

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Gözde Gül BAŞER

YİYECEK VE İÇECEK HİZMET İŞLETMELERİNDE MALİYET  
ANALİZ VE FİYATLANDIRMA YÖNTEMLERİNİN BELİRLENMESİ  
- ANTALYA YÖRESİ ARAŞTIRMASI





Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 1995

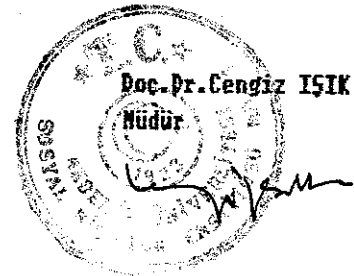
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından *Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı*'nda **YÜKSEKLİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

	Başkan	:	Doç. Dr. Ahmet Aktaş
	Üye (Danışman)	:	Doç. Dr. Ahmet Aktaş
	Üye	:	Yrd. Doç. Dr. İlhan Bölükçüoğlu
	Üye	:	Yrd. Doç. Dr. Kerem Demir
	Üye	:	
	Üye	:	

Onay : Yukarıda imzaların, adığecen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

06.11.1995



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	v
ŞEKİL VE TABLOLARIN AÇIKLAMALARI .....	vi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YİYECEK ve İÇECEK HİZMETLERİ ve YİYECEK ve İÇECEK HİZMETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

I. YİYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİNİN ÖNEMİ .....	3
II. YİYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİNİN VERİLDİĞİ İŞLETMELER, ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL YAPILARI .....	6
A. Ticarî Amaçlı Yeme İçme İşletmeleri .....	6
a. Geleneksel (Full Service) Restoranlar .....	7
1. Lüks Restoranlar (Haute Cuisine) .....	7
2. Mom ve Pop Restoranlar .....	7
3. Büyük Ölçekli Restoranlar (Large Scale Full Service Restaurant) .....	7
b. Özellikli (Speciality) Restoranlar .....	8
1. Çabuk Yemek Sunan (Fast Food) Restoranlar .....	8
2. Diğer Özellikli Restoranlar .....	9
c. İşletme Dışı (Outdoor Catering) Yeme İçme Hizmetleri .....	11
d. Uçak, Gemi ve Trenlerde Yeme İçme Hizmetleri .....	11
B. Anlaşmalı ya da Endüstriyel Yeme İçme İşletmeleri .....	13
a. Sanayi İşletmelerinde Yeme İçme Hizmetleri .....	13
b. Okullarda Yeme İçme Hizmetleri .....	14
c. Hastanelerde Yeme İçme Hizmetleri .....	14
d. Üniversiter Kurumlarda Yeme İçme Hizmetleri .....	14
e. Askerî Birliklerde Yeme İçme Hizmetleri .....	14
III. AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİNDE OTELLER VE YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİ BAKIMINDAN ÖNEMLERİ .....	15
A. Otel İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Sınıflandırılması .....	15
B. Otel İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Hizmetleri .....	17

a. Otel İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinin Önemi ve Özellikleri	17
b. Otel İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinin Yönetimi ve Organizasyonu	20

## İKİNCİ BÖLÜM

### YIYECEK VE İÇECEK HİZMET İŞLETMELERİNDE MALİYET ANALİZ YÖNTEMLERİ

I. YIYECEK VE İÇECEK MALİYET KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI	25
1. Sabit Maliyetler	31
2. Değişken Maliyetler	31
3. Yarı Değişken Maliyetler	32
II. YIYECEK VE İÇECEK MALİYET ANALİZ YÖNTEMLERİ	34
A. Basit Maliyet Analiz Yöntemi	34
a. Basit Aylık Maliyet Analiz Yöntemi	34
b. Basit Günlük Maliyet Analiz Yöntemi	39
B. Ayrıntılı Maliyet Analiz Yöntemleri	40
C. Standart Maliyet Analiz Yöntemi	46
D. Potansiyel Maliyet Analiz Yöntemi	52

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YIYECEK VE İÇECEK HİZMET İŞLETMELERİNDE FİYATLANDIRMA YÖNTEMLERİ

I. YIYECEK VE İÇECEK FİYATLANDIRMASININ KAPSAMI	56
A. Yiyecek ve İçecek Fiyatlandırma Yöntemlerine Karar Vermede Etkili Olan Faktörler	59
1. Rekabet	60
2. Servis	61
3. Atmosfer (Yiyecek ve İçecek Sunum Ortamı)	61
4. İsrar	61
5. Müşteri Grubu (ya da Grupları)	62
6. Kalite	62
7. Porsiyon Büyüklüğü	62
8. Yiyecek ve İçecek Hizmet İşletmesi Konumu	62

9. Personel Ücretleri.....	63
B. Yiyecek ve İçecek Fiyatlandırma Yöntemlerinin Sınıflandırılması.....	63
II. YIYECEK VE İÇECEK FİYATLANDIRMA YÖNTEMLERİ.....	63
A. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma Yöntemleri.....	63
a. Maliyet Artı Yöntemi.....	63
b. Çarpan Yoluyla Fiyatlandırma Yöntemi.....	65
c. Başabaş Fiyatlandırma Yöntemi.....	68
B. Kâra Dayalı Fiyatlandırma Yöntemleri.....	72
a. Yatırım Üzerinden Getiri Fiyatlama Yöntemi (Rate of Return Pricing).....	72
b. Marjinal (Katkı) Fiyatlama Yöntemi.....	75
C. Pazarlamaya Dayalı Yöntemler.....	80
a. Pazarlamaya Dayalı Fiyatlama Yöntemi (Marketing Oriented Pricing).....	81
b. Prestij (En Yüksek) Fiyatlama Yöntemi.....	82
c. Düşük Fiyat Yöntemi (The Loss Leader Pricing).....	83
d. "Lideri İzleme" Fiyatlama Yöntemi.....	83
e. Psikolojik Fiyatlandırma Yöntemi.....	84

#### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ANTALYA YÖRESİ YIYECEK VE İÇECEK HİZMET İŞLETMELERİNDE MALİYET ANALİZ VE FİYATLANDIRMA YÖNTEMLERİNİN BELİRLENMESİ ARAŞTIRMASI

I. ANTALYA YÖRESİNİN TURİZM SEKTÖRÜ İÇİNDEKİ YERİ.....	87
II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	89
III. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI VARSAYIMLAR VE SINIRLAR.....	91
ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	92
a. A OTELİ.....	93
b. B OTELİ.....	95
c. C OTELİ.....	96
d. D OTELİ.....	98
e. E OTELİ.....	100
f. F OTELİ.....	101
g. G OTELİ.....	102
h. H OTELİ.....	102
ı. I TATİL KÖYÜ.....	103

i İ TATİL KÖYÜ.....	105
j J MARİNA RESTORAN.....	105
k K RESTORAN.....	106
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
ÖZET.....	120
SUMMARY.....	123
KAYNAKLAR.....	126

## ÖNSÖZ

Ağırlama hizmet endüstrisi içerisinde yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri ticarî amaçlı ya da anlaşmalı veya endüstriyel yeme işletmeleri olarak faaliyet göstermektedir. Konaklama hizmet işletmelerinin bünyesindeki yiyecek ve içecek hizmet işletmelerini de içine alan bu sektör 2000’li yıllara doğru ilerleyen çağımızda, ülkemizde önemli bir ekonomik gücü oluşturmasından ötürü bilimsel yöntemlerle işlenmesi gereken bir sektördür.

Değişen pazar koşulları ve yoğun bir rekabet içerisinde faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmelerinin verimli ve kârlı bir şekilde yönetilmesini gerçekleştirmede en önemli faktörlerden bir tanesi yiyecek ve içecek maliyet analiz ve kontrolünün bilimsel yöntemlerle işletmeye en uygun bir şekilde uygulanması ve yoğun rekabet ortamında pazarda tutunabilmek ve sürekliliği sağlamak için en uygun fiyatların belirlenmesidir.

Bu çalışmada Antalya yöresindeki ticarî amaçlı faaliyet gösteren bağımsız yiyecek ve içecek işletmeleri ve konaklama işletmeleri bünyesindeki işletmelerin maliyet analiz ve fiyatlandırma konularında hangi yöntemleri uyguladıkları araştırılmış ve mevcut kullanılan yöntemlere literatür araştırması sonucu bir yorum getirilerek uygulanan yöntemler konusunda önerilerde bulunulmuştur. Bu tür bir çalışmanın Dünya Turizm Örgütü verilerine göre 2000 yılında 13.8 milyon turist ağırlayacak olan Türkiye için hizmet kalitesinin artması amacıyla ağırlama sektörü çalışanlarına ışık tutacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada katkıları ve emeği geçen başta Danışman Hocam Sayın Doç.Dr. Ahmet AKTAŞ olmak üzere, literatür araştırması aşamasında sağladığı imkânlarla büyük destek veren Akdeniz Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı Sayın Leyla TEKİN’e, araştırma aşamasında büyük yardımını gördüğüm eşim Sayın İbrahim BAŞER’e, tezin yazımında emeği geçen Sayın Kâmile ESKİN’e ve araştırmaya katkı ve destek veren tüm otel ve diğer yiyecek ve içecek işletmesi yetkililerine teşekkürü bir borç bilirim.

**Gözde Gül BAŞER**

## ŞEKİL VE TABLOLARIN AÇIKLAMALARI

Şekil 1	Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinin Önemi .....	5
Şekil 2	Küçük Bir Yiyecek ve İçecek İşletmesinin Organizasyon Şeması .....	12
Şekil 3	Büyük Bir Yiyecek ve İçecek İşletmesinin Organizasyon Şeması .....	12
Şekil 4	Etkin ve Verimli Yiyecek İçecek Yönetiminin Altın Üçgeni .....	20
Şekil 5	Başarılı Yiyecek ve İçecek Yönetim Unsurları .....	20
Şekil 6	Yiyecek ve İçecek Yöneticisinin Temel Görevleri .....	21
Şekil 7	Yiyecek İçecek Hizmetinin Güneş Sistemi .....	22
Şekil 8	200 Odalı Bir Otel İçin Organizasyon Şeması .....	24
Şekil 9	Yiyecek ve İçecek Malzeme Akış Aşamaları .....	29
Şekil 10	Tamamlanmış Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrol Sistemi .....	30
Şekil 11	Fiyatlama Yöntemlerine Karar Vermede Etkili Olan Faktörler .....	59
Şekil 12	Yiyecek ve İçecek Fiyatlandırma Yöntemleri Sınıflaması .....	60
Şekil 13	Başabaş Yöntemi Grafiği .....	70
Şekil 14	Yatırım Üzerinden Getiri Fiyatlaması Örneği .....	73
Şekil 15	Tahmini Talep Grafiği .....	76
Şekil 16	Maliyet Grafiği .....	77
Şekil 17	Pazarlamaya Dayalı Fiyatlama Yöntemi .....	81
Şekil 18	Prestij Fiyatlama Yöntemi Eğrisi .....	83
Şekil 19	Prestij Fiyatlama Yönteminin Uygulandığı Bir Yiyecek ya da İçecek Ürünü İçin Talep Grafiği .....	85
Tb. 1	Ürün Çeşitlerine Göre 1984 Yılında 100 En Büyük Fast Food Zincirlerindeki Satış Yüzdeleri .....	9
Tb. 2	Kontrol Edilebilen ve Kontrol Edilemeyen Maliyetlerin Sınıflandırılması .....	33
Tb. 3	Ayrıntılı Yiyecek Maliyet Analiz Raporu .....	41
Tb. 4	Günlük Yiyecek Tesellüm ve Çıkış Raporu .....	42
Tb. 5	Günlük Yiyecek Envanter ve Maliyet Raporu .....	43



Tb. 6	Günlük Ayrıntılı Yiyecek Maliyet Raporu.....	44
Tb. 7	Menüde Yer Alan Bir Yemek İçin Standart Maliyet Tablosu.....	48
Tb. 8	Genel Standart Yiyecek Maliyeti .....	49
Tb. 9	Günlük Standart Maliyet Analiz Tablosu.....	50
Tb. 10	Örnek Bir Standart İçecek Reçetesi .....	51
Tb. 11	Tahmini Menü Maliyet Analiz Tablosu .....	53
Tb. 12	Yiyecek Maliyetleri ve Potansiyel Farklar Tablosu.....	54
Tb. 13	Yiyecek ve İçecek Fiyatlandırma Yöntemleri Sınıflaması .....	63
Tb. 14	Marjinal Fiyatlandırma Örnek Tablosu .....	79

## GİRİŞ

Bu çalışma, ağırlama sektörünü oluşturan konaklama ve yeme-içme hizmet işletmelerindeki yiyecek ve içecek maliyet analiz ve fiyatlandırma yöntemlerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Araştırma alanı Antalya yöresi olarak sınırlandırılan bu çalışmanın amacı, yukarıda belirtilen yöntemlerin gerek bağımsız yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde, gerek konaklama işletmeleri bünyesinde ne türde uygulandığının ortaya çıkarılmasıdır.

Yiyecek ve içecek işletmesinin (ya da konaklama tesisi içerisindeki yiyecek ve içecek bölümünün) maksimum verimlilik ve kârlılık koşulları altında kaliteli bir üretim sağlanması ve sonuçta müşteri tatmini ve kazanımının elde edilebilmesi için kendisine en uygun maliyet analiz ve fiyatlandırma yöntemini belirlemesi gerekmektedir. Bu çalışma yiyecek ve içecek hizmeti sunan işletmelere kendilerine en uygun maliyet analiz ve fiyatlandırma yöntemini seçmede yöntem türlerini tanıtarak, ne tür koşullarda hangi yöntemin uygun olacağı konusunda ışık tutacağı gibi, bu konu ile ilgili araştırmacılara literatür ve saha araştırması kısımları ile destek olabilecektir.

Tez çalışmasının literatür araştırması kısmında yiyecek ve içecek maliyet analiz ve fiyatlandırma yöntemleri mümkün olduğunca ayrıntılı olarak incelenmiştir. Konunun araştırılmasında Akdeniz Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi ve T.C. Turizm Bakanlığı Kütüphanelerinden yararlanılmıştır. Saha araştırması kısmında ise, araştırma alanı Antalya yöresi

ile sınırlandırılmış ve yörede faaliyet gösteren bazı yiyecek ve içecek işletmelerinin ve konaklama işletmelerinin uygulamalarının ne yönde olduğu araştırılmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yiyecek ve içecek hizmetlerinin önemi ve bu hizmetlerin sunulduğu işletme türleri araştırılmıştır. Bu işletmeler arasında yer alan otel işletmeleri ise ayrı bir başlık altında sunulmuştur. İkinci bölümde yiyecek ve içecek maliyet analiz yöntemleri; üçüncü bölümde ise fiyatlandırma yöntemleri incelenmiştir. Dördüncü bölümde araştırma yöntemi, kapsamı ve sonuçları ortaya konmaktadır. Sonuç ve öneriler kısmında ise literatür ve saha araştırması sonuçları kombinasyonu, ortaya çıkan sonuç ve öneriler bir model oluşturularak belirtilmeye çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YİYECEK ve İÇECEK HİZMETLERİ ve YİYECEK ve İÇECEK HİZMETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

#### I. YİYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİNİN ÖNEMİ

İnsan, nerede olursa olsun, herşeyden önce karnını doyurma çabasını gösterir<sup>1</sup>. Bu çaba yiyecek içecek sektörünün gelişimi ile sonuçlanmıştır. Yiyecek içecek sektöründe görülen gelişmenin temel nedenleri belirli eğilimlerin gelişmesine dayanmaktadır. Bu eğilimler boş zamanlardaki artış, harcanabilir gelirlerin artması, yiyecek içecek tesislerinin sayısının artması, dışarıda yeme içmenin sosyal kabul edilirliliğinin benimsenmesi ve tüketicilerin demografik özelliklerindeki değişmeler olarak açıklanabilir<sup>2</sup>.

Yiyecek ve içecek hizmet işletmeleri ağırlama endüstrisi içerisinde yer alan işletmelerdir. Ağırlama hizmet endüstrisi kavramından daha çok ticarî amaçla çalışan konaklama ve yeme içme işletmeleri anlaşılır. Günümüzde bu kavram insanların değişik nedenlerle evlerinden uzakta buldukları sırada onlara barınma ve yeme içme hizmetleri sunan kurum ve kuruluşları da içine almaktadır. Bu kurum ve kuruluşlar

---

<sup>1</sup>N.DOĞANBEY, Türk Mutfağı, İstanbul (1987) 33.

<sup>2</sup>A. TÜRKSOY, Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi, İzmir (1994) 11.

temelde misafiri rahat ettirmek amacı ile birbirleri ile ilgili hizmet işletmelerinden oluşur<sup>3</sup>.

Otel, motel, tatil köyü, oberj, hotel, pansiyon, camping, condominium, resort otel, sağlık turizm işletmeleri, misafirhaneler ve bunun gibi isimler altında belirlenen konaklama işletmeleri ile ticarî ve kurumsal yeme içme işletmelerinde yiyecek ve içecek hizmetlerinin önemi üç noktada toplanabilir<sup>4</sup>:

1. Yiyecek ve içecek hizmeti, herşeyden önce bu hizmetten yararlanacak olan misafirler (müşteriler) yönünden önemlidir. Modern çağda insanların hayat standardı, görgü ve bilgileri arttıkça ve yaşam biçimleri değiştikçe hizmetlerin daha kaliteli olması beklenmektedir.

2. Yiyecek ve içecek hizmeti işletme ve kurum yönünden de önemlidir. Yiyecek ve içecek bölümünün önemi yiyecek ve içecek satışlarının toplam gelire olan katkısıyla ölçülebilir. Ekonomik açıdan iyi gelir sağlamak durumunda olan işletme hizmetten memnun ve mutlu olan müşterilerini işletmeye bağlar ve satışlarının artmasına yardımcı olur.

3. Yiyecek ve içecek hizmeti, personel için de önemlidir. Ticarî amaçla çalışan işletmelerde yiyecek ve içecek personeli çoğu kez yüzdeleri olarak çalışmaktadır. Satışlara bağlı yüzdeler ve aylık gelirlerin artması, yiyecek ve içecek hizmetinin kalitesinin artmasına ve memnun müşterilere bağlı olacaktır.

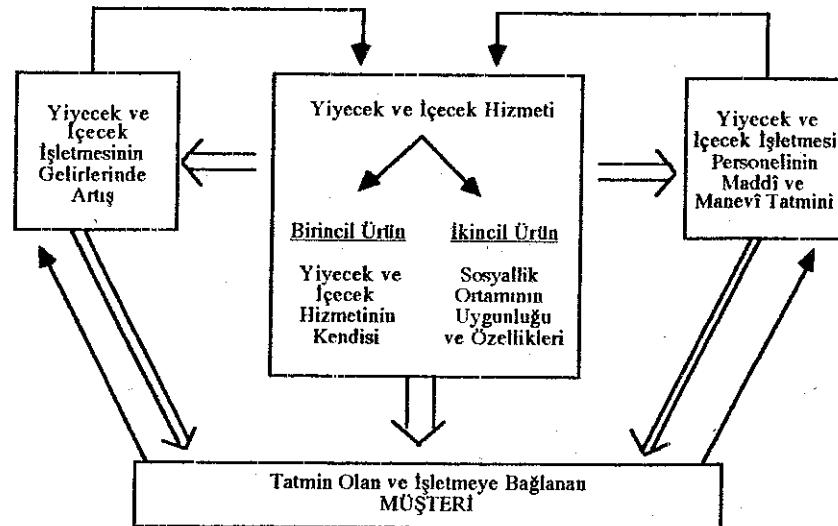
<sup>3</sup>J.M. TARRAS, A Practical Guide to Hospitality Finance, New York (1991) 3.

<sup>4</sup>A. AKTAŞ, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Antalya (1995)

Yiyecek ve içecek hizmetlerinin öneminin bir diğer boyutu günümüzde artan boş zamanlara karşın, rekreasyonel aktivitelere olan ihtiyacın da artmasıdır. Rekreasyonel aktivitelerin bir parçası olarak yiyecek ve içecek hizmetlerine olan ihtiyaç da doğru orantılı olarak artmaya devam edecektir<sup>5</sup>.

Yiyecek ve içecek hizmetlerinin önemini Axler hizmeti ikiye ayırarak incelemiştir. Axler'e göre birincil ürün (hizmet) olan yiyecek ve içecek temelde müşterinin fizyolojik ihtiyacını karşılamaktadır. İkincil ürün ise işletmede sunulan ortamdır. Bu ortamın sunduğu dinlence, eğlence, rahatlamamanın yanısıra; işletmenin bulunduğu yer, sosyal ihtiyaçların karşılanması gibi kavramlar ikincil ürün kavramlarıdır. Birincil ve ikincil ürün (hizmet) kavramlarının tamamı yiyecek ve içecek hizmetinin önemini oluşturmaktadır<sup>6</sup>. Yiyecek ve içecek hizmetlerinin önemi Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1



<sup>5</sup>M.WARNER, Recreational Food Service Management, New York (1989) 3.

<sup>6</sup>F.BUTLE, Hotel and Food Service Marketing, London (1993) 190.

Şekil 1'de görüldüğü gibi müşterilere sunulan kaliteli bir yiyecek ve içecek hizmeti müşterilerin işletmeye bağlanmalarında önemli bir etken olacaktır. Bunun sonucunda işletmenin gelirlerinde artış olacak, bu artışın yanısıra yiyecek ve içecek işletmesi personelinin maddi ve manevi tatmini artacaktır.

## II. YIYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİNİN VERİLDİĞİ İŞLETMELER, ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL YAPILARI

Hizmet endüstrisi içinde değerlendirilen ağırlama hizmet işletmelerinin faaliyetleri, işletmenin büyüklüğü ve hizmetin özellikleri bakımından iki grup altında incelenebilir. Bunlar, ticarî amaçla faaliyet gösteren konaklama ve yeme içme işletmeleri ile kurumsal işletmelerdir<sup>7</sup>.

Bu çalışmada ticarî amaçlı işletmeler ve özellikle otel işletmelerinde yiyecek ve içecek hizmetleri ağırlıklı olarak ele alınıp incelenmiştir. İncelenen konular kuşkusuz diğer işletme ve kurumları da yakından ilgilendirmektedir.

### A. Ticarî Amaçlı Yeme İçme İşletmeleri

Bağımsız olarak ya da konaklama işletmeleri bünyesinde müşterilerinin yeme içme gereksinimlerini kâr amacıyla karşılayan ticarî işletmelerdir.

<sup>7</sup>AKTAŞ a.g.e. 2

### a. Geleneksel (Full Service) Restoranlar

Bunlar, geniş menü çeşidine sahip işletmelerdir<sup>8</sup>. Bu işletmeler genellikle büyük otellerin bünyesinde veya şehirlerin belirli çekiciliğe sahip yerlerinde kurulurlar. Geleneksel restoranların pek çoğu bağımsız, restoranlardır ve özel şahıslara aittir<sup>9</sup>. Üç çeşit olarak ele alınıp incelenir.

#### 1. Lüks Restoranlar (Haute Cuisine)

Genellikle 100 kuverden az bir kapasite ile, bağımsız olarak veya lüks oteller bünyesinde hizmet veren işletmelerdir. Kaliteli yemek ve servis ile lüks bir atmosfer içinde hizmet verirler.

#### 2. Mom ve Pop Restoranlar

Bunlar yemeklerin pek çoğunu taze yiyeceklerle hazırlayıp, serviste bayan garsonlar kullanan ve Amerika'da Mom and Pop lokantalar olarak bilinen, ucuz ve temiz restoranlardır.

#### 3. Büyük Ölçekli Restoranlar (Large Scale Full Service Restaurant)

Bu restoranlar ayrıldıkları alan itibariyle yukarıda belirtilen her iki geleneksel restorandan üç veya beş defa daha büyük olmaktadır. Bu restoranlarda müşteriler sınırlı sayıda a la carte yemek alabildikleri gibi, daha çok değişik beş-altı çeşit table d'hôte çeşidinden de yararlanabilmektedir.

<sup>8</sup>Ö.L.MET, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, Balıkesir (1989) 24.

<sup>9</sup>T.POWERS, Introduction to Management in the Hospitality Industry, 33.



## b. Özellikli (Speciality) Restoranlar

Bunlar, genellikle sınırlı bir menüye sahip olup, daha çok self servis özellikleri taşımaktadırlar<sup>10</sup>. Özellikli restoran kategorisi içine çabuk yiyecek sunan fast food işletmeleri, kafeteryalar, aile restoranları, ucuz (ekonomik) kebab, pizza ve değişik atmosferde (theme) restoranlar girmektedir.

Özellikli restoranların tümünde üretim sürecini basitleştirme eğilimi vardır ve pek çoğu self servis gibi yöntemleri de kullanmaktadır. Sonuçta daha az işgücü maliyeti ile yapılan tasarruflarla müşterilere daha indirimli fiyatlar yansımaktadır. Bu tür işletmeler indirimli fiyatlar uygulamalarına karşın, diğer işletmelerden daha çok kâr elde etmektedirler. Tamamı olmasa da pek çok özellikli restoran bir zincire ya da gruba bağlı olarak hizmet vermektedir<sup>11</sup>.

### 1. Çabuk Yemek Sunan (Fast Food) Restoranlar

Özellikli restoranların en yaygın olan ve en hızlı büyüyen türüdür. Restaurants and Institutions adlı dergide Amerika'da 1986 yılında 140.700 fast food işletmesinin faaliyet gösterdiği ve 1.960.000 kişinin istihdam edildiği bildirilmektedir<sup>12</sup>.

Fish and chip restoranlar ve burger üzerine hizmet veren diğer restoranlar da fast food restoranlar grubuna dahildir<sup>13</sup>.

<sup>10</sup>MET a.g.e. 24.

<sup>11</sup>T.POWERS, Introduction to Management in the Hospitality Industry, Singapore (1988) 34-35.

<sup>12</sup>Restaurants and Institutions, Ocak 1986, 133.

<sup>13</sup>J.KINROSS-V.DONALD, Careers in Catering and Hotel Management, 3. baskı, London (1989) 42.

Fast food restoranlarda en popüler menüler hamburgeri içeren menüler olarak belirlenmiştir. Bu modern restoranlarda hizmetin temelini otomasyon oluşturmaktadır. Drucker, otomasyonun yalnızca teknik bir kavram olmadığını ve her teknoloji gibi, temelde bir kavramlar sistemi olduğunu bildirmektedir<sup>14</sup>. Fast food işletmelerinde otomasyon kavramı menü seçeneklerinde azalma ve müşteriye serviste kısıtlama sonuçlarını doğurmuştur.

Tb. 1<sup>15</sup>

Ürün	Satış Yüzdesi
Hamburger	61.2 %
Tavuk	13.0
Dondurma	7.4
Meksika Mutfağından Yemekler	4.2
Biftek	4.1
Deniz Ürünleri	3.1
Pizza	2.8
Pastalar	2.6
Kısıtlı Menüler	1.5
Ekmek Türleri	1
	100.0%

## 2. Diğer Özellikli Restoranlar

Bu gruba giren restoranlar fast food restoranlardan farklı olmasına rağmen çalışma sistemi esas bakımından oldukça birbirine benze-

<sup>14</sup>P. DRUCKER, The Practice of Management, New York (1954) 19.

<sup>15</sup>International Foodservice Manufacturers Association, Chicago (1985).

mektedir. Bu tip işletmelerde müşteriler yemeklerin hazırlanması sırasında biraz daha beklemektedirler<sup>16</sup>.

Bu gruba giren diğer yiyecek içecek işletmelerine örnek olarak aile restoran işletmeleri, kebab salonları, pizza restoranları ve değişik atmosferlerde (theme) restoranlar gösterilebilir.

#### • Aile Restoranları

Bu restoranlarda bay ve bayan garson hizmetinin yanısıra, salata büfeleri gibi self servis imkânı da yer almaktadır. Bu restoranlarda kahvaltı, öğle ve akşam yemeği servisleri yapılmaktadır. Yemekler siparişlere göre taze yiyecek maddelerinden hazırlanmakta, bazen de dondurulmuş yiyecekler kullanılmaktadır. Menü zenginliğinin sağlanabilmesi için, sandviçler ve çeşitli kahvaltılık yiyecekler de sunulmaktadır.

#### • Ucuz (Ekonomik) Kebab Restoranları

Bu restoranlar oldukça sınırlı sayıda yiyeceği, müşterilere sunmakta ve belirli türler üzerinde uzmanlaşmaktadırlar. Yiyecek maliyet kontrolleri sınırlı yemek türleri sonucu daha kolay olmakta ve satışların çoğu akşam servislerinde gerçekleşmektedir.

#### • Pizza Restoranları

Bu tür restoran işletmeleri ucuz kebab restoranları gibi daha çok tek bir yiyecek üzerine dayanırlar. Yiyecek maliyetinin düşük ve işgücü

<sup>16</sup>AKTİAŞ a.g.e. 6-7.

ihtiyacının çok sınırlı olması gibi özellikler nedeniyle pizza restoranları hızla yaygınlaşmaktadır.

#### • Değişik Atmosferde (Theme) Restoranlar

Sınırlı sayıda yiyeceği değişik (ilginç) dekorlar ve oturma şekilleri içinde sunan ve eğlenceye ağırlık veren işletmelerdir. Bu restoranların başarısında gösteri olayları önemli yer tutmaktadır.

#### c. İşletme Dışı (Outdoor Catering) Yeme İçme Hizmetleri

İşletme dışı yeme içme hizmetleri özel durumlarda insanların yeme içme ihtiyaçlarını karşılama fikri sonucu ortaya çıkmıştır<sup>17</sup>. Bu özel durumlar ziyafetler, sergiler, gösteriler, düğünler gibi faaliyetlerdir. İşletme dışı yeme içme hizmetleri sunan işletmeler, bu amaçla organize olmuş ticarî kuruluşlardır.

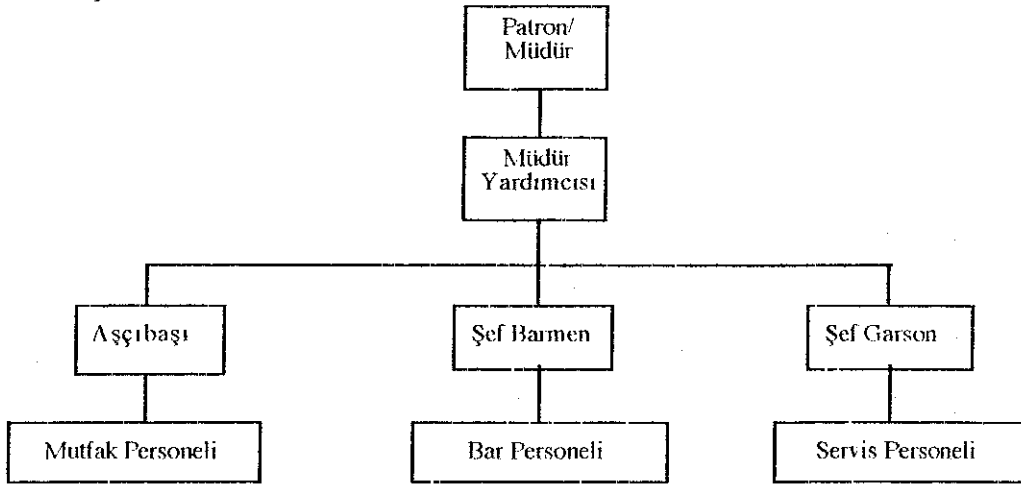
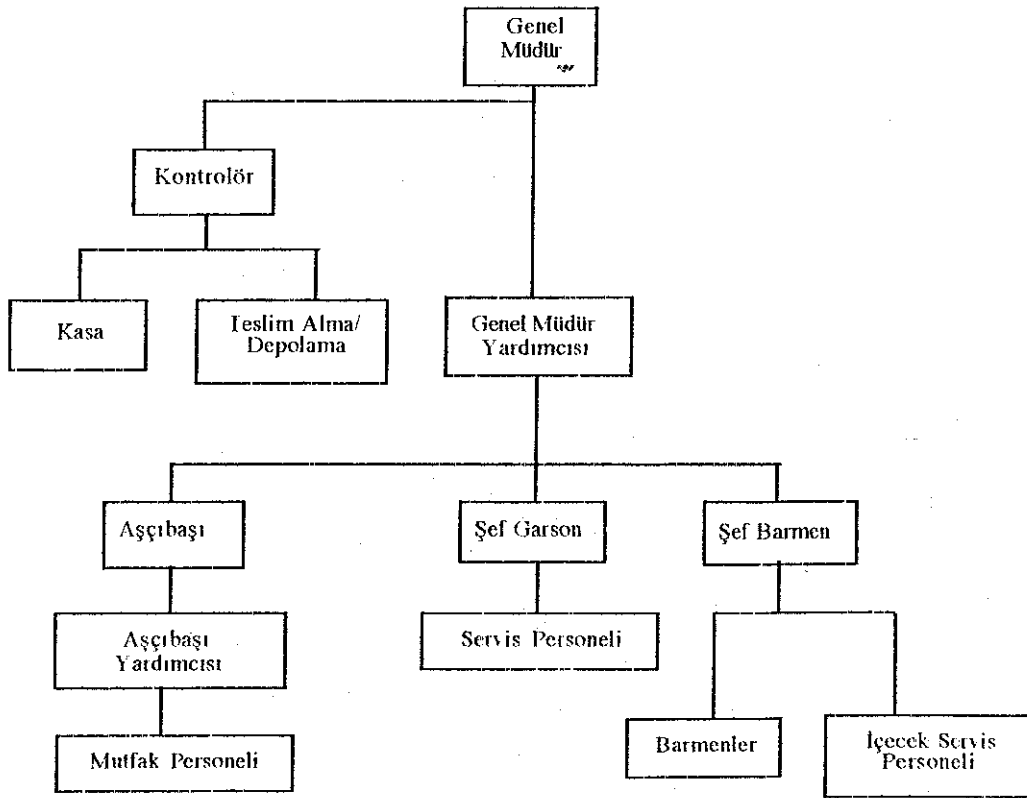
#### d. Uçak, Gemi ve Trenlerde Yeme İçme Hizmetleri

Özellikle son yirmibeş yıl içinde havayolu ile seyahat eden yolcuların yeme içme hizmetlerini karşılamak amacıyla süratle gelişen yeme içme hizmetleri işletmeleri kurulmuştur.

Yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinin büyüklüğü ve hizmet karakterine uygun olarak çalışan servis personelinin nasıl organize edilebileceği hususunda çeşitli olanaklar vardır<sup>18</sup>. Ticarî amaçlı çalışan yiyecek ve içecek işletmelerinin organizasyon yapıları aşağıda gösterilmiştir. Şekil 2'de küçük bir yiyecek ve içecek işletmesinin, Şekil 3'te ise büyük bir yiyecek ve içecek işletmesinin organizasyon şemaları gösterilmiştir.

<sup>17</sup>D.R. LILICRAP-J.A. COUSINS, Food and Beverage Service, London (1991) 5.

<sup>18</sup>A. AKTAŞ, Yiyecek ve İçecek Servisi, Antalya (1993) 1.

Şekil 2<sup>19</sup>Şekil 3<sup>20</sup>

<sup>19</sup>AKTAŞ, Ağırlama ..., 18.

<sup>20</sup>J.D. NINEMEIER, Management of Food and Beverage Operations, 2. baskı, Michigan (1990) 34.

## B. Anlaşmalı ya da Endüstriyel Yeme İçme İşletmeleri

Ticarî yeme içme işletmeleri dışında kalan ve özellikle de II. Dünya Savaşı'ndan sonra hızla yaygınlaşan işletmelerdir. Bu tür işletmeler, daha iyi beslenen işçilerin daha verimli çalışacakları düşüncesinin anlaşılması ile ortaya çıkmıştır<sup>21</sup>.

Endüstri işletmelerinde ve kurumlardaki yeme içme hizmetleri yeterli olanaklara sahip ticarî yeme içme işletmeleri tarafından yapılan sözleşme gereği yerine getirildiği gibi, kurumlar ve işletmeler bizzat kendi yeme içme örgütlerini kurarak beslenme hizmetlerini yapabilmektedir<sup>22</sup>.

Araştırmamızın kapsamına ticarî amaçlı yeme içme hizmetleri alındığından, anlaşmalı ya da endüstriyel yeme içme işletmelerine çok kısa değinilmektedir. Bu tür işletmeler şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

### a. Sanayi İşletmelerinde Yeme İçme Hizmetleri

Sanayi işletmelerinde çalışanların yeme içme hizmetleri yapılan anlaşmalarla ticarî yiyecek ve içecek işletmelerine verilir ya da işletme bünyesinde beslenme örgütü kurulur. Belirtilen bu iki yoldan birisinin seçimini işletmenin büyüklüğü, konumu, çalışan personel sayısı ve işletmenin politikası belirler.

<sup>21</sup>LILLICRAP-COUSINS a.g.e. 5.

<sup>22</sup>AKTAŞ, Ağırlama..., a.g.e. 11.

### **b. Okullarda Yeme İçme Hizmetleri**

Okullarda öğle yemek servislerinde yemek alacak öğrenci sayılarının oldukça fazla olması, kurumların merkezî mutfak örgütünü kurmalarını ya da özel yiyecek hizmetleri sunan diğer işletmelerle sözleşme yapmalarını gerektirmektedir.

### **c. Hastanelerde Yeme İçme Hizmetleri**

Hastaneler; hasta, doktor, personel ve refakatçi beslediklerinden, her bir grup için kısmen veya tamamen değişik menü ve servis çeşidi uygulamak zorunda kalırlar. Planlanan menüdeki yiyeceklere bağlı kalarak, hastalarına ve her sınıftaki personeline farklı yiyecek hizmet sistemleri veya karışımları uygulamaktadırlar<sup>23</sup>.

### **d. Üniversiter Kurumlarda Yeme İçme Hizmetleri**

Endüstriyel işletmelerdeki uygulamaya benzemektedir. Menü planlamasında üniversite öğrencisinin yaşı, enerji tüketimi ve bunun gibi özellikleri değerlendirilmelidir.

### **e. Askerî Birliklerde Yeme İçme Hizmetleri**

Askerî birliklerde yeme içme hizmetleri iki grupta toplanmaktadır. Birinci grup askerî öğrenciler, ikinci grup ise yetişmiş subay, astsubay, erbaş ve erlerden oluşmaktadır.

<sup>23</sup>A. AKTAŞ, Hastanelerde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi, Antalya (1989).

Yukarıda belirtilen anlaşmalı ya da endüstriyel yeme içme işletmelerine cezaevleri, ıslahevleri vb. diğer kuruluşlar da örnek olarak gösterilebilir.

Antalya yöresindeki konaklama tesisleri ağırlama endüstrisinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Araştırmamızda ağırlıklı bir yeri bulunan konaklama tesislerinin ve özellikle otellerin belirli özelliklerini ve yiyecek ve içecek hizmet yapılarını burada incelemenin yararlı olacağı düşüncesiyle, aşağıdaki bilgiler edinilmiştir.

### III. AĞIRLAMA ENDÜSTRİSİNDE OTELLER VE YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİ BAKIMINDAN ÖNEMLERİ

#### A. Otel İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Sınıflandırılması

Yiyecek ve içecek hizmetleri ve konaklama hizmetlerinin sunulduğu ağırlama endüstrisi içerisinde konaklama hizmet işletmeleri önemli bir yere sahiptir. Turistlerin gezme, eğlenme, dinlenmeleri ve yatmalarına yarayacak bütün kuruluşlar konaklama sanayisinin tümünü ifade eder<sup>24</sup>.

Konaklama tesisleri, geleneksel konaklama tesisleri ve tamamlayıcı konaklama tesisleri şeklinde ayrılabilir. Geleneksel konaklama tesislerine öncelikle oteller dahil edilmektedir. Tamamlayıcı konaklama tesis-

<sup>24</sup>Ş GUNAY, Genel Turizm Bilgisi, Ankara (1975) 62.



leri arasında tatil köyleri, kampingler, karavanlar, kuruluşların dinlenme tesisleri, dağ klübeleri ve benzeri konaklama tesisleri yer alır<sup>25</sup>.

Oteller pek çok ülkede iş anlaşmaları, toplantılar ve konferanslar, rekreasyon ve eğlence gibi aktivitelere olanak sağlarlar. Oteller faaliyetleri ile ülkenin ve toplumun refahını oluşturan toplam ürün ve hizmet üretimine de katkıda bulunurlar<sup>26</sup>.

Otel işletmelerinin özellikleri, otellerin "zaman" satması, "insan gücüne" dayanması, dinamik olmasının yanısıra, hizmetlerin otel personeli arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirmesi ve risk faktörünün oldukça yüksek olmasıdır. Bunların yanısıra, otel, günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü (sezonluk oteller hariç) sürekli hizmet veren işletmedir<sup>27</sup>.

Otellerde sunulan hizmetlerin özellikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>28</sup>:

1. Tüketici hizmetin içinde yer alır.
2. Üretim ve tüketim eşzamanlıdır.
3. Ürünler kolay bozulabilir niteliktedir.
4. Hizmet sunum yeri müşteri talepleri ile belirlenmektedir.
5. İşgücü yoğun ağırlıklıdır.
6. Sunulan ürün dokunulamaz niteliktedir.
7. Performansı ölçmek zordur.

<sup>25</sup>T. TOSKAY, Turizm, Turizm Olayına Genel Yaklaşım, 48.

<sup>26</sup>S. MEDLIK, The Business of Hotels, 4-5.

<sup>27</sup>A. AKTAŞ, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ankara (1989) 20-21.

<sup>28</sup>L. J. MULLINS, Hospitality Management, 5-6.

rını oluşturmaktadır. Özellikle küçük şehirlerde oteller, yiyecek ve içecek hizmetlerinin kalitesi ile değerlendirilmektedir<sup>30</sup>.

Otel işletmelerindeki yiyecek ve içecek hizmetleri, diğer yiyecek ve içecek işletmeleri ile kıyaslandığında bazı farklılıklar gözlenmektedir:

1. Otellerdeki yiyecek ve içecek hizmetlerinin bir bölümü daha uzun saatler sürebilmektedir (örneğin, 24 saat süren oda servisleri gibi).
2. Yiyecek ve içecek servisinde eksiksiz hizmet verebilmek amacıyla otel restoranlarında diğer bağımsız restoran işletmelerine oranla daha fazla personel istihdam edildiğinden, personel maliyeti daha yüksek olmaktadır.
3. Otelin genel görünümüne uyum sağlaması amacıyla, dekorasyon ve operasyon araç-gereçleri için, diğer işletmelere göre daha fazla harcama yapılmaktadır.
4. Ayrıca otele ait yiyecek ve içecek hizmet üniteleri, haftanın yedi günü, sabah kahvaltısı, öğle yemeği ve akşam yemeği sunabilmesi ve her zaman otelin standartlarına uygun bir hizmet vermelidir<sup>31</sup>.

Büyük otel işletmeleri müşterilerinin yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını, lüks restoranlar (haute cuisine), değişik atmosferde (theme) restoranlar, oda servisleri, kokteyl barları, ziyafet aktivitelerinin yanısıra; yüzme havuzu, diskotek vb. gibi eğlence alanlarında yiyecek ve içecek

<sup>30</sup>A.SCHMIDT, Food and Beverage Management in Hotels, New York (1987) 2.

<sup>31</sup>D.G.RUTHERFORD, Hotel Management and Operations, New York (1990) 183-190

hizmetleri sunarak karşılamaktadırlar<sup>32</sup>. Bu denli çeşitli yiyecek ve içecek hizmeti sunan otel işletmelerinde daha fazla personel, araç-gereç ve yönetim kontrolü gerektiğinden maliyetler artmaktadır. Yukarıda belirtilen hizmetlere ek olarak otel yiyecek ve içecek hizmetleri müşterilerle sınırlı kalmayıp, otel personeline sunulan yeme-içme hizmetini de kapsamaktadır.

Ticari amaçlı çalışan diğer yiyecek ve içecek işletmelerinden farklı olarak, otel işletmelerine ait olan yiyecek ve içecek hizmetlerinin imajı, fiyatları, servisi ve restoranların ortamı genellikle otel binasının dışından görülmemektedir. Bir diğer önemli fark, otel yiyecek ve içecek hizmetlerinin daha yüksek maliyetlere sahip olmasıdır. Yüksek maliyetlere sahip olmasında en önemli sebep, otel yiyecek ve içecek hizmetlerinin maksimum doluluk şartlarına göre dizayn edilmiş olmasıdır. Bir diğer fark, otellerdeki yiyecek ve içecek hizmetlerinin ayrı yöneticilerinin ve daha fazla işbölümünün olmasıdır. Bu durum daha fazla yönetim kontrolü gerektirmektedir.

Özetle, otel yiyecek ve içecek hizmetleri ve diğer yiyecek ve içecek işletmeleri arasındaki temel farkların hizmetlerin çeşitliliği ve fazlalığı, faaliyet saatlerinin farklılığı ve bölümlenme olduğu söylenebilir<sup>33</sup>.

---

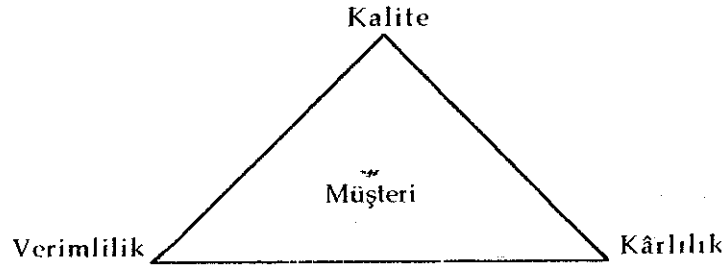
<sup>32</sup>B.L.SALLY, Food and Beverage Management, 246-247

<sup>33</sup>SCHMIDT a.g.e 2

## b. Otel İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinin Yönetimi ve Organizasyonu

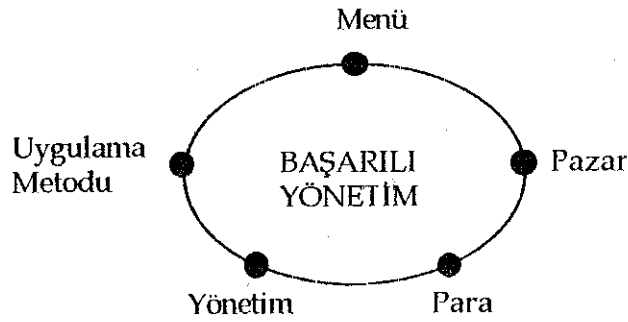
Etkin ve verimli yiyecek ve içecek yönetiminde müşteri tüm organizasyonun başlangıç noktasıdır. Müşteri ihtiyaçları ve davranışları servis dizaynının gelişimine rehberlik etmektedir. Müşteriyi merkez noktası olarak kabul eden altın üçgenin diğer köşelerini kalite, verimlilik ve kârlılık oluşturmaktadır<sup>34</sup>.

Şekil 4



Gerek otel işletmelerinde, gerek diğer yiyecek işletmelerinde, başarılı bir yiyecek ve içecek yönetimi şu unsurları birleştirmektedir<sup>35</sup>:

Şekil 5



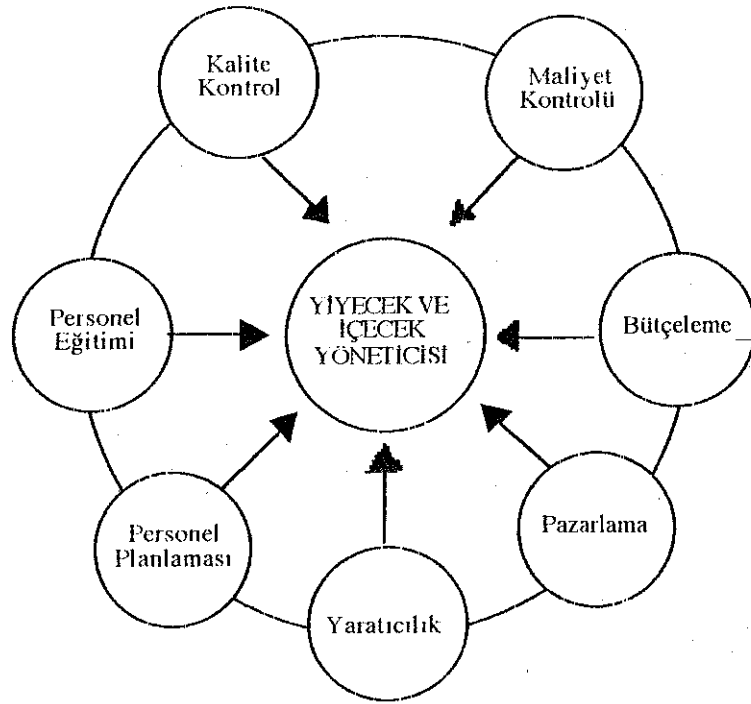
<sup>34</sup>R.TEARE-M.OLSEN, International Hospitality Management, New York (1993) 316-319.

<sup>35</sup>BIRCHFIELD a.g.e. 5.

Başarılı bir yiyecek ve içecek işletmesinin yönetimi temelde başarılı bir yönetici ile doğru uygulamaların yapılmasıyla sağlanacaktır. Yiyecek ve içecek yöneticisinin görevi, yiyecek ve içecek bölümüne ya da işletmesine bağlı olarak çalışan personelin koordineli ve uyumlu olarak çalışmalarını sağlamak; yiyecek ve içecek hizmetinin optimum kârlılığını sağlayacak yiyecek ve içecek politikasını belirlemek; müşteriye en düşük maliyetle en iyi ve kaliteli hizmetin sunulabilmesi için satınalma, teslim, hazırlama ve servis safhalarında tüm aktiviteleri denetlemek ve yönetmektir<sup>36</sup>.

Yiyecek ve İçecek Yöneticisinin temel görevleri, kısaca Şekil 6'da gösterilmiştir<sup>37</sup>:

Şekil 6

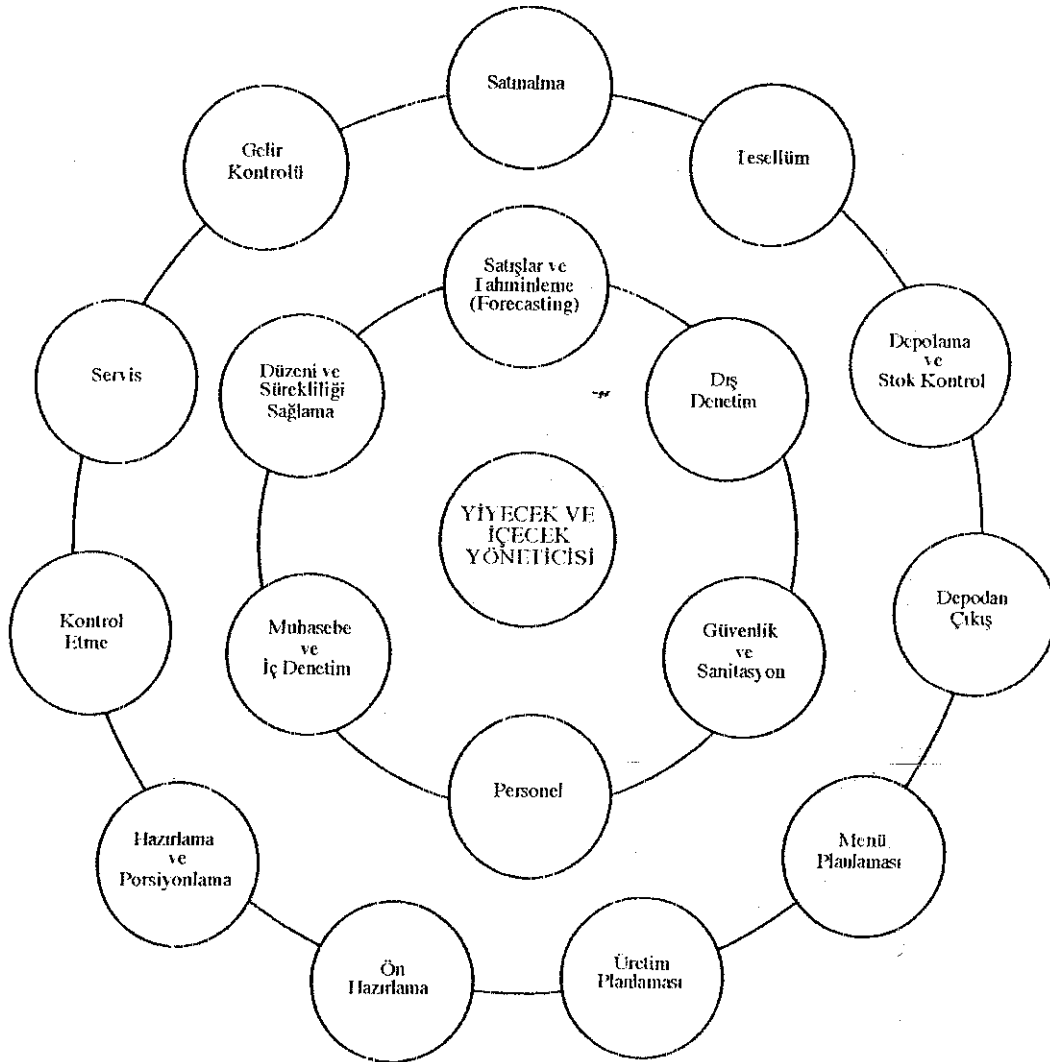


<sup>36</sup>B.ŞENER, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara (1990)

<sup>37</sup>E.E.SCHAEIZING, Personaleinsatz-Training Food and Beverage Administration, Frankfurt (1987) 121.

Gerek otel işletmelerinde gerek diğer yiyecek içecek işletmelerinde yapılan bir diğer çalışma, yiyecek hizmetinin birbiriyle bağlantılı fonksiyon alanlarını ve yöneticinin bu sistem içerisindeki yerini (Şekil 7) özetlemiş ve bu ortaya çıkan şemaya "Yiyecek İçecek Hizmetinin Güneş Sistemi" adını vermiştir.

Şekil 7<sup>38</sup>



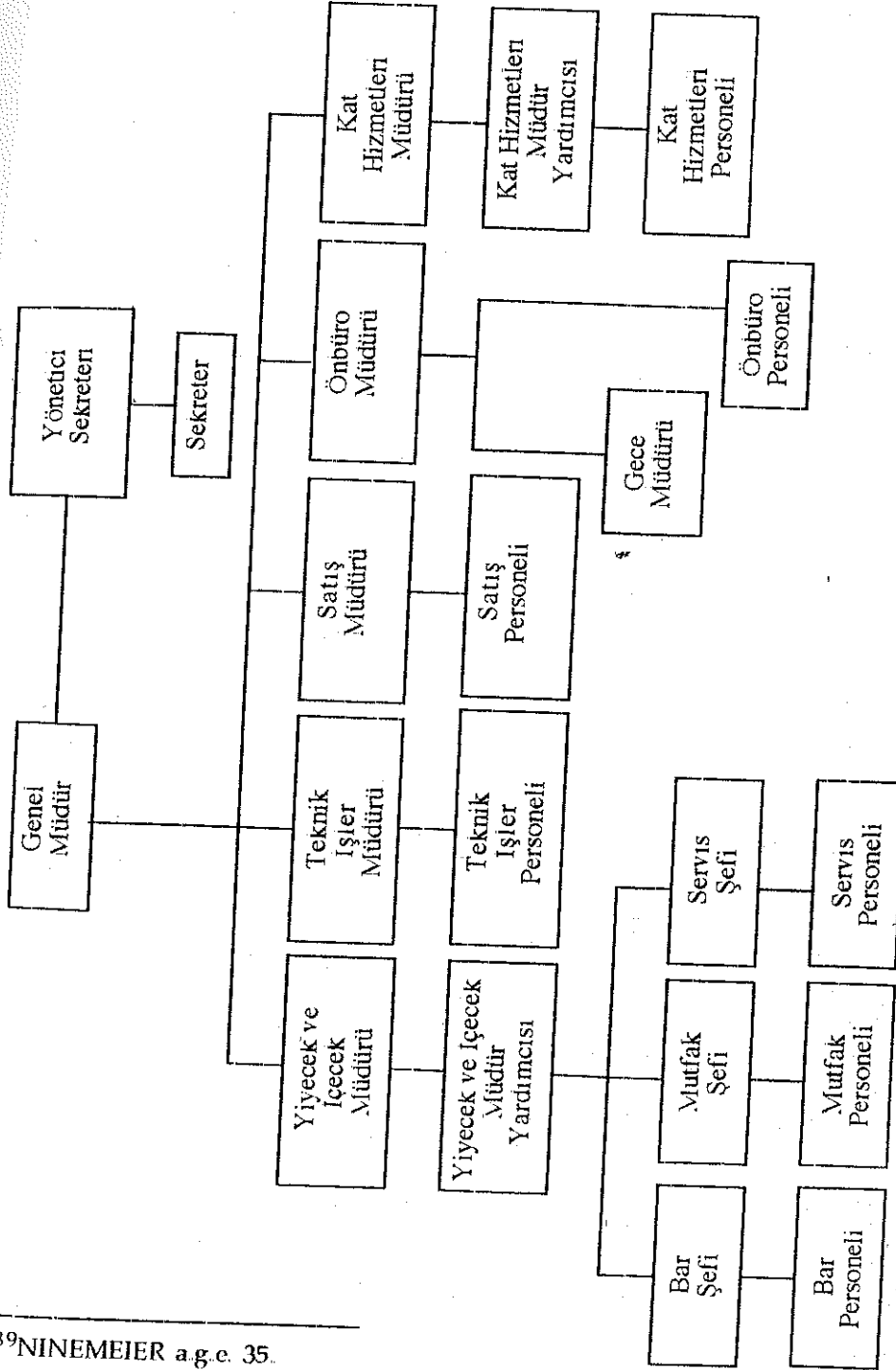
<sup>38</sup>C. LEVINSON, Food and Beverage Operation - Cost Control and Systems Management, New Jersey (1989) 9.

Yukarıdaki şekilde gösterilen güneş sisteminin dış halkası, genelde tüm yiyecek içecek işletmelerinde bulunan temel 10-12 adet fonksiyon (= faaliyet) alanını belirtmekte, iç halka ise yöneticinin diğer sorumluluklarını göstermektedir.

200 odalı bir otel işletmesinin organizasyon şeması ve bu şema içerisinde Yiyecek İçecek Hizmetleri yapılanması, Şekil 8'de gösterilmiştir.

Yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinin sınıflandırılmasının yapıldığı, yiyecek ve içecek hizmetlerinin öneminin anlatıldığı birinci bölüm sonrasında, ikinci bölümde yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde maliyet analiz yöntemleri ele alınmıştır.

MİLLÎ İNHAZ KURUMU  
KİTAP KİRALAMA VE SATIŞIMİLLÎ İNHAZ KURUMU  
KİTAP KİRALAMA VE SATIŞIMİLLÎ İNHAZ KURUMU  
KİTAP KİRALAMA VE SATIŞI

Şekil 8<sup>39</sup><sup>39</sup>NINEMEIER a.g.e. 35.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
 İKTİSADİ İLHMLER FAKÜLTESİ  
 EKONOMİK İKTİSADİ İLHMLER ANABİLİM DALI  
 EKONOMİK İKTİSADİ İLHMLER ANABİLİM DALI  
 EKONOMİK İKTİSADİ İLHMLER ANABİLİM DALI



## İKİNCİ BÖLÜM

### YIYECEK VE İÇECEK HİZMET İŞLETMELERİNDE MALİYET ANALİZ YÖNTEMLERİ

#### I. YIYECEK VE İÇECEK MALİYET KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Maliyet, işletmelerin belirledikleri amaçlarına ulaşmak için katlandıkları fedakârlıkların parayla belirtilebilen toplamlarıdır<sup>40</sup>. Otel ya da bir yiyecek ve içecek hizmet işletmesi açısından maliyet ürünler ya da hizmetlerin, sözkonusu ürünlerin tüketimi ya da hizmetlerin sunumu anındaki fiyatı anlamındadır<sup>41</sup>. Maliyet ağırlık ya da hacim veya toplam değer gibi çeşitli şekillerde ifade edilebilir.

Yiyecek ve içecek hizmetlerinde temel hedeflerden bir tanesi maliyetlerin kontrol altına alınmasıdır. Maliyet analiz sistemlerinin asıl varoluş sebebi, maliyetleri kontrol altına alarak en aza indirmektir.

Yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde, maliyet kontrolü, satışlardan sağlanan kârın en yüksek seviyeye getirilmesi için yiyecek mal-

<sup>40</sup>Z.SÜMERKAN, Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması, Balıkesir (1989) 7.

<sup>41</sup>P.R.DITTMER-G.G.GRIFFIN, Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls, New York (1989) 5.

zeme giderleri ile içki giderlerinin kontrol altında tutulmasını ifade eder<sup>42</sup>.

Yiyecek ve içecek hizmet işletmeleri arasında hiçbir iki işletme tamamıyla aynı değildir, dolayısıyla aynı maliyet sistemi benzer işletmeler için bile uygun olmayabilir. Bir işletmede kullanılan maliyet kontrol yöntemi, gerekli maliyet enformasyonunu elde etmenin en basit yolu olmalıdır<sup>43</sup>.

Yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde maliyeti oluşturan başlıca giderler şunlardır:

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

Bu giderlerden yalnız yiyecek ve içecek malzemesi giderinin satılan birim başına dağıtılması ve kontrol edilebilmesine karşılık, personel ve diğer giderler için böyle bir ayırım yapmak zordur. Çünkü yiyecek malzemelerinin hammadde olarak satın alınmasından başlayarak mamül madde olarak müşteriye sunulmasına kadar geçen çeşitli fonksiyonları yerine getiren personelin bir kısmından ayrıca bu amaçlar dışında da yararlanılmaktadır. Bunun yanında, işletmenin toplam temizlik, çamaşır yıkama, kırtasiye, pazarlama ve bakım-onarım gibi giderlerinin satılan yiyecek ve içecek birimi başına dağıtımını yapmak da bazı tutarsız sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle yiyecek ve içecek maliyeti denince, yalnızca imalât ve satışa konu olan malzemelerin maliyeti anlaşılmakta-

<sup>42</sup>E.ÇETİNER, Konaklama Yönetim Muhasebesi, Ankara (1989) 40.

<sup>43</sup>R.D.BOARDMAN, Hotel and Catering, Costing and Budgets, London (1987) 3.

dır. Böyle olunca; maliyet kontrolünün başlıca amacı, imalât ve satışa konu olan bu malzemeleri en uygun nitelik ve fiyatla satın aldıktan sonra, gerek imalât öncesi gerekse imalât süresi ve sonrasında değer kaybını önlemek veya en aza indirmek suretiyle bunlardan en ekonomik bir şekilde yararlanmak ve sonuçta en yüksek oranda ürün elde etmek için çaba harcamaktır<sup>44</sup>.

Yukarıda açıklanan yiyecek ve içecek maliyetinin yalnızca malzeme maliyetini kapsamasının nedeni, bir diğer kaynaktan şu şekilde açıklanmaktadır: "Bu durum yiyecek faaliyetinin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu özellikler arasında çok farklı yiyecek içeceklerin bir anda üretilmesi, aynı işgörenin farklı yiyecek içeceklerin üretiminde çalışması, her yiyecek içeğin üretiminin farklı süreçlerden geçmesi ve yiyecek içecek porsiyon miktarının değişebilmesi sayılabilir"<sup>45</sup>.

Kısaca, yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde maliyet kontrolü, satışlardan sağlanan kârın ve bölümün verimli bir hale getirilmesi için yiyecek ve içecek malzeme giderlerinin kontrol altında tutulması anlamındadır<sup>46</sup>. Yiyecek ve içecek maliyet kontrolünün amacı, yönetimin saptadığı kalite ve porsiyon ölçülerine uygun olarak, yiyecek satışları üzerinden en yüksek brüt kârın elde edilmesine yardımcı olmaktır<sup>47</sup>.

<sup>44</sup>H. ARAS, Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Ankara (1993) 18.

<sup>45</sup>B. RIZAOĞLU, Genel Pazarlara Yönelik Ticarî Yiyecek İçecek Tesislerinde Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme (Basılmamış Doktora Tezi) Kayseri (1990) 230-231.

<sup>46</sup>K. MUSTAFA, Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi, Ankara 58.

<sup>47</sup>A. MDERELİ, Ticarî Mutfak, Ankara (1989) 22.

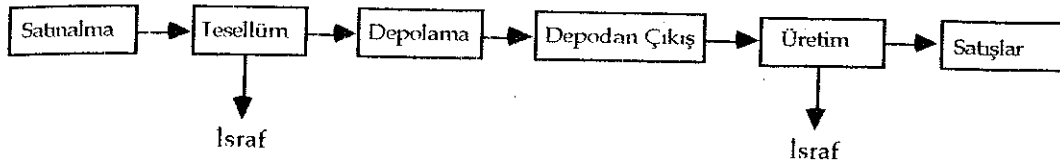
Yiyecek ve içecek maliyet kontrolü yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde çok önemlidir<sup>48</sup>. Bu önemin sebepleri şu şekilde açıklanabilir<sup>49</sup>:

1. Yiyecek ve içecek işletmelerinin pek çoğunda talepte günlük dalgalanmalar vardır.
2. Toplam günlük talep, günden güne önemli ölçülerde değişebilmektedir. Bu ise yeterli stoğun bulunmasını ve pek çok ürünün taze ve iyi kalitede satın alınıp hazırlanması gibi koşulları gerektirmektedir.
3. Yiyecek ve içecek ürünlerinin çoğu, günlük beklenen talebe göre hazırlanmakta ve beklenen talep gerçekleşmediği takdirde ertesi gün kalanların değerlendirilmesi amacıyla menüler değiştirilmek zorunda kalılabilmektedir.
4. Satın alınan ilk yiyecek ya da içecek hammaddesi sonuçta çeşitli ürünlerin bir bileşeni olarak değerlendirilebilmektedir.

Yiyecek ve içeceklerin maliyet kontrol sistemini planlayan bir yönetici, aşağıda belirtilen yiyecek malzeme akış aşamalarının hangisinde maliyetlerin ölçülmesi gerektiğine karar vermelidir. Bu aşamaların herhangi birisinde ya da hepsinde yapılacak ölçümler, maliyetlerin kontrolünde yararlı olacaktır.

<sup>48</sup>D.A.FEARN, Food and Beverage Management, London (1985) 180.

<sup>49</sup>M.M.COLTMAN, Cost Control For The Hospitality Industry, 2. baskı, New York (1989)

Şekil 9<sup>50</sup>

Yiyecek ve içecek maliyet kontrolünün yararları şu şekilde belirtilebilir<sup>51</sup>:

1. Maliyetlerin kontrol altına alınması ile işletmenin satış politikası rahatlıkla saptanır.
2. Yöneticilerin masrafları sınıflandırmaları ve analiz etmeleri sağlanır.
3. Belirli süreler içinde yapılacak olan yiyecek ve içecek harcamaları önceden tesbit edilir.
4. İşletmedeki her ayrı satış ünitesinin net kârı saptanabilir.
5. Saptanan maliyet sayesinde işletme satış fiyatlarını kolaylıkla tesbit eder.

Yiyecek ve içecek maliyet kontrolünün amaçları kısaca şu şekilde özetlenebilir<sup>52</sup>:

- a. Gelir ve gider analizlerinin yapılması,
- b. Standartların belirlenmesi ve korunması,
- c. Fiyatlama konusuna temel oluşturması,
- d. İsraflardan korunabilmenin sağlanması,
- e. Çalınlardan korunulabilmesi,
- f. Yönetimin bilgilendirilmesi.

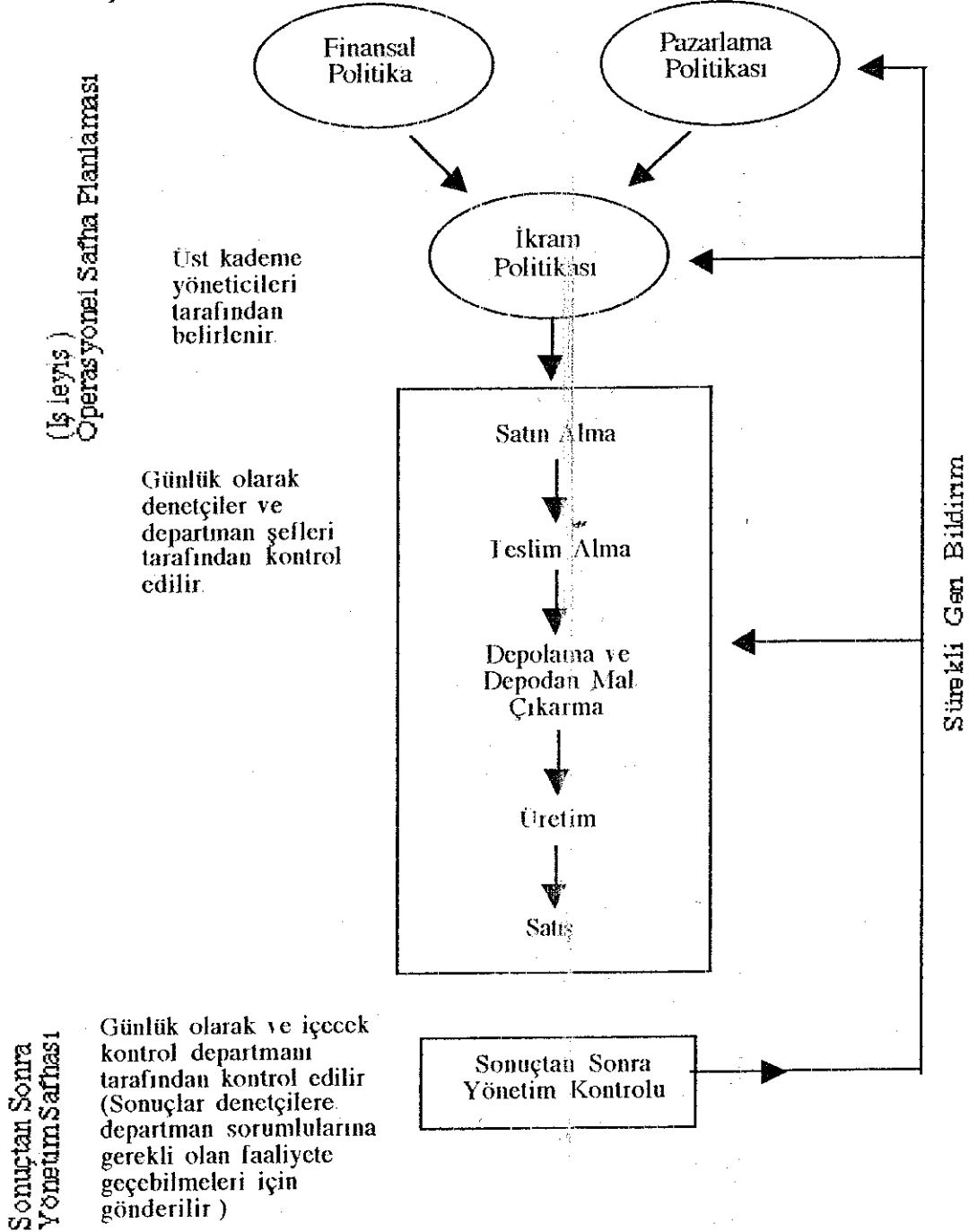
<sup>50</sup>P. MERRICKS-P. JONES, The Management of Catering Operations, London (1991) 143.

<sup>51</sup>M. İLBAN, Otel Yönetimi Seminerleri, Ankara (1984) 185.

<sup>52</sup>A. AKTAŞ, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, 126-129.

Tamamlanmış yiyecek ve içecek maliyet kontrol sistemi Şekil 10'da gösterilmiştir.

Şekil 10<sup>53</sup>



<sup>53</sup>AKTAŞ a.g.e. 128.

İleriki bölümlerde incelenen maliyet analiz yöntemlerine geçmeden önce maliyet türleri ele alınmıştır. Yiyecek ve içecek maliyet hesaplamalarında kullanılan maliyet türleri ve kapsamaları şunlardır:

### 1. Sabit Maliyetler

Kira, sigorta primleri, kullanılan araç-gereç ve malların amortismanı gibi maliyetlerdir. Bütün sabit maliyetler zaman içerisinde bazen artarak bazen azalarak değişir. Ancak sabit maliyetlerdeki değişiklik iş hacmindeki (yiyecek ve içecek üretimi ve satışındaki) değişikliklerle sadece indirek (dolaylı) ilişkilidir. "Sabit" terimi statik ya da değişmeyen olarak değil, iş hacmindeki değişikliklerle sadece indirek ya da uzaktan ilişkili değişiklikleri kasteder<sup>54</sup>.

### 2. Değişken Maliyetler

Değişken maliyetler iş hacmi ile doğrudan doğruya ilişkili olan maliyetlerdir. İş hacmi arttıkça değişken maliyetler artar, azaldıkça ise düşer. Yiyecek ve içecek malzeme maliyetleri değişken maliyetlerdir.

Yiyecek ve içecek malzeme maliyeti şu formülle hesaplanır:

$$\begin{array}{r} \text{Açılış} \\ \text{Envanteri} \end{array} + \begin{array}{r} \text{Satınalma} \\ \text{Maliyetleri} \end{array} - \begin{array}{r} \text{Kapanış} \\ \text{Stoğu} \end{array} - \begin{array}{r} \text{Personel Yemek} \\ \text{Maliyetleri} \end{array} = \begin{array}{r} \text{Yiyecek ve İçecek} \\ \text{Malzeme Maliyeti} \end{array}$$

Yiyecek ve içecek hizmet işletmesi personeline sunulan yiyecek ve içecek maliyeti, malzeme maliyetinden düşülmekte ve işçi maliyetlerine eklenmektedir<sup>55</sup>.

<sup>54</sup>DIITMER a.g.e. 7.

<sup>55</sup>SALLY a.g.e. 91.

### 3. Yarı Değişken Maliyetler

Yarı değişken maliyetler hem sabit hem de değişken maliyet unsurunu içeren maliyetlerdir. İşçilik maliyetleri yarı değişken maliyet grubuna girmektedir. Çünkü bir yiyecek ve içecek hizmet işletmesinde işçilik maliyetleri iki gruba ayrılmaktadır. Birinci grupta iş hacmindeki değişikliklerden etkilenmeyen ve değişikliklere rağmen sayıları sabit kalan yönetici, şef, kasiyer gibi çalışanlar yer alır. Bu grup sabit maliyetli personel grubunu oluşturmaktadır. Bu grubun aldıkları ücretlerin değişme sebebi iş hacmindeki değişiklikler değildir. İkinci grupta iş hacmi değiştikçe sayıları ve toplam maliyetleri değişen servis elemanları yer almaktadır. Dolayısıyla hem sabit hem değişken unsurlara sahip olan işçilik maliyetleri yarı değişken olarak kabul edilir. İşçi (personel) maliyetleri, aylık maaşlar ya da haftalık ücretlere ek olarak sigorta, prim, kira yardımı vb. giderleri de içermektedir.

Yarı değişken maliyetlere yakıt, temizlik, çamaşırhane, araç-gerecin yenilenmesi ve bakımı giderleri de örnek olarak gösterilebilir<sup>56</sup>.

Bu tür bir ayırımın yanısıra maliyetler kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen maliyetler olarak da incelenebilir. Bu tür maliyet sınıflandırması Tablo 2'de gösterilmiştir.

<sup>56</sup>ODGERS a.g.e. 101.



Tb. 2<sup>57</sup>

<u>Kontrol Edilebilir Maliyetler</u>	<u>Kontrol Edilemeyen Maliyetler</u>
<p>Kısa vadede değişebilen maliyetlerdir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Değişken maliyetler</li> <li>● Sabit maliyetlerin bir kısmı: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reklam ve promosyon</li> <li>- Tamir ve bakım</li> <li>- İdarî ve genel</li> <li>- Posta ve telefon giderleri örnek olarak gösterilebilir.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Kısa vadede değişmeyen maliyetlerdir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sabit maliyetlerin bir kısmı <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kira</li> <li>- İpotek faizi</li> <li>- Vergi</li> <li>- Lisans ücretleri</li> <li>- Amortisman</li> </ul> </li> </ul>

Pratik uygulamada yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinin pek çoğunda çalışmada daha önce belirtildiği gibi maliyetlerin genellikle üç ana başlık altında analiz edildiği görülmektedir. Bu üç ana başlık şunlardır:

1. Yiyecek ve İçecek Malzeme Maliyetleri
2. İşçilik (Personel) Maliyetleri
3. Genel (Diğer) Maliyetler: Genel Maliyetlere yiyecek ve içecek malzeme maliyetleri ve işçilik maliyetleri haricindeki tüm maliyetler dahil edilmektedir.

Yiyecek ve içecek maliyetinin tanımı ve kapsamı sonrasında maliyet analiz yöntemleri incelenecektir.

<sup>57</sup>DITTMER a.g.e. 8.

## II. YIYECEK VE İÇECEK MALİYET ANALİZ YÖNTEMLERİ

### A. Basit Maliyet Analiz Yöntemi

#### a. Basit Aylık Maliyet Analiz Yöntemi

Basit Maliyet Analiz Yöntemi konusundaki ilk yöntem, maliyetin aylık olarak bulunması esasına dayanmaktadır. Bu ise, aylık fiziksel depo sayımını gerektirmektedir. Bu sayım genellikle bir aylık sürenin sonunda, muhasebe işlemlerinin sonuçlandırılacağı zaman yapılır. Sayımı yapılan malzemelerin her birinin depodaki miktarı belirlenir ve birim maliyeti ile çarpılarak toplam değeri hesaplanır. Bu toplam değerler ayrı ayrı hesaplandıktan sonra toplanarak stoğun toplam parasal değeri bulunur. Bu değer aylık ambar kapanış envanter değeri ve otomatik olarak gelecek ayın ambar açılış envanteridir. Elde edilen envanter sonuçlarına dayanılarak aylık yiyecek malzemesi tüketimi şu şekilde hesaplanır:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Aylık Yiyecek} & & \\
 \text{Malzeme Tüketimi} & = & + \text{ Ambar Açılış} \\
 & & \text{Envanteri} \\
 & & + \text{ Toplam} \\
 & & - \text{ Satınalma} \\
 & & - \text{ Ambar Kapanış} \\
 & & \text{Envanteri}
 \end{array}$$

Aylık ambar envanter değerinin hesaplanmasında kullanılan beş yöntem gerçek satınalma fiyatının kullanıldığı yöntem, ilk giren ilk çıkar yöntemi, ağırlıklı ortalama satınalma fiyatı yöntemi, en son satınalınan fiyat yöntemi ve son giren ilk çıkar yöntemidir<sup>58</sup>.

<sup>58</sup>DITMER-GRIFFIN a.g.e. 201-202

Gerçek satınalma fiyatının kullanıldığı yöntemde kapanış envanterinde malzemeler gerçek satınalma fiyatı ile değerlendirilirler. Ancak bu yöntem satın alınan fiyatların malzemelerin üzerine işlenmesi ya da satın alınma tarihlerinde gerekli kayıtların yapılması ile gerçekleşebilir.

İlk giren ilk çıkar yönteminde depodan alınarak kullanılan malzemelerin depoya ilk giren malzemeler oldukları varsayılır. Dolayısıyla geride kalan malzemeler en son satın alınanlardır. Bu yöntemle kapanış envanterinin değerinin hesaplanmasında bir ayda ya da belirlenen süre zarfında stoktaki tüm malzemelerin devrettiği yani kullanıldığı varsayılmaktadır.

Ağırlıklı ortalama satın alma fiyatı yöntemi, depoda büyük miktarlarda malzeme satın alımı sözkonusu ise açılış envanterindeki malzeme sayısını satınalma fiyatları ile çarparak, daha sonra çıkan sonucu toplam malzeme sayısına bölerek ortalama bir değer bulmayı amaçlar.

En son satın alma fiyat yöntemi kapanış envanteri değerini bulmada daha basit, daha hızlı ve daha yaygın uygulanan bir yaklaşımdır. Değerlendirmede en son fiyat kullanılır.

Son giren ilk çıkar yöntemi bazı özel durumlarda uygun olan bir yöntemdir. Bu özel durumlardan bir tanesi enflasyon sonucu yönetimin kârını en az göstermeyi hedeflemesidir. Bu şekilde maliyetler çok yüksek gösterilerek kapanış envanterinin değeri en aza indirgenir.

Aylık basit maliyet analiz yöntemine göre aylık satılan yiyeceğin maliyeti şu formül yardımı ile hesaplanır:

	Açılış envanteri
+	<u>Satın almalar</u>
	Satışa sunulacak tüm yiyeceğin toplam değeri
-	<u>Kapanış envanteri</u>
=	Yiyeceğin maliyeti

Örnek olarak bir yiyecek ve içecek işletmesi için Mart ayı basit maliyet analizi şu şekilde gösterilebilir:

Örnek 1: X işletmesi Mart ayı basit maliyet analiz yöntemi uygulaması:

Açılış Envanteri	80.000.000.- TL
Yiyecek Satınalmaları	240.000.000.- TL
Kapanış Envanteri	12.000.000.- TL
Yiyecek Satışları	600.000.000.- TL

olmak üzere:

	Açılış envanteri	80.000.000.- TL
+	<u>Satın almalar</u>	<u>240.000.000.- TL</u>
	Toplam Satışa Uygun	
	Yiyeceğin Değeri	320.000.000.- TL
-	<u>Kapanış Envanteri</u>	<u>12.000.000.- TL</u>
=	Yiyecek Maliyeti	308.000.000.- TL

$$\text{Maliyet Yüzdesi} = \frac{\text{Maliyet}}{\text{Satışlar}} = \frac{308.000.000.-}{600.000.000.-} = \%51.3$$

Aylık tüketilen yiyeceğin maliyeti tüm işletme genelinde şu şekilde hesaplanır:

	Açılış envanteri
+	Satın almalar
	<hr/> Satışa Uygun Toplam Değer
-	Kapanış Envanteri
=	Kullanıma Hazır Yiyeceğin Maliyeti
+	Diğer Yiyecek İçecek Birimlerinden Transferler
+	Mutfığa Direk Satınalma
-	Barlara Transfer
-	Diğer Yiyecek İçecek Birimlerine Transfer
-	Diğer Maliyetten Düşülecekler
-	<u>Ödenmez Çekle Yapılan Satışların Maliyeti</u>
=	Tüketilen Yiyeceğin Maliyeti

Aylık satılan yiyeceğin maliyeti aşağıdaki örnekte hesaplanmıştır:

Örnek 2: X İşletmesi Mart Ayı Satılan Yiyeceğin Maliyeti:

	Açılış envanteri	80.000.000.- TL
+	Satın almalar	240.000.000.- TL
	<hr/> Satışa Uygun Toplam Değer	320.000.000.- TL
-	Kapanış Envanteri	12.000.000.- TL
=	Kullanılabilir Yiyecek Maliyeti	308.000.000.- TL
+	Mutfığa Direk Satınalma	8.000.000.- TL
+	Diğer Yiyecek İçecek Birimlerinden Transferler	10.000.000.- TL
	<hr/> Toplam	326.000.000.- TL
-	Bara Yiyecek Transferi	3.000.000.- TL
-	Diğer Yiyecek İçecek Birimlerine Transferler	15.000.000.- TL
-	Diğer Maliyetten Düşülecekler	5.000.000.- TL
-	Ödenmez Çekle Yapılan Satışların Maliyeti	3.000.000.- TL
=	Tüketilen Yiyeceğin Maliyeti	300.000.000.- TL
-	Personel Yemeği Maliyeti	15.000.000.- TL
=	Net Satılan Yiyecek Maliyeti	285.000.000.- TL

Aylık basit maliyet analiz yöntemi ile hesaplanan sonuçlar üst yönetime bir rapor şeklinde sunulmaktadır. Üst yönetime sunulan raporda sözkonusu ay için yapılan hesaplamalar geçen ay ve hatta geçen yıl sözkonusu ay ile kıyaslamalı bir şekilde sunulduğu takdirde çok daha yararlı olabilecektir.

Tüm bu hesaplama ve rapor çalışmaları bilgisayar yardımı ile çok daha hızlı bir şekilde yapılabilmektedir. Satın alınan ve depodan çıkan yiyecek ve içecek malzemelerinin miktarlarının bilgisayar hafızasına kayıtlı olması halinde istenilen herhangi bir zamanda her malzemenin miktarı ve ambarın genel durumu ve değeri hakkında bilgi edinilerek, hesaplama ve raporlar hızlı bir şekilde hazırlanabilir. Bunlara ek olarak satılan yiyecek ve içecek ürünlerinin miktarları, stoktaki malzemelerin tam olarak maliyetleri ve satıcılar ile ilgili detaylı bilgiler de stok kontrolünde bilgisayar aracılığıyla rahatlıkla sağlanabilmektedir<sup>59</sup>.

Aylık basit maliyet analiz yöntemi sahip ve müdür tarafından denetlenen, gelecekteki uzun dönem faaliyetler için büyük miktarlarda satın alınanın olmadığı küçük işletmeler için uygun olabilir<sup>60</sup>. Bu yöntem şu durumlarda yetersiz kalmaktadır<sup>61</sup>:

- Ay sonuna kadar maliyetleri saptamak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle maliyetin yüksek olduğu anlaşıldığında, durumu iyileştirmek için alınması gereken önlemlerde geç kalmaktadır.

<sup>59</sup>B.BRAHAM, Computer Systems In The Hotel and Catering Industry, London (1992) 39.

<sup>60</sup>DERELİ a.g.e. 34.

<sup>61</sup>ARAS a.g.e. 168.

- Aylık maliyetin bir önceki aya göre yükseldiğini veya azaldığını göstermekle birlikte, nedenlerini ayrıntılı olarak ortaya koyamamaktadır.

#### b. Basit Günlük Maliyet Analiz Yöntemi

Basit yiyecek maliyetinin saptanmasındaki ikinci yöntem maliyetin günlük olarak belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Aylık maliyet analiz yöntemi ile ancak ay sonunda ulaşılabilen bilgilere günlük maliyet analizi ile günlük ulaşılabilmesi sonucu kısa sürede fark edilmesi gereken büyük bir maliyet sebebi gibi problemler günü gününe çözülebilmektedir.

Günlük yiyecek maliyetinin iki bileşeni günlük satın almalar ve günlük ambarda bulunan malzemelerdir. Günlük direkt satın alınan malzemeler çabuk bozulabilecek nitelikte olan ekmek türü ve taze süt türü vb. yiyeceklerdir ve günlük kullanımları sözkonusu olduğundan envanter kayıtlarına geçirilmezler. Bu tür günlük malzemeler günlük satın alma raporlarına kaydedilirler. Günlük olarak ambardan kullanılan malzemeler ise depodan çıktıkları anda yiyecek maliyeti olarak kaydedilirler. Bu tür malzemeler daha uzun süre korunabilen malzemelerdir<sup>62</sup>.

Günlük yiyecek maliyeti şu şekilde belirlenir<sup>63</sup>:

<sup>62</sup>J. D. NINEMEIER, Planning and Control for Food and Beverage Operations, 3. baskı, Michigan (1991) 234.

<sup>63</sup>DITTMER-GRIFFIN a.g.e. 220.

$$\begin{aligned}
& \text{Günlük satın alınan yiyecek malzemelerinin maliyeti} \\
+ & \text{Günlük ambardan çıkan yiyecek malzemelerinin maliyeti} \\
+ & \text{İçecek gibi diğer birimlerden yiyecek bölümüne transferler} \\
- & \text{Mutfaktan diğer birimlere transferler} \\
- & \text{Diğer maliyetten düşülecekler (ödenmez çekle yapılan} \\
& \text{satışların maliyeti vb. dahil)} \\
= & \text{Tüketilen Yiyecek Maliyeti} \\
- & \text{Personel Yemeği Maliyeti} \\
= & \text{Günlük Satılan Yiyecek Maliyeti}
\end{aligned}$$

Bu yöntemle hesaplanan günlük satılan yiyecek maliyeti tablolara dökülerek rapor haline getirilmektedir. Yiyecek ve içecek yöneticisi bu tabloların yardımı ile bir önceki günün maliyetini öğrenmiş olmaktadır.

#### B. Ayrıntılı Maliyet Analiz Yöntemleri

Günlük maliyet değişmelerinin nedeni konusunda daha etkin bir kontrol yapılabilmesi amacıyla, belirli malzeme grupları itibariyle ayrıntılı günlük maliyet sistemi geliştirilmiştir. Bu yöntemde maliyeti oluşturan mutfak girişleri etler, deniz ürünleri, kümes hayvanları, konserve, meyve ve sebzeler, süt ve ürünleri ve diğer malzemeler gruplarını içermektedir.

Ayrıntılı maliyet analiz yönteminde birbirinden farklı iki ayrı yaklaşım söz konusudur. Bunlar Harris, Kerr and Forster Yöntemi ve Horwath and Horwath Yöntemidir. Harris, Kerr and Forster Yöntemi, Tablo 3'de günlük toplam yiyecek maliyetinin yanında beher malzeme grubunun günlük yiyecek maliyetleri şeklinde gösterilmiştir. Ayrıca günlük maliyetin yanında ay içinde alınacak ara toplamlarla on günlük ve ay sonunda da aylık maliyet bulunabilmektedir<sup>64</sup>.

<sup>64</sup>ARAS a.g.e. 170



$$\begin{aligned}
& \text{Günlük satın alınan yiyecek malzemelerinin maliyeti} \\
+ & \text{Günlük ambardan çıkan yiyecek malzemelerinin maliyeti} \\
+ & \text{İçecek gibi diğer birimlerden yiyecek bölümüne transferler} \\
- & \text{Mutfaktan diğer birimlere transferler} \\
- & \text{Diğer maliyetten düşülecekler (ödenmez çekle yapılan} \\
& \text{satışların maliyeti vb. dahil)} \\
= & \text{Tüketilen Yiyecek Maliyeti} \\
- & \text{Personel Yemeği Maliyeti} \\
= & \text{Günlük Satılan Yiyecek Maliyeti}
\end{aligned}$$

Bu yöntemle hesaplanan günlük satılan yiyecek maliyeti tablolara dökülerek rapor haline getirilmektedir. Yiyecek ve içecek yöneticisi bu tabloların yardımı ile bir önceki günün maliyetini öğrenmiş olmaktadır.

### B. Ayrıntılı Maliyet Analiz Yöntemleri

Günlük maliyet değişmelerinin nedeni konusunda daha etkin bir kontrol yapılabilmesi amacıyla, belirli malzeme grupları itibariyle ayrıntılı günlük maliyet sistemi geliştirilmiştir. Bu yöntemde maliyeti oluşturan mutfak girişleri etler, deniz ürünleri, kümes hayvanları, konserve, meyve ve sebzeler, süt ve ürünleri ve diğer malzemeler gruplarını içermektedir.

Ayrıntılı maliyet analiz yönteminde birbirinden farklı iki ayrı yaklaşım söz konusudur. Bunlar Harris, Kerr and Forster Yöntemi ve Horwath and Horwath Yöntemidir. Harris, Kerr and Forster Yöntemi, Tablo 3'de günlük toplam yiyecek maliyetinin yanında beher malzeme grubunun günlük yiyecek maliyetleri şeklinde gösterilmiştir. Ayrıca günlük maliyetin yanında ay içinde alınacak ara toplamlarla on günlük ve ay sonunda da aylık maliyet bulunabilmektedir<sup>64</sup>.

<sup>64</sup>ARAS a.g.e. 170.



Tablo 4, 5 ve 6'da gösterilen Horwath and Horwath Yöntemi ise, günlük maliyetin yanısıra günlük ambar envanterinin bilinmesine de olanak sağlamaktadır<sup>65</sup>.

Tb. 4

GÜNLÜK AMBAR GİRİŞLERİ								
Tarih: 31.8.1990								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Et	Deniz Ürünleri	Kümes ve Av Hayvanları	Konserve	Sebze	Meyve	Süt ve Ürünleri	Diğer Malzeme	Toplam
3.000.000	600.000	800.000	1.200.000	100.000	100.000	500.000	900.000	7.200.000
3.000.000	600.000	800.000	1.200.000	100.000	100.000	500.000	900.000	7.200.000
GÜNLÜK AMBAR ÇIKIŞLARI								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Et	Deniz Ürünleri	Kümes ve Av Hayvanları	Konserve	Sebze	Meyve	Süt ve Ürünleri	Diğer Malzeme	Toplam
400.000	200.000	200.000	100.000	100.000	100.000	200.000	100.000	1.400.000
600.000	-	-	-	-	-	300.000	100.000	1.000.000
1.000.000	200.000	200.000	100.000	100.000	100.000	500.000	200.000	2.400.000

<sup>65</sup>B.E.HORWATH-E IOTH-DJ LESURE, Hotel Accounting, New York (1970) 76-85.

Tb 5

Tarih: 31.8.1990

	BUGÜN	BUGÜNE KADAR
Başlangıç Stoku	30.000.000	-
(+) Teslim Alınan	7.200.000	80.000.000
Toplam	37.200.000	-
(-) Çıkışlar	2.400.000	21.400.000
Elde Mevcut Stok	34.800.000	-

	SATINALMA (TESELLÜM)		ÇIKIŞLAR	
	Bugün	Bugüne Ka- dar	Bugün	Bugüne Ka- dar
Ei	3.000.000	31.000.000	1.000.000	10.400.000
Deniz Ürünleri	600.000	6.200.000	200.000	2.400.000
Kümes ve Av Hayvanları	800.000	10.400.000	200.000	2.500.000
Konserve	1.200.000	14.000.000	100.000	800.000
Sebze ve Meyve	200.000	2.400.000	200.000	2.100.000
Süt ve Ürünleri	500.000	6.000.000	500.000	1.200.000
Diğer Malzemeler	900.000	10.000.000	200.000	2.000.000
Toplam	7.200.000	80.000.000	2.400.000	21.400.000

	BUGÜN	BUGÜNE KADAR
GELİR		
Restoran	4.600.000	38.600.000
Oda Servisi	200.000	1.400.000
Ziyafet	1.600.000	18.000.000
TOPLAM	6.400.000	58.000.000

	BUGÜN	BUGÜNE KADAR
ÖZET		
Toplam Gelir	6.400.000	58.000.000
Toplam Çıkış (Maliyet)	2.400.000	21.400.000
Yiyecek Maliyet Oranı %	38	37

Düşünceler		

Tb.6

GÜNLÜK AYRINTILI YIYECEK MALİYET ANALİZ TABLOSU								
						Tarih: 31/8/1990		
						Gün: Cumartesi		
	BU AY		BUGÜNE KADAR		TOPLAM SATIŞLARA ORANI			
	Bugün	Bugüne Kadar	Geçen Ay	Geçen Yıl Aynı Ay	Bugün	Bugüne Kadar	Geçen Ay	Geçen Yıl Aynı Ay
Siğir Eti	400.000	5.200.000	4.800.000	4.400.000	6,3	8,9	8,1	8,4
Dana Eti	200.000	1.600.000	1.800.000	1.400.000	3,1	2,8	3,1	2,7
Koyun - Kuzu	400.000	3.200.000	3.000.000	2.800.000	6,2	5,5	5,1	5,3
Domuz Eti	-	400.000	200.000	400.000	7	6	3	8
Deniz Ürünleri	200.000	2.400.000	2.600.000	2.000.000	3,1	4,1	4,4	3,8
Kümes ve Av Hayvanları	200.000	2.500.000	2.400.000	2.200.000	3,1	4,3	4,1	4,2
Konserveler	100.000	800.000	900.000	760.000	1,6	1,3	1,5	1,5
Sebzeler	100.000	1.400.000	1.300.000	1.200.000	1,6	2,4	2,2	2,3
Meyveler	100.000	700.000	740.000	680.000	1,6	1,2	1,3	1,3
Süt	100.000	200.000	240.000	180.000	1,6	3	4	3
Peynir	150.000	400.000	380.000	360.000	2,3	7	6	7
Tereyağ	250.000	600.000	640.000	580.000	3,9	10	1,1	1,1
Yumurta	100.000	800.000	760.000	720.000	1,6	1,4	1,3	1,4
Diğer Malz.	100.000	1.400.000	1.440.000	1.380.000	1,6	2,4	2,4	2,6
Toplam Maliyet	2.400.000	21.800.000	21.200.000	19.060.000	37,4	37,2	15,9	36,4
(-)Personel Yemeği için Harcanan	100.000	1.200.000	1.100.000	1.000.000	1,6	2,1	1,9	1,9
(-)Barlara Transfer	60.000	500.000	400.000	360.000	9	9	7	6
(-) Ödenmez çekle yapılan satışların mal	40.000	440.000	440.000	400.000	6	8	7	7
(-) Maliyetten Düşül. Diğer.	100.000	220.000	200.000	180.000	3	4	3	3
(+)Barlardan Transfer	60.000	500.000	400.000	360.000	9	9	7	6
Net Maliyet	2.160.000	19.740.000	19.460.000	17.480.000	31,9	34,0	32,9	33,4
Toplam Satışlar	6.400.000	58.000.000	59.000.000	52.000.000	100	100	100	100
İSTATİSTİKLER								
	BUGÜN		BUGÜNE KADAR					
	Kuver Sayısı	Satışlar	Bu Ay		Geçen Ay		Geçen yıl aynı ay	
			Kuver Sayısı	Satışlar	Kuver Sayısı	Satışlar	Kuver Sayısı	Satışlar
Kahvaltı	180	720.000	1.900	6.400.000	1.850	6.000.000	1.900	5.600.000
Öğle	150	1.800.000	1.600	16.000.000	1.600	16.000.000	1.600	15.000.000
Akşam	200	2.400.000	1.900	21.000.000	2.000	21.400.000	1.900	19.000.000
Ziyafet	70	1.480.000	1.100	14.600.000	1.150	15.600.000	1.100	12.800.000
TOPLAM	600	6.400.000	6.500	58.000.000	6.600	59.000.000	6.500	52.400.000

Tablo 4'te görülen günlük yiyecek teslim ve çıkış raporuna ambara gelen ve ambardan mutfağa çıkışı yapılan malzemeler belirlenmiş malzeme grupları itibariyle işlenmektedir. Direk satın alınan malzemeler ise ambar girişi yapılmıymış gibi önce "tesellüm" bölümüne daha sonra da ambar çıkışları ile birlikte "çıkış" bölümüne işlenmektedir.

Tablo 4'te elde edilen toplamalar Tablo 5'te gösterilen rapora kaydedilmektedir.

Ay sonu sayımlarıyla belirlenen ambar mevcutlarına ambar girişlerinin eklenmesi ve bundan çıkışların düşülmesi sonucunda, malzemelerin ay içindeki herhangi bir güne ilişkin kaydı envanteri bilinebilmektedir. Bu şekilde oluşan kaydı envanter, yapılacak fizikî envanter ile kontrol edildikten sonra fiilî duruma göre düzeltilmekte ve ikisi arasındaki farkın nedenleri araştırılmaktadır.

Tablo 6'da gösterilen günlük ayrıntılı yiyecek maliyet raporu ile günlük ayrıntılı bir analiz yapılabilmektedir.

Ayrıntılı maliyet analiz yöntemi, toplam maliyetin yanısıra her bir malzeme maliyetinin toplam yiyecek satışlarına oranını göstermektedir. Toplam maliyet oranında bir yükselme olduğunda bu artışın açık bir şekilde ve direk olarak hangi malzemenin maliyet oranına yansıdığını başka bir deyişle bu artışın hangi malzeme grubundaki artıştan kaynaklandığını göstermektedir. Ancak bu yöntemin zayıf yönleri de mevcuttur. Örneğin herhangi bir malzeme grubunun toplam yiyecek maliyeti içindeki ağırlığı, içinde bulunan özel koşullara bağlı olarak değişebilmektedir. Ayrıca, yiyecek maliyet oranında olabilecek yükselmeler karşısında, bu artıştan sorumlu tutulabilecek personeli maliyet düşürücü bir çabaya zorlayamamaktadır<sup>66</sup>.

<sup>66</sup>ARAS a.g.e. 176.

Bu yöntemin bir diğer zayıf yönü, maliyetlerdeki değişimleri hammadde gruplarına göre göstermesine rağmen, maliyet değişiminin kaynağını göstermemesidir. Örneğin maliyetler; satınalma fiyatı, parçalama, pişirme, porsiyonlama ve satıştaki hırsızlıklar gibi etkenler nedeniyle değişebilmektedir<sup>67</sup>.

### C. Standart Maliyet Analiz Yöntemi

Standart maliyetleme, bütün maliyetler için standart miktarlar oluşturma ve gerçek maliyetler yerine standart maliyetlerden maliyet tabloları hazırlama sistemidir. Standart rakamlarla gerçek rakamlar arasındaki farkın analiz edilmesi ile maliyet kontrolü sağlanmaktadır<sup>68</sup>. Bu analiz sonucu ortaya çıkan farkın çeşitli sebepleri vardır. Bu sebepler, standart porsiyondan fazla servis yapılması, fazla üretimde bulunulması, malzeme alımında standart malzeme özelliklerine dikkat edilmemesi, piyasa fiyatlarının sık sık değişmesi vb'dir<sup>69</sup>.

Standartları oluşturmak amacıyla yiyecek ve içecek yöneticileri standart prosedürler oluşturmalıdır. Bu prosedürler standart reçeteleri, standart porsiyonları, standart reçetede yer alan malzemelerin cari piyasa fiyatlarını ve satılan porsiyon sayılarını içermelidir.

Standart maliyetleme sistemi, standart reçetelerin uygulanması ile başlamaktadır. "Bilimsel yönetim prensiplerinin uygulanması için standart reçetelere gereksinim duyulmaktadır."<sup>70</sup> Standart reçete bir yiye-

<sup>67</sup>SÜMERKAN a.g.e. 94.

<sup>68</sup>BOARDMAN, Hotel and Catering, a.g.e.

<sup>69</sup>E.ÇETİNER, Konaklama Yönetim Muhasebesi, Ankara (1989) 58

<sup>70</sup>J. E.MILLER, Supervision in the Hospitality Industry, New York (1985) 15-16.

porsiyon maliyetleri belirlenir. Bir porsiyon maliyeti reçete malzeme maliyetleri toplamının, standart reçetenin vereceği porsiyon sayısına bölünmesi ile belirlenir. Örneğin, eğer bir reçeteyi hazırlamanın maliyeti 3.150.000.- TL ise ve reçeteden 50 porsiyon elde edilebiliyorsa, porsiyon maliyeti, birim porsiyon başına  $(3.150.000 \div 50) 63.000.-$  TL'dir.

Tablo 7'de bir yemeğin porsiyon maliyetini hesaplamada kullanılan örnek bir tablo gösterilmiştir.

Tb. 7<sup>75</sup>

A. Yemeğin Adı		BALIK FİLETO	
B. Porsiyon Büyüklüğü		100 gr + 1 kaşık sos	
C. Porsiyon Sayısı		15	
İçerikler	Miktar	Maliyet/Birim	Toplam Maliyet
1	2	3	4
Balık Fileto	6 kg	120.000.- TL	720.000.- TL
Badem	200 gr	140.000.- TL	28.000.- TL
Tereyağı	200 gr	60.000.- TL	12.000.- TL
Limonsuyu	1/2 limon	20.000.- TL	10.000.- TL
Limon	3 limon	20.000.- TL	60.000.- TL
Tuz	* TK	-	-
Karabiber	TK	-	-
Toplam			830.000.- TL
830.000.- TL	÷ 15	=	55.333.- TL
Toplam Maliyet	Porsiyon Sayısı	Standart	Porsiyon Maliyeti

<sup>75</sup>J.D.NINEMEIER, Planning and Control for F & B Operations, 43.

\* TK = Tuz ve karabiber için maliyet hesaplanmamıştır. "TK" (tadına göre miktarına karar verilecek) anlamında kullanılmıştır.



Genel standart yiyecek maliyet tablosu belirli bir zaman sürecinde toplam satışlar ve toplam standart yiyecek maliyetleri bir arada gösterilmektedir (Tb.8). Tablo 8'de sekizinci ayda örneğin on günlük bir zaman süresinde elde edilen toplam satışlar ve toplam standart yiyecek maliyetleri hesaplanarak genel standart yiyecek maliyet yüzdesine ulaşılmıştır.

Tb.8<sup>76</sup>

Yemeğin Adı	Satılan Her Yemeğin Sayısı					Toplam Satılan Miktar (A)	Satış Fiyatı (B)	Toplam Satışlar (AxB)	Standart Yiyecek Maliyeti (C)	Toplam Standart Yiyecek Maliyeti (AxC)	Standart Yiyecek Maliyeti % (C=B)
	Tarih 8/1	Tarih 8/2	Tarih 8/3	Tarih 8/4	Tarih 8/5						
Çorba	12	18	14	20	15	19	50.000	950.000	20.000	390.000	40
Balık	20	18	16	24	26	104	200.000	20.800.000	70.000	7.280.000	35
Biftek	27	25	29	27	26	134	230.000	30.820.000	100.000	13.400.000	43.4
Karides	29	30	31	27	26	143	180.000	25.740.000	60.000	8.580.000	33.3
Deniz Mahsulleri	30	31	35	29	34	159	230.000	36.570.000	100.000	15.900.000	43.4
Tabağı											
Krem	15	14	15	16	10	70	50.000	3.500.000	20.000	1.400.000	40
Karamel											
Elmalı Pay	28	30	26	41	29	154	50.000	7.700.000	20.000	3.080.000	40
							Toplam	126.080.000		37.930.000	
$37.930.000 + 126.080.000 \times 100 = \%30.08$											
Toplam St. Yiyecek Maliyeti			Toplam Satışlar			Genel Standart Yiyecek Maliyet Yüzdesi					

Tablo 9'da ise günlük standart maliyet analiz tablosu gösterilmektedir. Bu tabloda günlük "standart" maliyetler, "gerçekleşen" maliyetlerle birlikte biraraya getirilerek ikisi arasında olabilecek farklar ortaya çıkarılmaktadır.

<sup>76</sup>J.D.NINEMEIER, Management of F & B Operations, 140.

Kod No	1	2	3	4	STANDART MALİYET ANALİZ			BUGÜN			BUGÜNE KADAR		
					5	6	7	8	9	10	11	12	13
Et	1		370.000	30.000				340.000	299.000	-41.000	5.000.000	4.600.000	-400.000
Deniz Ürünleri	2		150.000				150.000	150.000	150.000		2.440.000	2.240.000	-200.000
Kurmes ve Av Hamanları	3		220.000				220.000	182.000	182.000	-38.000	3.000.000	2.800.000	-200.000
Konserveler	4							280.000	236.000	-44.000	1.700.000	1.520.000	-180.000
Sebzeler	5		270.000	10.000			280.000	236.000	236.000	-44.000	3.200.000	3.000.000	-200.000
Mayve	6		75.000	5.000			80.000	60.000	60.000	-20.000	1.220.000	1.040.000	-180.000
Süt ve Ürünleri	7		90.000				90.000	80.000	80.000	-10.000	1.360.000	1.240.000	-120.000
Diğer Malzemeler	8		190.000	10.000			200.000	162.000	162.000	-38.000	2.800.000	2.640.000	-160.000
<b>Toplam</b>			<b>1.385.000</b>	<b>55.000</b>			<b>1.310.000</b>	<b>1.169.000</b>	<b>1.169.000</b>	<b>-141.000</b>	<b>20.720.000</b>	<b>19.080.000</b>	<b>-1.640.000</b>
Standart Maliyet Oranı % 31,8	a		Yırscek Satışları				60.000.000	100,0	Kullanım Sapması		940.000	620	
	b		Brüt Kâr				39.280.000	68,0	Fiyat Sapması		700.000	38,0	
Gerçekleşen maliyet Oranı % 34,5	c		Standart Brüt Kâr				40.920.000	66,0					
	d		Toplam Sapma				-1.640.000	-2,0	Toplam Sapma		1.640.000	1000	
	c-b												

Standart içecek maliyetleri de standart yiyecek maliyetinde olduğu gibi hesaplanmaktadır. Hatta standart içecek maliyetini hesaplamak genellikle daha az içerik sözkonusu olduğundan daha kolaydır. Tablo 10'da Manhattan içkisinin standart içecek maliyetinin hesaplanabileceği bir reçete gösterilmiştir:

Tb. 10<sup>78</sup>

İçecek Adı: MANHATTAN		Tarih	Tarih	Tarih
A- İçecek Satış Fiyatı:		_____ TL	_____ TL	_____ TL
B- İçecek Maliyeti :		_____ TL	_____ TL	_____ TL
C- İçecek Maliyet Yüzdesi:		_____ %	_____ %	_____ %

MALZEMELER	BÜYÜKLÜK	Şişe Verileri			MIKTAR	İçecek Verileri		
		6/9/___				6/9/___		
		Maliyet	Maliyet	Maliyet		Maliyet	Maliyet	Maliyet
1	2	3	3	3	4	5	5	5
Viski	Bir Şişe 950 gr/lt	250.000			42.5 gr	11184		
Vermut	Bir Şişe 725 gr/lt	150.000			21.69 gr	44875		
Angostura Acılısı	Bir Şişe 30 gr	100.000			Damla	2500		
Vişne	-	-			1 Tane	20		
Su (Buzlu)	-	-			21.69 gr	-		
Toplam						181915		

HAZIRLAMA İŞLEMİ:  
Malzemelerin tümünü shaker kabına koyunuz. Buz ekleyerek bir süre çalkalayınız. Kokteyl bardağına boşaltarak vişne ile süsleyiniz.  
Kullanılan Bardak: Kokteyl Bardağı (100 gr)

<sup>78</sup>NINEMEIER a.g.e. 142.

İçeceklerde içerik maliyetlerini hesaplamak üzere öncelikle kullanılan içeriğin şişe fiyatı gözönüne alınır. Örneğin Tablo 10'da gösterilen viskinin maliyetini hesaplamak üzere şişe fiyatı şişede bulunan ml (ya da litre) miktarına bölünür. İçecek maliyet yüzdesi ise içecek maliyetinin satış fiyatına bölünüp, 100 ile çarpılması sonucu bulunur.

Standart maliyet analiz yöntemi etkin bir maliyet kontrolüdür. Standart maliyet sistemi yardımıyla, maliyetler, olması gereken şekilde belirlenerek üretimdeki etkinlik (amaçlanan satış hacmine ulaşabilme, amaçlanan sürede belirlenen üretimin gerçekleştirilmesi gibi) ve verimlilik (mutfaka giren hammadde ile çıkan yemek arasındaki arzulanmış ilişkiye ulaşabilme, böylelikle üretimde parçalanma, pişirme, porsiyonlama, yeme gibi sızıntıların önlenmesi) kontrol altına alınacaktır<sup>79</sup>.

#### D. Potansiyel Maliyet Analiz Yöntemi

Bu yöntem ile menü servisinden önce satışlara ilişkin tahmini bilgiler tahmini menü maliyet analiz tablosuna kaydedilmektedir (Tablo 11).

Söz konusu yiyecek ve içecek işletmesinde birden çok satış ünitesi varsa, bunlar için ayrı ayrı düzenlenen sonuçlar yiyecek maliyetleri ve potansiyel farklar raporunda bir araya getirilmektedir (Tablo 12).

<sup>79</sup>SÜMERKAN a.g.e. 97.

TAHMINİ MENÜ MALİYET ANALİZ TABLOSU													
Restoran Akşam		Gün ve Tarih			15.8.1990 Çarşamba			Otelde Kalan		Müşteri Sayısı		200	
		Hava Durumu			Açık								
YEMEK	Beher Porsiyon Maliyeti	TAHMINİ			GERÇEKLEŞEN			Toplam Maliyet	Toplam Satış	Maliyet Yüzdesi %	Satılan Porsiyon Sayısı	Toplam Maliyet	Toplam Satış İçindeki Oranı %
		Porsiyon Sayısı	Toplam Maliyet	Beher Porsiyon Satış Fiyatı	Toplam Satış	Maliyet Yüzdesi %	Toplam Satış						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	2 x 3		3 x 5		5 x 8		2 x 8			10/9			
Sigara Böreği	800	92	73.600	2.800	257.600		90	252.000	72.000				7.0
Domates	600	65	39.000	2.000	130.000		60	120.000	16.000				3.0
Çorba													
Bonfile	3.000	60	180.000	10.000	600.000		65	650.000	195.000				17.0
Piliç Izgara	2.600	75	195.000	9.000	675.000		70	690.000	182.000				17.0
Omlet Sade	1.000	80	80.000	3.000	240.000		90	270.000	50.000				7.0
Levrek Tava	3.000	55	165.000	9.000	495.000		50	450.000	150.000				12.0
Şiş Izgara	2.600	40	104.000	8.000	320.000		40	320.000	104.000				8.0
Mevsim	800	240	192.000	2.400	576.000		250	600.000	200.000				16.0
Salata													
Karışık Meyve	500	110	55.000	2.000	220.000		120	240.000	60.000				6.0
Finn Sütlaç	500	170	85.000	1.600	272.000		160	256.000	140.000				7.0
TOPLAM*		937	1.165.600		3.785.600	309	995	1.758.000	1.169.000	309			100.0

\* "Gerçekleşen" kısmında yer alan veriler 12 no'lu tablonun "Bugün" kısmına aktarılır.

Tb. 12 80

Tarih : 15 8 1990 Gün : Çarşamba Hava Durumu: Açık	YIYECEK MALİYETLERİ VE POTANSİYEL FARKLAR RAPORU							
	BUGÜN				BU AY BUGUNE KADAR			
	Satış Miktarı	Fiili Satışlar	Potansiyel Maliyet	Potansiyel Maliyet Yüzde	Satış Miktarı Kuver	Fiili Satışlar	Potansiyel Maliyet	Potansiyel Maliyet Yüzdesi
RESTORAN I								
Kahvaltı	600	1.440.000	420.000	29,2	8.500	21.600.000	6.620.000	30,6
Öğle Yemeği	750	2.800.000	800.000	28,6	11.150	42.000.000	13.100.000	31,2
Akşam Yemeği*	995	3.788.000	1.169.000	30,9	12.100	56.820.000	18.120.000	31,9
Büfe Satışı								
Ala Carte Yemekler	140	960.000	340.000	35,4	2.100	14.400.000	4.000.000	27,8
Diğer Ala Carte								
TOPLAM	2.485	8.988.000	2.729.000	30,3	33.850	134.820.000	41.840.000	30,0
RESTORAN II								
Kahvaltı								
Öğle Yemeği								
Akşam Yemeği*								
Büfe Satışı								
Ala Carte Yemekler								
Diğer Ala Carte								
TOPLAM								
ROOM SERVİS								
Kahvaltı	20	100.000	28.000	28,0	320	1.400.000	420.000	30,0
Öğle Yemeği								
Akşam Yemeği*								
Büfe Satışı								
Ala Carte Yemekler								
Diğer Ala Carte								
TOPLAM	20	100.000	28.000	28,0	320	1.400.000	420.000	30,0
RESTORANLAR -ROOM SERVİS	2.505	9.088.000	2.757.000	30,3	34.170	136.220.000	42.260.000	30,0
ZİYAFETLER								
TOPLAM POTANSİYEL MALİYET			2.757.000				42.260.000	
ÖZET								
Fiili Brüt Maliyet Toplamı			2.920.000				44.400.000	
(-) Personel Yemekleri			60.000				1.040.000	
Fiili Net Maliyet Toplamı			2.860.000				43.360.000	
Potansiyel Maliyet Toplamı			2.757.000				42.260.000	
Potansiyel Fark ±			-103.000				1.100.000	
Rest. ve Oda Servis Net Fiili Maliyet			2.860.000				43.360.000	
Ziyafet Net Fiili Maliyet								

\* "Bugün" sonuçları 11 no'lu tablonun "Gerçekleşen" kısmından aktarılır.

"Fiilî maliyet"le karşılaştırılacak olan "öngörülen maliyet", ilk yöntemde (standart maliyet yöntemi) "satışı gerçekleşen porsiyon sayıları"na dayandırıldığı halde, ikinci yöntemde (potansiyel maliyet yöntemi) "satışı tahmin edilen porsiyon sayıları" esas alınarak hesaplanmaktadır.

Yiyecek ve içecek maliyet analiz yöntemlerinin incelenmesi sonrasında üçüncü bölümde yiyecek ve içecek fiyatlandırma yöntemleri incelenmiştir. Bu tür bir sıralamanın temel sebebi yiyecek ve içecek ürünlerini doğru fiyatlandırmada en önemli belirleyicilerden bir tanesinin maliyet olmasıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YIYECEK VE İÇECEK HİZMET İŞLETMELERİNDE FİYATLANDIRMA YÖNTEMLERİ

#### I. YIYECEK VE İÇECEK FİYATLANDIRMASININ KAPSAMI

Yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde en fazla satış miktarını ve kârı elde etmek üzere yiyecek ve içecek fiyatlandırması çok kapsamlı bir konudur<sup>81</sup>. Bu kapsamlı konunun asıl belirleyicisi hitap edilen pazar ve maliyetler olmaktadır. Ancak bilimsel yöntemlerin yanısıra yiyecek ve içecek hizmet işletmelerine yönelik uygulama tecrübeleri sonucu elde edilen çok genel yaklaşımlar ve inanışlar da mevcuttur. Örneğin, "menüdeki belli başlı (önemli) yiyeceklerin en az %60 ve muhtemelen %70'e yakın bir brüt kârla satılması gibi."<sup>82</sup>

Fiyatlandırma yöntemi belirlenirken şu hususlar gözönüne alınmalıdır<sup>83</sup>:

1. Yiyecek ve içecek maliyetleri karşılanmalıdır.
2. Sunulan ürünler ve hizmet karşılığında fiyatlar müşteriler için makul olmalıdır.
3. Bütçe için gerekli kâr elde edilmelidir.

<sup>81</sup>M GEENE, Marketing Hotels and Restaurants into the 90's, Oxford (1990) 54.

<sup>82</sup>M.QUEST, How to Buy Your Own Hotel, London (1984) 188.

<sup>83</sup>D.C.KEISTER, Food and Beverage Control, New Jersey (1990) 203.



Yiyecek ve içecek işletmesi için gerekli olan ve hedeflenen kârın elde edilmesi konusunda yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde kârın sınıflandırılması incelenmiştir. Yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde üç ana tür kâr söz konusudur:

1. Brüt Kâr: Yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde brüt kâr denildiğinde toplam satışlardan yiyecek ve içecek malzeme maliyetlerinin çıkarılması sonucu ulaşılan değer anlaşılır. Maliyetlerin yiyecek ve içecek malzeme maliyetleri, işçilik maliyetleri ve genel maliyetler olarak sınıflandırıldığı bir işletmede:

$$\text{Brüt Kâr} = \text{Toplam Satışlar} - \text{Yiyecek ve İçecek Malzeme Maliyetleri}$$

ya da

$$\text{Brüt Kâr} = \text{Net Kâr} + \text{Genel Maliyetler} + \text{İşçilik Maliyetleri}$$

olarak belirtilebilir<sup>84</sup>.

Brüt kâr yüzdesi işletme türü ve pazarın özelliklerine bağlı olarak değişik değerler alabilir. Farklı pazarlara hitap eden işletmeler şu tür brüt kâr yüzdelerine sahip olabilirler<sup>85</sup>:

- % 65'lik brüt kâr = %35'lik yiyecek ve içecek malzeme maliyeti
- % 60'lık brüt kâr = %40'lık yiyecek ve içecek malzeme maliyeti
- % 50'lik brüt kâr = %50'lik yiyecek ve içecek malzeme maliyeti
- % 45'lik brüt kâr = %55'lik yiyecek ve içecek malzeme maliyeti

<sup>84</sup>BOARDMAN a.g.e. 6.

<sup>85</sup>ODGERS a.g.e. 51.

## 2. İşçilik Maliyetleri (Ücret) Sonrası Kâr:

Toplam satışlar - (Yiyecek ve içecek malzeme maliyetleri + İşçilik maliyetleri) =  
İşçilik maliyetleri sonrası kâr  
olarak hesaplanır.

3. Net Kâr: Net kâr, yiyecek ve içecek ürünlerinin satıldıkları fiyat ile toplam maliyetler arasındaki farktır<sup>86</sup>.

Net Kâr = Toplam Satışlar - Toplam Maliyetler  
olarak hesaplanır.

Toplam maliyetler yiyecek ve içecek malzeme maliyetleri, işçilik maliyetleri ve genel maliyetleri kapsamaktadır<sup>87</sup>.

Bu hususların yanısıra talebin elastik olup olmadığı konusu da gözönünde bulundurulmalıdır. Talebin elastik olması, fiyatlar değiştiğinde talebin ürün ya da hizmete tepkisi anlamındadır. Fiyatlardaki küçük bir değişiklikten ötürü, talepte büyük bir değişiklik olması, elastik talep, fiyatlardaki bir büyük değişiklik sonucu talepte küçük bir değişiklik olması ise inelastik talep anlamındadır. Talep inelastik ise, fiyattaki bir değişiklik, toplam gelirin aynı yönde değişmesine yol açacaktır<sup>88</sup>.

Fiyat belirleme temelde iki şekildedir: Birincisi, yiyecek ve içecek yöneticisinin yeni bir işe başlamak ya da menüyü tamamen yenilemek için ilk fiyat grubunu belirlemeleridir. İkincisi ise, yöneticilerin maliyet

<sup>86</sup>G.E. GEE, Calculations for the Hotel Catering Industry, London (1989) 21.

<sup>87</sup>SALLY a.g.e. 91-101.

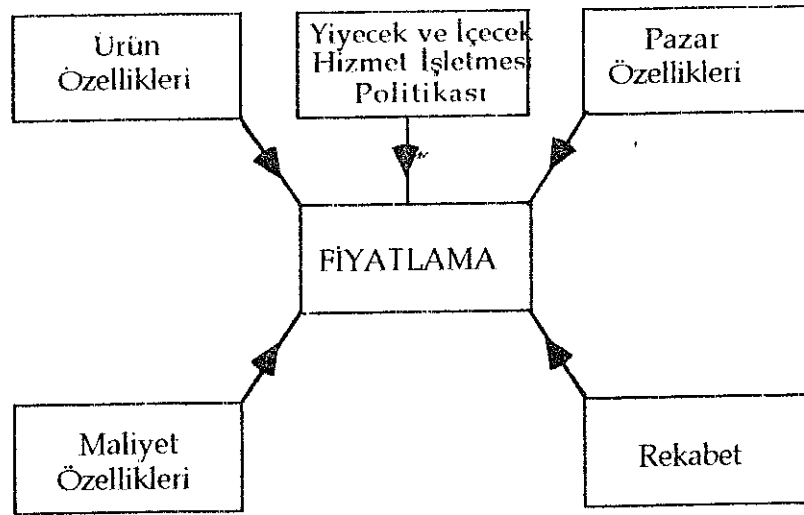
<sup>88</sup>M.M.COLTMAN, Beverage Management, New York (1989) 279-280.

artışlarını düzeltmek, satış hacmini artırmak ya da rekabete karşılık vermek üzere mevcut fiyatları gözden geçirmeleridir<sup>89</sup>.

### A. Yiyecek ve İçecek Fiyatlandırma Yöntemlerine Karar Vermede Etkili Olan Faktörler

Fiyatlandırma yöntemlerine karar vermede etkili olan faktörler Şekil 11'de gösterilmiştir.

Şekil 11<sup>90</sup>

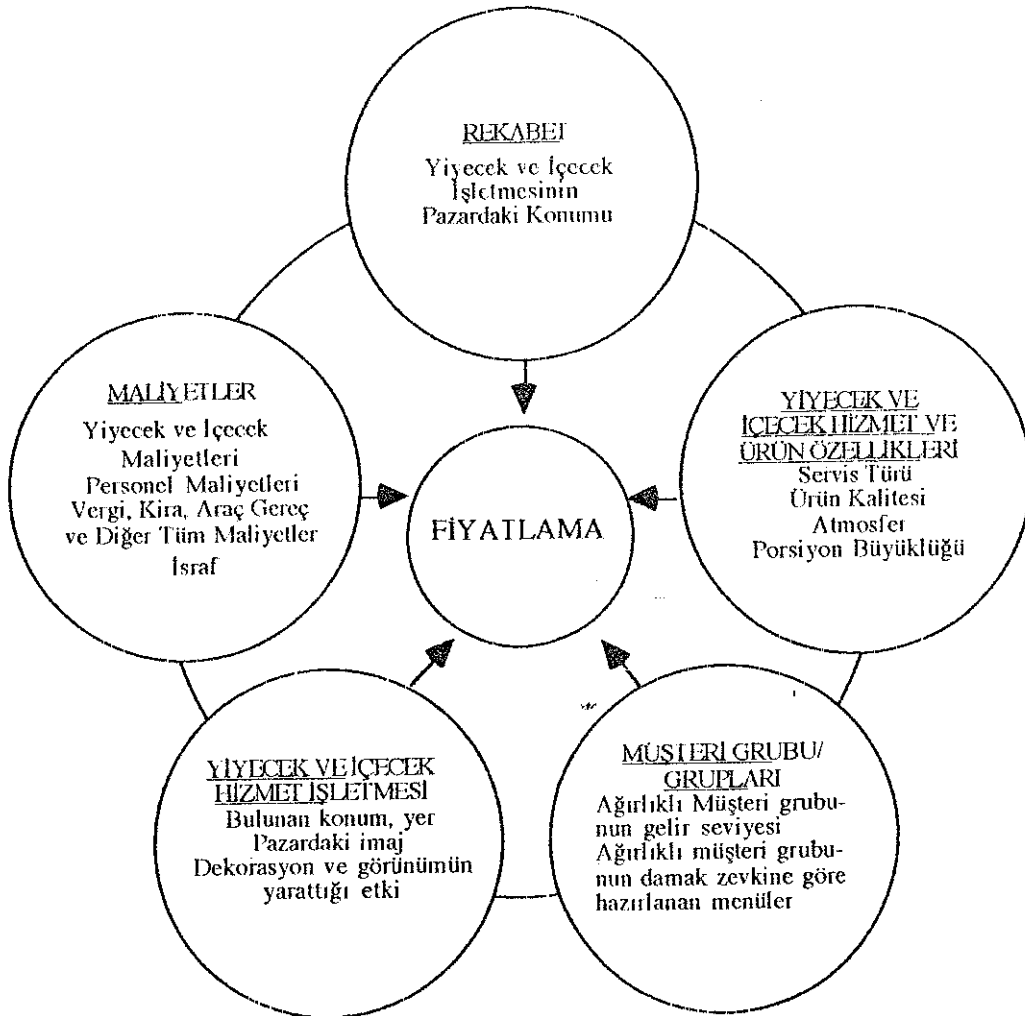


Şekil 12'de detaylı bir şekilde gösterilen faktörlerin bir kısmı şu şekilde açıklanabilir:

<sup>89</sup>P.MERRICKS-P.JONES, The Management of Catering Operations, London (1991) 51-52.

<sup>90</sup>J.W.SHEPHERD, Marketing Practice in the Hotel and Catering Industry, London (1992)

Şekil 12



### 1. Rekabet

Rekabet satış fiyatlarının belirlenmesindeki en önemli faktörlerdendir.

Rekabet sadece aynı yiyecekleri çıkaran tesisler arasında değil, aynı zamanda farklı yiyecekleri çıkaran tesisler arasında da oluşur. Rekabet daha küçük kâr payları biçiminde fiyatlarda; daha yüksek kâr payları

biçiminde dekor, servis ve yiyeceğin kalitesinde kendisini gösterebilir. Rekabet açısından en düşük fiyatı sunan yiyecek ve içecek işletmeleri değil, müşterilerin beklentilerini tatmin edebilen yiyecek ve içecek tesisleri daha fazla tutunmaktadır<sup>91</sup>.

## 2. Servis

Yiyecek ve içecek fiyatları sunulan servis türünden yoğun şekilde etkilenmektedir. İşgücü önemli bir gider olduğundan, fiyatlar servis ile ilişkilendirilmelidir.

## 3. Atmosfer (Yiyecek ve İçecek Sunum Ortamı)

Yiyecek ve içecek hizmet işletmesine maliyeti yüksek olan dekorasyon ve mobilyalar eklendikçe, bu maliyetlerin de karşılanması gerekmektedir. Zira, müşteri lüks bir atmosferde, örneğin akşam yemeğini yediği zaman, bu tür bir yerde yemek yemenin karşılığı (=saygınlığı) için de ek bir ücret ödemeyi bekleyecektir.

## 4. İsrif

Yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde bazı israflar kaçınılmazdır ve menü fiyatlandırılmasında gözönünde bulundurulmalıdır. Ancak yetersiz kontrol ve dikkatsizlik sonucu oluşan israf fiyata dahil edilmemelidir.

<sup>91</sup>A.AKTAŞ, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, 86.

### 5. Müşteri Grubu (ya da Grupları)

Hedef alınan müşteri grubu ya da grupları fiyatlandırmayı belirleyici faktörlerdendir. Belirli bir gelir seviyesindeki bir ekonomik gruba odaklaşan yiyecek ve içecek yöneticileri menü fiyatlarını ağırlıklı olarak bu gruba göre ayarlamalıdır. Bunun yanısıra hedef müşteri grup ya da gruplarının ağırlıklı damak zevkine göre planlanan menüler, çeşitlilik ve içeriklerin kalitesi açısından fiyatlamayı etkilemektedir.

### 6. Kalite

Sunulan yiyecek ve içeceğin kalitesi de önemli bir faktördür. Ayrıca müşteriler ödemeyi bekledikleri fiyat için kendileri bazı kalite standartları oluşturmaktadırlar. Bir porsiyon havyar için 3.150.000.- TL ödeyen müşteri, porsiyon başına 840.000.- TL ödeyen müşteriden daha iyi bir kaliteyi talep etmektedir.

### 7. Porsiyon Büyüklüğü

Porsiyon büyüklükleri müşteri türü, servis yapılan yemeğin çeşidi gibi faktörlere bağlıdır. Yiyecek ve içecek maliyet yüzdelerini belirlemede bir araç olarak kullanılmasından ötürü, porsiyon büyüklükleri indirek olarak fiyatlara etki etmektedir.

### 8. Yiyecek ve İçecek Hizmet İşletmesi Konumu

Yiyecek ve içecek hizmet işletmesinin bulunduğu yer; sunulan servis, yiyecek ve içecek kalitesi ve hatta porsiyon büyüklükleri hakkında bile müşterilere fikir vermekte, fiyatlamada rol oynamaktadır.

## 9. Personel Ücretleri

Yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinin pek çoğunda asgari ücretlerin ödendiği niteliksiz elemanlar istihdam edilmektedir. Personel ücretleri fiyatlara yansıtılacağından bir diğer önemli faktördür.

### B. Yiyecek ve İçecek Fiyatlandırma Yöntemlerinin Sınıflandırılması

Yiyecek ve içecek fiyatlandırma yöntemleri Tablo 13'te gösterildiği şekilde sınıflandırılabilir.

## II. YIYECEK VE İÇECEK FİYATLANDIRMA YÖNTEMLERİ

Tb. 13

MALİYETE DAYALI YÖNTEMLER	KARA DAYALI YÖNTEMLER	PAZARLAMAYA DAYALI YÖNTEMLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maliyet Artı Yöntemi</li> <li>• Çarpan Yoluyla Fiyatlandırma Yöntemi</li> <li>• Başabaş Fiyatlandırma Yöntemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatırım Üzerinden Getiri Fiyatlama Yöntemi</li> <li>• Marjinal (Katkı) Fiyatlama Yöntemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazarlamaya Dayalı Fiyatlama Yöntemi</li> <li>• Prestij (En Yüksek) Fiyatlaması</li> <li>• Düşük Fiyat Yöntemi</li> <li>• Lideri İzleme Fiyatlama Yöntemi</li> <li>• Psikolojik Fiyatlama</li> </ul>

### A. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma Yöntemleri

#### a. Maliyet Artı Yöntemi

Bir yiyecek ve içecek hizmet işletmesi menüsünde fiyatı saptamaya yönelik geleneksel yöntem bir standart reçeteden birim yiyecek ve

içecek maliyetlerinin hesaplanması ve satış fiyatına ulaşmak üzere belirli bir brüt kâr yüzdesi ile toplanmasıdır<sup>92</sup>.

Bu hesaplamada belirli bir yiyecek veya ieğin birim başına maliyetine yüzde itibariyle brüt kâr eklenerek satış fiyatına varılır. Birim maliyete eklenen yüzde brüt kâr, değişmez maliyet unsurunu ve yarı değişmez maliyet unsurunu karşıladıktan sonra tatmin edici bir net kâr bırakacak kadar yeterli olmalıdır.

Maliyet artı fiyatlandırma yöntemi tam maliyet (gerçek maliyet) esasına dayanmaktadır. Saptanan fiyat, toplam üretim maliyeti, yönetim ve satış giderleri ile hedeflenen kâr payından oluşmaktadır. Maliyet verileri, öngörü (tahminî ya da standart) veya gerçek (fiilî) rakamlar olabilmektedir<sup>93</sup>.

Bu yöntem şu şekilde formüle edilebilir:

M= Maliyetler

B= Brüt Kâr Yüzdesi

F= Fiyat

olmak üzere;

$$M + B = F$$

Örneğin, 300.000.- TL toplam maliyeti olan dana bonfilenin %80 brüt kârla satış fiyatı:

$$300.000 + \%80 (300.000.-TL) = 540.000.- TL \text{ olmaktadır.}$$

<sup>92</sup>SALLY a.g.e. 91-101.

<sup>93</sup>A.S.SEVGENER, Yönetim Muhasebesi, İstanbul (1986) 134.



Toplam ya da değişken maliyetlere eklenen brüt kâr marjını endüstri ortalama rakamlarına, işletmenin geçmiş verilerine ya da işletme kâr hedeflerine dayanmaktadır.

Bu yöntem ile maliyete dayandırılarak fiyat saptanmasının üstünlüğü anlaşılmasının ve uygulanmasının oldukça kolay olmasıdır. Ancak, maliyet artı brüt kâr şeklinde fiyat saptanmasının zayıflıkları üstünlüklerinden fazladır. Birinci olarak sermaye yatırımı ile net kâr arasındaki ilişki ihmal edilmektedir. Maliyet artı brüt kâr kullanılarak geliştirilen net kâr temel olarak yiyecek ve içecek satışlarının devir hızına bağlıdır. Yiyecek ve içecek satışlarının hacmi yükseldikçe net kâr artar. Yiyecek ve içecek satışlarının hacmi düştükçe net kâr azalır. İkinci olarak maliyet artı brüt kâr şeklinde hesaplanan fiyat, pazardaki talebi gözardı etmektedir. Ayrıca, enflasyon, deflasyon, yiyecek ve içecek hizmet işletmesinin yeri, mevsim ve pazar koşulları, aşırı ve eksik üretim gibi faktörler maliyetleri etkilemektedir<sup>94</sup>.

#### b. Çarpan Yoluyla Fiyatlandırma Yöntemi

Maliyet artı fiyatlandırma yönteminin bir diğer şeklidir. Bu yöntem ile yiyecek maliyetinin satış fiyatının belirli bir yüzdesi olması gerektiği kabul edilir. Örneğin, eğer yiyecek malzeme maliyeti %40 ise, %60 sabit ve değişken maliyetleri ve net kârı sağlamalıdır.

<sup>94</sup>RIZAOĞLU a.g.e 149-150.

Bu yöntemle ilgili formüller şu şekildedir:

$$\text{Çarpan} = \frac{100}{\text{Yiyeceğin Maliyeti \%}}$$

$$\text{Satış Fiyatı} = \text{Yiyeceğin Maliyeti} \times \text{Çarpan}$$

ya da

$$\text{Yiyeceğin Satış Fiyatı} = \frac{\text{Yiyeceğin Standart Reçete Maliyeti}}{\text{Yiyeceğin Maliyet Yüzdesi}}$$

Örneğin yiyecek maliyet yüzdesi %40 ve maliyeti 80.000.- TL olan piliç fileto için:

$$\text{Çarpan} = \frac{100}{40} = 2.5$$

$$\text{Satış Fiyatı} = 80.000 \times 2.5 = 200.000.- \text{ TL}$$

ya da

$$= \frac{80.000}{0.40} = 200.000.-\text{TL'dir.}$$

Çarpan yoluyla fiyatlandırmada gözönüne alınması gereken faktörler şunlardır<sup>95</sup>:

<sup>95</sup>C.LEVINSON a.g.e. 265.

1. Yiyecek maliyetleri porsiyon büyüklüklerine dayalı olarak gerçek maliyetlerin hesaplanması şeklinde belirlenmelidir. Bu maliyet, israf ve personelin hatası gibi kayıplar için bir pay içermelidir.
2. Yüksek ve düşük maliyetli yiyecek ve içecekler için ayrı düzenlemeler yapılmalıdır.
3. Pazar fiyatlarındaki artış ve azalışları karşılamak üzere bir pay içermelidir.

Çarpan yoluyla fiyatlandırma, maliyet artı fiyatlandırması ile aynı avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Çarpan yoluyla fiyatlandırma yönteminin bir diğer türü farklılaşmış çarpan fiyatlandırma yöntemidir. Bu yöntem sunulan yiyecek ve içecek ürünleri arasındaki belirgin farkları gözönüne alır. Zira, hazırlama ve pişirme sürelerindeki farklılıkları karşılamak ve farklı ürünler için farklı yüzdeleri kullanmak daha arzu edilir bir durumdur<sup>96</sup>.

Örnek:

Menüde Yer Alan Farklı Yiyecekler	Yiyecek Maliyetleri	Yiyecek Maliyet Yüzdeleri	Farklılaşmış Çarpanlar	Satış Fiyatı
Çorba	20.000	% 40	2.5	50.000
Balık	100.000	% 66.6	2.5	250.000
Sebzeler	80.000	% 50	1.5	120.000
Tatlılar	30.000	% 50	2	60.000

Farklılaşmış çarpan yönteminde amaç, yüksek maliyetli yiyecek ve içeceklerin fiyatlarının düşük; düşük maliyetli yiyecek ve içeceklerin

<sup>96</sup>SHEPHERD a.g.e. 94.

fiyatlarının ise yüksek tutularak, menüde yer alan yiyecek ve içecek kalemleri arasında aşırı fiyat farklılıklarını ortadan kaldırmaktır<sup>97</sup>.

Çarpan yoluyla fiyatlandırmanın bir diğer şekli birincil maliyete göre fiyatlandırma yöntemidir. Bu yöntemde yiyecek ya da içeceğin standart reçete maliyetine doğrudan işçilik maliyeti eklenerek birincil maliyet bulunur. Satış fiyatı ise yiyeceğin birincil maliyetinin çarpan sayısı ile çarpılması sonucu elde edilir<sup>98</sup>.

### c. Başabaş Fiyatlandırma Yöntemi

Başabaş fiyatlandırma yönteminin amacı, yiyecek ve içecek hizmet işletmesinin başabaş noktası için gerekli olan fiyatı hesaplamasıdır. Başabaş noktası, kâr ya da zarar etmeden toplam maliyetlerin karşılandığı noktadır.

Başabaş noktası (denge noktası) toplam gelire, toplam giderlerin (değişken ve sabit giderler) birbirine eşit olduğu ciro hacmidir. Başabaş fiyatlandırma yöntemi sabit, yarı sabit ve değişken maliyetler arasındaki ilişkinin farklı satış hacimlerinde bir grafik üzerinde gösterilmesine olanak sağlar. Başabaş fiyatlandırma yöntemi, satış fiyatının belirli sürelerde sabit kaldığını varsaymaktadır.

Bu yöntemi kullanarak yiyecek ve içecek yöneticileri şu tür sorulara yanıt bulabilirler<sup>99</sup>:

<sup>97</sup>K.KARAMUSTAFA, *Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi*, Ankara (Aralık 1994) 61.

<sup>98</sup>B.RIZAOĞLU, *Turizm Yıllığı*, 182-183.

<sup>99</sup>BERNARD a.g.e. 93.

1. Bir yiyecek ya da içecek ürününün sabit maliyetlerini karşılamak için gerekli olan satış seviyesi.
2. Hedeflenen net kârı gerçekleştirmek için belirli bir ürünün satış seviyesinin ne olması gerektiği.
3. Fiyatları %5 oranında artırmanın net kâra etkisinin ne olacağı.
4. Öğün başına ortalama müşteri harcamasını 500.000.- TL arttırmanın net kâra etkisinin ne olacağı.
5. Yiyecek ve içecek işletmesi için harcanan 60.000.000.- TL'lık reklam giderini karşılamak üzere satış seviyesinin ne kadar artırılması gerektiği vb. gibi sorulara başabaş fiyatlandırma yöntemi ile yanıt bulunabilmektedir.

Başabaş fiyatlandırma yönteminde kullanılan formüller ve temel grafik aşağıda gösterilmiştir.

SM = Sabit Maliyetler

DM = Değişken Maliyetler

TM = Toplam Maliyetler olmak üzere:

$$\boxed{TM = SM + DM} \text{ 'dir}$$

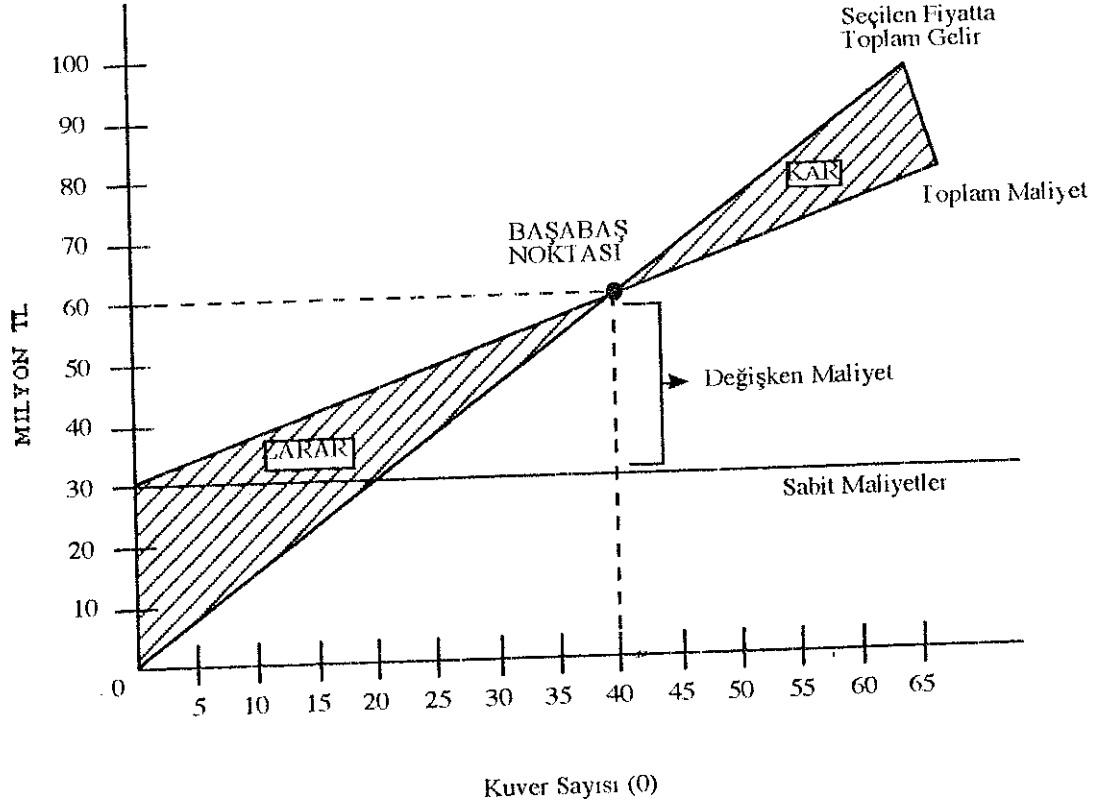
TG = Toplam Gelir

F = Fiyat

M = Miktar olmak üzere:

$$\boxed{TG = F \times M} \text{ 'dir}$$

Başabaş noktası, toplam gelirin toplam maliyete denk olduğu durumda Şekil 13'te gösterilmiştir.

Şekil 13<sup>100</sup>

Şekil 13'te gösterilen grafiğe göre 400 kuverin üzerindeki satışlar kâr yaratmaktadır.

Başabaş noktasını hesaplamamanın bir diğer yolu:

BKP = Birim Katkı Payı

BN = Başabaş Noktası olmak üzere:

<sup>100</sup>BUTTLE a.g.e. 254.

$$\text{BKP} = \text{F (Fiyat)} - \text{DM (Değişken Maliyet)}$$

ve

$$\text{BN} = \frac{\text{SM (Sabit Maliyet)}}{\text{BKP}} \text{ 'dır.}$$

Şekil 13'te gösterilen örnek ele alındığında, toplam gelir 60.000.000.- TL olduğunda 400 kuvere servis yapma maliyetinin karşılandığı görülür. Toplam gelir kuver başına 150.000.- TL'lik satış fiyatına dayanılarak ( $150.000.- \text{ TL} \times 400 = 60.000.000$ ) hesaplanmıştır. Sabit Maliyetler 30.000.000.-'dir ve kuver başına değişken maliyetler 75.000.- TL'dir.

$$\text{BKP} = \text{F} - \text{DM olduğundan,}$$

$$= 150.000 - 75.000$$

$$= 75.000$$

$$\text{BN} = \frac{\text{SM}}{\text{BKP}}$$

$$= \frac{30.000.000}{75.000}$$

$$= 400 \text{ kuver sayısına ulaşılmaktadır.}$$

Başabaş fiyatlama yönteminde geçmiş veriler kullanılmaktadır. Yeni bir yiyecek ya da içecek ürünü için geçmiş verilerin uygun olmadığı durumlarda, yeni ürün için satınalma sözleşme ve satış fiyatları tahmin edilmelidir.

## B. Kâra Dayalı Fiyatlandırma Yöntemleri

### a. Yatırım Üzerinden Getiri Fiyatlama Yöntemi (Rate of Return Pricing)

Bu yöntem yatırım üzerinden tatmin edici bir getiri sağlayacak bir fiyat yapısı oluşturmayı amaçlar. Yatırım üzerinden getiri fiyatlaması satışların bütün maliyetleri karşılması ve yapılan yatırım üzerinden bir getirinin sağlanması anlamındadır<sup>101</sup>.

Bu yöntemin prosedürü şu şekildedir<sup>102</sup>:

1. Yiyecek ve içecek hizmet işletmesine yatırılan toplam sermaye hesaplanır.
2. Benzer yiyecek ve içecek hizmet işletmeleri gözönüne alınarak yatırımdan hedeflenen getiri (gelir) oranı belirlenir.
3. Müşteri/kuver sayısı belirlenir.
4. Ortalama müşteri harcaması tahmin edilir.
5. Satış geliri hesaplanır (3 x 4)
6. Değişken maliyetler tahmin edilir.
7. Brüt kâr hesaplanır (5-6)
8. Sabit maliyetler hesaplanır.
9. Net kâr hesaplanır (7-8)
10. Net kârın hedeflenen getiri oranını karşılayıp karşılamadığı kontrol edilir.

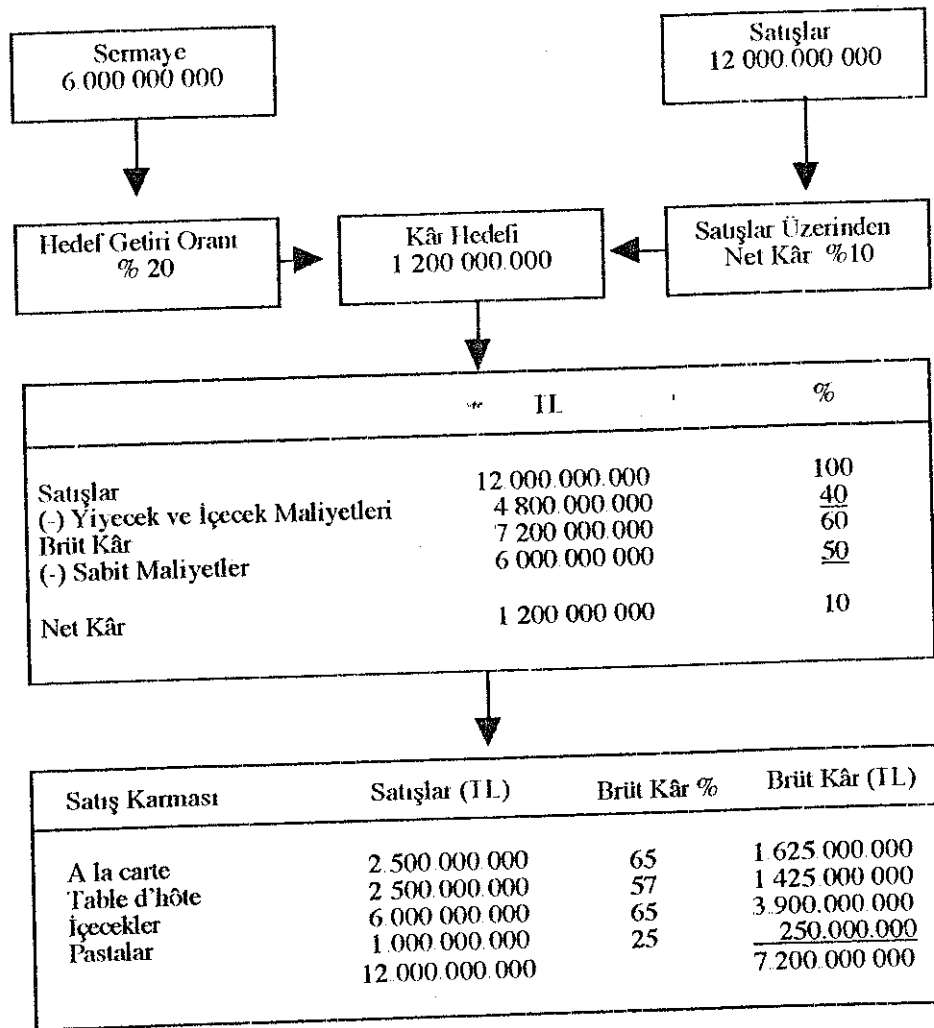
<sup>101</sup>A. AKTAŞ, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, 96.

<sup>102</sup>SHEPHERD a.g.e. 105.



6.000.000.000.- TL'lık sermaye yatırım, % 20'lik hedef getiri oranı, 240.000 TL'lık ortalama müşteri harcaması ve 50.000 kuveri olan bir yiyecek ve içecek hizmet işletmesi için Şekil 14'te gösterilen bir örnek uygulama düzenlenebilir:

Şekil 14



Bu yöntem menü kalemlerindeki brüt kâr yüzde farklılıklarını gözönüne almak üzere genişletilebilir.

Bu yöntem ortalama müşteri harcamasının bilinmediği bir durumda tahmini satış rakamlarının kullanılması ile bu rakama ulaşmayı sağlayabilir. Söz konusu durumda, maliyetlerin de detaylı bir dökümünün yapılarak oluşturulan yöntemle aşağıdan yukarı (Bottom-up) fiyatlama yöntemi denmektedir. Ortalama müşteri harcamasının hesaplanması sonucu bu ortalamayı başarmak üzere ne tür bir fiyat yapılandırmasının yapılacağına karar verilir. Söz konusu ortalama müşteri harcaması:

$$\text{Ortalama Harcama} = \frac{\text{Toplam Yıllık Gelir}}{\text{Sandalye (Kuver) Sayısı} \times \text{Günlük Devir Oranı} \times \text{Yılda Açık Olan Gün Sayısı}}$$

formülü kullanılarak hesaplanır.

Yatırım üzerinden getiri fiyatlama yönteminin bir diğer benzer olduğu yöntem taban fiyatlaması yöntemidir. Ancak bu yöntemde kâr sermaye ile ilişkilendirilmez ve tahmini maliyetlerden ve kâr hedeflerinden yararlanılarak ortalama müşteri harcaması hesaplanır. Menü fiyatları aşağıdan yukarı fiyatlama yönteminde olduğu gibi yapılandırılır.

Yatırım üzerinden getiri fiyatlama yönteminin olumlu yönleri; kârı, yatırılan sermaye ile ilişkilendirmesi, maliyet, fiyat ve kârı bütünleştirilmesi ve hesaplamasının kolay olmasıdır. Ancak bu yöntem, talebin fiyat elastikiyetini ve rekabet durumunu gözardı etmekte ve fiyatlamaya

pazarlama karmasından ve toplam pazarlama stratejisinden bağımsız gözüyle bakmaktadır.

### b. Marjinal (Katkı) Fiyatlama Yöntemi

Marjinal fiyatlama yönteminde öncelikle marjinal analizler yapılır. Marjinal analizler, yiyecek ve içecek hizmet işletmesinin değişmeyen ve değişken maliyet giderleri ile, satış geliri ve kâr arasındaki ilişkinin incelenmesi ve belirlenmesidir<sup>103</sup>.

Bu yönteme göre, bütçelenen (beklenen) satışların sabit maliyetleri karşıladığı ve dolayısıyla her ek satışın, malzeme ve direk işçiliği karşılamak ve bunlara ek olarak kâra katkıda bulunacak bir pay sağlamak üzere fiyatlandırılabilceği varsayılır<sup>104</sup>.

Bu yöntemde maliyet yapısının yanısıra fiyat ve talep arasındaki ilişkide anlaşılmalıdır. Bu ilişki pazar araştırmaları, yöneticilerin muhakemesi, ürünlerin test edilmesi gibi değişik yöntemlerle anlaşılabilir.

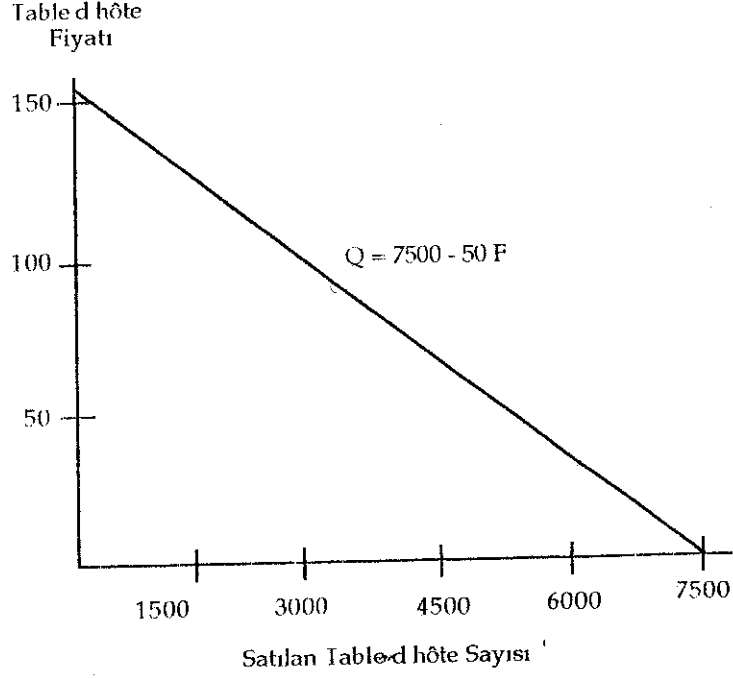
Aşağıdaki örnekte talep ve fiyat arasındaki ilişki;  $I$  (talep) =  $7.500 - 50F$  (Fiyat) olarak belirlenmiştir.

Bu durum table d'hôte yiyecek servisi sunan bir yiyecek ve içecek işletmesi için Şekil 15'da gösterilmiştir.

<sup>103</sup>OLALI a.g.e. 702

<sup>104</sup>SHEPHERD a.g.e. 94.

Şekil 15



Şekil 16'da gösterilen maliyet grafiği;

TM = Toplam Maliyetler

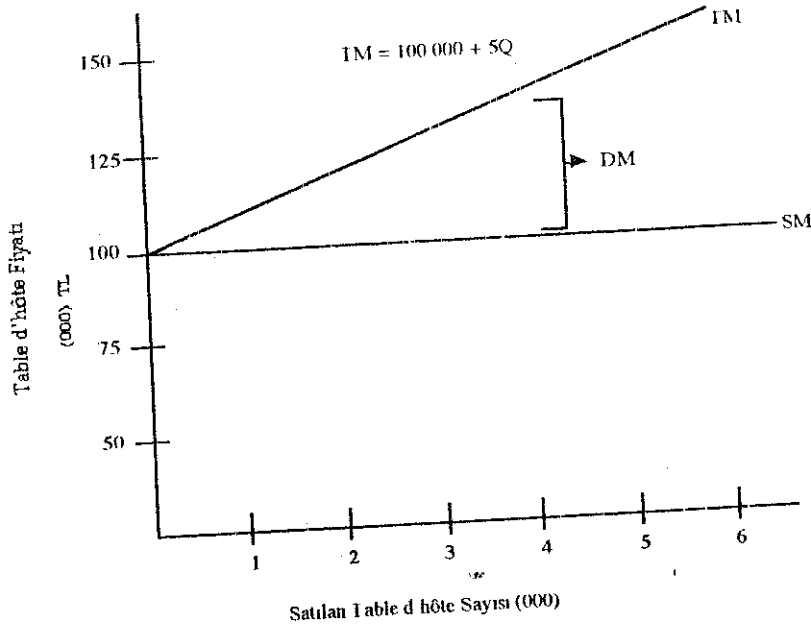
SM = Sabit Maliyetler

DM = Değişken Maliyetler olmak üzere

$$TM = SM + DM$$

formülüne dayanmaktadır.

Şekil 16



Şekil 16'da gösterilen  $TM = 100.000 + 5Q$  formülü 100.000.- TL sabit maliyete artı her satılan table d'hôte için 5 TL'lık değişken maliyeti göstermektedir. Örnekte yapılan hesaplamaların kolay olması açısından kullanılan rakamlar üç sıfır eksik olarak kullanılmıştır.

Şekil 15'te gösterilen talep grafiği istenen herhangi bir satış miktarı için gerekli olan fiyatları gösterir. Talep grafiğine göre talebi artırmak, azaltmak ya da sabit tutmak için fiyatta ne kadarlık bir değişme yapılması gerektiğini bulmak mümkündür. Örneğin Şekil 15'te 75 TL'lık fiyat 4.500 table d'hôte satışı, 100 TL'lık fiyat ise 3000 adet table d'hôte satışı sağlamaktadır.

Yukarıda gösterilen iki grafik gereken kâr seviyesini sağlayacak satış hacmi ve fiyatı belirlemek üzere birleştirilebilir:

$$\begin{aligned}
 K &= \text{Kâr} \\
 IG &= \text{Toplam Gelir} \\
 IM &= \text{Toplam Maliyetler} \\
 P &= \text{Fiyat} \\
 Q &= \text{Miktar olmak üzere;} \\
 K &= IG - IM \\
 IG &= P \times Q \\
 K &= (P \times Q) - IM
 \end{aligned}$$

IM yerine  $100.000 + 5Q$  konulursa:

$$\begin{aligned}
 K &= P \times Q - (100.000 + 5Q) \\
 &= PQ - 100.000 - 5Q
 \end{aligned}$$

Q yerine  $7.500 - 50P$  konulursa;

$$\begin{aligned}
 K &= P(7500 - 50P) - 100.000 - 5(7.500 - 50P) \\
 K &= 7.500P - 50P^2 - 100.000 - 37.500 + 250P \\
 K &= 7750P - 50P^2 - 137.500
 \end{aligned}$$

olarak hesaplanır.

Elde edilen denklem farklı fiyatlarda sağlanacak kâr seviyelerini göstermek üzere değişik şekillerde düzenlenebilir. Tablo 14 çeşitli fiyatlarda table d'hôte satışından elde edilebilecek kâr düzeylerini göstermektedir.

Tb. 14

Table d'hôte Fiyatı TL	Formül 7750P - 50 P <sup>2</sup> - 137.500 = Kâr (TL)			
10	77.500	50.000	137.500	- 65.000
20	155.000	20.000	137.500	- 25.000
50	387.500	125.000	137.500	125.000
75	581.250	281.250	137.500	162.500
77.5	600.650	300.312.5	137.500	162.812.5
80	620.000	320.000	137.500	162.500
100	775.000	500.000	137.500	137.500

Tablo 14'de en yüksek kârın 162.812.5 TL'nin 77.50 TL'lik fiyat ile gerçekleştiği görülmektedir. Bu kâr seviyesinde kaç adet yemek satılması gerektiği, P değerinin talep eğrisinde yerine konulması ile sağlanabilir:

$$\begin{aligned}
 Q &= 7.500 - 50P \\
 &= 7.500 - 50(77.50) \\
 &= 3625
 \end{aligned}$$

Sonuç olarak, 162.812.5 TL'lik maksimum kâr 3625 adet table d'hôte satışında ortalama 77.50 TL'lik fiyat ve 280.937.50'lik satış hacminde gerçekleşmektedir.

Marjinal fiyatlandırma yöntemi kullanımı basit bir yöntem olmasına karşın bazı dezavantajlara da sahiptir:

1. Değişken pazar koşulları, talep grafiğinde değişiklikler yaratmaktadır. Dolayısıyla marjinal analiz sadece durağan pazarlarda güvenlik içinde kullanılabilir.
2. Bu yöntem, talep üzerinde fiyatla ilgili olmayan değişkenlerin etkisi için herhangi bir pay içermemektedir.
3. Ayrıca bu yöntem, maliyet ve talep ilişkisini gözardı etmektedir.

### C. Pazarlamaya Dayalı Yöntemler

Pazarlamaya dayalı yöntemlerin temel iki bileşeni talep ve rekabettir. Satılan yiyecek ve içecek ürünlerine olan talep elastikiyetinin yanı sıra, talebin saatlik ya da günlük dalgalanmaları fiyatlama yöntemini etkilemektedir. Talebin dalgalanması satış hacmini etkilemekte bu da personel ve araç gerecin kapasitenin altında ya da üstünde kullanımı gibi sonuçlar yaratmakta ve bu tür bir durum fiyatlamada esnek bir yaklaşım uygulama gereksinimini ortaya koymaktadır. Esnek fiyatlamamanın tipik örnekleri arasında bârlarda eğlence saatleri düzenleme, farklı günlere bağlı etkinlikler için yiyeceklere değişik fiyatlar uygulama gibi aktiviteler sayılabilir.

Diğer önemli bileşen olan rekabet yalnızca, benzer yiyecek ve içecek hizmetlerini sunan işletmeler arasında değil farklı ürünler sunan tesisler arasında da yaşanmaktadır. Rekabet; fiyatlara, dekora, servise ve yiyecek ve içecek ürünlerinin kalitesi gibi pek çok konuya yansımaktadır. Rekabet açısından daha düşük fiyatı sunan yiyecek ve içecek hizmet işletmeleri yerine hitap ettiği müşteri grubunun beklentilerini tatmin edebilen yiyecek ve içecek işletmeleri daha başarılı olmaktadır<sup>105</sup>.

Pazarlamaya dayalı fiyatlama yöntemleri şunlardır:

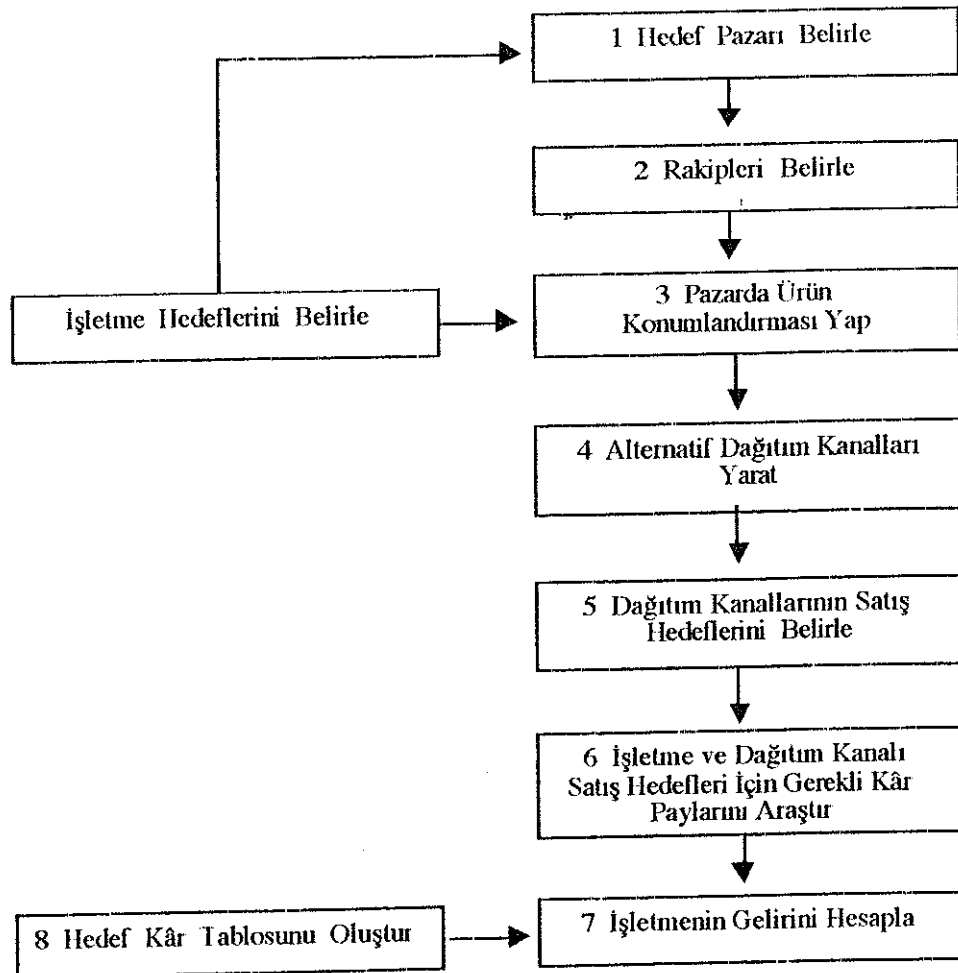
<sup>105</sup>J. J. WET-M. D. OLSEN, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly (May 1989) 71.



### a. Pazarlamaya Dayalı Fiyatlama Yöntemi (Marketing Oriented Pricing)

Pazarlamaya dayalı fiyatlandırma yöntemi özellikle çeşitli dağıtım kanalları yoluyla piyasaya çıkarılan yeni ürünlerin fiyatlandırılma kararları için uygundur. Bu yöntem maliyet, rekabet, talebin niteliği, işletme hedefleri ve dağıtım kanalı şeklini gözönüne alır. Şekil 17'de bu yöntem basamaklar şeklinde gösterilmiştir.

Şekil 17<sup>106</sup>



<sup>106</sup>BUTTLE a.g.e. 262.

Bu yöntemin avantajları şu şekilde sıralanabilir:

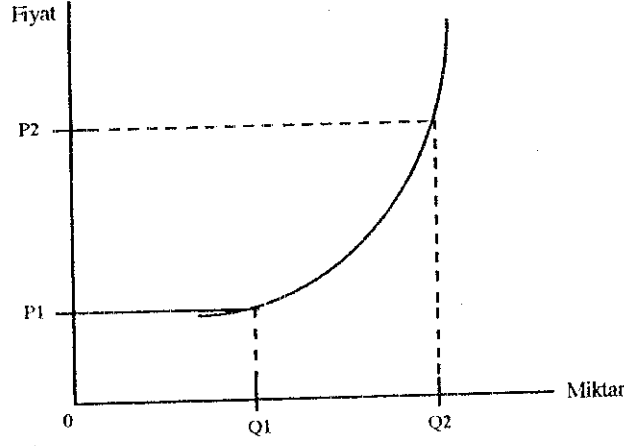
1. Fiyatın belirlenmesinde talep, maliyet ve rekabet aynı anda değerlendirilmektedir.
2. Pazar araştırması, ürün imajı ve pazarda ürün konumunu sürekli gündemde tutarak pazarlama kanallarının uygunluğunu ve fiyatlarla ilişkilerini araştırır.
3. Bu yöntem, sabit maliyetlerin hangi fiyat düzeyinde karşılanacağını göstermesi amacıyla başabaş fiyatlama yöntemi ile birlikte kullanılabilir.
4. Tüketicilerin ürünlerle ilgili ihtiyaçlarını gözönüne alarak hayali satış ve kâr hedefleri yerine, gerçekçi hedeflerin konulmasını sağlar.
5. Fiyatlama hedeflerini işletmenin toplam kâr ve satış hedefleri ile bütünleştirir.
6. Esnek bir yöntemdir. Sadece yeni ürünlerin fiyatlandırılmasında değil, mevcut bir ürünün kâr yüzdesi ya da satışları konusundaki bir değişikliğe ihtiyaç duyulduğunda da rahatlıkla kullanılabilir.

#### **b. Prestij (En Yüksek) Fiyatlama Yöntemi**

Bu yönteme göre, yiyecek ve içecek yöneticisi müşterilerin ödeyebileceğini düşündüğü en yüksek fiyatı belirler<sup>107</sup>. Bu yöntem müşteriler tarafından fiyat ile kalitenin eş anlamlı olduğu fikrine dayanır. Bu fiyatlamamanın uygulandığı ürünler Şekil 18'de gösterilen talep eğrisine sahiptirler.

<sup>107</sup>NINEMEIER, Management of F & B Operations.

Şekil 18



Bu tür ürünlerde Şekil 18'de gösterildiği gibi fiyat  $P_1$ 'den  $P_2$ 'ye yükseldikçe, talep  $Q_1$ 'den  $Q_2$ 'ye doğru yükselmektedir.

#### c. Düşük Fiyat Yöntemi (The Loss Leader Pricing)

Bu yönteme göre, belirli yiyecek ve içecek ürünleri için olağandışı düşük bir fiyat uygulanmaktadır. Müşteri ya da müşterilerin düşük fiyatlı ürün ya da ürünleri seçerken, diğer kalemleri de seçecekleri varsayılmaktadır. Müşteri düşük fiyatlı ürünleri satınalma eğilimi içinde iken, diğer ürünlerin de satılması işletmenin kâr gereksinimi için zorunludur<sup>108</sup>.

#### d. "Lideri İzleme" Fiyatlama Yöntemi

Subjektif fiyat yöntemleri içinde yiyecek ve içecekleri fiyatlamada en yaygın kullanılan yöntem lideri izleme fiyat yaklaşımıdır. Bu yöntemin bir üstünlüğü rekabeti karşılamasıdır. Bu fiyat yöntemi özellikle

<sup>108</sup>NINEMEIER a.g.e. 144.

mevsimsel faaliyet gösteren yiyecek ve içecek hizmet işletmeleri tarafından kullanılmaktadır<sup>109</sup>.

Bu yöntemi uygulayan yiyecek ve içecek hizmet işletmeleri fiyatlarını rakiplerin fiyatlarını örnek olarak belirlemektedir. Bu tür bir yöntem ancak oligopolist pazarlarda geçerli olabilir.

“Lideri İzleme” fiyatlama yönteminin en önemli dezavantajı, lider işletmeden tamamıyla farklı olabilen sermaye yapısı, kâr hedefleri ya da maliyet yapısının gözönüne alınmamasıdır. Bir diğer dezavantajı işletme içinde yenilik yapılmasını ve yeni yatırımlar için riske girmeyi önlemesidir.

#### e. Psikolojik Fiyatlandırma Yöntemi

Psikolojik fiyatlandırma yöntemi, maliyet, kâr ya da pazara dayalı fiyatlandırma yöntemlerinin kullanılması sonucunda, fiyatlara son şekillerinin verilmesi aşamasında yöneticilerin, hitap ettikleri müşteri grup ya da gruplarının fiyatları algılama özelliklerini incelemeleri ve bu inceleme sonuçlarını fiyatların son şekline yansıtma yöntemidir.

Psikolojik fiyatlandırma yöntemi şu şekillerde olabilir:

1. Bazı müşteriler kendi ekonomik durumlarını gözönünde bulundurarak kendilerine göre “çok ucuz” ve “çok pahalı” kavramlarını oluşturmakta ve sadece bu iki sınır arasında alışveriş yapmaktadırlar. Yiyecek ve içecek yöneticileri hitap ettikleri müşteri grup ya da gruplarını

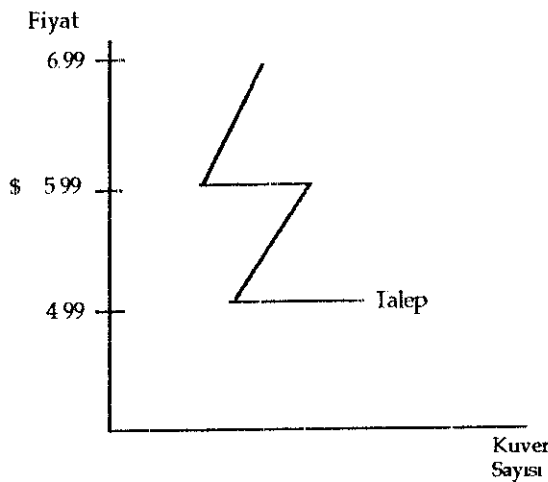
<sup>109</sup>AKTAŞ a.g.e. 90.

izleyerek bu sınırları belirlemeli ve bu sınırlar arasında fiyatlar belirlemeye çalışmalıdır.

2. Psikolojik fiyatlandırmanın diğer bir şekli tek sayıları kullanmaktır. Amerika'da 242 yiyecek ve içecek hizmet işletmesinde yapılan bir araştırmaya göre, 242 işletmenin %58'inde menü fiyatlarının 9, %35'inde 5 ve %6'sında 0 ile bittiği ortaya çıkmıştır. 1, 2, 3, 4, 6 ve 7 sayılarının son basamakta kullanılmadığı belirlenmiştir. Tek sayılarla fiyatlama Şekil 19'da gösterilen türde bir talep eğrisi yaratmaktadır.

Bu tür fiyatlandırma yöntemi, ortalama müşteri harcamasına göre ayarlamaların yapılmasını gerektirir. Ortalama müşteri harcamasının düşük olduğu işletmelerde son rakam olarak genellikle "9" rakamının kullanılması müşteri gözünde bir indirim yaratmaktadır. Ortalama müşteri harcamasının daha yüksek olduğu işletmelerde son rakam genellikle 5'tir. Bu tür işletmelerde müşteri fiyata daha az duyarlı davranmaktadır.

Şekil 19<sup>110</sup>



<sup>110</sup>BUTTLE a.g.e. 265.

Bazı yiyecek ve içecek yöneticileri ise, ilk basamağa daha çok duyarlı davranıldığını gözlemlemişlerdir. Bu tür düşünen yöneticilere göre 69.000.- TL, 71.000.- TL'den çok daha ucuz olarak algılanmaktadır. Bazı yöneticiler ise üç basamaklı fiyatların dört basamaklı fiyatlardan daha ucuz algılandığını düşünmektedir. Örneğin 950 TL'nin 1050'den ucuz algılanması şeklinde düşünmektedirler. Diğer bazı yiyecek ve içecek yöneticileri ise müşterilerin belirli aralıklardaki fiyatları, ortalama bir fiyat değerine yuvarladıkları yargısına varmışlardır. Bu tür düşünen yöneticiler 85.000.- TL ile 140.000.- TL arasındaki fiyatların 100.000.- TL'na; 140.000.- TL ile 175.000.- TL arasındaki fiyatların ise 150.000.- TL'sına yuvarlandığını varsaymaktadırlar.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ANTALYA YÖRESİ YIYECEK VE İÇECEK HİZMET İŞLETMELERİNDE MALİYET ANALİZ VE FİYATLANDIRMA YÖNTEMLERİNİN BELİRLENMESİ ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde uygulanmakta olan maliyet analiz ve fiyatlandırma yöntemlerinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırma, sonuçları ve değerlendirmesi yer almaktadır.

#### I. ANTALYA YÖRESİNİN TURİZM SEKTÖRÜ İÇİNDEKİ YERİ

Antalya yöresinin Türk turizmi içerisindeki yeri ve önemi, bu yörede bulunan yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinin önemini de ortaya koymaktadır. Yerli halkın yanısıra iç ve dış turistlere sunulacak kaliteli yiyecek ve içecek hizmeti ancak bu işletmelerin verimli ve etkin bir şekilde işletilmeleri ile gerçekleşecektir.

31.12.1994 tarihi itibariyle, Antalya'ya toplam 1.133.000 turist gelmiştir<sup>111</sup>. Aynı tarih itibariyle Türkiye'ye gelen toplam turist sayısı 6.670.618'dir<sup>112</sup>. Antalya'nın Türkiye'ye gelen toplam turist sayısı içerisinde-

<sup>111</sup>Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Dergisi (ATSO), Sayı: 96, Temmuz 1995, 7.

<sup>112</sup>Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Dergisi (TÜRSAB), Sayı: 140, Temmuz 1995, 64.

deki payı yaklaşık %17'dir. Aynı tarih itibariyle Antalya'daki toplam yatak kapasitesi 103.033'tür<sup>113</sup>.

1994 yılı sonu itibariyle Antalya'da turizmden elde edilen toplam kayda geçmiş gelir 395.105.000 \$'dır<sup>114</sup>. Türkiye'nin toplam turizm geliri ise 1994 yılında 4.321 milyon \$ olmuştur<sup>115</sup>.

1995 yılı verilerine dayanılarak Antalya yöresinde bulunan işletme belgeli turistik tesis sayıları aşağıda belirtilmiştir:

#### İşletme Belgeli Turistik Tesis Sayıları<sup>116</sup>

1. Sınıf Tatil Köyü	30
2. Sınıf Tatil Köyü	6
5 Yıldızlı Otel	29
4 Yıldızlı Otel	33
3 Yıldızlı Otel	117
2 Yıldızlı Otel	88
1 Yıldızlı Otel	36
Özel Belgeli Otel	8
Apart Otel	10
Turistik Pansiyon	136
Özel Belgeli Pansiyon	16
Motel	5
<b>Toplam</b>	<b>511</b>

Dünya Turizm Örgütü'nün verilerine göre Türkiye 2000 yılında 13.8 milyon, 2005 yılında ise 25.5 milyon turisti ağırlayacaktır. Türkiye'nin

<sup>113</sup>ATSO a.g.e. 7.

<sup>114</sup>ATSO a.g.e. 7.

<sup>115</sup>TÜRSAB a.g.e. 64.

<sup>116</sup>ATSO Ekonomik Rapor, Sayı: 96, Temmuz 1995, 155-163.



dünya turizm pastasından aldığı payın artması tüm Türkiye geneline yansıtacağı gibi, kuşkusuz Antalya yöresinin önemi de gün geçtikçe artacaktır. Bu da sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinde de kalite artışını zorunlu kılmaktadır.

### Türkiye Turizm Sektöründeki Gelişmeler<sup>117</sup>

	1989 Gerçekleşme	1994 Gerçekleşme	1995 Tahmini	2000 Tahmini
Yurda Gelen Yabancı Sayısı (Bin Kişi)	4459	6671	7750	13000-17000
Yurtdışına Çıkan Vatandaş Sayısı (Bin Kişi)	2464	3435	3500	4500-4800
Turizm Geliri (Milyon \$)	2557	4321	4500	10300-13800

## II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki yiyecek ve içecek hizmet işletmeleri, çalışma evrenini ise evrenin çalışma amaçları doğrultusunda Antalya'daki yiyecek ve içecek hizmet işletmeleri oluşturmaktadır.

Araştırmamızın örneklemini ise, bu işletmeler içerisinde seçilen altı tane beş yıldızlı otel, bir tane üç yıldızlı otel, bir tane iki yıldızlı otel, iki tane tatil köyü, bir tane Marina Restoran ve bir restoran olmak üzere toplam 12 işletme oluşturmaktadır.

Antalya yöresinin çalışma evreni olarak seçilmesinin nedeni ise, bu yörenin Türk turizminin gerek tesis ve gerek ziyaretçi bakımından

<sup>117</sup>5 Yıllık Kalkınma Planı (1995) 136.

büyük bir bölümünü oluşturması ve Türk turizminin simgesi olması özelliğidir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde, yiyecek ve içecek müdürleri, maliyet kontrolörleri (cost controller) ve restoran yöneticileri ile görüşülmüştür. Bu görüşmeler hedeflenen görüşme sorularını içeren görüşme klavuzu çizgisinde olmuştur. Bireysel görüşme yönteminin uygulandığı bu araştırmada görüşmeci direk olarak kaynak kişi ile görüşmüştür. Sözlü iletişim yoluyla toplanan veriler görüşme klavuzuna not edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Bu araştırma kapsamına alınan yiyecek ve içecek hizmet işletmeleri mümkün olduğunca çeşitlendirilmeye çalışılmıştır. Ne var ki, yapılan ön araştırma sonucu, ancak belirli bir büyüklük ya da kapasitenin üzerindeki işletmelerin belirli sistemleri olduğu anlaşıldığından, az kapasiteli ya da tek yıldızlı oteller gibi işletmelere araştırmada az bir ağırlık verilmiş, ancak yine de bu tür işletmeler göz ardı edilmemiştir.

Yapılan görüşmelerde işletmeyi tanımaya yönelik soruların yanısıra maliyetlerin belirlenmesi, kullanılan araçlar, raporlar ve kontroller, uygulanan fiyatlama yöntemi ve ne şekilde, kimler tarafından belirlendiği gibi, sorular sorulmuştur. Bu soruların yanısıra kullanılan maliyet analiz ve fiyatlama yöntemlerinin avantaj ve dezavantajlarının neler olduğu sorulmuş, yöneticilerin karşılaştığı kolaylık ve zorlukların neler olduğu konusunda görüşülmüştür.

Araştırma 1995 yılı Haziran ve Temmuz aylarında yapılmıştır. Elde edilen bulgular tablo ve görüşme özetleri şeklinde anlatılmıştır.

## II. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI VARSAYIMLAR VE SINIRLAR

Çalışmada, yapılan görüşmelerin genel çerçevesi içerisinde, bilimsel maliyet analiz yöntem ve kontrollerini uygulayan; pazar koşulları ve işletme koşullarını gözönüne alarak fiyatlandırma yöntemlerinden kendisine en uygun olanı tatbik eden yiyecek ve içecek işletmelerinin başta verimlilik artışı sağlayacakları, verimliliklerindeki artışın ise sunulan hizmet kalitesine yansıtacağı temel varsayımlarına dayanarak;

1. Bilimsel maliyet analiz yöntemleri doğrultusunda uygulanan maliyet kontrolünün yiyecek ve içecek işletmesi verimlilik ve kârlılığının başlangıç noktası olduğu,

2. İçinde bulunulan pazar, maliyet, hitap edilen müşteri grubu dahil tüm koşulları gözönüne alan bir fiyatlandırma yönteminin işletmenin uzun vadede pazarda kalabilmesi ve yükselebilmesi için en önemli koşullardan bir tanesi olduğu ve bunun gerçekleşmesinin temelinde doğru ve düzenli maliyet bilgilerine dayandığı,

3. Bilimsel maliyet analiz ve fiyatlandırma yöntemlerini uygulayan, pazarı iyi izleyen, kendisine en uygun sistemi iyi bir kontrol çerçevesinde uygulayan yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde verimlilik, kârlılık ve kalitenin yükseleceği; dolayısıyla müşteri tatmini, devamlılığı ve bağımlılığının sağlanacağı varsayılmıştır.

Çalışma, taranan literatür açısından, kaynakçada belirtilen kaynaklarla ve yiyecek içecek işletme yetkililerinden toplanan verilerle sınırlıdır.

Bu çalışmada herhangi bir yöntemin sınanması amaçlanmamıştır. Yalnızca mevcut uygulanan yöntemlerin belirlenmesi ve kullanılan yöntemlerin değerlendirilmesi ve öneriler getirilmesine çalışılmıştır.

### ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmamız aşağıda belirtilen konaklama ya da yiyecek ve içecek işletmeleri ile görüşmeler yapılması sonucu gerçekleşmiştir.

İSMİ	ÖZELLİĞİ
1. A OTELİ	5 Yıldızlı Otel
2. B OTELİ	5 Yıldızlı Otel (Türkiye içinde bir otel zincirine ait)
3. C OTELİ	5 Yıldızlı Otel (Türkiye içinde bir otel zincirine ait)
4. D OTELİ	5 Yıldızlı Otel (Dünya genelinde bir otel zincirine ait)
5. E OTELİ	5 Yıldızlı Otel
6. F OTELİ	5 Yıldızlı Otel
7. G OTELİ	3 Yıldızlı Otel
8. H OTELİ	2 Yıldızlı Otel
9. I TATİL KÖYÜ	1. Sınıf Tatil Köyü
10. İ TATİL KÖYÜ	1. Sınıf Tatil Köyü
11. J MARİNA RESTORAN	1. Sınıf Restoran
12. K RESTORAN	1. Sınıf Restoran

Yapılan görüşmelerde yararlanılan, görüşme formu yardımıyla elde edilen bilgiler özet şeklinde aşağıda sunulmuştur.

#### a. A OTELI

A Otelinde maliyet analiz ve kontrolünden sorumlu olan maliyet kontrolörünün hazırladığı aylık raporlar şunlardır:

- Aylık Non-Food (Yiyecek Dışı) Tüketim Raporu
- Aylık Ödenmez ve İkram Raporu
- Aylık Banket Analiz Raporu
- Aylık Personel Yemek Maliyeti Raporu
- Aylık bütün içecek maliyet, satış ve maliyet oranlarını otelin çeşitli satış noktalarına göre gösteren rapor
- İçecek Tüketim Grafiği
- İçecek Grupları Bazında İçecek Tüketim Raporu
- Yiyecek Tüketim Grafiği
- Yiyecek Grupları Bazında Yiyecek Tüketim Raporu
- "Ortalama Fiyat" esasına dayalı olarak aylık miktarın da gözönüne alındığı toplam aylık yiyecek malzemesi tüketimi raporu
- Basit Maliyet Analiz Yöntemine dayalı olarak sunulan "Reconciliation of Beverage Cost" Toplam Aylık İçecek Maliyeti Raporu
- Basit Maliyet Analiz Yöntemine dayalı olarak sunulan "Reconciliation of Food Cost" Toplam Aylık Yiyecek Maliyeti Raporu
- Aylık Maliyet Raporu

- Yiyecek ve içecek bölümlerinin aylık yiyecek ve içecek tüketimlerini gösteren rapor
- Aylık Envanter Analiz Raporu
- Aylık yiyecek ve içecek gelir, tüketim, satınalma, maliyet veya gelirlerindeki önemli artış ya da düşüşleri gösteren aylık özel rapor
- Aylık yiyecek ve içecek bölümlerinin açılış, transfer ve kapanış stoklarını, bilgisayarda kayıtlı satışlarla kıyaslanan ve (+) ya da (-) farkları gösteren rapor.

Yukarıda görüldüğü üzere A Otelinde özellikle maliyet analiz ve kontrol işlemleri oldukça detaylı bir şekilde yürütülmektedir. Otel genelinde tüm satışlar "MICROS" isimli bilgisayar satış programına kaydedilmekte, ay sonunda yapılan yiyecek ve/ya da içecek bölümlerinin sayımı sonuçları satışlarla kıyaslanmaktadır. Otel içerisinde farklı yiyecek ve içecek bölümlerinde, o bölümün özel gider ve müşterileri gözönüne alınarak farklı fiyatlar uygulanmaktadır. Fiyatlandırma konusunda piyasadaki benzer nitelikteki beş yıldızlı otellerin fiyatları izlenmekte, ancak temelde maliyetler gözönüne alınmaktadır.

Bütün yiyecek ve içecek maliyet hesaplamaları temelde standart reçetelere dayanmaktadır. Servisi gerçekleştiren tüm yiyecek ve içecek ürünlerinin standart reçeteleri bilgisayara yüklenmiştir ve "FIDELIO" isimli program kullanılmaktadır. Standart reçete maliyetleri "ortalama fiyat" kullanılarak güncelleştirilmektedir. A Otelinde Standart Maliyet Analiz Yöntemi kullanılmakta, aylık veriler, geçen ay ve geçmiş yıllarla kıyaslanmaktadır.

## b. B OTELİ

B Otel Türkiye içinde yer alan bir otel zincirine ait bir işletmedir. Dört tane yiyecek, yedi tane içecek ana birimine sahip olan bu otelin maliyet analiz ve kontrol sistemi zincirdeki diğer otellerle aynıdır ve günümüzün hızlı teknolojisinin gerisinde kalan ve daha çok fişlere dayalı ve bilgisayardan daha az yararlanan bir sisteme sahiptir. Satışlar fişler yoluyla kıyaslamalı olarak kontrol edilmekte ve bar kontrolü satış fiyatı üzerinden yapılmaktadır. Şu anda kullanılan bilgisayar programı "MULTI-PLAN"dır, ancak eksiklikler görülmüştür ve daha ileri bir sisteme yakın bir gelecekte geçilecektir.

Standart reçetelerden ziyafet (banket) satış fiyatları belirlenirken yararlanılmaktadır. Bunun dışında standart reçetelerden yararlanılmaktadır, ancak bütün standart reçeteler bilgisayara yüklenmiştir ve yakın bir gelecekte yeni bilgisayar programının da yardımıyla bu reçetelerden daha çok yararlanılacaktır. Ayrıntılı Maliyet Analiz Yöntemi ortalama maliyet kullanılarak uygulanmaktadır, ancak içecek maliyetlerinde gerçek maliyetler gözönüne alınmaktadır.

Bazı maliyet ve fiyatlandırma bilgileri merkezin denetimi gereği merkeze yollanmaktadır. Bunlardan bir tanesi tüketilen yiyecek ve içecek maliyetine göre hesaplanan Personel Yemekleri Maliyetidir.

Fiyatlar Maliyet Kontrolörü ve Yiyecek ve İçecek Müdürü tarafından temelde maliyet daha sonra ise diğer otel fiyatları gözönüne alınarak belirlenmektedir. Banket satışı gerçekleştiğinde net satış gelirleri, potansiyel satış rakamlarıyla kıyaslanmaktadır. Satış fiyatlarında artış yapılması

sözkonusu olduğunda potansiyel artış rakamları hesaplanmakta, ayrıca enflasyonun etkisi de gözönüne alınmaktadır.

Bu otel işletmesinde elde edilen gelirler ayrıca özel olarak bir başka yetkili tarafından izlenmekte ve günlük olarak maliyet kontrolörüne bildirilmektedir.

Uygulanan sistem konusunda maliyet kontrolörü tarafından özellikle arzu edilen durum barlar ya da yiyecek ve içecek bölümleri arasında yiyecek ve/ya da içecek transferlerinin mümkün olduğunca az olmasıdır. Zira, müşteriye hızla servis yapılması amacıyla transfer edilen yiyecek ve içeceğin kayda (fişe) geçirilmesi unutulabilmektedir.

### c. COTELİ

Türkiye içerisinde büyük bir holding işletmesinin zincir otellerinden bir tanesi olan C Otelinde ortalama maliyetler standart maliyet analiz yönteminin uygulanmasında ve gerekli hesaplamaların yapılmasında kullanılmaktadır.

Satışlarla ilgili herhangi bir bilgisayar programının kullanılmadığı bu otel işletmesinde, satışlar manuel olarak adisyonların kullanımı yolu ile kaydedilmektedir. Her ayın sonuncu gününde depolar, bir sonraki ayın ilk gününde ise mutfak ve barların sayım ve kontrolü yapılmaktadır. Satış fiyatları her dört ayda bir revize edilmektedir. Fiyatların güncelliğinin koruyup korumadığının belirli aralıklarla kontrolünün yanısıra yıllık bütçeye göre fiyat artış periyodlarının hangi aylara denk geleceği belirlenmektedir. Fiyatlandırma konusunda, maliyet analizinin



temel alınmasının yanısıra, son düzenlemeler Genel Müdür tarafından yapılmaktadır. Maliyetler ise sistem içerisinde ortalama maliyet kullanılarak güncelliğini korumaktadır.

Maliyet kontrol bölümü C Otel işletmesinde muhasebe bölümüne bağlı olarak çalışmaktadır ve temelde tüm yapılan çalışmaların esasını yıllık bütçe oluşturmaktadır. Bütçe değerleri ile gerçek değerlerin kıyaslaması aylık Yiyecek/İçecek Maliyet Analiz Tablolarında sunulmaktadır.

Standart reçeteler bilgisayarda kayıtlıdır ve yiyecek ve içecek maliyet analizi temelde standart reçete verilerine dayanmaktadır. Diğer pek çok beş yıldızlı otelde görülen az stok bulundurma anlayışı yerine C Otelinde peynir, zeytin vb. malzemeler yıllık, bazı kalemler altı aylık, et dört aylık olarak stoklanmakta; sadece sebze, meyve ve çabuk bozulması söz konusu olan diğer bazı malzemeler günlük olarak satın alınmaktadır. İçecek konusunda ise, meşrubat türü içecekler aylık, diğer içecekler ise altı aylık stok edilmektedir. Aylık Yiyecek Maliyet Analiz Raporunun temel görünümü:

<u>Yiyecek</u>	<u>Bütçe</u>	<u>Gerçekleşen</u>	<u>Fark</u>	<u>%</u>
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

şeklindedir. Bu formun aynı şekli aylık içecek maliyet analiz raporu ve aylık personel (yiyecek ve içecek) maliyet analiz raporunda da kullanılmaktadır. Diğer kullanılan raporlar DM kuru açısından Yiyecek Maliyet Analizi, yiyecek iskontosu açısından yiyecek maliyet analizi, promosyon satışları açısından yiyecek maliyet analizi ve satış birimleri maliyet anali-

zidir. Bunların yanısıra Yıllık Yiyecek Bütçe Analizi (1. aydan gelinen aya kadar), Depo Dönüşüm Analizi kullanılmakta, bu raporlara diğer otellerden elde edilen maliyet yüzdelerini gösteren bir rapor da eklenmektedir.

#### d. D OTELİ

D Oteli dünya çapında büyük bir otel zincirine ait olan bir işletmedir. Dört tane ana restorana sahip olan bu işletmede kullanılan maliyet analiz ve kontrol sistemi zincir işletme olmasına karşın, sadece Antalya D Oteli'ne özgü olarak bildirilmiştir. Öncelikle Türkiye içindeki diğer D Otellerle kıyaslandığında Antalya yöresindeki personel, yiyecek ve içecek satıcıları, müşteri grupları vb. faktörleri Ankara, İstanbul gibi diğer illerden farklılık göstermektedir. Bu farklılık maliyetlere ve dolayısıyla fiyatlara yansımaktadır. Türkiye dışında uygulanan maliyet sistemlerinden bir tanesi daha önce (Kanada'da uygulanan "Econ" isimli bilgisayar programı sistemi) denenmiş, ancak rakam basamaklarının en fazla altı basamaklı olması sebebiyle ülkemiz ekonomik şartlarına uygun olmadığı anlaşıldığından kullanılmamıştır.

D Otel işletmesini diğer otel işletmelerinden farklı kılan temel özellik standart reçete ve porsiyon hesaplamalarına sıkı bir bağlılık ve dayanmanın yanısıra, tüm maliyet ve fiyatlandırma sisteminin standartlara dayalı olmasıdır. Tüm yiyecek ve içecek ürünleri için standart reçetelerin yanısıra standart porsiyonlar da büyük bir titizlikle belirlenmekte ve maliyetler bu hesaplara dayanmaktadır. Yiyecek ve içecek yönetimi konusundaki standartlara bir diğer örnek bu otel işletmesinde her yiyecek mal-

zemesinin ayda en az dört defa devretmesinin (turnover) istenmesidir. Bir diğör örnek otel genelinde her bölümde fiyatların standart olmasıdır.

Fiyatlama konusunda, menülerde sunulan yiyecek ve içecekler "sürümün yüksek ya da düşük olması, maliyetin düşük ya da yüksek olması" gözönüne alınarak fiyatlandırılmaktadır. Beş yıldızlı diğör otel işletmeleri ile fiyatlar karşılaştırılmakta, piyasanın fazla üstüne çıkılmak istenmemektedir. Ancak D Otelinin zincir otel olmasının getirdiğı otel kirası gibi özel giderlerden dolayı genel maliyetleri daha yüksek olduğundan ve diğör bazı özel sebeplerden ötürü yiyecek ve içecek maliyetleri piyasanın biraz daha üstüne çıkmaktadır.

Diğör otellerden farklı olarak D Oteli Cost Control bölümü her ayın sonu yerine 23'ünde sayım ve kontrolleri yapmaktadır; depolar cost controle bağılı çalışmaktadır, satınalma ile sorumlu kişi de cost control ile ortak çalışmaktadır. Dolayısıyla D Otel işletmesindeki cost control bölümünün sorumlulukları fazla, çalışma temposu ise daha yoğundur.

Kullanılan standart reçeteler ortalama fiyat kullanılarak güncelleştirilmektedir. En az gelir ve en çok gelir olarak belirlenen limitlerin aşılıp aşılmadığı her ay kontrol edilmektedir. Standart Maliyet Analiz Yöntemi uygulanmaktadır.

Üst yönetime sunulan aylık rapor her yiyecek ve/ya da içecek biriminin özel raporu yerine genel bir rapor şeklindedir, ancak bu rapor istenildiği takdirde ayrı ayrı her bölüm için de düzenlenebilmektedir. "Reconciliation" raporları adı verilen bu raporlar ile otel genelindeki toplam yiyecek ve içecek satış ve maliyetleri kıyaslanmaktadır. "Reconci-

lation" raporu türündeki genel raporlar yiyecek ve içecekler için ayrı ayrı düzenlenmektedir. İçecekler için hazırlanan rapor için içecek bölümleri kontrol edilerek, gerekli sayımlar sonucu gerçekte ne kadar içecek satıldığı belirlenmekte ve elde edilen rakamlar MICROS bilgisayar satış programı verileri ve depodan çıkışlarla kıyaslanmaktadır. İçecek gelir hesaplamalarında gerçek gelirle potansiyel gelir karşılaştırılmakta, dolayısıyla potansiyel maliyet analiz yönteminden de yararlanılmaktadır.

D Otel işletmesinde diğer otel işletmelerinde olduğu gibi yiyecek ve içecek birimleri arasındaki transferler özel ilgi konusu olmaktadır, çünkü hızlı servis sonucu kayda geçmeyen transferler olabilmektedir.

#### e. E OTELI

Toplam 10 adet yiyecek ve içecek bölümüne sahip olan E Oteli'nde Ayrıntılı Maliyet Analiz Yöntemi uygulanmaktadır.

İlk Giren İlk Çıkar (FIFO) yönteminin uygulandığı otelde depo sayımları ayda bir defa gerçekleşmektedir.

Kullanılan maliyet analiz sistemi içerisinde stok olarak bulunduran ürünler için günün gerçek (reel) maliyetleri kullanılmadığı için suni bir maliyet düşüşü görülmektedir. Bu tür suni bir düşüş ilk bakışta bir yanılgıya sebep olabileceği gibi maliyetler düşük yansıdığından uygulanan fiyatlarda suni bir rekabet avantajı görünmektedir.

Uygulanan fiyatların üç ayda bir değiştirildiği bu otel işletmesinde fiyatlar zaman zaman piyasa fiyatlarının altında kalmakta, bu da müşteri ve piyasadaki benzer işletmelerde tartışma ve şüphelere yol açmaktadır.

## f. F OTELI

5 Yıldızlı F Otelinde bir ana restoran, bir snack bar ve üç adet diğer barların yanısıra, oda servisi hizmet vermektedir.

Maliyet kontrolü yiyecek ve içecek müdürü, aşçıbaşı ve maliyet kontrolörü tarafından yapılmaktadır. Fiyatların belirlenmesinde ise Genel Müdür, Yiyecek ve İçecek Müdürü ve Muhasebe Müdürü karar vermektedir.

"Fidelio" isimli bilgisayar programının kullanıldığı F Otelinde aylık envanter sayımı yapılmakta, aylık envanter analiz raporu, aylık yiyecek tüketim raporu (tek tek ve gruplar halinde), aylık içecek tüketim raporu (tek tek ve gruplar halinde), aylık kapanış stokları listesi, aylık banquet gelir ve maliyet tablosu, aylık ödenmez ve ikram raporu, aylık non-food tüketim raporlarının düzenlenmesinin yanısıra, aylık yiyecek ve içecek birimleri (outletleri) maliyetleri ve günlük maliyet kontrol takibi yapılmaktadır.

Yiyecek ve içecek satışlarının kaydedilmesinde yine "Fidelio" isimli bilgisayar programından yararlanılmaktadır.

Standart reçeteler aracılığı ile standart maliyet analiz yönteminin yanısıra basit maliyet analiz yöntemi de kullanılmaktadır.

F Otelinde çarpan yoluyla fiyatlandırma yöntemi uygulanmaktadır. Yöredeki diğer benzer nitelikteki otellerin uyguladıkları fiyatların yanısıra çevredeki bar ve restoranlarda uygulanan fiyatlar da dikkate alınmaktadır. Fiyatlama konusunda gözönüne alınan diğer bir faktör hitap

edilen müşteri faktörüdür. Fiyatlama konusunda karşılaşılan güçlükler konusunda ekonomik koşulların maliyetlerde çok sık bir değişme yarattığı söylenmiş, yüksek enflasyon oranının gerek maliyetler, gerek fiyatlarda sık sık gözden geçirmeyi gerektirdiğinden bahsedilmiştir.

### g. G OTELI

Üç yıldızlı bu apart otelde bulunan bir adet büyük ölçekli restoran 150 kişilik bir kapasiteye sahiptir.

Maliyet kontrolü ve fiyatların belirlenmesi otel sahibi (ve aynı zamanda yöneticisi) tarafından yapılmakta; birim elemanlarının görüşleri alınmaktadır.

Bilgisayardan yararlanılmamakta, envanter sayımı yapılmamakta, satışlar fişler yolu ile kaydedilmekte, standart reçetelerden yararlanılmaktadır.

Fiyatlandırmada temelde maliyet olmak üzere pazarlama ve rekabet faktörleri de gözönüne alınmaktadır.

### h. H OTELI

2 Yıldızlı bu otel işletmesinde maliyet fiyatlandırma analiz ve kontrolleri diğer pek çok faaliyet gibi otel sahibi ve aynı zamanda yöneticisi tarafından yapılmakta, muhasebe gibi diğer özel uzmanlık gerektiren konular için dışarıdan yardım alınmaktadır.

Uygulanan belirli bir maliyet analiz ve kontrol sistemi olmakla beraber, temel analiz ve kontrol yöneticinin gözlem ve tecrübesine dayanmaktadır.

Fiyatlandırma konusunda benzer işletmelerin fiyatlarının izlenmesinin yanısıra, otelin pazarlanması konusunda seyahat acentaları ile anlaşılan fiyat büyük bir rol taşımaktadır. Anlaşılan fiyatın başabaş fiyattan düşük ya da yüksek olması durumunda sunulan menü değişmekte, yiyecek ve içecek fiyatları tekrar gözden geçirilmektedir.

### 1. I TATİL KÖYÜ

I Tatil Köyü 15 günlük büfe menülerine göre düzenlenen standart reçetelere dayalı standart maliyet analizinden ve basit maliyet analizinden ortalama fiyatların kullanılması şeklinde yararlanmaktadır. Büfe menüleri ise müşteri sayısına göre düzenlenmektedir.

"Ton boncuk" ismi verilen sistem ile her müşteriye kolunda takabileceği bir band ve bu bandın üzerinde yer alan manyetik bir boncuk verilmektedir. Müşteri tatil köyü içerisinde herhangi bir yiyecek ve içecek satış biriminden bir alımda bulunduğu zaman bu boncukta yer alan müşteri ismi, odası, kalan kredisi gibi bilgiler yardımcı bir alete okutulmakta ve bu alete işlenen siparişe ilgili tüm bilgiler küçük bir fişle müşteriye verilmektedir. Bu şekilde tüm satışlar günlük olarak ana bilgisayara kaydedilmektedir.

I Tatil Köyünde uygulanan fiyatlarda temelde maliyet kontrolünün yaptığı maliyet analiz bilgileri gözönüne alınarak, Genel Müdür tarafından son şekil ve kararlar verilmektedir. Bu aşamada diğer tatil köyleri fiyatları da gözönüne alınmaktadır.

Kullanılan Aylık Yiyecek Maliyet Analiz raporu formu şu şekilde düzenlenmektedir:

### YIYECEK MALİYET ANALİZİ

Açılış 01.0-.95

Toplam.....

Kapanış 31.0-.95

Tüketim.....

Personel Mutfağı

Ödenmezler

İkramlar

Ofisler

Zaiyat

Vip Meyve Sepeti

Toplam

Net Müşteri Tüketimi

Net Gelir

Konaklayan Müşteri Sayısı

Kişi Başı Yiyecek Tüketimi

Maliyet (%)

İçecek maliyeti de yiyecek maliyet analiz raporunda olduğu gibi aynı şekilde hesaplanmaktadır. Bunların yanısıra yiyecek ve/ya da içecek birimleri bazında ay sonu kapanış durumlarını gösteren rapor, personel yiyecek ve içecek maliyetini gösteren rapor, yiyecek ve içecek genel malzeme maliyet raporu ve ödenmez yiyecek maliyet raporları hazırlanmaktadır.

Yiyecek ve İçecek Müdürü'nün bulunmadığı I Tatil Köyünde Meitrdotel, aşçıbaşı, Genel Müdür ve Maliyet Kontrolörü her sabah toplanarak günlük değerlendirme yapmakta ve koordineli bir çalışma sergilemektedir. Standart Maliyet Analiz yöntemi uygulanmaktadır.



dart reçete ve porsiyonlama başta olmak üzere işletme genelinde uygulanmalı, standart maliyetlerin güncelleştirilmesi ise arka plana atılmamalıdır. Standart maliyetleri ve yiyecek içecek yönetiminde standartlaşmayı uygulayan işletmelerde daha etkin ve hızlı kararlar alınabilmekte, kârlılık ve verimlilik daha çok artmaktadır.

- Araştırma kapsamına alınan bağımsız restoran işletmelerinde ve iki ve üç yıldızlı otellerde bilgisayarların kullanılmaması çoğu kez para yetersizliği ya da bilgisayar öğrenme eğiliminin olmaması gibi sebeplere bağlanmaktadır. Oysa küçük işletmelerde dahi maliyet kontrol ve analizinde bilgisayarlar tekrarlayıcı işlerin yapılması, stokların izlenmesi, standart reçetelerin bir kez yüklenerek en doğru şekilde maliyetlendirmenin yapılması ve görsel kontrole daha çok zaman kalması gibi çok olumlu katkılar sağlayacaklardır. Ancak bu konuda unutulmaması gereken her işletmenin kendine özgü farklı bir programa ihtiyacının olduğudur. Küçük işletmelerde analiz yöntemlerini uygulayan ve gerekli kontrolleri yapan kişi çoğu zaman yönetici olmaktadır. Bu tür işletmelerde kontrolün ne ile yapıldığından çok, yapılıp yapılmadığı önem kazanmaktadır. Küçük işletme yönetici ve sahipleri verimliliklerini arttırmalarında katkı sağlayacak bu konuyu göz ardı etmemelidir.

- Antalya yöresinde araştırma kapsamımıza giren iki beş yıldızlı otelde "MICROS" isimli bilgisayar satış programları kullanılmaktadır. "Electronic Cash Register" olarak bilinen bu yöntem sayesinde zamandan tasarruf edilmekte, geçmiş satış rakamları kaydedilebilmekte, mevcut fiyatlar anında değiştirilebilmekte, satış analizleri birleştirilebilmekte ve

servis elemanları vakit kazanacaklarından, müşterilerle daha çok ilgilenmektedirler.

Bazı bilgisayar şirketleri temel (=ana) bir "Electronic Cash Register"ın ya da bir işlem (Processing) ünitesinin olduğu ve diğer satış noktalarındaki cash register'lara (Point of Sale = POS) bağlandığı sistemler de üretmişlerdir. Çeşitli birimlerdeki POS'ler merkezî bilgisayara (Central Processing Unit = CPU) enformasyonları iletmektedirler ve satışla ilgili bütün satış noktalarından gelen bilgiler bu ana üniteye (CPU) birikmektedir. Gün sonunda CPU'dan alınan günlük bir rapor deponun doğrulanmasına, fazla porsiyonlama, hırsızlık ya da fazla üretimin ortaya çıkmasına yardımcı olarak, satış verilerinin en doğru ve en güvenilir şekilde kaydedilmesini sağlamaktadır. Bu tür sistemler öncelikle büyük yiyecek ve içecek işletmeleri başta olmak üzere tüm yiyecek ve içecek işletmelerince kullanılmaya başlanmalıdır. Bu şekilde en doğru satış bilgileri en hızlı ve en güvenilir şekilde elde edilecektir, bu ise maliyet kontrolünde büyük ölçüde bir yardım sağlayacaktır.

- Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, her maliyet analiz ve maliyet kontrol yönteminin hedefi kaliteyi ve makul kârı sağlamak ve verimsizlik, hırsızlık ve diğer yollarla olan kayıpları önlemek olmalıdır.

- Doğru fiyatlandırma satışların artmasına ve işletmenin iyi pazarlanmasına yardımcı olacak önemli bir faktördür. Temelde maliyetlerin gözönüne alınmasının yanısıra, rekabet, müşteri grubu ve hizmet ve ürün özellikleri de gözönüne alınmalıdır. Fiyatlandırmanın temel faktörü

olan maliyetin ancak doğru ve güvenilir maliyet bilgilerinin sunulduğu bir analiz yöntemi ile sağlanabileceği unutulmamalıdır.

• Sonuç olarak düzenli maliyet bilgilerinin elde edildiği; maliyet kontrolünün sağlandığı ve temelde güncel, doğru ve düzenli maliyet bilgilerine dayalı, ancak pazar, rekabet, ürün vb. faktörleri de gözönüne alan bir fiyatlandırma modelini uygulayan yiyecek ve içecek hizmet işletmesinin verimliliğine katkıda bulunacağı, aynı düzeyde ve hatta yükselen bir kaliteye sahip olacağı; bu şekilde pazarda sürekliliğini sağlama ve müşteri tatminini elde etmenin yanısıra kârlılığını da artıracığı söylenebilir.

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı Antalya yöresindeki yiyecek ve içecek maliyet analiz ve fiyatlandırma yöntemlerinin belirlenmesidir. Araştırma kapsamına ağırlama endüstrisini oluşturan konaklama işletmeleri ve bağımsız yiyecek ve içecek işletmeleri alınmıştır.

Çalışmada dört bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde, yiyecek ve içecek hizmetlerinin önemi ve bu hizmetlerin sunulduğu işletme türleri incelenmiştir. İkinci bölümde yiyecek ve içecek maliyet analiz yöntemleri; üçüncü bölümde ise fiyatlandırma yöntemleri araştırılmıştır. Dördüncü bölümde araştırma yöntemi, kapsamı ve sonuçları önerilerle birlikte ortaya konmuştur.

Araştırma bireysel görüşme yöntemi kullanılarak, altı tane beş yıldızlı otel, bir tane üç yıldızlı otel, bir tane iki yıldızlı otel, iki tane tatil köyü ve iki tane restoranda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde görüşmenin amacına ulaşmasına yardım etmesi amacıyla görüşme klavuzu niteliğindeki bir görüşme formundan yararlanılmıştır.

Çalışmanın ortaya çıkardığı sonuçlar kısaca şunlardır:

- Araştırma kapsamındaki üç yıldızlı ve iki yıldızlı otellerin ve restoranların düzenli ve belirli bir sisteme dayanan bir maliyet analiz, kontrol ve fiyatlandırma yöntemine sahip olmadıkları görülmüştür.

• Beş yıldızlı otel işletmeleri ve tatil köylerinde standart reçetelere dayanan standart maliyetler kullanılmakta ve standart maliyetler ortalama maliyet ile güncelleştirilmektedir. Elde edilen maliyetler ayrıntılı maliyet analiz tablolarının kullanımı ile ortaya konmaktadır. Sadece bir tek beş yıldızlı otel işletmesinde ortalama maliyet yerine İlk Giren İlk Çıkar (FIFO) yöntemine göre maliyet hesaplamalarının yapıldığı görülmüştür. Bunların yanısıra potansiyel maliyetlerde belirli bazı tablolar da kullanılmaktadır. Ortaya çıkan sonuç, literatürde incelenen bütün maliyet analizlerinin uygulamada büyük otel işletmelerinde kullanıldığıdır.

• Araştırma kapsamındaki tüm yiyecek ve içecek işletmelerinde çarpan yoluyla fiyatlandırma yöntemlerinin uygulandığı saptanmıştır. Ancak küçük işletmelerde (özellikle iki ve üç yıldızlı oteller) pazarlamaya dayalı fiyatlama yöntemi de çarpan yoluyla fiyatlama kadar ağırlıklı bir şekilde uygulanmaktadır. Pazarlamaya dayalı fiyatlama yöntemleri genel olarak tek başlarına değil; ancak fiyatlara son şekillerinin verilmesi aşamasında uygulanmaktadır. Literatür araştırmasında incelenen başabaş fiyatlandırma yöntemi ve marjinal (katkı) fiyatlama yöntemlerinin tek başlarına uygulanmadıkları görülmüştür.

• Küçük otel işletmelerinde ve bağımsız restoranlarda maliyet analiz ve kontrolü ve fiyatlandırma konusunda bilgisayar kullanılmamaktadır.

Elde edilen sonuçlara dayanılarak aşağıda kısaca belirtilen önerilerde bulunulmuştur.

• Yiyecek ve içecek işletmeleri kapasiteleri ne olursa olsun, her türlü enformasyona hızlı ulaşabilmek ve doğru ve güvenilir bilgiye en kısa yolla erişebilmek amacıyla bilgisayar kullanımına bir an önce başlamalıdır. Gerek maliyet analiz ve kontrolünde, gerek satışların kaydı ve fiyatlandırmada bilgisayar zaman kaybını azaltarak işletme verimliliğinin artmasına katkıda bulunacaktır.

• Yiyecek ve içecek hizmet işletmelerinde bu konuda eğitim görmüş kişilerin her türlü kademede yer alması kullanılacak ya da kullanılan sistemin çok daha etkin ve başarılı bir sonuç vermesini sağlayacaktır. Bu amaçla Türkiye genelinde, özel yiyecek ve içecek yönetimi eğitimi veren bölümler kurulmalı, mevcut eğitimlerin sayısı artırılmalıdır.

Yapılan araştırma sonucunda düzenli maliyet' bilgilerine dayalı, pazar, rekabet, ürün vb. diğer faktörlerini de kapsayan bir fiyatlandırma modelini uygulayan yiyecek ve içecek işletmesinin verimlilik, kârlılık ve kalite düzeyinin artacağı söylenebilir.

## SUMMARY

The purpose of this study is to determine the food and beverage cost analysis and pricing methods that are being applied in the food and beverage operations at the region of Antalya.

The study is composed of four sections. In the first section, the importance of the food and beverage service and the kinds of the food and beverage operations are presented. The food and beverage cost analysis methods are searched and presented in the second section and the pricing methods are studied on the third section. The method of the research, its content and conclusions with the suggestions are stated in the fourth section.

The research is made in 6 five star hotels, 1 three star hotel, 1 two star hotel, 2 holiday villages and 2 restaurants by using the face to face conversation method. During the interviews an interview form in the form of a interview guide is used so as to help the interview to reach its purpose.

The conclusions of the study are stated below in short:

- It is found out that the three star and two star hotels and the restaurants which are covered in this research do not have a certain, systematic cost analysis, control and pricing methods.

- In the five star hotels and the holiday villages, standard costs based on standard recipes are being used and the standard cost are being updated with the average costs. The calculated costs are being stated by the use of the detailed cost forms. Only in one five star hotel, the costs are being calculated on the basis of First-In, First-Out (FIFO) instead of average costs. Besides these stated above, potential costs are being used in some certain forms. The result that comes out of the work is that all of the cost analysis that is searched in the related literature are being used in the large scale hotels.

- All of the food and beverage operations covered in this research are found to be using pricing method of using a multiplier. Only in the small scale operations (especially 2-3 star hotels) the marketing oriented pricing is as important as the pricing with a multiplier. In general, marketing oriented pricing methods are not being used on their own, but instead they are being used as a tool to help on the last stage of pricing. Break even pricing and marginal pricing methods which are studied in the related literature are found out to be not being used solely.

- The computers are not being used for cost analysis, control and pricing in the small hotels and restaurants.

The following suggestions are made depending on the conclusions:

- The food and beverage operations in any capacity should start the use of computers to reach the information fastly and to reach the right and trustable information in the shortest way. The computers will make a



contribution to the productivity of the operation by decreasing the time lose in both the cost analysis and control and the recording of the sales and pricing.

- The employment of the people who are educated for food and beverage management in every level will result with a more efficient and successful result out of the system being used or the system that will be used. By this purpose, departments or schools of food and beverage management should be established and the number of the current education should be increased in all over Turkey.

As the result of the research, it can be stated that the level of efficiency, profitability and quality will increase in a food and beverage operation which applies a pricing model concerning the market, competition, product etc. as well as basing on systematic cost information.

**KAYNAKLAR**

- AKTAŞ Ahmet; Ağırılama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Eren Ofset, Antalya 1995
- AKTAŞ Ahmet; Hastanelerde Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya 1989.
- AKTAŞ Ahmet; Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Repromat Matbaacılık Tic. San. Ltd. Şti., Antalya 1989.
- AKTAŞ Ahmet; Yiyecek ve İçecek Servisi, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya 1993.
- ARAS Haşım; Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü, Devran Matbaası, Ankara 1993.
- BIRCHFIELD John C.; Design and Layout of Foodservice Facilities, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988.
- BOARDMAN R.D.; Hotel and Catering, Costing and Budgets, Heinemann Professional Publishing Ltd., London 1987.
- BÖLÜKOĞLU İlhan; Kitleye Yönelik Yiyecek İçecek İşletmelerinde Optimizasyon (Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir 1988.
- BRAHAM Bruce; Computer Systems in the Hotel and Catering Industry, Cassell Educational Ltd., London 1992.
- BUTTLE Francis; Hotel and Food Service Marketing - A Managerial Approach, Cassell Educational Ltd., London 1993.
- COLTMAN Michael M.; Beverage Management, Van Nostrand Reinhold, New York 1989.

- COLTMAN Michael M.; Cost Control for the Hospitality Industry, Van Nostrand Reinhold, New York 1989.
- ÇETİNER Ertuğrul; Konaklama Yönetim Muhasebesi, Gazi Üniversitesi Meslekî Eğitim Fakültesi, Ankara 1989.
- DAVIS Bernard - Sally STONE; Food and Beverage Management, Butterworth - Heinemann Ltd., Oxford 1992.
- DERELİ A. Metin; Ticarî Mutfak, Ders Notları, Turban Turizm A.Ş. Araştırma ve Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara 1989.
- DITTMER Paul R - Gerald G. GRIFFIN; Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls for Hotels and Restaurants, Van Nostrand Reinhold, New York 1989.
- DOĞANBEY Nurettin; Türk Mutfağı, 1985-1986-1987 Boğaziçi Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Turizm Programı Konferans Serisi Tebliğleri, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul 1987.
- DRUCKER Peter; The Practice of Management, New York 1954.
- FEARN David A ; Food and Beverage Management, Butterworths, London 1985.
- GEE E.Gee; Calculations for the Hotel Catering Industry, Hodder and Stoughton, London 1989.
- GREENE Melvyn; Marketing Hotels and Restaurants into 90's, Heinemann Professional Publishing, Oxford 1990.
- GÜNAY Şevket - Tefik ÇINAR; Genel Turizm Bilgisi, Güneş Matbaacılık T.A.Ş., Ankara 1975.
- HORWATH B.Ernest - Louis TOTH - D.John LESURE; Hotel Accounting, The Ronald Press Company, New York, 1970.

- İLBAN Mengü - Yunus ASLAN; Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları: 56, Şafak Matbaası, Ankara 1984.
- KARAMUSTAFA Kurtuluş; Anatolia, Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi, Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Bölümünde Maliyet-Fiyat-Verimlilik İlişkileri ve Bir Örnek, Yıl: 5, Sayı: 4, Aralık 1994.
- KEISTER Douglas C.; Food and Beverage Control, Prentice Hall Inc., New Jersey 1990.
- KINROSS J.-V.DONALD, Careers in Catering and Hotel Management, Londra 1989.
- LEVINSON Charles; Food and Beverage Operation, Prentice Hall, New Jersey 1989.
- LILICRAP Dennis R. - John A. COUSINS; Food and Beverage Service, Hodder and Stoughton Ltd , London 1991.
- MEDLIK S.; The Business of Hotels, Heinemann Professional Publishing, Oxford 1989.
- MERRICKS Paul - Peter JONES; The Management of Catering Operations, Cassell Educational Limited, London, 1991.
- MESSERSMITH Ann M. - Judy L. MILLER; Forecasting in Foodservice, John Wiley and Sons Inc., New York 1991.
- MET Ömer L.; Ağırlama - Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, Ince Ofset, Balıkesir 1989.
- MILLER Jack E. - Marry PORTER; Supervision in the Hospitality Industry, John Wiley and Sons Inc., New York 1985.
- MULLINS Laurie J.; Hospitality Management, Pitman Publishing, London 1992.
- NINEMEIER Jack D.; Management of Food and Beverage Operations, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan 1991.

- NINEMIER Jack D.; Planning and Control for Food and Beverage Operations, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan 1991.
- ODGERS Peter; Purchasing Costing and Control for Hotel and Motel Operations, Gale Odgers Publications Ltd., Sussex 1989.
- OLALI Hasan - Meral KORZAY; Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993.
- POWERS Tom; Introduction to Management in the Hospitality Industry, John Wiley and Sons Inc., New York 1988.
- QUEST Miles; How to Buy Your Own Hotel, Hutchinson and Co. Ltd., London 1984.
- RIZAOĞLU Bahattin; Genel Pazarlara Yönelik Ticarî Yiyecek İçecek Tesislerinde Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme (Basılmamış Doktora Tezi) Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri 1990.
- RIZAOĞLU Bahattin; Turizm Yıllığı, 1992.
- RUTHERFORD Dennis G.; Hotel Management and Operations, Van Nostrand Reinhold, New York 1990.
- SCHAETZING Edgar E.; Personaleinsatz. Training Food and Beverage Administration, Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main, 1987.
- SCHMIDT Arno; Food and Beverage Management in Hotels, Van Nostrand Reinhold, New York 1987.
- SEVGENER A.S.; Yönetim Muhasebesi, Met/Er Matbaası, İstanbul 1986.
- SEZGİN Orhan Mesut; Konaklama İşletmelerinde Maliyet ve Kontrol Sistemleri, Turizm Yıllığı, 1988-1989.

SHEPHERD John W.; Marketing Practice in the Hotel and Catering Industry, Bastford Limited, London 1992.

SÜMERKAN Zekeriya; Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması, İnce Ofset, Balıkesir 1989.

ŞENER Burhan; Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Aydoğdu Ofset, Ankara 1990.

TARRAS John M.; A Practical Guide to Hospitality Finance, Van Nostrand Reinhold, New York 1991.

TEARE Richard - Michael OLSEN; International Hospitality Management, Pitman Publishing, New York 1993.

TOSKAY Tunca; Turizm, Turizm Olayına Genel Yaklaşım.

TÜRKSOY Adnan; Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi, Ege Üniversitesi Çeşme Meslek Yüksekokulu, Çeşme 1994.

WARNER Mickey; Recreational Food Service Management, Van Nostrand Reinhold, New York 1989.

ATSO, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Dergisi, Sayı: 96, Temmuz 1995.

International Foodservice Manufacturers Association, Chicago 1985.

Restaurant and Institutions, Ocak 1986.

The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Mayıs 1989, Joseph J. WET - Michael D. OLSEN, Competitive Tactics in Food Service; Are High Performans Different?

TÜRSAB Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Dergisi, Sayı: 140, Temmuz 1995.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996-2000, Resmî Gazete (25 Temmuz 1995) Sayı: 22354, Mükerrer.