

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ahmet YÜCESAN

OTEL İŞLETMELERİNDE MALİYETLERİN KONTROLÜ ve PLANLANMASI

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ahmet YÜCESAN

OTEL İŞLETMELERİNDE MALİYETLERİN KONTROLÜ ve PLANLANMASI

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Filiz ANGAY KUTLUK

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ahmet YÜCESAN'ın bu çalışması jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Adnan DÖNMEZ (İmza)

Üye (Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Filiz ANGAY KUTLUK (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Evren TERCAN (İmza)

Tez Başlığı : Otel İşletmelerinde Maliyetlerin Kontrolü ve Planlanması

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 26/09/2014

Mezuniyet Tarihi : 09/10/2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNE İLİŞKİN GENEL KAVRAMLAR

1.1	Turizm Kavramı ve Turizm Endüstrisi.....	2
1.2	Turizm İşletmeciliği.....	3
1.2.1	Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	3
1.3	Otel İşletmesi.....	5
1.3.1	Otel İşletmesinin Tanımı ve Özellikleri.....	5
1.3.2	Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	7
1.3.3	Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı.....	9
1.3.3.1	Operasyon Departmanları (Gelir Getiren Departmanlar).....	10
1.3.3.1.1	Konaklama-Odalar Departmanı.....	10
1.3.3.1.1.1	Önbüro-Resepsiyon.....	10
1.3.3.1.1.2	Kat Hizmetleri (Housekeeping).....	11
1.3.3.1.1.3	Üniformalı Hizmetler-Servis (Service).....	11
1.3.3.1.2	Yiyecek ve İçecek Departmanı (Food and Beverage).....	11
1.3.3.1.3	Diğer Hizmetlerle İlgili Bölümler.....	12
1.3.3.2	Gelir Getirmeyen Departmanlar.....	12
1.3.3.2.1	Yönetim Departmanı (Administrative and General A&G).....	12
1.3.3.2.2	Muhasebe Departmanı (Accounting).....	12
1.3.3.2.3	Teknik İşler Departmanı (Engineering-Property and Operation-POM)	13
1.3.3.2.4	Güvenlik Departmanı.....	13
1.3.3.2.5	Çamaşırhane Departmanı.....	13
1.3.4	Otel Muhasebesi.....	14
1.3.4.1	Muhasebe Bilgisine Duyulan Temel İhtiyaç.....	14

1.3.4.2	Otel Muhasebesinin Temel Özellikleri	14
1.3.4.3	Otel Muhasebesinin Amaçları	15
1.3.4.4	Maliyet ve Gider Kavramları	15
1.3.4.4.1	Maliyet Kavramının Otelcilik Sektöründeki Yeri ve Önemi	16
1.3.4.5	Tekdüzen Hesap Çerçevesi	19
1.3.4.5.1	7/A Seçeneğinde Maliyet Hesapları	20
1.3.4.5.2	7/B Seçeneğinde Maliyet Hesapları	21

İKİNCİ BÖLÜM

MALİYET KONTROL ve PLANLAMASI KONULARI

2.1	Otel Operasyonunun Muhasebe ve Kontrol Metotları Problemleri Açısından Temel Özellikleri	23
2.1.1	Kontrol Kavramı, İç Kontrol ve Maliyet Kontrol Kapsamı ve Amacı	25
2.2	Fiyatlama ve Fiyatlama Yaklaşımları	30
2.2.1	Fiyatlama Politikasının Belirleyicileri	30
2.2.1.1	Karlılık ve Diğer Amaçlar	33
2.2.1.2	Pazarın Durumu	33
2.2.1.3	Faaliyet Maliyetleri	33
2.2.1.4	Politik, Yasal ve Diğer Faktörler	34
2.2.2	Fiyatlama Yaklaşımları	34
2.2.2.1	Maliyet Yönlü Fiyatlama Yaklaşımı	36
2.2.2.1.1	Maliyet Artı Temeline Göre Fiyatlama	36
2.2.2.1.2	Maliyet Yönlü Fiyatlama Yaklaşımının Eleştirisi	37
2.2.2.2	Karlılığa Dayalı Fiyatlama Yöntemleri	38
2.2.2.2.1	Marjinal Fiyatlama Yöntemleri	38
2.2.2.2.2	Temel Fiyatlama Yöntemi	38
2.2.2.2.3	Yatırım Üzerinden Getiri Fiyatlama Yöntemleri	39
2.2.2.2.4	Rekabete Yönelik Fiyatlama	40
2.2.2.2.4.1	Rekabetçi Yaklaşım	40
2.2.2.2.4.2	Lideri İzleme Yöntemi (Fiyat Takipçiliği)	40
2.2.3	Oda Fiyatlama	40
2.2.3.1	Oda Fiyatlama Yöntemleri	40
2.2.3.1.1	Toplam Yatırım Maliyetine Göre Fiyatlama (Rule of Thumb Metodu) ..	40
	40

2.2.3.1.2	Günlük Gelir-Gider Tahminlemesi ile Oda Fiyatlarının Hesaplanması...	40
2.2.3.1.3	Hubbart Formülü ile Oda Fiyatının Hesaplanması	41
2.2.4	Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Yöntemleri	41
2.2.4.1	Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci	42
2.2.4.1.1	Satın Alma Kontrolü	42
2.2.4.1.2	Teslim Alma Kontrolü	42
2.2.4.1.3	Depolama Kontrolü	42
2.2.4.1.4	Depodan Çıkış Kontrolü.....	43
2.2.4.1.5	Üretim Kontrolü	43
2.2.4.1.6	Satış Kontrolü.....	44
2.2.4.2	Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri	44
2.2.4.2.1	Basit Maliyet Kontrol Yöntemi.....	46
2.2.4.2.2	Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemi	51
2.2.4.2.3	Standart Maliyet Kontrol Yöntemi.....	52
2.2.4.2.4	Tahmini Maliyet ile Kontrol Yöntemi	52
2.3	Otel İşletmelerinde Giderlerin Departmanlar Düzeyinde Bütçelenmesi	53
2.3.1	Odalar Departmanının Giderlerinin Bütçelenmesi	53
2.3.2	Yiyecek ve İçecek Departmanının Giderlerinin Bütçelenmesi	53
2.3.3	Pazarlama ve Satış Departmanının Giderlerinin Bütçelenmesi.....	54
2.3.4	Bakım, Onarım ve Enerji Kullanımıyla Sorumlu Departmanın Giderlerinin Bütçelenmesi	55
2.3.5	Genel İdare ve Diğer Departmanlarının Bütçelerinin Belirlenmesi	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE MALİYET KONTROL ve PLANLAMASI:

ANTALYA'DA BİR OTEL İŞLETMESİ UYGULAMASI ÖRNEĞİ

3.1	Uygulamanın Yapıldığı Otel Hakkında Genel Bilgi.....	56
3.2	Uygulamanın Amacı ve Önemi	64
3.3	Uygulamanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	65
3.4	Uygulamanın Yöntem ve İşleyişi	66
3.5	Uygulama Sonuçları ve Yorumlanması	72

SONUÇ	78
KAYNAKÇA.....	81
EKLER	83
EK 1 – Üretim Sipariş Formu Örneği (Mutfak).....	83
EK 2 – Üretim Sipariş Formu Örneği (Servis Bölümü Sıcak İçecek)	84
EK 3 – Üretim Sipariş Formu (Servis Bölümü İçecek).....	85
ÖZGEÇMİŞ	86
İZİN FORMU	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Otel İşletmelerinde Maliyet Unsurları.....	17
Şekil 2.1 Kontrol Sistemleri	26
Şekil 2.2 Fiyatlama Kararını Etkileyen Faktörler.....	31
Şekil 2.3 Fiyat-Miktar İlişkisi.....	35
Şekil 2.4 Prestijli Olan Ürünün Talep Eğrisi.....	36
Şekil 2.5 Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci.....	41
Şekil 3.1 “A” Otel İşletmesinde Organizasyon Yapısı.....	57
Şekil 3.2 “A” Otel İşletmesinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci	59
Şekil 3.3 Günlük Faaliyet Raporlama Sistemi Klasörleri Bilgisayar Ekranı Görüntüsü.....	69

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Sanayi ve Hizmet İşletmelerinin Temel Farkları	16
Tablo 2.1 Kontrol ve İç Denetim Kavramları Arasındaki Farklar	28
Tablo 2.2 Tabldot Usulü, 150 kişilik Yemek Hazırlama Teknik Fişi	45
Tablo 2.3 İçecek Maliyet Hesaplama Süreci	48
Tablo 2.4 Yiyecek Maliyet Raporu Örneği	49
Tablo 2.5 Günlük Yiyecek Maliyet Hesaplaması.....	51
Tablo 3.1 Otel Yiyecek İçecek Maliyet Analizi Örneği (Yiyecek Bölümü)	62
Tablo 3.2 Otel Yiyecek İçecek Maliyet Analizi Örneği (İçecek Bölümü).....	63
Tablo 3.3 Günlük Tahmini Misafir Sayısı Tablosu Örneği.....	68
Tablo 3.4 Günlük Faaliyet Raporlama Sistemi Özet Tablosu (Ağustos 2014)	73
Tablo 3.5 Mutfak Üretim Standart Kişibaşı (p.p.) Maliyet ile Gerçekleşen Değerlerin Karşılaştırılması (Ağustos 2013).....	74
Tablo 3.6 Mutfak Üretim Standart p.p. Gr. (Gram) ile Gerçekleşen p.p. Gr. Miktarların Karşılaştırılması (Ağustos 2013).....	75
Tablo 3.7 Mutfak Üretim Standart p.p. Kg. Maliyet Fiyatı ile Gerçekleşen p.p. Kg.Maliyet Fiyatı Verilerinin Karşılaştırılması (Ağustos 2013)	75
Tablo 3.8 GFRS-Muhasebe Karşılaştırması ve Açıklamaları	76

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	Adı geçen eser
AICPA	American Institute of CPAs (Amerikan Mali Müşavirler Enstitüsü)
A.Ş.	Anonim Şirket
Bkz.	Bakınız
F&B	Food & Beverage (Yiyecek ve İçecek)
FIFO	First In First Out (İlk Giren İlk Çıkar)
GFRS	Günlük Faaliyet Raporlama Sistemi
Gr.	Gram
H.K.	Housekeeping (Kat Hizmetleri)
Kg.	Kilogram
Max	Maksimum
P	Fiyat
p.p.	Kişibaşı (per person)
Q	Talep Miktarı
s.	Sayfa
S.M.M.M	Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
Sn.	Sayın
TL	Türk Lirası
USD	Amerikan Doları (US Dollar)
v.b.	ve benzerleri
v.d.	ve diğerleri

ÖZET

Herşey dahil ve ultra her şey dahil konaklama işletmelerinin son yıllarda artmaya başlaması ve bunun sonucunda her şey dahilde verilen ürünlerin toplam oda fiyatına eklenmesi gerekliliği ve ortaya çıkan oda fiyatlarındaki artışa bağlı olarak konaklama sayılarında azalma toplam gelirlere önemi daha da artan maliyetlerin kontrolü ve planlamasının önemini ortaya çıkarmıştır. İşletmeler bu nedenle çeşitli çözüm yolları arayışındadırlar. Bu amaçla ortaya çıkan uygulamalar işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada turizm ve otelcilik kavramları ile maliyet kavramının oteller içindeki yeri, maliyet ve gider arasındaki ayrım, otellerde giderlerin bütçelenmesi ve nihayetinde de Antalya'da 5 yıldızlı bir otelde yapılan günlük gelir ve giderlerle diğer otel rutin raporlarının bir arada görülebildiği Günlük Faaliyet Raporlama Sistemi üzerinde durulmakta, olumlu ve olumsuz yönleriyle nasıl geliştirilebileceği tartışılmaktadır.

SUMMARY

COST CONTROL AND PLANNING AT HOTEL BUSINESS

In recent years within started to increase of all inclusive and ultra all-inclusive hotels and as a result of that some old extra products are started to serve in all-inclusive concept, so the room rates increases depending and the number of rooms sold decreases, depending on that total revenue decreases. So, the importance of cost control and planning continues to increase. For this purpose, a variety of businesses are in search of solutions, but emerging applications vary from business to business.

In this study, tourism and hospitality concepts and costs of the concept of hotels within the location, distinction between cost and expenses, budgeting of hotel expenses, and ultimately an application which is done at a Antalya 5-star hotel and provides to see the day income and expenditure and other hotel routine reports together which is named Daily Activity Reporting System and emphasize how to improve positive and negative aspects are discussed.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada başından beri desteğini, zamanını ve bilgisini esirgemeyen danışman hocam Yrd.Doç. Dr. Filiz ANGAY KUTLUK' a, görüşlerini her fırsatta benimle paylaşan Doç. Dr. Adnan DÖNMEZ' e, yapıcı eleştirileriyle Yrd.Doç.Dr.Evren TERCAN'a yakın ilgi ve yardımlarını her zaman hissettiğim yöneticilerim Sn. Ayhan YAVUZ, Sn. Mehtap DUMAN DİKİCİ, Sn. İlkey DOYGUN, Sn.Erkan ELBAHAN ve Sn. Eyüp İSPİR'e, çalışmama ilham veren Sn. Rahmi ÖZDEMİR ve Sn. Gökhan UYSALGİL' e, otelimiz eski Genel Müdürü Sn.Tansel TERCAN'a ve nezdinde tezin uygulama kısmına verdikleri destekle bütün otel yönetici ve çalışanlarına da ayrıca teşekkür ederim. Uygulamanın sonuçlanmasında büyük emekleri olan kader birliği yaptığım bütün ekip arkadaşlarıma başta Sedat SERBEST, Erhan HASIRCILAR, Özgür ATASOY, Süleyman ÇELİKDÖĞEN, Özgür DOĞAN, Osman TUNA, Özgür KOYUTÜRK ve İsa HALİÇ'e teşekkür ederim. Yüksek lisans sınıf arkadaşım Fulya ALMAZ ve Gülfem SÜSOY ile kıymetli abim Seyfi YILMAZ'a da bu süreçte verdikleri desteklerden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisansa başlamama vesile olan, beni yetiştiren ve bu uzun yolda benden destek ve sabırlarını eksik etmeyen annem Gülşen, babam Ali ve kardeşim Gökmen YÜCESAN'a da bugünlere gelmemdeki katkılarından dolayı yetmese de sonsuz teşekkürü ayrıca borç bilirim.

Ahmet YÜCESAN
Antalya, 2014

GİRİŞ

Turizm, dünyanın en hızlı gelişen endüstrilerinden biri olup, Türkiye’de de her yıl artan sayıda gelen turist sayısı ile dünyada söz sahibi bir ülke konumundadır.

Her ne var ki, yaşanan gelişmeler neticesinde son yıllarda artan sayıda her şey dahil konseptte otel açılması ekstra satış gelirlerini düşürmüştür, otel işletmelerinin artan rekabeti ise ekstra satılan ücretli hizmetlerin her şey dahil konseptte verilmeye başlamasına neden olmuştur. Oteller oda fiyatlarını artırma yolunu tercih etmiş, bu da satılan oda sayısının düşmesine neden olmuştur. Toplam gelirin bu nedenle düşmesiyle beraber, otel işletmeleri karını aynı tutmak için çeşitli yöntemler denemektedirler. Bunun için çeşitli maliyet kontrol yöntemleriyle maliyetlerini kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar. Bu çalışmamızda bu sayılan unsurların cevabı aranmakta ve bu, bir 5 yıldızlı otel işletmesinde yapılan uygulamayla desteklenmektedir.

Birinci bölümde otele ilişkin genel kavramlar, sınıflandırmalar, konaklama işletmelerinde organizasyon yapıları, maliyet ve gider kavramları arasındaki farklar ile tekdüzen hesap çerçevesi konuları ele alınmıştır.

İkinci bölümde maliyet kontrol ve planlama konuları yer almaktadır. Bu bölümde kontrol ve iç denetim kavramları ile maliyet kontrol kavramı üzerinde durulmuş, bunun akabinde yiyecek ve içecek maliyetlerinin kontrolü ile departmanlar bazında otellerde bütçelemenin nasıl yapılması gerektiğinden bahsedilmiştir. Özellikle yiyecek ve içecek maliyet kontrolünün nasıl sağlanabileceği süreç ve yöntemleriyle bu bölümde işlenerek üçüncü bölümde yer alan uygulamaya hazırlık anlamı taşımaktadır.

Üçüncü bölüm, Antalya’daki bir 5 yıldızlı otel işletmesinde yapılan bir uygulamadır. Bu uygulama bu otelin bütün gelir ve maliyetleri ile otelin rutin günlük raporlarını bir araya getiren bir canlı uygulama olması bakımından önemlidir. Bir proje olarak burada uygulanan bu uygulama, aynı zamanda bu tezin de ilham kaynağı olmuştur.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar, yaşanan sorunlar ve uygulamanın olumlu ve olumsuz yönleriyle bu uygulamadan geliştirilmesine yönelik önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNE İLİŞKİN GENEL KAVRAMLAR

1.1 Turizm Kavramı ve Turizm Endüstrisi

Turizm kavramı üzerinde birçok tanım yapılmış, ancak tek bir turizm tanımı üzerinde uzlaşamamıştır. Bu durumun temelinde turizmin insanın doğrudan özüne dayalı bir hareket olması ve sosyal, ekonomik, siyasal ve nihayet psikolojik unsurları içermesi yatmaktadır (Öztaş ve Uçan, 2002, s.2).

Turizm, insanların sürekli ikamet ettikleri yerin dışına yaptıkları seyahatlerle gittikleri yerlerde geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili faaliyetler olarak da tanımlanabilir (Batman, 2008, s.13).

Uluslar arası turizm sözlüğünde ise turizm, “Eğlenmek amacıyla yapılan geziler ve seyahatleri içeren insan faaliyetlerinin tümü” şeklinde ifade edilir (Öztaş ve Uçan, 2002, s.2).

Turizm endüstrisi; kar amacı gütmeyen turizm organizasyonları, pazarlama hizmetleri, konaklama, ulaştırma hizmetleri, yiyecek ve içecek faaliyetleri, perakende satış mağazaları ve diğer çeşitli etkinlikler gibi birbirinden farklı hizmet ve faaliyetleri ile şemsiye altında toplanan, koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstri olup bu faaliyetlerle amaçlanan, bir yandan yerli ve yabancı turistlerin ihtiyaçlarını karşılarken, öte yandan buldukları yerin halkının ihtiyaçlarını karşılamaktır (Olalı ve Korzay, 1993, s.5).

Turizm endüstrisinin koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstri olma özelliği, başardığı çok yönlü fonksiyonlarla ekonomiye yaptığı katkılardan kaynaklanmaktadır. Bu şu şekilde de ifade edilebilir:

1) Turizm endüstrisi, ekonominin tarım, sanayi gibi diğer endüstrilerden girdi alan ve bu sektörlere girdi veren bir endüstri oluşu özelliği ile turizm endüstrisi yatırım ve gelir çoğaltanları vasıtasıyla ekonominin diğer sektörlerini uyaran ve sürükleyen bir sektör olarak kabul görür. Turizm endüstrisi diğer sektörlerle olan girdi-çıkıtı ilişkisinin yanı sıra bir de hizmet bağımlılığı bakımından ilişkilidir.

2) Turizm endüstrisi, gelişmekte olan ülkeler ekonomileri için ödemeler dengesinin önemli döviz kaynaklarıdır.

3) Turizm endüstrisi, istihdam imkanları yeterli düzeyde gelişemeyen ülkeler için iş alanı sağlayıp böylece işsizliğin daha büyük boyutlara ulaşmasını frenleyen bir sektör olduğundan ekonomik kriz yıllarında turizm endüstrisi koruyucu bir özellik taşımaktadır.

4) Turizm endüstrisi, ülkeler ve bölgeler arası ekonomik ve kültürel değişime aracılık yapan bir hizmet ve konukseverlik endüstrisidir. Bu endüstride ev sahipliği görevini üstlenen bölge veya yöre insanları, sadece para kazanma amacına öncelik veren bir tutum ve davranışa girmemek, konukseverliğin asil davranışlarını göstermelidirler.

5) Turizm endüstrisi, kendi kaynaklarını koruyan, aynı zamanda bu kaynakları tahrip edebilecek bir endüstri karakteri taşımakta olup, turizmin amacı hiç kuşkusuz doğal ve sosyal kaynaklarını tahrip etmek değil, bu kaynakları isabetli politikalarla geliştirmektir (Batman, 2008, s.14-15).

1.2 Turizm İşletmeciliği

Turizm işletmeciliği; kar amacıyla, ölçülebilir karşılıklarla sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel ve sosyo-psikolojik gereksinimleri akılcı bir şekilde karşılamak için ekonomik girdiler yanında ekonomik anlamda değeri olmayan doğal, toplumsal, kültürel ve hatta arkeolojik değerlerin de kullanılıp tekniğe, araştırmaya, örgüte, planlamaya, programlamaya ve daha çok beşeri güçlere dayanarak yönetilen ve yürütülen etkinliklerin tümü olup, bu etkinlikleri oluşturan ekonomik birime “turizm işletmesi” ismi verilir (Usal ve Kurgun, 2001, s.5).

1.2.1 Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması

Turizm olayının karmaşık yapısı, çok sayıda ve değişik özellikte işletmenin ortaya çıkışının temel nedenidir. Değişik ihtiyaçlardan oluşan turizm talebinin karşılanmasında etkili olan işletmelerin sayılarının fazlalığı, niteliklerinin birbirinden değişik olması nedeniyle sınıflandırma yapmak güçtür. Bunu yanında, turizm işletmeleri çeşitli açılardan sınıflandırılabilir:

- 1) Turizm işletmeleri,
 - Turizme doğrudan hizmet eden işletmeler ve
 - Turizme dolaylı olarak hizmet eden işletmeler

olmak üzere iki gruba ayrılabilir.

- 2) Yapılan faaliyetin üretime veya pazarlamaya yönelik olmasına bakılarak,

- Turizm işletmeleri ve
- Kar amacı gütmeyen turizm işletmeleri

şeklinde de bir ayırım yapılabilir.

- 3) İşletmelerin faaliyet gösterdiği alan dikkate alınarak,
 - Ulusal turizm işletmesi ve
 - Uluslar arası turizm işletmesi ayırımı da yapılabilir.
- 4) Turizm işletmelerinin mülkiyeti esas alınarak,
 - Özel,
 - Kamu
 - Karma turizm işletmeleri

şeklinde de bir sınıflandırma yapılabilir.

- 5) Son bir sınıflandırma da, turistin temel ihtiyaçlarının karşılanması dikkate alınarak,
 - Konaklama işletmeleri,
 - Yeme-içme işletmeleri,
 - Seyahat işletmeleri
 - Diğer hizmet işletmeleri

şeklinde yapılan dördümlü ayırımdır (Batman, 2008, s.16).

Ulaştırma olmadan bir turizm hareketinden söz edemeyiz, çünkü turizm, özü itibarıyla geçici bir yer değiştirme hareketidir. Turizm ürününü oluşturan turizm işletmeleri bakımından en başta taşıma işletmeleri gelir. Taşıma işlemleri günümüzde kara, hava, deniz ve demir yolu olmak üzere dört ayrı dala ayrılmaktadır.

Turizm ürününü oluşturan turizm işletmelerinde ikinci sırayı konaklama işletmeleri alır. Turizm hareketlerine katılan insanlara ilk olarak güvenli barınma imkanı olmak üzere, onların konfor, dinlenme, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını da karşılayan konaklama işletmeleri kendi içinde otel, motel, tatil köyü, pansiyon, dağ oteli, termal tesis gibi çeşitlere ayrılır.

Turizm işletmeleri kapsamında olan diğer bir işletme çeşidi de, yiyecek-içecek işletmeleri olup, bunlar çoğunlukla müstakil hizmet sunan işletmelerdir. Diğer taraftan, yiyecek-içecek işletmeleri konaklama işletmelerinin bünyesinde de yer alabilirler.

Yiyecek-içecek işletmelerine örnek olarak hızlı yiyecek sunan işletmeler, pastaneler verilebilir.

Turizm sektöründe toptancı ve aracılık hizmetlerini yerine getiren tur operatrleride turizm işletmeleri kapsamında değerlendirilebilir. Tur operatörleri toptancı işletmeler olup paket tur gibi ürünler oluştururlar. Yine seyahat acenteleri ise aracılık hizmeti sunan işletmeler olarak turizmin kapsama alanı içinde işlevlerini yerine getirmektedirler.

Diğer turizm işletmeleri olarak rekreasyon işletmeleri, hediyeelik eşya üreten ve pazarlayan işletmeler, fuar ve kongre hizmeti sunan işletmeler, turizm basını ve bu tanıma uygun turizm bölgesi alanında daha pek çok işletmeyi bu tanımda değerlendirmek mümkündür (N.Kozak, M.A.Kozak ve M.Kozak, 2011, s.44).

1.3 Otel İşletmesi

1.3.1 Otel İşletmesinin Tanımı ve zellikleri

Otel, ‘‘Seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir’’ (S.İ.Baruugil, 1984, s.38).

Tanımda belirtilmiş olan hizmetleri verebilmesi için otellerde asgari bulunması gereken şartları şu şekilde özetlemek mümkündür (A.Aktaş, 1989, s.19):

- 1) Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir.
- 2) Yalnız konaklama değil aynı zamanda beslenme ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- 3) Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- 4) Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- 5) Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- 6) Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- 7) Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Asgari şartlarını yukarıda belirttiğimiz otel işletmelerinin temel özelliklerini de şu şekilde özetleyebiliriz (B.Yılmaz ve Y.Yılmaz, 1989, s.9) :

1) Otel işletmeleri “zaman” satar. Otel işletmelerinde oda günlük olarak satışa sunulduğundan o günkü zaman dilimi içerisinde tüketilmelidir.

2) Otel işletmeciliği “insan gücü”ne dayanır. Otel işletmelerinde otomasyon ve mekanizasyonun kullanılabileceği alan oldukça sınırlı olup, bir dizi hizmet emek-yoğun bir biçimde üretilir ve tüketime sunulur. Bu hizmetin üretimi ve tüketime sunulması ise, yeterli bilgi ve beceri ile donatılmış kalifiye elemanları gerektirir (Aktaş, 1989, s.20).

3) Otel hizmetleri “ekip çalışması” gerektirir. Otel işletmelerinde mal ve hizmetlerin üretiminden tüketimine kadarki tüm safhalarda personel, sıkı bir iş paylaşımı ve yardımlaşma içinde olması gerekir. Aksi halde, herhangi bir departmanda meydana gelebilecek aksaklık, bir personelin herhangi olumsuz davranışı veya başarısızlığı müşteri üzerinde yaratılacak kötü bir imaj yaratacak, bu tüm işletmeye mal olacaktır. Yani, müşteri için bir aksaklığın nedeni değil, sonucu önemlidir. Bu tür istenmeyen bir sonuçla da karşılaşmamak da ancak iyi bir ekip çalışması ile mümkün olur.

4) Otel işletmeleri “dinamik”tir. Dinamikliği, teknolojik gelişmeler ve bu sektördeki işletmecilik anlayışının hızlı bir şekilde değişiklik göstermesinden ileri gelir. Tüketiciler, konakladıkları işletmelerde yeni hizmetleri aramaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin bu yeni gelişmelere paralel olarak kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Dinamiklik yapısını kaybeden işletmenin zaman içerisinde başarısızlığa uğraması olasıdır.

5) Otel işletmeleri ulusal ve uluslararası ekonomik politik gelişmelerden çabuk etkilenir. Bu yüzden turizm sektörüne olan talep çok değişkendir. Çeşitli nedenlerden ötürü tüketici tercihleri başka alanlara veya başka ülkelere kolayca kayabilmektedir. Turizm olayında meydana gelebilecek dalgalanmalar birinci derecedeki turizm kurumlarından olan konaklama tesislerini de doğrudan etkiler (H.OLALI ve A.TİMUR, 1986, s.17).

6) Otel işletmelerinde ayrıca yatırım ve işletme aşamasında büyük ölçüde sabit sermayeye ihtiyaç vardır. Bu tür tesisler günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü (sezonluk hariç) faaliyetlerini yürütürler (A.GÖKDENİZ, 1989, s.41).

1.3.2 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otellerin yıldız sistemi ile sınıflandırılması en yaygın sınıflandırma şeklidir. Yıldız sayısının yükselmesi daha lüks bir otel olduğu anlamındadır. Bu sınıflandırma yapılırken yemek servisi, eğlence, manzara, odaların hem ölçek hem de içerik olarak çeşitliliği, spa ve spor merkezi, kolay ulaşılabilirliği ve bulunduğu yer gibi farklı standartlar göz önüne alınır.

Yaygın kullanılan sınıflandırmalardan birisi A' dan F' ye kadar sıralanan yıldız sınıflandırılmasıdır. Yurtlar ve moteller için de ayrıca 'tatmin edici' veya 'tatmin edici değil' şeklinde sınıflandırmalar da bulunmaktadır.

Otel standardından daha çok otel tipi sınıflandırılmasına yarayan Deluxe/ Luxury, First Class/Superior, Tourist Class/Standard ve Budget Class/ Economy gibi sınıflandırmalar yapmak da ayrıca mümkündür.

(http://tr.wikipedia.org/wiki/Y%C4%B1ld%C4%B1z_s%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1rma_%28kategori%29, Son Güncelleme Tarihi : 10.04.2014).

Belçika, Danimarka, Yunanistan, İtalya, Malta, Hollanda, Portekiz, İspanya ve Macaristan gibi birçok ülkede otel sınıflandırmaları yürürlükteki kanunlarla belirlenmiştir.

Almanya, Avusturya ve İsviçre'de ise 5-yıldız sistemi kullanılır. Bu sınıflandırmalar sırasıyla şunlardır:

- Turist (*)
- Standart (**)
- Konfor (***)
- Birinci Sınıf (****)
- Lüks (*****)

(http://tr.wikipedia.org/wiki/Y%C4%B1ld%C4%B1z_s%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1rma_%28kategori%29, Son Güncelleme Tarihi : 10.04.2014).

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

Turistik oteller, 12.3.1982 tarih ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37.maddesinin A fıkrasının 2 nolu bendi hükmü uyarınca çıkarılan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği"nin saptadığı normlara göre sınıflandırılmıştır (Yılmaz, 2007, s.10).

Genel kabul görmüş bazı kriterler çerçevesinde bu sınıflandırma şu şekilde de yapılabilir:

- a) Faaliyet sürelerine göre ;
 - Devamlı oteller (yıl boyu açık)
 - Mevsimlik oteller.
- b) Ulaştırma araçlarına olan bağımlılıklarına göre;
 - Havaalanı otelleri
 - İstasyon otelleri
 - Liman otelleri
 - Karayolu kavşak noktalarındaki oteller
- c) Mülkiyetlerine göre;
 - Özel mülkiyete ait oteller
 - Kamuya ait oteller
 - Karma mülkiyetli oteller
- d) Hizmetin sunulması açısından
 - Ailelere hizmet sunan oteller
 - İş adamlarına hizmet sunan oteller
- e) Karşılıkları konaklama ihtiyaçlarının türü bakımından
 - Şehir otelleri
 - Kıyı otelleri
 - Kaplıca otelleri
 - Dağ otelleri
- f) Büyüklüklerine göre;
 - 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 oteller)
- Büyük oteller (Yatak kapasitesi 300'den fazla olan oteller)

(Yılmaz, 2007, s.9-10).

1.3.3 Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı

Örgütlenme veya organize etme, işyerinde kişiler ile işler arasında işlerin uygun bir dağılımını yapıp işler ve kişiler arasındaki ve kişilerin kendi aralarındaki ilişkilerini düzenlemek için sürekli devam eden bir çalışmadır (Yılmaz,2007, s.13). Yöneticinin sorumluluğunda olan bu ilk adım, amaca ulaşmak için gerekli olan işler ve faaliyetlerin ayrıntılı bir şekilde belirlenip, benzerliklerine göre gruplandırılarak bölümlere ayrılmasıdır. İkinci adım da maddi ve beşeri üretim etmenlerini bilfiil temin ve tedarik etmektir (Aktaş, 1989, s.99).

Benzer hizmetlerin aynı bölüm altında toplanmasına ilişkin gruplama, işletmenin tercihi ile ilgili olmakla birlikte büyüklüğü ile de yakından ilgilidir. Bölümlemedeki temel amaç; yöneticilerin görevlerini kolaylaştırmak ve kontrol kolaylığı sağlamaktır.

Bölümlere ayırmada kullanılan temel kriterler şunlardır (Aktaş, 1989, s.100):

- Ürün veya hizmet temeline göre bölümlere ayırma
- Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma
- Coğrafi alana göre bölümlere ayırma
- Müşteri temeline göre bölümlere ayırma
- Süreç temeline göre bölümlere ayırma

Bölümlere ayırmada fonksiyon ve ürün veya hizmet temeli daha çok işin yapıldığı düzeyde, coğrafi alan ve müşteri temelleri ise daha çok şirket düzeyinde kullanılır (Yılmaz, 2007, s.11).

Organizasyon şemaları biçimsel ilişkileri ve iletişim kanallarını göstermekle birlikte, belirli bir amaç, kural ve düzene sahip olmayan informel ilişkileri göstermezler (Aktaş, 1989, s.111).

Oteller için tek tip bir organizasyon şeması yoktur. Zira, otel işletmelerinin kuruluş yeri, büyüklüğü ve bina planı, personel sayısı ve niteliği, izlediği politika, hizmetlerin şekli birbirinden farklıdır. Örneğin, çok küçük bir otel işletmesinde müşteri kabul işlemlerini bir kişi yapabildiği halde, büyük otel işletmelerinde bunun için daha fazla personele ve daha

geniş işlemlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle, otel işletmeleri için tek tip bir organizasyon şeması belirlemek anlamsızdır.

Hangi organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın, otel işletmeleri temelde aynı tür işleri yapmaktadırlar. Ancak genel olarak otel işletmelerinde bulunan departmanlar iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi doğrudan doğruya gelir getiren departmanlar, ikincisi ise gelir getirmeyen departmanlardır (Çetiner, 2002, s.20).

Bu departmanlar için temel nitelikteki bilgileri şöyle verebiliriz.

1.3.3.1 Operasyon Departmanları (Gelir Getiren Departmanlar)

Gelir getiren departmanlar; Konaklama (Odalar), Yiyecek-İçecek departmanları olarak temel gelir bölümleri ve çamaşırhane, kuaför-berber, telefon v.b. yardımcı gelir bölümleri olarak ikiye ayrılır.

1.3.3.1.1 Konaklama-Odalar Departmanı

Konaklama departmanı; önbüro, kat hizmetleri ve üniformalı hizmetler (servis) olarak üç gruba ayrılır.

1.3.3.1.1.1 Önbüro-Resepsiyon

Giriş holünde yer alan önbüro, müşteri ile en sık ve direkt teması olan departmandır.

Önbüronun başlıca görevleri şöyle sıralanabilir:

- Müşterilerin gelişinde, danışma işlemlerinde ve otelden ayrılışlarında kendilerine yardımcı olmak
- Otelde kalmak isteyen müşterilerle ilişki kurmak ve rezervasyon (Oda tutma) işlemlerini yapmak
- Müşteri kayıt ve oda satış işlemlerini yapmak
- Müşteri hesaplarının tutulmasını ve faturaların düzenlenmesini sağlamak
- Müşteri ile ilgili para, kredi ve kambiyo işlemlerini yapmak
- Posta, telefon, telgraf ve müşteriye gelen mesajlarla ilgilenmek (Çetiner, 2002, s.22)

1.3.3.1.1.2 Kat Hizmetleri (Housekeeping)

Müşterilerin otelde konakladıkları sürenin büyük bir kısmı bu bölüm ile yakından ilgilidir. Müşteri odalarının ve içinde yer alan eşyaların, koridorların, salonların temizliği, müşteri yataklarının yapılması ve kirli çamaşırların değiştirilmesi, otelin genel temizliği bu bölümün temel görevleridir. Ayrıca, gerekli bakım ve onarım işleri için teknik işler departmanına, satışa hazır odalar için önbüroya rapor vermek, görevleridir. Bu bölüm, müşteriye kendi evindeki rahat ve kolaylığı vermekle, işletmenin başarılı olmasını sağlamalıdır (Çetiner, 2002, s.22).

1.3.3.1.1.3 Üniformalı Hizmetler-Servis (Service)

Müşterilerin otele geliş ve ayrılışları ile ilgili hizmetleri veren üniformalı otel personeli bölümüdür.

Başlıca görevleri şunlardır (Çetiner, 2002, s.22):

- Otel müşterilerini karşılamak ve önbüroya götürmek,
- Müşterilere ait bagajları odalarına kadar taşımak ve onları odalarına götürmek,
- Müşterilere ait posta ve telgraflarını odalarına götürmek veya postaya vermek,
- Müşteri adına harcama yapmak ve bu harcamaları önbüroda müşteri hesabına yazdırmak,
- Müşterilerin danışma işlerinde yardımcı olmak.

1.3.3.1.2 Yiyecek ve İçecek Departmanı (Food and Beverage)

Bu bölüm yiyecek ve içecek malzemesi satın alma ve depolama, yiyecek hazırlama, yemek ve içki servis hizmetlerini yapan bölümdür. Modern otel işletmeleri müşterilerine sundukları konaklama hizmeti yanında, yemek ve içki servisi de yapar. Bu nedenle, yemek ve içki gelirleri toplam gelirler içinde büyük bir miktara varır. Yiyecek ve içecek departmanı, kendi içinde iyi bir organizasyon şeması ile çalışmalarını sürdürmelidir. Ayrıca, tek başına çalışması mümkün olmadığından, diğer işletme departmanları ile işbirliği yapmalıdır. Yiyecek ve içecek malzeme bedellerinin ödenmesi, bunlarla ilgili kayıtların kontrolü konusunda muhasebe departmanı ile, temizlik işlerinde konaklama departmanı ile, restoran ve barların ısıtma ve aydınlatılması konularında teknik işler departmanı ile işbirliği yapmalıdır (Çetiner, 2002, s.22-23).

Yiyecek-içecek ile ilgili tüm hizmetler yiyecek-içecek müdürünün (FB Yöneticisi) yönetim ve denetiminde gerçekleştirilir (Yılmaz, 2007, s.21).

1.3.3.1.3 Diğer Hizmetlerle İlgili Bölümler

Otellerin müşteri ihtiyaçları ile ilgili olarak büyüklük ve sınıfına göre işletmekte bulunduğu yardımcı gelir departmanları, her otel işletmesinde farklı olabilir. Müşterilerin yatma, yeme-içme ihtiyaçları dışında diğer ihtiyaçlarını karşılayan başlıca yardımcı gelir departmanları şunlar olabilir (Çetiner,2002, s.23).

- Telefon hizmetleri (Telephone)
- Sigara-gazete satış (Cigar and News Stand)
- Müşteri çamaşırhanesi (Guest Laundry)
- Berber-Kuaför (Barber Shop)
- Çiçekçi (Florist)
- Diğerleri

1.3.3.2 Gelir Getirmeyen Departmanlar

Pasif işletme bölümleri olarak düşünebileceğimiz hizmet departmanları, müşteri ile direkt ilişkisi olmayan bölümlerdir (Çetiner,2002, s.23-24-25).

1.3.3.2.1 Yönetim Departmanı (Administrative and General A&G)

Şemada tek bir bölüm olarak belirtilmeyen, fakat otel işletmelerinde personelin yönetim ve denetim işlerini yapan bölümdür. Ayrıca, iş toplantıları, iş ziyafetleri sağlamak, reklam ve kredi konularını denetlemek, otel yazışmalarını yapmak, görevleri arasındadır. Otel işletmesinin büyüklüğüne göre yapacağı işler çeşitlenebilir ve çoğalabilir (Çetiner,2002, s.23-24-25).

1.3.3.2.2 Muhasebe Departmanı (Accounting)

Otelcilik endüstrisinde büyük önemi olan muhasebe departmanı, faaliyet sonucunun belirlenmesi ve mali tabloların hazırlanması açısından büyük anlam taşır. Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre bir bölüm kendi içinde de örgütlenebilir (Çetiner,2002, s.23-24-25).

Muhasebe departmanını ilgilendiren kayıtların bazıları bu departman dışında ayrı yerlerde tutulmaktadır. Örneğin, müşteri ile ilgili bütün kayıtlar önbüroda, restoran ve barlarda tutulmaktadır. Bu nedenle muhasebe departmanı diğer bölümlerle sıkı bir işbirliği içinde olmalı ve kendi bürosu dışında olan bu tür işlemleri denetim altında tutmalıdır.

Otel işletmelerinde Muhasebe departmanı içinde görevler itibariyle yer alan bölümler şunlardır.

- Bilgi-İşlem
- Aktif hesaplar-Pasif hesaplar
- Vergi hesapları
- Ücret bordrosu
- Hesap defterleri
- Gece denetimi
- Kredi
- Kasa tahsil (Resepsiyon, Restoran ve Barlar, Oda servisi, diğerleri), Kasa tediye

1.3.3.2.3 Teknik İşler Departmanı (Engineering-Property and Operation-POM)

Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre iç örgütlenmesi farklı olabilecek teknik işler departmanı temel iki görevi yerine getirir (Çetiner,2002, s.23-24-25).

- Otelin aydınlatma, ısıtma, soğutma, havalandırma ve suyunu sağlama
- Binanın ve tesislerin bakım ve onarımını sağlama

Otel işletmelerinde, personelin iyi hizmet vermesi yanında tesislerin çalışır durumda olması, müşterilere verilecek olumlu izlenimlerde önemli rol oynar. Bu nedenle, teknik işler departmanı büyük bir sorumluluk taşımaktadır.

1.3.3.2.4 Güvenlik Departmanı

Otel işletmelerinde müşterilerin korunması, olağanüstü olayların önlenmesi otel dedektif ve bekçilerine ihtiyaç göstermiştir. Oteller; yangın, ölüm, kaza, hırsızlık, otel eşyalarının hasarı gibi konularda önlem almak ve hazırlıklı olmak zorundadırlar. İşte, alınan bu önlemleri uygulayan bölüm güvenlik departmanıdır (Çetiner,2002, s.23-24-25).

1.3.3.2.5 Çamaşırhane Departmanı

Bir otel işletmesinin çamaşırhanesi, gelir getiren bir bölüm olarak müşteri çamaşırlarının yıkandığı “Otel Çamaşırhanesi” (Hotel Laundry) olarak ayrı iki bölüm olarak işletilebilir. Genellikle tek bir departman olup, hem müşteri çamaşırlarının, hem de otel çamaşırlarının yıkandığı bir yer olarak şu bölümlerden meydana gelebilir (Çetiner,2002, s.23-24-25).

- Kirli çamaşır bölümü (ayırma ve sayım odası)
- Yıkama ve kurutma bölümü
- Dikiş ve tamir bölümü
- Ütü ve kola bölümü
- Temiz çamaşır bölümü

1.3.4 Otel Muhasebesi

1.3.4.1 Muhasebe Bilgisine Duyulan Temel İhtiyaç

Otel, seyahat eden kişilerin başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini gidermeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve konuk ile olan bütün ilişkileri belirli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir (Kozak ve Diğerleri, 1998, s.2)

Bu işletmeleri diğer ticari ve sanayi işletmelerinden ayıran özellikler şunlardır (Şener, 1997, s.4):

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır,
- Otel işletmeciliği emek-yoğun işletmelerdir,
- Otel işletmeciliği dinamikdir,
- Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir,
- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır,
- Otel işletmelerinde satışlar genel olarak peşindir ve yaygın olarak kredi kartı kullanılmaktadır,
- Otel işletmelerinde konuklar kendilerine sunulan hizmeti, servis ücreti ile birlikte öder.

Bu farklılıklarla beraber her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de tüm faaliyetlerin verimli bir şekilde yürütülebilmesi için bir muhasebe sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.3.4.2 Otel Muhasebesinin Temel Özellikleri

Muhasebe, otelde yürütülen faaliyetlerle ilgili hesapların kaydedilmesi, sınıflandırılması ve bunlarla ilgili raporların eksiksiz bir şekilde hazırlanması ile görevlidir.

Bu genel görevlerin ötesinde otel işletmeleri, günün gelişen ve değişen koşullarına uyum sağlamak amacıyla muhasebe bölümlerinde yenilikçi uygulamaları da gündeminde

tutmalıdır (Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:8, Yıl:8, Özel Sayı, 8:87-108,s.90).

1.3.4.3 Otel Muhasebesinin Amaçları

Otel işletmeleri muhasebesinin amaçlarını genel olarak şöyle sıralayabiliriz.

- İşletmede varlıklar ve kaynaklarla ilgili, para ile ifade edilen değer hareketlerinin devamlı bir şekilde kaydını ve kontrolünü sağlamak,
- Çeşitli hesap dönemlerindeki bilgilere dayanarak istatistiki veriler sağlamak,
- İşletmenin üçüncü şahıslarla olan durumu hakkında bilgi vermek,
- İşletme departmanlarının her birinin ayrı ayrı gelir ve giderini tespit etmek, sonuçta otel işletmesinin bir bütün olarak gelir ve giderini belirlemek,
- Müşterilere sunulan mal ve hizmetin (Oda fiyatı, yemek ve içki fiyatı) kaç mal olduğunu tespit etmek,
- Muhasebe kayıtlarından alınan sonuçlara göre, gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak (Çetiner, 2002, s.33).

Muhasebenin birincil amacı özetle yönetimce kullanabilecek ve yönetimle ilgili bilgi vererek karar almalarına yardımcı olmaktır (Moncarz ve Portocarrero, 2004, s.14)..

1.3.4.4 Maliyet ve Gider Kavramları

En geniş anlamıyla maliyet “Bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakarlıkların tümüdür” (Yükçü, 1993, s.22).

Gelir kuruluş özvarlıklarında artış sağlayan ve sermaye artışları dışındaki her türlü girdilerdir.

Gider belirli bir geliri gerçekleştirmek için dönemsel olarak kullanılan mal ve hizmetlerin parasal değeridir (Sevgener, Hacirüstemoğlu, 2002, s.37).

Maliyet, satış değeri olan bir mal veya hizmete sahip olabilmek için yapılan ölçülebilir fedakarlıkların toplamına verilen isim olmasının yanında işletme üretiminde kullanılan, parasal olarak ölçülebilen üretim faktörleri ve yine para ile ölçülebilen dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetlerdir. Maliyet, değişik mal ve hizmetlerin yine başka malların üretimi için kullanımının sonucunda oluşur.

Gider ile maliyeti birbirinden ayıran en önemli nedene gelince;

Gider, belirli bir geliri gerçekleştirmek için dönemsel olarak kullanılan mal ve hizmetlerin maddi karşılığıdır. Maliyet ise, bir ürün veya hizmet üretilirken yapılan tüm giderlerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilir. Bunun yanında maliyetler ile giderlerin tutarları aynıdır (Kutlan, 1998, s.3-4).

1.3.4.4.1 Maliyet Kavramının Otelcilik Sektöründeki Yeri ve Önemi

Konaklama işletmelerinin yapısından kaynaklanan özellikleri, gerek yatırım gerekse işletme esnasındaki maliyet unsurları üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Konu, sektörel bazda ele alındığında sanayi ve hizmet işletmelerinin ürüne yönelik bazı temel farklılıkları söz konusudur. Konaklama işletmeleri çeşitli girdilerden yararlanarak hizmet üreten ve satan işletmelerdir. Bu işletmelerin maliyetlerinin genel karakterleri sanayi işletmelerinden farklılık göstermesi, bu işletmelerin maliyetlerinin sınıflandırılmasını da etkilemektedir (Yılmaz,2007, s.31-32).

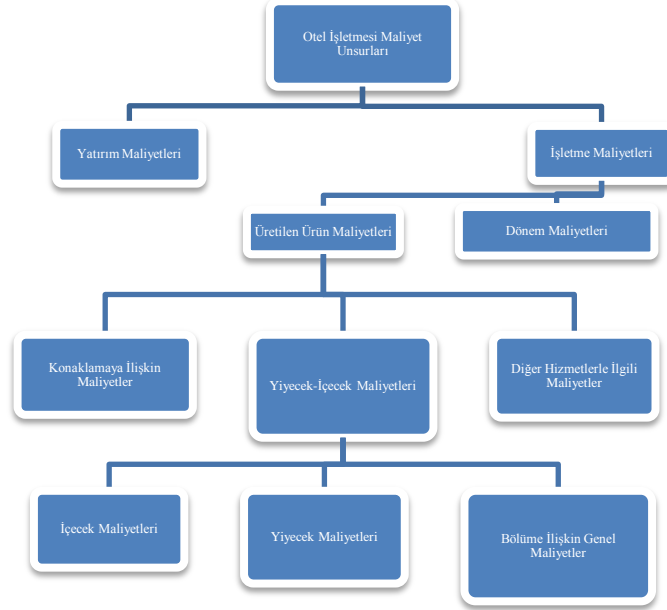
Sanayi ve hizmet işletmelerinin ürüne yönelik temel farklılıkları Tablo 1.1'deki gibidir:

Tablo 1.1 Sanayi ve Hizmet İşletmelerinin Temel Farkları

SANAYİ	HİZMET
-Ürün genellikle somut, elle tutulabilir yapıdadır.	-Servis genellikle elle tutulamaz yapıdadır.
Sahiplik genellikle satış yapıldığında transfer edilebilir.	-Sahiplik hakkının transferi zordur.0
-Ürün genellikle tekrar satılabilir.	-Servisin tekrar satışı zordur.
-Ürünlerin demonstrasyonu mümkündür.	-Servisin genelde satış öncesi demonstrasyonu olamaz.
Ürün depolanabilir.	-Ürün, depolanamaz.
-Tüketim üretimi izler.	-Üretimle tüketim genelde aynı zamanda olur.
-Üretim, satış ve tüketim genelde farklı mekanlarda yer alır.	-Üretim, tüketim ve bazen satış, aynı yerde olur.
-Şirket ve müşteri arasında dolaylı iletişim mümkündür.	-Çoğu zaman dolaysız iletişim gereklidir.

Kaynak: PIRNAR,İge, Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Karlılık Turizm Yıllığı 1994, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, 1994, s.259

Otel işletmesine dair maliyet unsurlarını ise Şekil 1.1'deki gibi özetlemek mümkündür. Ancak elbette farklı bakış açılarına (maliyetler hacim ile ilişkilendirilerek, bugüne veya geçmişe ait olup olmamasına bakılarak, alternatifleri dikkate alıp almamasına, vb.) göre yapılabilir. Ancak tablo, genel anlamda yatırım ve işletme faaliyeti esnasında otel işletmelerinin karşılaşıcağı maliyet unsurlarını yansıtmaktadır.



Şekil 1.1 Otel İşletmelerinde Maliyet Unsurları

Kaynak: YILMAZ, Yaşar: Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi, 3.baskı, Ankara 2007, s.32.

Otelcilikte yatırım; “otel işletmesinin amacını teşkil eden faaliyetlerin tatmin edici koşullar içerisinde yürütülmesi, rekabet gücünün korunabilmesi için bir yıldan daha uzun süre ile kullanılabilir kapital mallarının tedarik edilmesi ve faaliyetlerin aksamadan devam etmesi için işletme bünyesinde bulunması zorunlu asgari miktardaki kapital elemanlarının satın alınmasıdır” şeklinde tanımlanabilir (Olalı ve Korzay, 1993., s.93).

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

- Arazi maliyetleri
- Arazi üstü tesislere ilişkin maliyetler

- Yatırım dönemi fazlaları
- İşletme sermayesi kalemleri
- Diğer yatırım maliyetleri

İşletme maliyetleri ise, işletmede alınacak kararlara doğrudan etki eden maliyet unsurlarıdır. İşletme maliyetlerini yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere 2 ana grupta toplamak mümkündür.

- Dönem maliyetleri
- Üretilen mal ve hizmetlerin maliyetleri

Dönem maliyetleri; konaklama işletmesinin tümünü ilgilendirmekle birlikte, üretilen mal ve hizmete direkt olarak yüklenemeyen, ancak dönem sonunda gelirlerden düşülebilen maliyet türüdür. Her ne kadar bu ifade diğer işletmeler için de geçerli olmakla birlikte, konaklama işletmelerinde bazı farklılıklar arz etmektedir. Örneğin; birçok işletme için haberleşme giderleri sadece işletmeye aitken, konaklama işletmelerinde bunun bir kısmı müşteriden tahsil edilmektedir (Yılmaz, 2007, s.33).

Mal ve hizmet üretimi ile ilgili maliyetler de şu ana başlıklar altında toplanabilir:

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

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

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

Bölüme ilişkin genel maliyetler ise; bölümün faaliyetini devam ettirebilmesi için katlanmak zorunda kaldığı (ekipman, depozito, kırtasiye, menü kapları vb.) maliyetler olarak ifade edilebilir.

Konaklama sektöründe maliyet kavramının önceliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Sektörde zamanın stoklanamayışı nedeniyle, o gün satılmayan mal ve hizmetlerin büyük bir çoğunluğu işletme için bir kayıp olmakta, bu da maliyetleri artırmaktadır.

Örneğin; 500 yataklı bir konaklama tesisinde 100 yatağın o gece boş kalmasını diğer günlerde telafi etmek mümkün değildir.

- Üretim işletmelerindeki giderlerin yapısı standartlaştırmaya uygun bulunmakta ve üretimin parasal standardı ortaya çıkabilmektedir. Yani, üretilen mamulün birim maliyeti bulunurken veya standart birim maliyeti hesaplanırken, birim maliyet içindeki işçilik gideri hesaplanabilmektedir.
- Emek yoğun bir sektör olması nedeniyle personel giderleri oldukça yüksektir.
- Bu sektörde üretilen ürün için endüstriyel işletmelerde olduğu gibi ilk madde ve malzemenin yararlanma yerine ilk madde ve malzeme maliyetleri söz konusudur. Diğer bir ifade ile üretimde kullanılan girdiler aynı zamanda tek başına bir ürün niteliğinde olabilmektedir. (Baklavada kullanılan tereyağının, kahvaltı salonunda müşteriye sunulması gibi).
- Konaklama sektörünün yatırım projelerinde sabit sermaye oranı oldukça yüksektir.
- Üretim işletmelerinde birim maliyetlerin önemli bir kısmını değişken maliyet unsurları oluşturur. Üretim arttıkça birim üretime düşen sabit maliyet payı azalacağından , üretimin birim maliyeti düşecektir (Yılmaz, 2007, s.34-35).

1.3.4.5 Tekdüzen Hesap Çerçevesi

Maliye ve Gümrük Bakanlığı, 213 sayılı V.U.K. 'nun 175 ve mükerrer 257. maddelerinin kendisine verdiği yetkiye dayanarak, 26 Aralık 1992 tarih ve mükerrer 21447 sayılı Resmi Gazetede, Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği yayınlanmıştır. 1.1.1994 tarihinden itibaren yürürlüğe giren bu tebliğde, aşağıdaki konularda düzenleme yapılmıştır (Çetiner, 2002, s.45-47-48-49-50).

- Muhasebe Temel Kavramları
- Muhasebe Politikalarının Açıklanması
- Mali Tablolar İlkeleri
- Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Sunulması
- Tekdüzen Hesap Çerçevesi, Hesap Planı ve İşleyişi

Tebliğ kapsamına giren tüm işletmeler muhasebe kayıtlarını tebliğde yer alan Tekdüzen Hesap Planına uygun olarak tutmak ve mali tablolarını da tek tip olarak hazırlamak zorundadır.

Tekdüzen Muhasebe Sisteminin 7. Grup hesapları maliyet hesaplarıdır. Yukarıda belirtilen Resmi Gazetenin 101-110. Sahifelerinde maliyet hesapları ile ilgili açıklamalar yer almaktadır. Tebliğe göre, “Maliyet hesapları, mal ve hizmetlerin planlanan biçim ve niteliğe getirilmesi için yapılan giderlerin toplandığı ve maliyet unsurlarına dönüştürülerek izlendiği hesaplardır.”

Giderlerin bölümlenmesi ve büyük defterde izlenmesinde iki seçenek önerilmiştir. İşletmeler kendi organizasyon yapılarına, büyüklüklerine ve ihtiyaçlarına göre 7A ve 7B seçeneğinden birini uygulayacaklardır.

1.3.4.5.1 7/A Seçeneğinde Maliyet Hesapları

Bu seçenekte giderler, büyük defterlerde fonksiyon esasına göre belirlenmiştir. Buna göre maliyet hesap grupları şöyledir:

- 70 Maliyet Muhasebesi Bağlantı Hesapları
- 71 Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri
- 72 Direkt İşçilik Giderleri
- 73 Genel Üretim Giderleri
- 74 Hizmet Üretim Maliyeti
- 75 Araştırma Geliştirme Giderleri
- 76 Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri
- 77 Genel Yönetim Giderleri
- 78 Finansman Giderleri

Bu bölümde yer alan ve yukarıda sıralanan Maliyet Hesap Gruplarının her biri büyük defter hesabı düzeyinde gider hesapları, yansıtma hesapları ve fark hesapları olarak bölümlenmiştir. Buna göre maliyet hesapları, fiili maliyet veya standart maliyet yöntemleri gibi farklı maliyet hesaplama yöntemlerine uygulama imkanı verecek şekilde oluşturulmuştur (Çetiner, 2002, s.45-47-48-49-50).

Gider hesapları, dönem içinde yapılan ve tahakkuk ettirilen giderlerin izlendiği ve borçlarına kaydedildiği hesaplardır.

Gider yansıtma hesapları, fiili maliyetlerin uygulandığı durumlarda gider hesaplarında toplanan giderlerin tümünün, standart maliyet yönteminin kullanılması durumunda ise,

bunlara göre saptanan giderlerin ilgili hesaplara yansıtılmasını sağlamak amacıyla kullanılan hesaplardır.

Fark hesapları ise, standart maliyet sisteminin uygulanmasında, fiili giderlerle standart giderler arasındaki farkların kaydedildiği hesaplardır. Bu hesaplar, standart maliyet muhasebesi sistemi uygulayan işletmelerce kullanılmaktadır.

Maliyet Muhasebesi Bağlantı Hesapları, genel muhasebe ile maliyet muhasebesinin birbirinden ayrı olarak yürütülmesinin istenmesi durumunda genel muhasebe ile maliyet muhasebesi arasında bağlantıların kurulmasını sağlamak amacıyla kullanılır. Konaklama işletmelerinde bölüm ayrılığı söz konusu olmayıp, bölüm birliği esastır. Konaklama işletmelerinde ticaret muhasebesi ve maliyet muhasebesi uygulamaları birlikte yürütüldüğünden (70 MALİYET MUHASEBESİ BAĞLANTI HESABI) kullanılmayacaktır.

Maliyet hesapları içinde yer alan (74 HİZMET ÜRETİM MALİYETİ) hesabı, hizmet işletmeleri ile ilgilidir. Hizmet işletmelerinde 71, 72, 73. Gruplarda yer alan hesaplar kullanılmayacaktır. Bu hesaplar yerine (74 HİZMET ÜRETİM MALİYETİ), hesap grubu kullanılacaktır.

Buna göre konaklama işletmeleri 71, 72 ve 73.gruplarda yer alan hesaplar yerine, 74.grupta yer alan hesaplar ile maliyetlerini izleyecektir(Çetiner, 2002, s.45-47-48-49-50).

(740 HİZMET ÜRETİM MALİYETİ) hesap grubu şöyle bölümlenebilir.

- 740.00 Konaklama Maliyetleri
- 740.01 Yiyecek-İçecek Maliyetleri
- 740.02 Telefon-Telefax Maliyetleri
- Diğerleri

Sistemin uygulanmasında eş zamanlı kayıt sistemi benimsenmiştir. Giderler yapıldıkları anda ilgili büyük defter hesaplarına fonksiyon esasına göre kaydedilirken, söz konusu giderler aynı zamanda yardımcı defterlerde gider çeşitleri hesaplarına ve gider yeri hesaplarına kaydedilecektir(Çetiner, 2002, s.45-47-48-49-50).

1.3.4.5.2 7/B Seçeneğinde Maliyet Hesapları

Bu seçeneğe göre işletmeler 79 no.lu gruptaki maliyet hesaplarını kullanacaklardır. Bu uygulamada kullanılacak maliyet hesap grupları şöyle belirlenmiştir.

79 GİDER ÇEŞİTLERİ

- 790 İlk Madde ve Malzeme Giderleri
- 791 İşçi Ücret ve Giderleri
- 792 Memur Ücret ve Giderleri
- 793 Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmetler
- 794 Çeşitli Giderler
- 795 Vergi, Resim ve Harçlar
- 796 Amortismanlar ve Tükenme Payları
- 797 Finansman Giderleri
- 798 Gider Çeşitleri Yansıtma Hesapları
- 799 Üretim Maliyeti Hesabı

Bu uygulamada; giderler büyük defterde maliyet dönemi boyunca çeşit esasına göre izlenir. Maliyet çıkarma dönemlerinde, söz konusu giderler gider dağıtım tablosu aracılığı ile fonksiyonlarına dönüştürülerek ilgili gider yerlerine ve hizmet veya mamul maliyetlerine veya sonuç hesaplarına aktarılır.

Gider çeşitlerinin fonksiyonlarına dönüştürülmesinde ve ilgili gider yerlerine yüklenmesinde, işletmeler isterlerse gider çeşidi hesaplarından ilgili gider yerlerine ve fonksiyonel gider hesaplarına aktarmalar yapılmasını gerektirecek kayıt düzenini seçerler. İsterlerse, eş zamanlı kayıt düzenini bu seçenek için de kullanarak, yardımcı defterlerde fonksiyonel gider hesaplarını ve gider yerlerini izleyebilirler. Böylece gider çeşitleri tahakkuk ettikçe ilgili büyük defter hesaplarında izlenirken; aynı zamanda yardımcı defterlerde fonksiyonlarına göre izlenip eş zamanlı olarak gider yerlerine aktarılabilirler (Çetiner, 2002, s.45-47-48-49-50).

İKİNCİ BÖLÜM

MALİYET KONTROL ve PLANLAMASI KONULARI

2.1 Otel Operasyonunun Muhasebe ve Kontrol Metotları Problemleri Açısından Temel Özellikleri

İyi tasarlanmış ve oluşturulmuş bir muhasebe bilgi sistemi, tüm geçerli ve doğru işlemlerin saptanmasını ve en kısa sürede kayıtlara alınmasını sağlayacaktır. Muhasebe bilgi sistemi; varlıkların ve ticari hizmetlerin/servislerin işletme içi ve işletme dışı gruplar arasında değiştirilmesi ve işletme içinde kullanılması ve aktarılması işlemlerinin, uygun hesaplara uygun zamanda doğru olarak kaydedilmesini sağlar. Ayrıca sistem faaliyet sonuçlarının tüm gerekli bilgilerle doğru olarak mali tablolarda açıklanmasını da sağlayabilir. Muhasebe sistemi işlevinin doğru bir şekilde çalışmasını sağlamak için etkili bir kontrol çevresi, uygun kontrol prosedürleri içermelidir. Bu görevlerin önemi ve güçlüğü tartışılmaz. Bu nedenle muhasebe departmanı çağdaş yönetim araçlarından yararlanmak zorundadır. Muhasebe departmanı geçerli, zamanlı ve doğru bilgiler üretebilecek bir yapıya sahip olabilmek için bir bilgi sistemine dönüşmek durumundadır.

Muhasebe sistemleri genellikle belli başlı muhasebe alt sistemlerinden meydana gelirler. Her bir alt sistem, kendilerine özgü işlemleri gerçekleştirmek üzere tasarlanmıştır. Bu alt sistemler işletmenin tipine göre farklılık gösterirken bütün muhasebe alt sistemleri işlemlerin gerçekleştirilmesi açısından takip edilen prosedürlere göre benzerlik göstermekle birlikte aslında ayırdırlar. Her bir muhasebe alt sisteminde takip edilen prosedürler aynı zamanda muhasebe döngüleri olarak da alınabilirler. Belli başlı muhasebe döngüleri şunlardır (<http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/03.htm>, Son Güncelleme Tarihi : 17.09.2014).

a. Gelir Döngüsü: Gelir döngüsü, gelir elde etmek amacıyla verilen hizmetleri ve üretim değişikliği ile ilgili faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler müşteri siparişlerinin alınması, müşteri profili, ürün dağıtımı, müşteriye hizmet götürülmesi ve işlemlerin faturalanmasını içerir.

b. Tedarik Döngüsü: Bu döngü hammaddelerin, malların, malzemenin satın alınmasını kapsar. Örneğin satınalma siparişlerinin hazırlanması, dağıtımı ile ilgili envanterlerin tutulması, alınan mal ve hizmetlerin ödenmesine ait envanterlerin tutulmasını içerir.

c. Üretim Döngüsü: Ürünün meydana getirilmesi ile ilgili faaliyetler kümesidir. Ürünün mühendislik tasarımının yapılması, örneğin miktar ve zamanı, üretim takviminin belirlenmesini kapsar. Ayrıca üretim prosesinde verimlilik ve kalite belirlemeleri bulunmaktadır.

d. Personel / Ödeme Döngüsü: İşçi alımı ve işçi maliyet ödemesi ile ilgili faaliyetlerdir. Başvurular hakkında bilgilerin toplanması, personel alımı, eğitimi ve çalışanların değerlendirilmesi ve ücretlerin belirlenmesi bu döngüdedir.

e. Finansal Yönetim Döngüsü: İşletmeye sabit bir finansal kaynak ulaşımının tahmini yönündeki faaliyetleri içerir. Örneğin, temel ana masraflar, yatırımların planlanması, işletme ve finansal bütçelerin hazırlanması, nakit akımlarının kontrolü, nakit alınımlarına işlenmesi gibi konuları içerir.

Yukarıda belirtilen beş temel döngünün, muhasebe bilgi sistemi ve yönetim bilgi sisteminin tüm bileşenlerinin ahenkli bir bütün oluşturması gerekmektedir. Bu da nitelikli personel istihdam edilmesi ile mümkündür.

Otel işletmelerinde muhasebe işletmedeki varlıklar ve kaynakların ilgili para ile ifade edilen değer hareketlerinin devamlı bir şekilde kaydı ve kontrolünü sağlar. Çeşitli hesap dönemlerinde elde edilen veriler çerçevesinde istatistikler sunar. Departmanların her birinin gelir ve giderleriyle ilgili değer hareketlerini tespit ederek sonuçta otel işletmesinin gelir ve gider bütününe ortaya koyar. Müşterilere sunulan oda konaklama ve diğer bütün hizmetlerin fiyatlarını belirler. Muhasebe kayıtlarına göre gerekli tedbirlerin alınması sağlanır (Çetiner, 2002 , s.33).

Konaklama işletmelerinde muhasebe bilgi sistemi bilgisayarlardan büyük yardım alır. Depolama sistemi, bilgisayarlarla denetlenmektedir. Satınalma tarafından alınan mallara ilişkin “Tesellüm Raporu” stoklara girilmekte ve departmanlar tarafından “Ambar Talep Fişleri” ile mal çekimleri yapıldıkça bu stok miktarı stoklardan otomatik olarak düşmektedir. Diğer yandan çekilen mal hangi tüketim merkezi için çekilmişse, onun stoğuna giriş yapmaktadır.

Alışveriş merkezleri veya sportif faaliyetlerdeki krediler müşteri kartına işlenmekle birlikte ayrı bir kalem olarak takip edilmektedir. Muhasebenin bir ünitesi olan maliyet kontrolü kısmı, stok kontrolleri bilgisayarla yaptığı için, ödenmez, ikram, indirim ve

animasyon gibi gelir getirmeyen kalemleri belirlemek suretiyle aylık maliyeti belirlemektedir.

Bir konaklama işletmesinde, bilgi sisteminin kurulmasıyla ilgili program, öncelikle temel faaliyet ünitelerinden başlaması gerekir. Genel olarak, bilgi iki geniş alanda ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri ön büro, diğeri ise arka bürodür.

Muhasebe, defter tutma ve diğeri bilgi sistemleri bu iki alan içinde gelişmektedirler. Ön büro bilgi akımı, müşterinin girişi ile kayıtlardan faturanın ödenmesine kadar sürmektedir.

Bilgi alanları;

- Satışlar ve grup rezervasyonları
- Normal rezervasyonlar
- Müşteri ile ilgili faaliyetler
- Müşteri ile ilgili bilgiler
- Önbüro müşteri hesapları

Arka büro bilgi akımı, genel muhasebe kayıtlarından ve yönetimin günlük olarak tutulduğu istatistiklerden kaynaklanmaktadır.

Arka büro ile ilgili bilgi alanları şunlardır;

- Personel giderleri
- Alacaklar, borçlar
- Stoklar
- Nakit giriş ve çıkışları
- Satın almalar
- Tüm departman giderleri
- Departman satışları (oda satışlarıyla ilgili olmayan)

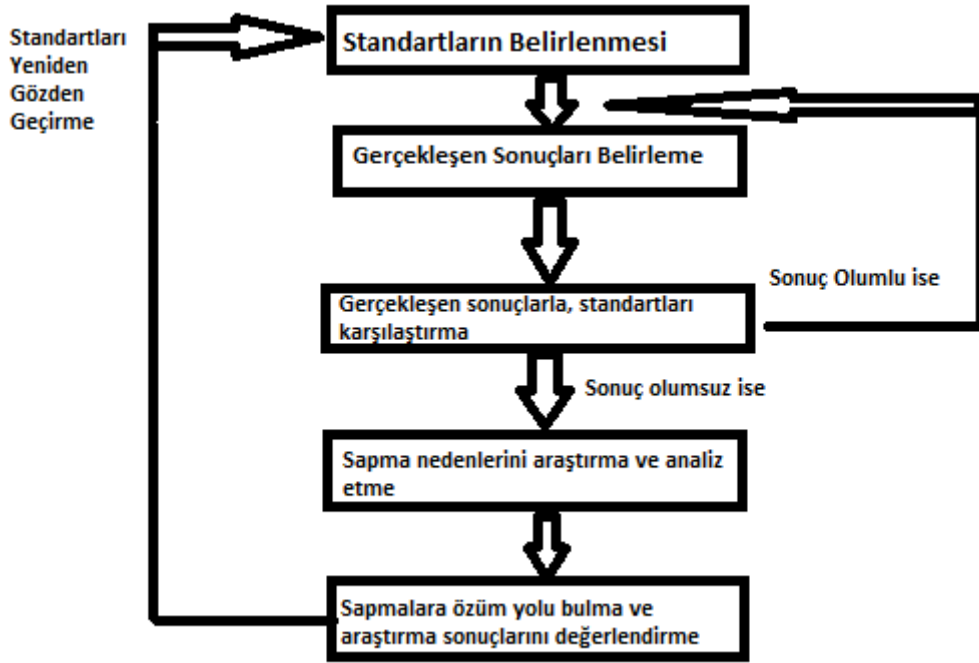
(<http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/03.htm>, Son Güncelleme Tarihi : 17.09.2014).

2.1.1 Kontrol Kavramı, İç Kontrol ve Maliyet Kontrol Kapsamı ve Amacı

Kontrol genel anlamıyla, planlanan bir amaca ulaşıp ulaşılmadığının araştırılmasıdır. Denetim ve kontrol aynı kökenden gelse de anlam olarak birbirinden farklıdır. Örneğin, denetim iş sürecinde bağımsız ve uzman kişiler tarafından yapılırken, kontrol ise bir sistem

içerisinde otomatik olarak yer alan veya iş sürecine dahil personel tarafından yürütülen kontrol faaliyetini kapsar.

Kontrol, bütçelenen (planlanan) rakamların gerçekleşen işletme sonuçlarına uyumunu gösteren bir dizi faaliyetlerden oluşur. Şekil 2.1’de görülebileceği gibi, kontrol işlemleri standartların belirlenmesi ile başlar.(Çetiner, 2002, s. 537):



Şekil 2.1 Kontrol Sistemleri

Kaynak: ÇETİNER, Ertuğrul, Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Gazi Kitabevi, 2002, s.537

İç kontrol ise farklı grupları ilgilendiren karmaşık ve dinamik bir kavramdır. İç kontrol, iç denetçiler, bağımsız denetçiler, yöneticiler, ortaklar gibi çok sayıda kişiyi ilgilendirir. İç denetçi, iç kontrol konusunda uzman bir kişi olarak çalışmalarını sürdürür. En üst düzeydeki yöneticinin temel sorumluluklarından birisi kontroldür (üretim kontrolü, stok kontrolü, personel kontrolü gibi).

Bağımsız denetçi ise, denetim çalışmalarının kapsamını belirlemek ve bir görüşe ulaşmak için müşteri olan işletmenin iç kontrol sistemini inceler ve değerler.

Muhasebeciler sık sık iç kontrol kavramını işletme içerisindeki kontrol olarak kullanırlar. Bu ifade 1949 yılında Committee Of the American Institute Of Certified Public Accountants (AICPA) tarafından tanımlanmıştır. AICPA, Amerikan Mali Müşavirler Enstitüsü kısaltılmışıdır.

İç kontrol sistemi; organizasyon planını, organizasyonun varlıklarını güvence altına almak, doğruluğunu kontrol etmek ve işletmenin muhasebe verilerine güvenilirliğini kontrol etmek ve faaliyet etkinliğini geliştirmek ve belirtilen politikaların içinde geliştirilen yöntemler ve önerilerden oluşur. Etkin bir iç kontrol sisteminin başlıca öğeleri; zamanında bilgi ulaştırılan iyi bir muhasebe sistemi, muhasebe sistemi ile beraber yazılı politika ve yordamlar, faaliyetlerin etkinliğini ölçmek için iyi düzenlenmiş bütçeler ve denetimdir.

Diğer bir ifadeyle iç kontrol, zamanın boşa geçirilmeden muhasebedeki hata ve yolsuzlukları mümkün olduğu kadar çabuk ortaya çıkarmak için önceden hareket etmeyi hedef belirten muhasebe bölümünün ve muhasebenin rasyonel bir organizasyonu olarak ifade edilmektedir (<http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/03.htm>, Son Güncelleme Tarihi : 17.09.2014).

İç kontrol ve iç denetim fonksiyonlarının benzer ve iç içe girmiş bir şekilde kullanıldığı görülse de iç kontrol ve iç denetimi birbirinden kesin çizgilerle ayırmak her iki fonksiyonun benzer görevleri üstlenmeleri, benzer amaçları kullanmalarından dolayı zorlaşmaktadır. Modern yazında her iki fonksiyonun farklı görevler üstlendikleri hakkında görüş birliği mevcuttur. Her iki fonksiyonun birbirinden ayrılmasının ancak ortak konularda beraber hareket etmelerinin gerekli olduğu kanısı yaygındır. Genel olarak bir tiplere yapmak için her iki fonksiyonun özelliklerini Tablo 2.1' deki gibi karşılaştırmak yararlı olacaktır (Kutlan, 1998, s.18).

Tablo 2.1 Kontrol ve İç Denetim Kavramları Arasındaki Farklar

Kontrol	İç Denetim
Yönetim sürekli bilgi, verimlilik ve karlılıkla ilgili bilgi akışı temini ve ekonomik bakış açısından yönetim kararlarının desteklenmesi ile görevli birimdir.	Durumsal ve anlık olarak işlev gören denetim birimidir.
Hedef saptanmasında aktif katılımı vardır. Ayrıca dolaylı olarak talimat verme yetkisini haiz olarak üst yönetime bağımlıdır.	Tarafsız ve bağımsız birimdir. Şirket hedefleri ile ilgisi sadece risk minimizasyonu ile kısıtlıdır. Hedef saptanmasında katılımı yoktur.
Şirket hedefi ile ilgili tüm verileri sürekli değerlendirerek yönetime raporlar.	Sadece denetim sahasında görevini ifa eder. Denetim sonuçlarını raporlar.
Görevini yerine getirirken yönetim muhasebesi tekniklerini kullanır.	Görevini yerine getirirken bütün denetim tekniklerini kullanır.
Hareket noktası geleceğe yönelik kararların desteklenmesidir.	Hareket noktası geçmişe yönelik işlemlerdir.
Verilerin doğru olduğu varsayımından hareket eder.	Verilerin doğruluğunu denetler, gözden geçirir.
Verilerin yönetim hedeflerine uygunluğunu araştırır ve verilerin kararları destekleme etkinliğini sorgulayıcı denetimlerin yapılmasını temin eder.	Verilerin mevcut şirket içi düzenlemelere olan uygunluğunu inceler.

Kaynak: KUTLAN, S. (1998), Maliyet Kontrolü (Cost Controlling) ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Alfa Yayıncılık.

İşletmeler varlıklarını korumadıkları sürece yüksek miktarda nakit ve mal kaybına uğrarlar. Bunları korumanın en iyi yolu da iç kontrol yapısıdır. Bilindiği üzere; işletmenin varlıklarını ve muhasebe kayıtlarının güvenilirliği ve kesinliğini sağlamak amacıyla yönetimin kullandığı prosedürler ve politikaların toplamına iç kontrol denir. Ancak yönetim sadece güvenilir kayıtlar ve varlıkların korunmasını istemez bunun yanında

çalışanların prosedürlere ve prensiplere uygun çalışmalarının sağlanmasına ve etkin işlemlerin devamını ister.

İşletmelerde iç kontrol sisteminin kurulmasından ve devam ettirilmesinden yönetim sorumludur. Ayrıca iç kontrol sisteminin etkinliğinin sürekli olarak denetlenmesi gerekli değişikliklerin yapılması da bu sorumluluğun devamıdır. İşletmeye bu konuda iç denetçiler yardımcı olur. Bağımsız denetçilerin danışmanlık hizmeti dışında, asıl sorumlulukları iç kontrol sisteminin kurulması değil, değerlendirilmesidir. İç kontrol sisteminin tasarlanması bununla beraber mali müşavirlik firmaları tarafından bir danışmanlık hizmeti altında ayrı bir iş olarak işletmelere sunulmaktadır.

Kontrolün çeşitli düzeyleri şunlardır;

- Hataları önleme,
- Hataları ortaya çıkarma,
- Kayıpların en aza indirgenmesi,
- İyileştirme,
- Sorgulama.

Muhasebe kontrol sistemi ile ilgili tüm usul ve yöntemleri belirleme yetkisi yönetimde olması; muhasebe kontrol sisteminin, yönetim kontrol sisteminin bir alt sistemi olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan yönetim işlevleri içinde iç kontrol sistemini ele alırsak; planlama, örgütleme, yöneltme, eş güdümlenme (düzenleştirme) ve denetim birbiri ile ilişkili ve birbirlerinin tamamlayıcısıdır.

Bir işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin bulunması mali tablolarda hata ve düzensizlik bulunma olasılığını azaltır, bireysel zayıflıklara karşı koruma sağlar, mali raporların doğruluk ve güvenilirlik derecesini artırır.

İç kontrol işletme yönetiminin bir fonksiyonudur. İşletmelerin büyümesi, faaliyetlerinde karmaşıklığın artması, işlem sayısının çoğalması, aktifin korunması, hata hilelerin giderilmesi, gelir ve gider unsurlarının saptanması, işletme politikasının değerlendirilmesi, önceden saptanmış kıstaslarla karşılaştırılabilir ve güvenilir verilerin toplanması yönetim için bir zorunluluk olmuştur. İşletmedeki veriler ve muhasebe bilgileri verimlilik ve iktisadilik ilkelerine uygun olarak temin edilmelidir. Şöyle ki; bunları temin etme masrafları elde edilecek kardan fazla olmamalıdır.

Bir işletmede iç kontrol sisteminin etkinliği muhasebe bilgi sisteminin etkinliğine bağlıdır. Üst yönetim önce işletmenin finansal risklerini ve muhasebe risklerini belirlemelidir daha sonra bu risklerden kaçınmak için veya bu risk derecelerini düşürmek için politikalar usuller ve yöntemler kabul edilmeli ve ilgili personele iletilerek, personel bilgilendirilmelidir. Bu politikalar ve prosedürler iç kontrol sistemini oluşturur ve iç kontrol sistemi işletmenin varlıklarını korumak, işletme bilgilerinde doğruluk ve güvenilirliği sağlamak, faaliyet politika ve yasalara uygunluğunu sağlamak, kaynakların ekonomik ve verimli kullanımını sağlamak, belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak için muhasebe bilgi sistemi ile bütünleşik çalışır (<http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/03.htm>, Son Güncelleme Tarihi : 17.09.2014).

2.2 Fiyatlama ve Fiyatlama Yaklaşımları

Genel anlamda tüm mal ve hizmetlerde fiyatların düşmesi (diğer faktörler aynı kalmak koşuluyla) talebi genişletir. Bunun yanında, fiyatlarda meydana gelen artış ise aynı şartlar altında talebi daraltır. Yani talep fiyatın azalan bir fonksiyonu olmaktadır. Fiyat mıknaıtıs gibi bazı müşterileri çekerken bazılarını da o maldan uzaklaştırır. Zira bazı müşteriler ürüne ilişkin algılamalarını fiyat temeline dayandırırılar (Yılmaz, 2007, s.127).

Fiyat belirleme ihtiyacı iki nedene bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Birincisi, işletmenin yeni faaliyete geçmesi veya menüyü tamamen yenileme ihtiyacından, ikincisi ise, maliyet artışlarını yansıtmak, satış hacmini arttırmak, ya da rekabete karşılık vermek için fiyatlar gözden geçirilmektedir (Başer, 1995, s.59).

Uygulanacak fiyatlar; işletme amaçlarına uygun olmalı, pazarlama, finansman ve yönetim politikaları ile paralellik arz etmesi önemlilik arz etmektedir. Yiyecek içecek fiyatı çok yüksek belirlenirse, müşteriler bu fiyattan satın almaktan kaçınabilir. Şayet müşteri belirli bir fiyattan yiyecek-içecekleri satın almayı arzuluyorsa, işletme bu istekleri dikkate almalı ve bu fiyattan yaratmalıdır (Yılmaz, 2007, s.129).

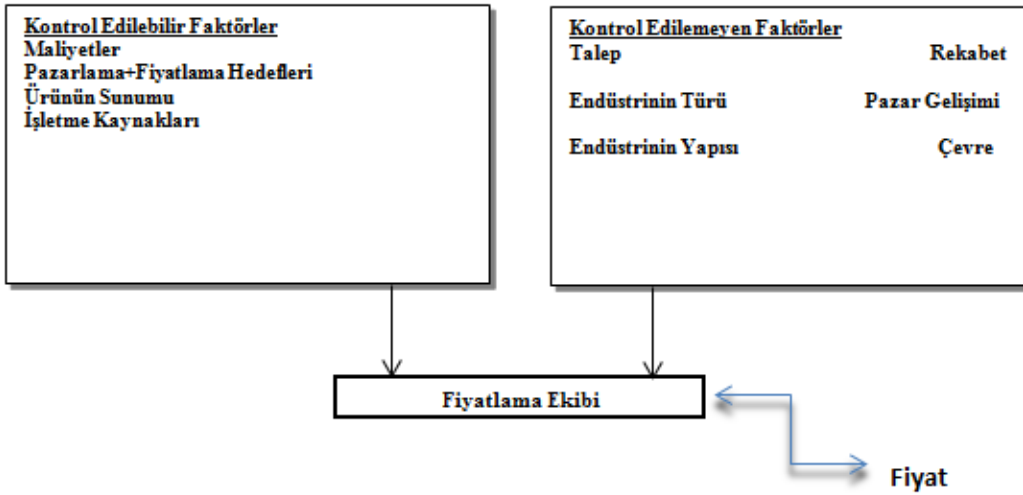
2.2.1 Fiyatlama Politikasının Belirleyicileri

Fiyatlama kararını etkileyen faktörleri Şekil’de görüldüğü gibi iki grup altında toplamak mümkündür. Bunlar;

- Kontrol edilebilen faktörler; işletmenin kontrol altına alabileceği faktörlerdir.

- Kontrol edilemeyen faktörler; işletme tarafından kontrol edilemeyen veya çok az etkili olabildiği, daha çok yakın ve uzak ticari çevredeki faktörler olup fiyatlandırma kararını etkilemektedirler.

Fiyatlamada dikkate alınması gereken hususları Şekil 2.2'deki gibi açıklamak mümkündür.



Şekil 2.2 Fiyatlandırma Kararını Etkileyen Faktörler

Kaynak: YILMAZ, Yaşar: Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi, 3.baskı, Ankara 2007, s.130.

- **Rekabet :** Rekabetçi fiyatlandırma yaklaşımı tek başına tavsiye edilmese de hiçbir işletme rakiplerinin fiyat seviyelerini bilmeden fiyatlarını belirleyemez. Müşteriler giderek fayda bilincinin farkına varmaktadır. Dolayısıyla “bekle ve gör” veya reaksiyoner yönetimi kullanmaktan çok, bir işletmenin fiyat değişikliklerinin rakiplerinkini nasıl etkileyeceğini hesaplayan bir yaklaşım kullanılması işletme için daha etkilidir.
- **İşletme Hedefleri:** Fiyatlar, işletme hedeflerine uygun olarak belirlenmelidir. Örneğin bu hedefler; kar seviyesi, pazar payı veya satış hacmi hedefleri kavramıyla ifade edilebilir. Yiyecek-içecek faaliyetlerinde brüt ve net kar olmak üzere iki kar çeşidinden söz edilebilir. Brüt Kar = Net kar+Genel Maliyetler veya Net kar = Brüt Kar – Genel Maliyetler şeklinde bu durum ifade edilebilir (Yılmaz, 2007, s.130-131).

- **Müşteri tipleri:** Fiyatların belirlenmesinde müşteri tipleri anahtar bir rol oynar. Müşterilerin fiyat artış ve azalışlarına duyarlılığı ve hitap edilen pazara göre fiyatlarda farklılaştırmaya gidilebilir.
- **Tamamlayıcı Hizmetler ve Olanaklar:** Bir işletme her bir ürünü tek tek fiyatlamak ve diğerleri üzerindeki potansiyel etkisini görmemezlikten gelmek yerine fiyatlamaya “portfolio yaklaşımı” uyarlamalıdır.
- **Müşteri Talep Hacmi:** Çoğu konaklama hizmetlerine olan talep sezona, aya, haftaya, hatta haftanın günlerine göre değişmektedir. Turizm özelliğinin stoklanamaz özelliği nedeniyle işletme yöneticileri üzerinde bu dönemde baskı yoğunlaştığından oda fiyatları başta olmak üzere fiyatlarda farklılaşmalar bu dönemde görülebilir.
- **Maliyetler:** Fiyatların belirlenmesinde maliyetler önemli bir etkidir. Menü, müşteriyi tatmin ettiği kadar, arzu edilen kar seviyesine ulaşmayı da sağlamalıdır. Kar hedefi temel kriterdir. Bu nedenle geleneksel yaklaşım, standart reçetenin baz alınarak fiyatlamının yapılması esasına dayanır.
- **İşletme İmajı ve Durumu:** Fiyatların işletme imajı ve durumu ile tutarlı olması gerekir. Örneğin prestij ve delüks imajı vermek isteyen bir otel işletmesi fiyatlarını ortalama düzeyin üzerinde belirleyebilir. Diğer taraftan ekonomikliği öne çıkaran bir konaklama işletmesinin tam tercih yapması söz konusudur.
- **Pazarlama Karması ve Stratejisi Arasındaki Tutarlılık:** Burada pazarlamanın geleneksel 4P’si olan; ürün, fiyat, yer ve promosyon karması elemanlarının mümkün olduğu ölçüde tutarlılığının sağlanması gereklidir (Yılmaz, 2007, s.132) .

Birçok firma ürettikleri mal ya da hizmetlerinin yaşam seyrine uygun farklı fiyatlar uyguladılar. Mamul fiyatlamasında kullanılacak dört temel strateji şunlardır:

- Kaymağı hızlı toplama (Yüksek fiyat / yüksek promosyon stratejisi)
- Kaymağı yavaş toplama (Yüksek fiyat / düşük promosyon stratejisi)
- Hızlı nüfuz etme (Düşük fiyat / yüksek promosyon stratejisi)
- Yavaş yavaş nüfuz etme (Düşük fiyat / düşük promosyon stratejisi)

Piyasanın kaymağını alma fiyatlamasında işletme, malının veya hizmetinin ilk kullanıcıları olmak isteyen bazı müşteriler olduğuna inandığı için oldukça yüksek fiyat uygular. Kaymağı alma fiyatlaması sunidir. Çünkü firma belirlediği bu fiyatı kademeli

olarak aşağı çekeceğini bilir. Nüfuz etme fiyatlaması bunun tersine fiyat düşük tutularak, mal ve hizmetin tutundurması uzun bir süreye yayılır.

2.2.1.1 Karlılık ve Diğer Amaçlar

Fiyatlar ya hedeflenmiş belli kar düzeyine ulaşmak için (hedef fiyatlama), ya da maksimum kar elde etmek için saptanır (kar maksimizasyonu). Hedef fiyatlar genellikle yatırımın ve satışların belli bir yüzdeyle geri dönmesi olarak bilinir. Kar maksimizasyonu ile işletme maliyet ve müşteri talep tahminlerine dayalı olarak kendisine en fazla karı getirecek fiyatı saptar. Hedef fiyatlama uzun dönemde başvurulabilecek uygun bir yöntem iken, kar maksimizasyonu hedefleri daha çok kısa vadede kullanılabilir (Yılmaz, 2007, s.133).

2.2.1.2 Pazarın Durumu

-Rekabet Durumları: Benzer faaliyetin yoğunlaştığı, rekabetin bol olduğu bölgede otelin uygulamak istediği fiyat en kritik faktördür. Bu durumda talep, fiyat seviyesine çok duyarlı olacağından oda fiyatlarındaki en küçük artış, talepte önemli azalışa neden olabilir. İşletme, rekabetçilere göre ürün farklılaştırması yaptıkça, bağımsız bir fiyat politikası izleme imkanı artacaktır.

-Talep Elastikiyeti: Fiyattaki küçük bir değişimin, talep edilen miktarda önemli etkisi varsa elastik talepten bahsedilir. Fiyattaki önemli değişim, talep edilen miktarda az değişime sebep oluyorsa, talep inelastiktir. Talebi etkileyen önemli faktörlerden biri ikamenin varlığıdır.

-Ürünün Yapısı: Bazı ürünler homojendir, bazıları heterojendir. İki ayrı otel, bir oda için aynı fiyatı isteyebilirler. İkisinde de hizmetin kalitesi, atmosfer ve yemek olanakları oldukça farklı olabilir. Sunulanlar benzer olsa da, hizmetin yapısı ve kalitesinde farklılık olacaktır, aynısunulamaz. Psikolojik fiyatlama, sunulan farklı hizmete müşterinin ne ödemeyi beklediğine göre belirlenir. Farklılık fazlalaştıkça, daha yüksek fiyatlar koyulabilir (Angay, 2003, s.34).

2.2.1.3 Faaliyet Maliyetleri

- **Maliyet Yapısı:** Maliyet yapısı, maliyet ile satış fiyatı arasındaki bağın yapısını belirler. Bir ürün 1 TL'ye alınıp 1,5 TL'ye satılıyorsa maliyet ile satış fiyatı arasındaki bağ direkttir, ancak bir oda satılırken 150 TL fiyat konuluyor ve

değişken maliyetleri 30 TL oluyorsa bağ çok belirsiz ve endirektir. Bu yüzden fiyatlama politikası yaklaşımı, faaliyet maliyetlerine dayalı olmaktan çok Pazar durumu yönüne gitmelidir (Angay, 2003, s.35).

- **Fiyat Koyma Aralığı:** Fiyat koyma aralığı kavramı, operasyonun maliyet yapısı tipinden çıkar. Kısa dönemde sabit maliyetler sabittir. Kısa dönemde değişken maliyeti aşan herhangi bir fiyat, sabit maliyetler ve net gelire katkıda bulunacaktır. Değişken maliyetler düştükçe, kısa dönemde katkı yaratacak olan fiyat aralığı daha geniştir. 1 TL'ye alınan bir ürünün piyasa fiyatı 1,5 TL ise kısa dönemde 1 TL ile 1,5 TL arasındaki fiyat, katkı yaratacaktır.

Fiyat koyma aralığı arttıkça, fiyatlama problemi zorlaşacak, otellerin yeni fiyatlama buluşları yaratma olanakları artacaktır (Angay, 2003, s.35).

2.2.1.4 Politik, Yasal ve Diğer Faktörler

Fiyat blokajı, taban fiyat, tavan fiyat uygulamaları olabilir. Fiyat konusunda devlet müdahaleci, dengeleyici olabileceği gibi, hiçbir etkisi de olmayabilir. Örneğin, ülkemizde Turizm İşletmeleri Yönetmeliği'ne göre tek kişilik oda fiyatı, çift kişilik oda fiyatının %80'ini aşmamaktadır. Ülkede izlenen kur politikası da belirleyici bir faktördür.

İşletmenin iç turizme mi, dış turizme mi hitabettiği ve bulunduğu yer de fiyatlamayı etkiler (Angay, 2003, s.36).

2.2.2 Fiyatlama Yaklaşımları

Normal mallarda fiyatların düşmesi (diğer etkenler aynı kalmak koşuluyla) talebi genişletir. Bunun yanında, fiyatlarda meydana gelen artış ise aynı şartlar altında talebi daraltır. Yani talep, fiyatın azalan bir fonksiyonu olmaktadır. Fiyat bazı müşterileri çekerken bazılarını uzaklaştırır. Bu durum, müşterilerin ürüne ilişkin algılamalarını fiyat temeline dayandırmalarından kaynaklanır.

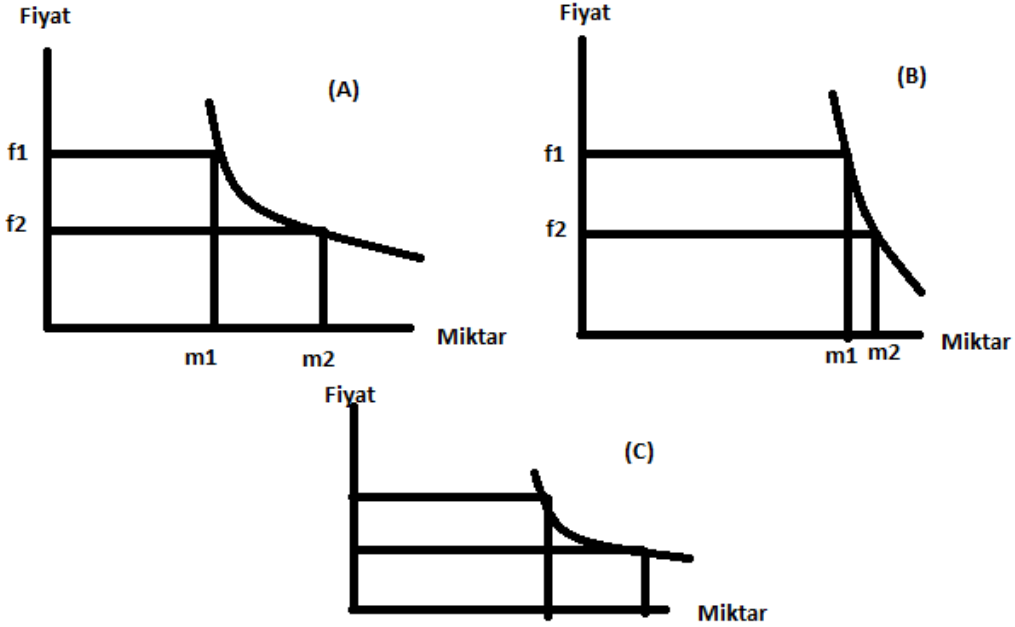
Fiyat değişmelerine bağlı olarak tüketicilerin o mal ve hizmete duyarlılığını ölçmek talep elastikiyeti olarak adlandırılır (Yılmaz, 2007, s.128).

Fiyat ile miktar arasındaki ilişki Şekil 2.3'teki gibidir.

Buna göre;

- (A), fiyat arttığında talep miktarında düşme, azaldığında artma görülmesini,

- (B), talebin elastik olmadığı bir durumda tüketicilerin fiyatlara duyarlı olmamasını,
- (C) ise talep elastik iken tüketicilerin fiyata daha duyarlı olduğundan bu durumda talep eğrisinin daha yatık olduğunu şematize etmesi açısından önemlidir.



Şekil 2.3 Fiyat-Miktar İlişkisi

Kaynak: YILMAZ, Y. (2007), Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Detay Yayıncılık, Ankara, s.128.

Elbette fiyatla miktar ilişkisi bazı varsayımlara dayanır. Çoğu tüketicinin özellikle yüksek fiyatla kaliteyi özdeşleştirdiği ve müşterinin ürüne ilişkin yeterli bilgi ve birikime sahip olmadığı durumlarda kıyaslama temelli fiyat kullanılmaktadır.

Rekabeti olan mal ve hizmetlerin fiyatları arasındaki fark, genelde minimum düzeydedir. Bu durumda tüketici fiyatı yüksek olan ürünü sever, çünkü müşteri burada ek bir kalite farkı algılar.

Prestij peşinde koşan tüketicinin ürün algı eğrisi Şekil 2.4'teki gibidir. Fiyat yükselirken talep de belli bir noktaya kadar yükselir. Fiyat ne kadar yüksekse, bazı müşteri gruplarına mal ve hizmetler o kadar prestijli gözükmektedir.



Şekil 2.4 Prestijli Olan Ürünün Talep Eğrisi

Kaynak: YILMAZ, Y. (2007), Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Detay Yayıncılık, Ankara, s.128

2.2.2.1 Maliyet Yönlü Fiyatlama Yaklaşımı

Maliyete dayalı fiyatlama yönteminde temel kriter, maliyetlerin karşılanması ve başa baş noktasıdır. Fiyatlama hedeflerine ilişkin stratejiler belirlendikten sonra işletme çeşitli fiyatlama tekniklerinden bilinçli bir seçim yapabilir (Yılmaz, 2007, s.134).

Etkili bir fiyatlama politikasının ana amacı, ürün başına kar azami edilirken, müşteri gözünde paranın değer algısını sürdürmeyi garantilemektir. Bu amaca rağmen, geleneksel fiyatlama yaklaşımı, ürünün üretilme maliyetine bir miktarın eklendiği maliyet artı tekniklerine dayanma eğilimindedir. Fiyatlama politikası sadece direkt maliyetler veya ilk madde ve malzeme maliyetlerine dayanıyorsa, bu maliyetlerle satış fiyatı arasındaki fark, bütün diğer maliyetleri karşılayıp tatminkar bir kar miktarı bırakmaya yetmelidir (Angay, 2003, s.36).

2.2.2.1.1 Maliyet Artı Temeline Göre Fiyatlama

Maliyet artı fiyatlama; “Mark-up” fiyatlama olarak da adlandırılır. Bu yöntemde belirli bir yiyecek ve içeceğin birim başı maliyetine % olarak belirli bir kar marjı eklenerek satış fiyatına ulaşılır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, birim maliyete eklenecek %’nin ne

olması gerektirir. Diğer bir ifade ile hangi maliyetlerin kullanılacağına ilişkindir (Yılmaz, 2007, s.135).

Fiyatlamaya ilişkin toplam maliyet yaklaşımında şu hususlar dikkate alınır.

- Sabit ve değişken maliyetler hesaplanır.
- Talep ve satış hacmi belirlenir.
- Belirli bir kar marjı eklenir.

Maliyet artı, tam maliyet (gerçek maliyet) esasına dayanmaktadır.

Maliyet artı fiyatlamaya şu şekilde formüle edilebilir.

Maliyet (M) + Brüt Kar (B) = Fiyat (F)

Örneğin; Toplam maliyeti 100 TL olan bir ıstakozun %300 kar marjlı satış fiyatı;

$$100 + \%300 (300) = 400 \text{ TL}$$

Burada net maliyet / net gelir oranı ise 100/400'den %25 olmaktadır.

- **Avantajları;** Anlaşılması ve uygulaması fazla karışık olmamakla ve satış hedeflerine ulaşabildiği takdirde hedeflenen kara da ulaşabileceği gibi objektif verilere dayandığından yanılma olasılığı düşüktür.
- **Dezavantajları;** Belirlenen fiyat ile işletme fiyatı birbirine uymayabilir, bunun yanında pazardaki talep dikkate alınmadan satış tahminleri yapıp; enflasyon, Pazar koşulları, üretim gibi maliyet faktörleri göz ardı edilmektedir. Kar marjı yüksek tutulduğu oranda satış fiyatı da yükselecektir. Bu eğilimin fiyatlamada hakim olması, belirli vadede ürüne olan talebi düşürebilir (Yılmaz, 2007, s.136).

2.2.2.1.2 Maliyet Yönlü Fiyatlamaya Yaklaşımının Eleştirisi

Bu yöntemin anlaşılması kolay, uygulaması basit olduğundan otel endüstrisinde kullanımı yaygındır. Maliyetteki değişimler kolayca talebe yansır, maliyet rakamlarının işletme tarafından hazırlanması, bu kararların güvenilirliğini artırır, fiyatlar hızla değiştirilir ve kontrolü daha kolaydır.

Bu yöntem, maliyete dayalı olup ürün veya hizmete olan talebi dikkate almaz. Maliyete yönelik endüstrilerde bu yöntem daha çok benimsense de, pazara yönelik endüstrilerde gelişigüzel uygulanması tamamen mantıksızdır. Otel odası fiyatlarında bu yöntemin

kullanılması için daha da az gerekçe vardır, oda fiyatının direkt maliyeti satılan fiyatın çok altında olabilir, bu yüzden aralarındaki bağ belirsiz ve endirektir (Angay, 2003, s.38).

2.2.2.2 Karlılığa Dayalı Fiyatlama Yöntemleri

2.2.2.2.1 Marjinal Fiyatlama Yöntemleri

İşletmenin sabit ve değişken maliyet giderleriyle satış hasılatı yani iş hacmi ile kar arasındaki ilişkilerin incelenmesi için marjinal analizlere gereksinim vardır.

Bu yöntemde maliyet yapısının yanında, fiyat ve talep ilişkisinin irdelenmesi gerekmektedir. Talep-fiyat ilişkisinde, talebin fiyatın bir fonksiyonu olduğu varsayımına dayanır (Yılmaz, 2007, s. 142).

Talep-Fiyat İlişkisi : $Q = \text{Max} - 0,005 P$ (Q= Miktar, Max=Maksimum Satış Hacmi, P=Fiyat)

2.2.2.2.2 Temel Fiyatlama Yöntemi

Bu yöntemden önce satış fiyatı belirlenir ve daha sonra işlemler geriye doğru yapılarak girdi maliyeti hesaplanır. Bu fiyatlama tekniğinde, öğünler itibarı ile farklı fiyatlar belirlenebilir (Yılmaz, 2007, s.143).

Satış fiyatının %35'i genel giderler, %25'i işçilik maliyeti olarak belirlenmiş bir yiyeceğin satış fiyatı 50 Kr. ve bunun da %20'sinin kar olarak planlandığını varsaydığımızda işlem şu şekilde yapılabilir.

$$\text{Kar} = \%20 = 10 \text{ Kr}$$

$$\text{Genel Giderler} = \%35 = 18 \text{ Kr}$$

$$\text{İşçilik} = \%25 = 13 \text{ Kr}$$

$$\text{Girdi Maliyeti} = \%20 = 10 \text{ Kr}$$

Veya

$$\text{Girdi Maliyeti} = 10 \text{ Kr} + 18 \text{ Kr} + 13 \text{ Kr} = 41 \text{ Kr}$$

$$= 50 \text{ Kr} - 41 \text{ Kr} = 9 \text{ Kr}$$

Yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi işletme menü planlamalarında girdi maliyeti 9 Kr' u aşmayan yiyecekleri üretmeyi hedefler ve buna göre menü tanzim eder.

2.2.2.2.3 Yatırım Üzerinden Getiri Fiyatlama Yöntemleri

Bu yöntemde yatırım üzerinden tatmin edici bir getiri sağlayacak fiyat amaçlanır. Diğer bir ifade ile, fiyatlama tüm girdi maliyetlerini karşıladıktan sonra tatmin edici bir kar sağlamalıdır.

Yatırım üzerinden getiri fiyatlama yöntemi piyasaya yeni açılan bir işletme tarafından kullanılabilirdiği gibi, faaliyette bulunan işletme tarafından da kullanılabilir (Yılmaz, 2007, s.143).

Bu yöntemin prosedürü şu şekildedir:

- 1) İşletmeye yapılan yatırım tutarı hesaplanır.
- 2) Hedeflenen getiri (gelir) oranı belirlenir.
- 3) Kuver sayısı belirlenir.
- 4) Ortalama müşteri harcaması tahmin edilir.
- 5) Satış gelirleri hesaplanır. (3.madde X 4.madde)
- 6) Tahmini yiyecek içecek maliyetleri
- 7) Brüt kar hesaplanır. (5.madde – 6.madde)
- 8) Diğer maliyet unsurları (işçilik, genel giderler v.b.)
- 9) Net kar hesaplanır. (7.madde – 8.madde)
- 10) Net kar hedef geri dönüş oranını karşılayıp karşılamadığı kontrol edilir.

Bu yöntemde ortalama müşteri harcaması şu şekilde bulunabilir.

$\text{Ortalama Harcama} = \frac{\text{Toplam Yıllık Gelir}}{\text{Kuver Sayısı(sandalye) x Günlük Devir Oranı x Yıllık Açık Gün Sayısı}}$
--

Bu yöntemin avantajları :

- Yatırım ile karın ilişkisini ortaya koyması
- Standart bir yöntem olması
- Satış-Maliyet-Gelir-Müşteri-Kar entegrasyonunu sağlaması

Dezavantajları:

- Talebin fiyat esnekliğini dikkate almaması
- Yakın çevre rekabetini göz ardı etmesi

- Fiyatlamayı pazarlama karmasından bağımsız düşünmesi (Yılmaz, 2007, s.145).

2.2.2.2.4 Rekabete Yönelik Fiyatlama

2.2.2.2.4.1 Rekabetçi Yaklaşım

Rekabetçi yaklaşım; fiyatlama statükocu bir yaklaşımdır. İşletmeler fiyatlarını rakiplerinin fiyatlarına göre belirlerler. Bu “bekle ve gör” yöntemi eğilimidir. Fiyatlar, rakiplerin fiyat değişikliğinin bilinmesiyle yükseltilmekte ve düşürülmektedir (Yılmaz, 2007, s.145).

2.2.2.2.4.2 Lideri İzleme Yöntemi (Fiyat Takipçiliği)

Lideri takip etme yaklaşımı genel rekabetçi fiyat yaklaşımının değiştirilmiştir ve küçük Pazar payına sahip firmalar tarafından kullanılmaktadır. Planlı bir yöntemden çok reaksiyoner bir yöntemdir (Yılmaz, 2007, s.145).

2.2.3 Oda Fiyatlama

2.2.3.1 Oda Fiyatlama Yöntemleri

Otel oda fiyatlarının tespitinde uygulanan değişik yöntemler vardır. Bu yöntemlerin başlıcaları şunlardır (Olalı ve Korzay, 1993, s.138):

- Toplam Yatırım Maliyetine Göre Günlük Ortalama Oda Fiyatlarının Hesaplanması
- Gider Tahminlemesi Yöntemi İle Oda fiyatlarının Hesaplanması
- Hubbart Formülü İle Oda Fiyatının Hesaplanması

2.2.3.1.1 Toplam Yatırım Maliyetine Göre Fiyatlama (Rule of Thumb Metodu)

Otel işletmelerinde günlük ortalama oda fiyatlarının hesaplanmasında en kolay yöntem, oda fiyatlarının toplam yatırım maliyetinin (odabaşına) 1/1000'inin alınması yöntemidir. Bu yöntemde odabaşına yatırım maliyet kavramı, arazi, arazinin düzenlenmesi, genel kullanım alanları, bina ve tesisata yapılan yatırım harcamasını ifade eder (Olalı ve Korzay, 1993, s.139).

2.2.3.1.2 Günlük Gelir-Gider Tahminlemesi ile Oda Fiyatlarının Hesaplanması

Oda fiyatının hesaplanması sırasında oda maliyetinin belirlenmesi için yapılacak ilk iş, doluluk oranının ve giderlerin tahmin edilmesi ve toplam giderlerin bir yılda satılabilecek oda sayısına bölünmesidir. Daha sonra belirli bir kâr oranı eklenerek farklı özellikler

gösteren oda fiyatlarının tespiti yapılır. Oda fiyatının hesaplanması aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Olalı ve Korzay, 1993, s.139):

$$\text{Oda maliyet fiyatı} = \frac{\text{Toplam Giderler}}{\text{Oda Sayısı} \times \text{Doluluk Oranı} \times 365}$$

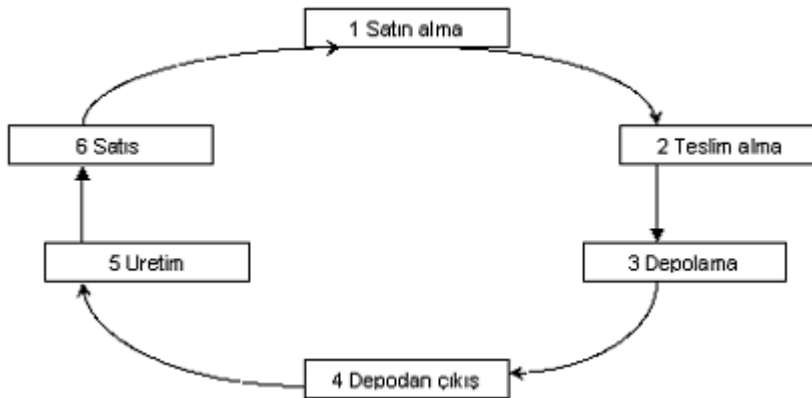
2.2.3.1.3 Hubbart Formülü ile Oda Fiyatının Hesaplanması

ABD’de oda fiyatının bulunmasında uygulanan yöntemlerden birisi de HUBBART FORMÜLÜ’dür. Bu formülde, önceden elde edilecek kar tespit edilmekte ve buradan ortalama oda fiyatına ulaşılmaktadır

(<http://alanyadergi.akdeniz.edu.tr/dinamik/164/153.pdf>, Son Güncellenme Tarihi: 19.09.2014):

$$\text{Oda maliyet fiyatı} = \frac{\text{İstenen Odalar Bölümü Geliri}}{\text{Oda Sayısı} \times \text{Doluluk Oranı} \times 365}$$

2.2.4 Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Yöntemleri



Şekil 2.5 Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci

Kaynak: (<http://mevzuatdergisi.com/2007/08a/02.htm>, Son Güncelleme Tarihi: 19.09.2014)

2.2.4.1 Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci

Yiyecek-içecek maliyet kontrol süreci Şekil 2.5'te özetlendiği gibi aşağıdaki 6 aşamadan oluşur.

2.2.4.1.1 Satın Alma Kontrolü

Yiyecek-içecek maliyet kontrol süreci Şekil 2.5'te özetlendiği gibi ilk satınalmayla başlar. Bu işlem, genellikle otel sahibi, aşçıbaşı veya satın alma memurları tarafından yapılmaktadır.

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyetlerinin yüksek çıkmaması, satın alma görevlilerinin dürüst, yetenekli, satın alınacak malzemelerin özellikleri, nerelerde ve ne şekilde kullanılacağı, fiyatları vb. konularda kapsamlı bilgi sahibi olmaları halinde mümkün olur (Erbaş, 1996, s.4).

2.2.4.1.2 Teslim Alma Kontrolü

Yiyecek-içecek maliyet kontrol sürecinde ikinci ve önemli aşamalardan biri teslim alma işlemidir. Teslim alma (tesellüm), siparişi verilmiş malzemelerin işletmeye getirildikten sonra sorumlu personel tarafından sayılarak, ölçülerek, tartılarak ve kalite kontrolü yapılarak işletmeye kabul edilmesi işlemidir.

Otel işletmelerinde teslim alma kontrolü için uzman teslim alma personeli tarafından teslim alınması ve teslim alma için yol gösteren açık şemalar, sistemli bir teslim alma programı, teslim alma yöntem ve programlarının periyodik kontrolüne ihtiyaç vardır (<http://mevzuatdergisi.com/2007/08a/02.htm>, Son Güncelleme Tarihi :19.09.2014).

2.2.4.1.3 Depolama Kontrolü

Depolama, yiyecek ve içecek malzemelerinin kullanılabilceği son tarihe (son kullanım tarihine) kadar bozulma, kırılma, çürüme gibi zarar ve kayıpları önlemek amacıyla, özelliklerine göre farklı saklanma koşullarında korunmasıdır. Depolamada asıl amaç, hırsızlık, ufak tefek kayıplar ve bozulmalardan dolayı oluşabilecek zararları engellemektir. Bu amaçla çoğu işletmede, maliyeti pahalı mallar yalnızca sorumlu yöneticinin girebileceği kilitli depolarda, diğer mallar ise kilitsiz depolarda saklanır.

Depolama işlemi, eğitilmiş ve deneyimli personel tarafından yapılırsa bu, depolamada ortaya çıkabilecek zararları engellemede veya en aza indirmede etkili olabilir (<http://mevzuatdergisi.com/2007/08a/02.htm>, Son Güncelleme Tarihi :19.09.2014).

2.2.4.1.4 Depodan Çıkış Kontrolü

Depodan mal çıkarma (üretim/satışa sevk) eylemi, otel işletmelerinde mutfak, restoran ve bar gibi birimlerin, yiyecek ve içeceklerle ilgili talep etmiş oldukları ürünlerin bir tutanakla yetkili kişilere dağıtılmasıdır.

Otel işletmelerinde mutfağa ya da bara doğrudan gönderilmeyen yiyecek-içecek malzemeleri, stok kartlarına işlenerek depolara gönderilir. Daha sonra ilgili bölümlerden gelen taleplere göre, bu ürünler depolardan çıkarılır.

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 (Denizer, 2005: 136). Bu yöntemlerden, uygulamada en çok FIFO yönteminin tercih edildiği gözlenmektedir (<http://mevzuatdergisi.com/2007/08a/02.htm>, Son Güncelleme Tarihi :19.09.2014).

2.2.4.1.5 Üretim Kontrolü

Otel işletmelerinin müşteri memnuniyetini arttırabilmesi, ürün kalitesini geliştirebilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi için, üretimi sürekli kontrol altında tutması gerekmektedir. Üretim kontrolünün, yiyecek-içecek maliyet kontrol süreci içerisinde yer alan işlemlerden en karmaşık ve en fazla dikkat edilmesi gereken işlem olduğu söylenebilir.

Yiyecek malzemeleri için üretim kontrol aşaması; satış tahminlerinin yapılması, menü planlaması, mutfak denemelerinin yapılarak standart ürünler elde edilmesi, standart reçetelerin kullanılması ve porsiyon kontrolünün uygulanması olmak üzere beş safha halinde uygulanabilmektedir. Böylece yiyecekler için üretim kontrolü, hangi yiyeceklerin ne zaman, ne miktarda satın alınması gerektiği konularında işletme yönetimine yardımcı olmak suretiyle maliyetlerin kontrolünde önemli bir işlevi yerine getirir (<http://mevzuatdergisi.com/2007/08a/02.htm>, Son Güncelleme Tarihi :19.09.2014).

İçecek üretim kontrolü aşaması ise, içeceğin hazırlanması ve müşteriye sunulması her bir içecek türü için değişik işlemler gerektiren ve farklı kategorilere ayrılan bir işlemdir. Otel işletmelerinde içecekler; işlenmemiş içecekler, yarı hazırlanmış içecekler ve servise hazır içecekler olmak üzere gruplara ayrılır. Her bir grup içerisinde yer alan içecekler için farklı üretim kontrolleri uygulanır (Aktaş, 2001, s.267).

2.2.4.1.6 Satış Kontrolü

Yiyecek-içecek maliyet kontrol süreci içerisinde yer alan unsurlar ne kadar doğru uygulanmış olursa olsun, eğer satış kontrolü göz önünde bulundurulmazsa işletme yiyecek-içecek faaliyetlerinde başarılı sonuçlar alamayabilir. Bu yüzden otel işletmelerinin, yiyecek-içecekler için etkin bir satış kontrolü de gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Yiyecek malzemelerinin satış kontrolü, satış sistemlerine göre bono sisteminde satış kontrolü ve çek sisteminde satış kontrolü olmak üzere ikiye ayrılır (Çetiner, 2002, s. 576). İçeceklerin satış kontrolünde ise, işletmenin özelliğine göre çeşitli sistemler uygulanabilir. Ancak hangi şekilde satış yapılırsa yapılsın, en önemli konu yapılan içki satışlarının kaydedilmiş olmasıdır (Çetiner, 2002, s. 575).

2.2.4.2 Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri

Yiyecek ve içecek maliyet kontrol sürecinde tüm aşamalardaki düzenlenen belgeler ve prosedürlerin hepsi yiyecek ve içecek maliyetlerinde meydana gelebilecek yüksek maliyetleri kontrol altına alabilmek içindir. Prosedürler harfiyen yerine getirildiğinde yiyecek ve içecek maliyetlerinin kontrol altına alınması sağlanabilir.

Konaklama işletmelerinde yiyecek ve içecek maliyetlerinin ne ölçüde geliştiğini saptayabilmek ve maliyetlerin önceden nasıl geliştiğini tespit edebilmek için maliyet kontrol yöntemlerine ihtiyaç vardır. Bu bilgi, yönetime iletilerek gerekli tedbirlerin alınması sağlanabilir.

Önceki bölümde de belirtildiği üzere, kontrol işlemleri standartları belirleme ile başlar. Yiyecek içecek maliyet kontrolü için ise standartlar şunlardır (Çetiner, 2002, s.537):

- **Standart malzeme özellikleri kartı:** Belli bir malzemeye ilişkin kalite, boyut, ağırlık vb. istenilen özelliklerdir.
- **Standart reçete:** Yiyecek ve içeceğin üretim formülü olup üretimde kullanılacak malzemeleri ve miktarını, pişirme işlemlerini vd. bilgileri içerir.
- **Standart malzeme miktarı:** Pişirme işleminden sonra satışa hazır ürünün servis yapılabilecek porsiyon miktarıdır.
- **Standart porsiyon büyüklüğü:** Standart reçetede belirtilen porsiyon miktarıdır.
- **Standart porsiyon maliyeti:** Servis yapılan bir porsiyon yiyecek veya içeceğin standart reçeteye göre oluşan maliyetidir. Standart porsiyon maliyeti, toplam reçete maliyetinin porsiyon sayısına bölünmesi neticesinde bulunur.

- **Standart yiyecek ve içecek maliyeti yüzdesi:** Standart yiyecek ve içecek maliyetinin satış gelirlerine oranının yüzdesel olarak ifadesidir.

Tablo 2.2’de yiyecek içecek maliyet kontrol standartlarının kullanıldığı örnek yemek hazırlama teknik fişi bulunmaktadır.

Tablo 2.2 Tabldot Usulü, 150 kişilik Yemek Hazırlama Teknik Fişi

YEMEK HAZIRLAMA TEKNİK FİŞİ				
				No: 063
				Porsiyon
Yemek ismi: ETLİ KURU FASULYE				Kalori:
Porsiyon sayısı: 150				Hazırlama tekniği
MALZEME	Miktar	Birim maliyet	Toplam maliyet	
Kuru fasulye	15 kg	2,00 TL	30,00 TL	1- Bakliyat ıslatma: Bir gece önceden kuru fasulye ıslatılır.
Kuşbaşı et	7,5 kg	13,00 TL	97,50 TL	2- Et hazırlama: Etin fazla yağları ve sinirleri temizlenip kuşbaşı doğranır.
Soğan	3 kg	0,50 TL	1,50 TL	3- Bakliyat pişirme: Blanşi edildikten sonra, kuru fasulye buyi usulü pişirilir.
Sıvı yağ	0,5 litre	2,50 TL	1,25 TL	4- Yemeği pişirme: Etler devrilir tavada kavrulur. Aromatik malzeme ve su katılıp buyi usulü pişirilir. Pişmiş ete pişmiş fasulye ilave edilip 5 dk daha kaynatılır.
Salça	1 kg	2,00 TL	2,00 TL	
Domates	5 kg	0,50 TL	2,50 TL	
Sivri biber	3 kg	1,00 TL	3,00 TL	Not:
Çeşni	+		0,50 TL	
				Servise hazırlama
				Derin tabakta servis edilir.
Yemeğin toplam malzeme maliyeti:			138,25	
Bir porsiyon için yiyecek madde maliyeti: 0,92 TL				

(Kaynak: <http://www.cemalturkan.com/?t=2&sayfa=sayfa&id=11>, Son Güncelleme Tarihi: 19.09.2014).

Yiyecek ve içecek maliyet kontrol yöntemleri gerek uygulama gerekse de raporlama anlamında birbirleriyle çok yakınlık göstermektedir. Tüm yöntemlerin benzer noktası, hepsinde maliyetlere ilişkin bilgilerin yöneticilere doğru ve çabuk ulaştırılmasıdır. Diğer bir benzer nokta ise yiyecek-içecek satış maliyetlerini bulurken ilk madde ve malzeme maliyetlerinin dikkate alınmasıdır (Yılmaz, 2007, s.147).

Yiyecek ve içecek maliyet kontrol yöntemlerini dört ana başlık altında toplamak mümkündür (Aktaş, 1989, s.329):

- 1) Basit Maliyet Kontrol Yöntemi
 - Basit Aylık Maliyet Kontrol Yöntemi
 - Basit Günlük Maliyet Kontrol Yöntemi
- 2) Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemi
- 3) Standart Maliyet Kontrol Yöntemi
- 4) Potansiyel Maliyet Kontrol Yöntemi

Maliyet kontrol yöntemi tercih edilirken dikkat edilecek hususlar aşağıdaki gibidir.

- Seçilecek yöntem mevcut organizasyona uygun olmalıdır.
- Yöntemin getireceği fayda çaba ve ek maliyetten fazla olmalıdır.
- Yöntem; basit, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır.

2.2.4.2.1 Basit Maliyet Kontrol Yöntemi

Basit maliyet kontrol yöntemi, aylık ve günlük olmak üzere iki şekilde uygulanabilmektedir.

Basit aylık maliyet kontrol yöntemini uygulamak için aşağıdaki adımlar izlenir (Yılmaz, 2007, s.149):

- Dönem başı stok + dönem içinde girişi yapılan yiyecek malzemeleri (direkt girişler + depodan girişler) = Kullanılabilir yiyecek stoku
- Kullanılabilir yiyecek stoku – dönem sonu stok = Dönem içinde kullanılan yiyecek stokları
- Dönem içinde kullanılan yiyecek stokları – transferler ve iadeler = Dönem içinde üretilen yiyecek maliyeti
- Dönem içinde üretilen yiyecek maliyeti – indirimler (personel yemeği, sağlık yardımı vb.) = Aylık satılan yiyecek maliyeti
- Aylık Satışlar / Aylık satılan yiyecek maliyeti = Aylık Satılan Yiyecek Maliyeti Yüzdesi

Basit maliyet kontrol yönteminde, maliyet yüzdelerindeki olumsuz farkların hangi unsurlardan kaynaklandığı açıkça belirlenememekte ve yalnızca ortaya çıkan yüzdeler karşılaştırılabilmektedir. Bu durum, yöntemin önemli sakıncalarından birini oluşturmaktadır (<http://mevzuatdergisi.com/2007/08a/02.htm>, Son Güncelleme Tarihi :19.09.2014).

Yiyeceklerin ilk madde ve malzeme maliyetlerinin basit aylık maliyet kontrol yöntemiyle hesaplanmış örneği aşağıdaki gibidir. (Yılmaz, 2007, s.149-150).

İçecek maliyetlerini hesaplama süreci de yine aynı olup Tablo 2.3'teki gibidir.

(A) DÖNEM BAŞI STOK

(B) DÖNEM İÇİNDE GİRİŞİ YAPILAN (d+e)

Depodan Girişler (d)

Direkt Girişler (e)

(C) KULLANILABİLİR YİYECEK STOKLARI

(D) DÖNEM SONU STOK

(E) DÖNEM İÇİNDE KULLANILAN YİYECEK STOKLARI (C-D)

(F) YİYECEKTE KULLANILAN İÇECEK

(G) İÇECEKTE KULLANILAN YİYECEK

(H) TRANSFERLER/İADELER

(AA) DÖNEMİÇİNDE ÜRETİLEN YİYECEK MALİYETİ (BRÜT COST)

(E+F+G-H)

İNDİRİLECEKLER

YÖNETİM KURULU

OFİS PERSONELİ

PERSONEL YEMEĞİ

İKRAM/AĞIRLAMA

DEPARTMAN MÜDÜRLERİ

SAĞLIK YARDIMI

MEYVE SEPETİ

(J) TOPLAM İNDİRİLECEKLER

(K) SATILAN YİYECEĞİN MALİYETİ (AA-J)

NET SATIŞ HASILATI (FNT)

(L) NET MALİYET % (K/FNT)

(M) STANDART MALİYET (FNT x HEDEF COST %)

FARK (+ / -) (K-M)

Tablo 2.3 İçecek Maliyet Hesaplama Süreci

Dönembaşı Bar Stoğu	xx
Dönemiçi Bara Gönderilen	xx
Satışlarda Kullanılan Yiyecek	xx
İade İçecek Maliyeti	xx
Dönemsonu İçecek Stoğu	(xx)
Zayıat	(xx)
Tüketilen İçecek Maliyeti	xx
İkram İçecekler Maliyeti	(xx)
Yiyecek Üretiminde Kullanılan İçecek Maliyeti	(xx)
Satışlardan İade İçecek	(xx)
Bar Sayım Noksanı	(xx)
Satılan İçecek Maliyeti	xx

Kaynak: ÇETİNER, E. (2002), Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, s.542.

Yiyecek Maliyet Raporu örneği Tablo 2.4'teki gibidir. Burada maliyetten indirilecekler başlığı altında yer alan (-) kalemlerin adları, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir.

Tablo 2.4 Yiyecek Maliyet Raporu Örneği

YİYECEK MALİYET RAPORU	Haz.04
Dönem Başı Stok	58,43 TL
Dönem İçi Alışlar	
Depo Girişleri	108,56 TL
Direkt Girişler	34,31 TL
Toplam Girişler	142,88 TL
Kullanılabilir Yiyecek Stokları	201,31 TL
Dönem Sonu Stok	85 TL
Dönem İçinde Kullanılan Yiyecek Stokları	116,31 TL
(+) Yiyecekte Kullanılan İçecek	4,21 TL
Ara Toplam	119,52 TL
(-) İçcekte Kullanılan Yiyecek	19,32 TL
Dönem İçinde Üretilen Yiyecek Maliyeti (Brüt Cost)	100,20 TL
Maliyetten indirilecekler:	
İşletme Müdürü	2,28 TL
İkramlar	2,01 TL
Animasyon İkramları	1,85 TL
VIP Odalarına Gönderilen	12,22 TL
Gece Personeli	1,01 TL
Departman Müdürleri	14,12 TL
Mini Kulüp	1,14 TL
Personel Yemeği	9,12 TL
Toplam İndirilecekler	43,75 TL
Satılan Yiyecek Maliyeti (Net Cost)	56,47 TL
Net Satış Hasılatı	
Net Maliyet	56,47 / 254,43 = %22
Brüt Maliyet	100,22/ 254,43 = %39

Kaynak: YILMAZ, Y. (2007), Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Detay Yayıncılık, Ankara, s.150

Yüzde ile hesaplama yöntemine göre gerçekleşen yiyecek ve içecek maliyetlerinin hesaplaması şöyle yapılır:

$$\text{Yiyecek Maliyet Yüzdesi} = \frac{\text{Satılan Yiyecek Malzeme Maliyeti}}{\text{Yiyecek Satış Gelirleri}} \times 100$$

$$\text{İçecek Maliyet Yüzdesi} = \frac{\text{Satılan İçecek Malzeme Maliyeti}}{\text{İçecek Satış Gelirleri}} \times 100$$

Yiyecek ve içecek maliyet tablolarındaki indirilen ve/veya düzeltilen değerler ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Personele Verilen Yemekler :** Bu maliyetler, üretimde kullanılan maliyetlerden düşülecek ve işçilik giderlerine sağlanan yardımlar olarak değerlendirilecektir.
- **İkram Yiyecek ve İçecekler:** Satış ve pazarlama gideri olarak düşünülebileceğinden bu giderler, pazarlama, satış ve dağıtım giderlerine yüklenebilecektir.
- **Yiyecek Transferleri:** Mutfaktan barlara gönderilen ve içeceklerle birlikte servis edilen yiyecekler içecek maliyetine eklenebilir.
- **İçecek Transferleri:** Barlardan mutfağa gönderilip yiyeceklerle birlikte servis edilen içecekler de yiyecek maliyetine eklenebilir.
- **Satıştan İade Yiyecek ve İçecek Maliyetleri:** Bu maliyetler de bir sonraki gün veya dönem maliyetlerine eklenmek üzere indirilebilir.
- **Bar Sayım Noksanları :** Çalınma veya diğer nedenlerle ortaya çıkabilecek eksikler olup, Olağandışı Gider ve Zararlar hesabına yüklenmek üzere tüketilen içecek maliyetinden indirilebilir.

Aynı hesaplama günlük olarak da aşağıdaki gibi özetle sonuçlanacağı Tablo 2.5'teki örnekteki gibi yapılabilir.

SATILAN YİYECEĞİN GÜNLÜK MALİYETİ =

(Direkt satın alınan malzemeler + depodan alınanlar + departmana transferler – departmandan transferler – içki yemekleri)

Tablo 2.5 Günlük Yiyecek Maliyet Hesaplaması

GÜNLÜK YİYECEK MALİYET RAPORU					
Tarih: 07.02.2004				Gün	Perşembe
			BUGÜNE KADAR		
		BUGÜN	Bu Ay	Geçen Ay	Geçen Yıl Aynı Ay
1	SATIŞLAR Restoran				
2	Ziyafet				
3	TOPLAM 1+2				
4	SATILAN YİYECEK MALZEME MALİYETİ Direkt Satınalma (Piyasa)				
5	Ambar Çıkışları				
6	TOPLAM 4+5				
7	PERSONEL YEMEĞİ İÇİN TÜKETİLEN MALZEME MALİYETİ (-)				
8	Yöneticilere Ödenmez Çekle Yapılan Satışların Maliyeti (-)				
9	Barlara Transfer (-)				
10	Maliyetten Düşülecek Diğer (-)				
11	Barlardan Transferler (+)				
12	Satılan Malzemenin Net Maliyeti 6-(7+8+9+10)+11				
13	YİYECEK MALİYET ORANI 12/3 %				

Kaynak: YILMAZ, Y. 2007, Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Detay Yayıncılık, Ankara., s.154.

2.2.4.2.2 Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemi

Ayrıntılı maliyet kontrol yöntemi, günlük bazda yiyecek maliyet değişimleri hakkında etkin bir kontrol sağlayabilmek ve satılan yiyecek maliyetinin hangi malzeme türlerinden kaynaklandığını göstermek amacıyla geliştirilmiş, günlük yiyecek maliyet kontrol yöntemidir. Bu yöntemin uygulanmasında yiyecekler; etler, deniz ürünleri, kümes ve av hayvanları, konserveler, meyve ve sebzeler, süt ve süten yapılan ürünler, bakliyat gibi gruplara ayrılır (<http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/03.htm>, Son Güncelleme Tarihi : 17.09.2014).

Ayrıntılı maliyet kontrol yönteminde birbirinden farklı iki yaklaşım söz konusudur.

Bunlar; Harris, Kerr ve Forster yöntemi ile Horwath ve Horwath yöntemidir.

- **Harris, Kerr ve Forster Yöntemi:** Yöntemin esası, satılan yiyeceklerin maliyetlerinin hangi girdi kalemlerinden oluştuğunu bulmaya dayanır. Bu yöntemin uygulanmasıyla, günlük maliyet değişimleri takip edilebilmekte ve ara toplamlar alınarak ay sonu sonuçları da elde edilebilmektedir . Aylık maliyetin tam gerçeği

yansıtabilmesi için aybaşı ve aysonu sayımlarının mutlak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ülkemizde daha çok otel işletmelerinde kullanılan bu yöntem aynı zamanda maliyetler karşılaştırılarak bu farkları bulmaya ve sonucunda menüde yapılması gerekli değişiklikleri saptamaya yardımcı olur (Yılmaz, 2007 ,s. 155).

- **Horwath ve Horwath Yöntemi:** Bu yöntemin özü, maliyetlerle birlikte her bir yiyecek grubu için satış oranını da bulmaya dayanır. Böylece yiyecek grubunun toplam içindeki ağırlığı tespit edilebilmekte ve herhangi bir olumsuzluk söz konusu ise gerekli tedbirler zamanında alınabilmektedir (Aktaş, 1989, s. 342). Yöntemin en önemli dezavantajı, maliyetlerdeki artışları ayrıntılı göstermesine rağmen, maliyet değişiminin hangi üründen kaynaklandığının bu yöntemle tespit edilememesidir . Bu durum, alınacak önlemlerde işletmenin yetersiz kalmasına neden olabilmektedir (Sarışık, 1998: 56).

2.2.4.2.3 Standart Maliyet Kontrol Yöntemi

Yiyecek maliyetlerinin ne olması gerektiği önceden tespit edilen Standart maliyet kontrol yönteminde, dönem içinde gerçekleşen yiyecek maliyetleri, dönem başında tahmin edilen standart maliyetlerden yüksek ise, olumsuz bir sapma söz konusu olmaktadır. Böyle bir durumda olumsuz sapmanın nedenlerinin araştırılması gerekmektedir. Yiyecek maliyetlerinde meydana gelen olumsuz sapmalar, standart porsiyondan fazla malzemeyle servis yapılması, fazla üretimde bulunulması, malzeme alınmasında standart malzeme özelliklerine dikkat edilmemesi, piyasa fiyatlarının sık sık değişmesi, personel yemekleri ve talep edilen malzemenin mutfakta kullanılmamış olması gibi nedenlerden kaynaklanabilir (Çetiner, 2002, s. 580).

2.2.4.2.4 Tahmini Maliyet ile Kontrol Yöntemi

“Ön maliyet-ön kontrol” olarak da adlandırılabilir bu yöntem, gelecekte olması beklenen maliyetlerin belirlenerek, beklenen karın elde edilmesi için gerekli tedbirleri almaya ve etkinliğini arttırmaya yönelik çabaları kapsar (Yılmaz, 2007, s.165).

Yiyeceklerin miktar ve türlerini tahmin edebilmek için, önce menüde yer alan her kalemin geçmişteki satış sayısı bulunup bunun için menü kopyası üzerine her yemek türü için satış sayısı yazıldığı bu yöntemde, bunun akabinde bu bilgiler satış analiz formuna veya defterine kaydedilir. Yiyecek satışları analiz defteri sayesinde menü planlaması yapılır. Böylece, satışı yapılmayan ya da satışı ağır yürüyen yemekler menüden çıkarılır (Çetiner, 2002, s.582).

2.3 Otel İşletmelerinde Giderlerin Departmanlar Düzeyinde Bütçelenmesi

Otel işletmelerinde giderler, hem faaliyet (operasyon) departmanlarına ilişkin oluşlarına (doğrudan/dolaylı), hem de iş hacminde değişikliklere dair tepkilere bağlı olarak (sabit/değişken) biçimde sınıflandırılmaktadır. Departman yöneticilerinin, gelecek dönemlere ilişkin giderleri doğru tahmin edebilmeleri için, departmanıyla ilgili bütün giderlerle ilgili muhtemel değişikliklere ilişkin bilgi edinmesi gereklidir. Gelir merkezi departmanları yöneticileri, gelirlere ilişkin değişken nitelikteki giderlerini bütçelenen gelire göre tahmin ederlerken geçmiş yıllara ilişkin değerlendirmeler ile birlikte gelecek yıla ilişkin beklentilerden yararlanmaktadır. Bunun yanında sigorta giderleri, faiz giderleri, amortisman giderleri ve kira giderleri gibi giderler de benzer şekilde geçmiş yıllarda edinilen deneyime ve gelecek yıla ilişkin beklentilere bağlı olarak bütçelenmektedir (Uysal, 1997, s.174).

2.3.1 Odalar Departmanının Giderlerinin Bütçelenmesi

Odalar bölümüne ilişkin giderlerin bütçelenmesi, odalar bölümüne bağlı önbüro ve kat hizmetleri departmanlarına ilişkin giderlerle bütçesel tahminlerden yararlanılarak yapılır. Önbüroya ilişkin giderlerin çoğu gelirlere bağlı olduğundan satış gelirleriyle doğru orantılı olarak bütçelenir. Geçmişe ilişkin her gelire bağlı giderin yüzdesi alınarak yüzde yöntemiyle tahmin edilen oda satış gelirleri sayesinde giderlerin bütçelenmesi de mümkün olacaktır.

Odalar bölümüne ilişkin giderler, işçi, memur ücret ve giderleri, çamaşırhane ilk madde ve malzeme giderleri, linen olarak da adlandırılan tekstil malzemeleri ile odalarda misafirlerin temizlik vd. kullanımı için verilen buklet malzemeler, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler (acenta komisyonları, çamaşırhane) ve diğer çeşitli giderlerden meydana gelir (Uysal, 1997, s.175).

Odalar bölümünün giderleri arasında en önemli pay işgücü giderlerindedir. Dikkatli bir yönetim, geçmiş yıllara ilişkin deneyimi de değerlendirip kadrolama etkinliğini etkin ve verimli bir biçimde kullanır. Örneğin; %80 doluluk ve %90 dolulukta kadrolama aynı olmayacaktır. Doluluğa göre kadro sayısı artırılabilir (Uysal, 1997, s.177).

2.3.2 Yiyecek ve İçecek Departmanının Giderlerinin Bütçelenmesi

Yiyecek ve içecek departmanının giderlerini iki ana bölüm oluşturmaktadır. Bunlar; yiyecek ve içecek giderleri ve işgücü giderleridir.

Yiyecek ve içecek malzeme giderleri bütçelenirken genel olarak geçmiş yılların maliyetleri esas alınarak, giderlerde ertesi yıl beklenen artışlar dikkate alınıp, bu oranda maliyetler artırılır. Bu yöntem önceki yıl içinde gerçekleşen yiyecek ve içecek giderlerinin istenilen seviyede olduğu varsayımına dayanması bu yöntemdeki olumsuzluktur. İkinci bir yöntem ise satış yüzdesi varsayımına dayanandır. Bu yöntemde de önceki yaklaşımla benzer olarak geçtiğimiz yıl verilerinden yararlanarak yiyecek ve içecek maliyetinin yüzdesel olarak satış gelirlerine oranına bakılır. Üçüncü bir yaklaşım da sıfır tabanlı bütçeleme anlayışı olup her gider kategorisinin sıfır gider düzeyinden ele alınıyor olması ve yapılışı çok emek ve zaman alması nedeniyle işletmelerce pek tercih edilmemektedir (Uysal, 1997, s.177).

Yiyecek ve içecek departmanlarının hazırlık ve servis bölümlerinde çalışan personelin giderlerinin bütçelenmesi verimlilik standartlarını yani işgücünün kadrolanması ve işçilik kontrol sisteminin kullanılmasını gerektirir. Bunu yaparken işletmenin yiyecek ve içecek hazırlık ve serviste kaliteden ödün verilmeden bunun yapılması gereklidir. İşgücüne bağlı olarak değişken işgücü olarak da nitelenebilecek yiyecek ve içecek departmanı çalışanlarının sabit işçilik saatlerinin ve hazırlanacak ve sunulacak kuver sayısı verilerine ihtiyaç vardır (Uysal, 1997, s.177).

2.3.3 Pazarlama ve Satış Departmanının Giderlerinin Bütçelenmesi

Pazarlama ve satış departmanı bütçeleri genel olarak beş kategori altında toplanabilir (Uysal, 1997, s.188-189).

- **Giderlerin satış gelirlerinin belirli bir yüzdesi olarak bütçelenmesi:** Geçmiş yılın bütçesine dayanan bu bütçe, işletmenin daha çok aynı müşteri yapısıyla ya da diğer bir deyişle benzer müşteri kitlesiyle çalıştığı durumlarda idealdir. Bu bakımdan bütçelemede yetersiz kalır.
- **Rakiplerin örnek alınması:** Rakip işletmelerin pazarlama harcamalarından yola çıkılarak örnek alınması temeline dayanan bu yöntem, olumsuz sonuçlar verebilir.
- **Ayrılabilir fonlar:** İşletme karının bir kısmının pazarlama harcamalarına ayrılabilmesi esasına dayanan bu yöntem, daha çok bağımsız ve küçük işletmeler tarafından benimsenmekte ve değişen Pazar koşulları ve rekabette yeterli performans sergilememektedir.
- **Sıfır tabanlı bütçeler:** Pazarlama giderlerinin bütçelenmesinin en iyi yolu olan bu yöntem, rekabet koşullarında pazarlama giderlerinin bütçelenmesinde en iyi

yöntem olarak öne çıkmaktadır. Bu yöntemin olumsuz yönü ise, hedefleri başarabilmek için gerekli bütçeleme sürecinin çok fazla emek ve zaman gerektirmesi olarak belirtilebilir.

- **Hedef ve Etkinlik Yaklaşımı:** Yönetimin hedefleri belirlemesinden sonra bu hedeflere ulaşılabilmesi için neler yapılması gerektiğinin araştırıldığı yöntemdir.

2.3.4 Bakım, Onarım ve Enerji Kullanımıyla Sorumlu Departmanın Giderlerinin Bütçelenmesi

Yardımcı bir gider merkezi olarak nitelenebilecek bu departman kısaca mühendislik departmanı olarak da adlandırılabilir. Enerji giderlerini ısınma, aydınlatma, su ve kanalizasyon giderleri oluşturmaktadır. Bakım onarım giderleri işçilik giderleri ve diğer ilgili tüm departmansal giderlerden sorumludur (Uysal,1997, s.190).

Enerji giderlerinin bütçelenmesi süreci iki aşamalı olup geçmiş dönemlerdeki enerji kullanım düzeylerine bağlı olarak her ay için gerekli enerji sarfiyatı tahmin edilerek fiyat artışları ve mevsimsel hava koşulları göz önüne alınarak bütçeleme yapılır.

Bakım onarım giderleri bütçelenirken göz önünde bulundurulması gerekenler ise malzeme maliyetleri işçilik ve dışarıdan sağlanan hizmetlerin maliyetleridir. Bunun haricinde ayrıca sözleşmeye bağlı bütün hizmetlere gelecek yıl da gerek duyulup duyulmayacağı da bütçelemeye dikkat edilmesi gerekli husustur (Uysal, 1997, s.192-193).

2.3.5 Genel İdare ve Diğer Departmanlarının Bütçelerinin Belirlenmesi

Genel idare departmanı giderleri, işletmenin belirli bir fonksiyonu ile ilgilenmeyen, bu fonksiyonların planlanmasından sorumlu departmanların giderlerinden oluşur. Bu bölüm, faaliyet departmanlarından farklı olarak bu departmanları destekleyici görev görmektedir. Bu bölümün giderlerini işçi, memur ücret ve giderleri ile acenta dışında kredi kartı komisyonları, personelin işe alınması, rotasyon ve eğitimine ilişkin giderleri, genel sigorta giderleri, posta ve telgraf giderleri ve kırtasiye giderleri gibi giderleri içermektedir (Uysal, 1997, s.185).

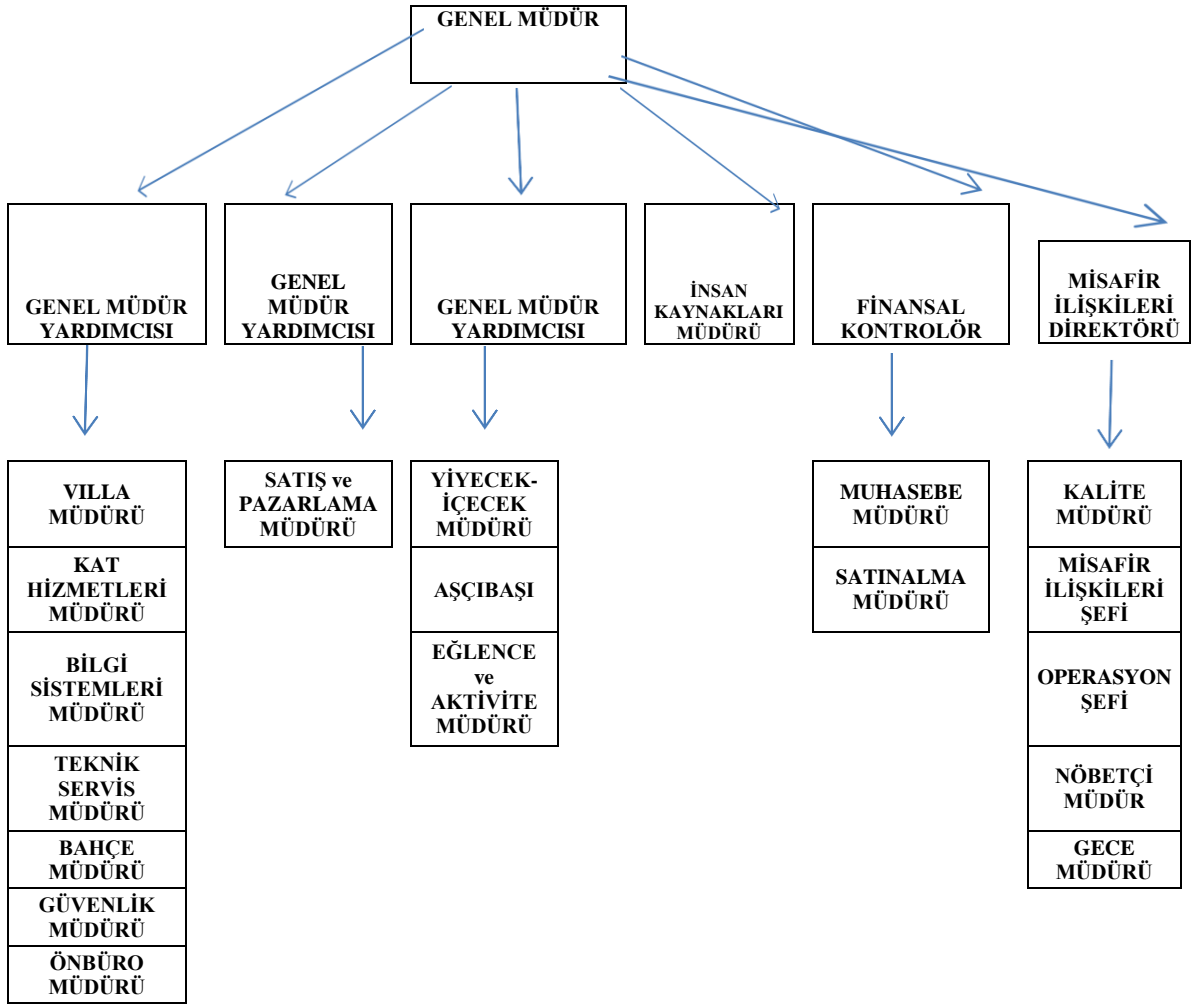
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE MALİYET KONTROL ve PLANLAMASI: ANTALYA'DA BİR OTEL İŞLETMESİ UYGULAMASI ÖRNEĞİ

3.1 Uygulamannın Yapıldığı Otel Hakkında Genel Bilgi

“A” Konaklama işletmesi, Türkiye'nin önde gelen 5 yıldızlı otellerinden biri olup, Antalya'nın Belek bölgesinde faaliyet göstermektedir. İşletme; gerek yurtiçi, gerekse de yurtdışından gelen misafirlere hizmet vermekte olup yurtiçi ve yurtdışında toplam 29 otel işletmesi işleten oteller zincirinin bir parçasıdır. Sınıflandırma olarak 5 yıldızlı bir kıyı otelidir. Otel, “her şey dahil sistem”le misafirlerine hizmet vermektedir.

“A” Otel işletmesinde uygulanan ve paket turların bir parçası olan “Her Şey Dahil Sistemi”nin ilk uygulamaları 1930’lu yıllarda İngiltere’de tatil kamplarında görülmüş, ancak burada uygulanan sistemde içeceklere ve diğer hizmetlere para ödendiği için tam olarak bugünkü gibi her şey dahil olarak ifade edilmemektedir. 1950’li yılların ortalarında Fransız bir yatırımcı tarafından İspanyol adası Mayorka sahilinde kurduğu tatil kampında yatırımcı, İspanyol hükümeti tarafından daha önce tespit edilen yiyecek, konaklama ve diğer faaliyetler için önceden belirlenmiş tek bir fiyatı uygulamakla zorunlu tutulmuştur. 1950’li yıllarla beraber Club Mediterranee (Club Med) “Club Tatil” kavramı altında bu sistemin uygulanıp yayılmasını sağlamıştır. Herşey dahil tatil sistemi sonraları İspanya, Türkiye, Yunanistan, İtalya, Avusturya, Kenya, Sri Lanka, Kanarya Adaları, Tunus, Senegal gibi destinasyonlarda her şey dahil sistemini uygulanmaya başlanmıştır. Sistemin. Türkiye’de ilk kez Marco Polo otelleri ardından Magic Life otelleri tarafından uygulamaya konup sonrasında gelişerek bütün bölgelere yayılan her şey dahil tatil sisteminin başlıca amacı bu yöntemle otellerdeki misafir doluluğunu artırmaktır.(www.alanya.cc/en/Tourism-Research-/726-Hersey-Dahil-Sistemi.html, Son Güncelleme Tarihi: 19.09.2014).



Şekil 3.1 “A” Otel İşletmesinde Organizasyon Yapısı

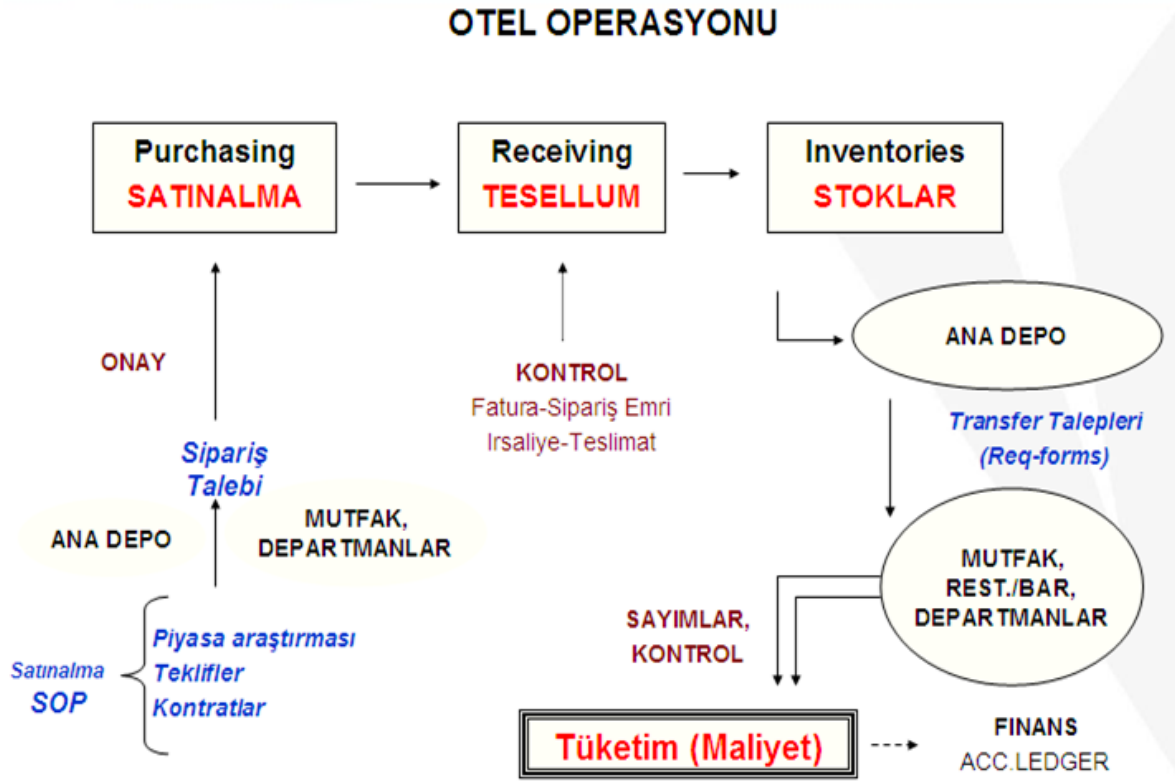
Otel işletmelerindeki organizasyon yapıları birbirine çok benzerlik göstermekle birlikte, bazı detaylarla birbirinden ayrılmaktadır. “A” Otel işletmesinin organizasyon yapısı ise Şekil 3.1’deki gibidir. Buna göre; Genel Müdüre bağlı 3 Genel Müdür Yardımcısı ve bunlara bağlı eşit düzeyde 1 Finansal Kontrolör, 1 İnsan Kaynakları Müdürü ve 1 Misafir İlişkileri Direktörü bulunmaktadır. Genel Müdür Yardımcılarından birine Teknik Servis, Bahçe, Güvenlik, Bilgi Sistemleri, Önbüro, Kat Hizmetleri müdürlükleri bağlı iken, bir diğerine Yiyecek İçecek Departman müdürlükleri ve Eğlence-Aktivite departman müdürlükleri bağlıdır. Bir başka Genel Müdür Yardımcısı ise Satış Müdürlüğünden sorumludur. Misafir İlişkileri Direktörü’ne Misafir İlişkileri, Operasyon ve Kalite, Finansal Kontrolöre Satınalma ve Muhasebe, İnsan Kaynakları Müdürüne ise İnsan Kaynakları departmanları bağlıdır.

“A” konaklama işletmesinde bütçe, otellerin koordine edildiği Merkez birimince onaylanan bütçeye uygun olarak kısa vadeli yatırım kararlarını verir. Bütçe hazırlanırken turizm sektöründeki gelişmeler, mevsimsel beklentiler, ekonominin genel durumu, politik gelişmeler, konsept değişiklikleri gibi etkenler de göz önüne alınır. Bütçe, Türk Lirası ve Amerikan Doları kuru üzerinden olmak üzere iki tip olarak yapılır.

Oda satış fiyatı politikası belirlenirken de, tek ve çift yataklı oda sayısının durumu, beklenen misafirlerin milliyetleri, geçmiş yılın doluluk oranı vb. belirleyici olur. Bu aşamalardan geçildikten sonra aylık bütçeler hazırlanır.

Her bölüm kendi aylık bütçesini hazırlamakla yükümlüdür. Ay sonlarında planlanan bütçe verileri gerçekleşen bütçe verileri ile karşılaştırılır, sapmalar tespit edilir, nedenleri araştırılır ve önlemler alınır. Çalışmanın ikinci bölümünde departmanlar düzeyinde gider bütçesinin nasıl yapılacağına belirtildiği üzere geçmiş yılların verileri sağlıklı varsayılarak mevsimsel değişimler, fiyat artışları, ürün ve konsept değişiklikleri göz önünde bulundurularak her bir departmanın bütçeleri için departmanlar çalışmalarını yaparak önce Kontrol departmanı olarak da kabul edilen Muhasebe Departmanına buradan da Genel Müdürlük onayına sunulmak üzere hazırlanır.

Yiyecek ve içecek maliyet kontrol süreci ise işletmede şu şekilde yapılmaktadır. Bu şemanın bir benzeri yine 2.bölümde yer almaktaydı. Uygulamaya konu otel işletmesinde de operasyon Şekil 2.5 ile benzerlikler göstermekte olup, bu otel işletmesindeki maliyet kontrol süreci ise Şekil 3.2'deki gibi ifade edilebilir.



Şekil 3.2 “A” Otel İşletmesinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci

Kaynak: “A” Otel İşletmesi İç Dökümanı

“A” Otel İşletmesinde yiyecek ve içecek maliyet kontrol süreci Şekil 3.1’den de görüleceği üzere Maliyet Kontrol Süreci, satın almanın piyasa araştırması, fiyat tekliflerinin alınması ile sözleşmeli alım yapılacaksa kontrat yapılması, eğer sözleşmeliyse sözleşmeye uygun olarak fiyat tekliflerinin alınması, onaylanan sipariş talebinin Satın alma Departmanınca malzemeyi sayarak teslim alacak ve fatura, sipariş emri, irsaliyeyi de kontrol edecek olan Tesellüm Elemanına ve/veya Müdürüne bildirilmesi, malzemenin stoklandığı yere göre envanter sistemi kayıtlarına gelen malzemenin stok giriş kaydının yapılması ile ana depo ve yiyecek ve içeceklerle ilgili departmanların ellerindeki malzemelerin sayımları neticesinde olması gereken stok tutarından eldeki stoğun tutarının düşülmesi neticesinde hesaplanan toplam tutar tüketim tutarını verecektir. Bu işletme, bir her şey dahil otel işletmesi olduğundan gerçekleşen toplam misafir sayısına ve faaliyet rapor kuruna bölünerek brüt kişi başı tüketime buradan ulaşılabilir.

Yiyecek İçecek maliyet analizi bu işletmede Tablo 3.1’deki gibi yapılmaktadır.

Gelir Raporunda yayımlanan toplam misafir sayısı alınarak bütçe ve öngörü ile karşılaştırılır. Toplam tüketim maliyetinden indirilmesi gerekli maliyetler düşüldükten sonra geriye kalan net tüketim de misafir sayısına bölünerek kişi başı gerçekleşen paket diğer bir deyişle “her şey dahil kişi başı yiyecek maliyeti” bulunur. Oda satış fiyatlarının da kişi başı olarak belirlenmesi, bütçelerin yapılırken hem oda doluluğu hem de kişi başı olarak da yapılabileceğinden karşılaştırmalı bir veri olmakta ayrıntılı maliyet yöntemlerinden Harris, Kerr and Forster Yönteminin kullanılabilmesine olanak sağlamaktadır. Bu yolla ürün bazında yiyecek ve içecek geçtiğimiz yılki veriler doğru kabul edilmek kaydıyla bütçeleme çalışmalarında işletmeye kolaylık sağlamaktadır. Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri ve Süreci bölümünde yüzde ile maliyet kontrol yöntemi anlatılmıştı. Ancak, uygulamanın yapıldığı otel işletmesi her şey dahil bir otel işletmesi olup misafir başına düşen maliyet (per person/kişi başı) hesaplanmakta gelir ve gider bütçeleri buna göre yapılarak, sapma olup olmadığının kontrolü bu değerler üzerinden yapılmaktadır.

Maliyet raporundan indirilen veya eklenen değerlere geldiğimizde ise detaylarıyla aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- **Ödenmez Çekleri:** Otel yöneticileri, animatörler, gösteri ve müzik gruplarının almış oldukları yemekler ve yemek yanında aldıkları içeceklerin maliyeti buraya yazılır. Misafir maliyeti olmadığından brüt maliyetten düşülmektedir.
- **Personel Yemekhanesi:** İşletmenin personeline sunmuş olduğu yiyecek ve içecekler de misafir maliyetinden düşülmektedir.
- **Satıcıya İadeler:** Satıcıya maliyet olarak malzeme dışında ayrıca iade edilen tutarlar ve/veya geri dönüşler burada toplanır.
- **Ücretsiz (Complimentary) Konaklama Maliyeti:** Otelde üst yönetimce ücretsiz kalması öngörülen misafirler (Complimentary misafir), ödeyen misafirden ayrı tutulacaktır. Maliyeti büfe maliyetinden hesaplanarak brüt maliyetten düşülür.
- **Tur Rehberleri:** Tur rehberlerinin getirdikleri misafirlerin yanında büfeden almış oldukları yemekler büfe maliyetinden hesaplanarak misafir maliyetlerinden düşülür.
- **İkram Çekleri:** Otelde üst yönetim veya satış pazarlama departmanlarınca ikramda bulunulması dolayısıyla ikram çeki açılarak genel müdürlüğün onayından geçer. Genel Yönetim Temsil Ağırhlama olup olmadığı bildirilir. Brüt maliyetten düşülme veya düşülmeme buna göre yapılır.

- **Banket Yiyecek ve İçecek Maliyetleri:** Banket, kongre ve toplantı gruplarınca alınan ziyafet ve/veya kokteyl gibi organizasyonlar olup, ücretli olarak satılanların maliyeti brüt yiyecek maliyetinden düşülür. Banket için planlama olarak reçeteler mevcuttur. Satış fiyatları, bütçede belirlenen çarpan katsayısı üzerinden ve maliyetiyle çarpılarak bulunur. Bütçesini yüzdesel olarak geçmemesi önem arz eder.
- **Alkollü İçecek İndirilemeyen KDV:** Herşey dahil otel işletmelerinde, şehir otellerinden farklı olarak alkollü içecek indirilemeyen ÖTV ve KDV, alkollü içecek toplam maliyetinden ücretli satılan alkollü içeceklerin maliyetinin düşülüp kalanın yüzde 18'nin alınmasıyla elde edilir. Direkt olarak maliyetlere %18 KDV eklenmemesinin asıl nedeni konaklama faturalarında konaklamanın mevzuat gereği %8 oluşundandır. Maliyet net içecek maliyetine eklenir.
- **Envanter programı dışında yapılan alımlar:** Direkt giderleşen bazı özel alımlar, envantere girmeyebilir. Bu tip durumlarda direkt giderleşen bu maliyetlerin yiyecek veya içecekse Herşey Dahil Yiyecek ve İçecek maliyetlerine eklenmesi maliyet raporunun daha doğru olmasını sağlayacaktır.
- **Diğer İndirilen Maliyetler:** Herşey dahil yiyecek ve içecek maliyetinden başka bir hesaba alınarak misafir maliyetlerinden düşülen diğer rutin olmayan maliyetler de bu hücreye yazılır.

Brüt maliyetten düşülenler ve brüt maliyete eklenenler neticesinde kalan maliyetin faaliyet rapor kuru dediğimiz diğer bir ismiyle bütçe kuru ve misafir sayısına bölünmesiyle Net Paket Yiyecek Maliyeti bulunur. Yiyecekle içecek arasındaki en önemli fark, bu işletme için alkollü içecek indirilemeyen KDV'nin içecek maliyetine eklenmesi olup, yiyecekte bununla ilgili bir ilave etki yoktur.

Bir diğer husus da, Tablo 2.3 ve Tablo 2.4'te de görüldüğü gibi yiyecekte kullanılan içeceğin içecek brüt maliyetinden (bkz. Tablo 2.3, s.54) ve içekte kullanılan yiyeceğin brüt yiyecek maliyetinden düşülerek ilgili departmanın maliyetine eklenmesi gibi bir durumun bu grupta söz konusu olmamasıdır (bkz. Tablo 2.4, s.55). Yiyecek ve içekte istatistiklerin etkilenmemesi için yiyecekten başlıca Mutfak, içekten ise başlıca servis departmanları sorumludur.

Tablo 3.1 Otel Yiyecek İçecek Maliyet Analizi Örneği (Yiyecek Bölümü)

		ARA RAPOR		
		AY		OCAK
		KUR USD		1,5501
OCAK 2011 YIYECEK İÇECEK MALİYET ANALİZİ				
		ÖNGÖRÜ	GERÇ.	2011 SAPMA %
Misafir Geceleme (Otel)		9.937	7.749	-22%
Misafir Geceleme (Villa)		0	0	0%
Toplam Geceleme Sayısı		9.937	7.749	-22%
YIYECEK				
Otel Brüt Maliyet TL			157.892,22 TL	0
Ödenmez Çekleri (-)			3.972,37 TL	
Personel Yemekhanesi (-)			18.431,77 TL	
Satıcıya İadeler (-)			0,00 TL	
Ücretsiz (Complimentary) Konaklama (-)			9.863,29 TL	
Tur Rehberleri			0,00 TL	
İkram Çekleri (-)				
Diğer İndirilen Maliyetler (-)			3.338,63 TL	
Banket Yiyecek Maliyeti (-)			7.914,77 TL	
Ücretli Yiyecek Maliyeti Otel ve Villa (-)			566,83 TL	
Villa Yiyecek Maliyeti (-)			0,00 TL	
Paket (Herşey Dahil) Yiyecek Maliyeti (Otelde Satılan Yatılan Başına)	21,00 USD		13,14 USD	-37%
(Otel+Villa) Yiyecek Ücretli ve Özel Org.Maliyeti TL			8.481,60 TL	
(Otel+Villa) Yiyecek Ücretli Misafir Başına	1,18 USD		0,71 USD	-40%
Net Yiyecek Maliyeti Misafir Başı (Otel+Villa+Ücretli+Özel Org.) USD	22,18 USD		13,85 USD	-38%
NET PAKET (HERŞEY DAHİL) YIYECEK MALİYETİ KİŞİBAŞI	21,00 USD		13,14 USD	-37%
<i>Net Paket Yiyecek Maliyeti (Kur Etkisi Hariç)</i>		21,00 USD	13,58 USD	-35%

Tablo 3.2 Otel Yiyecek İçecek Maliyet Analizi Örneği (İçecek Bölümü)

		ARA RAPOR AY KUR USD	OCAK 1,5501
OCAK 2011 YİYECEK İÇECEK MALİYET ANALİZİ			
	ÖNGÖRÜ	GERÇEKLEŞEN	2011 SAPMA %
Misafir Geceleme (Otel)	9.937	7.749	-22%
Misafir Geceleme (Villa)	0	0	0%
Toplam Geceleme Sayısı	9.937	7.749	-22%
Ücretli İçecek Maliyeti Otel ve Villa (-)		5.530,45 TL	
Villa İçecek Maliyeti (-)		0,00 TL	
Paket (Herşey Dahil) İçecek Maliyeti (Otelde Satılan Yatılan Başına)	7,00 USD	5,75 USD	-18%
(Otel+Villa) İçecek Ücretli ve Özel Org Maliyeti TL		10.489,79 TL	
(Otel+Villa) İçecek Ücretli Kişibaşı USD	0,48 USD	0,87 USD	84%
Alkollü İçecek İndirilemeyen KDV		0,94 USD	
Net İçecek Maliyeti Kişibaşı (Otel+Villalar+Ücretli) USD	7,48 USD	7,57 USD	1%
Toplam Yiyecek ve İçecek Maliyeti Kişibaşı(Otel+Villalar+Ücretli) USD	29,65USD	21,42 USD	-28%
NET PAKET İÇECEK MALİYETİ	7,00 USD	6,69 USD	-4%
Net Paket İçecek Maliyeti (Kur Etkisi Hariç)	7,00 USD	6,92 USD	-1%
TOPLAM NET PAKET MALİYET (YİYECEK+İÇECEK)	28,00 USD	19,84 USD	-29%
<i>Net Paket Yiyecek Maliyeti Kur Etkisi Hariç</i>	<i>28,00 USD</i>	<i>20,50 USD</i>	<i>-27%</i>

Otel işletmesinde yapılan uygulamada ise çalışmaya konu olan maliyetlerin planlanmasına yönelik işlemler ele alınmaktadır. Bütün envanterle ilgili yapılacak işlemler, departmanların kendi ilgili “server” adı verilen bilgisayar servis sağlayıcılarında uzak bilgisayardaki Excel formatındaki dosyaya bağlanarak ilgililer buradaki bilgilerini güncellemekte ve sonuçta ortaya çıkan planlanan maliyet ile gerçekleşen maliyetler neticesinde bütçenin ne kadar etkin ve verimli, ne kadar tasarruflu veya üstünde kullanıldığının tespiti yapılabilmektedir.

Tablolardaki veriler gerçekleşmiş maliyetler olup, planlama sürecinde ve günlük olarak maliyetlerin nasıl kontrol altına alınabileceği uygulamamızda yer alacaktır. Uygulama, hali

hazırda bazı grup otellerinde halen uygulanmakta olup, her sistem gibi oturması biraz zaman almaktadır ve yine her sistem gibi olumsuz geri bildirim olması halinde nedenleri araştırılarak işletmenin bu konuda tedbir alması sağlanmaktadır. Buna ilave olarak yine yiyecek ve içecek maliyet kontrol sistemlerini açıklarken belirtildiği üzere gerekli prosedürlere harfiyen uyulması sistemin etkinliğini artıracaktır. Her ne kadar sistem de olsa insan faktörü işin içinde olması dolayısıyla işi yapan insanların da bu sistemi iyi idrak etmeleri ve prosedürlerini buna göre şekillendirmeleri önem arz etmektedir.

3.2 Uygulamanın Amacı ve Önemi

Uygulama, yiyecek ve içecek maliyet kontrolünün daha etkin ve verimli olabilmesi amacıyla departmanlarca önceden planlanması ve departmanların hedef olarak bildirdikleri bütçeye göre malzeme alımını planlaması, yiyecek ve içeceğin maliyetlerini operasyonel olarak da kontrol ederek günlük maliyetin yanında malzeme depodan çekilmeden önce ve bu malzeme maliyet merkezlerinde tüketilmeden önce bu planlamanın yapılarak olumsuz bir durum varsa önlem alınabiliyor olmasını amaçlamaktadır. Bu yönüyle uygulama, diğer günlük yiyecek ve içecek maliyet kontrol yöntemlerinden ayrılmaktadır.

Kontrol sistemi süreci ilk olarak standartların belirlenmesiyle başlar. Bu uygulamada standart hedeflenen bütçelerdir. Gerçekleşen sonuçlar, bütçenin altındaysa sistem başarılı kabul edilir ve sistemde değişiklik yapılmaz, eğer üstünde gerçekleşirse standartlar tekrar gözden geçirilir (bkz.Şekil 2.1, s.29).

İsim olarak bu sisteme Günlük Faaliyet Raporlama Sistemi (GFRS) ya da diğer bir isimle “Daily Activity Reporting by Budget and Cost Accounting” ismi verilerek bu kontrol sistemine bir isim de verilmiştir. Bundan kasıt otelde yapılan bütün günlük rutin raporların da tek bir dosyada toplanarak raporlanabilmesidir. Gerekli sistem ve prosedürlere uyulduğunda her şeyiyle hazır olan bu raporların güncellenmesi de zamanla daha az vakit almakta, sistemin gerekli prosedürleri yerine getirilmeden malzeme alım veya çıkışına izin verilmeyerek de raporun doğruluğu ve bütün ilgililerin bilgi sahibi olması sağlanmaktadır.

Bu rapor kullanıcılarına aşağıdaki konularda bilgi sağlar;

- Günlük gerçekleşen konaklama sayısı,
- Günlük misafir başına düşen ve toplamdaki personel sayısı,
- Günlük her şey dahil brüt yiyecek ve içecek maliyeti,

- Günlük personel yiyecek ve içecek maliyeti,
- Kişi başi hedeflenen ve gerçekleşen miktar ve tutarları,
- Günlük gelire maliyetlerini ve karşılaştırmaları,
- Bütçe ve öngörü değerlerinin konulmasıyla bütçenin ne kadar üstünde ve altında sapma olduğu,
- Düzeltme hücrelerinden ne kadar fazla ve eksik malzeme alındığının tespiti ve bunun nedenlerinin sorgulanması,
- Son alım fiyatlarının ve malzeme ambar giriş birimlerinin sistemde sürekli güncellenmesiyle fiyat enflasyonunun görülebilmesi.

3.3 Uygulamanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Uygulama temel anlamda yiyecek ve içecek bölümüyle sınırlı olup istenirse diğer departmanlarla ilgili de bu uygulama genişletilebilmektedir. Maliyet hesaplamaları, departmanların yiyecek ve içekte muhasebeye bağlı depolardan koltuk altı depoları dediğimiz ilgili departmanların diğer lokasyonlarına transfer edebildikleri kendi belirledikleri ana dağıtım merkezlerine çektikleri malzemelerin transfer miktar ve tutarları ile depoda stoklanamayan direkt departmanlara verilen malzemelerin satın alma miktar ve tutarlarının Excel formatındaki bütün departmanların ortak kullanımındaki klasördeki dosyalara girilmesiyle oluşmaktadır. Özetle, alışmada “Departmanların günlük olarak aldığı bütün malzemeler departmanın o günkü tüketimidir.” varsayımıyla hareket edilmektedir. Bunun için departmanların koltuk altı denilen kendi ellerinde var olan stoklarını her bir maliyet merkezindeki günlük tüketimlerine göre belirlemesi gerekmektedir. Bunu yapabilmesi de bu uygulamada gayet mümkün olup, her gün depodan aldığı malzemenin misafir sayısına göre oranlanmasıyla yaz ve kış şeklinde iki ayrı liste halinde oluşturulabilir. Par stok oluşturması, departmanların ellerinde bulunması gerekli asgari ve azami stokları ve gerekli malzemeleri göstermesi bakımından yiyecek içecek maliyet kontrol sürecinde departmanlara büyük fayda sağlayacak, oluşabilecek fazla kullanımların ve oluşacak eksiklerin de önüne geçerek ilgililer için bir kılavuz görevi görecektir.

Uygulamanın yapıldığı otel bir grup oteli olup örnek uygulama burada gerçekleşmiştir. Uygulamanın başarılı olması neticesinde diğer grup otellerine de uygulanması kararı alınmıştır. Uygulamanın yapıldığı oteldeki çalışanların eğitici olarak diğer otellerle bu bilgileri paylaşmaları istenmektedir.

Bu çalışmamızdaki uygulama, sadece bir otelin verilerini kapsamakta olup, bu veriler ışığında ortaya çıkan bilgi ve bulgular son bölümde paylaşılacaktır.

3.4 Uygulamanın Yöntem ve İşleyişi

Departman asistanlarına kısım şeflerinden malzeme ihtiyaç listeleri gelir. Departman asistanları, malzemenin çekim saatine göre her günün belirli saatine kadar (Bu durum yaz sezonu ve kış sezonu değişebilir) kendiyile ilgili Excel dosyaya ürünlerin istek miktarlarını girer, Maliyet Kontrol Birimince güncellenen son fiyatlar üzerinden tutar hesaplanır. İnsan Kaynakları ve Önbüro departmanınca günlük olarak gerçekleşen ve ileriki günlerde tahmin edilen doluluklar da yine bu departmanlara ayrılmış dosyalara günde iki defa sabah ve akşam girilerek toplam tutarlardan hesaplanmak üzere departmanların dosyalarına bağlantılır, bütçe de malzeme çekim dosyasında yer aldığından her türlü bilgi bu dosyada mevcuttur. Dosyaya üretim sipariş formu adı verilmiştir. Malzemeler, üretimde kullanılacağı ve ilk madde ve malzeme oluşları dolayısıyla bu isim uygulama açısından doğru bir isimdir.

Üretim Sipariş Formu: Otele ilk madde ve malzeme halinde gelen malzemeler, üretim esnasında kullanılıp bir ürün haline geldiğinden forma bu isim uygun görülmüştür. Form, ilgili departmanda asistanlar tarafından yazılarak çıktısı alınıp departman müdürüne ıslak imzayla onaylatılır, sonrasında Finans Müdürlüğü ve ilgili Genel Müdür Yardımcısı onayları alındıktan sonra Depoya iletilir. Depo, verilen ve verilemeyen malzemeleri , düzeltme miktarı kısmına işledikten sonra sisteme işlenmesi için Maliyet Kontrol Birimi'ne formu malzemeyi teslim alan ve malzemeyi teslim edenlerin imzaları da alındıktan sonra teslim eder. Maliyet Kontrol Birimi'ndeki görevli kişi, bu formu prosedürde belirlenen saate kadar girerek sistemden alacağı son çıktıyı ilk malzemeyi yazan kişinin de imzalamasını sağlayıp dosyalanmak üzere ilgili klasörüne takar. Buradaki depo istek miktarı, ilk maliyeti oluştururken, düzeltme miktarı GFRS'de yiyecek ve içecek düzeltme miktarıyla sistemde bağlantılıdır, değerler değiştikçe yetkisi Maliyet Kontrol Birimi'nde olan raporun güncellenmesiyle özet rapordaki değerler de değişir. Üretim sipariş formları sırasıyla departman müdürü, finans müdürü ve ilgili bölüm Genel Müdür Yardımcısı tarafından imza altına alınır ve talep olarak departmanlarda bir çıktı ve muhasebe depoda bir çıktı olarak muhafaza edilir. Üretim sipariş formları yiyecekte Mutfak, Personel Mutfak, Mutfak Diğer üretim sipariş formu olarak üç tip olup, servis departmanı içinse Barlar, Sıcak İçecek, Barlar ve Barlar Ekstra ve Barlar Diğer olmak üzere dört tiptir.

Malzeme çekimi esnasında verilemeyen ve/veya o gün dışarıdan temin edilemeyen, otele gelmeyen malzemeler ise “düzeltme” sütunu kullanılarak Muhasebe depo birimince çıktıda eksilendikten sonra, ortak dosyada da ilgili sütuna girilerek “depo çıkış miktarından düşülür.

Yiyecek ve içecek son maliyeti depodan günlük malzeme çıkışlarının ve departmanlara direk verilen malzemelerin gelip gelmemesi durumuna göre şekillenerek “depo çıkış miktarı”nın son alım fiyatıyla çarpılıp malzemenin gittiği yere göre misafir maliyetiye Önbüroca girilen misafir sayısına ve ilgili faaliyet döviz rapor kuruna (çalışmamızda döviz olarak Amerikan Doları tercih edilmiştir) bölünmesiyle misafir başı maliyetler oluşur, personelle ilgili değer de yine personel sayısına ve faaliyet döviz rapor kuruna bölünmesiyle de personel başı maliyete ulaşılır.

Günlük faaliyet raporu bu bilgiler ışığında özetlenebilmekte olup yine ortak klasörde ilgili departmanlarca girilen bilgiler bağlantılanır, Bilgi İşlem departmanınca güncellemeye yetki verilen Maliyet Kontrol Birimince dosya kontrollerden sonra güncellenir ve dosya ilgililere bu işlemler tamamlandıktan sonra her mesai günü sonunda ilgililere mail olarak atılır.

Aylık olarak bakıldığında bu malzemelerin maliyetinin geçtiğimiz aysonu koltuk altı kapanış stoğu (ana depo hariç sayım stoğu) tutarı ile bu aysonu koltuk altı kapanış stoğu ile muhasebe envanter programıyla son alım fiyatı ile ortalama maliyet arasındaki hata payı göz ardı edilirse birebir tutması gerekmektedir. Uygulama yapılan işletmede muhasebe envanter programı ilk giren ilk çıkar (FIFO) ve buna ilave olarak ağırlıklı ortalama maliyet hesabına göre çalışmaktadır. Günlük maliyette kullanılan birim fiyatlar ise her ürünün otele son alım fiyatlarıdır.

Çalışmaya ayrıca Muhasebe bölümünden gelirler de ilgili gelir dosyasına eklenerek günlük maliyet ve gelir de tabloda karşılaştırılabilmektedir. Ancak yiyecek ve içeceğin yanında diğer departmanların da maliyetleri eklendiğinde durum daha karşılaştırılabilir ve günlük kar/zarar daha net bir şekilde gösterilebilmektedir.

Uygulamanın sonuçlanması için departmanlarca sunulan veriler açıklamalı olarak aşağıda görülebilir:

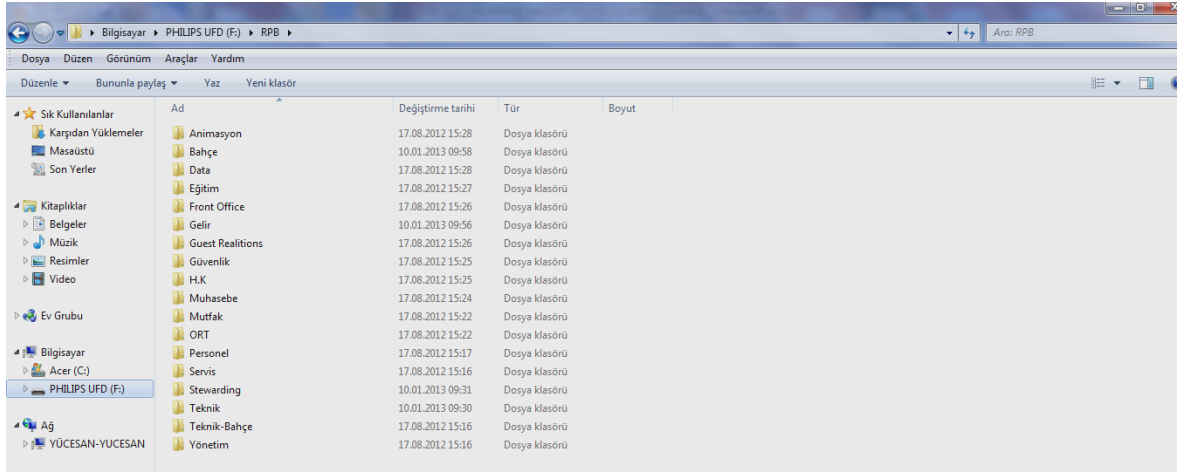
- **Günlük Tahmini Misafir Sayısı:** Bu sayılar olmadan bütçelemeye esas misafir başı maliyetlerin oluşması mümkün değildir. Bundan dolayı sistemde günde sabah

ve akşam olmak üzere iki kez önbüro departmanı rezervasyon birimince günlük yaptığı yıllık tahmini geceleme sayısı standart raporu güncellenir ve aşağıdaki dosya yine Maliyet Kontrol Birimi'nce bunun ardından güncellenerek, GFRS dosyasına girmeden önce kaydedilmiş olur.

Tablo 3.3 Günlük Tahmini Misafir Sayısı Tablosu Örneği

	GELİR	Geceleme	Ortalama Satış Fiyatı
01.01.2013	\$104.006	1.022	\$101,82
02.01.2013	\$86.637	868	\$99,81
03.01.2013	\$99.506	1.264	\$78,75
04.01.2013	\$93.591	1.179	\$79,42
05.01.2013	\$88.255	1.092	\$80,86
06.01.2013	\$23.641	305	\$77,64
07.01.2013	\$28.415	396	\$71,75
08.01.2013	\$79.446	1.149	\$69,17
09.01.2013	\$82.462	1.184	\$69,68
10.01.2013	\$70.810	1.038	\$68,25
11.01.2013	\$64.098	952	\$67,36
12.01.2013	\$70.061	961	\$72,90
13.01.2013	\$60.248	872	\$69,09
14.01.2013	\$9.623	145	\$66,37
15.01.2013	\$29.956	327	\$91,61
16.01.2013	\$30.809	330	\$93,36
17.01.2013	\$27.199	303	\$89,76
18.01.2013	\$28.339	325	\$87,33
19.01.2013	\$49.787	555	\$89,79
20.01.2013	\$25.430	308	\$82,70
21.01.2013	\$29.521	310	\$95,23
22.01.2013	\$17.479	175	\$99,88
23.01.2013	\$20.201	172	\$117,45
24.01.2013	\$17.800	179	\$99,72
25.01.2013	\$24.111	292	\$82,71
26.01.2013	\$40.976	591	\$69,33
27.01.2013	\$38.709	560	\$69,19
28.01.2013	\$36.622	547	\$66,95
29.01.2013	\$38.244	564	\$67,87
30.01.2013	\$36.966	529	\$69,95
31.01.2013	\$39.450	534	\$73,95
	\$1.492.398	19.019	\$78,47

Uygulama, 18 ayrı klasörden oluşmaktadır. Klasörler ve içerdiği dosyalar ele alındığında;



Şekil 3.3 Günlük Faaliyet Raporlama Sistemi Klasörleri Bilgisayar Ekranı Görüntüsü

- **Animasyon:** Direkt aldığı ve departmanın depodan temin ettiği malzemeleri Excel ortamındaki üretim sipariş formuna işlemesi neticesinde oluşan klasör olup, günlük faaliyet raporunda Animasyon Malzemeleri bölümünü oluşturur. Bunun dışındaki Animasyon extra show departmanın öngördüğü maliyetler, personel maliyeti ise İnsan Kaynakları departmanınca doldurulan Personel dosyasının linklenmesiyle oluşur.
- **Bahçe:** Direkt aldığı ve departmanın depodan temin ettiği malzemeleri Excel ortamındaki üretim sipariş formuna işlemesi neticesinde oluşan klasör olup, günlük faaliyet raporunda Bahçe Malzemeleri bölümünü oluşturur. Bahçe Personel Maaşı dosyası İnsan Kaynakları departmanınca güncellenmektedir. Veriler, haftalık olarak Muhasebe Departmanı Maliyet Kontrol Birimince güncellenir. Dosyanın güncellendiğine ilişkin bütün departmanlar, e-posta ile bilgilendirilir.
- **Data:** Günlük faaliyet raporuyla ilgili fiyat veriler bu dosyada toplanır. Bu dosyadaki son fiyatlar ve ürünler güncellenerek üretim sipariş formlarına bağlanabileceği gibi ayrı ayrı dosyaların içerisinde “sheet” ler halinde de bağlantılanabilir.
- **Eğitim:** Direkt aldığı ve departmanın depodan temin ettiği malzemeleri Excel ortamındaki üretim sipariş formuna işlemesi neticesinde oluşan klasör olup, günlük faaliyet raporunda Eğitim Malzemeleri bölümünü oluşturur, (son uygulamamızda yer almamıştır ayrıca eklenebilir). Eğitim birimi, işletmede İnsan Kaynakları departmanına bağlı görev yapmaktadır.
- **Front Office (Önbüro):** Günlük faaliyet raporunda kendi depodan aldığı malzemelerin yanında yıllık ve aylık olarak sabah ve akşam günde 2 defa olmak

üzere forecast adı verilen günlük tahmini geceleme sayılarının ilgili Excel dosyasına girilmesi bu departmanın sorumluluğundadır.

- **Gelir:** Bu bölüm günlük olarak Muhasebe departmanınca bu dosyayla bağlantılı günlük gelir raporunun güncellenmesiyle oluşur.
- **Guest Relations:** Direkt aldığı ve departmanın depodan temin ettiği malzemeleri Excel ortamındaki üretim sipariş formuna işlemesi neticesinde oluşan klasör olup, günlük faaliyet raporunda Diğer Giderler bölümünü oluşturur. Misafir İlişkileri Personel Maaşı dosyası İnsan Kaynakları departmanınca güncellenmektedir.
- **Güvenlik:** Direkt aldığı ve departmanın depodan temin ettiği malzemeleri Excel ortamındaki üretim sipariş formuna işlemesi neticesinde oluşan klasör olup, günlük faaliyet raporunda Güvenlik bölümünü oluşturur. Güvenlik Personel Maaşı dosyası İnsan Kaynakları departmanınca güncellenmektedir.
- **H.K. (Housekeeping-Kat Hizmetleri):** Direkt aldığı ve departmanın depodan temin ettiği malzemeleri Excel ortamındaki üretim sipariş formuna işlemesi neticesinde oluşan klasör olup, günlük faaliyet raporunda Housekeeping bölümünü oluşturur. Housekeeping Personel Maaşı dosyası İnsan Kaynakları departmanınca güncellenmektedir. İşletmede dışarıdan sağlanmakta olan ve çamaşır yıkama faaliyetlerini yürüten çamaşırhanenin malzeme taleplerini ve yıkanan çamaşır tekstillerini Kat Hizmetleri departmanı takip edip, ilgili dosyasına girmektedir.
- **Muhasebe:** Direkt aldığı ve departmanın depodan temin ettiği malzemeleri Excel ortamındaki üretim sipariş formuna işlemesi neticesinde oluşan klasör olup, günlük faaliyet raporunda Muhasebe bölümünü oluşturur. Muhasebe Personel Maaşı dosyası İnsan Kaynakları departmanınca güncellenmektedir. Departman, ayrıca günlük gelir raporunun güncellenmesi ile günlük faaliyet raporunun yayımlanarak güncellenmesinden de sorumludur.
- **Mutfak:** Direkt aldığı ve departmanın depodan temin ettiği malzemeleri Excel ortamındaki üretim sipariş formuna işlemesi neticesinde oluşan klasör olup, günlük faaliyet raporunda Yiyecek Malzeme bölümünü oluşturur. Mutfağın kullandığı içecekler işletmede F&B departmanı sorumluluğunda olduğundan bu departman üzerinden yürümektedir. Mutfak Personel Maaşı dosyası İnsan Kaynakları departmanınca güncellenmektedir. İşletme, her şey dahil olduğundan maliyet hesaplaması misafir başı olarak hesaplanmaktadır. Sıcak içecek diye tabir edilen çay ve kahveler ile içecek yanında servis edilen diğer yiyecekler yine F&B Departmanı tarafından Servis klasöründe kendi sorumlu oldukları

dosyalara işlenir. Her yiyecek maliyet merkezinin ayrı sütunu dosyada yer alır. Ayrıca bu departman Personel Mutfak malzeme çekimlerinden de sorumlu olduğundan bunu da bu departman yazmakla görevlidir. Mutfak departmanının yiyecek dosyası uzun olduğundan ayrıca bu departmanın diğer malzemeleri için Mutfak Diğer adında bir dosya daha yer alır.

- **Ort (Ortalama):** Rapor dosyasına bağlantılanabileceği gibi ayrıca da değerlendirilebilecek olan bu dosya dosyada yer alan ortalama değerleri göstermesi bakımından önemli olmakla beraber, ayrıca günlük faaliyet rapor dosyasında ilgili sheet'ten de bağlantılanabilir.
- **Personel:** Personel yiyecek maliyetlerini Mutfak Departmanının talep ettiğini daha önce belirtmiştik. Buradaki Personel dosyası, İnsan Kaynakları departmanınca gün sonunda gerçekleşen sayıların güncellendiği dosyadan oluşur. Her gün yeni bir sayı belirleninceye kadar bu dosyadaki sayı dosyada ilgili hücrelerde geçerli olan sayıdır.
- **Satış ve Pazarlama:** Direkt aldığı ve departmanın depodan temin ettiği malzemeleri Excel ortamındaki üretim sipariş formuna işlemesi neticesinde oluşan klasör olup, günlük faaliyet raporunda diğer giderler bölümünde gideri yer alır. Satış ve Pazarlama departmanı Personel Maaşı dosyası İnsan Kaynakları departmanınca güncellenmektedir.
- **Servis (F&B-Yiyecek ve İçecek):** Direkt aldığı ve departmanın depodan temin ettiği malzemeleri Excel ortamındaki üretim sipariş formuna işlemesi neticesinde oluşan klasör olup, günlük faaliyet raporunda İçecek Malzeme bölümünü oluşturur. Mutfağın kullandığı içecekler işletmede F&B departmanı sorumluluğunda olduğundan bu departman üzerinden yürümektedir. Servis Personel Maaşı dosyası İnsan Kaynakları departmanınca güncellenmektedir. İşletme, her şey dahil olduğundan maliyet hesaplaması misafir başı olarak hesaplanmaktadır. Sıcak içecek diye tabir edilen çay ve kahveler ile içecek yanında servis edilen diğer yiyecekler yine F&B Departmanı tarafından Servis klasöründe kendi sorumlu oldukları dosyalara işlenir. Her yiyecek maliyet merkezinin ayrı sütunu dosyada yer alır. Servis departmanının yiyecek dosyası uzun olduğundan ayrıca bu departmanın diğer malzemeleri için Mutfak Diğer adında bir dosya daha yer alır.
- **Stewarding:** Direkt aldığı ve departmanın depodan temin ettiği malzemeleri Excel ortamındaki üretim sipariş formuna işlemesi neticesinde oluşan klasör olup, günlük faaliyet raporunda Steward malzeme bölümünde yer alır. Stewarding departmanı Personel Maaşı dosyası İnsan Kaynakları departmanınca

güncellenmektedir. Stewarding birimi, işletmede Mutfak departmanına bağlı olduğundan raporda Yiyecek bölümünde gideri yer alır.

- **Teknik:** Rapordaki enerji, havuz kimyasalları, teknik malzeme ve teknik personel maaşından sorumlu olup, teknik dosyasında enerji ve depodan veya direkt dışarıdan temin ettiği malzemelere ilişkin dosya yer almaktadır. Günlük olarak bunların güncellenmesinden sorumlu olan departmanın işçilik maaş giderleri ise İnsan Kaynakları departmanınca ilgili dosyaya işlenir. Yine departmanın öngördüğü diğer giderler, diğer giderler bölümünde yer alır.
- **Yönetim:** Bu klasörde, daha önce de Günlük Faaliyet Raporu diye de ifade edilen Günlük Faaliyet Raporlama dosyası yer almakta olup, bu işletmenin gelir ve giderini tek başına ifade etmesi bakımından önemlidir. Dosya bütün işlemlerin bitmesiyle beraber mesai bitimi ilgililere gönderilir. Bir sonraki günkü planlanan maliyeti yansıtması ve bir önceki güne dair düzeltmelerin yine ilgili dosyalarına işlenmesiyle beraber üst yönetimin planlarında buna göre değişikliğe gitmesine veya olumluysa başka faaliyet konularında zaman harcamasına olanak tanır.

3.5 Uygulama Sonuçları ve Yorumlanması

Günlük Faaliyet Raporlama Sistemi, muhasebede gerçekleşen değerlerle varsayımlara göre tutmalıdır. Ancak, eğer tutmuyorsa sistem sorgulanır ve geri bildirimler için tekrar kontrol birimine gelir.

Bu uygulamanın uygulanmakta olduğu 2013 yılındaki sonuçlar aşağıdaki gibi olmuş, muhasebeyle arasındaki sapmalar nedenleriyle açıklanmıştır.

Sapmaların açıklanabilir nedenleri olmak durumundadır. Çünkü, bu raporda yer almayan bir unsurun olup olmadığının tespiti üst yönetimin doğru bilgilendirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Tablo 3.4'te Yiyecek ve İçecek bölümlerine ait Günlük Faaliyet Raporlaması Özet Tablosu yer almaktadır. Burada yiyecek kişi başı 20,21 \$, içecek ise 8,05 \$ gerçekleşmiştir. Bütçe 20,46 \$ olup, kişi başı yiyecek maliyeti yiyecek kişi başı bütçesinin 0,25 \$ altında, içecek ise 0,10 \$ üstündedir.

Tablo 3.5'te Mutfak Üretim Standart Kişi başı (p.p.) Maliyet ile Gerçekleşen Değerlerin Karşılaştırılması görülmektedir. Mutfak üretiminde ana gruplar bazında gerçekleşen tüketimler, standart ile gerçekleşen kıyaslamalarıyla buradan görülebilmektedir. Buna göre Servis Sıcak İçecek ve Personel Mutfak yiyecek maliyeti harici standart kişi başı olan

toplam 16,64 \$'ın 5,21 \$ kişi başı üzerinde olmasının nedeni olarak başta etler grubu (kırmızı etler, beyaz etler ve su ürünleri) gösterilebilir. Standart ile gerçekleşen kişi başı maliyetler arasında 3,03 \$ sapma olduğu görülebilir.

Tablo 3.6'da ise belirlenen ana grup bazında kişi başı standart miktarlar gram cinsinden karşılaştırılmıştır. Toplam kişi başı 5.216 gram hedeflenirken 6.343 gram gerçekleşmiştir.

Tablo 3.4 Günlük Faaliyet Raporlama Sistemi Özet Tablosu (Ağustos 2014)

Ağu.13

A OTELİ	Gerçekleşen	Gerçekleşen	Bütçe	Fark	1	31
Ücrt.Kişi Sayısı Grçkş.	46.072	46.072	45.360	712	1.227	1.579
Konaklama Geliri P.P.	\$10.871.732	\$235,97	\$231,50	\$4,48	\$224,31	\$193,73
Toplam Gelir P.P.	\$11.761.767	\$255,29	\$253,73	\$1,56	\$244,43	\$237,39
Cost Gün Sayısı	31	31	31	0	1	1
Personel Sayısı	996	996	545	451	1.011	977
	Total \$	Maliyet Ort \$	Bütçe \$	FARK \$	Maliyet \$	Maliyet \$
Yiyecek Villa	\$796	\$0,02	\$0,66	-\$0,64	\$0,00	\$0,00
Yiyecek Personel	\$65.743	\$1,43	\$1,23	\$0,19	\$1,99	\$1,47
Yiyecek Ana Mutfak	\$894.962	\$19,43	\$18,66	\$0,76	\$20,73	\$18,32
Yiyecek Düzeltme	-\$37.822	-\$0,82	\$0,00	\$0,00	-\$0,22	-\$0,64
Yiyecek Sıcak İçecek	\$74.000	\$1,61	\$1,80	-\$0,19	\$2,37	\$1,32
ULTRA HERŞEY DAHİL YİYECEK Toplam	\$931.140	\$20,21	\$20,46	-\$0,25	\$22,89	\$19,00
YİYECEK TOPLAM	\$997.680	\$21,65	\$22,36	-\$0,70	\$26,21	\$20,93
Yiyecek Extra	\$60.617	\$1,32	\$0,53	\$0,79	\$1,33	\$0,47
Yiyecek Banket	\$0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Yiyecek Malzeme	\$3.731	\$0,08	\$0,00	\$0,00	\$0,12	\$0,00
Steward Malzeme	\$19.763	\$0,43	\$0,50	-\$0,07	\$0,28	\$0,47
Yiyecek Pers. Maaşı	\$354.611	\$7,70	\$7,96	-\$0,26	\$8,57	\$6,73
Yiyecek Toplam	\$1.375.785	\$29,86	\$31,34	-\$1,48	\$35,18	\$28,14
Barlar Toplam	\$285.762	\$6,20	\$0,00	\$0,00	\$6,43	\$6,24
Restaurant	\$31.739	\$0,69	\$0,00	\$0,00	\$0,58	\$0,39
Villa	\$25.454	\$0,55	\$0,00	\$0,00	\$0,39	\$0,52
Minibar	\$38.625	\$0,84	\$0,00	\$0,00	\$0,83	\$0,86
Düzeltme	-\$5.947	-\$0,13	\$0,00	\$0,00	-\$0,60	-\$0,13
ULTRA HERŞEY DAHİL İÇECEK Toplam	\$375.635	\$8,15	\$8,05	\$0,10	\$7,64	\$7,88
Banket	\$1.127	\$0,02	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ekstra İçecek	\$20.160	\$0,44	\$1,01	-\$0,58	\$0,74	\$1,18
Barlar Malzeme	\$65.360	\$1,42	\$0,28	\$1,14	\$1,89	\$1,47
İçecek Malzeme	\$13.196	\$0,29	\$0,00	\$0,00	\$0,17	\$0,17
İçecek Pers. Maaşı	\$314.057	\$6,82	\$7,34	-\$0,52	\$7,73	\$5,80
İçecek Toplam	\$852.191	\$18,50	\$16,67	\$1,82	\$18,18	\$16,51
Yiyecek.İçecek	\$1.619.924	\$35,16	\$32,72	\$2,44	\$38,34	\$34,05
Yiyecek.İçecek Personel	\$668.668	\$14,51	\$15,29	-\$0,78	\$16,30	\$12,54
Yiyecek.İçecek Toplam	\$2.288.592	\$49,67	\$48,02	\$1,66	\$54,64	\$46,59
Personel Maaşı Toplam	\$668.668	\$14,51	\$15,29	-\$0,78	\$16,30	\$25,19
Genel Toplam	\$2.288.592	\$49,67	\$48,02	\$0,34	\$53,36	\$67,88
Toplam Gelir	\$11.761.767	\$11.761.767	\$11.509.208	\$1.112	\$299.794	\$374.844
Toplam Gider	\$2.288.592	\$2.288.592	\$2.177.984	\$244	\$65.446	\$107.189
Kar/Zarar	\$9.473.175	\$9.473.175	\$9.331.224	\$868	\$234.348	\$267.656

Tablo 3.5 Mutfak Üretim Standart Kişibaşı (p.p.) Maliyet ile Gerçekleşen Değerlerin Karşılaştırılması (Ağustos 2013)

Gün Sayısı	Standart	31	1	1
Ana Grup	P.P. \$	ORT. P.P. \$	P.P.\$	P.P.\$
KIRMIZI ETLER	4,16 \$	5,60 \$	7,39 \$	5,58 \$
BEYAZ ETLER	1,49 \$	1,52 \$	1,30 \$	1,95 \$
SU ÜRÜNLERİ	1,98 \$	3,54 \$	3,10 \$	3,04 \$
ŞARKÜTERİ	0,50 \$	0,66 \$	1,05 \$	0,38 \$
SÜT ÜRÜNLER	1,67 \$	1,91 \$	1,63 \$	1,74 \$
BAKLİYATLAR	0,12 \$	0,21 \$	0,31 \$	0,30 \$
BAL&REÇEL	0,25 \$	0,21 \$	0,37 \$	0,09 \$
BAHARATLAR	0,07 \$	0,11 \$	0,17 \$	0,04 \$
MEYVE	2,00 \$	2,35 \$	2,63 \$	2,25 \$
SEBZE	1,12 \$	1,23 \$	1,34 \$	1,31 \$
ŞOKLU	0,20 \$	0,25 \$	0,17 \$	0,11 \$
MAKARNALAR	0,13 \$	0,07 \$	0,04 \$	0,02 \$
PASTANE	1,20 \$	1,33 \$	1,23 \$	0,93 \$
UN MAMÜLLERİ	0,46 \$	0,64 \$	1,12 \$	0,32 \$
YAĞLAR	0,49 \$	0,80 \$	0,70 \$	0,52 \$
ZEYTİN	0,11 \$	0,12 \$	0,18 \$	0,04 \$
TURŞULAR	0,05 \$	0,04 \$	0,07 \$	0,03 \$
DONDURMA	0,40 \$	0,79 \$	0,73 \$	1,14 \$
SALCA SOS	0,23 \$	0,48 \$	0,89 \$	0,27 \$
TOPLAM YİYECEK MALİYETİ P.P.	16,64 \$	21,85 \$	24,38 \$	20,06 \$

Tablo 3.5'te ayrıca 1 ve 31.günlerde depodan departmanların almış olduğu malzemelerin kişibaşı maliyetleri görülebilir. 1.gün kişibaşı 24,38 \$'dan departmanlar malzeme alırken 31.gün 20,06 \$'dan almalarının nedeni ayın son günlerinde daha az malzeme alarak yiyecekte kişibaşı hedeflerini tutturabilmek içindir.

Tablo 3.6 Mutfak Üretim Standart p.p. Gr. (Gram) ile Gerçekleşen p.p. Gr. Miktarların Karşılaştırılması (Ağustos 2013)

Gün Sayısı	Standart	31	1	31
Ana Grup	P.P.Gr.	P.P.Gr.	P.P.Gr.	P.P.Gr.
KIRMIZI ETLER	280	377,3	520,51	383,15
BEYAZ ETLER	300	306,88	187,07	389,49
SU ÜRÜNLERİ	150	267,51	180,86	194,59
ŞARKÜTERİ	55	72,32	113,09	42,86
SÜT ÜRÜNLER	600	688,92	684,65	733,36
BAKLİYATLAR	60	107,15	183,45	166,24
BAL&REÇEL	40	33,2	46,05	13,93
BAHARATLAR	8	11,29	19,57	5,07
MEYVE	1650	1931,77	2200,24	1833,76
SEBZE	1000	1091,56	1156,09	1092,65
ŞOKLU	150	182,69	169,18	98,16
MAKARNALAR	75	40,23	36,69	15,83
PASTANE	200	221,85	231,92	211,16
UN MAMÜLLERİ	300	413,18	804,63	312,21
YAĞLAR	150	244,05	245,41	140,43
ZEYTİN	20	22,62	32,61	6,33
TURŞULAR	28	23,29	40,77	14,57
DONDURMA	50	99,24	85,64	126,84
SALCA SOS	100	208,37	281,93	126,06
TOPLAM YİYECEK				
p.p. Miktarı (Gram)	5216	6343	7220	5906

Tablo 3.7 Mutfak Üretim Standart p.p. Kg. Maliyet Fiyatı ile Gerçekleşen p.p. Kg.Maliyet Fiyatı Verilerinin Karşılaştırılması (Ağustos 2013)

Gün Sayısı	Standart	31	1	1
Ana Grup	Kg.Maliyeti \$	ORT.	1	2
		Kg.Maliyeti \$	Kg.Maliyeti \$	Kg.Maliyeti \$
KIRMIZI ETLER	14,84 \$	12,33 \$	14,19 \$	14,56 \$
BEYAZ ETLER	4,97 \$	4,11 \$	6,93 \$	5,01 \$
SU ÜRÜNLERİ	13,23 \$	27,27 \$	17,12 \$	15,63 \$
ŞARKÜTERİ	9,08 \$	9,70 \$	9,25 \$	8,96 \$
SÜT ÜRÜNLER	2,78 \$	1,32 \$	2,38 \$	2,37 \$
BAKLİYATLAR	2,00 \$	1,78 \$	1,68 \$	1,81 \$
BAL&REÇEL	6,21 \$	8,90 \$	7,97 \$	6,80 \$
BAHARATLAR	9,37 \$	7,67 \$	8,53 \$	7,53 \$
MEYVE	1,21 \$	1,24 \$	1,19 \$	1,23 \$
SEBZE	1,12 \$	1,02 \$	1,16 \$	1,20 \$
ŞOKLU	1,36 \$	1,65 \$	1,01 \$	1,09 \$
MAKARNALAR	1,73 \$	0,99 \$	1,00 \$	1,01 \$
PASTANE	5,98 \$	3,90 \$	5,29 \$	4,39 \$
UN MAMÜLLERİ	1,55 \$	1,61 \$	1,39 \$	1,04 \$
YAĞLAR	3,29 \$	3,66 \$	2,84 \$	3,69 \$
ZEYTİN	5,27 \$	6,57 \$	5,47 \$	7,10 \$
TURŞULAR	1,80 \$	1,81 \$	1,73 \$	2,02 \$
DONDURMA	7,97 \$	7,75 \$	8,57 \$	8,96 \$
SALCA SOS	2,29 \$	2,10 \$	3,15 \$	2,12 \$
TOPLAM YİYECEK				
Kg.Maliyeti (\$)	3,19 \$	3,06 \$	3,38 \$	3,40 \$

Tablo 3.7’de ise ana grup bazında ürünlerin kg. maliyetleri, standart belirlenmiş kg. maliyetleriyle karşılaştırılarak hangi gruptaki malzemenin daha pahalıya ve/veya daha ucuza alındığını göstermesi bakımından önemlidir. Örneğin; Bal ve reçel grubu ağırlıklı ortalama maliyeti 6,21 \$’dan alınması hedeflenirken 8,90 \$’dan alınmıştır. Ancak kırmızı etler grubunun hedeflenenden düşük fiyattan alınması ve miktarca bal ve reçel grubundan ağırlık olarak fazla kullanılması dolayısıyla kişi başı yiyecek maliyetine etkisi daha az olmuştur.

Tablo 3.8’ten elde edilen bilgilerin ışığında yapılan araştırmada Günlük Faaliyet Raporlama Sistemindeki verilerle muhasebede gerçekleşen verilerin tutmaması ancak şu nedenlerle gerçekleşebileceği görülmüştür:

Tablo 3.8 GFRS-Muhasebe Karşılaştırması ve Açıklamaları

Ay	Yiyecek		Sapma (GFRS- Muh.)	Açıklama	İçecek		Sapma	Açıklama
	Muh. USD	GFRS USD			Muh. USD	GFRS USD		
Oca. .13	17,54 USD	17,53 USD	-0,01 USD		6,45 USD	5,73 USD	-0,72 USD	Alkollü İçecek İnd.KDV Farkı
Şub. 13	18,88 USD	18,57 USD	-0,31 USD	Koltuk Altında Azalış	7,97 USD	7,63 USD	-0,34 USD	Alkollü İçecek İnd.KDV Farkı
Mar. .13	16,65 USD	15,93 USD	-0,72 USD	Koltuk Altında Azalış	6,73 USD	6,70 USD	-0,03 USD	
Nis. 13	16,78 USD	16,00 USD	-0,78 USD	Koltuk Altında Azalış	8,43 USD	6,99 USD	-1,44 USD	Koltuk Altında Azalış
May. .13	21,59 USD	21,45 USD	-0,14 USD	Son Alım-Ortalama Fiyat Farkları	10,65 USD	8,58 USD	-2,07 USD	Ekstra Satılan İçeceklerin Tabloda Olmaması ve Koltuk Altında Azalış
Haz. .13	22,59 USD	20,42 USD	-2,17 USD	Aşçıbaşı Değişikliği	8,40 USD	8,46 USD	0,06 USD	Son Alım-Ortalama Fiyat Farkları
Tem. .13	26,16 USD	22,79 USD	-3,37 USD	Koltuk Altında Azalış	9,25 USD	7,97 USD	-1,28 USD	Koltuk Altında Azalış
Ağu. .13	22,25 USD	22,97 USD	0,72 USD	Son Alım-Ortalama Fiyat Farkları	8,66 USD	8,62 USD	-0,04 USD	
Eyl. 13	22,02 USD	22,16 USD	0,14 USD	Son Alım-Ortalama Fiyat Farkları	8,07 USD	8,06 USD	-0,01 USD	
Eki. 13	21,93 USD	21,87 USD	-0,06 USD	Son Alım-Ortalama Fiyat Farkları	8,27 USD	8,61 USD	0,34 USD	Alkollü İçecek İnd.KDV Farkı
Kas. 13	26,43 USD	17,78 USD	-8,65 USD	Otel Kapanışı Eldeki Stokların Eritilmesi	6,73 USD	7,99 USD	1,26 USD	Kullanım Amaçlı Verildi, Kullanılmadı

- Geceleme sayısının, muhasebeyle tutmaması, misafir sayısının eksik veya yanlış güncellenmesi.
- Depodan veya direkt departmana alınan malzemenin eksik yazılması.
- Yanlış fiyatlı veya fiyatsız malzemenin tespiti
- Envanterde yer alan bir ürünün yanlış stok kodu ve ismiyle yazılarak birim fiyat ve miktarda meydana gelebilecek yanlışlık

- İecekte alkollü içecek indirilemeyen KDV'deki farklı hesaplamalardan doğabilecek farklılıklar.
- Koltuk altı dediğimiz departmanların kendi ellerinde bulunan malzemelerin, dönem sonundaki miktarının dönem başına göre artması veya azalması
- Yöneticilerde olabilecek değişiklikler ve bilgilendirmede veya bilgilenmede yaşanabilecek eksiklikler
- Kur farkı
- Sistemin son alım birim fiyatından giriş yapılması dolayısıyla son alım ve ortalama birim fiyat arasında doğabilecek farklılıklar.
- Malzeme ambar giriş biriminin farklı oluşu dolayısıyla birim yanlışlığı dolayısıyla miktarsal farklılıklar.
- Günlük olarak fiyatsal ve miktarsal düzeltmeler dolayısıyla günlükte sapmalar meydana gelebilir.

SONUÇ

Konaklama işletmelerinden en bilineni otel işletmeleridir. Ülkemizde turizm son yıllarda büyük gelişme göstermiştir ve göstermektedir. Otellerde muhasebe departmanları, kontrol departmanı olarak işlev görür. Ekstra ücretli ürün ve hizmetlerin azalması, her şey dahil konseptinden ultra her şey dahil konsepte geçilmesi, otellerin eski gelirleri yakalayamamasına, ekstra ücretli ürünlerin azalması ise bunun oda fiyatında dahil edilmesine ve gelirlerinin artmasına neden olmaktadır. Karlılığın artması için maliyetlerde azalmaya gitmesi gerekeceğinden işletmeler, uygulamada da örneği görülen çözümlere gitmek zorunda kalmaktadırlar.

Günlük Faaliyet Raporlama Sisteminin getirdiği avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Günlük faaliyet raporu, bütçeye göre planlanıp kullanılırken departmanlar hangi malzemenin hangi fiyata geldiğini görmekte ürün tercihlerini buna göre çeşitlendirirken bütçeye göre planladığından bir taraftan da hedeflediği bütçeyi tutturmaktadır.
- Bütçeye göre planlama yapıldığından var olan bütçe daha etkin ve verimli kullanılabilir.
- Rapordaki düzeltmelerin çok olması, süreçle ilgili bazı sorunlar olduğunu gösterir. Bunların asgariye indirilmesi önem taşımaktadır.
- Sürece dinamik olarak Önbüro ve İnsan Kaynakları departmanları da dahil edildiğinden genel yönetimin bu departmanlardan isteyebileceği bilgiler ile günlük gelirler de bu raporda yer almakta rapor Günlük Faaliyet ve Raporlama Sistemine dönüşmektedir.
- Gramaj ve alt gruplar da uygulamaya dahil olup geçmiş veriler ve hedef verilerle karşılaştırma yönünden Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemi'nde Harris, Kerr and Forster ve Horwath and Horwath Yönteminin birleşmesidir.
- Ayrıca, günlük tahmini ve standart maliyetler, bu yöntem sayesinde bir arada görülebilir.
- İstenirse, sıfır tabanlı bütçeleme için yiyecek ve içecek verilerinden faydalanılabilir.

- Yiyecek ve içecek dışındaki diğer departmanlar da sürece dahil edildiğinde rapor bir faaliyet raporu halini almakta günlük bir kar/zarar tablosuyla işletmeye katkıda bulunulabilmektedir.
- Günlük gelir tablosu, günlük oluşan gelirlerle ölçülebilmesi ve sistemden direkt alınabilirken sayım yapmadan maliyetlerinin ölçülemeyeceği düşünülen malzemelerin günlük çekilen miktar ve maliyetleri üzerinden maliyetlenerek ilgililere sunulması ayrıca planlamaya katkı sağlar.
- Raporun doğru ve etkin kullanılması üst yönetimin bütün otelle ilgili gelir ve giderlere hakim olması, bu konuda alınacak tedbirleri zamanında almasını sağlamasına olanak tanır.
- İstatistiki veriler bakımından bir işletmede yapılan bütün raporların özeti görevini görür. Geliştirilmesi halinde bütçelemeye bütün departmanlara büyük fayda sağlar.
- Departmanların geceleme sayısı düştüğünde ve yükseldiğinde işgücü maliyetleri ve kullandığı malzeme maliyetlerinin ne kadar yüksek ve düşük olduğu ile misafir başına kaç personelin otelde çalıştığı gibi teknik veriler de bu raporda ayrıca yer alır.
- Operasyonel bilgiler de sunduğundan faaliyet raporu olarak da değerlendirilebilir. Operasyonel hatalar varsa bunların tedbirinin alınmasını sağlar. Yönetici için özet bir rapor niteliğinde olup, günlük faaliyet oranlarını bu rapordan okuyarak astlarını uyarabilir, önlem alabilir, sorun yoksa operasyonel başka bir faaliyete konsantre olabilir.

Günlük Faaliyet Raporlama Sisteminin uygulamadaki haliyle dezavantajları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Raporun, daha etkin olması için Excel ortamından yazılıma dönüşmesi gerekmektedir.
- İmza prosedürleri gereği, departmanlardaki işgücünde yavaşlamaya neden olabilmektedir.
- Üst yönetime fayda sağlaması yanında, departmanların bütçesine göre hareket etmesi ve malzemeyi daha az yazması gerekliliği ve bunu hesaplarken ekstra harcamayı göz önünde bulundurmaması, zamanında önlemi alınmazsa departmanlarda operasyonel hatalara neden olabilir.
- Uygulamanın Excel ortamında oluşu ve korumalı yapılması sorunlara neden olabileceğinden değişmeye açık olması nedeniyle talep eden departmanla,

uygulamanın yürütücüsü Muhasebe departmanları arasında konuyla ilgili tartışmalara neden olabilir.

Muhasebe Maliyet Kontrol Biriminden bir kişinin konuyla ilgili görevlendirilmesi ve günlük mesaisinin yaklaşık yarısı (4 iş saati) bu iş için ayırması gerekmektedir. Bu da ilave personel alımına ya da diğer işlerden feragat edip bu işe yoğunlaşacak bir kişinin görevlendirilmesi anlamına gelmektedir. Ancak dezavantajları yanında avantajlarının daha fazla oluşu dolayısıyla uygulama yazılım olarak da desteklenirse işletmeler, sistem hızlanacağı ve işgücü kayıpları ile ayrılacak sürenin de azalacağı düşünülmektedir. Bu yüzden her ne kadar eksiklikleri de olsa uygulamanın her Şey dahil, oda-kahvaltı ve yarım pansiyon olarak faaliyet gösteren bütün otel işletmelerinde uygulanabileceği önerilir.

KAYNAKÇA

- Aktaş, A. (1989), Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Detay Matbaacılık, Antalya.
- Aktaş, A. (2002), Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaacılık, Antalya.
- Angay, F. (2003), Konaklama İşletmelerinde Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Problemleri ve Çözüm Önerileri Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- Barutçugil, İ. S. , (1984), Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Batman, O. (2008), Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları.
- Çetiner, E. (2002), Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
- Gökdeniz, A. (1989), Muhasebe Standartları, Alfa Yayınları.
- Kutlan, S. (1998), Maliyet Kontrolü (Cost Controlling) ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Alfa Yayıncılık.
- Kozak N., Akoğlan Kozak M., Kozak M. (2011), Genel Turizm: İlkeler-Kavramlar Onikinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Olalı, H., Korzay, M (1993), Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Olalı, H ve Timur, A. (1986), Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri, Ofis Ticaret Matbaacılık, İzmir.
- Öztaş, K., Uçan H. (2002), Turizm Sektöründe Mutfak Hizmetleri. Seçkin Yayınevi.
- Moncarz, E., Pontocarrero, N. (2004), Accounting for the Hospitality Industry, Prentice Hall.
- Pırnar, İge (1994), Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Karlılık Turizm Yıllığı 1994, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını.
- Şener, Burhan (2001), Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Usal, A., Kurgun O. A. (2001), Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uysal, Ö. Ö. (1997), Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bütçeleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Yılmaz, Y. (2007), Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz Betül, Yılmaz Yaşar (1989), Kat Hizmetleri ve Yönetimi, İnce Ofset, Balıkesir.

<http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/03.htm>, Son Güncelleme Tarihi : 17.09.2014

<http://www.mevzuatdergisi.com/2007/08a/02.htm>, Son Güncelleme Tarihi :19.09.2014

http://tr.wikipedia.org/wiki/Y%C4%B1ld%C4%B1z_s%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1rma_%28kategori%29, Son Güncelleme Tarihi : 10.04.2014.

Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:8, Yıl:8, Özel Sayı.

<http://www.cemalturkan.com/?t=2&sayfa=sayfa&id=11>, Son Güncelleme Tarihi: 19.09.2014.

www.alanya.cc/en/Tourism-Research-/726-Hersey-Dahil-Sistemi.html, Son Güncelleme Tarihi: 19.09.2014

EK 2 – Üretim Sipariş Formu Örneği (Servis Bölümü Sıcak İçecek)

		Ücretli Konaklama				TOPLAM MALİYET TL		TOPLAM GRAM	
		555				2.779,34		1.721.322	
						Kişibaşı Maliyet \$	\$ 2,85	Kişibaşı Gerçekleşen Gram	3.101,48
						Kişibaşı Maliyet TL	5,01 TL		
						Kişibaşı Hedeflenen \$	\$ 0,30	Kişibaşı Hedeflenen Gram	3.500,00
						Kişibaşı Hedeflenen TL	0,34 TL		
Servis Sıcak İçecek Üretim Sipariş Formu						1\$	1,76		
31.01.2013									
Malzemenin ADI	Birim	İstek Miktarı	Düzeltilme	Depo Çıkış Miktarı	Birim Fiyatı	Tutar	Birim Gram	Toplam Gram	
CAY BITKİ POSET	ADET 240 PAKET 20'Lİ	720	0	720	0,05 TL	37,08 TL		480	345.600
CAY DEMLİK POSET	ADET 100'LU	2400	-1200	1200	0,05 TL	62,40 TL		2	2.400
ÇAY VE KAHVE						99,48 TL			348.000
KONSANTRE						0,00 TL			0
CEREZ ANTEP KABUKLU	ADET 1 KG	8	0	8	19,50 TL	156,00 TL		1000	8.000
CEREZ BADEM	ADET 1 KG	8	-1	7	19,94 TL	139,59 TL		1000	7.000
CEREZ FINDIK	ADET 1 KG	8	0	8	19,50 TL	156,00 TL		1000	8.000
CEREZ LEBLEBİ BEYAZ	ADET 1 KG	2	0	2	7,25 TL	14,50 TL		1000	2.000
CEREZ LEBLEBİ SARİ	ADET 1 KG	2	0	2	8,50 TL	17,00 TL		1000	2.000
CEREZ YER FİSTİK TUZLU	ADET 1 KG	8	0	8	13,00 TL	104,00 TL		1000	8.000
CİPS MUHTELİF	ADET 0,311 KG	30	0	30	2,70 TL	80,98 TL		311	9.330
ÇİKOLATALI GOFRET(KOLI 360)	ADET 0,038 KG	360	0	360	0,58 TL	208,73 TL		38	13.680
KULAH RECELİ MİNİ	ADET 336'LI	672	-672	0	0,03 TL	0,00 TL		5	0
LOKUM ÇİFTE KAVRULMUS	ADET 5 KG	1	0	1	57,70 TL	57,70 TL		5000	5.000
SEKER POSET	ADET 6 KG	1	0	1	0,01 TL	0,01 TL		12	12
KREMA SANTI SPREY	ADET 0,250 KG	12	0	12	4,54 TL	54,48 TL		250	3.000
CİPS MUHTELİF	ADET 0,265 KG	20	0	20	2,70 TL	53,99 TL		265	5.300
DİĞER YİYECEKLER						1.042,98 TL			71.322
AYRAN	ADET 2 LT	600	0	600	2,32 TL	1.392,00 TL		2000	1.200.000
SUT 1LT	ADET 1 LT	48	0	48	1,38 TL	66,14 TL		1000	48.000
SUT MEYVELİ MUHTELİF	ADET 0,200 LT	270	0	270	0,66 TL	178,74 TL		200	54.000
SUT ÜRÜNLERİ						1.636,88 TL			1.302.000
Yukarı cins ve miktar yazılı malzemelerin verilmesini rica ederim.									
Talep Eden		Teslim Eden		Onay 1	Onay 2	Onay 3			

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Ahmet YÜCESAN

Doğum Tarihi ve Yeri : 19.09.1985 / Yozgat

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Metin Nuran Çakallıklı Anadolu Lisesi, Antalya, 2003

Lisans Diploması : Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü, İstanbul, 2007

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana
Bilim Dalı, Antalya, 2014

Tez Konusu : Otel İşletmelerinde Maliyetlerin Kontrolü ve Planlanması

Yabancı Diller : İngilizce ve Almanca

İş Deneyimi

Stajlar : TEMSA Sanayi Ticaret A.Ş. İstanbul, 2006

Garanti Bankası Konyaaltı Şubesi, Antalya, 2005

S.M.M.M. Engin Bayram, Antalya, 2004

Çalıştığı Kurumlar : Maliyet Kontrol Şefi, Rixos Hotel Premium Belek, Antalya

E-Posta : ahmetyucesan@gmail.com

İZİN FORMU

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Enstitünüz İşletme Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Ahmet YÜCESAN' ın Otel İşletmelerinde Maliyetlerin Kontrolü ve Planlanması konulu yüksek lisans tezinde uygulayıcısı olduğum Günlük Faaliyet Raporlama Sistemi'ne ait verilerini kullanılmasına izin veriyorum.

Gereğini bilgilerinize sunarım.

Saygılarımla.

Rahmi ÖZDEMİR

