işler bittikten sonra ambarın anahtarı işletme dışına çıkarılmamalıdır. Kapalı bir zarfın içerisine koyularak mühür veya imza gibi güvenlik önlemleri alınmalıdır. Ambar çalışma saatleri dışında acil durumda ambarın açılması gerekirse sorumlu kişinin gözetiminde zarf yırtılarak açılır ve ambardan malzeme çıkışı yapılır. Bu işlem tutanak ile kayda alınır.

Depolama prosedürü dört aşamalı bir işlem den ibarettir.⁸⁷ Bunlar:

1. Satın alınan yiyeceklerin kayıtlara geçirilmesi
2. Depodan çıkan malların kayıtlardan düşürülmesi
3. Fazla stoklamadan korunabilmek ve uygun değer stok seviyesinde sürekliliği sağlayabilmek amacıyla depo memurunun yeniden sipariş vermesinin sağlanması
4. Elde mevcut stokların hesaplanması

Bu bilgilerin elde edilmesi ambar stok kartı, göz kartı veya küçük işletmelerde ambar defteri kullanılır. Diğer yandan stok kayıt işlemleri artık günümüzde bilgisayarla da takip edilmektedir.

Satın alınan mallar teslim memurunun yaptığı işlerden sonra teslim fişi ile birlikte depo görevlisi tarafından teslim alınır ve ambar stok kartlarına işlenir.

Tesellümden gelen depo yiyecek-içecek alınısındaki mallar ambar stok kartlarına işlendikten sonra dosyalanır. Depo stok kartları yiyecek gruplarına göre gruplara ayrılarak alfabetik sıraya sokulabilir. Depoda bulunan her çeşit malzemeye kod verilerek raflarda kolaylıkla bulunması sağlanır. Malzemenin depolanması işleminde bilgisayar sisteminin kullanılması işlemlerin daha rahat yapılmasına olanak sağlar. Depodan hangi malın en sık alındığı, stok seviyesi, mevcut stok miktarı ve bunun parasal değeri gibi konularda anında ve kesin sonuçlar verir.

3.3.4. Stok kontrolü

Stok kontrolü; stok miktar ve çeşitlerinin işletmenin tedarik, üretim, satış ve mali imkânlarına göre en rasyonel ve ekonomik bir şekilde belirlenmesi ve yönetimidir.⁸⁸

⁸⁷ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Antalya, Livane Matbaası, 2. Baskı, 2001, s. 175.

⁸⁸ TATAR, T., **İşletmelerde Üretim Yönetimi ve Teknikleri**, Ankara, Doğu Matbaacılık, 1973. s.51

Otel işletmelerinde yiyecek maliyet kontrol süreci içinde satılan malın maliyetini doğru belirleyebilmek için her ay fiziksel sayım yapılır. Bu sayımlarda dikkatli davranılarak her bir malzeme tartılarak sayım olur. Fiziksel sayım sonuçları ile ambar sayım sonuçları arasında fark olmaması beklenir. Malzeme bozulması, ambara evraksız malzeme girişi, ambardan malzeme çalımı veya kayıt dışı malzeme çıkışı gibi nedenlerle küçük farklılıklar çıkabilir. Eğer bu fark % 1'in altında ise nedenlerine inilmeye bilinir. Eğer daha büyük bir fark var ise bu farkın sebebi araştırılmalıdır.⁸⁹

Depolarda çeşitli sebeplerle malzeme kaybı oluşabilir. Bu malzeme kayıpları için zayıt formu düzenlenmelidir.

YİYECEK-İÇECEK ZAYİYAT FORMU						Seri No: XXXX1
DEPARTMAN						Tarih:/...../.....
Kod	Malın Cinsi	Miktar	Birim	Fiyat	Tutar	
150.1	Patates	20	Kg	1,40 TL	28,00 TL	
150.2	Soğan	15	Kg	1,10 TL	16,50 TL	
Açıklama:						
Malzemeyi Kontrol Eden Ad-Soyad / İmza				Departman Sorumlusu Ad-Soyad / İmza		

Şekil 5 Yiyecek-İçecek Zayıt Formu

Envanter formlarında malzemenin adı ve kodu, stok kartlarındaki ad ve kodla aynı olması olabilecek her hangi bir karışıklığın önüne geçer. Envanter formu verilerine dayanarak aşağıdaki gibi düzenlenir:

⁸⁹ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Antalya, Livane Matbaası, 2. Baskı, 2001, s. 177.

Açılış Envanteri	XXX
(+) Alışlar	XXX
Mevcut Yiyecek Malzemeleri	XXX
(-) Depodan Çıkışlar	XXX
Depoda Olması Gereken	XXX
Kapanış Envanteri	XXX
Fazlalık veya Eksiklikler	X

Şekil 6 Envanter Tablosu

Stok Kontrolünün Amaçları

Ambarda bulunan malzemenin miktarının tespiti işletme için çok önemlidir. Bu malzemenin nerede, ne amaçla kullanılacağı gibi bilgilerin bilinmesi işletmenin işleyişi için büyük kolaylıklar sağlar. Bu kontrolü sağlamanın başlıca amaçları şunlardır;

- Ambarda bulunan malzeme miktarı ve değerinin bilinmesi.
- Tüketimi yavaş olan malzemelerin listesinin çıkarılması gerekir. Stokta bulunan malzemelerin etkili bir şekilde denetlenebilmesi için planlı bir kayıt sisteminin olması gerekmektedir.⁹⁰
- Satışa göre kullanılan malzeme maliyetlerinin karşılaştırılması yapılarak tüketilecek yiyecek maliyet oranını belirlemek.
- Kayıpları en aza indirmek ve nihayetinde engel olmak.

Büyüklüğü ve türü ne olursa olsun işletmede bulunan stokun kontrol edilmesi gerekir. Stokların büyüklüğü işletmenin sermaye gücünü azalttığı gibi, az miktarda ki stoklarda stoksuz kalma maliyetini yükseltir.⁹¹

İşletmelerde stok bulundurma giderleri vardır. Bir malın stokta bulunması ve bu uğurda harcanan çaba sonucu bu gider ortaya çıkar.⁹² Yani

⁹⁰ÇETİNER, Ertuğrul, **Otel İşletmeleri Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, 2009, s.294.

⁹¹ TENGİLİMOĞLU, Dilaver, ATİLLA, Asuman, BEKTAŞ, Meral, **İşletme Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, 2012, s.151

⁹²KOBU, Bülent: **Üretim Yönetimi**, İstanbul, Arpaz Matbaacılık, 1979, s. 279.

malzemeye bağlanan para, çalınma ve bozulma riski, stok kayıt ve sayım giderleri, bakım onarım giderleri vb. giderler bu gruba girer. Ayrıca elde stok bulunmaması sonucu da ortaya bir takım giderlerin çıkmasına sebep olur. Örneğin ortaya çıkan bir talebin karşılanamaması sonucu ortaya bir gider unsuru oluşturur. Farklı bir ifade ile talebin karşılanamaması sonucu işletmede gelecek tarihlerde farklı bazı giderlere katlanmak zorunda kalacaktır. Örneğin, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucu ortaya çıkacak müşteri tatminsizliğini gidermek amacıyla bakım onarım, reklam veya halkla ilişkiler gibi faaliyetler yapılarak bu olumsuzluğu gidermek için çeşitli masraflara katlanabiliriz. Dolayısı ile ortaya stokta mal bulundurmama gideri çıkmış olur.

Ekonomik Sipariş Miktarı

Ekonomik Sipariş Miktarında, sipariş edilen miktar, her bir çevrim süresinin başlangıcında teslim alınmakta ve çevrim süresi boyunca oluşan talep tamamen bu stoktan karşılanmaktadır. Ekonomik Sipariş Miktarı aşağıdaki varsayımlarla yapılmaktadır⁹³:

1. Tedarik süresi sabit veya sıfırdır ve sipariş miktarından bağımsızdır.
2. Talep sabit ve süreklidir.
3. Satın alma fiyatı (birim değişken maliyet) sabittir.
4. Stok bulundurma maliyeti stok miktarının doğrusal bir fonksiyonudur.
5. Sipariş maliyeti her sipariş için sabit ve sipariş miktarından bağımsızdır.
6. Stoksuzluğa izin verilmemektedir.

Minimum- Maksimum Sipariş Miktarının Belirlenmesi

Stoklar sabit zaman aralıklarında, örneğin iki haftada bir veya ayda bir defa gözden geçirilmekte ve stok miktarı stok kartlarına daha önceden belirlenmiş minimum düzeyin altında ise sipariş verilmektedir. Eğer stok miktarı minimum düzeyin altında değilse sipariş verilmemektedir. Çünkü bu

⁹³ SULAK, Harun, **Stok Kontrolü Ve Ekonomik Sipariş Miktarı Modellerinde Yeni Açılımlar: Ödemelerde Gecikmeye İzin Verilmesi Durumu Ve Bir Model Önerisi**, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2008, s. 29.

durumda eldeki stok miktarı büyük bir olasılıkla bir sonraki döneme kadar yetecek düzeydedir ve verilecek sipariş miktarı çok az olacaktır.⁹⁴ Ayrıca stok kartlarında bulunan maksimum stok miktarları da verilecek siparişin miktarını bize bildirmektedir. Bu miktardan fazla sipariş vermek hem iktisadi olarak uygun olmayacağı gibi, hem de fiziksel olarak depolarda sıkıntıya sebep olabilir.

Depodan Malzeme Çıkışı ve Bu Esnada Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Otel işletmelerinde satın alınan malzemelerin depolanma koşulları kadar işletme içerisindeki diğer bölümlerin istekleri doğrultusunda depodan malzeme transferi yapmak da oldukça önemlidir. Depodan mal çıkarma işlemi, otel işletmelerinde mutfak, bar gibi üretim birimlerin, yiyecek ve içeceklerle ilgili talep etmiş oldukları malzemelerin bir formla yetkili kişilere dağıtılmasıdır.⁹⁵ Ayrıca, ambardan çıkan malzemelerin, malzeme istek fişi formları ile çıkarılması ve bu formun fiyatlandırılması da önemlidir. Hem yönetim hem de talepte bulunan bölüm yöneticileri, ambardan ne kadar malzeme transfer ettiklerini bilmektedir. Ayrıca yapılan bu işlem, ay sonu sayımlarında da iş yükünü hafifletmektedir.

Otel işletmeleri de tüm işletmeler gibi, yiyecek-içecek malzemelerinin depodan üretime gönderilmesinde, stok değerlendirme yöntemlerinden birisini uygulamaktadır. Bunlar; ilk giren ilk çıkar (FIFO) yöntemi, son giren-ilk çıkar (LİFO) yöntemi, ortalama değer yöntemi ve en son piyasa değeri ile değerlendirme yöntemidir.⁹⁶ Depoya giren malzemeler genellikle yiyecek-içecek işletmelerinde ilk giren ilk çıkar (FIFO) yöntemine göre istif edilir. Çünkü gıda maddelerinin raf ve kullanım ömrü kısadır. Depoya her malzeme girişinde eski tarihli malzemelerin ulaşılabilirliğinin daha kolay olması için rafın ön kısmına koyulması ve yeni gelen malzemelerin rafın arka tarafına konulması

⁹⁴ DILWORTH, J. B., **Production and Operations Management: Manufacturing and Services**, Fifth Edition, McGraw-Hill, 1993. s. 204

⁹⁵ DENİZER, Dündar, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2005, s. 133.

⁹⁶ DENİZER, Dündar, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2005, s. 136.

malzemelerdeki bozulma miktarını azaltacaktır ve işletme için olabilecek bir zararın önüne geçilecektir.⁹⁷Malzeme istek fişi üç nüsha olarak doldurulur. Sipariş veren bölüm müdürü tarafından imzalanan form bölümde çalışan bir eleman ile ambara gidilir. Ambar memuru tarafından formda yazılı olan malzemeler teslim edilir ve malzemeyi teslim eden ambar memuru ve malzemeyi teslim alan kişi tarafından imzalanır. Formun birinci nüshası ambarda, ikinci nüshası malzemeyi talep eden bölümde, üçüncü nüshası ise maliyet kontrol bölümüne ulaştırılır.

3.4. ÜRETİM KONTROLÜ

Yiyecek maliyeti kontrolünün olması gerektiği gibi yapılabilmesi için üretim kontrolü aşaması da diğer aşamalarda olduğu kadar önemlidir, ancak diğer aşamalardan biraz farklıdır. Çünkü menülerin sürekli değişmesi, menülerde kullanılan ürün çeşitlerinin fazla olması, misafir istek ve tercihlerinin tam olarak bilinmemesi ve üretim esnasında ortaya çıkan fazlalıkların her zaman tam olarak değerlendirilememesi gibi konulara işletme maliyetlerinde artışlara neden olabilir. Ayrıca misafirlerin tercih ettiği yiyecek-içeceklerin adisyonlara yanlış yazılması veya adisyonda yazanlar ile getirilen ürünlerin birbirinden farklı olması da maliyeti arttıran diğer konulardır. Dolayısı ile bu aşamada oluşacak küçük hatalar işletmenin karını önemli ölçüde etkilemektedir.⁹⁸

Günümüzde otel mutfaklarının üretimi esnasında gıda maddelerinin ne gibi aşamalardan geçtiği birçok işletmelerde bilinmemektedir. Yemeklerin hazırlık ve pişirme aşaması zannedildiği gibi çok karışık değildir. Yöneticiler konu hakkında pek fazla bilgiye sahip olmadıkları için üretim yeri olan mutfığa aşçıbaşlarına teslim etmişlerdir.

⁹⁷ NİNEMEIER, Jack D., **Food and Beverage Controls**, Florida Educational Institute, American Hotel Motel and Association, 1998, s. 185.

⁹⁸ YILMAZ, Yaşar, **Otel ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2007, s. 85-86.

İşletmeciliğin temel prensiplerinden biri de altında çalışan orta düzey yöneticilerinin yaptığı işlerden de sorumlu olmasıdır. Bu prensibe uyarak mutfağında çalışma şeklinin planlanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir.

3.4.1. Üretim Kontrolünün Kapsamı

Üretim aşaması diğer aşamalara göre daha karışık bir aşamadır. Çünkü her gün üretilecek olan ürün miktarı ve niteliği değişmektedir. Üretilecek olan ürünün miktarı talebe göre az olursa misafir memnuniyeti açısından problem oluştururken, talebe göre fazla olursa israfa neden olur. Üretim miktarı beklenen miktardan belli oranlarda fazla olması gerekmektedir. Bu oran üretim kontrolü ile mümkün olan en az seviyelere indirilmesi amaçlanır. İki aşamada incelenir.⁹⁹

I. Üretim aşaması;

Bu aşamada aşağıda belirtilen hususların göz önünde tutulması gerekir.¹⁰⁰

- Kullanılacak malzeme kaliteli olmalıdır. Yani en az fireyi verecek malzeme seçilmelidir.
- Malzemeler usulüne uygun temizlenmelidir. Bu esnada gıda değeri ve lezzetin düşmemesine, diğer yandan da israfa neden olmamasına özen gösterilmelidir.
- En uygun pişirme yöntemleri uygulanmalıdır.

II. Üretim kontrolü aşaması

Bu aşama dört kısımda incelenir;

- Menü planlaması ve satış tahminlerinin yapılması
- Mutfakta yapılan deneylerle standart ürün elde edilmesi

⁹⁹İLBAN, Mengü, **Yiyecek-İçecek Kontrolü**, İstanbul, Doğan Kardeş Matbaacılık, 1972, s. 63.

¹⁰⁰ ARAS, Haşim, **Konaklama işletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Devran Matbaası, 1993, s. 85-86.

- Standart reçetenin kullanılması
- Porsiyon kontrolünün yapılması

Satış tahminlerine göre hangi yemekten ne kadar yapılması gerektiğine karar verilir. Daha sonra ürünler porsiyonlarınken standart reçetelere uyularak en az fire verecek şekilde üretime hazırlanır. Bu işlemler yapılırken çeşitli ölçü aletlerinden yararlanır. Bu işlem sağlıklı bir şekilde yapıldığı takdirde yiyecek-içecek faaliyetinde ortaya çıkan maliyet kolaylıkla bulunmuş olur. Ortaya çıkan bu rakamlar aşçıbaşından satış müdürüne kadar zincirin her aşamasını ilgilendirir.

3.4.2. Menü Planlaması

Menü, satışa sunulan yiyecek ve içeceklerle, bunların fiyatlarının bir arada bulunduğu liste olarak tanımlanır.¹⁰¹ Ayrıca Menü, sadece bir maliyet kontrol aracı değil, aynı zamanda satış, reklam ve pazarlama aracıdır.¹⁰² Bir yiyecek-içecek işletmesinin pazarlama politikası, hedeflenen Pazar kesiminin gereksinimleri ve bu gereksinimlerin yorumlanmaları şeklinde menüye yansıtılır.¹⁰³ Menüleri iki başlık altında inceleyebiliriz. Bunlardan birincisi, işletme tarafından seçilmiş birkaç yiyeceği bir arada içeren ve sabit fiyatlı olan tabldot menüsü ve ikincisi ise, her yiyeceğin gruplar halinde ayrı isim ve fiyatlarla gösterildiği A la Carte menüdür. Günümüzde ziyafet ağırlıklı grup yemeklerinde üretimin hızlı ve ekonomik olması nedeni ile tabldot menü seçilirken restoranlarda yiyecek ve içecekleri kişiselleştirerek daha küçük gruplara veya bireylere A la Carte menü sunulmaktadır.

Menü planlaması yapılırken iki çeşit etken göz önüne alınır. İşletme ile ilgili etken ve konuk ile ilgili etkenden söz edilir. Diğer bir tanıma göre menü; bir öğünde belirli bir sıra içerisinde servis edilen birbirleriyle uyumlu yemek grubudur. Yemeklerin gruplandırılması servis şekli ve sırasının belirlenmesi

¹⁰¹ ARAS, Haşim, **Konaklama işletmeciliğinde Yiyecek-içecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Devran Matbaası, 1993, s. 87.

¹⁰² ÇETİNER, Ertuğrul, **Otel İşletmeleri Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, 2009, s.302.

¹⁰³ RIZAOĞLU, Bahattin, HANÇER, Murat, **Menü ve Yönetim**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, 2013, s.21.

çok uzun zamanlar sonunda bulunmuştur. Bir toplumun yemek zevk ve kültürünü gösterirler.¹⁰⁴ Menü planlamasında müşteriye yönelik; tercihleri, alışkanlıkları ve ihtiyaçları dikkate alınırken, işletme açısından da; hedefleri, imkânları üretim çeşidi, dönemin modası ve servis yöntemlerinin dikkate alınması gerekmektedir.¹⁰⁵

Misafirlerin yiyecek-içecek alışkanlık ve tercihlerini şu faktörler etkilemektedir.¹⁰⁶

- a. Biyolojik, fizyolojik, psikolojik faktörler: Yaş, cinsiyet, şartların değişmesi, çeşitli baskılar.
- b. Kişisel faktörler: Beklenti düzeyi, önde gelen alışkanlıklar, başka kişilerin etkileri, arzular, duygular, aile ve eğitim gibi faktörler.
- c. Yiyecek ile etkili faktörler: Yiyeceğin rengi, tadı, kokusu vb. özellikleri
- d. Dini ve kültürel faktörler: Dini kısıtlamalar, gelenek ve görenekler.
- e. Dış etkenler: Çevresel etkenler, mevsimlik değişmeler.
- f. Sosyal-ekonomik etkenler: Ekonomik şartlar, yiyecek maliyetleri, alışkanlıklar, konfor ve prestij.

Menü yapılırken işletme planlarının belirlenmesine de yardımcı olur. Menü planlanırken işletmenin misafir kitlesi, yemek artıkları, stoklar, ödeme gücü, potansiyel tüketici sayısı vs. hususlar daha da belirlenmiş olur.¹⁰⁷ Menü yapılırken pazar araştırması yapılarak fiyat ve ürünler hakkında bilgi edinilir. Ancak tek başına yeterli olmaz. Eski menüdeki satış istatistikleri, misafir anketleri, işletmenin yeri ve hedef kitlesine göre menü planlanır.

¹⁰⁴ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Antalya, Livan Matbaası, 2. Baskı, 2001, s. 51.

¹⁰⁵ RIZAOĞLU, Bahattin, **Bir Yönetişim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme**, Ankara, Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, 1991, s. 93.

¹⁰⁶ KHAN, A. Mahmood, **Concepts of Food Service Operations and Management**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991, s. 56.

¹⁰⁷ DAVID, A. Fearn, **Food and Beverage Management**, Whitstable Litho Ltd., Kent, 1985, s. 16.

3.4.3. Satış Tahminleri

Üretim aşamasında mutfakta yapılan hazırlıklar, satış tahminlerine dayanmalıdır. Çünkü üretimde yapılacak bir yanlışlık misafir tatminsizliğine veya israfa neden olabilir. Bu işin iyi yapılabilmesi için satış tahminlerinin iyi yapılması ve standart reçeteler kullanılarak yapılan doğru porsiyonların hazırlanması ile olur. Bu işlem işletmenin diğer bölümlerini de etkilemektedir. Örneğin, doğru tahminde bulunulursa ambar memuru stoklarını kontrol ederek satın almaya daha isabetli siparişlerde bulunur. Dolayısıyla işletmeden daha az kaynak çıkararak depolama maliyetleri düşer ve işletme karlılığı artar.

3.4.4. Standart Reçeteler

Menüler planlandıktan sonra işletmenin bulunduğu yer, müşteri kitlesi, yemek zevki ve tahmin edilen satış fiyatına göre satılacak ürünlerin reçetesi oluşturulur. Reçetelerde işletmenin aynı yemeğin her zaman aynı büyüklükte ve aynı kalitede çıkarılması için bir süreç oluşturulur. Reçete oluşturulduktan sonra kesinlikle değiştirilemez. Standart reçetenin en önemli özelliği süreklilik arz etmesidir.¹⁰⁸ Standart reçetelerin hazırlanması ve uygulanmasının amacı, aynı yemeğin her zaman hangi malzeme ile ne ölçüde kullanılacağı, nasıl yapılacağı ve kaç mal olacağının önceden belirlenmesidir.¹⁰⁹ Yiyecek-İçecek işletmelerinde üretilen her tür yemeğin bir reçetesi vardır ve bu reçeteler standart reçete kartlarına işlenir. Standart reçete kartlarında yemeğin adı, kullanılacak malzemeler ve miktarları, porsiyon büyüklüğü ve maliyeti, satış fiyatı ve satış fiyatının maliyet oranı reçetenin oluşturulduğu veya revize tarihi ve kim tarafından ne zaman oluşturulduğu gibi bilgiler yer alır.

¹⁰⁸ SÖKMEN, Alptekin, **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği**, Ankara, Detay Yayıncılık, 6.Baskı, 2011, s.221.

¹⁰⁹ İLBAN, Mengü, **Yiyecek-İçecek Kontrolü**, İstanbul, Doğan Kardeş Matbaacılık, 1972, s. 67.

- Yemeklerin aynı kalite ve lezzette olmasını sağlar.
- Yemeklerin hızlı üretilmesini sağlar.
- Farklı aşçıların aynı ürünü aynı standartta yapmasını sağlar.
- Denetimi kolaydır.
- Maliyetlendirilmesi kolaydır.
- Malzeme sipariş miktarının belirlenmesinde yardımcı olur.
- İş gücü maliyetlerini azaltır.
- İşe yeni giren personelin eğitim aracı olur.
- Ay sonu sayımlarında kolaylık sağlar.

Standart reçetelerin avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır. Bunlardan bazıları şunlardır;

- Standart reçeteler aşçıların yaratıcılıklarını sınırlayabilir.
- Sabit fikirli, aynı alışkanlıklara sahip kişilerin kullanmasında olumsuz tutumlar sergilemesine neden olabilir.
- Reçeteleri geliştirmek, değiştirmek zaman kaybına neden olabilir.
- Reçetelerin sağlayacağı yararlar kolayca anlaşılabilir için eğitimli personele ihtiyaç vardır. Bu da personel eğitimini gerekli kılacağından dolayı ayrıca bir iş gücü maliyetine katlanması gerekir.

Standart reçeteler işten ayrılan personellerce yeni çalışmaya başladıkları iş yerlerinde aynen kullanılabileceği gibi küçük değişiklikler yapılarak da kullanılabilir. Böylece sektör içerisinde hızlı bilgi paylaşımı olmaktadır. Aynı yemeği farklı yerlerde benzer lezzetlerle aynı isim veya farklı isimlerle görebilmek mümkündür.

Maliyet kontrol yöntemlerinde standart reçeteler temel maliyet araçlarından biri olmasına rağmen çoğu zaman ihmal edilmektedir. Yiyecek-içecek işletmelerinin aşçılara işletmeyi tamamen emanet etmesinden kaynaklanmaktadır. Aslında, eğitilmiş ve vasıflı aşçılar çok nadir bulunmaktadır. Bu durum standart reçetelerin kullanılmasını gerekli

kılmaktadır. Bazı şefler, bir aşçının standart reçete izlemesinin, onun beceri ve ustalığını küçülttüğü şekilde yorumlarlar.¹¹²

Standart reçete kartları günümüzde işletmelerde bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Tesellüm yapıldığı anda faturaların sisteme işlenmesi ile birlikte ürünlerde meydana gelen fiyat değişimleri aynı anda reçetelere de yansımaktadır. Reçete kartlarına her an bakıldığında güncel reçete maliyetini görmek mümkündür. Reçetelerde değişmeyen unsur malzeme miktarıdır. Reçete maliyetleri, ürünün ne kadara satılması gerektiği ile ilgili güncel bilgiyi sunduğundan dolayı işletmenin işçilik maliyetini azaltacaktır.

3.4.5. Porsiyon Kontrolünün Yapılması

Standart porsiyon büyüklüğü, standart reçetelere sadık kalınıp kalınmadığının denetlenmesini sağlar.¹¹³ Standart reçeteler yapıldıktan sonra porsiyon kontrolü son derece kolaydır. Standart reçeteye göre yemek pişirildikten sonra, yemeğin porsiyonlara ayrılması sağlanır. Yemeğin porsiyonlara ayrılması restorana gelen müşteri kitlesi, satış rakamı gibi unsurlarla belirlenir. Örneğin; müşteri kitlesi memur olan bir restoranın, müşteri kitlesi işçi olan bir restorana göre porsiyonları daha küçük olur. Gereğinden fazla büyüklükte porsiyon kullanılması hem maliyeti, hem de israfı artırır. Fiyatı belirlerken porsiyon miktarı ile ilişkisi vardır. Yani müşteriler porsiyonun büyüklüğü kadar değer hesaplarlar. Fiyatı porsiyon büyüklüğüne göre fazla olan işletmeleri seçmezler. Dolayısı ile rakip işletmeleri tercih ederler.

Porsiyon başına maliyetlendirme, işletmelerin maliyet kontrolü açısından son derece önemlidir. Konaklama işletmelerinde birden fazla restoran olduğu düşünülürse standart porsiyon hazırlanırken restoran türü ve büyüklüğü dikkate alınmalıdır. Porsiyon maliyeti, reçetede kullanılan tüm

¹¹² RIZAOĞLU, Bahattin, HANÇER, Murat, **Menü ve Yönetim**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, 2013, s.199.

¹¹³ SAÇ, Firuzan, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Standart Reçete Kullanımı**, (Y. Lisans Tezi) Hacettepe. Ün. Sos. Bil. Ens., Ankara, 1988, s.72.

malzemelerin toplam maliyetlerinin, reçetede istenen miktar satışına bölünmesiyle bulunur.¹¹⁴ Örneğin, bir reçeteyi hazırlamak için 200 liralık bir maliyet gerekiyorsa ve bu reçeteden 100 porsiyon yemek çıkıyorsa, porsiyonun maliyeti 2 lira (200 TL / 100 Porsiyon) olarak tespit edilir.

3.4.6. Personel ve Müşteri Yiyeceklerinin Birbirinden Ayırt Edilmesi

İşletmelerin birçoğunda personel yemekleri ve müşteri yemekleri aynı mutfakta yapılır. Hatta bilindiği gibi bazı müşteri yemeği fazlaları, personel yemeklerinde değerlendirilir. Dolayısı ile müşteri ve personel yemeklerinin maliyetleri birbirinden kolayca ayırt edilemez. Mümkün olduğunca bölümler arası transfer formu düzenlenerek fiilen hareket eden malzemelerin matematiksel olarak da hareket etmesi sağlanır.

İki tip personel yiyecek maliyeti vardır. Bunlardan birisi personel yemekhane gideridir. Maliyetini bulmak için ambar transfer formu ve bölümler arası transfer formu kullanılır. İkinci maliyet formu ise yetkililer tarafından kullanılan ödenmez ve ikram maliyetleridir. Yetkililere bazı işletmelerde kişisel yiyecek-içecek kullanma hakkı verilir. Eğer yetkili bu hakkını kullanırsa, kullandığı harcama kayıt altına alınır. Eğer yetkili misafir memnuniyeti veya satış pazarlama aracı olarak bu hakkını kullanırsa, ikram formu yazılarak yapılan maliyet kayıt altına alınır.

3.5. GELİR KONTROLÜ

Gelir kontrolü yiyecek içecek maliyet kontrolünün son aşamasıdır. Bu aşama, o zamana kadarki üretim ile ilgili faaliyetleri bir sonucudur. Gelir kontrolünde çok dikkat etmek gereklidir. Aksi takdirde bu aşamaya kadar geçen faaliyetlerde ki emekler boşa gidebilir. Yiyecek-içecek işletmelerinde satışların kontrolü uğraştırıcı bir iştir. Bunun çeşitli sebepleri vardır;¹¹⁵

- Yapılan satışların çoğunluğunu değeri az olan satışların oluşturması

¹¹⁴ SÖKMEN, Alptekin, **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği**, Ankara, Detay Yayıncılık, 6.Baskı, 2011, S.97

¹¹⁵ İLBAN, Mengü, **Yiyecek-İçecek Kontrolü**, İstanbul, Doğan Kardeş Matbaacılık, 1972, s. 78.

- Birçok personelin doğrudan para ile doğrudan doğruya teması olması
- Tutulması gereken kayıtların çeşitli personeller tarafından hazırlanması
- Çok sayıda personelin adisyon gibi belgelerle iç içe olması

Gelir kontrolünde esas prensip satışların doğru bir şekilde, usulüne uygun olarak tahsil edilmesidir. Bu işlem kolay gibi görünmesine rağmen uygulamada karışıklıklar olmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için mutfak personeli, servis personeli ve kasiyerin denetlenmesi gerekmektedir. Birçok denetleme noktası vardır. Bu noktaların tamamına ulaşmak mümkün olmayabilir. İyi bir oto kontrol sisteminde her işi başka bir personelin yapmasıyla oluşur. Her işi aynı personele yaptırdığınız zaman hem hatalar hem de suiistimaller oluşur. Bir otelde garson sipariş alıp, siparişi mutfağa bildirdikten sonra, mutfaktan malları alarak müşteriye ulaştırır, daha sonra adisyon çekini hazırladıktan sonra tahsilatı gerçekleştirir ve adisyon çekine istinaden fatura ya da fiş hazırlarsa hata payı artmaktadır. İşin ödeme kısmı garson tarafından değil, kasiyer tarafından gerçekleştirilmesi gerekir. Ancak birçok yerde müşteri ödemeyi kasiyere değil, garsona yapar. Özellikle lüks otellerde ödemenin kasiyere yapılması neredeyse imkânsızdır. Yiyecek-içecek işletmelerinde geçmişten günümüze ulaşmış örf ve adetlerden dolayı ödeme almayı garson gerçekleştirir.

3.5.1. Manuel Yöntemler

Bu yöntemler, adisyon yöntemi, çek yöntemi ve bono yönteminden oluşmaktadır.

Adisyon Yöntemi

Müşterilere verilen yiyecek-içecek hizmetinin sonucunda tahsilatının yapılabilmesi için Maliye ve Gümrük Bakanlığınca 18.08.1988 tarih ve 19903 no'lu resmi gazetesinde düzenlemenin zorunlu olduğu bir belgedir.¹¹⁶ Bu belge genellikle üç nüsha olarak kasiyer tarafından düzenlenir. Adisyonun üzerinde adisyonu düzenleyen personelin adı, tarih, saat gibi bilgilerde

¹¹⁶ <http://www.verginet.net/FrameChild.aspx?ID=3410> (Erişim) 30.11.2013

bulunmaktadır. Adisyon yöntemi kullanımı işletmeler arasında küçük farklılıklar olsa da genel prensip iki temel formla işlemlerin gerçekleşmesidir. Bunlar adisyon ve sipariş fişidir. Bu yöntem şu şekilde işlemektedir¹¹⁷;

Servis yapan görevli müşteriden aldığı siparişleri, sipariş fişine kaydeder. Sipariş alınırken önce masa numarası ve kuver sayısı yazılır. Daha sonra yemekler sipariş sırasına göre yazılır. Yemeklerle ilgili özel istekler (baharat olmasın gibi) varsa yemeğin yanına veya altına not alınmalıdır. Sipariş fişleri genellikle yiyecek ve içecek olarak ayrı ayrı düzenlenir. Yiyeceklerle ilgili çekler mutfağa, içeceklerle ilgili çekler ise içecek servisinin yapılacağı yerlere gider, sipariş çeklerinin ikinci nüshası ise adisyona işlenmek üzere kasiyere ulaştırılır. Son kopya garsonda kalır. Kasiyere giden kopya muhasebeye gönderilecek olan adisyon kopyasıyla birleştirilir.

Adisyon düzenlendiğinde bir nüshası müşteriye, ikinci nüsha kasiyerde ve son nüsha muhasebeye gitmektedir. Otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmeti alan kişinin otelde konaklaması durumunda birinci nüsha resepsiyonda müşterinin kayıtlarının tutulduğu ilgili yere muhafaza edilmek üzere gider ve müşterinin otelden çıkış işlemleri yapacağı esnada tahsilatı gerçekleştirilir ve müşteriye resepsiyonda ki kopya verilir. Adisyonların muhasebeye gelen kopyaları bir dosya içerisinde ve mutlaka numara sırasını takip edecek şekilde arşivlenmelidir. Bu işlem günlük olarak gerçekleştirilmelidir. Eksik bir adisyon ile karşılaşıldığında mutlaka kendisinden önceki ve bir sonraki adisyon kontrol edilerek zimmet tutanağına bakılarak hangi personelin kaybettiği tespit edilmelidir.

¹¹⁷ YILMAZ, Yaşar, **Servis Tekniği ve Yönetimi**, Balıkesir, İnce Ofset, 1986, s. 89.

..... OTELİ		Seri No: XXXX		
ADİSYON				
Garson.....		Tarih: .../.../....		
		Saat:		
SIRA	MALZEMENİN ADI	MİKTAR	FİYAT	TUTAR
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
Adı ve Soyadı				Toplam
Oda No				KDV %
İmza				Genel Toplam

Şekil 9 Adisyon (Hesap Pusulası)

Servis sonunda gün boyu açılan tüm adisyon çekleri kasiyer raporuna adisyonun seri numarasına göre yazılır. Kasiyer raporunda yiyecek ve içecek gelirleri ayrılır. Ödeme şekli nakit, oda hesabı, kredi kartı, kredili satış gibi seçeneklere ayrılır ve ayrı sütunlarda gösterilir ve daha sonra tutarlar toplanır. Sonuçlar kasadaki para, kesilen kredi kartları, imzalanan oda hesabı adisyonları, kredili satış sonuçları ve yazar kasa gün sonu işlemleri birbirleriyle uyum içerisinde olmak zorundadır. Herhangi bir problemle karşılaşırsa adisyon çekleri kasiyer raporuyla tekrar karşılaştırılır ve hatalı işlem bulunur. Günün sonunda işletme prosedürüne göre ön büroya veya muhasebe kasasına teslim edilir.

.....
Otel

(Logo)

GÜNLÜK KASİYER RAPORU

Tarih...../...../.....

NO	Çek No	Kuver	Yiyecek Geliri	İçecek Geliri	Toplam Gelir	Ödeme Şekli			
						Nakit	Kredi Kartı	Oda Hesabı	Kredili Satış
1	xxx1	1	15	8	23	23 TL			
2	xxx2	3	12	25	37		37 TL		
3	xxx3	2	10	9	19	19 TL			
4	xxx4	1	21	4	25			25 TL	
5	xxx5	12	250	100	350				350 TL
6	xxx6	2	22	5	27		27 TL		
7									
8									
9									
10									
TOPLAM		21	330	151	481	42 TL	64 TL	25 TL	350 TL

Z Raporu	106
Fatura Toplamı	350
Oda Hesabı	25
Genel Toplam	481

Kasiyerin Adı-Soyadı
İmza

Şekil 10 Günlük Kasiyer Raporu Örneği

Çek Yöntemi

Garson servise başlamadan önce kasiyerdan belli bir miktarda çeki zimmetle teslim alır.¹¹⁹Müşterinin siparişi doğrudan çeke yazılır. Her masaya farklı bir çek açılır. Garson çekte yazılı olan siparişleri mutfağa bildir. Mutfak siparişleri hazırlıktan sonra servis edilmek üzere giderken kasiyerin önünden geçerek masaya doğru yönelir. Kasiyer mutfaktan alınan yemeklerle, çekte yazılan yemekleri kontrol eder. Alınan yemeklerin fiyatları çeke işlenir. Kasiyer yemeklerde bir eksiklik var mı diye kontrolünü de yapar. Çek servis sonuna kadar garsonda kalır. Yeni bir sipariş verildiğinde sipariş çeke işlenir. Garsondan hesap istendiği zaman işletme prosedürü gereği ödemeyi garson alıyorsa çekin genel toplamını hesaplar ve müşteriden tahsilatını yapar. Servisin bitiminden sonra tüm çekleri alıp kasiyere tahsilatıyla beraber teslim eder. Açılmayan çekleri de kasiyer teslim alır ve bir sonraki serviste tekrar

¹¹⁹ÇETİNER, Ertuğrul, **Otel İşletmeleri Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, 2009, s.309.

zimmet karşılığı geri verir. Başka işletmelerde garson müşteriyle beraber kasiyere gider ve tahsilat kasada gerçekleşir. Bazı işletmelerde garson tahsilata hiç karışmaz, hesap istendiğinde müşteriye hesaplamış çeki getirir, müşteri kendisi kasiyere giderek çeki ve ödemeyi teslim eder.

Çek 3 bölümden oluşur,¹²⁰birinci bölüm çekin üst bölümüdür. Müşteri tarafından ödendiği anda müşteriye verilir, eğer oda hesabına işlenmesi istenirse çek imzalatılarak ön büroda bulunan oda hesabına işlenir, müşteri otelden çıkarken ödeme yapar ve çekin üst kısmı kendisine teslim edilmiş olur.

Çekin ikinci bölümü otelde saklanacak kısımdır. Bu bölümde kuver sayısı, masa numarası, sunulan yiyecek ve içecekler, miktarları, fiyatı gibi bilgiler vardır. Bu kısım kasiyerde kalır.

Çekin üçüncü kısmı garsonda kalan bölümüdür. Çekin tutarı ve çekin numarası yazar. Çek sisteminin yararları olduğu gibi sakıncaları da vardır:¹²¹

Yararları;

- Pratik ve kolay anlaşılabilir bir yöntem olduğundan dolayı zaman kazandırıcı bir yöntemdir.
- Kasiyerin porsiyonları ve ürünleri genel olarak kontrol edebildiği bir yöntemdir.

¹²⁰ARAS, Haşim, **Konaklama işletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Devran Matbaası, 1993, s. 120.

¹²¹YILMAZ, Yaşar, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, 2010, s.105.

Bono Yöntemi

Servis elemanı müşteriden servisleri alır ve garson bonosuna bu yemekleri işler. Garson bonosunda kuver sayısı, masa numarası, tarih, seri numarası gibi bilgiler yer alır. İşletmenin uyguladığı yönteme göre iki ya da üç kopyalıdır. Garson servise çıkmadan önce muhasebe bölümünden zimmet karşılığı bonoları alır.¹²⁴

Müşteriden siparişleri aldıktan sonra bir kopyasını kasiyere, bir kopyasını yemekleri almak için mutfağa ve bir kopyası da alınan siparişleri unutmamak için kendisinde kalır. Müşteri hesap istediği zaman garson müşterinin masa numarasını söyleyerek açılmış olan çeki kasiyere geri alır müşteriye verilir, müşteriden ödeme alındıktan sonra parayla beraber kasiyere verilir. Garsonda bulunan kopyada kasiyer tarafından ödendi kaşesi vurulduktan sonra müşteriye verilir.

Masa Numarası :	Tarih :
Kuver Sayısı :	Kahvaltı <input type="checkbox"/>
	Öğle Yemeği <input type="checkbox"/>
	Akşam Yemeği <input type="checkbox"/>
.....	
.....	
.....	
<u>TL</u>	
Garson (İmza)	
Seri No: xxxxxxx1	

Şekil 12 Garson Bonosu¹²⁵

¹²³ ARAS, Haşim, **Konaklama işletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Devran Matbaası, 1993, s. 123.

¹²⁴ ÇETİNER, Ertuğrul, **Otel İşletmeleri Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, 2009, s.307.

¹²⁵ İLBAN, Mengü, **Yiyecek-İçecek Kontrolü**, İstanbul, Doğan Kardeş Matbaacılık, 1972, s. 83.

3.5.2. Mekanik Gelir Kontrol Yöntemi

Mekanik gelir kontrol yöntemlerinin özü çek yöntemine yakındır, mekanik gelir kontrol sistemleri adı üstünde bir makine yardımıyla gelirlerin kaydedildiği bir sistemdir. İki ana başlıkta toplayabiliriz.¹²⁶

Bu sistemde standart yazar kasaya uyumlu olacak şekilde yerleştirilmiş butonlar mevcuttur. Sipariş istendiğinde ilgili tuşa basılarak siparişler bir yazıcı yoluyla çıkar. Bu siparişler üretim noktalarına gönderilir ve siparişler üretilir. Her garsonun kendisine ait bir anahtarı vardır. Bu anahtarlar ile sipariş vermektedir. Makine bu anahtarlar yoluyla hangi garsonun ne sipariş verdiğini veya ne kadar tahsil etmesi gerektiğini algılayabilir. Daha çok küçük işletmelerde vardır. Menü sayısı küçük ancak sürümü fazla olan fast-food tarzı işletmelerde yoğun olarak kullanılır. Sisteme kimin sipariş verdiği gibi küçük bilgileri de işlenebilir. Gün sonu döküm alınarak kontrolü yapılır. Çek sisteminde elde yapılan bütün işlemler makine yoluyla yapılır. Makine her servis sonu sıfırlanarak bir sonraki güne hazırlanmış olur.¹²⁷ Günümüzde yazar kasalar bu işlem, rahatlıkla yapıyor. Tercih edilme nedenleri şunlardır;¹²⁸

- Siparişler mutfak veya barda hazırlanmadan önce satış çeki denetim yerinde hazırlanmış olur.
- Garson başına toplam satış analizleri ayrı ayrı çıkar. Böylelikle en çok gelir getiren ve en az gelir getiren personel birbirinden ayırt edilmiş olunur.
- Kasiyer çalıştırmayan işletmelerde her garson kendi parasını kendisi tahsil edip ve yine kendisinde biriktiğinden dolayı gün sonunda açtığı çekler ile tahsilatlar birbirine eşit olmak zorundadır.

¹²⁶ YILMAZ, Yaşar, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, 2010, s.107.

¹²⁷ İLBAN, Mengü, **Yiyecek-İçecek Kontrolü**, İstanbul, Doğan Kardeş Matbaacılık, 1972, s. 82.

¹²⁸ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Antalya, Livane Matbaası, 2. Baskı, 2001, s. 241.

- Her servis elemanın kendisine ait bir kasa anahtarı ve o anahtarın ilgili olduğu mutfak ve bar dışında başka üretim noktalarından bir şey alamaz.

3.5.3. Bilgisayarlı Gelir Kontrol Yöntemi

Günümüzde kullanılan en gelişmiş gelir kontrol sistemleridir. Yetkisiz kişilerin verileri değiştirmesini önlemek amacıyla ana bilgisayar satış noktasından farklı bir yerde bulunur. Çeşitli masa ve el terminalleriyle birlikte sipariş kaydı ve gelir kontrolünde kullanılır. Çok karmaşık ve birçok kişi tarafından ayrı ayrı yapılması gereken işleri birkaç tuş kombinasyonu ile kendisi yapmış olur.

Sistem işletmede birçok değişik sistemle entegre olarak çalışır. Biraz detaylı anlatmak gerekirse; tesellüm ile başlayan stoklar, satılacak malzemelerin standart reçetelerinin sisteme bağlanmasıyla satış anında ürünlerin depo stoklarından düşmesine neden olur. Stok miktarı azaldıkça ambar görevlisinin sistem üzerinden minimum sipariş miktarına düşen malzemelerin siparişlerinin otomatik olarak hazırlanması talimatıyla satın almayı harekete geçirmesine neden olacak bir döngünün oluşmasına neden olmaktadır. Satış anında basılacak tek bir tuş, birçok değişik bölümün anlık olarak etkilenmesine neden olmaktadır. Böylece kontrol sistemleri birbirini etkilediğinden dolayı oto kontrol sistemi de kurulmuş olmaktadır.

Sistemde garsonlar kablosuz internet ile çalışan el terminalleri ile müşteriden sipariş aldıkları anda, yiyecek siparişleri mutfağa bağlı olan bir yazıcıdan, içecek siparişleri de bara bağlı olan bir yazıcıdan çıkmaktadır. Aynı zamanda bu işlemi kasiyerin bulunduğu yerde kurulu olan bir masa üstü terminalde de görünmektedir. Garson el terminalleriyle sipariş almış olduğu sistemde müşterinin özel isteklerini de belirtebilir(az pişmiş, mantarsız vb.), garson müşterinin hesabı istemesiyle birlikte kasiyerden adisyonu ister. Kasiyer kendi terminaline bağlı yazıcıdan istenen masanın adisyonunu yazdırır. Müşteriden ödeme alındıktan sonra çeki tekrar yazıcıya yerleştirir ve ödeme yöntemini bilgisayardan işler, kredi kartı yada nakit işlemlerde ilgili

butona basar, servis sonunda kredi kartı sonuçları banka pos cihazlarının toplam sonuçlarına eşit olmak zorundadır. Ayrıca kredi kartı ve nakit işlemlerden elde edilen gelirin servis sonunda yazar kasa z raporu sonuçları ve gün içerisinde kesilen fatura toplamalarına eşit olması gerekmektedir. Oda da kalan bir müşteri varsa oda numarası, isim gibi bilgiler sorularak mutlaka imzasını çekin üzerindeki ilgili yere atması istenir. Kasiyer çeki kapattığında tüm otelle entegre olan sistemden dolayı ön büronun hesaplarında da çek görülecektir. Servis sonunda müşteri kopyası mutlaka resepsiyona verilmelidir. Müşterinin ön büroda hesabı ödemesinden sonra çek müşteriye teslim edilir.

Ayrıca bilgisayarlı sistemlerin büyük bir avantajı da çeşitli istatistikleri zahmetsizce ve zaman kaybı olmadan hazırlamasıdır. Adisyonun saat kaçta açıldığı ve ödemenin yapılmasından sonra saat kaçta kapatılması gibi bilgilerle masalardaki turn over (masanın servis süresi), adisyonda ki kişi sayesinde günlük, aylık veya yıllık miktarlarda ki kişi sayısı ve kişi başına düşen gelir gibi çeşitli bilgilere ulaşmak mümkündür. Ayrıca sistemin kurulduğu günden itibaren önceki gün, önceki ay, önceki yıllara ait verilerle bir kıyaslama yapılacağından dolayı işletmenin mevcut durumu hakkında yorumların rahat yapılmasına ve alınması gereken önlem ve stratejilerin belirlenmesinde yönetime çok önemli bilgiler sunacaktır.

Bazı işletmelerde bu entegre sistem müşteri memnuniyet sistemlerine de bağlanarak kişilerin özel günlerinde (evlilik yıl dönümü, doğum günü gibi) işletmenin çeşitli sürprizler yaparak müşterinin unutamayacağı bir gün oluşturmasına ve nihayetinde bunun sonucunda müşteri sadakatini arttıracığından göz ardı etmemek gerekmektedir.

Ayrıca sistem müşteri gelir hesaplarının yanı sıra işletme sahipleri ve yöneticilerin kullandıkları ödenmez ve ikram çeklerini de ayrı ayrı hesaplar. İşlemleri gelir bazında değil de, stok değeri olarak hesaplar ve bunu günlük ve aylık olarak istenen seçeneğe göre raporlar. Kullanılan yiyecek ve içeceklerin stoklardan düşmesini de sağlar.

Hangi personelin ne kadar çalıştığını ve ne kadar gelir getirdiği gibi kayıtları sunacağından dolayı da performans yönetimine de katkı sağlamaktadır. Pirimle çalışan personellerin ödemelerinde kolaylık sağlayacaktır. Performansı kötü olan personel hakkında da gerekli önlemlerin alınmasında fayda sağlayacaktır. Bu önlemler mümkün olduğunca eğitim yada motivasyon sağlamak gibi yöntemlere başvurmak olması gereklidir. Süreklilik arz eden bir personel müşteri memnuniyeti açısından da verimli bir uygulamadır. Müşteri sürekli gittiği yerde aynı personeli görmek ister.

Bilgisayarlı gelir kontrol sistemlerinin kurulumu oldukça maliyetlidir. Ancak yaptığı iş düşünülecek olursa bize sağlamış olduğu faydalardan dolayı gerek zaman, gerekse personel tasarrufu sayesinde kendisini çok kısa bir sürede amorti edecek ve işletmenin karlılığını arttıracaktır.

..... Oteli		Seri No: xxxxx		
Tarih:/...../.....				
SIRA NO	CİNSİ	MİKTAR	FİYATI	TUTAR
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
Toplam				
<u>Açıklama :</u>		Personelin Adı (İmza)		

Şekil 13 Ödenmez Çeki Örneği

3.5.4. Özel Amaçlı Gelir Kontrol Yöntemi

Ziyafetlerde yada yılbaşı, sevgililer günü gibi özel günler için o güne özel formlar yapılarak gelir kontrolü denetlenebilir. O günlerde eğlence vergisi, müzisyen gideri gibi her gün olan giderlerin dışında olağan dışı giderlerin oluşması söz konusu olabilir. Standardın dışında bir organizasyon olacağından dolayı o güne özel bir form yapılabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİ

İşletme açısından kar, çıktıların değeri ile girdilerin değeri arasındaki farktır. Bu yüzden maliyetlerin bilinmesi, karın ön şartıdır.¹²⁹ Maliyetlerin tahmin edilmesi, gerçek değerlerle tahmini değerler arasındaki farkların tespit edilmesi, gereken önlemlerin alınması ve karın artması için önemli bir unsurdur.

Yiyecek ve içeceklerle ilgili işletmelerin diğer sektörlerdeki işletmelerden daha küçük ve uzmanlaşmamış olması, maliyetlerin kontrolünün tam olarak mümkün olmamasına neden olabilir. Ayrıca işletmelerde istihdam edilen yönetici ve diğer personellerin yiyecek-içecek üretimi, maliyetlendirme, fiyatlandırma ve servis konusunda gereken özeni göstermemeleri, maliyet kontrolünün doğrudan gerçekleşmesini engellemektedir.¹³⁰ Ayrıca yiyecek ve içeceklerin üretimleri esnasında, standart reçete ve porsiyonlara uyulmaması, içeceklerde standart ölçüğün kullanılmaması, atıkların yeni yiyecekler hazırlaması için kullanılması gibi sebeplerden dolayı maliyet kontrolünün yapılması nedenleri arasında sıralanmaktadır.¹³¹

Yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemlerinin ortak noktası, maliyetlere ait bilgilerin yöneticilere çabuk ve doğru bir şekilde ulaştırılmasıdır. Ortak noktalardan bir diğeri de müşteriye yapılan yiyecek-içecek satışlarının maliyetlerini bulurken ilk madde ve malzeme maliyetlerinin dikkate alınmasıdır.¹³²

¹²⁹ SARIŞIK, Mehmet, **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otellerde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 1998, s. 38.

¹³⁰ ERDİNÇ, Saliha Başak, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Analizi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 2009, c.14, s.313

¹³¹ TÜRKSOY, Adnan, **Otel Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Turhan Kitabevi, 1998, s.42.

¹³² AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, 2011, s.323.

Küçük işletmeler fazla detaya girmeden maliyetler hakkında genel bilgiler veren yöntemleri seçerken¹³³, daha büyük işletmeler detaylara önem verirler ve maliyet kontrol sürecinin her aşamasına hâkim olmayı tercih ederler. Çünkü küçük detaylar büyük maliyetlere katlanmaya mecbur bırakabilir. Genel olarak kabul görmüş yiyecek-içecek maliyet kontrollerini 4 ana başlıkta toplamak mümkündür.

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

Hangi maliyet kontrol yöntemi tercih edilirse edilsin, şu hususlar göz önüne alınması gerekmektedir.¹³⁴

- Oluşturulacak maliyet kontrol yöntemi mevcut organizasyona uygun olmalıdır.
- Oluşturulacak yöntemin getireceği fayda, harcanan çaba ve ek maliyetlerden daha fazla olmamalıdır.
- Yöntem basit, anlaşılabilir ve uygulanabilir olmalıdır.

4.1. BASİT MALİYET ANALİZ YÖNTEMLERİ

4.1.1. Basit Günlük Maliyet Kontrol Yöntemi

Bu yöntem ile maliyetler günlük olarak tespit edilmektedir. Burada amaçlanan maliyetlerin günlük tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin zaman

¹³³ SÜMERKAN, Zekeriya, **Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması**, Balıkesir, İnce Ofset, 1989, s.83.

¹³⁴ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Antalya, Livane Yayıncılık, 2. Baskı,, 2001, s. 323.

geçmeden alınması gereklidir.¹³⁵ Ancak işletmeye gelen ürünlerin aynı gün tüketileceği varsayımına dayandığı için çok gerçekçi rakamlar vermemektedir. Oysaki alımı yapılan ürünler aynı gün tüketileceği gibi ertesi günlerde de tüketimi gerçekleşebilir.¹³⁶

4.1.2. Basit Aylık Maliyet Kontrol Yöntemi

Bu yöntemde yüzde kontrol yöntemi de denilmektedir. Maliyetlerin satışlara oranı bizi basit aylık maliyet sonucuna götürür. Gerçekleşen tüketime dayalı maliyetlerin en basit şekilde hesaplandığı yöntem olarak tanımlanabilir.¹³⁷ Yiyecek içecek işletmelerinin geçmiş yıllardaki yiyecek içecek faaliyetleri ile şu anda gerçekleşen yiyecek-içecek faaliyetleri arasındaki rakamlar, oranlanarak karşılaştırılmalıdır. Yapılan bu karşılaştırma oranlara göre eğer bir artış varsa, yiyecek ve içecek maliyetleri yükselmiş olarak kabul edilir.¹³⁸ Basit maliyet kontrol yönteminde satılan yiyecek-içeceğin maliyetini bulmak, aşağıdaki formül ile hesaplamak mümkündür.¹³⁹

(Direk Satın Alınan Mallar + Depodan Temin Edilen Mallar + Departmanlara Transfer Edilen Mallar) - (Departmanlara Transfer Edilenler + İçeceğin Yanında Sunulan Yiyecekler) = Satılan Yiyeceğin Maliyeti.

Bu yöntemde ay sonunda yiyecek-içecek depolarının ve üretim noktalarında bulunan malzemelerin sayımları gerçekleşir. Yapılan sayımda mevcut malzeme miktarları fiyatlarıyla çarpılarak toplam değeri bulunur. O ay ki dönem başı açılış stokları ile o dönem içinde ki alışlar toplanarak dönem sonu envanteri, ödenmez-ikram maliyetleri, fire ve zayıf maliyetleri ve personel yiyecek içecek maliyetlerinden çıkarılarak satılan malın maliyeti

¹³⁵ ÇİFTÇİ, Y., KÖROĞLU, Ç., **Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemlerinin İncelenmesi (Marmaris İlçesi Örneği)**, Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 19, 2008, s.35

¹³⁶ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 3. Baskı,, 2011, s.326.

¹³⁷ TAŞKIN, Engin, **Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Maliyetlerin Azaltılması**, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 1997, s.70

¹³⁸ BENLİGİRAY, Yılmaz, **Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü**, İ.İ.T.B.A. Yayınları, Yayın No: 180/181, 1977, s.218.

¹³⁹ COLTMAN, M. Michael, **Cost Control Fotte Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold, 2. Basım, New York, 1989, s.120.

bulunur. Aylık yiyecek maliyetini, aylık satış gelirlerine oranlandığında ortaya çıkan rakam işletmenin aylık yiyecek-içecek maliyet oranıdır.¹⁴⁰ Maliyet rakamlarında vergi oranından sıyrılmış yalın bir rakam olmalıdır ve ayrıca satış gelirleri de vergi oranından arındırılmış olmalıdır. Aksi takdirde yanıltıcı rakamlar çıkar.

..... OTEL		DÖNEM :	KASIM 2013
TOPLAM YİYECEK GELİRİ			61.975,67
KUVER	1.790		
DEPO AÇILIŞ ENVANTERİ	6.338,07		
DEPARTMAN AÇILIŞ ENVANTERİ	17.566,94		
TOPLAM AÇILIŞ ENVANTERİ			23.905,01
SATICI İADE	-		
DEPO SATINALMA	25.797,74		
DİREK SATINALMA	-		
YİY.KULLANILAN İÇECEKLER	-		
TOPLAM SATINALMA GENEL TOPLAMLAR		49.702,75	25.797,74
DEPO KAPANIŞ ENVANTERİ	6.474,57		
DEPARTMAN KAPANIŞ ENVANTERİ	21.729,93		
TOPLAM KAPANIŞ ENVANTERİ BRÜT YİYECEK MALİYETİ		28.204,50	21.498,25 35%
K R E D İ L E R			
SATIŞ PAZ.PROMS.	-		
ÖDENMEZLER	137,25		
AĞIRLAMA	198,50		
FİRE VE ZAIİ	-		
VIP ODA İKRAMLARI	206,82		
PERSONEL YİYECEK MALİYETİ	3.535,65		
TÜM KREDİLER TOPLAMI			4.078,22 6,58%
NET YİYECEK MALİYETİ			17.420,03 28,11%

Şekil 14 Yiyecek Maliyet Raporu

Satılan yiyecek malzemesinin maliyetiyle, satıştan elde edilen malzemenin birbirine oranlanmasıyla istenilen yiyecek maliyet oranı bulunmuş olur. Bu oranlar maliyetleri değerlendirmek amacıyla iyi bir kıyas aracı oluşturmaktadır. Konaklama işletmesinin satış politikası, bulunduğu yer, mevsimlik veya yıllık satış yapan bir işletme, her şey dahil veya oda kahvaltısı satış yapan bir işletme için bile farklı oranlar olabilir. Şehir otellerinde

¹⁴⁰ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 3. Baskı,, 2011, s.323.

maliyetlerin %30 civarında olması tercih edilir.¹⁴¹ Bu rakamların çok altında olması veya çok üstünde olması durumunda çeşitli sakıncalar oluşturur.

İşletme maliyet oranlarının standartlara göre çok yüksek olduğunu gördüğünde şu soruları gözden geçirmelidir;

- Satın alma birimi ürün tedarik ederken piyasadan daha mı pahalıya alıyor?
- Satış birimi, satışlarını olması gereken rakamların altında mı satıyor?
- Yiyecek-içecek porsiyonları denetlenmeden mi satışa sunuluyor?
- Gereksiz yere fazla malzeme temininden dolayı oluşan malzeme deformasyonları mı var?
- Çalışan personelin bilinçsizce üretim mi yapıyor?

İşletme maliyet oranlarının standartlara göre çok düşük olduğunu gördüğünde şu soruları gözden geçirmelidir;

- Satın alma birimi ucuz ve kalitesiz malzeme alımına mı yönlendi?
- Satış birimi gereğinden çok yüksek fiyatlara mı satış yapıyor?
- Yiyecek-içecek porsiyonları standartlardan daha küçük mü üretiliyor?

Yukarıda ki seçeneklerin hepsi görünüşte işletme için olumlu görünse de, uzun vadede müşteri sadakatinin azalmasına yönelik bir uygulamaya dönüşebilir. İşletme yöneticilerinin çıkan sonuçtan memnuniyet duymak yerine, mutlaka düşük çıkan maliyetlerin sebeplerini de araştırmaları gerekmektedir. Ayrıca ay sonu gerçekleştirilen sayım veya hesaplamalarda oluşabilecek bir hata eğer tespit edilemezse kendinden sonraki ayın maliyet oranının artması veya azalması eğilimi göstermesine neden olabilir. Yapılan yanlışlıklar mutlaka aynı ay içerisinde tespit edilerek düzeltilmesi sağlanmalıdır. Zamanında düzeltilmeyen hatanın tespiti ve düzeltilmesi çok güç olabilir. Ayrıca düzeltilemeyen bir hatayı yine başka bir hata ile

¹⁴¹ KOZAK, Metin, **Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması**, Verimlilik Dergisi, Sayı 3, 1995, s.123.

düzeltilmemek gerekir. Düzeltilmesi mümkün olmayan bir hatayı dürüstçe açıklamak gerekir.

4.2. AYRINTILI MALİYET ANALİZ YÖNTEMLERİ

Bu analiz yöntemi Amerikan Horwarth and Horwarth denetim şirketi ile Harris, Kerr and Forster şirketince geliştirilmiştir. Amaç, satılan yemeğin maliyetinin hangi malzeme cinsinden oluşunun tespitiyle gerçekleşmektedir.¹⁴²Bu grupları daha kolay kullanabilmek için temel besin gruplarına göre gruplamakta fayda vardır.¹⁴³Bu yöntemde maliyeti oluşturacak mutfak girişleri aşağıdaki gibi gruplanmaktadır¹⁴⁴:

- Etler,
- Deniz ürünleri,
- Kümes hayvanları,
- Konserveler,
- Meyve ve sebzeler,
- Süt ve süt ürünleri,
- Diğer malzemeler.

4.2.1. Harris, Kerr and Forster Yöntemi

İşletme yöneticisi toplam günlük yiyecek maliyetinin yanı sıra malzeme grubunun toplam maliyetini de görebilmektedir. Ayrıca günlük maliyetin yanı sıra ay içerisinde alınacak bir ara toplamla istenilen gün kadar maliyetleri de görebilecektir. Bu yöntem maliyetlerin yiyecek satılmadan önceki karların kontrolü için kabul edilen birkaç günlük zaman içerisindeki toplam karı ve maliyeti tahmini olarak verir. Aylık maliyetleri tam olarak görebilmek için

¹⁴² SARIŞIK, Mehmet, **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otellerde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 1998, s. 49.

¹⁴³ SÖKMEN, Alptekin, **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği**, Ankara, Detay Yayıncılık, 6.Baskı, 2011, S.97

¹⁴⁴ ARAS, Haşim, **Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Devran Matbaası, 1993, s. 168.

sadece alımları değil, işletmenin ayın başında ve ayın sonunda mevcut malzeme miktarları ve değerleriyle ilgili de bilgiye sahip olmalıdır.

Bu yöntemin avantajlarından birisi bir gün önceki maliyetleri, bir gün sonraki maliyetlerle kıyas yaparak olası sebeplerin bulunması sağlanır. Satışlar arasındaki istatistiklerle de az satılan ürünün bir sonraki menüden çıkarılması ve çıkan ürünün yerine daha uygun bir ürünün menüde yerini alması sağlanır. Aşağıda ki şekilde buna uygun bir örnek gösterilmektedir. Yiyecekler dört ana gruba ayrılmıştır, bu sayı işletmeden işletmeye değişebilir.

	Günler	Mutfak Girişleri				Toplam Maliyetler	Toplam Satışlar	Maliyet Oranı
		Etler	Meyve Ve Sebzeler	Konserveler	Diğerleri	Günlük	Günlük	
Açılış Stoku		500	400	450	150	1.500	4.500	
	1	100	120	110	125	455	1.500	30,33%
	2	85	90	35	15	225	1.000	22,50%
	3	110	105	120	50	385	1.300	29,62%
	4	75	125	80	40	320	1.000	32,00%
	5	135	95	110	60	400	1.500	26,67%
Ara Toplam		1.005	935	905	440	3.285	10.800	30,42%
	28	120	120	35	15	290	1.000	29,00%
	29	105	90	120	50	365	1.100	33,18%
	30	90	105	80	40	315	1.000	31,50%
Toplam (Açılış Stoku + Günlük Alımlar)		1.320	1.250	1.140	545	4.255	13.900	30,61%
Dönem Sonu Stoku - (Ay Sonu Sayımı)		350	400	300	80	1.130		
Tüketilen (Toplam - Ay Sonu Sayımı)						3.125		

Şekil 15 Harris, Kerr and Forster maliyet kontrol isteminin uygulanmasına ilişkin bir örnek.¹⁴⁵

¹⁴⁵ ARAS, Haşim, **Konaklama işletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Devran Matbaası, 1993, s. 171.

4.2.2. Horwath and Horwath Yöntemi

Bu yöntemde maliyetlerle birlikte, her bir yiyecek ve içecek grubunun satış oranını bulmaya dayanmaktadır. Harris, Kerr and Forster yönteminden tek farkı maliyetlerle birlikte satış kalemleri ve ambar stokları da takip edilmektedir.¹⁴⁶Bu yöntem aşağıdaki şekil 16'da ¹⁴⁷ görüldüğü gibi günlük ambar stok miktarlarının bilinmesine de olanak sağlamaktadır. Yöntemde ambara gelen ve ambardan çıkan malzemeler yiyecek grupları itibarı ile takip edilmektedir.¹⁴⁸Yöntemde, maliyetlerle birlikte her bir yiyecek grubu için satış oranı da belirlendiğinden, yiyecek grubunun toplam içindeki ağırlığı tespit edilebilmekte ve herhangi bir olumsuzluk söz konusu ise gerekli tedbirler zamanında alınabilir.¹⁴⁹Buna göre, herhangi bir olumsuzluk söz konusu ise gerekli tedbirler zamanında alınarak, sorun çözümlenmiş olur. Bu sistemin uygulamasında, yiyecek içecek maliyetlerindeki artışların ayrıntılı bir şekilde gösterilmesi avantaj olarak kabul edilmektedir.

¹⁴⁶ ÇAM, Mustafa, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Önemi ve Akdeniz Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Anket Çalışması**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 11, 2009, s. 513.

¹⁴⁷ ARAS, Haşim, **Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Devran Matbaası, 1993, s. 172.

¹⁴⁸ YILMAZ, Yaşar, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, 2010, s. 158.

¹⁴⁹ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 3. Baskı,, 2011, s.335.

Günlük Ambar Girişleri								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Et	Deniz Ürünleri	Kümes ve Av Hayvanları	Konserve	Sebze	Meyve	Süt ve Ürünleri	Diğer Malzeme	Toplam
30	6	8	12	1	1	5	9	72
30	6	8	12	1	1	5	9	72

Günlük Ambar Çıkışları								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Et	Deniz Ürünleri	Kümes ve Av Hayvanları	Konserve	Sebze	Meyve	Süt ve Ürünleri	Diğer Malzeme	Toplam
4	2	2	1	1	1	2	1	14
6						3	1	10
10	2	2	1	1	1	5	2	24

Şekil 16 Horwath and Horwath yöntemine göre günlük ambar giriş ve çıkış raporu¹⁵⁰

Ancak bu sistemin, yiyecek-içeceklerde maliyet değişiminin kaynağını göstermemesi, dezavantaj sayılmaktadır. Uygulanan bu sistem sonucunda, maliyet değişiminin sebebi bilinmemesi, işletmenin alacağı önlemlerde yetersiz kalınmasına sebep olabilir.¹⁵¹

4.3. STANDART MALİYET ANALİZ YÖNTEMİ

Horwath and Horwath şirketince geliştirilen bu yöntem, standart maliyet ilkelerinin otelcilik endüstrisine uygulanması olup, bir işletmenin gerçekleşen yiyecek maliyetinin o işletmenin belirlemiş olduğu standartlarla karşılaştırmak

¹⁵⁰ ARAS, Haşim, **Konaklama işletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Devran Matbaası, 1993, s. 176.

¹⁵¹ SARIŞIK, Mehmet, **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otelde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 1998, s. 56.

amacıyla düzenlenmiştir.¹⁵² Diğer bir ifade ile toplam standartların gerçek maliyetlerle karşılaştırılması esasına dayanır.¹⁵³ Nitekim porsiyon standartlarının, standart malzeme özelliklerinin ve standart porsiyon maliyetlerinin önceden bilinmesi gerekir. Bilgisayarlı sistemlerde malzeme miktarı kayıtlı olan reçetelerde reçete maliyet değeri her malzeme satın alımında otomatik olarak güncellenmektedir. Bu sistemde, maliyetlere ilişkin sapmaların nedeni, günlük standart maliyet raporu yardımıyla takip edilmektedir. Menüde bulunan her yemek kaleminin, standart reçetelere göre hazırlandığı kabul edilerek, maliyetleri çıkartılmaktadır.

Bu sistemde yiyecek malzeme maliyetlerinin ne olması gerektiği önceden belirlenir. Daha sonra standart maliyetlerle gerçekleşen maliyetler arasında karşılaştırma yapılır. Eğer fark varsa sapmaların nedeni araştırılması gerekir.¹⁵⁴ Bu sapmalar birçok sebepten oluşabilir. Örneğin; personel yemeklerindeki artış yada azalışlar, piyasa fiyatlarında ki değişiklikler, standart malzeme üretirken porsiyon büyüklüklerine dikkat edilip edilmemesi gibi nedenlerden dolayı sapmalar gerçekleşebilir.

Toplam standart maliyeti, yapılan satış miktarına göre tüketilmesi tahmin edilen maliyetlerdir. Her yemeğin maliyeti hesaplanırken şu kriterlere dikkat etmek gerekir.

- Yemeğin yapımı için gerekli olan standart reçete
- Reçetede yazılı olan yemeklerin stok kontrol yöntemindeki depodan malzeme çıkış fiyatlandırma yöntemine göre maliyeti (FIFO, LIFO, ortalama değer yöntemi, standart fiyat yöntemi vs.),
- Satılan porsiyon miktarı

¹⁵² ARAS, Haşim, **Konaklama işletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Ankara, Devran Matbaası, 1993, s. 176.

¹⁵³ KEISER James, KALLIO Elmer, **Controlling and Analising Costs in Food Service Operations**, John WileyandSons, New York, 1974, s. 168.

¹⁵⁴ ERNEST B. Horwath, LOUIS Toth, John Lesure, **Hotel Accounting**, 3. Baskı, New York, Ronald PressCompany, 1979, s.358.

Yöntemi şu şekilde özetlemek mümkündür.¹⁵⁵

Yemeğin Toplam Standart Maliyeti =

Yemeğin Standart Porsiyon Maliyeti X Satılan Porsiyon Sayısı

Toplam standart maliyetlerinin, toplam gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılabilmesi için, satılan porsiyon miktarının bilinmesi gerekir. Servisi yapılan porsiyon miktarının, standart maliyetlerle çarpılması ile menüde bulunan her yemeğin standart maliyeti bulunur.¹⁵⁶ Daha sonra, menüde bulunan bütün kalemlerin o dönemdeki toplam maliyetleri toplanarak genel maliyete ulaşılır. Gerçekleşen maliyetler ile standart maliyetleri karşılaştırarak farklılıklar incelenmektedir.¹⁵⁷ Bu sistemle üretim esnasında standart reçetede porsiyon büyüklüğü ve standart malzeme özelliklerine uyulmadığı zaman (antrkot yerine bonfile kullanmak gibi) çıkan sonuçlarla, beklenen standart maliyetler çok farklı sonuçlar vermektedir. Bu sistemle etkin bir maliyet kontrolü, istenilen dönemler ve satışlar itibarıyla karşılaştırmalı olarak yapılmakta, maliyet ve satışlarda bölümler itibarıyla takip edilebilmektedir. Bu sistem genellikle menüsünde yiyecek-içecek çeşidi fazla olan büyük veya zincir otellerde, rahatlıkla uygulanabilir bir sistem olarak kabul edilmektedir. Yiyecek grupları standart maliyetlerin, yiyecek grupları gerçek maliyetleriyle karşılaştırılmasına yönelik sistemdeyse, işletmelerde sunulan yiyecek-içecekler çeşit itibarıyla az ise, menüde yer alan tüm yiyecek ve içeceklerle ilişkin maliyet hesaplamaları yapılabilir. Çeşidin fazla olması durumunda çeşitleri gruplara ayırarak gruplar arasında bir karşılaştırma yapılmalıdır.¹⁵⁸ Tek tek yapılması durumunda çok zaman kaybına ve fazladan iş gücü maliyetine sebep olabilir.

¹⁵⁵ AKTAŞ, Ahmet, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 3. Baskı,, 2011, s.337.

¹⁵⁶ BENLİGİRAY, Yılmaz, **Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü**, İ.İ.T.B.A. Yayınları, Yayın No: 180/181, 1977, s. 95.

¹⁵⁷ SÖKMEN, Alptekin, **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2005, s.241.

¹⁵⁸ ERDİNÇ, Saliha Başak, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-içecek Maliyet Analizi**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta, 2009, C. 14, S.11, s. 318

	Satışlar	Standart Maliyet	Standart Maliyetin Satışlara Oranı	Toplam Satışlara Oranı
Kahvaltı	90	35	38,89%	18,00%
Öğle Yemeği	110	35	31,82%	22,00%
Akşam Yemeği	100	31	31,00%	20,00%
Ziyafet	200	80	40,00%	40,00%
Toplam	500			
Toplam Standart Maliyetler		181	36,20%	
Gerçek maliyet		210	42,00%	
Personel Yemeği		18	3,60%	
Sapma		11		
Sapma Yüzdesi			2,20%	

Şekil 17Günlük Standart Yiyecek Maliyet Raporu

Standart Maliyet oranını bulmak için Standart maliyeti, satışlara oranlanarak bulunur. Toplam satışlara oranını bulmak için ise satılan ürün, toplam ürünlere oranlanarak bulunur. Gerçek maliyetlerden standart maliyetin farkını aldığımızda bize sapma değerini verir. Standart maliyetlerin satışlara oranından, gerçek maliyetlerin satışlara oranının farkını alırsak da sapma oranını bulabiliriz.

4.4. POTANSİYEL MALİYET ANALİZ YÖNTEMİ

Ön maliyet ya da ön kontrol olarak bilinen ve uygulanan bu yöntem, gelecekte olması gereken maliyetlerin belirlenerek beklenen karın elde edilmesi için, gerekli olan satış fiyatlarının belirlenmesinin ve bu amaçla yapılacak faaliyetleri kapsar.¹⁵⁹ Bu sistemde tahminlerin yapılabilmesi için geçmiş tarihteki satış istatistiklerine bakarak en çok tercih edilen yiyecek ve içecekler belirlenerek bu ürünlerin ne kadar satılacağını öngörerek bu ürünler hakkında tahmini maliyetler elde edebiliriz.

Satış istatistikleri menü planlamasına yardımcı olur, böylece satış yapılmayan veya az satış yapılan yemekler menüden çıkartılır.¹⁶⁰

¹⁵⁹ YILMAZ, Yaşar, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, 2010, s.165.

¹⁶⁰ ÇETİNER, Ertuğrul, **Otel İşletmeleri Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, 2009, s.315.

Geçmiş verilerden yararlanılabileceği gibi otelin rezervasyon durumu, yakın tarihteki festival, kongre, büyük spor etkinlikleri gibi faaliyet takvimlerine bakılarak satış tahminleri geliştirebiliriz. Ayrıca işletme içinde veya dışında çeşitli anketler düzenleyerek, müşteri istek ve beğenilerini de dikkate alarak satış tahminleri geliştirebiliriz. Böylece gelecek dönemler için üretimin doğru olarak planlanması amaçlanır. Bu bilgiler ışığında ön maliyet ön kontrol raporu hazırlayabiliriz. Rapor oluşturulurken tahmin edilen porsiyon sayısı ile birim porsiyon maliyetlerinin çarpımı bize öngörülen toplam maliyetleri verir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİ ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırma Problemi

Otel işletmeleri, bünyesinde bulunan yiyecek içecek faaliyetlerini gerçekleştirirken, maliyetlerden etkin bir şekilde yararlanamamaktadır. Ortaya çıkan bu çalışmada bu maliyet kontrol yöntemlerinin ne kadar önemli bir iş olduğunu, yönetime sunulan raporların işletmenin karlılığını arttırmak için büyük bir anahtar olacağını göstermektedir.

Otel işletmelerinin birçoğu, organizasyonu içindeki yiyecek-içecek faaliyetlerini yönetirken maliyet kontrol yöntemlerini etkin bir şekilde kullanmamaktadır. Ortaya koyulan bu çalışmada maliyet kontrol yöntemlerinin, işletmenin karlılığını arttırmak için büyük bir anahtar görevi üstleneceği ileri sürülmektedir.

5.2. Araştırmanın Amacı

Her ne kadar otel işletmelerinde oda satışları toplam gelirin en büyük kısmını teşkil etse de yiyecek-içecek satış gelirleri de işletme karlılığı için bir o kadar önemlidir. Hatta bazı otellerde yiyecek-içecek satış gelirleri oda gelirin önüne geçmiştir. İlk yıllarda motel, pansiyon gibi küçük işletmelerin yaygın olduğu ülkemizde, hızla gelişen turizm endüstrisi ve küreselleşmenin etkisiyle yerli ve yabancı zincir oteller, büyük ölçekli tatil köyleri sayısını arttırarak toplam yatak kapasitesinin büyük kısmına hakim olmuştur. Otel işletmeleri bu derece büyük ve karmaşık organizasyon yapıları içerisinde her bir operasyonunu birbirinden bağımsız ve kontrollü yönetmek mecburiyetindedir. Küçük işletmelerde maliyet kontrol yöntemleri bir tercih olabilecekken, büyük işletmelerde zorunluluk haline gelmiştir. Büyük işletmelerde israfın önlenmesi, doğru fiyatlama tespiti, dolayısıyla işletmenin karlılık hedeflerine ulaşabilmesi için zorunluluk haline gelmiştir. Daha önceden bilgisayarla kontrol etmek çok yaygın değilken bugün bilgisayarlar otel işletmelerinin vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir. İşletmelerin faaliyetleri

ne olursa olsun kontrolsüz bir üretimle başarıya ulaşamayacağı fikri yaygınlaştı ve maliyetlerin kontrolü önem kazandı.

Gelişen teknolojiyle birlikte bilgisayar sistemleri ve alternatif yazılımların yaygınlaşmasıyla maliyet kontrolünün uygulanmasında bilgisayar destekli yöntemler benimsenmeye başlanmıştır. Bu çalışmada otel işletmeleri için yiyecek-içecek kontrol sürecinin sistematik olarak yapılması, maliyetlerin düzenlenmesi, gereksiz harcamaları kontrol yöntemleri ve maliyet kontrolü destekli fiyatlama yöntemleri anlatılması amaçlanmıştır.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın ana problemine uygun olarak, hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

H1: Maliyet kontrol yönteminde eğitilmiş personeller istihdam edilir.

H2: Otelin fiziki kapasitesinin maliyet kontrol yöntemine etkisi vardır.

H3: Standart reçete kullanan oteller, porsiyon kontrollerini de yaparlar.

H4: Otelde bağımsız bir maliyet kontrol biriminin olması, maliyet kontrol sürecinin daha sistematik olarak yürütüleceği anlamını taşır.

H5: Otellerin maliyet kontrol yönetiminde bilgisayar kullanımı ve müşteri tahsili yaparken bilgisayarlı sistemden yararlanması arasında ilişki vardır.

5.4. Evren ve Örneklem

Tez konusunun sınırı tüm yiyecek içecek işletmeleri arasından sadece otellerin yiyecek-içecek bölümlerini ve tüm otel grupları arasından 4 ve 5 yıldızlı otelleri, bu otel gruplarından da Ankara İli bölgesiyle sınırlandırılmıştır. Ayrıca yiyecek içecek işletmeciliğinin sadece maliyet kontrolle ilgili konusunu ele alacaktır.

5.5. Araştırmanın Yöntemi

Daha önce yapılan çalışmaların literatür taraması yapıldı, anket uygulaması yapılarak otellerin yiyecek kontrolü ile ilgili yaptığı çalışmalarla ilgili bir veri toplandı. Anketin yanı sıra alan araştırması tekniğinden yararlanıldı. . Yiyecek-içecek maliyet kontrolle ilgili yetkili kişilerle görüşme yapılmıştır. Edinilen veriler sonunda ortaya çıkan sonuçların başka işletmelerde de geçerli olduğunun ispatlanmasına çalışıldı.

5.6. Varsayımlar

- İşletmelerde uygulanan sistemli bir yiyecek-içecek kontrolünün verimlilik ve karlılıkta önemli bir etken olduğu,
- Kaliteden ödün vermeden girdi maliyetlerinin kontrol edilerek girdi maliyetlerinin düşürülmesi ve avantaja dönüştürerek pazardaki rakiplere karşı fırsat üstünlüğü sağlaması.
- Gerçekçi sonuçları elde edilebilmesi için otelin fiziki yapısına ve amacına uygun kontrol yöntemlerinin seçilmesinin zorunluluğu,
- Neticede işletmede maliyetlerin düşmesiyle verimlilik, karlılık ve kalitenin artacağı varsayılmıştır.

5.7. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarının maliyet kontrol süreci incelenmiştir. Süreci yöneten kişilerle yapılan mülakat, anket çalışması ve ölçümlenmesi araştırmanın modelini oluşturmaktadır.

Araştırma anketi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi cevaplayan yöneticinin özelliklerini belirlemeye yönelik, ikinci bölümde ise otel özellikleri ve otelde yiyecek-içecek maliyet kontrolünün uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır.

5.8. Verilerin Toplanması

İlgili konularda daha önce yapılmış çalışmalardan yararlanmak için literatür taraması yapılmıştır. Çalışmaya kaynak oluşturacak verilerin toplanmasında maliyet kontrol yöntemlerini ortaya koyabilmek amacıyla

araştırma evrenindeki dört ve beş yıldızlı otellerin maliyet kontrol yöneticileri ile anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasında, yüz yüze veya telefonla görüşmelerin yanı sıra, elektronik posta ve web tabanlı anket yöntemleri kullanılmıştır.

5.9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırma anketinin sonuçlarının ve analizlerin güvenilirliğini ölçmek, yapılacak analizler için önem oluşturmaktadır. Cronbach's Alpha testinde güvenilirlik katsayısı; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise yüksek derecede güvenilir olarak yorumlanmaktadır.

Araştırma kısmında kullanılan anketin güvenilirliği SPSS 17.0'da Cronbach's Alpha testi ile analiz edilmiştir. Bu anketin güvenilirliği 0,681 değeriyle oldukça güvenilir bulunmuştur.

Tablo 1 Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,681	,711	8

5.10. Verilerin Analizi

Uygulama evrenindeki maliyet kontrol yönetimiyle ilgili yöneticilerin anketlere verdiği cevapların ardından, veri tabanı oluşturulmuş, daha sonra bu veri tabanı SPSS 17,0 (Statistical Package for Social Sciences) programı ile bilgisayara yüklenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda frekans ki kare, çapraz test gibi istatistiksel analizler yapılmıştır. Daha sonra bu analizlerin yorumları yapılmıştır.

Analizlerde anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmıştır. $p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı farklılığın oluşmadığı, $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı farklılığın oluştuğu belirtilmiştir.

GCCRIS

5.11. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler SPSS 17.0 paket programında analiz edilmiştir.

Tablo 2 Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	6	11,76%
Erkek	45	88,24%
Toplam	51	100,00%

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
Lise	8	15,69%
Ön Lisans	11	21,57%
Lisans	32	62,75%
Yüksek Lisans	0	0,00%
Toplam	51	100,00%

Oteldeki Görevi	Sayı	Yüzde
Genel müdür	6	11,76%
Muhasebe müdürü veya sorumlusu	12	23,53%
Maliyet kontrol sorumlusu	18	35,29%
Satın Alma Müdürü veya Sorumlusu	10	19,61%
Diğer	5	9,80%
Total	51	100,00%

En Son Mezun Olduğunuz Alan	Sayı	Yüzde
Turizm ve otel işletmeciliği	22	43,14%
İşletme	21	41,18%
Diğer (lütfen belirtiniz)	8	15,69%
Total	51	100,00%

Çalışanın Sektördeki Görev Süresi	Sayı	Yüzde
5 Yıldan az	6	11,76%
5-10 Yıl	17	33,33%
11-15 Yıl	19	37,25%
16-20 Yıl	5	9,80%
20 Yıldan fazla	4	7,84%
Total	51	100,00%

Tablo 2’de, anket çalışmasına katılan otel yöneticilerine ilişkin kişisel bilgiler tek bir tablo halinde verilmiştir. Anketi cevaplayan yöneticilerin çoğunluğunu (%78,43) maliyet kontrolde etkili olan personellerden satın alma, muhasebe veya maliyet kontrol uzmanları oluşturmaktadır. Katılımcıların %88,24’ünü erkek, %11,76’sını kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakacak olursak %84,31’i lise sonrası eğitimlerini almışlardır. Ayrıca katılımcıların yine %84,31’i turizm işletmesi veya işletme bölümünden mezun olmuştur. Katılımcıların tamamına bakacak olursak yüksek lisans eğitimi alan olmamıştır. Bu çalışmadan ve bu bulgudan elde edilen sonuca bakılacak olursa çalışanların kariyerleri için yüksek lisans eğitimine şuan için gerek olmadığı yorumunu yapabiliriz.

Tablo 2’de ayrıca anketi yanıtlayan katılımcıların, görev süreleri gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların %88,24’ü 5yıl ve/veya daha fazla süre ile sektörde çalışmaktadır.

Tablo 3 Çalışmaya Katılan Oteller ile İlgili Genel Bilgiler

Otelin Sınıflandırılması	Sayı	Yüzde
4 Yıldız	35	68,63%
5 Yıldız	16	31,37%
Toplam	51	100,00%
Otelin Yatak Kapasitesi	Sayı	Yüzde
100 yataktan az	14	27,45%
101-150 yatak	13	25,49%
151-200 yatak	10	19,61%
201-250 yatak	7	13,73%
250 yataktan fazla	7	13,73%
Total	51	100,00%
Bağımsız Bir Maliyet Kontrol Yöneticisi Var mı?	Sayı	Yüzde
Evet	33	64,71%
Hayır	18	35,29%
Toplam	51	100,00%

Tablo 3, çalışmaya katılan otellerle ilgili genel bilgilerin yer aldığı bir tablodur. Katılımcı otellerin %27,45'i 201 yada daha fazla yatak sayısına, %45,10'u 101-200 yatak sayısına ve %27,45'i 100 ve daha az yatak sayısına sahiptir. Araştırmaya katılan otellerin 16 adeti (%31,37) 5 yıldızlı, 35 adedi ise (%68,63) 4 yıldızlıdır.

Tablo 3'de de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan otellerin büyük bir çoğunluğunda (%64,71) bağımsız bir maliyet kontrol departmanı yada çalışanı bulunmaktadır. Daha az sayıda (%35,29) başka bir işle uğraşan kişilere veya başka bir bölümün bünyesinde ayrıca maliyet kontrol işi de yaptırıldığı görülmektedir.

Tablo 4 Maliyet Kontrol Yöntemlerinin Uygulanma Sıklığı

Maliyet kontrol yöntemini hangi dönemler uyguluyorsunuz?	Sayı	Yüzde
Günlük	9	17,65%
Haftalık	7	13,73%
Aylık	40	78,43%
Sezonluk	2	3,92%
Yıllık	2	3,92%
Diğer	2	3,92%
Otel Sayısı	51	

Tablo 4'den de anlaşılacağı gibi otel işletmeleri maliyet kontrolünü farklı zaman aralıklarıyla uygulamaktadır. Uygulanan ankete 51 otel katılmış ve 62 farklı sonuca ulaşılmıştır. Bazı işletmeler aynı anda birkaç farklı aralıkta kontrol ederken bazı işletmeler tek bir zaman aralığını tercih etmektedir. %78,43 oranında işletmeler maliyet kontrolün uygulama sıklığı olarak aylık kontrolleri ve raporlamaları seçmiştir.

Tablo 5 Maliyet Raporlarında İncelenen Sonuçlar

Maliyet Raporlarında İncelenen Sonuçlar	Sayı	Yüzde
Yiyecek gelirin oda gelirine oranı	26	50,98%
Müşteri başına yiyecek/içecek geliri	27	52,94%
Restoran oturma devir hızı	6	11,76%
Yiyecek-içecek maliyet yüzdesi	42	82,35%
Ortalama stok maliyeti	33	64,71%
Yiyecek-içecek stok devir hızı	10	19,61%
Personel yemekhanesinin yiyecek-içecek maliyeti	37	72,55%
Personel yemekhanesinin yiyecek-içecek maliyetinin toplam Yiyecek/içecek maliyetindeki payı	16	31,37%
Diğer	7	13,73%
Otel Sayısı	51	

Tablo 5'den de otel işletmelerinin maliyet kontrolü ile farklı bilgiler elde etmeyi amaçlamıştır. Uygulanan ankete 51 otel katılmış ve 204 farklı sonuca ulaşılmıştır. Bu anket sonuçlarına göre bazı işletmeler aynı anda birkaç farklı sonucu incelerken bazı işletmeler daha az sonucu incelemektedir. Çalışmada, otellerin raporlarında büyük oranda(%82,35) yiyecek ve içeceklerin maliyet oranlarına bakmak gibi bir eğilimde olduğuna rastlanmıştır. Sözü geçen maliyet oranları yiyecek ve içecek maliyetlerinin, yine yiyecek ve içecek satış gelirlerine oranı olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmaya göre Tablo 5'te görünen sonuçlara göre işletmelerin büyük çoğunluğu (%72,55) kendi personellerinin yiyecek-içecek maliyetlerini incelediği görünmektedir. Bu sonuçları sırasıyla ortalama stok maliyeti (%64,71), müşteri başına düşen yiyecek-içecek geliri (%52,94) ve yiyecek gelirinin oda gelirine oranı (%50,98) olarak söyleyebiliriz.

Tablo 6 Yiyecek-İçecek Maliyet Karşılaştırmaları ve Uygulama Sıklıkları

Yiyecek-İçecek Maliyetlerini Karşılaştırma Seçenekleri	Sayı	Yüzde
Önceki ay	37	72,55%
Önceki yıl	36	70,59%
İşletme standartlarıyla	19	37,25%
Benzer işletmelerle	5	9,80%
Diğer	6	11,76%
Otel Sayısı	51	
Karşılaştırma Sıklıkları	Sayı	Yüzde
Her ay düzenli yapılmaktadır	43	84,31%
Her 15 günde bir	0	0,00%
İhtiyaç duyulursa	6	11,76%
Diğer	2	3,92%
Otel Sayısı	51	

Anket çalışmasının maliyet karşılaştırmalarının hangi ölçütlere göre yapıldığı ve hangi sıklıklarla yapıldığı incelenmiştir. Tablo 6'da görülen rakamlara göre büyük oranda (%84,31) her ay düzenli olarak yapıldığı ve karşılaştırma yapılırken önceki ay (%72,55) ve önceki yıl (%70,59) sonuçlarıyla karşılaştırma yapıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bazı işletmeler için de önceki ay ve önceki yıl verilerine ilave olarak işletme standartlarıyla (37,25) olan karşılaştırmalarda önem taşımaktadır.

Tablo 7 Teslim Alma İşlemini Yapan Personellerle İlgili Araştırma Sonuçları

Teslim alma işini tesellüm elemanı dışında birisi kontrol ediyor mu?	Sayı	Yüzde
Evet	39	76,47%
Hayır	12	23,53%
Otel Sayısı	51	

Tablo 7'de çalışma kapsamında araştırma anketine yanıt veren yetkililerin %76,47'siteslim alma işlemi sırasında malzemeleri tesellüm

elemanı dışında başka bir personelle birlikte alındığını, %23,53'üne tesellüm elemanının yalnız başına malzemeleri teslim aldığını belirtmiştir.

Tablo 8 Satın Alma Birimi İle İlgili Araştırma Sonuçları

Satın Alma Fiyatlarının Piyasayla Karşılaştırma Sıklığı	Sayı	Yüzde
Günlük	10	19,61%
Haftalık	17	33,33%
Aylık	18	35,29%
Sezonluk	2	3,92%
Yıllık	1	1,96%
Karşılaştırma yapılmıyor	3	5,88%
Otel Sayısı	51	100,00%
Satın Alma Piyasayı Araştırma Yöntemleri	Sayı	Yüzde
İnternet üzerinden	25	49,02%
Telefon ile	38	74,51%
Satış temsilcisiyle	45	88,24%
Diğer	8	15,69%
Otel Sayısı	51	
Satın Alma Birimi Denetleniyor mu?	Sayı	Yüzde
Evet	48	94,11%
Hayır	3	5,88%
Otel Sayısı	51	

Tablo 8'de araştırmaya katılan otellerin yetkililerinin verdiği yanıtı göre, otellerin %94,11'isi satın alma birimini denetlediklerini belirtmiştir. Bu otellerin %35,29'u satın alma biriminin piyasayı aylık olarak, %33,33'ü haftalık olarak, %19,61'i günlük olarak piyasa araştırmalarını yaparken çok az miktarda sezonluk ve yıllık piyasa araştırması yaptığından bahsetti, %5,88'i ise satın alma fiyatlarını piyasayla karşılaştırma yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 8'de piyasa araştırması uygulamaya katılan 51 otelden 116 yöntemle yapıldığı tespit edilmiştir. Piyasa araştırması yapan otellerin 45

tanesi (%88,24) piyasa araştırmalarını işletmeyi ziyaret eden satış temsilcileri aracılığıyla yaptığını, satış temsilcilerini 38 otelle (%75,51) telefonla yapılan araştırmalar ve 25 tanesini (%49,02) internet yolu ile araştırmalar ile yapılmaktadır.

Tablo 9 Menülerin Fiyatlama Yöntemi

İşletmenizde menüler hangi yöntemlerle fiyatlanmaktadır?	Sayı	Yüzde
Maliyete yönelik	38	74,51%
Rekabete yönelik	23	45,10%
Karlılığa yönelik	23	45,10%
Pazara yönelik	9	17,65%
Diğer	4	7,84%
Otel Sayısı	51	

Bu çalışmaya göre Ankara'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı oteller menülerini fiyatlandırırken maliyeti öncelik olarak alarak fiyatlamalarını yapmaktadırlar. 51 otelle yapılan bu çalışmada 97 adet sonuç elde edilmiştir. Bu sonuçlardan 38 tanesi (%74,51) fiyatlama yaparken ürünün maliyetine önem verirken, 23 tanesi (%45,10) rekabet, 23 tanesi (%45,10) karlılık, 9 tane cevapta (17,65) pazara yönelik fiyatlamalar yapılmıştır (Tablo 9).

Tablo 10 Menü Planlaması Yapan Yetkililer

Menü planlaması kim tarafından yapılıyor?	Sayı	Yüzde
Yiyecek-İçecek Müdürü	41	80,39%
İşletme Müdürü	37	72,55%
Mutfak şefi	39	76,47%
Diğer	5	9,80%
Otel Sayısı	51	

Tablo 10'da menü planlamasında yiyecek-içecek müdürünün menü planlamasında önemli bir yeri olduğu görülmektedir(%80,39). Menü planlamasına işletme müdürü ve mutfak şeflerinin de katkıları vardır. Menü planlaması sürecinde bulunması gereken yetkin personelin yeterli düzeyde katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Tablo 11 Menü Fiyatlaması Yapan Yetkililer

Menü fiyatlandırılması kim tarafından yapılıyor?	Sayı	Yüzde
Yiyecek-İçecek Müdürü	39	76,47%
İşletme Müdürü	38	74,51%
Satış Müdürü	21	41,18%
Diğer	6	11,76%
Otel Sayısı	51	

Tablo 11’de menü fiyatlanırken yiyecek-içecek müdürü ve işletme müdürünün menü fiyatlamasında önemli ölçüde katkı sağladığı görülmektedir.

Tablo 12 Üretimde Standart Reçete Kullanımı ve Porsiyon Kontrolü Arasındaki İlişki

		Standart porsiyon kontrolü yapılıyor mu?			Total
		Evet	Hayır	Kısmen	
Üretimde standart reçete kullanılıyor mu?	Evet	23	1	5	29
	Hayır	1	5	1	7
	Kısmen	1	1	13	15
Total		25	7	19	51

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,337 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	40,294	4	,000
Linear-by-Linear Association	23,119	1	,000
N of Valid Cases	51		

Tablo 12’de üretimde reçete kullanan oteller bu çalışmaya katılan otellerin yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Ayrıca katılım sağlayan otellerin yarısının da standart porsiyon kontrolü yaptığı tespit edilmiştir. Yapılan bu tespit çapraz tablolama ve ki-kare analizi ile aralarında ki ilişki tespit edilmiştir. %5 anlamlılık seviyesinde iki grup (standart reçete kullanımı ve porsiyon kontrolü) arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: Standart reçete kullanımıyla, porsiyon kontrolü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13 Maliyet Kontrol Sürecinde Bilgisayar Kullanımı

Maliyet kontrol sürecinde bilgisayardan yararlanıyor musunuz?	Sayı	Oran
Evet	46	90,20 %
Hayır	5	9,80%
Otel Sayısı	51	
Müşteri hesaplarının tahsilinde hangi metot uygulanıyor?	Sayı	Oran
Bilgisayar destekli sistem (pos, microsvb?)	41	80,39 %
Mekanik	0	0,00%
Manuel	9	17,65 %
Diğer	1	1,96%
Otel Sayısı	51	

Tablo 13'e göre bu çalışmada maliyet kontrol sürecinin tamamında, bilgisayardan yararlanma oranı oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 14 Kasiyer Denetimi

Kasiyerler denetleniyor mu?	Sayı	Yüzde
Evet	46	90,20%
Hayır	5	9,80%
Otel Sayısı	51	

Tablo 15 Otellerin Kullandıkları Maliyet Kontrol Yöntemleri

Otelinizde hangi yiyecek-içecek maliyet kontrolü yöntemi uygulanıyor?	Sayı	Yüzde
Basit maliyet kontrol yöntemi	21	41,18%
Ayrıntılı maliyet kontrol yöntemleri	4	7,84%
Standart maliyet kontrol yöntemi	23	45,10%
Potansiyel maliyet kontrol yöntemi	0	0,00%
Diğer	3	5,88%
Otel Sayısı	51	

İşletmelerin kullandıkları maliyet kontrol yöntemlerinin dağılımı Tablo 15'de verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre otellerin çok büyük bir kısmı basit maliyet kontrol yöntemi ve standart maliyet kontrol yöntemini kullanmaktadır. Çok küçük bir kısmı ayrıntılı maliyet kontrol yöntemini kullandıklarını belirtmişler ve yine küçük bir kısmı kendilerine özgü maliyet kontrol sistemi geliştirmişlerdir.

Tablo 16 Sınıflarına Göre Otellerin kullandıkları Maliyet Kontrol Yöntemleri

		Otelinizde hangi yiyecek-içecek maliyet kontrolü yöntemi uygulanıyor?				Diğer	Total
		Basit maliyet kontrol yöntemi	Ayrıntılı maliyet kontrol yöntemleri	Standart maliyet kontrol yöntemi			
Görev yaptığınız otel kaç yıldızlı?	4 yıldız	19	4	9	3	35	
	5 yıldız	2	0	14	0	16	
Total		21	4	23	3	51	

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	17,151 ^a	3	,001
LikelihoodRatio	19,451	3	,000
Linear-by-LinearAssociation	4,849	1	,028
N of ValidCases	51		

Tablo 16'da 4 ve 5 yıldızlı otellerin kullanmış oldukları maliyet kontrol yöntemlerinin dağılımı görülmektedir. Bu tabloya göre 5 yıldızlı otellerin %87,50'si standart maliyet kontrolünü benimsiyor, %12,50'si basit maliyet kontrol yöntemini benimsemiştir. Bu tablodan çıkarılacak diğer bir sonuç ise 4 yıldızlı otellerde basit maliyet kontrol yönteminin daha yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Ki-kare analizi ile otellerin sınıflandırılması ile kullanılan maliyet kontrol yöntemi arasındaki ilişki durumu incelenmiş ve Asymp, Sig. değeri %5'den (0,005) den küçük çıktığı için anlamlı bir fark gözlenmiştir.

Tablo 17 Maliyet Kontrol Birimi ve Standart Reçete Uygulaması Arasındaki İlişki

		İşletmeniz bağımsız bir maliyet kontrol birimine sahip mi?		Total
		Evet	Hayır	
Üretimde standart reçete kullanılıyor mu?	Evet	26	3	29
	Hayır	1	6	7
	Kısmen	8	7	15
Total		35	16	51

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,186 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	17,689	2	,000
Linear-by-Linear Association	7,986	1	,005
N of Valid Cases	51		

Tablo 17’de işletmenin bağımsız bir maliyet kontrol birimine yada personeline sahip olması durumunda üretimde standart reçete kullanımının yaygın olarak yapıldığı gözlenmiştir. Bu tabloda işletmenin bağımsız maliyet kontrol birimi veya personeli çalıştırması ile üretimde standart reçete kullanımı arasında yapılan analizde çıkan değerler %5’den küçük olduğundan dolayı iki ilişki arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Bu çalışmaya göre Ankara’da bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde bağımsız bir maliyet kontrol personeli çalıştıran işletmelerin sayısı 35 oteldir. Bu otellerin 26 tanesinde üretim aşamasında standart reçete uygulaması yapılırken, bünyesinde maliyet kontrol uzmanı çalıştırmayan 16 otelden sadece 3 tanesi üretimde standart reçete kullandığı saptanmıştır.

H4: “Otelde bağımsız bir maliyet kontrol biriminin olması, maliyet kontrol sürecinin daha sistematik olarak yürütüleceği anlamı taşır.” İfadesi kabul edilmiştir.

Tablo 18 Maliyet Kontrol Yöntemlerine İlişkin Verilen İfadelere Katılım Düzeyi

Görüşler	1		2		3		4		5		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İşletmede uygulanan menü türü maliyet kontrolü üzerinde etkilidir.	3	5%	1	1%	8	15%	18	35%	21	41%	4,04	1,095
Yiyecek-içecek işletmelerinde kaynaklar maliyet kontrolünde etkilidir.	1	1%	2	3%	6	11%	22	43%	20	39%	4,14	0,917
Mevsimsel koşullar maliyet kontrolünde etkilidir.	1	1%	4	7%	6	11%	16	31%	24	47%	4,14	1,04
İşletme sahibi ve yöneticilerin eğitim durumu maliyet kontrolünde etkilidir.	1	1%	10	19%	5	9%	19	37%	16	31%	3,76	1,159
Yaptığım işin önemini yöneticilerim anlar ve değer verir.	2	3%	3	5%	8	15%	18	35%	20	39%	4	1,077

“Yiyecek içecek işletmelerinde kaynaklar maliyet kontrolünde etkilidir.” ve “Mevsimsel koşullar maliyet kontrolünde etkilidir.” ($\bar{x}=4,14$) ifadelerine yüksek katılım göstermiştir. Bu sonuçlardan edinilen bilgiye göre işletme kaynakları işletmenin maddi olarak gücünü ifade eder. Güçlü bir işletme maliyet kontrol yönetiminin önemli olduğu bilincine vararak böyle bir birim oluşturmasının kendisine ek bir yük katmasını değil, iyi bir kontrol sistemi kurarak işletmenin daha verimli olarak çalışması ve aynı zamanda strateji geliştirmesine olanak sağlamak için masraflarını yöneteceği bir birim kurma gerekliliğini düşünür. Yine çalışmanın bu sonuçlarına göre mevsim koşullarına göre malzemelerin arz talep dengesinden dolayı fiyatlarında oluşacak değişimler maliyet kontrol yöntemlerini etkilemektedir. Otellerin maliyet raporları analiz edilirken mevsimsel farklılıklar raporlarda ayrıca belirtilmesi kaçınılmazdır.

“İşletmede uygulanan menü türü maliyet kontrolü üzerinde etkilidir.” İfadesine katılım yine yüksek oranda olmuştur ($\bar{x}= 4,04$). Müşteri portföyü yabancı uluslu bir otel ile daha çok yerli müşteriye hakim bir portföye sahip

bir otelin menü türü ve menü dizaynı farklı olacaktır. Ayrıca ala carte gelirleri yüksek bir otel ile ziyafet satışları yüksek bir otel arasında da menülerin farklılığından söz etmek mümkündür. Bu çalışmada yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre menü farklılıklarının maliyet kontrol yöntemlerinde etkili olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

“Yaptığım işin önemini yöneticilerim anlar ve değer verir” ($\bar{x} = 4,00$). İfadesinin ortalamasına katılım yüksektir. Ancak %20 lik bir kararsız kişi vardır. Bu rakamda oldukça yüksek bir sayıdır. Bu çalışmaya göre her beş kişiden birisi yöneticilerinin yaptıkları işe verdikleri değer ne olduğu konusunda kararsız olduğu sonucu çıkmaktadır.

İşletme sahibi ve yöneticilerin eğitim durumu maliyet kontrolünde etkilidir ($\bar{x} = 3,76$). Bu çalışmaya göre yöneticilerin eğitim düzeylerinin maliyet kontrol yönteminde etkili olduğunu görebilmekteyiz. Bu sonuçlarda da %28 lik bir dilimin yöneticilerin eğitim düzeylerinin maliyet kontrol yönteminde etkisi konusunda kararsız olduğu görülmektedir.

Tablo 19 Eğitim Durumu ve Otel'in Fiziki Yapısı Arasındaki İlişki

		Görev yaptığınız otel kaç yıldızlı?		Total
		4 yıldız	5 yıldız	
Eğitim durumunuz nedir?	Lise	7	1	8
	Ön lisans	6	5	11
	Lisans	22	10	32
Total		35	16	51

Tablo 19'da katılımcıların %62'sinin lisans, %22'sinin ön lisans ve %16 sı ise lise mezunu olduğu saptanmıştır. Ayrıca yüksek lisans yapan personele rastlanmamıştır. 51 katılımcınının 43 tanesi üniversite eğitimi almıştır.

H1: “Maliyet kontrol yönteminde eğitilmiş personeller istihdam edilir.

Tablo 20 Otelin Yatak Kapasitesi ve Otelde Bağımsız Bir Maliyet kontrol Biriminin Olması Arasında ki İlişki

		Görev yaptığınız otelin yatak kapasitesi nedir?					Total
		100 yataktan az	101-150 yatak	151-200 yatak	201-250 yatak	250 yataktan fazla	
İşletmeniz bağımsız bir maliyet kontrol birimine sahip mi? (Sadece bu işle ilgili çalışan bir personel veya departmana sahip misiniz?)	Evet	5	7	9	7	7	35
	Hayır	9	6	1	0	0	16
Total		14	13	10	7	7	51

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	16,885 ^a	4	,002
LikelihoodRatio	20,753	4	,000
Linear-by-LinearAssociation	14,879	1	,000
N of ValidCases	51		

150 üzeri yatak kapasitesi bulunan otellerde bağımsız bir maliyet kontrol birimi veya personeli bulunmaktadır. Bu araştırma sonucunda analizde bulunan anlamlı farklılık bulunmasına ilişkin değerler 0,005'den küçük olduğu için anlamlı bir farklılık olduğunu söyleyebiliriz.

H2: “Otelin fiziki kapasitesinin maliyet kontrol yöntemine etkisi vardır.” ifadesi kabul edilmiştir.

Tablo 21 Maliyet Kontrol Sürecinde Bilgisayardan Yararlananlar ile Müşteri Tahsilinde Bilgisayar Destekli Sistemlerin Kullanımı Arasında ki İlişki

		Müşteri hesaplarının tahsilinde hangi metot uygulanıyor?			Total
		Bilgisayar destekli sistem (pos, microsvb?)	Manuel	Diğer	
Maliyet kontrol sürecinde bilgisayardan yararlanıyor musunuz?	Evet	40	5	1	46
	Hayır	1	4	0	5
Total		41	9	1	51

Chi-SquareTests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	14,837 ^a	2	,001
LikelihoodRatio	10,949	2	,004
Linear-by-LinearAssociation	10,765	1	,001
N of ValidCases	51		

Maliyet kontrol sürecinde bilgisayardan yararlanıyor musunuz sorusuna cevap veren 51 otelden 46'sı evet cevabını vermiştir. Evet, cevabı veren otellerin %89'u müşteri hesaplarının tahsilinde de bilgisayar destekli sistemlerden yararlanılıyor. Yapılan analize göre $p < 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: "Otellerin maliyet kontrol yönetiminde bilgisayar kullanımı ve müşteri tahsili yaparken bilgisayarlı sistemden yararlanması arasında ilişki vardır." ifadesi kabul edilmiştir.

Tablo 22 Eğitim Durumu ile “İşletme sahibi ve yöneticilerin eğitim durumu maliyet kontrolünde etkilidir.” İfadesi Arasındaki İlişki Düzeyi

		İşletme sahibi ve yöneticilerin eğitim durumu maliyet kontrolünde etkilidir.					Toplam
		1	2	3	4	5	
Eğitim durumunuz nedir?	Lise	0	1	3	3	1	8
	Ön lisans	0	2	1	4	4	11
	Lisans	1	7	1	12	11	32
Total		1	10	5	19	16	51

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	9,707 ^a	8	,286
LikelihoodRatio	8,228	8	,412
Linear-by-LinearAssociation	,182	1	,670
N of ValidCases	51		

Tablo 22'ye göre çalışanların eğitim düzeylerinin, yöneticilerinin eğitim düzeylerinin maliyet kontrol yönetimine etkisi olduğunu söylemesi arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($P>0,005$).

5.12. Tartışma

Bu çalışmada Ankara'da bulunan 54 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde 51 (%94) tanesi ile anket yapılmış, sadece 3 işletme anket uygulamasına katılımı çeşitli sebeplerden dolayı kabul etmemiştir.

“Menü planlamasında işletmelerin %80'i bilgisayardan yararlandıklarını belirtmelerine rağmen yaptığımız gözlem ve incelemelerde bu yararlanmanın

çok yüzeysel düzeyde kaldığı tespit edilmiştir.¹⁶¹ Yapılan bu çalışmada bilgisayar ile katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Değişen zaman içerisinde bilgisayarlar yaşamımızın vaz geçilmezleri haline geldi. Bilginin hızla üretilerek yönetilmesi bireylerin olduğu kadar işletmelerin de ihtiyacı haline gelmiştir. Otel işletmeleri de bu sistemlerden her anlamda yararlanmaya başladı. Günümüzde mobil sistemlerde çok yoğun kullanılır hale geldi, restoranda müşteri siparişleri alarak başlayan veri girişi, yiyecek-içecek maliyet raporlarının oluştuğu çıktıya kadar bütünleşme tam olarak sağlanabiliyor. Böylece etkin ve ekonomik bir maliyet kontrol sistemi kurulabilmektedir.

“Bu yöntem ile maliyetler günlük olarak tespit edilmektedir. Burada amaçlanan maliyetlerin günlük tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin zaman geçmeden alınması gereklidir.¹⁶²” Birçok otel işletmesinde bu yöntem tercih edilmiyor. Maliyetlerin tam olarak bulunabilmesinin ana şartlarından birisi alımdan önce mevcut malzeme miktarının bilinmesidir. Bu sistemin uygulanabilir olması için her gün sayım gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu işlem uzun zaman ve emek ister. Sadece malzeme alımı yapmak yiyecek-içecek maliyetlerinin sonucunu vermez. Alınan malzeme alındığı gün tüketilebileceği gibi daha ileri bir tarihte de tüketilebilir. Her işletmede kendisine en uygun maliyet kontrol yöntemini seçer. Bu yöntemi seçerken uygulanabilir olması ve ekonomik olması gibi etkenler söz konusudur.

Potansiyel maliyet kontrol yöntemi, geçmişte satışı yapılan yiyecekler ile satış miktarlarından yararlanarak gelecek dönemler için yemeklerin maliyetleri ile satış miktarlarını tahmin etmeye yarayan bir yöntemdir.¹⁶³ Potansiyel ya da öngörülen yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemi şehir otelciliğinde pek tercih edilmiyor. Birçok değişkenin söz konusu

¹⁶¹YILMAZ, Yaşar, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir, 1997, s. 288.

¹⁶²ÇİFTÇİ, Y., KÖROĞLU, Ç., **Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemlerinin İncelenmesi (Marmaris İlçesi Örneği)**, Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 19, 2008, s.35

¹⁶³ DENİZER, Dünder, **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2005, s. 199.

olduğu bir pazarda önceden öngörerek maliyet kontrol yöntemini uygulamak oldukça güçtür. Bu yöntem her şey dâhil otel konseptinde uygulanabilirliği şehir otellerine oranla daha kolayca yapılabilir. Beklenen müşteri sayısını geçmiş istatistiklerden, fuar ya da festival takvimlerinden öngörülebilir. Her şey dâhil satış yapan otel işletmelerinde üretilecek yiyecek-içecek faaliyetini otel yönetimi belirlediği için tahmini satışlara göre maliyetler belirlenebilir. Ancak şehir otellerinde satış tahminleri yapmak ile müşterinin tercih edeceği yiyecek-içecek faaliyetini tahmin etmek birbirinden bağımsız kavramlardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Bu çalışmada yiyecek-içecek maliyet kontrol yönteminin otel işletmelerinde uygulanması ve önemi, hem bu konudaki çalışmalar hem de otel işletmeleriyle yapılan uygulamaların analizi ile anlatılmaya çalışılmıştır.

Otel işletmelerinde maliyet kontrol yöntemleri, daha karmaşık organizasyon yapısında bulunan işletmenin girdi ve çıktıları düzenleyerek verimlilik ve karlılığını artmasına yardımcı olur. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemleri ve sürecindeki algıları ve uygulamalarını belirlemek için yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular kısaca aşağıda özetlenmiştir:

1. Katılımcıların %88,24'ünü erkek personeller oluşturmaktadır.
2. Ankete katılan işletmelerin %90'ın da bilgisayarlı maliyet kontrol yönetim sistemleri kullanılmaktadır.
3. Üretimde standart reçete uygulaması yapan otellerin büyük çoğunluğunda ayrıca üretimde porsiyon kontrolü de yapılmaktadır. Standart reçete uygulaması yapan otellerin %79'u porsiyon kontrolü yaparken, %17 si kısmen porsiyon kontrolü yapmakta ve %4'ü porsiyon kontrolü yapmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.
4. Ankara'da bulunan 51 otelde yapılan çalışmada 23 otel standart maliyet kontrol yöntemini, 21 otel basit maliyet kontrol yöntemini, 4 tanesi ayrıntılı maliyet kontrol yöntemini ve 3 tanesi de kendilerine özgü yöntem geliştirdikleri tespit edilmiştir. Araştırmada 16 adet beş yıldızlı otel katılmıştır ve 14 tanesi standart maliyet kontrol yöntemini uygularken sadece 2 tanesi basit maliyet kontrol yöntemini uygulamaktadır. Dört yıldızlı oteller ise 35 otelden 19 tanesi basit maliyet kontrol yöntemini ve 9 tanesi standart maliyet

kontrol yöntemini uygulamaktadır. Organizasyon yapısı itibariyle daha büyük otellerin maliyet yönetimi daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle maliyet kontrol yöntemleri daha sistematik olarak kontrol etmeleri kaçınılmaz olmuştur.

5. Otellerin kendi bünyelerinde bağımsız bir maliyet kontrol birimi veya personeli çalıştırmaları maliyetlerinin daha sistemli olduğunu göstermektedir. Kendi bünyelerinde maliyet kontrolle ilgili bir personelin çalışması standart reçetelerin kullanıldığını, standart reçetelerin kullanılmasının da porsiyon kontrolü yapıldığını göstermektedir.

6. Katılımcıların %84'ünün üniversite eğitimi almış olması dikkat çekici bir bulgudur. Beş yıldızlı otellerin eğitim dağılımı dikkate alındığında bu oran %94 olarak görülmektedir.

7. Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı 150 yataktan fazla kapasitede olan otellerin %96'sında maliyet kontrol birimi veya personeli istihdam ediliyor.

8. Maliyet kontrol yönetiminde bilgisayardan faydalanan oteller aynı zamanda müşteri hesaplarının tahsilinde de bilgisayarlı sistemlerden yararlanıyorlar.

H5: Otellerin maliyet kontrol yönetiminde bilgisayar kullanımı ve müşteri tahsili yaparken bilgisayarlı sistemden yararlanması arasında ilişki vardır. İfadesi kabul edilmiştir.

Bu araştırmada maliyet kontrol sürecinde bilgisayardan yararlanıyor musunuz sorusuna cevap veren 51 otelden 46'sı evet cevabını vermiştir. Evet, cevabı veren otellerin %89'u müşteri hesaplarının tahsilinde de bilgisayar destekli sistemlerden yararlanılıyor.

9. Bu çalışmaya göre otellerin %72,55'i personel yemek maliyetleri hakkında bilgi edinmekteyken, restoran oturma devir hızı (%11,76), yiyecek-

içecek stok devir hızı (%19,61) gibi stratejik bilgiler hakkında bilgi sahibi olamıyorlar.

Öneriler

1. Otelin oluşturmak istediği maliyet kontrol yönetimi her şeyden önce otelin yapısına uygun olarak tasarlanmalıdır. Uygulanabilir ve anlaşılabilir olmalıdır. Otel maliyetlerini kontrol etmek için yeni bir maliyet unsuru oluşturacaktır. Bu nedenle organizasyon yapısına uyum sağlayacak maliyet kontrol yöntemi, ekonomik olmalıdır.

2. Maliyet kontrol raporları işletmenin istediği formatta olmalı. Otelin diğer bölümlerinin de katılımıyla oluşmalı. Rapor oluşurken tüme varım yöntemi kullanılarak en küçük birimden, genel sonuçlara ulaşılmalı. Böylece genel sonucu etkileyen olumlu veya olumsuz unsurların tespit edilip gerekli önlem veya stratejilerin alınmasında kolaylık sağlar.

3. Raporlar anlaşılır olmalı. Geçmiş dönemlerle bağlantı kurulabileceği gibi aynı zamanda gelecek içinde uyumlu bir standartta tasarlanmalıdır. İşi yapana göre değil, işletmenin özelliğine göre şekli ve içeriği oluşturulmalıdır. Standart bir hale dönüşmelidir. İşletmenin kurumsal kimliğinin bir parçası haline gelmelidir. Aynı raporu inceleyen insanlar tarafından farklı şekillerde yorumlanmayacak kadar sade olmalıdır.

4. Maliyet kontrol sistemi oluşturulurken ilgili bölüm kurulabilir veya bu işte çalışacak personel istihdam edilebilir. Ancak etkin bir maliyet kontrol sisteminin oluşturulması için sisteme tüm otel çalışanı katılmalı. Herkesin birbirini çapraz şekilde kontrol edileceği bir sistem geliştirilmelidir. Ancak bu sistem otel iş yaşamının bir parçası olarak tasarlanırsa çalışanları olağan karşıladığı, huzursuz olmadığı ekonomik bir oto kontrol sistemi haline gelebilir.

EKLER**EK1: Turizm İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri Anketi****TURİZM İŞLETMELERİNDE YİYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİ ANKETİ**

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemleri uygulanma şekilleri ile ilgili olarak otel üst düzey yöneticilerinin ve maliyet kontrol sorumlularının görüşlerini belirlemek üzere hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek sonuçlar bilimsel bir çalışmada kullanılacak olup, otel ve yöneticilerine ait kimlik bilgileri üçüncü şahıslara kesinlikle verilmeyecektir. Değerli vaktinizi ayırarak verdiğiniz katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Haydar Bulut
Atılım Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans Programı

A -) Yönetici Bilgileri**1-) Oteldeki göreviniz nedir?**

- a) Genel müdür
- b) Muhasebe müdürü veya sorumlusu
- c) Maliyet kontrol sorumlusu
- d) Satın Alma Müdürü veya Sorumlusu
- e) Diğer

2-) Cinsiyetiniz?

- a) Erkek
- b) Kadın

3-) Eğitim durumunuz nedir?

- a) Lise
- b) Ön lisans
- c) Lisans
- d) Lisansüstü
- e) Diğer

4-) En son mezun olduğunuz bölüm?

- a) Turizm ve otel işletmeciliği
- b) İşletme
- c) Diğer (lütfen belirtiniz)

5-) Turizm ve otel işletmeciliği hakkında bir eğitim aldınız mı?

- a) Evet / Lütfen belirtiniz
- b) Hayır

6-) Kaç yıldır bu sektörde görev yapıyorsunuz?

- a) <5
- b) 5-10
- c) 11-15
- d) 16-20
- e) 20<

B-) Otel Bilgileri

7-) Görev yaptığınız otelin yatak kapasitesi nedir?

- a) <100
- b) 100-150
- c) 151-200
- d) 201-250
- e) 250<

8-) Görev yaptığınız otel kaç yıldızlı?

- a) 4 Yıldız
- b) 5 Yıldız

9-) İşletmeniz bağımsız bir maliyet kontrol birimine sahip mi? (Sadece bu işle ilgili çalışan bir personel veya departman sahip misiniz?)

- a) Evet
- b) Hayır

10-) Maliyet kontrol yöntemini hangi dönemler uyguluyorsunuz?

- a) Günlük
- b) Haftalık
- c) Aylık
- d) Sezonluk
- e) Yıllık
- d) Diğer

11-) Maliyet kontrol sürecinde bilgisayardan yararlanıyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

12-) Aşağıda belirtilen rasyolardan hangilerinden yararlanılmaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- a) Yiyecek gelirin oda gelirine oranı
- b) Müşteri başına yiyecek/içecek geliri
- c) Restoran oturma devir hızı
- d) Yiyecek-içecek maliyet yüzdesi
- e) Ortalama stok maliyeti
- f) Yiyecek/içecek stok devir hızı
- g) Personel yemekhanesinin yiyecek/içecek maliyeti
- h) Personel yemekhanesinin yiyecek/içecek maliyetinin toplam yiyecek/içecek maliyetindeki payı
- i) Diğer

13-) Yiyecek-içecek maliyetlerini aşağıdaki karşılaştırma seçeneklerinden hangileriyle yapıyorsunuz? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- a) Önceki ay
- b) Önceki yıl
- c) İşletme standartlarıyla
- d) Benzer işletmelerle
- e) Diğer

14-) Maliyet karşılaştırmaları hangi sıklıkta yapılıyor?

- a) Her ay düzenli olarak
- b) Her 15 günde bir
- c) İhtiyaç duyulursa
- d) Diğer

15-) Otelinizde hangi yiyecek-içecek maliyet kontrolü yöntemi uygulanıyor?

- a) Basit maliyet kontrol yöntemi
- b) Ayrıntılı maliyet kontrol yöntemleri
- c) Standart maliyet kontrol yöntemi
- d) Potansiyel maliyet kontrol yöntemi
- e) Diğer

16-) Maliyet analizlerinde aşağıdaki sapmalardan hangileri hesaplanmaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- a) Satış fiyat sapması
- b) Satış miktar sapması
- c) Kullanım sapması
- d) Satın alma fiyat sapması
- e) Diğer
- f) Sapmalar hesaplanmıyor

17-) Hangi analiz sapmaları karşılaştırılıyor? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- a) Bütçe ile
- b) İşletme standartları ile
- c) Benzer işletmelerle
- d) Diğer
- e) Analiz sapmaları karşılaştırılmıyor

18-) Analiz sapmaları hangi sıklıkta karşılaştırılıyor?

- a) Her ay düzenli olarak
- b) Her 15 günde bir
- c) İhtiyaç duyulursa
- d) Hiç karşılaştırma yapılmıyor

19-) Analiz karşılaştırmaları hangi kapsamda yapılmaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- a) İşletme gelir tablosu
- b) Departman (yiyecek/içecek) gelir tablosu
- c) Maliyet tablosu
- d) Diğer
- e) Karşılaştırma yapılmıyor

20-) Satın alma fiyatlarını piyasayla ne sıklıkla karşılaştırıyorsunuz?

- a) Günlük
- b) Haftalık
- c) Aylık
- d) Sezonluk
- e) Yıllık
- f) Karşılaştırma yapılmıyor

21-) Satın alma fiyat araştırmasını nasıl yapıyor? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- a) İnternet üzerinden
- b) Telefon ile
- c) Satış temsilcisiyle
- d) Diğer

22-) Satın alma personeli denetleniyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır

23-) Teslim alma işini teslim elemanı dışında birisi kontrol ediyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır

24-) Yiyecek-içecek maliyetlerini diğer otellerle karşılaştırma yapıldığında nasıl sonuçlar elde ediyorsunuz?

- a) Her zaman düşük
- b) Çoğu zaman düşük
- c) Her zaman aynı
- d) Çoğu zaman yüksek
- e) Her zaman yüksek
- f) Diğer otellerle karşılaştırma yapılmıyor

25-) Aşağıda ki ifadeleri otelinizin yiyecek-içecek maliyet kontrol süreci göz önüne alarak değerlendirir misiniz?

1-) Hiç Katılmıyorum, 2-) Büyük Oranda Katılmıyorum, 3-) Kararsızım, 4-) Büyük Oranda Katılıyorum, 5-) Tamamen Katılıyorum

	1	2	3	4	5
İşletmede uygulanan menü türü maliyet kontrolü üzerinde etkilidir.					
Yiyecek-içecek işletmelerinde kaynaklar maliyet kontrolünde etkilidir.					
Mevsimsel koşullar maliyet kontrolünde etkilidir.					
İşletme sahibi ve yöneticilerin eğitim durumu maliyet kontrolünde etkilidir.					
Yaptığım işin önemini yöneticilerim anlar ve değer verir.					

26-) İşletmenizde menüler hangi yöntemlerle fiyatlanmaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- a) Maliyete yönelik
- b) Rekabete yönelik
- c) Karlılığa yönelik
- d) Pazarlığa yönelik
- e) Diğer

27-) Menü planlaması kim tarafından yapılıyor? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- a) Yiyecek-İçecek Müdürü
- b) İşletme Müdürü
- c) Mutfak Şefi
- d) Hepsi birlikte
- f) Diğer

28-) Menü fiyatlandırılması kim tarafından yapılıyor? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- a) Yiyecek-İçecek Müdürü
- b) İşletme Müdürü
- c) Satış Müdürü
- d) Hepsi birlikte
- e) Diğer

29-) Üretimde standart reçete kullanılıyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Kısmen

30-) Standart porsiyon kontrolü yapılıyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Kısmen

31-) Müşteri hesaplarının tahsilinde hangi metot uygulanıyor?

- a) Bilgisayar destekli sistem (pos, microsvb...)
- b) Mekanik
- c) Manuel
- d) Diğer

32-) Kasiyerler denetleniyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır

KAYNAKÇA

- AKIN, A., & AKIN, A. (2013). *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Uygulanan Maliyet Kontrol Sistemlerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Gaziantep Örneği*. Celalabat/Kırgızistan: Akademik Bakış Dergisi.
- AKSOY, M. (2008). *Kamuda İç Kontrol & İç Denetim*. içinde Ankara: Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını No:26.
- AKSOY, T. (2010). *Basel ve İç Kontrol (TÜRMOB Yayınları No:384) (2. b.)*. içinde Ankara: Gurup Matbaacılık.
- AKTAŞ, A. (1985). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. Balıkesir.
- AKTAŞ, A. (1995). *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. Antalya: Eren Ofset.
- AKTAŞ, A. (2001). *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi (2. b.)*. Antalya: Livane Matbaası.
- AKTAŞ, A. (2011). *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi (3. b.)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- AKTAŞ, A., & ÖZDEMİR, B. (2005). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ARAS, H. (1993). *Konaklama işletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*. Ankara: Devran Matbaası.
- ARENS, A., ELDER, R., & BEASLEY, M. (2004). *Auditing and Accurance Services An Integrated Approach (10. b.)*. içinde New Jersey: Prentice Hall.
- BENLİGİRAY, Y. (1977). , *Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü*. *İ.İ.T.B.A. Yayınları*, s. s.218.
- BOZKURT, N. (2006). *Muhasebe Denetimi (4. b.)*. içinde Ankara: Alfa Basım Yayım.

- COLTMAN, M. M. (1989). *Cost Control fot the Hospitality Industry* (2. b.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- ÇAKICI, A. C., KOZAK, M., AZALTUN, M., SÖKMEN, A., SARIİŞİK, M., & KOZAK, N. (2009). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÇAM, M. (2009). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Önemi ve Akdeniz Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Anket Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 513.
- ÇETİNER, E. (2009). *Otel İşletmeleri Yönetim Muhasebesi* (3. b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- ÇİFTÇİ, Y., & KÖROĞLU, Ç. (2008). Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemlerinin İncelenmesi (Marmaris İlçesi Örneği). *Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi*(19), 35.
- DAVID, A. (1985). *Food and Beverage Management*. Kent: Whitstable Litho Ltd.
- DAVIS, B., & STONE, S. (1985). *Food and Beverage Management*. Londra: Willam Heinemann Ltd.
- DENİZER, D. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- DILWORTH, J. (1993). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services* (5. b.). Dubuque: McGraw-Hill.
- DITTMER, P., & KEEFE, J. (1999). *Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls* (6. b.). New York: John Willey and Sons.
- DUMANOĞLU, S. (2005). Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetimi. *İİBF Dergisi*, 20(1), 348.

- ERDİNÇ, S. (2009). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Analizi. *Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(11), 314.
- ERDOĞAN, M. (1999). *4. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu*. Antalya: İ.S.M.M.M. Odası Yayınları Yayın No:30.
- ERNEST B., H., LOUIS, T., & LESURE, J. (1979). *Hotel Accounting* (3. b.). New York, New York: Ronald Press Company.
- ESMERLİ, U. (1998). Otel İşletmelerinde Maliyet Kontrolü ve Bir Uygulama. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- GÖNEN, S. (2007). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- GÜRSOY, C. (2009). *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi* (3. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- HACIOĞLU, N. (1989). *Turizm Pazarlaması*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- HACIOĞLU, N., & GİRİTLİOĞLU, İ. (2007). İstanbul Bölgesindeki Mutfak Yöneticilerinin Menü Planlamasına Bakış Açılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*. İstanbul.
- İLBAN, M. (1972). *Yiyecek-İçecek Kontrolü*. İstanbul: Doğan Kardeş Matbaacılık.
- KAVAL, H. (2008). *Muhasebe Denetimi* (4. b.). içinde Ankara, Ankara: Gazi Kitabevi.

- KEISER, J., & KALLIO, E. (1974). *Controlling and Analising Costs in Food Service Operations*. New York: John Wiley and Sons.
- KEPEKÇİ, C. (1994). *İç Kontrol Sistemi*. içinde Ankara: TESMER Yayınları: 6.
- KEPEKÇİ, C. (2004). *Bağımsız Denetim* (5. b.). içinde İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- KHAN, A. (1991). *Consepts of Food Service Operations and Management*. New York: Van Nostrant Reinhold.
- KOBU, B. (1979). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Arpaz Matbaacılık.
- KOZAK, M. (1995). Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması. *Verimlilik Dergisi*(3), 123.
- KOZAK, M. A., SARIİŞİK, M., ÖZEL, Ç. H., ÇELTEK, E., NERGİS, H. G., ÖZÜLKE, F., et al. (2012). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- KUTLAN, S. (1998). *Maliyet Kontrolü ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama*. İstanbul: Alfa Kitabevi.
- MAVIŞ, F. (1985). *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert modeli Uygulaması*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- MEDLIK, S. (1989). *The Bussiness of Hotels*. Londra: Heinemann Professional Publishing Ltd, Halley Court, Jordan Hill.
- Metroloji ve Standardizasyon Genel Müdürlüğü Hizmetleri*. (2013, Kasım 13). Kasım 13, 2013 tarihinde T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı: <http://www.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=187&catID=305> adresinden alındı
- NINEMEIER, J. (1982). *Planing and Control Food and Beverage Operations, The Educational Institute*. Michigan: American Hotel Motel and Association.

- NINEMEIER, J. (1998). *Food and Beverage Controls* (4. b.). Florida: Florida Educational Institute, American Hotel Motel and Association.
- NINEMEIER, J. D. (2001). *Planing and Control For Food And Beverage Operation* (5. b.). Michigan: Amercan Hotel and Lodging Association.
- OLALI, H., & KORZAY, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- RIZAOĞLU, B. (1991). Bir Yönetişm Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme. *Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Turizm Yıllığı*, s. 93.
- RIZAOĞLU, B., & HANÇER, M. (2013). *Menü ve Yönetim* (2. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- ROMNEY, M., & STEINBART, P. (2003). *Accounting Information Systems*. içinde New Jersey: Prentice Hall.
- SAÇ, F. (1988). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Standart Reçete Kullanımı, (Y. Lisans Tezi)*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SALTIK, N. (2007). *İç Kontrol Standartları*. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi Yayınlar ve Araştırma Raporları.
- SARIIŞIK, M. (1998). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otellerde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma (Doktora Tezi)*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SARIIŞIK, M. (2002). *Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*. Ankara: Ankara, Detay Yayıncılık.
- SEZGİN, O. (1976). *Konaklama Muhasebesi*. Ankara: Güneş Matbaacılık.

- SÖKMEN, A. (2005). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- SÖKMEN, A. (2011). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği* (6. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- STEPHEN, J. (2006, Şubat). Understanding Internal Control. *Government Finance Review*, 11-16.
- STOKE, J. W. (1982). *How to Manage A Restaurant*. Dubuque: W.M.C. Brown Company Publishers.
- SULAK, H. (2008). *Stok Kontrolü Ve Ekonomik Sipariş Miktarı Modellerinde Yeni Açılımlar: Ödemelerde Gecikmeye İzin Verilmesi Durumu Ve Bir Model Önerisi, (Doktora Tezi)*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SÜMERKAN, Z. (1989). *Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması*. Balıkesir: İnce Ofset.
- ŞAHİN, Ö. (2001). *“Konaklama İşletmelerinde Tedarik, Yiyecek-İçecek Tedariki Üzerine Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞENER, B. (1990). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Gazi Yayınevi.
- TAŞKIN, E. (1997). *Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Maliyetlerin Azaltılması (Doktora Tez)*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TATAR, T. (1973). *İşletmelerde Üretim Yönetimi ve Teknikleri*. Ankara: Ankara, Doğu Matbaacılık.
- TENGİLİMOĞLU, D., ATILLA, A., & BEKTAŞ, M. (2012). *İşletme Yönetimi* (3. b., s. 151). içinde Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- TOSKAY, T. (1983). *Turizm Olayına Genel Yaklaşım*. İstanbul: Der Yayınları Yayınevi.
- TÜRKSOY, A. (1998). *Otel Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- TÜRKSOY, A. (2007). Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 99-115.
- ULU, A., & SARIİŞİK, M. (29 Kasım-3 Aralık, 1996). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Türkiye Açısından Uygulanabilirliği. *I. Uluslararası ve VII. Ulusal Turizm Kongresi*, (s. 4). Kuşadası.
- UZAY, Ş. (1999). İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma. *Sermaye Piyasası Kurulu Yayını No:132*, s. 57-58.
- Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği, Seri No: 200*. (2013, Kasım 30). Kasım 13, 2013 tarihinde Vergi Net: <http://www.verginet.net/FrameChild.aspx?ID=3410> adresinden alındı
- WELLS, K. (1994). *Food and Beverage Management*. Blackpool: Blackpool and the Fylde College.
- YAĞCI, S. (2006). *İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- YILANCI, M. (2003). İç Denetim. *Osmangazi Üniversitesi Yayınları*, s. 90-92.
- YILMAZ, Y. (1986). *Servis Tekniği ve Yönetimi*. Balıkesir: İnce Ofset.
- YILMAZ, Y. (1997). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILMAZ, Y. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*. Ankara: Detay Yayıncılık.

YILMAZ, Y. (2007). *Otel ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

YILMAZ, Y. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi* (4. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

YÜKÇÜ, S. (1993). *Maliyet Muhasebesi*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

ÖZET

Tüm ticari işletmeler gibi otel işletmeleri de kar etmek için kurulur ve faaliyetlerini sürdürür. Otellerin en büyük gelir kalemleri oda satışı ve yiyecek içecek gelirleridir. Bazı işletmelerde lokasyona ve tesis yapısına bağlı olarak yiyecek içecek gelirleri oda gelirlerini geride bırakacak kadar önemli olabilir. Tüm bu gelir kalemlerinin işletmenin karlılık hedeflerine ulaşabileceği şekilde sürdürülebilmesi için maliyet yönetimi uygulamaları kritik bir görev üstlenir.

Bu çalışmada, Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde maliyet kontrol süreci ve yöntemlerinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın ana kümesini 16 adet beş yıldızlı otel ve otuz beş adet dört yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Çalışma, araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan bir anket ile yürütülmüş, elde edilen veriler SPSS 17.0 paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Anket verilerinin analizi sonucunda Ankara'da bulunan beş yıldızlı otellerin büyük çoğunluğunda standart maliyet kontrol yöntemi uygulanırken, dört yıldızlı otellerde daha çok basit maliyet kontrol yöntemi uygulandığı görülmüştür. Ayrıca menülerin içeriği ve satış rakamları planlanırken maliyete yönelik fiyatlandırma yapıldığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Yiyecek İçecek, Maliyet, Maliyet Kontrol Yöntemleri.

ABSTRACT

Every hotel, like all commercial entities, is founded in order to make profit and operate. The main revenue items of a hotel are room selling and food and beverage earnings. However, according to the location and type of the hotel, the revenue of food and beverage can be more important to the degree of leaving the revenue of rooms behind. In order to maintain the sustainability of those revenue items in the context of achieving the profitability goal of the hotel, cost method applications gain a great deal of importance.

In this study, it is aimed to examine the cost-control process and methods at four and five star hotels that operate in Ankara. This research is mainly based on 16 five-star hotels and 35 four-star hotels. This research has been carried out by the results of a questionnaire that was prepared in the context of this study and the outcome of the questionnaire was assessed through SPSS 17.0. It has been found out that most of the five-star hotels use a standard cost-control system whereas most four-star hotels use a more basic form of cost control. In addition to this, it has been determined that during the process of creating a menu and sales figures, the pricing is done according to the cost.

Keywords: Hospitality Enterprises, Food and Beverage, Cost, Cost Control Methods.