



Yrd. Doç. Dr.
Kudret Gül

Dr.
Halil Ergün

Endüstriyel Yiyecek İşletmelerinde Maliyet Azaltıcı Yeni Yöntemler ve Bir Uygulama

Yrd. Doç. Dr. Kudret GÜL
Dr. Halil ERGÜN
Balıkesir Üniv., Balıkesir MYO:

Özet

Kitle üretimi yapılan endüstriyel yiyecek piyasasında, bir işletmesinin rekabet üstünlüğü sağlamasının en önemli yolu bir birim dahi olsa üretim maliyetlerini düşürmesinden geçmektedir. Bu çalışmada, rekabetin maliyetler üzerine kurulduğu endüstriyel yiyecek piyasasında, işletmelerin maliyetleri düşürmek için hangi önlemleri aldığı araştırılmıştır. Bu çerçevede maliyet düşürmede kullanılan geleneksel yaklaşımlar yanında, endüstriyel yiyecek işletmelerinde uygulanabilecek yeni maliyet düşürme yaklaşımları da irdelenmiştir.

Ayrıca, çalışmada sektörün geleceği ile ilgili beklentiler, sektörel rekabet, işletmelerin iş alma yolları, yasal uygulamaların işletmelere etkisi, işletmelerin karlılık oranları, kapasite kullanımı, işletme faaliyetlerinin yapısı ve müşteri şikayetleri gibi temel konular da ele alınmıştır.

Anahtar Sözcükler: Endüstriyel yiyecek işletmeciliği, endüstriyel yiyecek piyasası, maliyet azaltıcı yöntemler.

JEL Sınıflaması: L66, D24, M41.

Abstract (New Approaches To Cost Reducing Methods In Catering Industry And A Survey)

In order to get competition advantage, reducing cost even a point is more essential in the catering industry. In our study, what types of actions is taken into consideration by the catering companies for reducing cost has been investigated. We also analysed traditional cost reducing methods with new approaches is practised by catering companies.

On the other hand, expectations about future, competition in the industry, ways of getting business, affect of legal arrangements, profit rates, using capacity and dealing with customer complaints has been investigated.

Key Words: Contract catering management, catering industry, cost reducing methods.

JEL Classification: L66, D24, M41.

Giriş

Dünya genelinde 20. yüzyıldan itibaren endüstri, ticaret ve finans merkezi haline gelen çok sayıdaki kentte hızlı bir nüfus artışı gözlenmektedir. Bu kentlerde faaliyet gösteren ulusal ve uluslar arası kamu

ve özel kuruluşların çalışan sayıları da binleri aşabilmektedir. Üniversiteler, askeri birlikler, hastaneler, okullar, fabrikalar, havayolları, bankalar gibi çok sayıda çalışanı olan kuruluşlar için bazı hizmetler kaçınılmaz olmaktadır. Bu gelişmelerin bir

sonucu olarak da, günümüzde toplu beslenme hizmetleri sunan çok sayıda yiyecek-içecek işletmesi ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle 1960'lı yıllarda hızlanan bu süreç, günümüzde çok daha büyük bir iş hacmine ulaşmış bulunmaktadır.

Endüstriyel yiyecek işletmeleri, insanların toplu olarak beslenme gereksinimini karşılamaya yönelik yemek üreten işletmelerdir. Bu işletmeler, temelde geleneksel yiyecek ve içecek işletmeleri gibi işletiliyor olsa da, üretim yapıları ve nitelikleri açısından oldukça farklıdır. Diğer bir deyişle, endüstriyel yiyecek işletmelerinin farklı yapıda müşterileri, kendilerine özgü yiyecek hazırlama, pişirme ve sunumuna ilişkin yöntem ve teknikleri vardır.

1. Endüstriyel Yiyecek İşletmelerinin Yapısı

Endüstriyel yiyecek piyasalarında fiyat, çoğunlukla veri fiyattır. Herhangi bir firmanın piyasa fiyatlarını kontrol edebilmesi mümkün olamamaktadır. Bu durumda, bir firmanın karını arttırabilmesinin yolu, maliyetleri düşürmekten geçmektedir.

Endüstriyel yiyecek işletmeleri kitle üretimi yaptığından, rekabet açısından üretim maliyetleri daha da önemli hale gelmektedir. Bu nedenle de, bu işletmelerde çeşitli maliyet azaltıcı yöntemlere başvurulması ayrı bir önem taşımaktadır.

Endüstriyel yiyecek işletmelerinde maliyetlerin düşürülmesi rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli etmenlerden biridir. Bu mutfaklarda maliyetlerin düşürülebilmesi için, mönü planlaması ve satış tahminlerinin iyi yapılması, satın alma sürecinin iyi yönetilmesi, depolama koşullarının sağlıklı olması, en uygun yiyecek hazırlama ve işleme teknik ve yöntemlerinin uygulanması, yiyecek servisinin sağ-

lıklı yapılması ve satış kontrollerinin iyi yapılması gerekmektedir.

Endüstriyel yiyecek işletmeciliğinde, maliyetlerin düşürülmesi kadar müşteri beğenisinin kazanılması da önemlidir. Bu işletmelerin müşteri beğenisini kazanabilmesi için, sürece dahil olan diğer işletmelerle birlikte müşteriye fayda sağlayan bir değer zinciri oluşturmaları gerekmektedir. Sonuçta, işletmelerin rekabet gücü, zincire bağlı işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamada görevlerini nasıl yaptıkları ile ilgilidir. Aksi durumda, zincirdeki farklı yapılanmalar, müşteri beğenisi ve dolayısıyla, maliyetlerin oluşumu da farklılaştırmaktadır (Grunert, Jeppsen, Jespersen, Sonne, Hansen, Trondsen and Young, 2005:428).

Günümüzde endüstriyel yiyecek işletmecilerine mal sağlayan perakendecilik ve toptancılık alanlarında çok hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Özellikle geleneksel satıcıların, elektronik ticarete dayalı dağıtım kanallarının yoğun baskısı altında olduğu görülmektedir. Endüstriyel yiyecek işletmelerine girdi sağlayan bu sektörde yaşanan hızlı gelişmeler, geleneksel satıcılar tarafından değil, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle belirlenmektedir (Kenyon ve Vakola, 2003:329). Bu nedenle, endüstriyel yiyecek işletmelerinin satın alma maliyetlerini düşürebilmesi için, sadece geleneksel satıcılardan girdi sağlamak yerine elektronik ticaret gibi yeni teknolojilere bağlı farklı dağıtım kanallarını da kullanmaları yararlarına olacaktır.

Son yıllarda, özellikle kaynama noktası çok düşük olan sıvı azot ve sıvı karbondioksit gibi kriyojenik sıvılarla dondurma alanında ortaya çıkan yüksek teknoloji, yemeklerin geleneksel yöntemlerin dışında çok farklı biçimlerde sunulabilmesini ve muhafaza edilebilmesini mümkün kılmıştır (Bulduk, 2004:157). Bu gelişmelerin

bir sonucu olarak da endüstriyel yiyecek işletmeciliği işlevsel olarak farklılaşmaktadır.

Diğer bir deyişle, günümüzde yemek fabrikaları üretimde “pişir soğut veya pişir dondur” yöntemleri ile belli bir merkezde üretim yapıp, daha uzak mesafelere hizmet götürebilmektedirler. Özellikle de pişir ve dondur yöntemi ile üretimin ve tüketimin aynı anda yapılması zorunluluğu ortadan kalkmış bulunmaktadır. Pişmiş yemekleri veya işlenmiş gıdaları şoklama olarak bilinen bu yöntem, yiyecek işletmeciliğinde devrim niteliğinde bir gelişmedir.

Yukarıdaki değerlendirmelerin ışığında endüstriyel mutfakların üstünlükleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Endüstriyel mutfaklarda uygulanan “pişir ve dondur” yöntemi, üretim ve tüketimin aynı anda yapılması zorunluluğu ortadan kaldırmaktadır. Bu yöntem aynı zamanda planlamayı da kolaylaştırmaktadır. Planlamanın kolaylaşması ise, mutfakçılıkta en büyük sorun olan israf ve yemek dökülmesi sorununu önemli ölçüde azaltmaktadır.

- Endüstriyel mutfaklarda kitle üretimi yapıldığından maliyetler, geleneksel ticari mutfaklara kıyasla oldukça düşüktür. Bu nedenle, yiyecek-içecek piyasalarındaki rekabet güçleri çok yüksektir.

- Endüstriyel mutfakların maliyetlerinin düşük olmasının nedenleri; büyük miktarlarda hammadde alımı yaptıklarından daha fazla indirim yaptırabilme, standart reçete uygulayabilme, personelin belli işlerde uzmanlaşması ve bunun sonucu verimliliğin artması, araç ve gereçleri daha etkin kullanarak atıl kapasite sorununu çözebilme ve yatırımları merkezileştirerek daha az yatırımla daha fazla üretim yapabilme olanaklarıdır.

- Endüstriyel mutfaklar doğum, düğün ve ölüm gibi insanların hayatında önemli yeri olan günler için çok iyi bir seçenektir.

- Çalışanı, hastası veya müşterisi çok olan kuruluşlarda insanların beslenme gereksiniminin karşılanması için endüstriyel mutfaklar en iyi seçenektir. Geleneksel mutfakların çok sayıda personeli olan bu kuruluşların gereksinimini karşılaması oldukça zordur.

Endüstriyel mutfakların bu üstünlüklerine karşın, bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar;

- Geleneksel ticari mutfaklara kıyasla yemek kalitesi düşüktür.

- İnsan doğasına ve damak tadına en uygun yemekler, pişirildiğinde hemen sıcak olarak sunulan yemeklerdir. Hiçbir teknoloji insanlara bu zevki tattıramamaktadır.

- Endüstriyel mutfaklarda yemeklerin pişirilmesi ve sunumu arasında geçen zaman ve dağıtım noktalarına olan mesafe ciddi bir sorundur. Bu süreçlerdeki herhangi bir aksama müşteri şikayetlerine ve gıda zehirlenmelerine neden olabilmektedir.

- Menü zenginliği zayıf ve çeşit sayısı sınırlıdır.

- Özellikle yemekler sunulmamaktadır.

- Müşteri zevk ve tercihlerine yeterince yanıt verilememektedir.

2. Endüstriyel Yiyecek İşletmelerinde Maliyet Azaltıcı Yöntemler

Endüstriyel yiyecek işletmeleri çoğunlukla ihale usulü ile iş aldıklarından, bu ihalelerde teklif edilecek fiyatlar oldukça önemlidir. Çok sert bir rekabetin yaşandığı bu sektörde, maliyetlerin, ihalede veri-

lecek fiyata göre önceden hesaplanması son derece önemlidir. Bu nedenle yeterince sistematik olmayan, önceden yaşanmış deneyim ve tecrübeler doğrultusunda geleneksel yöntemlere göre belirlenen maliyetler yeterince kullanışlı olmamaktadır. Bu ihalelerde her ne kadar sektör için belirlenen standart maliyetler ön bilgi verse de, birkaç kuruşun bile önemli olduğu bu ihalelerde en küçük maliyet unsurları bile önemli olabilmektedir. Bu nedenle endüstriyel yiyecek işletmelerinde fiyat belirlemek ve buna yardımcı olacak maliyet hesaplama sistemini geliştirmek son derece önemlidir (Yükçü, 2000:24).

2.1. Geleneksel Yöntemler

Bir işletmede maliyetler direkt ham madde, direkt işçilik ve genel üretim giderlerinden oluşur. Maliyetlerin bu oluşumundan hareketle, herhangi bir endüstriyel yiyecek işletmesinde de maliyetlerin azaltılması amacıyla oluşturulacak kontrol sisteminin amaçları; gelirleri arttırmak, giderleri azaltmak, standartları belirlemek ve korumak, fiyatlama kararlarını kolaylaştırmak, israfı ve çalınmaları önlemek ile yönetimin doğru karar alabilmesini sağlamaktır (Aktaş, 1995:126).

Geleneksel olarak endüstriyel yiyecek işletmeleri, maliyetleri düşürmek için yukarıda değinilen gider unsurlarının işletmenin diğer faaliyetlerine etkisini dikkate almaksızın önlem alma yoluna gitmektedirler. Sözgelimi, daha düşük ücretle aşçı ve hizmet personeli istihdam ederek direkt işçilik giderlerini azaltmaya çalışmaktadırlar. Oysa, böylesi bir uygulama bir taraftan maliyetleri azaltırken, diğer taraftan ürün ve hizmet kalitesinde ciddi sorunlara neden olmaktadır. İşte bu nedenle, endüstriyel yiyecek işletmelerinin hizmet kalitesinden ödün vermeden yeni üretim yöntem ve teknikleri uygulayarak, mali-

yetleri düşürmeye çalışması daha akılcı bir yaklaşım olacaktır.

Yiyecek-içecek işletmelerinde oluşturulan maliyet kontrol sistemi ve işleyişi beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; satınalma, teslim alma, depolama, üretim ve satış kontrolleridir (Aktaş, 1995:131).

Yiyecek işletmelerinde maliyet azaltıcı önlemlerin etkinliği ile bu etkinliği sağlamada kullanılan maliyet kontrol yöntemleri arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Her işletmenin kendi yapısına uygun bir maliyet kontrol yöntemi uygulaması son derece önemlidir. Yazında yiyecek-içecek işletmelerinde uygulanan dört ayrı maliyet kontrol yönteminden söz edilmektedir. Bunlar; basit maliyet kontrol yöntemi, ayrıntılı maliyet kontrol yöntemi, standart maliyet kontrol yöntemi ve potansiyel maliyet kontrol yöntemidir.

Basit maliyet kontrolü, belli bir zaman dilimindeki maliyetlerin satışlara oranlanmasına dayanır. Bu özelliği ile, maliyetler bir bütün olarak ele alındığından uygulanması kolay ve pratik bir yöntemdir. Ayrıntılı maliyet kontrol yönteminde ise, maliyetlerin toplamının hangi kalemlerden oluştuğu belirtilir. Bu amaçla, yiyecek girdileri üst, ana ve alt gruplara ayrılarak, her ürünün maliyeti tek tek veya bir bütün olarak istenilen herhangi bir zaman aralığı için satışlarla da ilişkilendirilerek kolaylıkla incelenebilmektedir. Standart maliyet yöntemi ise, yiyecek maliyetleri ile ilgili standartların bütün olarak veya yiyecek grupları itibari ile gerçekleşen maliyetlerle kıyaslanmasına dayanır. Ancak, bir işletmede bu yöntemin uygulanabilmesi için, öncelikli olarak o işletmede standart reçete uygulamasına geçilmesi ve yiyeceklerle ilgili standart porsiyon büyüklüklerinin belirlenmiş olması gerekir. Potansiyel maliyet kontrolü ise, önceden belirlenen maliyetlerle ilgili standartlar ile satış

tahminlerinin, gerçekleşen maliyet ve satışlarla kıyaslanarak planlardan sapmaların belirlenmesine dayanır. Diğer bir deyişle, bu yöntem gelecekte olması gereken maliyetlerin belirlenerek beklenen karın elde edilebilmesi için gerekli önlemlerin alınabilmesine olanak veren bir yöntemdir (Yılmaz, 2007:148.).

Yukarıdaki maliyet kontrol yöntemleri analiz edildiğinde, yiyecek-içecek maliyetlerinin hesaplanmasında, çoğunlukla üretim ve satışa konu olan hammadde maliyetlerine odaklandığı görülmektedir. Bu algılamamızın bir sonucu olarak, oluşturulan maliyet kontrolü sistemi ve çalışmaları da, ağırlıklı olarak hammadde maliyetlerinin azaltılmasına yönelmektedir (Aras, 1993: 18). Diğer bir deyişle, hammaddenin en uygun fiyatla satın alınması sistemin temelini oluşturmaktadır.

Yukarıda yapılan değerlendirmelerden de anlaşılacağı gibi, geleneksel maliyet yöntemlerinde yeni üretim yöntem ve tekniklerin sağlayacağı maliyet azaltıcı yararların göz ardı edilmesi, maliyet hesaplamalarında müşteri beklentilerinin ve kalitenin dikkate alınmaması, ürün tasarımına, yeniliklere ve yaratıcılığa gereken önemin verilmemesi bu yöntemlerin en ciddi eksiklikleri olarak sıralanabilir. Bu nedenle, sıralanan bu eksiklikleri de dikkate alan yeni maliyet azaltıcı yaklaşımların geliştirilmesi yararlı olacaktır.

2.2. Yeni Yöntemler

Yazındaki maliyet azaltıcı yöntemlerle ilgili yeni yaklaşımlar; faaliyet tabanlı maliyetleme, hedef maliyetleme, tam zamanlı üretim, kaizen maliyetleme, demontaj analizi, simultane mühendislik, conjoint analizi ve analitik hiyerarşi süreci, kalite fonksiyon açılımı, değer ve değişim mühendisliği olarak sıralanabilir. Bu

yöntemlerden her birinin değişik endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmelerde uygulanabilirliği tartışılmalıdır. Bu nedenle, çalışmamızda önce bu yöntemler irdelenecek ve daha sonra da bunlardan hangilerinin endüstriyel yiyecek işletmelerinde uygulanabileceği tartışılacaktır.

2.2.1. Hedef Maliyetleme

Kuramsal olarak tam rekabet piyasasında fiyat, firmalar için veri fiyat olup üretici ve tüketicilerin fiyatlara müdahale edebilmesi mümkün değildir. İktisat bilimindeki bu kurama göre, bir firma piyasada ürününü belirli bir fiyattan satabileceğinden karını arttırabilmesinin tek yolu maliyetleri düşürmekten geçmektedir. Bu nedenle, günümüzde bir firmanın maliyetlerinin en çok ne olacağının bilinmesi rekabet açısından oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle bir işletmenin hedef karlılığa ulaşabilmesi için, maliyetlerini kabul edilebilir bir düzeyde tutulması gerekmektedir. İşte bu felsefeden hareketle, işletmelerde pazarda oluşan fiyatlara göre kar hedefinin belirlenmesi hedef maliyetleme olgusunu ortaya çıkarmıştır.

Hedef maliyetle, stratejik bir kar ve maliyet yönetimi sürecidir. Yazında hedef maliyetleme ile ilgili tanımlara bakıldığında (Ergun 2002, Yükçü 2000, Can 2001 ve diğerleri);

- Yeni bir ürünün, ürünün tüm yaşam seyri maliyetlerini düşürecek biçimde tasarlanması ve tasarım sürecinde planlama, araştırma ve geliştirme maliyetlerinin düşürülmesi,

- Müşterilerin fiyat, kalite, hız ve güvenilirlik gibi beklentilerinin karşılanması,

- Pazar payının büyütülmesi amacıyla, pazara sürülecek yeni bir mamul için kabul edilebilir en yüksek maliyetin belirlenmesi,

- Karın en çoklanması ve bu amaçla, maliyetlerin planlanmasının amaçlandığı görülmektedir.

Hedef maliyetlemede maliyetlerin gerçekleşmeden yönetilmesi, yeni mamul geliştirmenin ve maliyetlerinin önemini arttırmaktadır. Ayrıca hedef maliyetlemede, yeni mamul tasarım aşamasında mamulün nitelikleri ile ilgili verilen kararların, o mamulün üretim ve servisindeki maliyetleri de etkilediği varsayılmaktadır. Bir kaynaktan mamul tasarım aşamasında verilen kararların, mamulün toplam yaşam seyri maliyetlerini yaklaşık %80 etkilediği ileri sürülmektedir (Yükçü 2000).

Günümüzde hedef maliyetlemenin daha çok otomobil, elektronik, bilgisayar ve makine parçaları gibi ileri teknoloji kullanan endüstrilerinde kullanıldığı ileri sürülmektedir. Yöntemin endüstriyel yiyecek işletmelerinde uygulanabilirliği ise tartışmalıdır. Endüstriyel yiyecek piyasaları tam rekabete yaklaşan bir özellik taşır. Bu durumda hedef maliyetlemede "fiyatların pazar tarafından belirlenmesi ve dolayısıyla maliyetlerin kabul edilebilir bir düzeyde tutularak arzulanan karın yakalanması" koşulu arandığından, kuramsal olarak yöntemin bu koşula göre endüstriyel yiyecek işletmelerinde de uygulanabilmesi mümkündür.

Kuşkusuz endüstriyel yiyecek işletmelerinde ileri teknoloji tasarımlardan bahsedebilmek mümkün değildir. Ancak bu yargı sözkonusu işletmelerde yeni mamul geliştirme, dizayn ve tasarım yapılmadığı anlamına gelmemektedir. Bu işletmelerde üretilen yemekler üzerinde yapılan en küçük değişiklikler bile müşterilerin kalite, fiyat, güvenilirlik ve damak tadı beklentilerinde çok büyük değişikliklere neden olabilmektedir. Bu işletmelerdeki mamul tasarımının ileri teknoloji işletmelerdekine kıyasla en önemli farkının ma-

mul tasarımının maliyetinin düşük olması ve çok az zaman almasıdır. Diğer bir deyişle bir yiyecek tasarımında bilgi, düşünce ve tecrübe daha önemlidir. Düşünce olduğu sürece hayata geçirilmesinin maliyeti düşük olmakta ve çok kısa zamanda yeni bir ürün tasarlanabilmektedir. Yiyecek tasarımındaki bu özellikler dikkate alındığında hedef maliyetlemenin amaçlarından biri olan müşteri beklentilerinin karşılanması gerçekleştirilmektedir. Ancak tasarım maliyetinin düşük olması nedeniyle uzun vadede maliyetlerin düşürülmesi amacına hizmet etmesi tartışmalıdır.

Endüstriyel yiyecek işletmelerinde müşteri beklentilerine karşılamanın yeni bir mamulün tasarlanması hedef maliyetlemede öngörülen pazarın büyütülmesi amacı açısından son derece önemlidir. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında, yiyecek tasarımının en ileri teknoloji bir ürün tasarımından farkı bulunmamaktadır. Bu niteliği ile hedef maliyet yaklaşımında öngörülen;

Hedef Maliyet= Hedef Satış Fiyatı – Hedef Kar

Denkleminin işletilebilmesi kolaylaşmaktadır. Bu denklemde hedef satış fiyatı, müşterilerin işletmenin mamullerine verdikleri değere bağlı olarak; hedef kar marjı da, uzun dönemli kar analizleri sonucu belirlenmektedir (Yükçü, 2000:28). Denklemden de görülebileceği gibi, buradaki hedef maliyet de hedef satış fiyatı ile hedef kar arasındaki farktır.

Daha önce endüstriyel yiyecek piyasalarında özellikle müşteri beklentilerinin fiyat oluşumunda etkili olduğu vurgulanmıştı. Böylece bir endüstriyel yiyecek işletmesinin uzun dönemli analizlerle hedef karını da belirlemesi durumunda denklemin endüstriyel yiyecek işletmeleri açısından işletilebilmesi kolaylaşmaktadır

2.2.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme

Faaliyet tabanlı maliyetlemenin temel felsefesi, maliyetlere sebep olan asıl etkenin mamulün kendisinin değil faaliyetler olduğuna dayanmaktadır. Bu felsefe, faaliyet tabanlı maliyetlemeyi geleneksel maliyet teorisinden ayırmaktadır. Yazında faaliyet tabanlı maliyetleme ile ilgili tanımlara bakıldığında (Çakıcı, 2001: 103 ve İşleyen, 2001:75);

- Mamul maliyetlerinin belirlenmesinde faaliyetler üzerinde yoğunlaşma,

- Faaliyetlerin tanımlanması ve birbirine yakın faaliyetlerin bir ad altında birleştirilmesi,

- Genel üretim giderlerinin önce faaliyetlere, sonra da faaliyetlerden mamul maliyetlerine yüklenmesi,

- Maliyetlerle ilgili en doğru bilgilerin en düşük maliyetle sağlanması amacı olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde hammadde satın alınması, depolanması, üretim yapılması, mamul stoklama, pazarlama vb. faaliyetlerin yürütülmesi maliyetlere neden olur. Geleneksel maliyet sistemleri mamulün kendisinin maliyete sebep olduğunu varsaymaktadır. Bu nedenle geleneksel maliyetleme süreci mamuller üzerinde yoğunlaşarak, maliyetlerle mamuller arasında doğrudan bir ilişki kurmaya çalışır. Oysa, faaliyet tabanlı maliyetleme mamullerle maliyetler arasındaki ilişki zincirine faaliyetler vasıtasıyla yeni bir halka eklemek suretiyle, maliyetleme sürecinde gerçek sebep-sonuç ilişkisini yakalamaya çalışır. Faaliyet tabanlı maliyetlemede geleneksel sistemin tersine işletme kaynaklarını tüketen, mamuller değil, faaliyetlerdir.

Konuya endüstriyel yiyecek işletmeleri açısından yaklaşıldığında, bu işletmelerde hammadde temini, stoklama, üretim ve

yemek dağıtım faaliyetlerinin öne çıktığı görülmektedir. Bu durumda faaliyet tabanlı maliyetlemenin felsefesi gereği, endüstriyel yiyecek işletmelerinde bu faaliyetler üzerinde yoğunlaşma maliyetlerin düşürülmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Diğer taraftan genel üretim giderlerinin de önce sıralanan bu temel faaliyet alanlarına, daha sonra da bu temel faaliyetlerden yemek çeşitlerine yüklenebilmesi mümkündür. Bu işlerliği ile, faaliyet tabanlı maliyetlemenin endüstriyel yiyecek işletmelerinde uygulanabilmesi oldukça kolay görünmektedir.

2.2.3. Tam Zamanında Üretim

Geniş anlamda tam zamanında üretim, bir mamule değer katmayan her türlü israfın önlenerek, üretim verimliliğinin artırılmasına dayanan bir yaklaşımdır. Dar anlamda ise, malzemelerin gerekli yerde ve gerekli zamanda hareketi demektir. Bu durum üretimdeki her faaliyetin bir sonraki faaliyetle uyumunu zorunlu kılmaktadır (Efil, 1995:207). Yaklaşım endüstriyel yiyecek işletmelerine uyarlandığında, bir mönüyü oluşturan her unsurun bu mөнünün üretiminde ihtiyaç duyulan kadar üretildiği bir sistem olarak ele alınabilir.

Kusurlu mamullerin ve israfın önlenmesine dayanan tam zamanında üretim, gereksiz ve verimliliği düşüren faaliyetlerin önlenerek üretim sisteminin etkinleştirilmesine dayanmaktadır. Bu yaklaşımdan hareketle tam zamanında üretimde (Efil, 1995:208);

- Optimum kalite, maliyet ve üretim sistemi tasarımı,

- Ürünün üretim ve tasarımında kullanılan kaynak miktarını en aza indirme,

- Müşterilerin isteklerini anlama ve zamanında karşılayabilme,

- Tedarikçi ve müşterilerle güvene dayalı ilişkiler geliştirme,
- Üretim sistemini etkinleştirmek için herkesin katılımını sağlama amaçlanmaktadır.

Yukarıdaki amaçların gerçekleştirilebilmesi için, talebe göre üretim yapılması ve ayrıca taşıma, depolama, işleme, bekleme ve kontrol sürelerinin azaltılması gerekmektedir. Diğer taraftan bu yaklaşımda israfın önlenmesi, kalitenin artırılması, faaliyetlerde uyum, zamanda uyum ve tam zamanında satın alma çabaları, maliyetlerin azaltılması açısından bu yöntemin önemini arttırmaktadır.

Tam zamanında üretim sisteminin uygulandığı işletmelerde, tam zamanında satın alma ile depolama maliyetleri önemli ölçüde azaltılabilmektedir (Karcioğlu ve Dursun, 2001:62). Endüstriyel yiyecek işletmelerinde de depolama maliyetlerinin önemi dikkate alındığında bu sistemin uygulanmasının sağlayacağı yararlar daha iyi anlaşılabilir. Bu sistemin uygulanmasında faaliyetlerin neden olduğu tüm maliyetlerin azaltılmasına büyük önem verilmektedir.

2.2.4. Kaizen Maliyetleme

Kaizen maliyetleme, üretim sürecinde küçük adımlarla maliyetleri düşürmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde maliyet hedeflerine ulaşılabilmesi için, mamullere değer katmayan faaliyetlerin ve israfın önlenmesi esastır. Bu amaçla maliyetlerin azaltılabilmesi için sürekli olarak üretim sürecinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amaçlanır (Yükçü, 2000:31).

Bir işletmede fiili maliyetler ile hedef maliyetler arasında fark ne kadar fazla ise, kaizen maliyetlemeye ihtiyaç o kadar fazla demektir. İşletmelerde özellikle hedeflenen kar ile gerçekleşen kar arasındaki

farkın azaltılmasında ve maliyetlerin kabul edilebilir bir düzeye çekilmesinde, bu maliyet yönteminin uygulanması oldukça yararlı olabilmektedir.

2.2.5. Simultane Mühendislik

Düşük maliyetle yüksek kaliteyi yakalayan işletmeler, yeni ürün tasarlamada rakiplere göre bir adım öne geçmektedirler. Bir işletmenin üretim sürecinde düşük maliyetle yüksek kalite elde etme faaliyetleri genellikle, geç kalan bir çaba olarak yorumlanır. Günümüzde başarılı işletmeler, ürün geliştirmede geleneksel sistemler yerine simultane mühendisliğine doğru geçiş yapmaktadırlar. Burada amaç, tasarım sürecinde yapılması gereken değişikliklerle ilgili maliyet ve kalite sorunlarını önceden belirlemektir. Ürün tasarımının sahipliği ise, tasarım mühendislerinden işçilere kadar üretimde emeği olan herkes tarafından paylaşılmaktadır (Hurtware, 1988: 34).

2.2.6. Conjoint Analizi ve Analitik Hiyerarşi Süreci

Conjoint analizi, belli bir konudaki değerlere ilişkin (ürün, tutum, eğilim vb.) seçeneklerle ilgili genel yargıları sorgulayan ayrıştırıcı bir yöntemdir (Scholl, Manthey, Helm ve Steiner, 2005:760). Son yıllarda işletmelerde karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin çok özellikli sorun tasarımı (MADP: Multiattribute Design Problem) yaklaşımı da uygulanmaktadır. Bu yaklaşım karşılaşılan sorunlara ilişkin nitel ve nicel özelliklerin farklı düzeylerdeki sınırlı sayıdaki kombinasyonun sonucu ile ilgili çok sayıdaki seçeneği içermektedir (Scholl, Mathey, Helm ve Steiner, 2005:760). Bu özelliği ile yaklaşım özellikle maliyet düşürmede karşılaşılan sorunların çözümünde etkili olabilmekte-

dir. Bu tür sorunların çözümünde karar alıcıların bireysel tercihleri de ölçülmelidir.

Analitik hiyerarşi süreci, bir soruna ilişkin en fazla tercih edilen çözümü bulmak amacıyla, belli bir özelliğe ilişkin karar tercihlerini ve bu tercihlerin genel etkisini ölçen bir yöntemdir. Maliyet düşürmeye ilişkin conjoint analizi veya analitik hiyerarşi süreci yöntemlerinden birinin seçilmesi durumunda her birinin kendine göre üstünlükleri ve sakıncaları vardır. Conjoint analizi yöntemine, az sayıdaki özelliğin ve bu özellik düzeylerinin birleştirilebildiği durumlarda başvurulması önerilir. Buna karşın daha fazla sayıdaki özellik ve özellik düzeyleri için analitik hiyerarşi süreci yönteminin kullanılması ise daha uygundur (Scholl, Mathey, Helm ve Steiner, 2005:760).

2.2.7. Kalite Fonksiyon Göçerimi

Kalite Fonksiyon Göçerimi, bir geliştirme takımının müşteri istek ve ihtiyaçlarını açıkça anlamasını sağlayan ve önerilen her ürün ya da hizmetin bu ihtiyaçları karşılama yeterliliğini sistematik olarak değerlendiren, yapılaşmış bir üretim ve planlama yöntemidir. KFG tekniği, yalnızca bir kalite aracı değil, aynı zamanda yeni ürünler geliştirmede ya da eski ürünlerde yenilikler yapmada bir planlama aracıdır (Ergun, 2002:42).

KFG, müşterileri daha tasarım sürecinin başından itibaren dikkate alır. Böylece müşteri istek ve ihtiyaçlarına dayalı olacak şekilde, ilk seferde doğruyu bularak ürün geliştirme süresini kısaltır (Yengiyol, 2000:17). Müşterilerin beklentilerinin ön plana alınması ise maliyetlerde düşme sağlamaktadır. Çünkü, kalitenin ön plana çıkarılmasıyla birlikte yeniden üretim ve

zamanlama uyumsuzlukları gibi faktörler ortadan kalkmaktadır.

KFG kısaca, müşteri odaklı kalite yaklaşımının yanına, düşük maliyeti de ekleyen bir tekniktir.

Yemek kalitesi son yıllarda sektördeki firmaların ve müşterilerin üzerinde durduğu en önemli konulardan biridir. Kalitenin yanında ürün ve yan hizmetlerin ekonomik olarak sağlanması da önem verilen konulardan bir diğeridir. Bir ürünün son kullanıcılarının kalite beklentileri güçlendikçe, daha yüksek beklentilere ve ihtiyaçlara neden olsa bile üreticilerin bu beklentileri karşılama isteği artmaktadır. Bu döngü üretim maliyetlerinin azaltılması, ürün standartlarının artırılması, niteliklerin ve seçeneklerin genişletilmesi, ürün geliştirme ve yaşam standartlarını yükselten iş performansının artırılmasını sağlamaktadır (Johnson, 1998: 564).

2.2.8. Değer Mühendisliği

Günümüzde değer mühendisliği, daha az maliyetle bir ürünün işlevselliğini, güvenilirliğini ve kullanılabilirliğini koruma anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle değer mühendisliği, ürünün müşteri tarafından istenilen özelliklerinden ödün vermeden ve geliştirme sürecini uzatmadan maliyet azaltıcı fikirler üretme tekniği olarak da ifade edilebilir (Karcıoğlu, 2000:187). Kısaca burada, ürün tasarımları daha düşük maliyete ulaşacak şekilde yapılmaktadır.

Değer kelimesi, müşteriler açısından bir ürün veya hizmetin müşteriye sağladığı faydayı ifade etmektedir. Değer mühendisliğinde, bir ürün veya hizmetin bir fonksiyonu gerekli değilse o zaman süreçten çıkartılmalıdır. Eğer bir fonksiyon gerekli ise, bu durumda onu oluşturmak için alternatif yöntemler belirlenir. Bu

aşamada en düşük maliyetli alternatif seçilerek, maliyetten tasarruf edilebilir (Ergun, 2002 :39).

Değer mühendisliğinin diğer maliyet düşürme tekniklerinden farkı, bu tekniğin tüm işletme fonksiyonları üzerinde uygulanabilmesidir. Değer mühendisliği sadece üretim süreci değil, aynı zamanda satın alma, planlama, tasarım ve diğer süreçlerde de kullanılır (Yükçü, 2000: 30).

3. Endüstriyel Yiyecek İşletmelerinde Maliyet Azaltma Yöntemlerine İlişkin Bir Uygulama

3.1. Araştırmanın Amacı

Literatürde ele alınan maliyet azaltma yöntemlerinden yola çıkarak, bunlardan hangilerinin endüstriyel yiyecek işletmelerinde uygulandığını ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına Balıkesir ilinde faaliyette bulunan endüstriyel yiyecek işletmeleri dahil edilmiştir. Araştırma amacına yönelik olarak işletmelerle görüşmeler yapılmış, bu görüşmeler sonucu sadece 10 işletmeden elde edilen veriler güvenilir bulunmuştur. Balıkesir ili endüstriyel yiyecek pazarında irili ufaklı daha fazla sayıda işletme faaliyette bulunmakla beraber, bu işletmelerden bazılarının ölçek ve işlev bakımından endüstriyel yiyecek işletmesi olarak kabul edilebilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle, bazı işletmeler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Literatürde endüstriyel yiyecek işletmelerinin yapı ve işlev bakımından sınıflandırılmaması, araştırmanın en önemli sınırlandırılmasıdır. Nitekim böyle bir sınıflandırılmanın olmamasından dolayı, hangi işletmelerin araştırma kapsamı dışında bırakılacağı konusunda kararsızlık yaşanmıştır. Bu nedenle, araştırma kapsamı-

na alınan endüstriyel yiyecek işletmelerinin seçiminde bir üretim merkezine sahip olma (yemek fabrikası) ve kamu kuruluşları ya da özel sektör işletmelerine ait tesislerde sözleşmeli ya da anlaşmalı yemek üretme kriterleri dikkate alınmıştır.

3.3. Araştırma Metodolojisi

Uygulama araştırmasında anket tekniği ile soru sorma yöntemi uygulanmıştır. Ayrıca sözlü soru sorma ve gözlem teknikleri de kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan ilk sorular endüstriyel yiyecek işletmelerinin tanınmasına yönelik sorulardan oluşmaktadır. Buna karşın, araştırma konusunun esas amacı olan endüstriyel yiyecek işletmelerinde uygulanan maliyet düşürme yöntemlerine yönelik soruların çoğunluğu seçenekli sorulardan oluşmaktadır. Ancak yanıtların seçenekli hale dönüştürülmesinin olanaksız olduğu düşünülen bazı konularda ise, açık uçlu soruların da sorulması kaçınılmaz olmuştur.

Anket formlarından elde edilen verilerin değerlendirilebilmesi amacıyla tablolar oluşturulmuştur. Bu tablolarda, seçenekli sorulara verilen yanıtlar frekanslara bağlı olarak yüzde değerlere dönüştürülmüştür. Daha sonra bu değerler analiz edilerek, işletmelerin bütünü için geçerli olabilecek genel bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın hipotezi Balıkesir ilinde faaliyette bulunan endüstriyel yiyecek işletmelerinin maliyet düşürme olgusuna geleneksel yaklaştığı ve bu konuda bilimsel yöntemleri kullanmadıklarıdır. Ayrıca bilimsel maliyet düşürme yöntemlerinin sadece imalat işletmelerinde değil, aynı zamanda bu yöntemlerin birer hizmet

işletmesi olan endüstriyel yiyecek işletmelerinde de kullanılabileceğidir.

3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Uygulama araştırmasında elde edilen bulgular iki başlık altında toplanmıştır. İlk kısımda, araştırılan endüstriyel yiyecek işletmelerinin genel özelliklerini ortaya koyan bulgulara yer verilmiştir. İkinci kısımda ise, bu işletmelerde uygulanan maliyet düşürmeye yönelik bulgulara yer verilmiştir.

3.5.1. Araştırılan Endüstriyel Yiyecek İşletmelerinin Genel Özellikleri

Aşağıdaki tablo 1 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan işletmelerde faaliyet süresinin ağırlıklı ortalaması 8.9 yıldır. Bu durum, araştırma kapsamına alınan bölgede endüstriyel yiyecek-içecek işletmeciliğinin yeni gelişmekte olduğunu göstermektedir.

Araştırmamızda işletmelerin biri dışında diğerlerinin yılın 12 ayı faaliyet gösterdiği ortaya çıkmıştır. Kısmen mevsimlik faaliyet gösteren tek işletmede ise, faaliyet süresi %35 yıllık, %65 dokuz aylıktır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin biri dışında hepsinin diğer sektörlerde yatırımları bulunmaktadır. Bu işletmelerin diğer sektörlerde yaptıkları yatırımların ağırlıklı ortalaması %28.1'dir. Buda endüstriyel yiyecek-içecek pazarında faaliyet gösteren işletmelerin, yatırımlarının bü-

yük oranda başka sektörlerde olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletmelerden biri dışında diğerlerinde, üretim faaliyetleri birden fazla merkezden yürütülmektedir. Soruya yanıt vermeyen dört işletme dışında, altı işletmenin merkeze bağlı şube sayısı ortalaması 7.8'dir. Bu sonuç, işletmelerin büyük çoğunlukla birden fazla yerde iş aldıklarını göstermektedir. Ancak, endüstriyel yiyecek-içecek işletmelerinde üretim ve dağıtım sisteminin son derece karmaşık olduğu da ayrı bir gerçektir. Çünkü bazı işletmeler merkezi üretim noktaları oluştururken, uydu mutfaklar da oluşturarak kısmi üretim ve dağıtımını bu noktalardan da yapabilmektedirler. Araştırmamızda işletmelerin bu uydu mutfakları da ayrı bir şube olarak gördükleri ortaya çıkartılmıştır.

İşletmelerden beşinin hukuki yapısı anonim şirkettir. Bunların toplam içindeki ağırlığı %50'dir. Dört işletme limited şirket statüsündedir ve toplam içindeki ağırlığı %40'dır.

Bir işletmenin hukuki yapısı ise, tek kişi işletmesi ve ağırlığı %10'dur. İşletmelerde çalışan sayısı değişmekle birlikte, işletme başına ortalama çalışan sayısı 87'dir. Bu da, endüstriyel yiyecek-içecek işletmelerinin ülke ekonomisi ve istihdam açısından önemini ortaya koymaktadır.

İşletmelerin günlük çıkardıkları yemek çeşidi, üç ile dört arasında değişmektedir. Sadece bir işletmenininki dört ile sekiz arasındadır. Günlük üretim kapasiteleri ise, yaklaşık 5 450 porsiyondur.

3.5.2. Araştırılan Endüstriyel Yiyecek İşletmelerinde Uygulanan Maliyet Düşürme Yönelik Bulgular

Tablo 1: İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı Veriler

İş. No	Faaliyet Süresi (Yıl)	Diğer Sekt. Yatırım Büyüklüğü	Hukuki Yapı	Çalışan Sayısı	İşletmenin Günlük Üretim Kapasitesi
1	13	%30	A.Ş.	75	3 500
2	11	%10	A.Ş.	250	10 000
3	15	%03	A.Ş.	72	3 500
4	2	% 50	Ltd.	86	9 000
5	5	%50	Ltd.	34	4 000
6	9	%10	A.Ş.	50	3 000
7	12	%20	A.Ş.	92	-
8	4	-	T. K.İşl.	27	1 000
9	11	%60	Ltd.	70	5 000
10	7	%20	Ltd.	118	10 000

Tablo 2 ve 3'e bakıldığında, işletmelere yöneltile kapasite kullanımı ile ilgili soruya yanıt vermeyenler analiz dışı bırakıldığında, bina ve mutfaklarda kapasite kullanımının ortalama %71 olduğu görülmektedir. Makinelerin kapasite kullanım oranının ise, % 65'e düştüğü görülmektedir. Araç ve gereçlerde ise, bu oranın daha da düşerek yaklaşık %50 olduğu görülmektedir. İşletmelerin müşteri ya-

pısı analiz edildiğinde, kamunun ağırlı açıkça görülmektedir. Üç işletme sadece kamudan iş almaktadır. Toplamda kamunun alınan işlerdeki ağırlığı % 72'dir. Bu sonuçlar, endüstriyel yiyecek işletmelerinin ağırlıklı olarak kamudan iş aldıklarını ortaya koymaktadır. İşletmelerin iş alma usullerine bakıldığında, % 57.5 ihale, %35 pazarlık ve %7.5 teklif yolu ile iş aldıkları görülmektedir.

Tablo 2: İşletmelerde Kapasite Kullanımı

İşl. No	Kapasite Kullanımı (%)		
	Bina ve Mutfak	Makine	Araç ve Gereç
1	-	-	-
2	%40	%90	%90
3	-	-	-
4	%70	%50	%45
5	%70	%20	%10
6	%70	%80	%60
7	%80	%70	%20
8	%60	-	-
9	%100	%80	%80
10	%80	-	-

Tablo 3: İşletmelerde Müşteri Yapısı ve İş Alma Usulleri

İşl. No	İşletmelerde Müşteri Yapısı		İşletmelerde İş Alma Usulü		
	Kamu	Özel S.	İhale	Pazarlık	Teklif
1	%100	-	%100	-	-
2	%60	%40	%60	%40	-
3	%25	%75	%25	-	%75
4	%90	%10	%90	%10	-
5	%90	%10	%90	%10	-
6	%40	%60	%30	%70	-
7	%50	%50	%20	%80	-
8	%100	-	-	%100	-
9	%100	-	%100	-	-
10	%70	%30	%60	%40	-

Tablo 4'deki veriler incelendiğinde, 5 üzerinden 8 frekans ve 4.5 ağırlıklı ortalama ile personel sorunların en önemli işletme sorunu olarak düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır. Daha sonra önem sırasına göre yönetim, pazarlama, finansman ve üretim sorunları önemli görülmektedir. Frekans ve ağırlıklı ortalamalar dikkate alındığında, muhasebede yaşanan sorunların ise oldukça önemsiz görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 4: İşletmelerde Yaşanan İşletme Sorunları ve Ağırlıklı Ortalaması

İşl. Sorunları	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Üretim	6	2.83
Finansman	8	3.25
Yönetim	4	3.75
Pazarlama	8	3.5
Personel	8	4.5
Muhasebe	2	2

Tablo 5: İşletmelerin Karşılaştığı Müşteri Şikayetlerinin Ağırlıklı Ortalaması

Müşteri Şikayetleri	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Tat	5	3
Yemek Çeşidi	4	3.25
Miktar	3	3.33
Servis	4	2.25
Hijyen	2	1.5

Tablo 6: Sektörde Karşılaşılan Rekabet Koşulları

Çok Güçlü		Güçlü		Güçsüz		Çok Güçsüz		Hiç Rakibim Yok		TOPLAM	
Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
4	40	5	50	1	10	-	-	-	-	10	100

Tablo 5 incelendiğinde müşteri şikayetlerinin önem sırasına göre yemek miktarı, yemek çeşidi ve tat da yoğunlaştığı görülmektedir. Hijyen hariç, diğer müşteri şikayetlerinin birbirine yakın olduğu da görülmektedir. Ayrıca, hiç şikayet almayan işletmelerin toplama oranı ise, %20'dir.

Tablo 6'dan işletmelerin sektördeki rekabeti %40'ı çok güçlü, %50'si güçlü ve sadece %10'u güçsüz görmektedir. Bu sonuçlara göre, işletmelerin %90'ı sektörde çok ciddi bir rekabetle karşı karşıya oldukları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7: Satış Fiyatını Etkileyen Faktörler ve Ağırlıklı Ortalaması

Fiyatı Etkileyen Faktörler	Frekans	Ağırlıklı Ortalama
Maliyet	7	2.42
Rekabet	9	2.5
Müşteri	7	1.42

Tablo 7'den fiyatı etkileyen birinci derecede en önemli faktörün rekabet olduğu anlaşılmaktadır. Ağırlıklı ortalamalar dikkate alındığında ise, maliyetlerin ikinci, müşterilerin de üçüncü derecede önemli görüldüğü ortaya çıkmaktadır.

Araştırmadaki öngörülerden biri de, endüstriyel yiyecek-içecek pazarında müşterilerin fiyatlar üzerinde etkin olduğu varsayımdır. Çıkan bu sonuçlar varsayımımızı doğrulamamaktadır. Bunun nedeninin, işletmelerin fiyatları belirli bir bant aralığında değerlendirmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Kanaatimize göre, fiyatların maksimum sınırı müşteriler, minimum sınırı ise, işletme maliyetleri tarafından belirlenir. İşletmelerin birinci derecede önemli gördüğü fiyat rekabeti ise, müşteri beklentileri tarafından belirlenen maksimum sınır ile işletme maliyetle-

ri tarafından belirlenen minimum sınır arasındaki aralıkta yapılmaktadır.

Araştırılan işletmelerde fiyat, rekabet üstünlüğünü sağlayan en önemli faktör olarak düşünülmektedir. Daha sonra sırayla 6.7 ağırlıklı ortalama ile yemek kalitesi, piyasa itibarı, satın alma üstünlüğü, yönetim gücü, teknolojik yenilik ve mali yapı gelmektedir.

Ayrıca işletmeler 6 önem derecesi üzerinden 8 frekans ve 4.7 ağırlıklı ortalama ile yasal boşlukları rekabeti olumsuz etkileyen en önemli faktör olarak görmektedirler. Bunu sırayla, yasaların uygulanamaması, fiyat istikrarsızlığı, rakip işletmelerin yaklaşımları ve kamu kurumlarının tarafsız olmaması izlemektedir. Tablo 12'de diğer başlığı altında görülen birinci derece olumsuz faktör ise, ihale şartname-leridir.

Reklam ve tanıtım ise, rekabet üstünlüğünün sağlanmasında en zayıf faktör olarak görülmektedir. Bunun nedeninin, en-

düstriyel yiyecek-içecek işletmelerinde müşterilerin kurumsal müşterilerden oluşmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Tablo 8: Karlılığı Arttırmada Alınan Önlemler ve Ağırlıklı Ortalaması

Önlemler	Fr.	Ağr. Ort.
Hammadde Maly. Azaltma	8	7.37
İşçilik Maly. lerini Azaltma	4	3.75
GÜG Azaltma	8	4.87
Fiyat Arttırma	4	3.75
Mevcut Pazarı Geliştirme	9	6.88
Yeni Pazarlar Bulma	7	5.57
Kaliteyi Arttırma	6	4
Teknolojik Yenilik Yapma	7	4.42

Tablo 8 incelendiğinde, karlılığı arttırmada alınan en önemli önlemin 8 üzerinden 10 frekans ve 7.37 ağırlıklı ortalama ile hammadde maliyetlerini azaltma olduğu görülmektedir. Daha sonra sırası ile bunu, 6.88 ile mevcut pazarı geliştirme, 5.57 ile yeni pazar bulma, 4.87 ile genel üretim giderlerini azaltma ve 4.42 ile teknolojik yenilikler yapma izlemektedir.

Frekans sayıları ve ağırlıklı ortalamalar dikkate alındığında, karlılığı arttırmada en az önem verilen önlemlerin, kaliteyi

arttırma, fiyatı arttırma ve işçilik maliyetlerini azaltma olduğu görülmektedir. Son üç unsurun karlılığı arttırmada en az kullanılan araçlar olması oldukça dikkat çekicidir. Bu durum, piyasada endüstriyel yiyecek-içecek işletmelerinin kalite ve fiyat üzerinde etkili olamadıklarını göstermektedir. Diğer bir deyişle, endüstriyel yiyecek-içecek piyasasında fiyat, tam rekabet piyasasında olduğu gibi, bu işletmeler için veri fiyata benzemektedir.

Tablo 9: İşletmelerde Satış Karlılığı

İşl. No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satış Kar. (%)	2.5	10	7	15	20	15	10	40	15	10

Araştırma kapsamına alınan endüstriyel yiyecek-içecek işletmelerinin ortalama satış karlılığı %14.45'dir. Ancak, işletmelerden birinin verisi çok yüksek, diğerinki de çok düşük olduğu için, bu iki işletmenin verileri fazla inandırıcı görülmemektedir. Bu iki işletmenin verileri

analiz dışı bırakıldığında, işletmelerin ortalama satış karlılığı %12.75'dir.

Araştırılan işletmelerde hammadde maliyetlerinin %56 ile toplam üretim maliyetlerinin büyük çoğunluğunu oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Daha sonra sıra ile yaklaşık %29 ile direkt işçilik, %15 ile genel üretim giderleri yer almaktadır.

Tablo 10: Hammadde Maliyetlerini Düşürmek İçin Alınan Önlemler ve Ağırlıklı Ortalaması

Önlemler	Fr.	Ağr. Ort.
Kaliteden Taviz Vermek	2	1
Kitle Alımı Yapmak	8	3.8
Mevsimlik Mönülere Yönelmek	7	4.5
Peşin Alımla İskonto Yaptırmak	9	4.1
Ham. Kaynak. Doğru Büyüme	5	4.4
Doğrudan Tedarik	9	5.2

Tablo 12'ye bakıldığında 6 önem derecesi üzerinden 9 frekans ve 5.2 ağırlıklı ortalama ile doğrudan tedarikin hammadde maliyetlerini düşüren en önemli araç olduğu görülmektedir. Bunu sırayla, hammadde kaynaklarına doğru büyüme, mevsimlik mönülere yönelme, peşin alımlarda iskontodan yararlanma ve kitle alımları izlemektedir.

Ayrıca, çok kullanılmamakla beraber kaliteden taviz vererek hammadde maliyetlerinin düşürülmesi yoluna gidildiği de görülmektedir. Diğer taraftan, araştırmamızda bir işletmenin de hammadde maliyetlerini düşürmek için, alımlarda uygulanan vade farkından dolayı vade kısaltma yoluna gittiği de ortaya çıkartılmıştır.

Tablo 11: İşçilik Maliyetlerini Düşürmek İçin Alınan Önlemler ve Ağırlıklı Ortalaması

Önlemler	Fr.	Ağr. Ort.
Ücretleri Düşürmek	2	4
Çalışma Temposunu Arttırmak	6	5.1
Teknolojiden Yararlanmak	8	5.2
Az İşçilik Gerektiren Mönülere Yönelmek	5	4
Ücretli Mesai Yaptırmak	4	5
Geçici İşgören Çalıştırmak	2	1.5

İşçilik maliyetlerinin düşürülmesinde 8 frekans ve 5.2 önem derecesiyle en çok teknolojiden yararlandığı, 5.1 ile çalışma temposunun arttırıldığı ve 5 önem derecesiyle de ücretli mesai yaptırıldığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, araştırmamızda üç iş-

letme, rakiplerinin sigortasız ve eksik sigortalı işçi çalıştırarak işçilik maliyetlerini düşürdüklerini beyan etmiştir. Ancak, ankette sigortasız işçi çalıştırdığını beyan eden işletme bulunmamaktadır.

Tablo 12: Genel Üretim Giderlerini Düşürmek İçin Alınan Önlemler ve Ağırlıklı Ortalaması

Önlemler	Fr.	Ağr. Ort.
Belli Yerde Daha Fazla İş Alma	9	3.7
Üretim-Dağıtım Mesafe Yakınlığı	8	3.2
Dıştan Alınan Hizmetleri Azaltma	3	1.3
Ucuz Enerji Kullanma	4	2.2

Tablo 12'ye bakıldığında, işletmelerin genel üretim giderlerini azaltmak için en çok 4 önem derecesi üzerinden 9 frekans ve 3.7 ile belli bir yerde iş alma yoluna gittikleri ortaya çıkmıştır. Daha sonra sırasıyla, 3.2 ile mesafe yakınlığına dikkat ettikleri, 2.2 ile ucuz enerji kullanımı ve son olarak 1.3 ile dışsal hizmetleri azaltma yoluna gittikleri görülmektedir.

Tablo 13'e bakıldığında, ürün tasarımında en fazla dikkate alınan kriterin 8

üzerinden 7 frekans ve 6.1 önem derecesi ile hem maliyetleri düşürme ve hem de müşterilere en fazla fayda sağlama stratejisinin olduğu görülmektedir. Bunu daha sonra sırayla, 5.8 önem derecesi ile hedef kara yönelik maliyet düşürme ve pazar payını arttırma stratejisinin, 5.6 ile üretimde en az kaynak ve zaman kullanımı stratejisinin izlediği görülmektedir.

Tablo 13: Ürün Tasarımında Dikkate Alınan Kriterler ve Ağırlıklı Ortalaması

Önlemler	Fr.	Ağr. Ort.
Hedef Kara Yönelik	8	5.8
Mönü Hz. Sürecini Dikkate Alma	5	2.4
En az Kay. Ve Zaman Kullanımı	8	5.6
Üretim Sürecini Geliştirme	7	4.5
Katılımcılıkla Maliyet Azaltma ve Kalite Arttırma	7	4.1
Katılımcılık Müşteri İst. Karşılama	8	5.3
Tasarımda Seçenek Oluşturma	7	4.7
Maly. Düş. Ve Müşteri Faydası Sağ.	7	6.1

Araştırmada, araştırma kapsamına alınan işletmelerin mönü geliştirme ve ürün tasarımı çalışmaları yapıp yapmadığı da öğrenilmek istenmiştir. Elde edilen bulgulardan, işletmelerin %80'nin mönü geliştirme ve ürün tasarımı çalışmaları yaptığı, %20'sinin ise yapmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak, bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde ürün tasarımında dikkate alınan kriterlerle tutarlı yanıt veren sadece üç işletmenin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Bu üç işletmenin sırayla; birinin işleri pratikleştirme çalışmaları yaptığı, diğerinin daha ucuza üretmeye yönelik çalışmalar yaptığı ve bir diğerinin de çalışanların katılımı ile yeni mönüler geliştirmeye çalıştığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada işletmelerin hedeflenen ve gerçekleşen maliyetlerin kıyaslayıp kıyaslamadıkları ve eğer kıyaslıyorlarsa ne gibi önlemler aldıkları da sorgulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, işletmelerin yaklaşık %89'unun hedeflenen maliyetlerle gerçekleşen maliyetleri karşılaştırdığı ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan tablo 16'dan da görülebileceği gibi, işletmelerin sapmaları önlemek için farklı önlemler aldığı ortaya çıkmıştır. İşletmelerden ikisinin hedeflerin revize edilmesine, ikisinin faaliyetlerin gözden geçirilmesine, birinin muadil mal-larda ikameye, birinin israf önlemeye, birinin teknolojik yenilik ve işgören verimliliğinin arttırılmasına ve birinin de satın alma kontrollerinin arttırılmasına odaklandığı görülmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerden altısının, kaliteli hizmet üretmek için rekabet üstünlüğü sağladıkları ortaya çıkmıştır. İki işletme hızlı büyüme ve çok iş alma olanaklarının, iki işletme yasalara uygun iş yapmanın ve bir işletme de kalifiye işgören çalıştırmanın işletmeleri için rekabet üstünlüğü sağladığını ileri sürmektedir. Rekabette eksikliklerinin ne olduğu sorusuna verilen yanıtlar ise, tamamen birbirinden farklıdır. İşletmelerin beşi, yüksek fiyat, aşırı büyüme ve iş hacminin yetersizliği ile pazarlama ve finansman sorunlarının kendileri için sıkıntı yarattığını belirtmiştir. İki işletme ise, kamu ihalelerinde zorlanmayı ve rakiplerin kayıt dışı çalışmasını rekabet sorunu olarak görmektedir.

Araştırmada işletmelerin müşteri şikayetlerini gidermek için ne gibi önlemler aldıkları da anlaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulardan, işletmeler müşteri şikayetlerini gidermeye çalıştıklarında, maliyetlerin arttığı ortaya çıkmıştır. Bu yönde açıklama yapan işletme sayısı altıdır. Bir işletmede ise, müşteri şikayetleri öğrenilse bile önlem alınmamaktadır. Bir diğerinde ise, dağıtım sorunlarını gidermek için müşteriden servis elamanı desteği alındığını ve bu desteğin maliyetleri %10 azalttığı ileri sürülmektedir. Müşteri şikayetlerinin ise, yüz yüze görüşme ya da anket yoluyla öğrenildiği ortaya çıkmıştır.

Kamuya iş yapan işletmelerin alacaklarını bir ay içinde tahsil ettikleri görülmektedir. Özel sektörle çalışan iki işletmeden biri, alacaklarını altı ayda, diğeri de bir buçuk ayda tahsil edebilmektedir. Bu yöndeki soruya yanıt vermeyen işletme sayısı ise, ikidir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerden % 20'si sektörün geleceğini çok iyi, %60'ı iyi, %10'unu orta ve %10'unu da kötü görmektedir. Genel toplamda ise, sektörün geleceğini parlak görenlerin oranı %90'dır.

Sektörün geleceği ile ilgili beklentileri iyi olan işletmelerden biri sektörün geleceğini parlak görürken, kaliteli hizmet sunan işletmelerin maliyetleri yükseldiği için fiyatları yükseltmek zorunda kaldığını ve bu durumun pazar paylarını daralttığını ileri sürmüştür. Sektörün geleceğini iyi gören bir diğer işletmede, sektörün gelecekte sanayileşerek güçleneceğini belirtmiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Endüstriyel yiyecek işletmelerinin ülkemizdeki gelişimi henüz yenidir. Nitekim çalışmamızda, araştırma kapsamına alınan işletmelerin ortalama faaliyet sürelerinin dokuz yılın altında olduğu görülmüştür. Bu işletmeler, büyük çoğunlukla yıl boyu faaliyet göstermekte olup, bir çoğunun diğer sektörlerde de yatırımları bulunmaktadır.

Maliyetleri düşürmek amacıyla, endüstriyel yiyecek işletmeleri genellikle, belli bir yerde birden fazla iş alma yoluna gitmektedirler. Bu işletmelerin kapasite kullanım oranları, %70'dir ve müşterileri de ağırlıklı olarak kamu sektörüdür. Ayrıca, bu işletmeler çoğunlukla ihale ve pazarlık usulü ile iş almaktadırlar.

Endüstriyel yiyecek işletmelerinin aldıkları müşteri şikayetleri daha çok yemek miktarı, yemek çeşidi ve yemeklerin tadında yoğunlaşmaktadır. Diğer taraftan, işletmelerde rekabet ve maliyet fiyatı etkileyen en önemli faktörlerden kabul edilmekte olup, sektördeki rekabet de çok güçlü görülmektedir. Personel sorunu ise, bu işletmelerde yaşanan en önemli işletme sorunudur.

Sektörde rekabeti olumsuz etkileyen en önemli faktörler ise, önem sırasına göre yasal boşluklar, yasaların uygulanmaması, fiyat istikrarsızlığı ve rakiplerin yaklaşımlarıdır. Endüstriyel yiyecek işletmelerinde yemek kalitesi, satın alma üstünlüğü ve

piyasa itibarı da rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli faktörlerdir.

İşletmelerin karlılığı arttırmak için, başvurdukları yollardan en önemlileri hammadde maliyetlerini azaltmak ve mevcut pazarı geliştirmektir. Fakat, karlılığı arttırmak için, kaliteyi arttırmak, fiyatı arttırmak ve işçilik maliyetlerini azaltma bir araç olarak düşünülmemektedir.

Endüstriyel yiyecek işletmelerinde satış karlılığı ortalama %12.5'dir. Bu işletmelerde toplam maliyetlerin %55'i hammadde, %30'u işçilik ve %15'i de genel üretim giderlerinden oluşmaktadır. Bu işletmelerin en çok kullandığı maliyet düşürme yöntemleri, hammadde maliyetleri için doğrudan tedarik, işçilik maliyetleri için teknolojik yenilikler ve genel üretim giderleri için de belli bir yerde daha çok iş almadır.

İşletmeler ürün tasarımında en çok, hem maliyetleri düşürme hem de müşterilere en fazla faydayı sağlama stratejisini benimsemektedirler. Ayrıca, işletmelerin %80'i mönü geliştirme ve ürün tasarımı çalışmaları yapmaktadırlar. Bu çalışmalar, iş basitleştirme ve daha ucuza üretme faaliyetlerinde odaklanmaktadır.

İşletmelerin büyük çoğunluğu, hedeflenen maliyetlerle gerçekleşen maliyetleri karşılamamaktadırlar. Ortaya çıkan sapsmalar konusunda, farklı önlemler alınmaktadır. Endüstriyel yiyecek işletmeleri kaliteli hizmeti ise, rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsur olarak görmektedirler.

İşletmeler, müşteri şikayetlerini gidermek için alınan önlemlerin maliyetleri arttırdığını düşünmektedirler. Bu nedenle, bazı işletmeler maliyetler arttığı gerekçeyle şikayetlerin giderilmesi konusunda isteksiz görünmektedirler. Endüstriyel yiyecek işletmelerinin alacaklarını tahsil etmede fazla sorun yaşamadıkları ortaya çıkmıştır. Son olarak, araştırmamızda iş-

letmelerin %90'ının sektörün geleceğini parlak gördüğü belirlenmiştir.

Kaynaklar

AKTAŞ, Ahmet, Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Eren Ofset, Antalya, 1995.

ARAS, Haşim, Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Devran Matbaası, Ankara, 1993.

CAN, Vecdi, "Hedef Maliyetleme", Muhasebe ve Denetime Bakış, Mayıs 2001.

COHEN, Lou, Quality Function Deployment, How to Make QFD Work For You, Addison Wesley, Reading MA, 1995.

ÇAKICI, Cemal, "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Uygulaması ve Muhasebeleştirilmesi", MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 12, Ekim 2001.

EFİL, İsmail, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995. Ekim 2001.

ERGUN, Ülkü, "Ürünün Tasarım Aşamasında Uygulanan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri", Muhasebe ve Denetime Bakış, Şubat 2002.

GRUNERT, K. Klaus, JEPPSEN, Lisbeth F., JESPERSEN, Kristina R., SONNE, Anne M., HANSEN, Karen, TRONDSEN, Torbjorn, YOUNG, James A., "Market Orientation of Value Chains: A Conceptual Framework Based On Four Case Studies From The Food Industry", European Journal Of Marketing, Volume 39, Number 5/6, 2005, p. 428. Issue 3, August 2005.

İŞLEYEN, Aykut, "Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi", MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 9, Ocak 2001.

KARCIOĞLU, Reşat, DURSUN, Adem, "Tam Zamanında Satın Alma Uygulamasının Satın Alma ve Ödeme Döngüsü Denetimi Üzerine Etkileri", Muhasebe ve Denetime Bakış,

KARCIOĞLU, Reşat, Stratejik Maliyet Yönetimi, Aktif Yayınevi, İstanbul 2000, s.187.

KENYON, Julie, VAKOLA, Maria, "Customer Relationship Management: A Viable Strategy For The Retail Industry", International Journal of Organization Theory and Behavior, Boca Raton: Fall 2003; Volume 6, Issue 3.

SCHOLL, Armin, MANTHEY, Laura, HELM, Roland, STEİNER, Michael, "Solving Multiattribute Design Problems With Analytic Hierarchy Process and Conjoint Analysis: An Empirical Comparison", European Journal of Operational Research, Volume 164,

YILMAZ, Yaşar, Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü: Maliyet ve Satışların Analizi, Detay Yayıncılık, 3.b., Ankara, 2007.

YÜKÇÜ, Süleyman, "Maliyet Düşürmede Sistemik Yaklaşımlar", Muhasebe ve Denetime Bakış, Ekim 2000.