

Gönderim Tarihi: 12.06.2015 Kabul Tarihi: 21.10.2015

YİYECEK - İÇECEK MALİYET KONTROLÜ: BATI KARADENİZ BÖLGESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Halim AKBULUT*
Filiz ARSLAN**

FOOD AND BEVERAGES COST CONTROL: A STUDY ABOUT HOTEL ESTABLISHMENTS IN WESTERN BLACK SEA REGION

Öz

Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin önemli bir gelir kaynağı olan yiyecek-ıçecek faaliyetlerinin maliyetlerini azaltmak ve böylece işletmelerin karını artırmak için etkili bir yiyecek-ıçecek maliyet kontrol yöntemi uygulanmalıdır. Bu çalışmanın amacı, Batı Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinde yiyecek-ıçecek maliyet kontrolü konusunda yapılan uygulamaları ve kullanılan prosedürleri tespit etmektir. Bu araştırmanın diğer bir amacı da konaklama işletmeleri yöneticilerinin yiyecek-ıçecek maliyetlerini kontrol etme hakkındaki düşüncelerini ortaya koymak ve maliyetleri kontrol etmenin önemini vurgulamaktır. Batı Karadeniz bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan ve konusunun uzmanı olan yönetici personel ile yapılan anket ile konu hakkında görüş niteliğinde veriler toplanmıştır. Veriler frekans analiziyle ve farklılıklara yönelik istatistiksel testler yoluyla incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların %100'ü uygulanan yiyecek-ıçecek maliyet kontrol yönteminin maliyetleri azaltıcı yönde etkide bulduklarını düşünmektedir.

Anahtar Kelimeler: Maliyet Kontrolü, Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrolü, Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Süreci, Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri

* Yrd.Doç.Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: akbulut.halim@gmail.com

** Öğr.Gör., Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak Meslek Yüksekokulu, e-posta: filizarslan.tr@hotmail.com

Abstract

An effective food and beverages cost control method should be applied to reduce the food and beverages costs, which is an important revenue source of hotel establishments operating in tourism sector, and increase the profit of the company. The aim of this study is to define the applications and procedures using for cost control of the hotel establishments operating in Western Black Sea Region. Another aim of this study is to reveal the opinions of hotel managers about controlling food and beverages costs, and to emphasize the importance of cost controlling.

The data as opinions about the subject was collected by survey which is made by managers that are expert in their subjects, working in hotels operating in Western Black Sea region. The data was analyzed by frequency analysis and statistical tests of mean difference. According to the results 100% of attendants think applied food and beverages cost control method cause a cost reducing effect.

Keywords: Cost Control, Food and Beverage Cost Control, Food and Beverage Cost Control Process, Food and Beverage Cost Control Methods

1. Giriş

Otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra en önemli gelir grubunu yiyecek- içecek gelirleri oluşturmaktadır. Yiyecek-içecek departmanı otel işletmeleri için önemli bir gelir kaynağı olmakla birlikte aynı zamanda önemli bir maliyet kalemidir.

Turizm sektöründe önemli bir yer tutan otel işletmelerinin değişen çevresel koşullar ve her geçen gün artan rekabet ortamında kar elde edip, sürekliliğini sağlayabilmesi gerekliliği giderek önem kazanmıştır. Bunu sağlamanın başlıca yollarından biri de yiyecek-içecek maliyet kontrol etkinliğini sağlamaktır. Etkin bir maliyet kontrolünün yapılabilmesi yiyecek-içecek maliyet kontrol sürecinin ve maliyet kontrol noktalarının dikkatli bir şekilde izlenmesini gerektirmektedir.

Genel olarak maliyet kontrolü, yöneticiler tarafından maliyetleri belirlemek ve aşırı maliyetlerden kaçınmak için kullanılmaktadır. Maliyet kontrolü bir süreç olarak satın alma, depolama, birimlere gönderme, yiyecek-içeceği satış için hazırlama ve bu işlerden sorumlu personelin eğitimi ve mesailerin ayarlanması şeklindeki her bir adımı kapsamaktadır. Maliyet kontrolü, gerçekleşen ile gerçekleşmesi gereken maliyetleri karşılaştırarak işletmenin hesap verebilirliğini sağlamakta ve karlılığın bu yolla artırılmasına yönelik gerekli tedbirleri şirket yönetimine sunmak doğrultusunda önemli bir görevi yerine getirmektedir (Koroğlu vd. 2011: 35). Bu çalışmanın amacı, Batı Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren

otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolü konusunda yapılan uygulamaları ve kullanılan prosedürleri tespit etmektir. Bu araştırmanın diğer bir amacı da konaklama işletmeleri yöneticilerinin yiyecek-içecek maliyetlerini kontrol etme hakkındaki düşüncelerini ortaya koymak ve maliyetleri kontrol etmenin önemini vurgulamaktır.

Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışmada öncelikle Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Yiyecek- İçecek Maliyet Kontrol Süreci, Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemleri, İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri kavramsal çerçevede ortaya konulup ve çalışmaya dayanak oluşturan birçok çalışma literatür taraması başlığında özetlenmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında ise çalışmanın amacı doğrultusunda Batı Karadeniz Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde uygulanan anket çalışmasına yönelik elde edilen veriler sunulacak ve sonuçlar tartışılacaktır.

2. Literatür Taraması

Literatür doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde, uygulanan maliyet kontrol sistemleri ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

Yılmaz (1997) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışması, Türkiye’deki 5 yıldızlı otel ve 1. sınıf tatil köylerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolünün amaca uygun şekilde yapılıp yapılmadığının, maliyet ve satışlara ilişkin analizlerde hangi araçları kullandıklarının tespitine yöneliktir. Bu doğrultuda çalışma 20 adet beş yıldızlı otel ve 20 adet birinci sınıf tatil köyünde gerçekleştirilmiş ve konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolü bir süreç çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırmada anket, gözlem ve inceleme sonucunda öne çıkan bulgular: Araştırma yapılan tüm işletmelerde bilgisayar kullanımı yaygın olmakla birlikte, bilgisayarın tüm fonksiyonlarından yararlanılmamaktadır; Menü planlaması ve fiyatlandırma konusunda işletmelerin altyapı olanakları bulunmakla birlikte bu olanaklar yeterince uygulama alanına yansıtılmamaktadır; otel işletmelerinde ayrıntılı, tatil köylerinde basit maliyet kontrol yöntemi uygulaması işletmecilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Angay Kutluk (2003) Kemer, Tekirova, Belek, Side ve Alanya ilçelerinde bulunan 33 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi ile tatil köylerinde yiyecek ve içeceklerin fiyatlaması ve yiyecek ve içeceklerde uygulanan maliyet kontrol sistemleri ile ilgili bir araştırma gerçekleştirmiştir. Anket

yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, veriler derecelendirilmiş ve 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada maliyet kontrol sistemleri ve fiyatlamayı etkileyen değişkenler, verilen önem derecesine göre ölçülmüştür. Bu çalışmada; işletmelerin maliyet kontrol sistemlerinden genellikle %51,5 aylık basit maliyet kontrol sistemini; %33,3 günlük basit maliyet kontrol sistemini, %7,48'i ise diğer maliyet kontrol sistemlerini uyguladıkları saptanmıştır.

Çiftçi ve Köroğlu (2008) Marmaris'in tüm köy ve beldelerinde bulunan otel işletmelerinde, uygulanan maliyet kontrol sistemleri ile ilgili bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, Marmaris'te bulunan turizm işletme belgeli ve belediye belgeli toplam 740 adet konaklama işletmesinden 165 adedi ile yüz yüze görüşülerek, anket uygulanmış ve tüm işletmelerden yanıt alınmıştır. Elde edilen verileri değerlendirmek için frekans dağılımı ki-kare testi ve t testi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Ankete katılan konaklama işletmelerinin % 3,6'sı 5 yıldızlı, %11,5'i 4 yıldızlı, %26,1'i 3 yıldızlı ve %58,8'i ise diğer konaklama işletmelerinden (Tatil köyleri, 2 yıldızlı oteller ve apart oteller) oluşmaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre işletmelerin %70,9'u basit maliyet kontrol sistemi, %10,9'u ayrıntılı maliyet kontrol sistemini ve %18,2'si ise standart maliyet kontrol sistemini uyguladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca konaklama işletmelerinin %53,9'u uyguladıkları yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemlerinin maliyetlerini azaltıcı yönde etkiye sahip olduğuna inanmakta, %38,2'si bu konuyla ilgili fikri olmayıp, %7,9'u ise maliyetleri azaltıcı yönde bir etkiye sahip olduğuna inanmamaktadır.

Çam (2009) Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolü konusundaki uygulamaları ve kullanılan prosedürleri tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasının, diğer bir amacı da bu bölgedeki konaklama işletmelerinin yöneticilerinin yiyecek-içecek maliyet kontrolü hakkındaki düşüncelerini belirlemektir. Çalışma kapsamında tesadüfi yöntemle seçilen örnekleme Antalya, Muğla, Mersin ve Hatay'da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı 90 adet konaklama işletmesi oluşturmaktadır. Çalışmadan elde edilen öncelikli verilere göre standardizasyonun ve yiyecek-içecek maliyet kontrolünün diğer departman maliyetlerinden daha önemli olduğu saptanmıştır. Ayrıca, konaklama işletmelerinin tamamına yakını maliyetleri kontrol ederken bilgisayarlı sistemi kullanmakta oldukları belirlenmiştir.

Erdinç (2009) Akdeniz bölgesinde faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı bir otel işletmesinde kullanılan maliyet kontrol sistemlerini araştırmıştır.

Uygulama yapılan işletmede satışlar her şey dâhil ve yarım pansiyon şeklinde gerçekleştirilmektedir. İşletme, her şey dâhil satışları için; basit maliyet kontrolü sistemini kullanırken; yarım pansiyon satışlarda ise Harris, Kerr ve Forster maliyet kontrol sistemini kullandığı görülmüştür.

Köroğlu vd. (2011) Marmaris'te faaliyet gösteren otel işletmelerinde maliyet kontrolü ile sağlanabilecek rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bunun için otel işletmelerinin muhasebe bölümlerinde çalışanlara anket uygulaması yapılmış olup, elde edilen verilerin değerlendirilmesinde Ki-Kare, Frekans tablosu ve t-testi analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre otellerin yıldız sayıları arttıkça kullandıkları yiyecek-içecek maliyet ve işçilik maliyet kontrol yöntemlerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 2 ve 3 yıldızlı otel işletmelerinin çoğunun maliyet kontrolüne gereken önemi vermemesi, maliyetlerini diğer işletmelerle kıyaslamaması vb. nedenlerle rekabette geri kaldıkları tespit edilmiştir.

Dönmez vd. (2011) Antalya bölgesindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde, yiyecek-içecek maliyet kontrol sistemleri ve fiyatlama konusunu araştırmışlardır. Araştırmanın ana kütesini 196 adet 5 yıldızlı otel ve 1.sınıf tatil köyü oluşturmaktadır. Çalışma, anket kullanılarak yapılmış ve elde edilen veriler SPSS paket programı aracılığı ile analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre işletmelerin büyük bir çoğunluğunun yiyecek maliyetlerinin kontrolünde aylık basit maliyet kontrol sistemini, içecek maliyetlerinin kontrolünde ise standart maliyet kontrol sistemini kullandıkları görülmüştür. Ayrıca genel fiyatlama yaklaşımı olarak kâra dayalı fiyatlama yaklaşımının, oda fiyatlarının belirlenmesinde ise gelir-gider tahminlemesi yönteminin daha yoğun olarak kullanıldığı saptanmıştır.

Akın & Akın (2013) gerçekleştirdiği çalışmanın temel amacı; Gaziantep'te bulunan turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan maliyet kontrol yöntemlerini tespit etmek ve bu işletmelerin maliyet kontrolü ile ilgili mevcut durumlarını saptamaktır. Yüz yüze görüşme tekniğiyle anket verileri elde edilmiştir. Elde edilen bu verileri kullanılarak, frekans dağılımları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; araştırmaya katılan işletme sahipleri ve yöneticilerinin genellikle işletmelerinde ayrıntılı maliyet kontrol sistemini uyguladıkları saptanmıştır.

Bulut (2014) tarafından gerçekleştirilen tez çalışmasında Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarının maliyet kontrol süreci incelenmiştir. Verilerin

toplanmasında anket tekniği kullanılmış olup, verilerin analizinde ise SPSS 17,0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda frekans, ki kare, çapraz test gibi istatistiksel analizler yapılmıştır. Ankara’da bulunan 51 otelde yapılan çalışmada 23 otel standart maliyet kontrol yöntemini, 21 otel basit maliyet kontrol yöntemini, 4 tanesi ayrıntılı maliyet kontrol yöntemini ve 3 tanesi de kendilerine özgü yöntem geliştirdikleri tespit edilmiştir. Araştırmada 16 adet beş yıldızlı otel katılmıştır ve 14 tanesi standart maliyet kontrol yöntemini uygularken sadece 2 tanesi basit maliyet kontrol yöntemini uygulamaktadır. Dört yıldızlı oteller ise 35 otelden 19 tanesi basit maliyet kontrol yöntemini ve 9 tanesi standart maliyet kontrol yöntemini uygulamaktadır. Organizasyon yapısı itibariyle daha büyük otellerin maliyet yönetimi daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle maliyet kontrol yöntemleri daha sistematik olarak kontrol etmeleri kaçınılmaz olmuştur.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü

En geniş anlamı ile maliyet (cost); bir amaca ulaşmak için katlanılan fedakrlıkların toplamıdır (Yılmaz 1997: 28). Maliyet kontrolü kavramını ise; hedeflenen kalitede üretim yapabilmek için gerekli miktarın üzerinde girdi kullanılmasının önlenmesi olarak tanımlayabiliriz (am 2009: 503). Farklı bir değişle günümüzde artan rekabet koşulları altında işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri satış artırıcı nlem ve politikalarla birlikte, maliyetleri kontrol altına alarak birim maliyetleri asgariye indirmekle mümkün olmaktadır (Yılmaz 1997: 40).

Maliyet kontrolünde temel amaç; maliyetlerle ilgili tüm alanlarda yönetim gücü vasıtasıyla aşırı yiyecek içecek ve işgücü maliyetlerini ortadan kaldırmaktır. Bunun yanı sıra, gelir ve giderlerin analiz edilmesi, standartların belirlenmesi ve korunması, fiyatlamaya temel oluşturması, israfların önlenmesi, alınmaların önlenmesi ve yönetimin bilgilendirilmesi de yiyecek içecek maliyet kontrolünün önemli amalarındanadır (Akın & Akın 2013: 4; Erdiç 2009: 314). Maliyet kontrolü işletmenin şu an ki durumu, olması gerekenle veya geçmiş verilerle karşılaştırarak yapılmalıdır. Çünkü maliyetlerin işletmede üstünlük olarak kullanılması ancak maliyetlerin doğru saptanması ve uygun şekilde kontrol edilmesiyle mümkün olmaktadır (Bulut 2014: 10).

Yiyecek-İçecek departman maliyetini oluşturan harcamalar dört kategoriye ayrılır. Bunlar; yiyecek maliyetleri, içecek maliyetleri, personel

maliyetleri ve diğer maliyetler olarak sıralanabilir (Miller vd. 2002: 7). Yiyecek-içecek maliyet kontrolü, en düşük maliyet ile yiyecek-içecek faaliyetlerinden tatmin edici kârı sağlayabilmek için yapılan düzenlemelere denmektedir (Köroğlu vd. 2011: 36). Otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyetlerinin eğilimini ölçebilmek, bu yöndeki gelişmeleri takip edebilmek, maliyetlerin önceden saptanan ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalıp kalmadığını tespit edebilmek için yiyecek-içecek maliyet kontrolüne gerek duyulmaktadır (Yılmaz 2005: 147). Başka bir deyişle yiyecek-içecek kontrolü, ağırlama hizmet işletmelerinde yeme-içme faaliyetlerinde gelirlerin ve maliyetlerinin belirlenmesini sağlayan yol gösterici çabalar olarak tanımlanabilir (Aktaş 2001: 135).

Yiyecek-İçecek kontrolü çok önemli bir konudur. Otellerde, toplam gelirin yaklaşık yarısını, restoranlarda ise asıl kısmını, hatta tek kaynağını yiyecek ve içecek satışları oluşturur (Koçak 2009: 30). Özellikle yiyecek-içecek maliyetlerinin büyük rakamlara ulaşması (toplam maliyetlerin %25-%45'i), gelirler açısından da işletmenin toplam kazançlarının yarısına yakınının yiyecek-içecek satışlarından sağlanması, yiyecek-içecek kontrolünün önemini arttırmaktadır. Yiyecek-içecek kontrolünde sürekli takip edilen bir süreç mevcuttur. Fakat bir zincirin halkaları gibi bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu halkaların birisinde meydana gelebilecek olan kaçak veya israf, kontrolün etkinliğini azaltacaktır (Doğdubay 2006: 17). Yiyecek içecek işletmelerinin ihtiyaç duyduğu malzemelerin alımında, maliyetin önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca işletmelerin satın alma, tesellüm, depolama, dağıtım standartlarında titiz davranılmasında ve satış fiyatlarının doğru olarak tespit edilmesinde maliyet önemlidir. Günümüzde yiyecek içecek işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi, maliyet kontrolünün etkinliği ile mümkün olabilmektedir (Akın & Akın 2013: 4).

Kontrol sisteminin etkinliği işletmenin büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Büyük zincir işletmelerin sağlıklı, detaylı ve güncel bilgilere olan gereksinimi oldukça fazladır. Bu nedenle bilgisayar kullanıcıları (Aktaş 2001: 135). Bir kontrol sisteminin sınırlamalarını netleştirmek önemlidir. Şöyle ki;

- a. Kontrol sistemi kendi başına sorunları önlemez veya tedavi etmez.
- b. Kontrol sisteminin fonksiyonunun etkinliğini sağlamak için yönetimin sürekli denetimine gerek vardır.
- c. Bilgiyi değerlendirmek ve buna göre hareket etmek için, kontrol sisteminin yönetim eylemine ihtiyacı vardır.

- d. Yiyecek içecek maliyet kontrolünün amaçlarını Şu Şekildedir: Gelir - Gider analizlerinin yapılması, standartların saptanması ve kullanılması, malzeme alınmasının önlenmesi, israfın önlenmesi ve yönetimin bilgilenmesi (Koçak 2009: 30; Aktaş 2001:135).

Yiyecek içecek kontrolü, diğer birçok endüstrideki malzemenin kontrolünden daha zordur. Yiyecek-İçecek kontrolünü zorlaŐtıran faktörler Şunlardır:

Ürünün bozulabilir olması: Çiğ de olsa piŐmiŐ de olsa yiyecek bozulabilir bir üründür ve sınırlı bir ömrü vardır. Dolayısıyla, malzemelerin, tahmin edilen talebe göre doğru nitelik ve nicelikte satın alınması ve doğru biçimde depolanması, iŐlenmesi gereklidir. İçecek konusunda bu durum daha kolaylaŐmaktadır.

İŞ hacminin tahmin edilememesi: Çoğu yiyecek-içecek işletmesinde satışların istikrarsızlığı tipik bir olgudur. İŞ hacminde günden güne hatta saatten saate deđiŐiklik görülür. Bu da satın alınacak ve hazırlanacak ürün miktarıyla personel konusunda sorun yaratır.

Menü karmaŐının tahmin edilememesi: Belirli bir pazarı tatmin edebilmek ve rekabet edebilmek için, müşteriye geniŐ bir menü seçeneği sunmak gereklidir. Bu nedenle yalnızca belirli bir zamandaki müşteri sayısını değil, bu müşterilerin seçimlerinin ne olabileceğini de tahmin etmek gerekir.

Yiyecek-içecek iŐlemlerinin kısa dönemler olması: Yiyecek-içecek iŐlemlerinin hızlı olması, kontrol için çok az zaman bırakır. Sipariş verilen malzemelerin bir gün içinde alınması, iŐlenmesi ve satılması çok olağandır. Bu nedenle büyük yiyecek-içecek işletmelerinde maliyet raporları günlük ya da en azından haftalık yapılır.

BölümleŐme: Birçok yiyecek-içecek işletmesinde farklı ürünler sunan ve farklı politikalarla çalışan birkaç üretim bölümü vardır. Her bir üretim ve satış faaliyeti için ayrı ticari sonuç üretebilmek gerekir (Koçak 2009: 31-32).

Yiyecek-içecek maliyet kontrolünde karŐılaŐılan sorunlar aşağıdaki Şekilde zetlenebilir (Dönmez vd. 2011: 204; Erdiç 2009: 315):

- Yiyecek-içecek satışlarının genellikle kk parçalar halinde yapılması. Örneğin bir Şişe rakının kadehler halinde satılması ya da yiyeceklerin porsiyonlar halinde satılması.
- Yiyecek-içecek stoklarının devir hızlarının yüksek olması bir başka sorundur. Satışların yoğunluğuna bağlı olarak işletmeye

giren yiyecek-içecek miktarında da artışlar olmaktadır. Bu girişler farklı miktar ve fiyatlarda olabilmektedir. Dönemler arası farklılaşma alış fiyatlarının takibini güçleştirmektedir.

- Yiyecek malzemelerinden birden çok yemeğin üretiminde yararlanılması, porsiyon maliyetlemesini güçleştirmektedir. Aynı durum kokteyller içerisine katılan farklı tür ve miktarlardaki içecekler için de geçerlidir.
- Maliyet kontrolünden sorumlu görevliler ile diğer personelin, maliyetleme, fiyatlandırma ve servis gibi hususlarda yeterince bilgiye sahip olmamaları, kontrolden beklenen verimin ve yararın alınmasını engellemektedir.
- Kullanılan maliyet kontrol sisteminin işletmenin yapı ve politikasına uymaması kontrolü anlamsız kılmaktadır.
- Yiyecek-içecek üretim ve servisini gerçekleştiren personelin dışında kalan çalışanlardan (restoran temizlik görevlisi gibi) ne ölçüde yararlandığının saptanması oldukça güç bir iştir.
- Ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik değişmelerdeki beklenmedik bir gelişme işletmenin maliyet kontrol sistemi üzerinde önemli bir sorun yaratabilmektedir. Enflasyonist baskı altındaki ülkelerde sürekli artan yiyecek-içecek maliyetleri yüzünden tutarlı bir maliyet kontrolü oluşturmak olanaksız hale gelmektedir.

3.2. Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Süreci

Yiyecek içecek işletmelerinde yiyecek içecek maliyet kontrolü, bir bütünlük arz eden bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir. Bu sürecin herhangi bir aşamasında küçük bir aksaklık olması, maliyet kontrolün etkinliğini azaltmakta, yapılan analizleri anlamsızlaştırmaktadır. Bu durum işletme yöneticilerinin yanlış kararlar almasına neden olmaktadır (Akın&Akın 2013: 5).

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyetlerinin belirlenmesini ve kontrolünü sağlayan yiyecek-içecek maliyet kontrolü; menü planlamasıyla başlamakta yiyecek – içecek kontrol süreçleri olan satın alma, tesellüm, depolama, depodan mal çıkarma (dağıtım), üretim kontrol fonksiyonlarının incelenmesi ile devam etmektedir. Menü planlaması ve yiyecek-içecek maliyet kontrol süreçleri tamamlandıktan sonra, maliyet kontrol noktaları üzerinde odaklanması gerekmektedir. Yiyecek-içecek

maliyet kontrol noktaları; standart satın alma şartları, standart reçeteler, standart verimler, standart porsiyon büyüklükleri ve standart porsiyon maliyetleri olarak sıralanabilir. Belirtilen kontrol noktaları ile yiyecek-içecek maliyet kontrolünün diğer süreçleriyle beraber yiyecek-içecek üretiminde belli standartlar belirlenip maliyetleri arttıran unsurlar minimum düzeye indirilebilmektedir (Koroğlu vd. 2011: 36).

Yukarıda da değinildiği gibi yiyecek içecek maliyet kontrol süreci yiyecek-içecek malzemelerini satın alması ile başlar ve bu malzemelerin üretilip, servis edildikten sonra tüketilmesi ile sona ermektedir. Bu çalışmada yiyecek maliyet kontrol süreci şu safhalarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar: Satın alma kontrolü, teslim alma kontrolü, depolama ve dağıtım kontrolü, stok kontrolü, üretim ve servis kontrolü, gelir kontrolü aşamalarıdır.

Satın Alma Kontrolü: Satın alma; işletmenin tedarik politikası doğrultusunda araştırma, seçme, satın alma, tesellüm, depolama ve son kullanımı ile ilgili tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir. Yiyecek-içecek maliyetinin kontrol altına alınması satın alma ile başlar (Bulut 2014: 28).

Satın alma çok önemlidir, çünkü her işletme, üretimi gerçekleştirmek için yiyecek, içecek ve diğer bazı malzemeleri satın almak zorundadır. Etkin bir satın alma sayesinde elde tutulan her para, işletmenin karına doğrudan etki eder. En iyi ekonomik sonuçlara ulaşabilmek için, yöneticilerin, en iyi satın alma programını uygulaması gerekir (Sökmen 2010: 216). Başka bir deyişle iyi bir yiyecek üretiminin gerçekleşmesi için verimli bir satın alma gerçekleştirilmelidir (Coltman 1991: 53). Satın alma, işletmelerin yiyecek ve içecek maliyet kontrollerinde en önemli maliyet kalemlerinden birisini oluşturmaktadır. Doğru ürünün, doğru yerden, doğru zamanda ve doğru fiyatla temin edilmesi amacını taşımaktadır (Doğdubay 2006: 49). Bunun için, satın alırken hesaplı, kaliteli ve güvenilir ürünler tercih edilmelidir. Satın alma işlemleri, sistemli bir şekilde yapılmalıdır. Az miktarda yiyecek malzemesi satın alınması, talebin tam olarak karşılanamamasından dolayı satışlardan elde edilecek gelirlerin azalmasına ayrıca müşteri kayıplarına sebep olabilir. Fazla malzeme alımları ise depolama maliyetlerini arttırabilir. Satın alma işlemi en uygun stok miktarı belirlendikten sonra gerçekleştirilmelidir (Çam 2009: 506). Özetle satın alma işleminin verimli olması; uygun kalitede ve ucuz malzeme alımına, optimum sipariş miktarına, optimum stok miktarına uyulması ile gerçekleşebilir (Yılmaz 1997: 66).

Satın alma yöntemleri ise üç başlık altında toplanabilir. Bu yöntemler şunlardır:

1. Kapalı Zarf Usulü: Satın alınacak malzeme ile ilgili ilanlar vasıtasıyla satıcılar haberdar edilir. Satıcılar satış tekliflerini kapalı zarf içinde ilgili işletmeye sunarlar ve bu zarflar daha sonra işletme içinde oluşturulan bir komisyon tarafından açılarak işletmenin şartnamesine en uygun teklifi veren satıcı işletmenin seçimi yapılır (Yılmaz 2005: 39).

2. Pazarlık Yöntemi: İhtiyaç duyulan malzemenin piyasada az olduğu durumlarda satıcı işletme ile pazarlık yapma esasına dayanır (Çam 2009: 507). Bu yönetime alım tutarı önceden belirlenen limitlerin altında bir alım yapılacaksa veya ihtiyaç duyulan malzeme çok az sayıda satıcı tarafından karşılanabildiğinde başvurulur (Yılmaz 1997: 60).

3. Piyasadan Teklif Alma Yöntemi: İhtiyaç duyulan malzemenin tespiti sonrası ilgili satıcılardan istenen malzemelerle ilgili teklif alma esasına dayanır (Çam 2009: 507). Piyasadan teklif alma yöntemi pazarlık usulü alım limitlerinin üzerinde bir alım yapılacağı zaman uygulanır. İstenilen malzemeye ilişkin piyasadan bizzat veya telefonla teklifler alınarak alım gerçekleştirilir (Yılmaz 1997: 60).

Teslim Alma Kontrolü: Satın alımı ve ödeme işlemi yapılan uygun miktardaki yiyecek-içecek malzemesinin kabul edilmesidir (Yılmaz 1997: 67). Teslim alma işlemi sırasında kontrol işlemi yapılması oldukça önemlidir (Coltman 1991: 63). Teslim alma kontrolü, teslim alınan malzemelerin sahip olduğu özelliklerinin kontrolünü kapsar. Ürünün niteliği, miktarı ve satın alma fiyatı değerlendirilmesi gereken özelliklerden birkaçıdır. Ölçüm, sayım, kalite, fiyat, üretim ve son kullanım tarihleri kontrolü yapılmadan kesinlikle malzeme teslim alımı yapılmamalıdır. Teslim alma işlemini gerçekleştirebilmesi için, işletmelerin yeterli teslim alma alanı ve bu iş için gerekli araç ve gereçlerin olması gerekmektedir. Aynı zamanda teslim alma alanı mutfak ve depolara yakın olması gerekmektedir (Bulut 2014: 36-37).

Uygun teslim alma, belirlenmiş prosedürleri uygulayan bilgili teslim alma personeli gerektirir. Gelen ürünleri teslim alan personel, öncelikle gelen ürünlerin istenen özellik ve standartlarda olup olmadığını kontrol etmeli, herhangi bir problem ortaya çıktığında nasıl çözümleneceğini bilmeli ve gerekli teslim alma raporlarının hazırlanmasını da içeren bütünlük içinde teslim alma işlemlerini gerçekleştirebilmelidir (Sökmen 2010: 218).

Depolama ve Dağıtım Kontrolü: Satın alınarak teslim alınan malzemeler üretim aşamasına gelinceye kadar uygun biçimde saklanmalıdır. Depolama, malların özelliklerinin uygun bir şekilde korunması anlamına gelir. (Bulut 2014: 41). Dağıtım kontrolü ise 'istenilen malın, istenilen miktarda, istenilen zamanda, istenilen yerde, en düşük maliyet ile hazır

bulundurulması ve hizmete sunulması' olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz 2005: 117). Diğer bir deyişle depolama ve dağıtımı; işletmenin üretim ihtiyaçlarını karşılamak, bozulma ve çalınmaları önlemek için gerekli tedbirleri almak, aşırı stok nedeniyle işletme sermayesinin gereksiz yere mala bağlanmasını veya yeterli stok yapılmaması sonucu müşteri şikâyetlerinin önlenmesine yönelik yapılan faaliyetler olarak tanımlanabilir (Yılmaz 1997: 75). Otel işletmelerinde depoların konumları ve özellikleri oldukça önem taşımaktadır.

Depolar, olabildiğince mutfağa ve teslim alma noktasına yakın olmalıdır. Bu durum, malzeme giriş çıkışlarında kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca, malzeme taşınması sırasında meydana gelebilecek kaza riskini de azaltır (Çam 2009: 508). Depoların tesellüm alanı ve mutfağa yakınlığı fireleri azaltma bakımından önemli olmakla birlikte yeterli olmaz. Bu nedenle depolarda havalandırma sistemi iyi olmalı, uygun sıcaklık ve rutubet ortamı oluşturulmalı, kolayca temizlenebilmeli, yeteri kadar raf olmalı ve raflar iş akışına uygun yerleştirilmelidir (Aktaş 2001: 169-171). Depolarda kötü yerleştirme, yanlış ısıda ve nem ortamında depolama, depolanmış olan malzemenin günlük olarak denetlenmemesi, hijyene önem verilmemesi, hırsızlık, periyodik envanter sayım kartlarının bulunmaması, fiziksel (sayılarak) ve sürekli(kayıtlara göre) envanter kayıtlarının yapılmaması, depoya giriş çıkış sorumluluğunun tek kişide toplanması gibi hataların yapılması, işletme maliyetlerinin artmasına neden olacaktır (Koçak 2009: 100). Malların depolama özelliklerinin yanında kayıtlara geçirilmesi de oldukça önemlidir. Bu nedenle işletmelerde depolama prosedürü ve depodan mal çıkışı ile ilgili olarak manuel veya bilgisayar sistemlerinden biri kullanılmalıdır (Aktaş 2001: 174). Günümüzde malzeme miktar ve fiyat kayıtları çoğunlukla bilgisayarlar aracılığıyla kontrol edilmektedir. Bilgisayarın kullanılmadığı durumlarda ambar stok kartı, göz kartı ve ambar envanter kartı kullanılmaktadır (Çam 2009: 508).

Depoların konumları, özellikleri, malzemelerin kayıtlara geçirilmesi önemi kadar bu malzemelerin departmanlardan gelen istekler doğrultusunda depodan çıkışları (dağıtımı) da iki noktada önemini korumaktadır. Bunlar (Aktaş 2001: 182):

- a. Depodan çıkan malların üretim merkezlerine kadar olan mesafede fiziksel kayıplara uğramadan ulaştırılması
- b. Çıkışı yapılan malzemenin maliyet tespitini kolaylaştırması bakımından fiyatlandırılmasıdır

Çabuk bozulan ürünler depodan çıkarıldığında hemen mutfağa gönderilir. Ancak dayanıklı malzemeler değişik tarihlerde satın alındıysa depodan çıkarılırken gerçek maliyetlerinin bilinmesi zordur. Bunun için varsayımaya dayalı aşağıdaki yöntemlerden biri uygulanır:

I) FİFO (First in firstout) -İlk Giren İlk Çıkar Yöntemi: Üretime gönderilecek malzemelerin depoya giriş sırasına göre çıktığını varsayan yöntemdir. Malzemelerin çıkışında ilk giren gruptan başlayarak en son giren gruba doğru bir sıranın izlenmesi ve maliyetlerin belirlenmesinin grupların birim fiyatlarına göre yapılması esasına dayanır. Genellikle enflasyonun olmadığı dönemlerde uygulanır.

II) LİFO (Last in firstout) -Son Giren İlk Çıkar Yöntemi: Üretime gönderilecek malzemelerin depoya son giren gruptaki malzemelerden başlayarak ilk giren gruba doğru çıkışının yapılması esasına dayanır. Bu malzemeler fiyatlandırılırken ilk önce son giren gruptaki ürünlerin birim fiyatı dikkate alınır. Çoğunlukla aşırı fiyat artışlarının yaşandığı dönemlerde uygulanır.

III) Ortalama Değerlendirme Yöntemi: Konaklama işletmelerinde belirli bir dönemde farklı fiyatlardan alınan ürünlerin maliyet toplamının alınan ürünlerin miktarlarına bölünmesi esasına dayanır. Ürünlerin fiyat değişimlerinden etkilenmesini azaltmak için başvuru bir yöntemdir.

IV) NİFO (Next in firstout) -İlk Gelecek İlk Çıkar Yöntemi: Depodan çıkarılan malzemelerin üretime gönderildiği anda geçerli olan fiyatların esas alınması esasına dayanan bir yöntemdir. Ani fiyat artışlarının olduğu zamanlarda uygulanır (Çam 2009: 509).

V) Standart Maliyet Yöntemi: Çıktısı yapılan malzemeler için geçmiş yıllardaki verilere dayanılarak bulunan istatistikî sonuçlarla elde edilen fiyatlar çıktı değerlendirilmesinde kullanılır.

VI) Belirli Partiler Yöntemi: Depodan çıkışı yapılan malzemelerin fiyatlandırılması depoya giriş fiyatı dikkate alınarak yapılır.

VII) En Yüksek Fiyat Yöntemi: Tüm depo girişleri içerisinde en yüksek fiyatlı malzeme girişi temel alınarak tüm çıktılar bu fiyata göre yapılır(Yılmaz 1997: 90-91).

Stok Kontrolü: Ağırlama hizmet işletmelerinde yiyecek maliyet kontrol süreci içinde satılan malın maliyetini doğru belirlemek için her ay sayım yapılır (Aktaş 2001: 177). Bu sayım sonuçları ile ambar kartlarındaki miktarlar aynı olması gerekir.

Stok kontrol işlemleriyle, stok miktarlarının hesaplanmasını, tüketilen yiyecek yüzdesinin belirlenmesini, kayıp ve çalınmaların önlenmesini ve stoktaki malzeme değerlerinin belirlenmesi sağlanır (Çam 2009: 508). Ayrıca stok kontrolüyle, yiyecek içecek işletmelerine finansal tablolarında yer alacak bazı bilgilerin aylık olarak sağlanması, stoktaki mevcut mal miktarlarının bilinmesi ve satın alma birimine yalnızca sipariş edilecek ürünün değil, ürünün miktarının da belirlenmesi gibi konularda bilgi sağlanır (Akın & Akın 2013: 5).

Üretim ve Servis Kontrolü: Temelde yiyecek üretim safhası diyebileceğimiz bu aşama, yiyeceklerin satın alınmasından müşterilere servisine kadar devam eden ve özellikle hazırlanmamış yiyecek, yarı hazırlanmış yiyecek veya hazırlanmış yiyecek faaliyet akışını ifade eder (Aktaş 2001: 193). Üretim ve servis kontrolü aşaması, menülerin sık sık değişmesi, menülerde kullanılan girdi çeşitlerinin çok fazla olması, müşterilerin zevk ve tercihlerinin tam olarak bilinmemesi ve imalat fazlalarının her zaman değerlendirilememesi gibi konular açısından diğer ayrıntılı bir çalışmayı gerektirir (Yılmaz 1997: 92). Bunların yanında, konukların tercih ettiği yiyecek içeceklerin adisyonlara yanlış yazılması veya yanlış getirilmesi, adisyonlarda yazanlar ile getirilenlerin farklı olması da maliyetleri arttıran diğer faktörlerdendir. Yiyecek içecek işletmeleri iyi bir üretim ile servis planlaması yaparak, bu ve benzeri olumsuzluklardan kaçınabilir (Akın & Akın 2013: 5-6). Üretim kontrolü esas itibarıyla 4 ana başlık altında incelenebilir. Bunlar (Yılmaz 1997: 92):

- a) Menü planlaması ve satış tahminlerinin yapılması,
- b) Mutfak deneyleri yapılarak standart ürün elde edilmesi,
- c) Standart reçetelerin kullanılması,
- d) Standart porsiyon büyüklüklerinin belirlenmesidir.

1. Menü Planlaması ve Satış Tahminlerinin Yapılması: Menü, bir yiyecek içecek işletmesinde satışa hazır ve satılabilecek yiyecek ve içeceklerin, belirli bir sıra dâhilinde servis edildiği ve birbiriyle uyumlu şekilde gösterildiği listelerdir (Baysal, 2009). Menü, yiyecek-içecek işletmelerinin pazarlama planının belirlenmesinde önemli bir unsurdur. Menüün planlanması ile hedef kitle, ödeyebilecekleri fiyat, potansiyel tüketici sayısı vb. hususlar daha belirginleşmiş olur. Yemek çeşitleri ve servis tipi menüyü etkilemektedir. Menüü planlarken de müşteri tercihleri ve malzeme sağlama olanakları ve fiyatları göz önünde bulundurulmalıdır. Planlanmış bir menü ile iş akışı daha sorunsuz yaşanacak, müşterilere

hizmet daha etkin sunulacak ve böylece işletmenin karlılığı artacaktır. Menü planlandıktan sonra yapılacak doğru bir tahmin, ihtiyaç duyulan malzeme miktarını belirleyecektir. Bu durum da satın alma işlemlerini hem hızlandıracak ve hem de hatasız yapılmasını sağlayacaktır (Çam 2009: 510).

2. Standart Ürün Elde Etme: İşletmeler, kalite ve miktar yönünden en uygun ürünü elde edebilmek için standart bir ürün elde etmek zorundadırlar (Çam 2009: 510).

3. Standart Reçetelerin Kullanılması: Standart reçete, herhangi bir yiyecek veya içecek kaleminin formülünü verir (Sökmen 2010: 223). Genellikle bir standart reçetede ürünün adı, porsiyon sayısı, porsiyon büyüklüğü, malzeme listesi, hazırlama yöntemleri, pişirme süresi ve sıcaklık, özel talimatlar (gerekirse), reçete maliyeti (isteğe bağlı) bilgilerini içerir. Basitçe söylemek gerekirse, bir standart reçete menüde yer alan her öge için hazırlama ve servisine ilişkin prosedürlerden oluşmaktadır (Miller 2002: 57-58). Maliyetleme sisteminin en önemli ön koşulu standart reçetelerin kullanılmasıdır. Standart reçete mutfak şefiyle yönetim arasında yakın bir iletişimin oluşmasını ve mutfakta iyi bir disiplini sağlar (Aktaş 2001:223).

4. Standart Porsiyonlar: Standart porsiyon büyüklüğü, belirli bir yemeğin bir müşteriye ne miktarda sunulacağını belirlenmesi olarak açıklanmaktadır (Yılmaz 2005: 99). Standart porsiyon büyüklükleri bir yiyecek ve içecek tesisinde önceden programlanmış yiyecek ve içeceklerin satın alınmasında, yığın halinde yiyecek ve içeceklerin satın alınmasında ve bunların servisten önce mutfakta porsiyonlanmasında ve yiyecek ve içeceklerin müşteriye sunulurken porsiyonlanmasında kullanılabilir. Porsiyon büyüklüğü kontrolü yardımıyla aşırı maliyet kayıpları önlenebileceği gibi yemeğin kalitesini etkileyen görünüş, lezzet, sıcaklık, kıvam, koku ve renginde standart bir görünüm sağlanmış olacaktır (Aktaş 2001: 232-233).

Gelir Kontrolü: Yiyecek içecek işletmelerinde servisi yapılan yiyecek içeceklerin bedellerinin, eksiksiz olarak tahsil edilmesi ve satış kayıtlarının usulüne uygun tutulup tutulmadığına ilişkin uygulamalar şeklinde ifade edilmektedir. Bu uygulamalar doğrultusunda işletmenin en yüksek gelir elde edebilmesi, müşterilerin siparişini alma aşamasından, hesabının tahsiline kadar geçen süreçte, işlemlerin sürekli ve kesintisiz yapılması şartına bağlı olarak gerçekleştirilebilir (Akın&Akın 2013: 5-6).

Bir yiyecek- içecek işletmesinde veya departmanında gelir kontrolü; kârlılığı etkileyen ilgili tüm faktörlerin denetim altına alınması anlamına

gelmektedir. Bu yüzden öncelikle gelir kontrolünü etkileyen faktörlerin belirlenip dikkate alınması gerekmektedir. Söz konusu faktörler; menüler, yiyecek-içecek satışları, müşterilerin ortalama harcamaları, servis edilen porsiyon sayısı gibi işletmenin maliyet kontrolünde de önemli kabul edilen faktörler olmaktadır. İşletmeler için gelir kontrolünün temel basamaklarını; mutfak ya da bardan çıkan yiyecek ve içeceklerin kayıtlarının doğru tutulması ve kasa kontrolünün sağlanması oluşturmaktadır. Bunun yanında yiyecek-içecek kontrolünde gelir kontrolü aşaması kapsamında; ödeme şekli denetimi de (nakit, çek, kredi kartı, döviz gibi) farklılık ve önem taşımaktadır (Doğdubay 2006: 68). Gelir kontrolünün yapılması; manuel, mekanik ve bilgisayarlı kontrol sistemleri kullanılarak yapılmaktadır. Günümüz konaklama işletmelerinin çoğunlukla tercih ettiği sistem manuel sistem olmaktadır. Bu sistem genellikle büyük otel işletmelerinde kullanılır. Sistem servisi yapılan yiyecek ve içeceklerin bedellerinin garsonlar veya kasiyerler tarafından alınması şeklinde işlemektedir. Manuel sistemde kendi içinde alt sistemlerden oluşur. Bunlar; çek sistemi, bono sistemi ve adisyon sistemidir. Çek sisteminde garsonlar hesapları seri numaralı çeklere geçirmektedirler. Bu sistemde çekin bir kısmı garsonda kalır bir kısmı da müşteriye verilir. Bono sistemi ise, aynı çek sisteminde olduğu gibi hesapların bonoya geçirilmesi esasına dayanır. Günümüz konaklama işletmelerinde en çok kullanılan bu yöntemdir. Üç kısımdan oluşan adisyonlara yiyecek-içecek hesaplarının geçirilerek bu kısımlardan birinin müşteriye birinin muhasebeye birinin de resepsiyona verilmesi şeklinde uygulanır. Küçük otel işletmeleri ve pansiyonlarda; ayrıca ödenmez çek, ikram çeki ve boncuk sistemleri uygulanır. Mekanik sistem ise çeklere yazılan hesapların garson veya kasiyer yerine Pre-check makineleri tarafından yapılması işlemidir (Çam 2009: 511-512). Bilgisayarlı sistem, işletmede hızlı, hatasız satışları ve nakit kontrol bilgilerini sağlar (Aktaş 2001: 241). Bilgisayarlı sistem işleyiş şekliyle yöneticilere oldukça yardım etmesinin yanında iş ve işleyiş hızlandırır.

3.3. Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemleri

Yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemleri aynı amaca hizmet etmekte olup uygulama yönünden aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Tüm bu yöntemlerin ana amacı, maliyetlere ilişkin bilgilerin yöneticilere doğru ve hızlı bir şekilde ulaştırılmasıdır (Dönmez vd. 2011: 204).

Yiyecek maliyet kontrol yöntemleri: basit maliyet kontrol yöntemi, ayrıntılı maliyet kontrol yöntemi, standart maliyet kontrol yöntemi ve potansiyel maliyet kontrol yöntemleridir (Aktaş 2001: 329).

3.3.1. Basit Maliyet Kontrol Yöntemi

Bu yöntem, aylık ve günlük olarak iki şekilde uygulanmaktadır. Yöntemin esası maliyetlerin satışlara oranlanmasına dayanmaktadır. Uygulamada aynı eşitlikle ifade edilmesine rağmen bazı otel işletmeleri, meydana gelebilecek herhangi bir olumsuzluğun aynı gün içerisinde fark edilip, düzeltilebilmesi için günlük basit maliyet kontrol yöntemini benimsemektedirler (Çiftçi & Köroğlu 2008: 35).

Kısaca bu yöntemde satılan yiyeceğin maliyetini bulmak için aşağıdaki eşitlik kullanılmaktadır (Coltman 1989: 120; Çiftçi & Köroğlu 2008: 35):

SATILAN YIYECEĞİN MALİYETİ = Direkt satın alınan malzemeler + depodan alınanlar + departmana transferler – departmandan transferler – içki yemekleri

Elde edilen satılan yiyecek maliyetinin, yiyecek satış gelirin e oranlanmasıyla, istenilen yiyecek maliyet yüzdesi elde edilir. Bu yöntemde elde edilen yüzdeler, otel işletmeleri açısından maliyetleri değerlendirmede kullanılan önemli bir veridir. Genellikle yiyecekler için maliyet yüzdesinin %30 düzeyinde olması arzulanmaktadır.

3.3.2. Ayrıntılı Maliyet Kontrol Sistemleri

Bu yöntem yiyecek maliyetlerinin günlük olarak değişimleri hakkında etkin bir kontrol sağlayabilmek ve satılan yiyecek maliyetlerinin hangi malzeme türlerinden kaynaklandığını saptamak amacıyla geliştirilmiştir (Çiftçi ve Köroğlu 2008: 35). Bu yöntem uygulanırken yiyecekler, et ve et ürünleri, deniz mahsulleri, sebze ve meyveler, süt ve süt ürünleri, konserve tatlılar, tatlandırıcı ve baharatlar, ekmek ve hamur ürünleri gibi gruplara ayrılmaktadır. Ayrıntılı maliyet kontrol yönteminde Harris, Kerrand Forster Yöntemi ve Horwarth and Horwarth Yöntemi olmak üzere iki uygulama mevcuttur.

- *Harris, Kerrand Forster Yöntemi:* Harris, Kerrand Forster kuruluşunca geliştirilen bu yöntemin esası, satılan yemeklerin maliyetlerinin hangi girdi kalemlerinden oluştuğunu tespit etmeye dayanır. Bu yöntemde günlük maliyet değişimleri takip edilebildiği gibi, ara toplamlar alınarak

da haftalık veya aylık sonuçlar da alınabilmektedir. Aylık maliyetin doğru hesaplanabilmesi için mutlaka aybaşı ve ay sonu malzeme sayımlarının yapılması bir zorunluluktur. Ülkemizde daha çok otel işletmelerinde kullanılan bu yöntem aynı zamanda maliyetleri karşılaştırarak farkları bulmaya ve menüde yapılması gerekli değişiklikleri saptamaya olanak sağlamaktadır. Bu yöntemin uygulanabilmesi satışların ve maliyetlerin önceden tahmin edilmesini gerektirir. Daha sonra tahminler ile gerçekler arasındaki farklılıklar saptanarak menüde ne tür değişiklikler yapılacağı tespit edilir (Dönmez 2011: 206-207).

-Horwath ve Horwath Yöntemi: Bu yöntemin esası ise maliyetlerle birlikte her bir yiyecek grubu için satış oranının da bilinmesini gerektirir. Böylece yiyecek grubunun toplam içindeki ağırlığı tespit edilmekte ve herhangi bir olumsuzluk olduğunda ise gerekli tedbirler zamanında alınabilmektedir (Aktaş 2001: 342).

3.3.3. Standart Maliyet Kontrol Yöntemi

Standart maliyet kontrol yöntemi yiyecek maliyetlerinde önceki aylarda meydana gelen değişimleri ayrıntılı olarak belirleyerek, değişime neden olan yiyecek malzemelerinin ortaya çıkarılmasını sağlayarak gerçekçi sonuçlara ulaşan bir yöntemdir (Çiftçi ve Köroğlu 2008: 36). Bu kontrol sisteminin ilk aşamasında standart reçeteler ve ardından standart porsiyon büyüklüğü belirlenmektedir. Standart reçetelerin kullanılması ile malzeme miktarının kontrolü kolaylaşmakta, ürünün daima aynı özellikte olması sağlanarak fireler önlenmektedir. Bu yöntem, toplam standart maliyetlerin toplam gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılması ve yiyecek grupları bakımından karşılaştırma olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır (Dönmez vd. 2011: 207).

-Toplam Standart Maliyetlerin Toplam Gerçekleşen Maliyetlerle Karşılaştırması Yöntemi: Bu yöntemde satılan yiyecek türlerinin porsiyon miktarları her bir yiyecek türü için belirlenen standart fiyatlarla çarpılır ve yiyecek türlerinin toplam standart maliyetleri bulunur. Her bir yiyecek türü için bulunan toplam standart maliyetler de toplanarak tüm yiyecekler için toplam standart maliyet bulunmuş olur. Bulunan toplam standart maliyet ile o gün veya o dönem için gerçekleşen (fiili) maliyetler karşılaştırılarak sapmalar hesaplanır (Erdoğan 2009: 318; Çiftçi ve Köroğlu 2008: 36).

-Yiyecek Grupları Bakımından Karşılaştırma Yöntemi: İşletmede sunulan yemeklerin çok çeşitli olmaması durumunda mönüde yer alan tüm

yemeklere ait maliyet hesaplaması yapmak mümkün olmakta iken, çeşidin fazla olması durumunda yiyeceklerin gruplandırılması gerekmektedir. Gruplandırılan yiyeceklerin maliyetleri de gruplar itibariyle takip edilir. Karşılaştırmada yine toplam standart maliyetlerin toplam gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılmasında olduğu gibi yapılıır (Dönmez vd. 2011:208 ; Erdinç 2009: 318).

3.3.4. Potansiyel Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi

Ön maliyet – ön kontrol (precost – precontrol) adıyla da bilinen bu yöntem, gelecekte gerçekleşmesi beklenen maliyetlerin belirlenerek buradan hareketle beklenen kârın elde edilmesi için gerekli tedbirleri (satış fiyatları, menünün oluşturulması, porsiyon maliyetleri vb.) almayı ve işletmenin etkinliğini arttırmaya yönelik çabaları kapsar.

Yöntemin esası, satışlarla ilgili projeksiyon ve girdi ve çıktılarla ilgili standardizasyon yapıldıktan sonra gerçekleşen üretim ve satışların standartlarla karşılaştırılarak ortaya çıkan sapmaların belirlenmesine dayanır. Satış tahminlerinin yapılabilmesi için genellikle geçmiş satış verileri kullanılır (Erdinç 2008: 319).

3.4. İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri

Özellikle alkollü içeceklerin kontrol prosedürleri de, yiyeceklerinkine benzerlik göstermekle birlikte, kendi yapısına özgü bir takım farklılıklar da içermektedir. Büyük ölçekli otel işletmeleri için, gerek yiyeceklerle birlikte gerekse bağımsız olarak servis edilebilen alkollü veya alkolsüz içeceklerden elde edilen gelir oldukça önemli kabul edilmektedir. Bu nedenle içeceklerin de yiyeceklerde olduğu gibi belli bir maliyet kontrol süreci dahilinde, kontrollerinin düzenli olarak yapılması gerekmektedir.

İçecek maliyet kontrolünde de, süreç dahilinde standart içecek maliyetlerinin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Bir içecek kalemi için standart bir içecek maliyeti oluşturulması işlemi, genellikle sadece birkaç malzeme içermesi nedeniyle diğer maliyet belirleme süreçlerine nazaran daha basit bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Doğdubay 2006: 69).

İçecekler için kullanılan maliyet kontrol yöntemleri basit maliyet kontrol yöntemi, yüzde ile maliyet kontrol yöntemi ve satış fiyatıyla kontrol yöntemi olarak sınıflandırılabilir.

3.4.1. Basit Maliyet Kontrol Yöntemi

İçecekler için basit maliyet kontrolünün yapılması, yiyecek maliyet kontrolüyle aynı şekildedir. Bu yöntemde de bir maliyet tablosu oluşturularak satılan içecek maliyeti hesaplanır ve bu maliyet satışlara oranlanarak istenilen içecek maliyet yüzdesi bulunur. Basit maliyet kontrol yöntemi, yiyeceklerde olduğu gibi içecekler için de aylık ve günlük olarak uygulanabilir. İçeceklerle ilgili basit maliyet kontrolünü, yiyecek maliyet kontrol yönteminden ayıran en önemli fark, içecek maliyet yüzdesinin %20 düzeyinde olmasının arzulanmasıdır (Çiftçi ve Köroğlu 2008: 36).

3.4.2. Yüzde İle Maliyet Kontrol Yöntemi

Bu yöntemin esası, daha önceden belirlenen içecek maliyet yüzdeleri ile gerçekleşen yüzdelerin karşılaştırılmasıdır. Aylık ya da günlük olarak kullanılabilir. Her ay bu işlemin yapılması halinde, depodaki fiziksel sayım ile stok kartlarındaki miktarlar karşılaştırılır ve buna göre aylık olarak maliyetler ve satışlar kontrol edilir (Dönmez vd. 2011: 208).

3.4.3. Satış Fiyatı İle Kontrol Yöntemi

Bu yöntemde, depodan alınan içkiler satış fiyatı ile değerlendirilir ve gerçek satış gelirleri ile karşılaştırılır. Karşılaştırma yapılırken içki satışlarının, standart ölçülerle sek olarak, kokteyl olarak ve şişe olarak üç tür yapılabileceği dikkate alınmalıdır. Bu nedenle satış şekline göre satış gelirleri farklı olabilir (Dönmez vd. 2011: 208).

4. Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı, Gerekliliği ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, Batı Karadeniz Bölgesi'ndeki otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolü konusunda gerçekleştirilen uygulamaları tespit etmektir. Araştırmanın diğer bir amacı da konaklama işletmeleri yöneticilerinin yiyecek-içecek maliyetlerini kontrol etme hakkındaki düşüncelerini ortaya koymak ve yiyecek-içecek maliyet kontrolü hakkında değerlendirmeler yapmaktır.

Türkiye'deki akademik çalışmalar incelendiğinde, çalışmalara ait uygulamalar ağırlıklı olarak *Ege, Akdeniz* çanağında faaliyet gösteren otel işletmeler üzerinedir. Batı Karadeniz bölgesinde bu yönde gerçekleştirilen

çalışmaların turizm potansiyeline oranla oldukça az sayıda olduğu ve bu anlamda araştırmanın literatüre katkı sağladığı düşünülmüştür. Ayrıca yiyecek-içecek maliyet kontrolü ile ilgili araştırmaların Türkiye’de de fazla uygulanmadığı bilinmektedir.

Araştırmanın evrenini Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan otel işletmeleri oluştururken, bu evrendeki bulguları genellemek amacıyla seçilen örnekleme ise **Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan önemli turizm merkezlerinden Karabük-Safranbolu, Düzce-Akçakoca, Bolu-Abant ve Zonguldak-Ereğli bölgelerinde** faaliyet gösteren otel işletmelerini kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini 4 adet 5 Yıldızlı Otel; 4 adet 4 Yıldızlı otel; 8 adet 3 yıldızlı otel ve 2 adet butik otel olmak üzere toplam 18 otel işletmesi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında seçilen örnekleme olasılık dışı örnekleme yöntemi olan amaçlı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemin seçilme nedeni bölgede yer alan birçok otel işletmesinde yiyecek içecek maliyet kontrolü konusunda uygulamalarının yetersiz olmasıdır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Analizi

Batı Karadeniz Bölgesinde bulunan bazı otel işletme yöneticilerinin konunun uzmanı olduğu kabul edilerek görüşleri alınmak suretiyle yüz yüze anket uygulanmıştır. Elde edilen anket verilerinin analizinde, araştırma yöntemi olarak mevcut durumun saptanmasına yönelik olarak betimleyici analiz kullanılmıştır. Ankette yer alan sorular literatüre dayanılarak oluşturulmuştur(Çiftçi ve Koroğlu 2008; Çam 2009; vd.). Elde edilen anket verileri kullanılarak, işletmelerin özelliklerine ve yöneticilerin görüşlerine göre frekans dağılımları incelenmiş ve gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde özetlenmiştir.

Görüşlerdeki farklılıklar, istatistiksel olarak uzmanların özelliklerine ait alt grup temelli incelenmiştir. Alt grup sayılarının oldukça az olması ve hatta görüşlere ait Likert ölçekli verilerin çoğu zaman normal dağılıma uymaması nedeniyle, farklılıklara yönelik istatistiksel testlerde parametrik olmayan iki grup için Mann Whitney U testi ve daha fazla gruplar için Kruskal Wallis testi ile değerlendirmeler yapılmıştır.

4.3. Araştırma Bulguları

4.3.1. Otel İşletmelerine ve Cevaplayıcılara İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin ve cevaplayıcıların özellikleri Ek 2’de özetlenmiştir. Tabloda yer alan veriler incelendiğinde, ankete katılan otellerin: %55,6 ile 1-5 yıl arası, %5,6 ile 6-10 yıl arası, %5,6 ile 11-15 yıl arası, %33,2 ile 16 yıl ve üzeri faaliyette buldukları; %27,8 ile Karabük-Safranbolu, %44,4 ile Bolu-Abant, %11,1 ile Düzce-Akçakoca, %16,7 ile Zonguldak-Ereğli illerinde faaliyet gösterdiği; %44,4 ile 3 yıldızlı, %22,2 ile 4 yıldızlı, %22,2 ile 5 yıldızlı ve %11,2 ile diğer otel işletmelerinden oluştuğu; işletmelerin hukuki yapısı açısından %33,3 ile Anonim, %50,0 ile Limited ve %16,7 ile diğer işletmelerden oluştuğunu ve işletmelerin sermaye yapısı olarak %100 yerli sermayeden oluştuğu görülmektedir.

Batı Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneticilerinin görev dağılımı incelendiğinde; %44,4 ile yiyecek-içecek müdürü, %55,6 ile diğer bölüm yöneticilerinden oluşmaktadır. Katılımcıların: %61,1 ile bay, %38,9 ile bayanlardan oluştuğu; medeni durumlarının %44,4 ile bekar, %55,6 ile evli olduğu; yaş aralıklarının %50 ile 22-35 yaş arasında yoğunlaştığı bulunmuştur. Otel işletmeleri yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde; %11,1 ile lise mezunu, %55,6 ile iki yıllık üniversite mezunu, %11,1 ile dört yıllık üniversite mezunu ve %22,2 ile dört yıllık turizm lisans mezunudur. Katılımcıların: turizm sektöründe çalışma sürelerinin 1-20 yıl arası değiştiği, yirmi yıl üzerinde sektörde çalışma sürelerinin bulunmadığı; bulunulan otelde çalışma sürelerinin %38,9 ile 1-3 yıl arasında, %38,9 ile 4-6 yıl arasında değiştiği; bulunulan pozisyonda çalışma süresi olarak %44,4 ile 4-6 yıl arası çalışılmış olduğu sonuçları bulunmuştur.

4.3.2. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Hakkında Bulgular

Yiyecek-içecek maliyet kontrolü otel işletmeleri için oldukça önemli bir konudur. Çünkü daha öncede değinildiği gibi otel işletmelerinde elde edilen toplam gelirlerin yaklaşık yarısını yiyecek ve içecek gelirleri oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmada, otel işletmeleri yiyecek-içecek maliyet kontrolü uygulamalarına ilişkin veriler anket yöntemi ile elde edilmiş ve elde edilen veriler frekans analizine tabi tutularak aşağıda yer alan tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 1. Maliyet Kontrolüyle İlgili Bağımsız Bir Birime Sahip Olup Olmadıklarına Göre Otel İşletmeleri

Bağımsız Birime Sahip Olma	Frekans	Yüzde (%)
Evet	11	61,1
Hayır	7	38,9
Toplam	18	100

Tablo 1 verileri incelendiğinde araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin %61,1 ile bağımsız bir birime sahip oldukları görülmektedir. Sayısal olarak otel işletmelerinin fazlalığı maliyet kontrolünün önemli olduğunu ve maliyet kontrolüne ilişkin bilincin varlığını göstermektedir.

Tablo 2. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Yaparken Bilgisayardan Yararlanıp Yararlanmadığının Belirlenmesi

Bilgisayardan Yararlanma	Frekans	Yüzde (%)
Evet	16	88,9
Hayır	2	11,1
Toplam	18	100

Tablo 2 incelendiğinde %88,9 ile otel işletmelerinin yiyecek-içecek maliyet kontrolünde bilgisayar kullanırken %11,1'inin bilgisayardan yararlanmamakta olduğu bulunmuştur.

Tablo 3. Uygulanan Yiyecek Maliyet Kontrol Yönteminin Belirlenmesi

Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi	Frekans	Yüzde (%)
Basit Maliyet Analizi	7	38,9
Ayrıntılı Maliyet Analizi	7	38,9
Standart Maliyet Analizi	3	16,7
Potansiyel Maliyet Analizi	1	5,5
Toplam	18	100

Tablo 3 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin yiyecek maliyet kontrol yöntemlerinden yararlandıkları, kullandıkları kontrol yöntemi açısından daha çok basit (38,9) ve ayrıntılı (38,9) maliyet analizi kullandıkları görülmektedir.

Tablo 4 verilerine göre işletmelerin en yoğun olarak kullandıkları yöntem Standart Maliyet Kontrol Yöntemidir (%66,7).

Tablo 4. Uygulanan İçecek Maliyet Kontrol Yönteminin Belirlenmesi

İçecek Maliyet Kontrol Yöntemi	Frekans	Yüzde (%)
Standart Maliyet Kontrol Yöntemi	12	66,7
Satış Fiyatı İle Kontrol Yöntemi	3	16,7
Yüzde İle Kontrol Sistemi	0	0
Diğer	3	16,7
Toplam	18	100

Tablo 5. Yiyecek- İçecek Maliyet Analizinin Hangi Dönemler İtibariyle Yapıldığının Belirlenmesi

Dönemler	Frekans	Yüzde (%)
Günlük	1	5,6
Haftalık	3	16,7
Aylık	13	72,2
Sezonluk	1	5,6
Toplam	18	100

Otel işletmelerinin %5,6'sı Günlük, %16,7'si Haftalık, %72,2'si Aylık, %5,6'sı Sezonluk olarak yiyecek-içecek maliyet analizini yapmaktadır (Tablo 5).

Tablo 6. Yararlanılan Yiyecek- İçecek Maliyet Kontrol Noktasının Belirlenmesi

Kontrol Noktaları	Frekans	Yüzde (%)
Standart satın alma şartları	5	27,8
Standart reçeteler	0	0
Standart verimler	0	0
Standart porsiyon büyüklüğü	0	0
Standart porsiyon maliyeti	0	0
Hepsi	13	72,2
Hiçbiri	0	0
Toplam	18	100

Tablo 6 incelendiğinde otel işletmelerinin %27,8 ile standart satın alma şartları, %72,2 ile tüm kontrol noktalarından yararlandıkları tespit edilmiştir.

Tablo 7. Uygulanan Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yönteminin Maliyetleri Azaltıcı Yönde Etkiye Sahip Olup Olmadığının Belirlenmesi

Azaltıcı Yönde Etki	Frekans	Yüzde (%)
Evet	18	100
Hayır	0	0
Toplam	18	100

Yukarıda yer alan tablo verileri doğrultusunda otel işletmelerinin %100 ile uygulanan yiyecek-İçecek maliyet kontrol yönteminin maliyetleri azaltıcı yönde etki yarattıklarını düşünmektedir.

Tablo 8 incelendiğinde otel işletmelerinin %77,8'i maliyet kontrolü sonucunda elde etmiş oldukları bilgileri, aynı sektörde faaliyet gösteren başka işletmeler ile karşılaştırmakta, %22,2'si ise karşılaştırmamaktadır.

Tablo 8. Maliyet Kontrolü Sonucunda Elde Edilen Bilgilerin Başka İşletmeler İle Karşılaştırıp Karşılaştırmadığının Belirlenmesi

Diğer İşletmeler ile Karşılaştırma	Frekans	Yüzde (%)
Evet	14	77,8
Hayır	4	22,2
Toplam	18	100

Tablo 9. Uygulanan Satın Alma Yöntemi

Satın Alma Yöntemi	Frekans	Yüzde (%)
Kapalı zarf usulü	0	0
Pazarlık usulü	5	27,8
Teklif alma	11	61,1
Diğer	2	11,1
Toplam	18	100

Tablo 9 verilerine göre %27, 8 ile otel işletmelerinin pazarlık usulü, %61,1 ile teklif alma, %11,1 ile diğer satın alma yöntemini kullandıkları belirlenmiştir.

Tablo 10. Depolarınızda Yer Alan Yiyecek-İçecek Malzemelerini Üretime Gönderilmesi Sırasında Hangi Stok Değerleme Yönteminin Kullanıldığının Belirlenmesi

Stok Değerleme Yöntemi	Frekans	Yüzde (%)
İlk Giren-İlk Çıkar (FIFO)	11	61,1
Son Giren-İlk Çıkar (LIFO)	3	16,7
Ortalama Maliyet Yöntemi	2	11,1
Diğer	2	11,1
Toplam	18	100

Tablo 10 doğrultusunda otel işletmelerinin %61,1 ile ilk giren ilk çıkar yöntemini, %16,7 ile son giren ilk çıkar yöntemini, %11,1 ile ortalama maliyet yöntemini, %11,1 ile diğer maliyet yöntemini uygulamaktadır.

Tablo 11. Üretimde Standart Reçete ve Standart Porsiyon Kontrolü Yapılıp Yapılmadığının Belirlenmesi

Standart Reçete Kullanımı	Frekans	Yüzde (%)
Evet	18	100
Hayır	0	0
Standart Porsiyon Kullanımı		
Evet	18	100
Hayır	0	0
Toplam	18	100

Otel işletmelerinin %100 ile üretimde standart reçete ve standart porsiyon kullandıkları belirlenmiştir (Tablo 11).

Batı Karadeniz bölgelerinde faaliyet gösteren otellerin 18 tanesinden uzman görüşü almak suretiyle sorulan “Kesinlikle katılmıyorum 1”, “Kararsızım 3” ve “Kesinlikle katılıyorum 5” olmak üzere 5’li likert ölçekli 18 adet konu ve metin içindeki kısaltmaları Ek 1’de sunulmuştur. Likert ölçeğiyle ölçülen son 9 sorunun güvenilirlik analizi amaçlı yapılan Cronbach Alpha analiz değeri 0,782 olup ölçümlerin yeterli derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Likert ölçeğiyle anket verilerine ait puan ortalamalarına ait eğilimler için Tablo 12’de gösterilen puan karşılıkları (Çavuşoğlu ve Pekkaya 2015:501) dikkate alınarak ile izleyen tablolarda değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 12. Ortalamalar için Verilen Puanların Karşılıkları

Puan Aralığı	Anlamı	Puan Karşılığı	Kısaltma
1,00-1,79	Kesinlikle Katılmıyorum	1	KKMY
1,80-2,59	Katılmıyorum	2	KMY
2,60-3,39	Kararsızım	3	Krz
3,40-4,19	Katılıyorum	4	KY
4,20-5,00	Kesinlikle Katılıyorum	5	KKY

Kaynak: Çavuşoğlu ve Pekkaya, 2015:501.

Tablo 13'e göre maliyet kontrolü hakkında görüş bildiren uzmanların; 18 konudan 14'ü hakkındaki yargıları kesinlikle katılıyorum olarak belirtmişlerdir. Uzmanlar, "MK'nün stok kont-aşm sorunsuzdur" ve "MK'nün ür-serv-kont-aşm sorunsuzdur" hakkındaki konulara ise katılıyorum şeklinde yargı belirtirlerken "Aynı firmadan mal almak fayda sağlar" ve "Fazla miktarda sat-alm maliyetleri azaltır" konularında ise kararsız kaldıkları görülmektedir. Sonuç olarak katılımcılar çoğu durumda maliyet kontrolünün önemine inandıklarını belirtmektedirler.

Tablo 13. Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolüne İlişkin Uzman Görüşleri ve Karşılığı

Konular	Ortalama	Std. Sapma	Değ.kat.	KARAR
S1 Yiy-içe MK maliyeti daha önemlidir	4,72	,46	9,77	5 KKY
S2 Yiy-içe standardizasyonu önemlidir	4,56	,51	11,21	5 KKY
S3 Yiy-içe fiyatlamada mal-analz zorunludur.	5,00	,00	0,00	5 KKY
S4 Aynı firmadan mal almak fayda sağlar.	2,67	1,08	40,64	3 Krz
S5 Müdürün malz-alm bulunması önemlidir	4,33	,91	20,95	5 KKY
S6 Yiy-içe MK karlılık oranında önemlidir	4,94	,24	4,78	5 KKY
S7 Malz-çal önlemede MK önemlidir	4,78	,43	8,95	5 KKY
S8 Fazla miktarda sat-alm maliyetleri azaltır.	2,83	1,20	42,40	3 Krz
S9 Stok sayımı MK için önemli bir ölçüttür.	4,78	,43	8,95	5 KKY
S10 Pors-başı-mly MK'nü kolaylaştırır.	4,78	,43	8,95	5 KKY
S11 Gel-kont'de en yaygın olan bilg-sistemdir.	4,61	,70	15,14	5 KKY
S12 Menü türü MK'de etkilidir.	4,28	,90	20,91	5 KKY
S13 Mevsimsel koşullar MK etkilidir.	4,61	,61	13,19	5 KKY
S14 Kalifiye personel sayısı MK etkilidir.	4,72	,46	9,77	5 KKY
S15 MK'nün gel-kont-aşm sorunsuzdur	4,33	,91	20,95	5 KKY
S16 MK'nün ür-serv-kont-aşm sorunsuzdur	3,83	1,20	31,33	4 KY
S17 MK'nün stok kont-aşm sorunsuzdur	3,89	1,18	30,41	4 KY
S18 MK'nün sat-al ile tes-kont-aşm sorunsuzdur	4,56	,62	13,51	5 KKY

Değ.kat: Değişim katsayısı

Tablo 14'deki görüşler istatistiksel olarak 0,05 anlamlılıkta incelendiğinde, cinsiyete göre örnekteki erkeklerin kadınlara göre özellikle “MK'nün ür-serv-kont-aşm sorunsuzdur” ve “MK'ün stok kont-aşm sorunsuzdur” yargılarından daha az katılım gösterdikleri sonucuna varılabilir. Diğer konularda cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Görüşlerdeki Farklılıklar ve Karşılığı

Konular	Ortalamalar		Mann Whitney U testi Anl.	Puan A. Göre KARAR	
	Kadın	Erkek		Kadın	Erkek
S1 Yiy-içe MK maliyeti daha önemlidir	4,71	4,73	0,954	5 KKY	5 KKY
S2 Yiy-içe standardizasyonu önemlidir	4,71	4,45	0,293	5 KKY	5 KKY
S3 Yiy-içe fiyatlamada mal-analiz zorunludur.	5,00	5,00	1	5 KKY	5 KKY
S4 Aynı firmadan mal almak fayda sağlar.	2,14	3,00	0,129	2 KMY	3 Krz
S5 Müdürün malz-alm bulunması önemlidir	4,71	4,09	0,190	5 KKY	4 KY
S6 Yiy-içe MK karlılık oranında önemlidir	5,00	4,91	0,425	5 KKY	5 KKY
S7 Malz-çal önlemede MK önemlidir	4,71	4,82	0,615	5 KKY	5 KKY
S8 Fazla miktarda sat-alm maliyetleri azaltır.	2,29	3,18	0,147	2 KMY	3 Krz
S9 Stok sayımı MK için önemli bir ölçüttür.	4,71	4,82	0,615	5 KKY	5 KKY
S10 Pors-başı-mly MK'nü kolaylaştırır.	4,71	4,82	0,615	5 KKY	5 KKY
S11 Gel-kont'de en yaygın olan bilg-sistemdir.	4,43	4,73	0,687	5 KKY	5 KKY
S12 Menü türü MK'de etkilidir.	4,14	4,36	0,724	4 KY	5 KKY
S13 Mevsimsel koşullar MK etkilidir.	4,71	4,55	0,661	5 KKY	5 KKY
S14 Kalifiye personel sayısı MK etkilidir.	4,71	4,73	0,954	5 KKY	5 KKY
S15 MK'nün gel-kont-aşm sorunsuzdur	4,29	4,36	0,960	5 KKY	5 KKY
S16 MK'nün ür-serv-kont-aşm sorunsuzdur	3,00	4,36	0,026	3 Krz	5 KKY
S17 MK'nün stok kont-aşm sorunsuzdur	3,00	4,45	0,019	3 Krz	5 KKY
S18 MK'nün sat-al ile tes-kont-aşm sorunsuzdur	4,71	4,45	0,429	5 KKY	5 KKY

Tablo 15. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alt-Bölgelere Göre Görüşlerdeki Farklılıklar

Konular	Ortalamalar				Kruskal W. Anl.	Puan A. Göre KARAR			
	Karb.	Bolu	Düzce	Zong.		Kar.	Bolu	Düzce	Zong.
S1 Yiy-içe MK maliyeti daha önemlidir	4,80	4,88	4,50	4,33	,305	5 KKY	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S2 Yiy-içe standardizasyonu önemlidir	4,80	4,63	4,50	4,00	,183	5 KKY	5 KKY	5 KKY	4 KY
S3 Yiy-içe fiyatlamada mal-analz zorunludur.	5,00	5,00	5,00	5,00	1,000	5 KKY	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S4 Aynı firmadan mal almak fayda sağlar.	2,20	2,75	3,50	2,67	,579	2 KMY	3 Krz	4 KY	3 Krz
S5 Müdürün malz-alm bulunması önemlidir	4,80	4,38	3,50	4,00	,330	5 KKY	5 KKY	4 KY	4 KY
S6 Yiy-içe MK karlılık oranında önemlidir	5,00	5,00	5,00	4,67	,172	5 KKY	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S7 Malz-çal önlemede MK önemlidir	4,80	4,88	5,00	4,33	,240	5 KKY	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S8 Fazla miktarda sat-alm maliyetleri azaltır.	2,80	2,63	4,00	2,67	,555	3 Krz	3 Krz	4 KY	3 Krz
S9 Stok sayımı MK için önemli bir ölçüttür.	4,80	4,88	5,00	4,33	,240	5 KKY	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S10 Pors-başı-mly MK'nü kolaylaştırır.	4,80	5,00	5,00	4,00	,006	5 KKY	5 KKY	5 KKY	4 KY
S11 Gel-kont'de en yaygın olan bilg-sistemdir.	4,60	4,88	5,00	3,67	,150	5 KKY	5 KKY	5 KKY	4 KY
S12 Menü türü MK'de etkilidir.	4,00	4,75	4,50	3,33	,088	4 KY	5 KKY	5 KKY	3 Krz
S13 Mevsimsel koşullar MK etkilidir.	4,40	4,88	4,50	4,33	,384	5 KKY	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S14 Kalifiye personel sayısı MK etkilidir.	4,80	4,88	4,50	4,33	,305	5 KKY	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S15 MK'nün gel-kont-aşm sorunsuzdur	3,80	4,88	4,50	3,67	,067	4 KY	5 KKY	5 KKY	4 KY
S16 MK'nün ür-serv-kont-aşm sorunsuzdur	3,20	4,13	4,50	3,67	,404	3 Krz	4 KY	5 KKY	4 KY
S17 MK'nün stok kont-aşm sorunsuzdur	3,20	4,13	4,50	4,00	,421	3 Krz	4 KY	5 KKY	4 KY
S18 MK'nün sat-al ile tes-kont-aşm sorunsuzdur	4,40	4,88	4,50	4,00	,113	5 KKY	5 KKY	5 KKY	4 KY

Not: Karb.: Karabük-Safranbolu, Bolu: Bolu-Abant, Düzce: Düzce-Akçakoca, Zong.: Zonguldak-Ereğli. Buradaki Kruskal W. Anl., bağımsız örnek için yapılmış Kruskal Wallis testi anlamlılıklarıdır. Bu testin H0 hipotezi, "Bölgelere göre, konu hakkındaki görüşlerde farklılık oluşmamaktadır" şeklinde ifade edilebilir. İstatistiksel olarak 0,05 ve 0,10'da anlamlı farklılıklar koyu tonlu olarak gösterilmiştir. Grupların çoğunda varyans homojenliği gözlenmemiş ve/veya grup sayıları sırasıyla 5-8-2-3 gibi oldukça küçük olduğundan parametrik olmayan Kruskal W. testi ile sonuçlar belirlenmiştir.

Uzmanların çalıştığı işletmelerin bölge temelli olarak faaliyet gösterdiği alt-bölgelere göre değerlendirildiğinde, “Pors-başı-mly MK’nü kolaylaştırır” konusuna özellikle Bolu-Abant ve Düzce-Akçakoca bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki uzmanların çok güçlü bir şekilde katıldıkları gözlemlenirken, Zonguldak-Ereğli bölgesindeki uzmanların katılımının nisbeten daha az olduğu istatistiksel olarak 0,05’de anlamlı bulunmuştur. “MK’nün gel-kont-aşm sorunsuzdur” ve “Menü türü MK’de etkilidir” konularında ise benzer farklılığın varlığı istatistiksel olarak 0,10 gibi daha zayıf düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer konularda ise kararsızlık ve katılmama eğilimleri ortaya çıkmaktadır (Tablo 15).

Uygulanan yiyecek maliyet kontrol yöntemi göre uzman görüşlerindeki farklılıklar değerlendirildiğinde “Yiy-içe MK maliyeti daha önemlidir”, “Malz-çal önlemede MK önemlidir”, “Stok sayımı MK için önemli bir ölçüttür”, “Gel-kont’de en yaygın olan bilg-sistemdir”, “Menü türü MK’de etkilidir”, “Mevsimsel koşullar MK etkilidir”, “Kalifiye personel sayısı MK etkilidir”, “MK’nün gel-kont-aşm sorunsuzdur” ve “MK’nün sat-al ile tes-kont-aşm sorunsuzdur” konularına basit maliyet analiziyle MK yapanlara göre, standart maliyet analiziyle MK yapan uzmanlar kesinlikle katılım göstererek farklı fikir beyan ettikleri 0,05 anlamlılık düzeyinde gözlenmiştir. “MK’nün stok kont-aşm sorunsuzdur” ve “MK’nün ür-serv-kont-aşm sorunsuzdur” konularında ise benzer yargının varlığı istatistiksel olarak 0,10 gibi daha zayıf düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer konularda ise kararsızlık ve katılmama eğilimleri ortaya çıkmaktadır (Tablo 16).

Tablo 16. Uygulanan Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi Göre Görüşlerdeki Farklılıklar

Konular	Ortalamalar			Kruskal W. Anl.	Puan A. Göre KARAR		
	Basit	Ayr.	Std.		Kar.	Bolu	Düzce
S1 Yiy-içe MK maliyeti daha önemlidir	4,29	5,00	5,00	,009	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S2 Yiy-içe standardizasyonu önemlidir	4,29	4,71	4,67	,261	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S3 Yiy-içe fiyatlamada mal-analiz zorunludur.	5,00	5,00	5,00	1,000	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S4 Aynı firmadan mal almak fayda sağlar.	2,57	2,86	2,33	,989	2 KMY	3 Krz	2 KMY
S5 Müdürün malz-alm bulunması önemlidir	4,14	4,57	4,00	,498	4 KY	5 KKY	4 KY
S6 Yiy-içe MK karlılık oranında önemlidir	5,00	4,86	5,00	,490	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S7 Malz-çal ölemede MK önemlidir	4,43	5,00	5,00	,030	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S8 Fazla miktarda sat-alm maliyetleri azaltır.	3,43	2,86	1,67	,082	4 KY	3 Krz	1 KMY
S9 Stok sayımı MK için önemli bir ölçüttür.	4,43	5,00	5,00	,030	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S10 Pors-başı-mly MK'nü kolaylaştırır.	4,57	4,86	5,00	,280	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S11 Gel-kont'de en yaygın olan bilg-sistemdir.	4,00	5,00	5,00	,010	4 KY	5 KKY	5 KKY
S12 Menü türü MK'de etkilidir.	3,29	4,86	5,00	,001	3 Krz	5 KKY	5 KKY
S13 Mevsimsel koşullar MK etkilidir.	4,00	5,00	5,00	,002	4 KY	5 KKY	5 KKY
S14 Kalifiye personel sayısı MK etkilidir.	4,29	5,00	5,00	,009	5 KKY	5 KKY	5 KKY
S15 MK'nün gel-kont-aşm sorunsuzdur	3,57	4,71	5,00	,006	4 KY	5 KKY	5 KKY
S16 MK'nün ür-serv-kont-aşm sorunsuzdur	3,57	3,43	5,00	,094	4 KY	4 KY	5 KKY
S17 MK'nün stok kont-aşm sorunsuzdur	3,57	3,57	5,00	,079	4 KY	4 KY	5 KKY
S18 MK'nün sat-al ile tes-kont-aşm sorunsuzdur	4,00	4,86	5,00	,009	4 KY	5 KKY	5 KKY

Not: Basit: Basit Maliyet Analizi, Ayr.: Ayrıntılı Maliyet Analizi, Std.: Standart Maliyet Analizidir. Potansiyel Maliyet Analizinde 1 gözlem olduğundan bu analizde dikkate alınmamıştır ve diğer grup sayıları sırasıyla 7-7-3 gibi oldukça küçük olduğundan parametrik olmayan Kruskal W. testi ile sonuçlar belirlenmiştir.

Sonuç

Değişen ve gelişen çevresel koşullar işletmeleri tüketici odaklı düşünmeye ve ürün üretmeye zorlamaktadır. Değişen tüketici tercihleri doğrultusunda turizm ürünleri de değişmekte ve farklılaşmaktadır. Günümüzün turisti deniz, kum, güneş üçgeninden ziyade alternatif turizm ürünlerini tercih etmekte ve yeni destinasyonlar aramaktadır. Batı Karadeniz bölgesi günümüze kadar alışlagelmiş Ege Akdeniz turizm çanağından ziyade doğal, tarihi ve kültürel değerleri açısından birçok farklı değerlere sahiptir.

Bu bölgede yer alan otel işletmelerin karlılığını artırmak, etkin ve verimli çalışmasını sağlamak maliyetleri kontrol altına alabilmekle mümkün olabilmektedir. Daha öncede bahsettiğimiz şekilde otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyetlerinin toplam maliyetlerin %25-%45'ini, gelirler açısından da işletmenin toplam kazançlarının yarısına yakınının yiyecek-içecek satışlarından sağlanması, yiyecek-içecek kontrolünün önemini arttırmaktadır. Batı Karadeniz bölgesinde yer alan otel işletmelerinde uygulanan yiyecek içecek maliyet kontrolü uygulamalarına ilişkin gerçekleştirilen bu çalışmada, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin yiyecek-içecek maliyet kontrolünde %61,1 ile bağımsız bir birime sahip oldukları, %88,9 ile otel işletmelerinin yiyecek-içecek maliyet kontrolünde bilgisayar kullandığı, yiyecek maliyet kontrol yöntemi olarak daha çok basit ve ayrıntılı maliyet analizi yöntemlerini kullandıkları, içecek maliyet kontrol yöntemi olarak ise standart maliyet kontrol yöntemini kullandıkları bulunmuştur. Otel işletmelerinin: %72,2'si aylık yiyecek-içecek maliyet analizini yaptığı; %100 ile uygulanan yiyecek-içecek maliyet kontrol yönteminin maliyetleri azaltıcı yönde etki yarattığını; işletmelerinin %77,8'i maliyet kontrolü sonucunda elde etmiş oldukları bilgileri, aynı sektörde faaliyet gösteren başka işletmeler ile karşılaştırdığı ve yiyecek-içecek maliyet kontrol noktalarından yararlandıkları gözlenmiştir. Ayrıca satın alma yöntemi olarak otel işletmelerinin %61,1 ile teklif alma satın alma yöntemini kullandıkları; depolarda yer alan yiyecek-içecek malzemelerini üretime gönderilmesi sırasına göre kullanılan stok değerlendirme yöntemi olarak %61,1 ile ilk giren ilk çıkar yöntemini kullandıkları ve otel işletmelerinin %100 ile üretimde standart reçete ve standart porsiyon kullandıkları belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin literatürde belirtilen yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemlerinden faydalandıklarını ortaya koymaktadır.

Kaynaklar

- Akın, Adnan ve Akın, Aliye (2013). “Yiyecek içecek İşletmelerinde Uygulanan Maliyet Kontrol Sistemlerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Gaziantep Örneği”. *Akademik Bakış Dergisi*, 36: 1-16.
- Aktaş, Ahmet (2001). *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi* (2. Basım). Antalya.
- Angay Kutluk, Filiz (2003). *Konaklama İşletmelerinde Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Problemleri ve Çözüm Önerileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baysal, Ayşe (2009). *Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bulut, Haydar (2014). *4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Sistemi: Ankara İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez Çalışması. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Coltman, Michael M. (1989). *Cost Control for the Hospitality Industry*. New York: Van Nostr and Reinhold.
- Coltman, Michael M. (1991). *Financial Control for Your Food Service Operation*. New York: Van Nostr and Reinhold.
- Çam, Mustafa (2009), “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek- İçecek Maliyet Kontrolünün Önemi ve Akdeniz bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Anket Çalışması”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(11): 503-524.
- Çavuşoğlu, Hüseyin ve Pekkaya, Mehmet (2015). “Kamuoyu Araştırmalarının Siyasal Tercih Üzerinde Etkisi: Zonguldak Örneği”. *IMCOFE’15: International Multi disciplinary Congress Of Eurasian.Üsküp, Makedonya*.
- Çiftçi, Yavuz. ve Köroğlu, Çağrı (2008). “Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemlerinin İncelenmesi (Marmaris İlçesi Örneği)”. *Yordam: Sosyal Bilimler Dergisi, Kırgızistan Manas Üniversitesi*. 19: 33-42.
- Dönmez, Adnan, Arıcı, Ali ve Angay Kutluk, Filiz (2011). “Antalya’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü ve Fiyatlandırma Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 3(1): 201-222.

- Doğdubay, Murat (2006). *Büyük Ölçekli Otellerdeki Yiyecek-İçecek Departmanlarının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği (Karşılaştırmalı Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdinç, Saliha Başak (2009). “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Analizi”. Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(1) :313-330.
- Koçak, Nülfir (2009). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köroğlu, Çağrı, Sezer, Durmuş ve Biçici, Fırat (2011). “Otel İşletmelerinde Maliyet Kontrolünün Rekabet Üstünlüğüne Etkisi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3(1): 33-48.
- Miller, Jack E., Hayes, David K. ve Dopson, Lea R.(2002). *Food and Beverage Cost Control* (2. Baskı). New York John Wiley & Sons.
- (http://api.ning.com/files/q2sxMk6ynD8-JYkKZTX8VOSslh1zkHjbOqEF9Qzas24RBapiirrZj8T47F7BxFdqqH8UJkTvtuV0ZbHvI*AgO5Vo8a9LRtX1/FoodandBeverageCostControl2ndEdition.pdf)
- Sökmen, Alptekin (2010). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, Yaşar (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve içecek Maliyet Kontrolü: Maliyet ve Satışların Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, Yaşar (1997). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ek 1. Maliyet Kontrolü Hakkında Sorulan Anket Soruları ve Metindeki Karşılıkları

Konular	Metin içindeki kullanımı
Yiyecek-içecek maliyet kontrolü diğer departman maliyetlerinden daha önemlidir.	S1 Yiy-içe MK maliyeti daha önemlidir
Yiyecek içecek departmanında standardizasyona önem verilmelidir.	S2 Yiy-içe standardizasyonu önemlidir
Yiyecek-içecek departmanındaki fiyatları belirlerken mutlaka maliyet analizi yapmak zorundadırlar.	S3 Yiy-içe fiyatlamada mal-analz zorunludur.
Yiyecek-içecek departmanında standardizasyonu sağlamak için devamlı aynı firmadan mal almak işletmeye maliyet açısından fayda sağlar.	S4 Aynı firmadan mal almak fayda sağlar.
Yiyecek- içecek müdürünün malzeme satın alımı sırasında bulunması maliyetlerin kontrolünde önemli rol oynar.	S5 Müdürün malz-alm bulunması önemlidir
Yiyecek- içecek Maliyet Kontrolü karlılık oranlarının saptanmasında önemli bir rol oynar.	S6 Yiy-içe MK karlılık oranında önemlidir
Yiyecek – içecek malzemelerinin çalınmasını ve malzeme israfını önlemek için etkili bir maliyet kontrolünün uygulanması gerekir.	S7 Malz-çal önlemede MK önemlidir
Yiyecek-içecek malzemelerinin fazla miktarda satın alınması işletmenin maliyetlerini azaltıcı bir unsurdur.	S8 Fazla miktarda sat-alm maliyetleri azaltır.
Stok sayımı maliyetlerin kontrolü için önemli bir ölçüttür.	S9 Stok sayımı MK için önemli bir ölçüttür.
Üretim aşamasında, porsiyon başına maliyetlendirme maliyet kontrolünü kolaylaştırır.	S10 Pors-başı-mly MK'nü kolaylaştırır.
Gelir kontrolünün yapılmasında en yaygın sistem bilgisayarlı sistemdir.	S11 Gel-kont'de en yaygın olan bilg-sistemdir.
İşletmede uygulanan menü türü maliyet kontrolü üzerinde etkilidir.	S12 Menü türü MK'de etkilidir.
Mevsimsel koşullar maliyet kontrolünde etkilidir.	S13 Mevsimsel koşullar MK etkilidir.
İşletmede çalışan kalifiye personel sayısı, maliyet kontrolü üzerinde etkilidir.	S14 Kalifiye personel sayısı MK etkilidir.
Maliyet kontrol sürecinin gelir kontrolü aşamasında sorun yaşanmaz.	S15 MK'nün gel-kont-aşm sorunsuzdur
Maliyet kontrol sürecinin üretim ile servis kontrolü aşamasında sorun yaşanmaz.	S16 MK'nün ür-serv-kont-aşm sorunsuzdur
Maliyet kontrol sürecinin stok kontrolü aşamasında sorun yaşanmaz.	S17 MK'nün stok kont-aşm sorunsuzdur
Maliyet kontrol sürecinin satın alma ile teslim kontrol aşamasında sorun yaşanmaz.	S18 MK'nün sat-al ile tes-kont-aşm sorunsuzdur

MK: Maliyet kontrolü;

Ek 2. Otelde Çalışan Uzmanın Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyetiniz	Frekans	Yüzde(%)	Yaşınız	Frekans	Yüzde(%)
Bayan	7	38,9	21 Altı	1	5,6
Bay	11	61,1	22- 35	9	50,0
Medeni Durumunuz			36- 45	6	33,3
Bekar	8	44,4	46- 55	2	11,1
Evli	10	55,6	56 ve üstü	0	0
İşletmenin Faaliyet Süresi			Eğitim Durumunuz		
1-5 yıl	10	55,6	İlk / Orta	0	0
6-10 yıl	1	5,6	Turizm Meslek Lisesi	0	0
11-15 yıl	1	5,6	Lise(Diğerleri)	2	11,1
16 yıl ve üzeri	6	33,2	Üniversite (İki yıllık)	10	55,6
İşletmenin Bulunduğu Bölge			Üniversite (Dört yıllık)	2	11,1
Karabük-Safranbolu	5	27,8	Üniversite(İki Yıllık Turizm)	0	0
Bolu-Abant	8	44,4	Üniversite (Dört Yıllık Turizm)	4	22,2
Düzce-Akçakoca	2	11,1	Yüksek Lisans / Doktora	0	0
Zonguldak –Ereğli	3	16,7	Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz		
İşletmenin Büyüklüğü			1 – 5 yıl arası	6	33,3
3 Yıldızlı	8	44,4	6 – 10 yıl arası	4	22,2
4 Yıldızlı	4	22,2	11 – 15 yıl arası	5	27,8
5 Yıldızlı	4	22,2	16 – 20 yıl arası	3	16,7
Diğer(Butik otel, Tatil Köyü, vd.)	2	11,2	21 yıl ve üzeri	0	0
İşletmenin Hukuki Yapısı			Otelde Çalışma Süreniz		
Anonim	6	33,3	1 yıldan az	1	5,6
Limited	9	50,0	1 – 3 yıl arası	7	38,9
Diğer	3	16,7	4 – 6 yıl arası	7	38,9
İşletmenin Sermaye Yapısı			7 – 9 yıl arası	2	11,1
Yerli	18	100	10 yıl ve üzeri	1	5,6
Yabancı	0	0	Pozisyonunuzdaki Çalışma Süreniz		
Yabancı ortak	0	0	1 yıldan az	0	0
Oteldeki Göreviniz			1 – 3 yıl arası	5	27,8
Yiyecek İçecek Müdürü	8	44,4	4 – 6 yıl arası	8	44,4
Diğer	10	55,6	7 – 9 yıl arası	3	16,7
			10 yıl ve üzeri	2	11,1