



JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	20.12.2019
Received / Makale Geliş	13.10.2019	Published / Yayınlanma	20.12.2019

ULUSLARARASI BEŞ YILDIZLI ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNİN YIYECEK VE İÇECEK BÖLÜMÜNDE MALİYET KONTROLÜ UYGULAMALARI VE ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

INTERNATIONAL FIVE STAR CHAIN HOTEL FACILITIES COST CONTROL APPLICATIONS IN FOOD AND BEVERAGE DEPARTMENT AND THE CASE OF ANKARA PROVINCE

Prof. Dr. Ahmet BÜYÜKŞALVARCI

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Konya / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0001-7207-3987

Gökhan ŞENER

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0003-3718-2752



Doi Number: <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1633>

Reference: Büyüksalvarcı, A. & Şener, G. (2019). Uluslararası beş yıldızlı zincir otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümünde maliyet kontrolü uygulamaları ve Ankara ili örneği. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(47), 4187-4197.

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, Ankara iline ait uluslararası zincir statüsündeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki yiyecek ve içecek alanında hizmet veren bölümlerdeki maliyetlerin kontrolünü ve işleyişini analiz etmektir.

Makalenin araştırma bölümü Ankara ilindeki 5 yıldızlı ve uluslararası zincir statüsündeki 12 otelden 8 tanesinde çalışanlar ile röportaj yapılarak gerçekleştirilmiştir. Belirtilen otellerdeki üst kademe çalışan görevliler ile görüşme sağlanmış olup, belirtilen görevliler otellerin restoran, bar, satın alma, depo, önbüro ve yiyecek-içecek koordinatörlüğü bölümlerinde çalışmaktadır.

Görüşme tekniğiyle elde edilen veriler analiz edilmiş olup, otellerdeki ürün teslim alma, depolama, departmanlara ürün yönlendirme, yiyecek ve içecek üretimi prosedürleri ve otellerde meydana gelen hırsızlık olaylarının önüne geçilmesi için yürütülen çalışmalar hakkında bulgular elde edilmiştir. Farklı otellerin ve farklı markaların prosedürleri zaman zaman değişkenlik gösterse de günümüz teknolojisinden faydalandıkları gözlemlenmiş ve birçok konuda operasyonel faaliyetlerini aynı uygulamalarla yürüttükleri tespit edilmiştir. Sonuç olarak bütün konaklama işletmelerinin marka ve müşteri memnuniyeti standartları çerçevesinde hedeflediği amaç minimum insan kaynaklarıyla, maksimum kâr oluşturmaktır.

Anahtar Kelimeler: Maliyet, Maliyet Kontrolü, Otel İşletmeleri, Yiyecek ve İçecek

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze and control operations of the costs in the food and beverage sector in the 5 star chained-brands of international accommodation establishments in Ankara province.

The research section of the article was carried out by interviewing 8 of the 12 international chains of 5 stars hotels in Ankara. Interviews with high-ranking staff in the mentioned hotels are provided, and the employees are being worked in the hotels' divisions of restaurants, bars, purchasing, warehouses, front offices and food and beverage management departments.

The data obtained from the interview technique were analyzed and the findings were gathered about the works carried out product receiving, storage, product transferring to the other departments, food and beverage production procedures and preventing thefts in hotels. Although the procedures of different hotels and different brands vary from time to time, it has been observed that they have benefited from today's technology, so they have been carrying out their operational activities with the same applications on many tasks. As a result, the aim of all accommodation businesses within the framework of brands and customer satisfaction standards is to create maximum profit with minimum human resources.

Keywords: Cost, Cost Control, Hotel Management, Food and Beverage

1. GİRİŞ

Günümüz otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümü büyük önem taşımaktadır. Otel satış gelirleri ve giderleri içinde büyük oranlarda bulunan yiyecek ve içecek gelir ve giderleri, bu bölümde çalışan personelin çokluğu ve eğitimi yönetim açısından önemlidir. Yiyecek ve içecek bölümü hizmetlerinin çok güç ve çeşitli, aşırı derece sorumluluk isteyen işler olduğu kabul edilirse, bu işler için de iyi organizasyon ve kontrol sistemi kurulması gereklidir (Çetiner, 2002:549).

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümü, bir otelin yiyecek ve içecek servis imkânlarını sağlayan bir bölümdür. Bu bölüm, yiyecek ve içecek gelirlerinin toplam satış gelirlerine olan katkısı ve üretilen yiyecek maddeleri ve içkinin otellerde tüketilmekte olan miktarı açısından önem taşımaktadır.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK VE İÇECEK KONTROLÜ

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek maliyet kontrolü, satışlardan sağlanan kârın en yüksek seviyeye getirilmesi için yiyecek malzeme giderleri ile içecek giderlerinin kontrol altında tutulması gerekmektedir.

Otel işletmelerinde yapılan kontrolün amacı, maliyet ve gelirlerin belirlenmesini sağlamak ve yöneticilere bu konuda yardımcı olmaktır. Yiyecek ve içecek işletmelerinde üretim sürecinin aşamalı olması, her aşamada yapılan maliyetlerin gerekli yerlere yansıtılması ve izlenmesi belirli bir bilgiyi ve deneyimi gerekli kılmaktadır. İşletmede üretilen yiyeceklerin maliyet fiyatının belirlenmesi, maliyetlerin kontrolü ve fiyatların incelenmesi maliyet muhasebesinin konusunu oluşturmaktadır.

Günümüzde, banket organizasyonlarının da yoğun olarak yaşandığı konaklama işletmelerinde yiyecek ve içecek gelirlerinin büyük boyutlara ulaşması nedeniyle, yiyecek ve içecek kontrolü önemli bir konu haline gelmiştir. Yiyecek ve içecek maliyetleri; konaklama işletmesinin sınıfına (1–5 yıldızlı) konumuna (şehir ve kıyı oteli) ve bölgesel farklılıklara göre %25 ile %45 arasında değişmektedir (Denizer, 2005:145–146).

Yiyecek ve içecek maliyet kontrolünün başarılı bir şekilde yürütülebilmesi, kaçak ve kayıpların azaltılması ve hedeflenen satış miktarı ile gerçekleşen satış miktarı arasındaki farkın en düşük düzeyde olması, işletme içinde kurulacak bilgi sistemlerine bağlıdır.

Büyük işletmelerin sağlıklı, detaylı ve güncel bilgilere olan ihtiyacı fazla olduğundan, maliyet kontrol sürecinde en son teknolojiyi, bilgisayar ve otomasyon sistemini kullanmayı amaçlamaktadırlar. Diğer taraftan ise küçük işletmeler; işletme sahibi ya da yöneticinin finansman gücü yeterli olmadığından, bilgisayar sistemli maliyet kontrolüne yatırım yapamadıkları gerekçesiyle maliyet kontrolünü tecrübelerine ve sezgilerine göre yürütmektedirler (Denizer, 2005:146).

Otel işletmelerinde verimliliğin artırılması için maliyetlerin etkin bir araç olarak kullanılması ancak maliyetlerin tespit edilebilir ve denetlenebilir olması ile mümkündür. Etkin bir yiyecek ve içecek maliyet kontrol sistemi ile (Erdinç, 2009:314);

- Kontrolün sağlanabilmesi için gerekli raporların hazırlanması konusunda yönetime yardımcı olacak bilgiler toplanır,
- İşletmenin satış politikası saptanır,
- Yöneticilerin masrafları sınıflandırmaları ve analiz etmeleri sağlanır,
- Belirli süreler içerisinde yapılacak olan yiyecek ve içecek harcamaları daha önceden belirlenebilir,
- Her Şey Dahil Sistemi dışında kalan; oda-kahvaltı, yarım ve tam pansiyon konaklama sağlayan işletmelerde yiyecek maliyetinin belirlenmesiyle toplam oda satış gelirleri tespit edilir.
- Satılan yemeklerin maliyetleri tek tek bilineceği için, işletme istediği kârlılık oranını maliyetlerin üzerine ekleyerek her yemeğin satış fiyatını belirleyebilir.
- Personelin istekli ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar.

Yiyecek ve içecek maliyet kontrol sürecindeki tüm aşamalarda yöntemler, meydana gelebilecek aşırı maliyetleri asgariye indirmeye yöneliktir. Bunu sağlamanın en etkili yolu da kurulacak prosedürlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesidir.

2.1. Yiyecek ve İçecek Kontrolünün Amacı

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek kontrolü aynı zamanda kârlılığın bir ölçüsüdür. Bu konuda yapılan bir araştırmada, yiyecek ve içecek işletmelerinin yöneticilerine kârlılığı nasıl tanımladıkları sorulmuş ve aşağıdaki sonuçlar alınmıştır (Denizer, 2005:146):

- Yöneticilerin %23'ü kârlılığın yüksek verimlilik olduğunu,
- Yöneticilerin %27'si kârlılığın işgücü maliyetlerinin kontrolü olduğunu,
- Yöneticilerin %36'sı da kârlılığın yiyecek ve içecek kontrolü olduğunu belirtmiştir.

Yiyecek ve içecek kontrol sisteminin amaçları, aşağıda belirtilen alt başlıkta açıklanabilir (Türksoy, 1997: 45):

- Gelir ve gider analizine yapmak,
- Güncel menülerin geliştirilmesine yardım etmek,
- İşletmecilik standartlarını geliştirmek,
- Fiyatlamaya yardımcı olmak,
- Hile ve çalımları önlemek,
- Yönetimi bilgilendirmek.

2.2. Yiyecek ve İçecek Kontrolünü Güçlüklere

Yiyecek ve içecek kontrolü, birçok endüstri işletmelerinde yapılan malzeme kontrolünden çok daha zordur. Kontrolü zorlaştıran ve çalışmalarını aksatan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerin bir kısmı işletmenin kendi bünyesinden kaynaklandığı gibi, işletme dışında yaşanan bazı değişimler ve gelişmelerden de kaynaklanmaktadır. Bu tür olaylar yiyecek ve içecek kontrolünü güçleştirmektedir. Bu tür olaylar yiyecek ve içecek kontrolünü güçleştirmektedir. Yiyecek ve içecek kontrolünün güç olmasının nedenleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Denizer, 2005:149-150):

- Yiyeceklerin çabuk bozulabilir olması,
- Talebin önceden doğru olarak tahmin edilememesi,
- Menü karmaşasının tahmin edilememesi,
- Ekonomideki değişimlerin önceden sezilememesi,
- Yiyecek ve içecek operasyonunun kısır döngüsü.

2.3. Yiyecek ve İçecek Kontrol Maliyeti

Otel işletmeleri yiyecek ve içecek faaliyetlerinde etkin bir kontrol sistemi için ek harcamalara gitmek zorunluluğu yüzünden kontrolden vazgeçmektedir. Aynı zamanda çoğu yöneticiler de kontrol için para harcayacaklarını bilip, zorlukları ve zahmeti nedeniyle bu çabalardan vazgeçmekte, kimileri de ne kadar uğraştırıcı olursa olsun, bu işlem eğer işletme faaliyetlerinin (uzun ya da kısa dönemde) yararına olacaksa ve kendini amorti edecekse, sistemi kurma yoluna gitmektedir. Genel olarak ifade edildiğinde bir işletmenin kontrol sistemini kurması:

- O işletmenin ya da bölümün kontrol sistemi kurulmaya elverişli büyüklükte olması,
- Sistemin kendisini kurmak için harcanan tutarın üzerinde bir yarar beklenmesine bağlı bulunmaktadır.

Bir kontrol sisteminin maliyeti; işletmenin ve kontrol sisteminin özelliklerine göre farklılık göstermekte ise de deneyimli yöneticiler ve uzmanlar bu maliyetleri işletmenin elde edeceği gelirin bir yüzüsü olarak

ifade etmektedirler. Nitekim Gummer; yiyecek ve içecek kontrolünün, yiyecek gelirlerinin %5'ini, içecek kontrolün maliyetinin ise içecek gelirin %3'ünü geçmemesi gerektiğini tespit etmiştir (Gummer, 1983).

2.4. Yiyecek ve İçecek Kontrolü Süreci

Otel işletmelerinde kokukların hizmetine sunulan ürünlerin maliyetlerinin tespit edilmesi, diğer işletmelere kıyasla farklılık göstermektedir (Şener, 2010:20). Yiyecek ve içecek bölümünde etkili bir kontrol oluşturabilmek için, üç aşamalı bir sürecin yerine getirilmesi gerekmektedir. Şekil: 1-1'de görüldüğü gibi, bunlar planlama, operasyon ve operasyon sonrası kontrol aşamalarından oluşmaktadır. Planlama aşamasında üst yönetim finansal politikalarını, pazarlama politikalarını, yiyecek ve içeceklerin üretimini, sunumunu ve servisi ile ilgili politikalarını belirlemektedir (Denizer, 2005:151).

Yiyecek kontrol modellerinin kapsamı çoğu zaman işletmenlerin boyutlarına göre değişmekte, büyük işletmelerde daha detaylı özel kontrollere ihtiyaç duyulurken, küçük bir otelin idarecisi yalnız yiyecek maliyetinin satış miktarına göre fazla olup olmadığını öğrenmek isterken, daha büyük bir işletme; yiyecek maliyetlerinin yüksek olduğu menü kalemlerini ortaya çıkaran bir modele ihtiyaç duyabilmektedir. İşletmenin ölçeği bir tarafa bırakıldığında turizm işletmelerinden genel olarak kullanılan yukarıdaki modele "planlama" ön aşaması eklenerek geliştirilen yeni model ile etkin bir kontrol sistemi kurularak, işletmenin kendisinden kaynaklanan güçlükler aşılabılır (Türksoy, 1997: 53).

2.4.1. Planlama

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek müdürleri işletmeyi başarıya götürmek için temel stratejileri ve politikaları belirlememiş ise, pazarda etkili olabilmesi oldukça zordur. Bu temel politikalar, orta basamak yöneticilerinin görüşleri de alınarak üst yönetim tarafından belirlenmeli ve işletme çalışanlarına yol göstermek için uygulamaya sokulmalıdır. Stratejiler ve politikalar işletmenin hangi pazara hitap edeceğini, hedeflenen kârlılık derecesini ve başarılmak istenenleri ana hatlarıyla gösteren kararlardır.

Otel işletmesi faaliyete geçmeden önce politikalarını net bir şekilde oluşturmalı ve bu politikalarını çalışanlarına açık bir şekilde anlatmalıdır. Öte yandan işletme yeni bir zarara girecekse ya da konseptini değiştirecekse, bununla ilgili politikalarını ilişki içinde olduğu işletmelere ve çalışanlarına aktarmalıdır. Büyük işletmelerin yazılı politikaları olmalıdır. Küçük işletmeler ise önceden hazırlanmış ve yazılı hale getirilmiş politikalara ihtiyaç duymazlar. Planlama aşamasında üç temel politika vardır. Bunlar, finans, pazarlama ve yiyecek ve içeceklerin nasıl üretileceği ve servis edileceği ile ilgili politikalarlardır.

2.4.2. Organizasyon ve Kontrol

Planlama kapsamındaki hedefler tespit edildikten ve planlandıktan sonra, etkin bir kontrol sağlanabilmesi için bu doğrultuda organizasyona gidilmesi gerekir. Kontrolün etkin olarak yapılabilmesi için ise bazı ön şartlar söz konusudur, bunlar:

- Tatmin edici bir organizasyonun varlığı,
- Kontrol sınırlarının iyi tespit edilmiş olması ve kontrol alanının yöneticinin kontrol yeteneğinin dışına çıkmaması gerekir (Türksoy, 1997: 54).

Organizasyondan sonraki kontrolün kapsamı, önceki model ile aynı olduğundan yapılan açıklamalar yinelenmemiştir. Sonuç olarak, kontrolde karşılaşılan güçlüklerin elimine edilmesi için geliştirilmiş kontrol modeline; planlama ve organizasyon basamakları eklenmekte, böylece kontrolün etkinliği de sağlanmış olmaktadır.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK MALİYET KONTROLÜ

Otel işletmelerinde yiyecek maliyeti kontrol faaliyetleri çok karmaşıktır. Bundan dolayı üretimin planlanması, standart verilerin oluşturulması, standart reçetelerin hazırlanması ve yemek porsiyonların belirlenmesi oldukça önemlidir ve titiz bir çalışmayı gerekli kılmaktadır.

Yiyecek maliyetlerinin ne yönde geliştiğini görebilmek; gelişmeleri izleyebilmek ve yiyecek maliyetlerini önceden belirlenen sınırlar içinde tutabilmek için maliyet kontrol yöntemlerine ihtiyaç vardır. İşletmelerde maliyet kontrol yöntemleri sayesinde yiyecek maliyetleri yorumlanabilir hale

getirilir ve bu bilgiler sayesinde, üst yönetim aksaklıkları tespit ederek gerekli önlemleri zamanında alabilir.

3.1. Yiyecek Maliyet Kontrolünün İlkeleri

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek ile ilgili kontrol sistemi kurulurken dikkate alınması gereken ilkeler aşağıda belirtildiği şekilde ifade edilebilir.

- Bir yiyecek maliyet kontrol yöntemi, yiyecek ve içecek bölümünün tüm birimlerini kapsamalı ve yiyecek üretiminin tüm aşamalarını dikkate almalıdır,
- Bir yiyecek maliyet kontrol yöntemi kurulduğunda, kurulum maliyeti kadar para kazandırabilmelidir. Başka bir deyişle yatırımın maliyet, kontrol sayesinde kısa sürede geri dönebilmelidir. Kurulacak sistemin karmaşıklığı, işletmenin satış hacmine ve menüdeki yiyeceklerin sayısına bağlıdır,
- Maliyet kontrol yönteminin uygulanması kolay olmalı ve bütün personel tarafından anlaşılır olmalıdır,
- İşletmede çalışanlar sistemin işlediğini ve işe yaradığını görebilmelidir. Yönetim, sistemin işlerliğini ve işe yaradığını çalışanlara açıklayabilmelidir,
- Maliyet kontrol yönteminin etkili olabilmesi için, elde edilen bilgiler doğru ve güncel olmalıdır.

3.2. Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemleri

Yiyecek maliyetlerin denetim altında tutulabilecek ve her otel işletmesi için ortak olabilecek sistemler şunlardır (Çetiner, 2002:577).

3.2.1. Basit Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi (Yüzde Maliyet Kontrol Yöntemi)

Bu sistemde, satılan yiyecek malzeme giderleri, satışlara oranlanarak yiyecek maliyet yüzdesi hesaplanır. Bu oran, otel işletmeleri ortalaması, geçmiş yıl oranları, bütçe hedefleri doğrultusunda tespit edilen oranlarla karşılaştırılır. Eğer bu oranlara göre bir artış varsa, bulunan maliyet yüzdesi düzeltilime yoluna gidilir. Zira yiyecek maliyetleri yükselmiş kabul edilir. Ancak satış fiyatlarındaki artışlara dikkat edilmelidir.

Bu yöntem, haftalık, dört haftalık ya da aylık olarak hesaplanabilir. Genellikle çok kapsamlı bir bilgiye ihtiyaç duyulmayan ya da sahibi tarafından yönetilen küçük işletmelerde uygulanmaktadır.

3.2.2. Günlük Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi

Bu yöntemle maliyetlerin günlük olarak takibi ve zamanında tedbir alınması hedeflenmektedir; ancak yöntem o gün alınan malların o gün tüketildiği varsayımına dayanmakta, ama gerçekte alımı yapılan malların hepsinin aynı gün tüketimi söz konusu olmayabilmektedir

Bu yöntemde, yiyecek maliyetlerin günlük olarak hesaplanabilmesi için, maliyet ilişkin tüm kayıtların tutulması gerekmektedir. Yiyecek ve içecek yöneticisi, günlük yiyecek maliyet tablosu sayesinde bir önceki günün maliyetini öğrenebilmektedir. Bu yöntem, küçük ve orta büyüklükteki yiyecek ve içecek işletmelerinde ya da çok ayrıntılı bir yöntemin gerekli olmadığı yiyecek ve içecek işletmelerinde kullanılmaktadır.

Günlük yiyecek maliyetinin hesaplanabilmesi için, bir tablo hazırlanmalı ve yiyecek maliyeti ile ilgili bilgiler günlük olarak kaydedilmelidir.

3.2.3. Ayrıntılı Günlük Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi

Bu yöntem, yiyecek maliyetlerinin günlük olarak ayrıntılı bir şekilde hesaplanması temeline dayanmaktadır. Bu yöntem günlük yiyecek maliyet kontrol yönteminin eksikliklerini ve aksayan yönlerini dikkate alarak hazırlanmıştır. Günümüzde otelcilik alanında çeşitli istatistik ve analiz çalışmaları yanında, danışmanlık hizmetleri de vermekte olan Amerikan Haris, Kerr ve Forkter ile Horwath kuruluşları ayrıntılı günlük maliyet kontrol yöntemlerinin geliştirilmesine büyük katkı sağlamıştır.

Bu yöntemin özü, satılan yemeklerin maliyetlerinin hangi girdi kaleminden oluştuğunu bulmaya dayanır (Sümerkan 1989: 83). Diğer yandan bu yöntemde günlük maliyet değişimleri takip edildiği gibi, ara toplamlar alınarak belirli aralıklarla veya ay sonu sonuçları da alınabilmektedir. Aylık maliyetin tam gerçeği yansıtabilmesi için mutlaka aybaşı ve ay sonu malzeme sayımlarının gözden uzak tutulmaması gerekmektedir (Aras, 1993: 170).

Yiyecek girdileri esas itibari ve işletmenin büyüklüğü, satışa sunduğu yiyecek çeşitleri ve detaylandırma politikalarına göre en az 5 en fazla 18 gruba ayrılmaktadır.

Yiyeceklerin gruplara ayrılması aşağıda görüldüğü gibi yapılmaktadır (Yılmaz, 2004:149):

- Et ve et ürünleri (sığır, dana, kuzu vb.)
- Deniz mahsulleri (balık, karides, ahtapot vb.)
- Süt ve süt ürünleri (süt, peynir, margarin, yoğurt vb.)
- Sebze ve meyveler (her türlü yaş sebze ve meyve çeşitleri)
- Diğerleri (şarküteri malzemeleri, konserveler, kuru baklagil vb)

Otel işletmelerinde kullanılan bu yöntemde girdiler gruplar halinde takip edilmekte; girdilerin satışlara oranı alınarak maliyet değişme yüzdeleri analize hazır hale getirilmektedir. Bu yöntemle ayrıca maliyetler karşılaştırılarak farklar tespit edilip menüde gerekli değişiklikler yapılabilmektedir.

3.2.4. Standart Maliyet Kontrol Yöntemi

Bu sistemde yiyecek malzeme maliyetinin ne olması gerektiği önceden belirlenir. Daha sonra, gerçekleşen maliyetlerle standartlar karşılaştırılır. Eğer gerçek maliyetler standart maliyetlerden yüksek ise bu sapmaların nedenleri araştırılmalıdır. Bu sapmalar, standart porsiyondan fazla servis yapılması, fazla üretimde bulunulması, malzeme alınmasından standart malzeme özelliklerine dikkat edilmemesi, piyasa fiyatlarının sık sık değişmesi, personel yemekleri, malzeme talep fişindeki fiyatlamalar, talep edilen malzemenin mutfakta kullanılmamış olması gibi nedenlerden ileri gelebilmektedir. Bu sistemde, bozulmalar, çürümeler dikkate alınmadığından maliyetler daima standartlardan yüksektir. Bu nedenle standartlara ne kadar yaklaşırsa, o kadar etkili bir kontrol sağlanmış demektir (Çetiner, 2002:580).

Bu yöntemle etkin bir maliyet kontrolü istenilen dönemler ve satışlar itibariyle karşılaştırmalı olarak yapılabilmekte, maliyet ve satışlar da bölümler itibariyle takip edilebilmektedir. İçeceklerdi standart maliyetlerin tespiti daha kolay olmaktadır. Bu yöntem büyük veya zincir işletmelerde rahatlıkla uygulanabilmektedir.

4. OTEL İŞLETMELERİNDE İÇECEK MALİYET KONTROLÜ

Otel işletmelerinde yiyeceklerin yanında içecek satışları da büyük miktarlara ulaşmaktadır. Bu yönde yapılacak etkin kontroller sonuçta işletme kârlılığını önemli ölçüde etkileyecektir. İçecek kontrolünün aşamaları da aşağı yukarı yiyecek ile aynıdır ve satın alma ile başlar, tesellümler devam eder, depolama, dağıtım, hazırlama ve satışla sonu bulur. Aralarındaki asıl fark; yiyeceklerin hazırlık aşamasının uzun süre zahmetli bir iş olmasına karşın, içeceklerin hazırlanması daha basit ve kolaydır. Bunun dışında, içeceklerin satış kontrolü bazı özellikler taşır. Buna göre standart reçeteler hazırlanmalıdır. Kullanılan kadeh büyüklükleri standart bir hale getirilmelidir. Her marka içki kadehleri ve kokteyl çeşitleri için fiyatlar tespit edilmelidir. Yiyecek kontrolünde olduğu gibi içecek kontrolünde de kullanılan iki farklı sistem vardır (Türksoy, 1997: 98).

4.1. Yüzde ile Kontrol Sistemi

Bu sistemde, satılan içkilerin maliyeti satışlara oranlanır. Bu hesaplama ya her gün için yapılır ya da her ay sonu için yapılır. Her ay bu işlemin yapılması halinde, mahzendeki fiziksel sayım ile stok kartlarındaki miktarlar karşılaştırılır ve buna göre aylık olarak maliyetler ve satışlar kontrol edilir. Bu işlemin günlük yapılması halinde sayım yapmaya gerek yoktur. Zira boş şişeler dolu şişelerle değiştirilir. Ancak boş şişeler tekrar kullanmaya mâni olmak için işaretlenir.

4.2. Satış Fiyatı ile Kontrol Sistemi

Bu sistemde, depodan alınan içkiler satış fiyatı ile değerlendirilir ve gerçek satış gelirleri ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma yapılırken içki satışlarının üç tür yapılabileceği dikkate alınmalıdır. İçkiler, standart ölçülerle sek olarak, kokteyl olarak ve şişe olarak satılabilir. Bu nedenle satış şekline göre satış gelirleri farklı olabilir. Sek olarak satış yapılması halinde bir şişeden kaç porsiyon çıkacağı ve buna göre satış gelirlerinin ne olacağı hesaplanabilir.

5. ULUSLARARASI BEŞ YILDIZLI ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNİN YIYECEK VE İÇECEK BÖLÜMÜNDE MALİYET KONTROLÜ UYGULAMALARI

Ankara'da faaliyet gösteren uluslararası beş yıldızlı zincir otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerinde maliyet kontrol uygulamaları ile ilgili analizler yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Evrenin kapsamı, yani Ankara'daki uluslararası zincir otel işletmelerinin sayısı şu an için 12 olmakla birlikte, bunlardan 8 tanesiyle görüşme sağlanmıştır. Görüşmeler belirtildiği üzere üst kademe, orta kademe ve alt kademe yöneticiler olmak üzere çeşitli pozisyonlarda ve aynı zamanda da farklı departmanlarda görevlerini yürütmekte olan çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin hepsi yüz yüze gerçekleştirilmiş olmakla birlikte, görüşme sırasında katılımcıların onayı alınarak gerçekleşen diyaloglar yazılı olarak not alınmıştır. Bu bağlamda restoran, bar, satın alma, depo, önbüro ve yiyecek-içecek koordinatörlüğü bölümlerinde çalışmakta olan yöneticilerden edinilen bilgiler doğrultusunda otellerdeki maliyet kontrol uygulamalarının aşağıda belirtilen şekilde olduğu görülmüştür.

5.1. Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrolü

Otellerdeki yiyecek ve içecek maliyetleri otelin ilgili alanlarındaki outletlerden ve diğer bölümlerden oluşur. Bunlar; restoranlar ve barlardır ve aynı zamanda diğer bölümlerin yiyecek ve içecek bölümünden ürün talep formları kontrorlünde aldıkları yiyecek ve içecekler de alan bölümlerin giderleri olarak gösterilir. Bu sayede yiyecek ve içecek departmanının bünyesinde bulunan bir envanter diğer departmanlardan talep edildiğinde artık ilgili departmanın gideri olarak kaydedilmiş olur. Bunun gibi senaryolar haricinde standart satın alma ve kontrol işlemleri uygulanır.

5.1.1. Yiyecek Maliyet Kontrolü

5.1.1.1. Yiyecek Maliyet Kontrol Alanları

Araştırmaya konu olan beş yıldızlı zincir otellerde yiyecek maliyet kontrol alanları aşağıda görüldüğü şekilde olmaktadır.

5.1.1.1.1. Satın Alma Kontrolü

Otel işletmesinde satın alma işlemleri ile ilgilenen bir satınalma memuru vardır. İhtiyaç olan yiyecek malzemeleri mutfak tarafından satın alma memuruna bildirir. Taze sebze ve meyveler genellikle gün aşırı, kuru bakliyat ve konserve ise ihtiyaca göre alınır.

Yiyecek malzemeleri satın alınırken üç tür satın alma usulü kullanılmaktadır. Bunlar:

- Pazarlık usulü,
- Açık artırma usulü ve
- Kapalı zarf usulüdür.

Araştırmada otellerin genel olarak pazarlık usulü ile fiyat anlaşmasına gidildiği tespit edilmiştir. Bunu sağlarken otelin kullanmakta olduğu belli başlı otomasyon programları mevcuttur. Sistemler çok kullanışlı olmakla birlikte anlaşma sırasında meydana gelen ve mevcut operasyonu yavaşlatan ve zorlaştıran mailleşme gibi yöntemleri elimine etmektedir. İşleyişi tanımlayacak olursak, otellerin ve firmaların ortak kullandığı otomasyon programlarında alıcı ve satıcı yani otel ve tedarikçi firma, sistemden online şekilde teklif verip hemen cevap alabilmektedirler. Bu sayede satın alma bölümü mevcut taleplerin fiyatlarını ve miktarlarını firmalara yönlendirmektedir. Dakikalar içerisinde standartlar çerçevesinde önceden belirlenmiş kalite ve maliyetlerine göre teklifleri değerlendirdikten sonra en uygun görünen opsiyonu seçip bunu aynı şekilde programda talep etmektedir. Karşı taraf

konumundaki distribütör firma da siparişin konfirmasyonunu vermesiyle satın alma işlemi gerçekleşmiş olmaktadır. Otelde standart satın alma kartı kullanılmaktadır.

5.1.1.1.2. Teslim Alma Kontrolü

Teslim alma işlemleri ile ilgili işleyişi genel olarak depo sorumlusu üstlenmektedir. Departmanların sürekli talep ettiği yiyecek, içecek, kırtasiye gibi ihtiyaçlarla satın alma birimi ilgilenmekteyken bunun dışında talep edilmesi çok nadir sayılabilecek ve kullanımı uzun yıllar mevcut olan mobilya ve bilgisayar gibi demirbaş statüsündeki malzemeleri ilgili bölümler direk olarak genel müdürlüğün onayını aldıktan sonra pazar araştırması sonucunda tercih ettikleri firmalardan talep ederler. Bu işlem tamamen o bölümün sorumluluğundadır ve satın alma bu uygulamalarla ilgilenmemektedir. Siparişi ve teslimatı ilgili bölümün şef ve amirleri yürütürken depolama işlemi bölümlere ait kısımlarda yapılmaktadır.

Standart düzenli aralıklarla sipariş edilen ihtiyaçlar için de teslimat sırasında belirtildiği gibi satın alma birimi ilgilenirken ayrıca siparişi talep eden ilgili bölümden de bir kişi eşlik edebilmektedir. Bu süreçte ürün talep eden bölüm kullandıkları malzemeleri daha yakından tanıdıkları için herhangi bir standartların dışında kalan ürünlerin teslimatında akut şekilde mutabakat sağlayabilmektedir. Örnek olarak önbüro bölümünün kullandığı ve zincir markanın da standartlarına uygun kırtasiye malzemeleri vardır. A4 kâğıdı bütün otellerde aynı olmakla birlikte marka değeri taşıyan oda kartı kılıfı veya kayıt formu gibi ürünler zaman zaman farklı baskılarla misafire sunulmaktadır. Üretimde yaşanan ve önemsiz gözüken bazı imalat hatası ürünler aynı zamanda markanın da adını taşıdığı için aslında oldukça önemlidir. Genel olarak oteller markalar tarafından denetlenmekte olup standartlarının dışında kalan her şey için sorun yaşayabilir. Misafirlere standartların altında hizmet verilmemesi açısından personelin kullandığı ürünlerin marka değerinde olmalı ve ürün teslimlerinde gerekli hassasiyeti göstermeleri zorunluluk taşımaktadır.

Yiyecek içecek bölümünde bunun gibi sorunları önlemek adına teslimat yapıldığı sırada otellerin bünyelerinde çalıştırdıkları gıda mühendisleri de gerekli kontrolleri yapmaktadır. Otelin teslim aldığı ürünlerin olması teslimatı yapılırken muhafaza edilmesi, paketlenmesi, ürünlerin yerleştirilmesi ve depo koşullarının kontrollü için gıda mühendisleri mümkün oldukça teslimat prosedürlerinde gerekli hassasiyeti göstermektedirler.

Teslim alma yeri mutfaktır, özel bir teslim alma alanı yoktur. Gelen yiyecek malzemeleri teslim alındığı anda depoya giriş fişi (depo yiyecek alındı formu) düzenlenir. Gelen malzemeler için günlük teslim alma raporu kullanılır. Etler kısa sürede tüketildiği için üzerelerine etiket takılmaz. Yiyecek malzemelerini teslim alma zamanı, öğlen 12'ye kadardır. Teslim alınan malzemelerin kalitesini mutfak değerlendirip karar verir. Ağırlık kontrolü ise teslim alma görevlisi tarafından yapılır.

5.1.1.1.3. Depolama Kontrolü

Yiyecek malzemeleri uzun süreli alınmadığından gün aşırı, ihtiyaca göre alındığından dolayı, bu malzemelerin konması için otel kapasitesine ve nitelikler yönetmeliğine uygun bir oda depo olarak kullanılmaktadır. Satın alınan yiyecek malzemeleri otele geldiği zaman her çeşit yiyecek için depo stok kartı açılır. Depodaki envanterlerin kontrolü (sayımı) ayda bir yapılmaktadır. Bu sayım neticesi ile depo stok kartları karşılaştırılır ve arada fark varsa bu fark ilgililerce araştırılarak gerekli düzeltmeler yapılır.

5.1.1.1.4. Malzeme Çıkarma Kontrolü

Yiyecek malzemelerinin depodan çıkışı için talep fişi düzenlenir. Satın alma bölümünün operasyonunda aksaklık ve düzensizlik çıkmaması adına diğer bütün bölümlerin satına almaya verdikleri siparişleri teslim almaları için haftalık planlamalar yapılmaktadır. Genel olarak her bölüme ürün alımı için haftada iki gün müsaade edilmektedir. Bu standardın uygulanmaması halinde karışıklık ve gereksiz trafik olacağı için bütün personeller bu bilinçle hareket etmektedirler. Bu bağlamda kendileri için belirlenmiş zaman diliminde yiyecek ve içecek bölümündeki yetkili personeller ihtiyaçları olan malzemeleri gerekli miktarda belirterek depo talep fişinin hazırlarlar. Üç nüshadan oluşan talep fişi imza karşılığında satın almaya iletilmektedir. Talep eden personelin imzası bulunan fiş bölüm amirine yönlendirilir. İmza yetkisi olan amir bölümündeki mevcut ürüne ve ihtiyaçları olan ürüne göre hazırlanmış talep fişini kontrol eder ve sonrasında imzalayarak personeli depoya yönlendirir. Satın alma bölümüne bağlı olarak çalışan depo görevlisi elindeki mevcut malzemelerle talep eden fişi karşılaştırır ve eksik malzemeler

dışındaki ürünlerin transferi için yetki verir. Varsa eksik malzemeler konusunda personel bilgilendirilir ve bu işlemin resmiyet kazanması açısından talep fişinde düzeltme yapılır. Üç nüsha olarak hazırlanan talep fişinin son haline bölüm yetkilisinin imzası, sorumlu bölüm amirinin imzası ve depo görevlisinin imzası yer alır. Bir nüsha ilgili bölümde, bir tanesi satın almada, sonuncusu da ürünlerin maliyetlerinin takibini yapmak ve hırsızlık riskini önlemek adına muhasebe bölümüne yönlendirilir.

5.1.1.1.5. Üretim Kontrolü

Otel personeli için ayrı yemek yapılır. Ve bu yemeklerle ilgili olarak da ayarı talep fişleri kullanılır.

5.1.1.1.6. Satış Kontrolü

Garson müşteriden siparişi aldıktan sonra sipariş fişi düzenleyip mutfağa götürür. Bu fişler 2 nüsha olarak düzenlenir. Bir nüshası yemek alındıktan sonra mutfağa verilir, diğer nüsha ise kasiyerde kalır. Sipariş fişleri daha sonra karşılaştırılıp kontrol edilir. Kasiyer, fişleri adisyonlar işledikten sonra; bu adisyonlarla sipariş fişleri de bir görevli tarafından daha sonra kontrol edilir.

Uluslararası beş yıldızlı zincir otel işletmelerinde yiyecek maliyet kontrol sistemi olarak, değişik otel yazılım programları kullanılmaktadır.

Aylık yiyecek satışları ile yiyecek alışları (satılan yiyeceğin maliyeti)'ni birbirine oranlanmasıyla önce yiyecek maliyet yüzdesi bulunur, daha sonra bu yüzde, önceki aya ait yiyecek maliyet yüzdesi ile karşılaştırılır.

5.1.2. İçecek Maliyet Kontrolü

5.1.2.1. İçecek Maliyet Kontrol Alanları

Araştırmaya konu olan beş yıldızlı zincir otellerde içecek maliyet kontrol alanları aşağıda görüldüğü şekilde olmaktadır.

5.1.2.1.1. Satın Alma Kontrolü

İçkiler, satın alma memuru tarafından alınır. İçki satın alımı yapılmadan önce, satın alınacak içki envanter miktarı tespit edilmez. Bu miktar tahmine dayanır.

Otelde her türlü içki mevcuttur, ancak otelin müşterisi genelde yerli içki içtiğinden, yerli içki stok miktarı fazladır.

5.1.2.1.2. Teslim Alama Kontrolü

Teslim alma işlemlerinde kolaylık sağlanması açısından; içki, marka ismiyle sipariş edilir. Teslim alınan içkiler, teslim alındığı anda depoya giriş fişi düzenlenir. Alınan bu içkiler için yiyecek teslim alma raporundan ayrı bir teslim alma raporu düzenlenir ve gelen içkiler bu rapora kaydedilir. Teslim alma görevlisi tarafından, gelen içkilerde ağırlık kontrolü yapılır.

5.1.2.1.3. Depolama Kontrolü

İçki depolardan, içkinin çeşidine göre alınır. Satın alınan içkiler üzerinde devamlı (sürekli) envanter metodu uygulanmaz. Depodaki içkilerin envanter kontrolü ayda bir yapılır.

5.1.2.1.4. İçki Çıkarma Kontrolü

İçkilerin depodan barlara çıkışı "talep fişi" ile olur. Bununla birlikte her çıkartılan içki için otelin siparişler için kullandığı yazılım programa da veriler kayıt edilir.

5.1.2.1.5. Satış Kontrolü

Bara içki gerekli olduğu zaman, depodan içki talep edilir. Bara gelen içkilerden müşteriye satış yapıldıktan sonra, garson müşteriden içki bedelini alır ve ilgili kişiye (merkez kasiyere) teslim eder. Bilgiler dijital ortamda da yiyecek içecek departmanının kullandığı programda ayrıca mevcuttur. Yapılan her satış kayıt altıdadır ve aynı programdan günlük, aylık, haftalık ve yıllık bazda bütün ürünlerin raporları alınabilmektedir.

5.1.2.1.6. Bar Kontrolü

Her içki şişesinden kaç porsiyon çıkacağı önceden belirlenir. Kokteyller için standart reçeteler hazırlanmıştır. Ayrıca bar için standart stok seviyesi belirlenir.

Bazı otellerde depodan bara içki isterken otel, boş şişeye karşılık dolu şişe prensibini uygulamamaktadır.

Bar kontrolünde sipariş fişlerinden yararlanılır. Ay sonunda yapılan envanter sayım neticesi ile bu fişler üzerindeki değerler karşılaştırılır. Herhangi bir farklılık durumunda gerekli düzeltmeler yapılır.

Bar kontrolünde kullanılması gerekli ve yararlı olan aylık içki analiz raporu, otelde kullanılmaktadır.

Bununla beraber oda servisi tarafından alınan şişeye içki siparişlerinde, misafire içecek teslim edilmeden önce şişenin fotoğrafı çekilmekte ve telefonla internet üzerinden departman amirleriyle görüntünün paylaşımı yapılmaktadır. Bunun nedeni sadece yiyecek ve içecek departmanındaki suç sayılabilecek olayları önlemek değil, aynı zamanda misafirlerin sonradan itiraz etmelerini engellemektir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz ekonomik koşullarda maliyet kontrolünün büyük önem taşımaktadır. Otel işletmelerinin kâr edebilmesi ve kâr imkânlarını genişletebilmesi, maliyetlerini yakından izlediği ve kontrol ettiği sürede mümkündür. Otellerde özellikle yiyecek ve içecek bölümü, faaliyet alanı en geniş ve personeli en çok bölüm olduğundan otelin bu maliyetlerini kontrol altına alınması zorunlu bir ihtiyaçtır. Ve bu kontrolü planlama, mukayese ve düzeltme olmak üzere üç bölümde yapmaları kontrolü etkin kılmak açısından gereklidir.

Otel işletmeleri ve diğer yiyecek ve içecek işletmelerinde, yiyecek ve içecek satışlarının günümüz ekonomisinin büyüyen bir bölümünü oluşturması; maliyetlerin kontrol altına alınabilmesi için çeşitli sistemlerin oluşmasına neden olmuştur. Konaklama sektöründe günümüzde birçok kontrol yazılım programları geliştirilmiştir. Bu sistemlerde, ülkemizde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli otellerde bu programlar kullanılmaktadır.

Ülkemizde yaygın olarak yüzde sistemi kullanılmakta olduğu görülmekle birlikte benzer sistemler de kullanılmaktadır. Otel işletmelerinin, maliyetlerini azaltıp satışlarını artırabilmesi ve bu satışlarda sürekliliği sağlayabilmesi; bu sistemlerin kullanılmasına bağlıdır. Ancak her otel, kendi yapısına, izlediği politikaya ve içinde bulunduğu piyasaya uygun bir sistemi uygulamaya koyması gerekir.

Uygulama yapılan uluslararası beş yıldızlı otellerden elde edilen gözlemler ve edinilen teorik bilgilerden çıkarılabilecek sonuçlara göre bir durum değerlendirmesi yapılacak olursa:

- Standart satın alma (malzeme özellikleri) kartı kullanılmalıdır,
- İsrafın önlenmesi açısından yiyecekler çok uzun bir süre için alınmamalı, ihtiyaca göre alınmalıdır.
- Satın alma mesuliyeti belli ve bu konuda bilgili ve güvenilir şahıslar üzerinde toplanmalıdır.
- Yiyecek ve içecek malzemelerin teslim alınırken; kalite ve miktar kontrolleri üzerinde titizlikle durulmalıdır.
- Yiyecek malzemelerinin depolanması ile ilgili olarak;

Özel bir depolama alanı olmalı,

Depolarda ısı, rutubet, havalandırma ve temizliğe önem verilmeli,

Depolara mal giriş ve çıkışları için yetki, belli kişiler üzerinde toplanmalıdır.

- Mutfakta, pişirme sürelerine ve metotlarına önem verilmeli; sebzeleri doğrama ve ayıklamada gereken ihtimam gösterilmelidir. Ayrıca standart yemek reçeteleri kullanılmalıdır.
- İşletmelerin ticari kaygı taşımalarından dolayı daha kolay hazırlanıp daha fazla kar getiren yemeklere yönelmeleri dikkate alınmalıdır (Büyükşalvarcı, Şapıcılar ve Yılmaz, 2016: 165-181)
- Günlük satış raporları kontrol edilmelidir.

- Menü beğeni indekslerini belirleyecek istatistikler tutulmalıdır.
- Her otel işletmesinin kendine ait standart bir menü listesi olmalıdır.

Sonuç olarak otel işletmelerinin varlıklarını en iyi bir biçimde sürdürebilmeleri için; yiyecek ve içecek maliyet kontrol alanlarında, yiyecek ve içecek maliyetlerinin kontrolünü aktif bir şekilde yerine getirip gerekli düzenlemeleri yapmaları ve kendilerine uygun maliyet kontrol sistemlerini uygulamaları gerektirir.

Bu araştırma belirtildiği gibi Ankara'daki uluslararası ve zincir otel statüsündeki konaklama işletmeleriyle, yani genel olarak misafirlerine "oda ve kahvaltı" pansiyon tipinde hizmet veren şehir otelleriyle görüşülerek hazırlanmıştır. Ülkemizdeki "her şey dahil" konseptinde hizmet veren kıyı otellerinde ise maliyet kontrollü araştırmaları yapılmasının farklı sonuçlar doğurabileceği ve turizm sektörüne katkı sağlayabileceği ön görülmektedir.

KAYNAKÇA

- ALTINÖZ, M. (1989). *Otel Zinciri İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve Türkiye Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ARAS, H. (1993). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*. Ankara: Devran Matbaası.
- BÜYÜKŞALVARCI, A., ŞAPÇILAR, C. M. ve YILMAZ, G. (2016). Yöresel Yemeklerin Turizm İşletmelerinde Kullanılma Durumu: Konya Örneği. *Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(4), 165-181.
- ÇETİNER, E. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- DENİZER, D. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ERDİNÇ, S. B. (2009). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 313-330.
- GUMMER, H. (1983). *Managing Potentials in Food&Beverage Control: A Food and Beverage Control System*. Victoria: Edward Arnold Publication.
- SÜMERKAN, Z. (1989). *Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması*. Balıkesir: İnce Ofset.
- ŞENER, B. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. 5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- TÜRKSOY, A. (1997). *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- YILMAZ, Y. (2004). *Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü*. Ankara: Detay Yayıncılık.