

**BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTELLERDEKİ YİYECEK-İÇECEK
DEPARTMANLARININ ÜRETİM KAYIPLARINI ÖNLEMENE YÖNELİK
OLARAK ÜRETİM PLANLAMASI VE KONTROL SİSTEMLERİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİ**

Arş. Gör. Murat DOĞDUBAY*

ÖZET:

Büyük ölçekli otel işletmeleri için tedarik edilen ilk madde ve malzemelerden, niteliksiz ve kalifiye olmayan işgücünden ve son olarak da satıcı ve alıcılardan kaynaklanan yetersizlikler, yiyecek-ıcecek ünitesi açısından önemli sorunlara neden olmaktadır. Niteliksiz bir ilk madde ve malzeme, üretilecek olan ürünlerin kalitesini etkilemekte, gereksiz işgücü kaybını ve müşteri gereksinimlerinin karşılanmasında olası olumsuz sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda ünitenin ve dolayısıyla işletmenin maliyetleri yükselmekte böylece de zarar oluşmakta ya da kârlılık azalmaktadır. Bu tür nedenlerden dolayı, yiyecek-ıcecek ünitelerinde üretim kayıpları, büyük ölçekli otel işletmeleri açısından önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Büyük ölçekli otel işletmelerinde üretimle ilgili sorunların giderilmesi ve maliyetlerin azaltılması için uygulanabilecek yöntemler arasında üretim planlaması ve kontrol sistemleri sayılabilir. Söz konusu sistemler, Optimize Üretim Teknolojisi (OPT), Malzeme Gereksinim Planlaması (MRP), Üretim Kaynakları Planlaması (MRPII), Tam Zamanında Üretim (JIT) ve İşletme Kaynakları Planlamasıdır(ERP).

Anahtar Kelimeler: Stok, Üretim Kayıpları, Fire, Kusurlu Ürün, Bozuk Ürün, Artıklar, Maliyet Azaltılması, Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemleri, OPT, MRP, MRPII, JIT, ERP

* Bu çalışma devam etmekte olan Doktora Tezinden alınmıştır.

* Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

**THE PRODUCTION PLANNING FOR PREVENTING LOSS OF
PRODUCTION OF THE FOOD AND BEVERAGE DEPARTMENTS IN
LARGE SCALE HOTELS AND THE APPLICABILITY OF CONTROL
SYSTEMS**

ABSTRACT:

The insufficiency stemming from the first materials and items that are supplied for large scale hotels, the unqualified and unskilled employees and customers and the last dealers cause problems for food and beverage unit. Unqualified first materials and items not only affect quality of production to be produced but also give rise to the negative results in meeting customers' demands and unnecessary labour force. At this point, costs of the units and accordingly management increase, thus either loss of profit or profit decreases. Due to these problems, the production loss in food and beverage units comes into being as a significant problem for large scale hotel managements.

Production planning and control systems are among the methods to be applied in order to eliminate the problems about production and reduce the costs in large scale hotel managements. These systems are Optimized Production Technology (OPT), Material Requirement Planning (MRP), Manufacturing Resource Planning (MRPII), Just In Time (JIT) and Enterprise Resources Planning (ERP).

Key Words: Stock, Losses of Production, Wastage, Defective Product, Spoiled Product, Serap, Reducing Cost, OPT, MRP, MRPII, JIT, ERP.

1. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Ünitelerinin Üretim Faaliyetlerinde Stok Kavramının Yeri

Genel anlamda işletmeler, ürettikleri mal ve hizmet çeşidi yönünden endüstri, ticaret ve hizmet işletmeleri olarak üç grupta incelenmektedirler.¹ Otel işletmeleri, ilk etapta konuklarının geceleme ve dinlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getiren hizmet işletmeleri olarak ön plana çıkmaktadırlar. Fakat bunun yanında otel işletmeleri misafirlerine sundukları değişik ürünlerle de hem endüstri hem de bir ticaret işletmesi özelliğini de taşımaktadırlar. Örneğin; bir otel işletmesinin mutfağında üretim amaçlı kullanılan girdiler, hem fiziksel hem kimyasal anlamda değişim göstererek bir yemeğe dönüşmektedirler. Bu örnekteki özellik açısından otel işletmeleri, endüstri işletmeleri ile benzerlik taşımaktadırlar. Otel işletmesinin barında veya diğer gelir getiren departmanlarında yapılan satışlarla da oteller, bir ticari işletme niteliği taşımaktadırlar.

Otel işletmelerinin büyüklüklerini belirleyen kapasite ve hizmet çeşitliliğidir. Otel işletmeleri faaliyetlerinin niteliği arttıkça, organizasyon daha da karmaşık bir durum gösterir. Aynı zamanda otel işletmeleri büyüdükçe müşteri kitlesi daha geniş yelpazeye yayılacağı için departman sayısında artış kaçınılmaz olacaktır.² Departman sayısı da otel işletmesinin büyüklüğünü belirleyen önemli faktörlerden birisidir. Kısaca; işletmenin büyüklüğü, kuruluş yeri, tesis planı, personel sayısı, sunulan hizmetin niteliği ve benimsenen işletme politikalarının birbirlerinden farklı olması gibi nedenlerle otel işletmelerinde belirlenmiş tek tip organizasyon şeması bulunmamaktadır.³

Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nin Dördüncü Kısımındaki Konaklama Tesisleri bölümünde ise büyük ölçekli kabul edilen 4 yıldızlı otel işletmeleri için

¹ Murat Azaltun, (1999), **Otel İşletmelerinde İç Kontrol**. Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1075, s.41.

² Azaltun, **Ön. Ver.**, s.49.

³ Haşim Araş, (1993), **Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**. Ankara: Devran Matbaası, s.5.

minimum oda sayısı şartı aranmazken, 5 yıldızlı otel işletmeleri için 120 olarak belirtilmektedir.⁴ Bunun yanında; bazı otel işletmelerinin oda sayılarının 50'nin altında olmasına rağmen 4 yıldızlı işletme statüsünde (diğer gerekleri yerine getirmeleri kaydıyla) olabildikleri de görülmektedir.

Ürünlerin istenilen kalitede, maliyette ve zamanda üretilmesi büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek üniteleri açısından da genel hedefler arasında yer almaktadır. Söz konusu kriterlerin göz önüne alınması suretiyle üretilen ürünlerle ünite, etkin, verimli ve kârlı çalışabilmektedir. Böylece, büyük ölçekli otel işletmesinin amaçlarını gerçekleştirmesinde de etkili olacaktır. Bunun yanında, büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek ünitesi, faaliyetlerini sürdürürlerken farklı sorunlarla da karşılaşmaktadırlar, örneğin, tedarik edilen ilk madde ve malzemelerden, niteliksiz ve kalifiye olmayan işgücünden ve son olarak da sattıcı ve alıcılardan kaynaklanan yetersizlikler, ünite açısından önemli sorunlara neden olmaktadır. Niteliksiz bir ilk madde ve malzeme, üretilen ürünlerin kalitesini etkilemekte, gereksiz işgücü kaybını ve müşteri gereksinimlerinin karşılanmasında olası olumsuz sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Bu durum da ünitenin ve dolayısıyla işletmenin maliyetlerini yükseltecek böylece de ya zarara yol açacak ya da kârlılığını azaltmış olacaktır. Bu tür nedenlerden dolayı, yiyecek-içecek ünitelerinde üretim kayıpları, büyük ölçekli otel işletmeleri açısından önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.⁵

Üretim kayıplarının oluşması, büyük ölçekli otel işletmeleri açısından stok konusunun önem kazanmasına neden olmaktadır. Buna göre; büyük ölçekli otel işletmelerinin stok düzeylerinin yönetimi, uzun vadeli rekabet avantajı geliştirmenin temel yollarından birisi olmaktadır. Kalite, fiyatlar, fazla mesai, atıl kapasite, müşterilere hızlı cevap verebilme yeteneği ve karlılık, stok düzeylerinin etkilediği değişkenlerin örnekleri arasında sayılmaktadır. Bu nedenle stok yönetimi,

⁴ <http://www.rega.basbakanlik.gov.tr>, Erişim Tarihi:Aralık 2005

⁵ Kerim Banar (ed.), (2003), Maliyet Muhasebesi. Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1524, s.205.

işletmelerin o anki ve gelecekteki rekabetçi yapıda olması yeteneğiyle doğrudan ilişkili olmaktadır. Dolayısıyla kullanılan stok yönetim modelinin söz konusu yeteneğin geliştirilmesindeki rolü işletmeler tarafından göz ardı edilmemektedir.⁶

Turizm sektöründe özellikle büyük ölçekli otellerin yönetiminde yiyecek ve içeceklerin oluşturduğu mutfak malzemesi, deterjan ile sabun gibi temizlik malzemeleri ve tuvalet kağıdı gibi hijyen malzemesi ile çamaşırhanede kullanılan kimyasallar türündeki malzemelerin stoklanması en aza indirilmelidir. Bu amaçla işletmelerde uygulanabilecek stoklarla ilgili yöntemin yararları aşağıdaki şekilde meydana gelmektedir:⁷

- Özellikle sipariş için bekleme sürelerinin azalması,
- Değişik konularda eğitimli ve uzman personelin ilgili aşamalarda kullanılması,
- Satın alma ve üretim birimleri arasında destek sağlanması,
- Kalite çemberlerinin oluşması,
- Hizmet ve kontrolde süreklilik sağlanması,
- Hızlı stok değişimi yaşanması,
- Artan tahmin sonucunda müşteri şikayetlerinin azalması,
- Müşteri ve arz grubu ile uzun süreli ve karşılıklı güvene dayalı anlaşmalar sonucu gelişen ve iyileşen iletişim şeklinde yararlarının olması.

2. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Ünitelerinde Üretim Dengesini Bozan Üretim Kayıpları

İşletmeler açısından stok kavramı ile maliyet kontrolü ve üretim miktar ve dengesini bozan faktörler arasında yoğun bir ilişki bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü bir üretim ortamında, stok yönetimi işletmenin üretim

⁶ Gökhan Özer ve Rahmi Yücel, (2000), "Stok Yönetiminde Kullanılan Ekonomik Sipariş Miktarı (ESM) ve JİT Modellerinin Toplam Maliyet Bakımından Karşılaştırmalı Analizi", Verimlilik Dergisi.2000/4, s. 125

⁷ İge Pınar Tavmergen, (2002),Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.67.

departmanından ayrı olarak düşünmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu yaklaşım dahilinde üretim kaybı kavramı da ön plana çıkmaktadır. Buna göre üretim kaybı kavramı, yatırımın uygun ve karlı bir şekilde geri dönüşümü sağlanmaksızın maruz kalınan zararlar şeklinde tarif edilmektedir.⁹

- Diğer bir deyişle, işletmelerde üretimde kullanılan malzemelerin üretimi sırasında kırılma, bozulma, çekme, buharlaşma, üretim tekniğinin özelliği, üretim makinalarının işleyişi, işçilik kalitesi, hırsızlık ve hile gibi nedenlerden dolayı bir takım kayıplar oluşabilmektedir. Söz konusu kayıplar, üretime giren madde miktarı ile üretimden çıkan ürünün bünyesinde yer alan madde miktarı arasındaki dengeyi bozmaktadır.¹⁰

Diğer sektörlerin işletmelerinde olduğu gibi turizm sektöründe ve dolayısıyla büyük ölçekli konaklama işletmelerinde de üretimin kayıplarının önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca konaklama işletmelerinde üretime verilen doğrudan hammadde ve malzeme ile yardımcı maddelerin tümünün üretilen ürünlerin bünyesinde yer alması amaçlanmaktadır. Uygulamada ise, üretimde kullanılan doğrudan hammadde ile yardımcı maddelerin tamamı üretilen ürünlerin bünyesine dahil edilmemektedir. Söz konusu uygulama, üretime giren birimlerin üretimden çıkan birimlere eşit olmaması şeklinde de açıklanabilmektedir.¹¹ Bu durum aynı zamanda işletmeler açısından üretim işlemleri esnasında üretim miktar ve dengesini bozan faktörlerin ortaya çıkması şeklinde de ifade edilmektedir.

Başka bir yaklaşıma göre ise; üretimde kullanılan ilk madde ve malzeme ile ürünlerin temel yapısında yer alan ilk madde ve malzeme ve bunlara şekil veren işgücü arasındaki olumsuz fark, üretim kayıplarını ortaya çıkmasına neden

⁸ İsmet Sabit Barutçugü, (1988), **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri**. Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi, s. 179.

⁹ Reşat Karcioğlu, (1993), **Sanayi İşletmelerinde Üretim Kayıpları (Fire, Artık, Bozuk Mamul ve Kusurlu Mamül)-Verimliliğe ve Maliyetlere Etkisi**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, s.4.

¹⁰ Michael M. Coltman, (1991), **Financial Control for Your Foodservice Operation**. New York; Van Nostrand Reinhold, ss.61 -62.

¹¹ Karcioğlu, **Ön. Ver.**,s.7.

olmaktadır. Söz konusu kayıplar, miktar olarak daha fazla kullanım anlamına gelmektedir. Bu nedenle üretim kayıpları, miktar azaltıcı ve maliyet arttırıcı unsurlar olarak değerlendirilmektedirler.¹²

Turizm sektöründe üretim miktar ve dengesini bozan faktörlerin ortaya çıktığı yerlere örnek olarak büyük ölçekli konaklama işletmelerinin mutfak departmanları verilebilir. Mutfakta üretim aşamasında kullanılan ürünlerin bir kısmı üretim kaybına uğramaktadır. Üretim kaybının bir kısmı, ürünlerin ön hazırlığında gerçekleşmektedir. Farklı bir ifadeyle, üretime girecek olan reçete malzemelerinin ayıklanması ve pişirmeye hazır hale getirilmesi aşamasında üretim kaybı oluşabilmektedir. Söz konusu durum aynı zamanda, kemiğin ve yağın sıyrılmasından kaynaklanan kayıp olarak da bilinmektedir. Sonraki aşamada, malzemenin pişirilmesinden kaynaklanan kayıp da ortaya çıkmaktadır. Bu aşamadaki kayıp da pişirim aşamasındaki kayıplar olarak ifade edilmektedir. Bu tür kayıpların hesaplanıp, toplam malzemedan çıkarılmasından sonra geriye kalan miktar ise servis edilebilir porsiyonu meydana getirmektedir. Bir sonraki aşama ise, servis edilebilir porsiyonun diğer bir deyişle oluşmuş olan yeni ürüne ait maliyetin hesaplanması aşamasıdır. Bu hesaplama, hazır hale gelmiş ürüne, yani yemeğe ait hammadde ve malzemelerin maliyetlerinin kayıplardan dolayı geçerliliklerini yitirmesi nedeniyle tekrar yapılmaktadır. Bir önceki aşamada bulunan toplam ham malzemenin yüzde faydası, yeni maliyetin hesaplanabilmesi için gerekli olacaktır. Yeni maliyetin hesaplanmasından sonra ise, yeni maliyetin faktörünün hesaplanması gerekmektedir. Bu aşamadaki maliyet faktörü, söz konusu maliyetin, satın alma maliyetine bölünmesi suretiyle bulunmaktadır. Son aşamada da, ziyafet için gerekli olan ürünlerin toplu olarak satın alınması durumunda, ne kadar ham ürüne ihtiyaç duyulduğunun bulunması gerekmektedir. Bu aşamada, misafir sayısının servis edilebilir porsiyon miktarıyla çarpılması ve çıkan sayının da fayda yüzdesine bölünmesi, hesaplama için gerekli olacaktır.¹³

¹² Banar, (ed.), Ön. Ver., ss.211-212.

¹³ Ayhan Gökdemir, (2003), Mutfak Hizmetleri Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık, s.1 1.

Oluşabilecek potansiyel kayıpların önlenmesi veya oluşmuş olan kayıpların giderilmesi için standart bir kabul prosedürünün geliştirilmesi zorunluluk halini almaktadır. Özellikle büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek ünitelerinde, yiyeceklerle ilgili üretim faaliyetlerinde farkında olunmaksızın ya da müdahale edilemeden kayıplar gerçekleşebilmektedir. Bunu önleyebilmek amacıyla yazılı bir prosedür dahilinde sistemin işletmede uygulanması daha fazla verim sağlanmasında etkili olmaktadır.¹⁴ Bu bilgiler ışığında, büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek ünitelerinde üretim dengesini bozarak üretim kayıplarının ortaya çıkmasına neden olan faktörler meydana gelmektedir. Söz konusu faktörler; fire, kusurlu ürün, bozuk ürün ve artıklar şeklinde sınıflandırılabilir:

a) Fire: Maliyet muhasebesi yaklaşımına göre, üretimi gerçekleştirilen ürünün içinde bulunan net ilk madde ve malzeme miktarı ile üretim sürecinde kullanılan brüt ilk madde ve malzeme miktarı arasındaki fark, fire olarak kabul edilmektedir.¹⁵ Fire, üretim sürecine giren ilk madde ve malzemenin çekme, buharlaşma, eksilme gibi nedenlerle kaybettiği miktar ya da ölçülebilir bir satış değerine sahip olmayan artık hali şeklinde de tanımlanmaktadır.¹⁶ Depolama ve nakliye esnasında normal şartlar altında bazı ticari malların ağırlıklarında meydana gelen eksilme olarak da bilinen fire, ticari mal varlığında ortaya çıkan azalma ya da miktar eksilmesi olarak da ifade edilmektedir. Söz konusu miktar eksilmesinin ise, kırılma, sızma, akma, kesilme, çürüme, kuruma, çekme ve uçma gibi sebeplerden kaynaklandığı ifade edilmektedir.¹⁷

b) Kusurlu Ürün: Kusurlu ürün, üretim faaliyetlerinin son aşamasında veya kalite kontrol noktalarında ortaya çıkıp belirlenen gerekli standartlara ve özelliklere uygun olmayan ürünler şeklinde adlandırılmaktadır. Diğer bir deyişle; kusurlu ürün,

¹⁴ Coltman, Ön. Ver.,s.63.

¹⁵ Bilgütay Akşit, (1996), **Maliyet Muhasebesi Teori ve Problemleri**. İstanbul: Der Yayınları, s. 137.

¹⁶ Banar, (ed.), Ön. Ver., s.208.

¹⁷ Karcıoğlu, Ön. Ver.,s.6.

üretim faaliyetinin tamamlanmasından sonra beklenen kalite veya özellikleri sağlayamayan, bozulmuş ya da ıskarta durumuna düşmektedir.¹⁸

c) Bozuk Ürün: Bozuk ürünler, üretim aşamasının belli bir noktasında ortaya çıkabilen veya üretim sürecini tamamlamakla birlikte beklenen kaliteyi sağlayamayan bozuk veya ıskarta durumundaki ürünler şeklinde adlandırılmaktadırlar.¹⁹ Diğer bir tanımla bozuk ürün; üretim sürecini tamamlamakla birlikte beklenen kaliteyi ya da fiziksel ölçüleri sağlayamayan bozuk ya da ıskarta durumundaki ürünler olarak adlandırılmaktadırlar.²⁰ Bozuk ürünler, ekonomik sayılamayacak harcamalarla istenen kalitedeki ürünlere dönüştürülebilmektedirler.²¹ Bunun yanında bozuk ürünler; üretim işleminin herhangi bir aşamasında ortaya çıkabilen ve üretim aşamasının sonuna ulaşabilmekle beraber, üretimi istenen ürünün kalite ve fiziki açılarından özelliklerini kazanamamış birimler olarak kabul edilmektedirler. Sağlam ürünlere dönüşmeleri açısından ise yeniden ek işleme tutulmaları ekonomik kabul edilmemektedir.²²

d) Artıklar: Artık, üretim sürecine giren doğrudan ilk madde ve malzeme ile yardımcı madde ve malzemelerin, döküntü olarak kalan ve ölçülebilir düşük bir satış değerine sahip olan parçaları şeklinde tanımlanmaktadır.²³ Başka bir tanıma göre; üretim aşamaları sonucunda artan ve satılması mümkün olan kalıntı ve parçalara artık denilmektedir. Artıklar, maddi olarak para eden, diğer bir deyişle satılabilen parçalardır. Artığın satılabileceği fiyat, işletmenin bu maddeyi satın alırken ödediği fiyatın çok altında olmaktadır.²⁴

Bunların yanında; üretim faaliyetlerinin kaçınılmaz bir sonucu olarak; ortaya çıkan üretim kayıplarının tespiti, analiz edilmesi ve depolanmasına ilişkin konular işletmeler için oldukça önemli kabul edilmektedir. Çünkü, malzemenin

¹⁸ Banar, (ed.). **Ön. Ver.**, s.206.

¹⁹ Akşit, **Ön. Ver.**, s.t37.

²⁰ Banar, (ed.), **Ön. Ver.**, s.207.

²¹ Akşit, **Ön. Ver.**, s. 137.

²² Karcioğlu, **Ön. Ver.**,s.20.

²³ Banar, (ed.), **Ön. Ver.**, s.208.

²⁴ Akşit, **Ön. Ver.**, s. 140.

kullanılışı esnasında meydana gelen, özellikle üretim miktar ve dengesini bozan faktörlerden herhangi bir şekilde yararlanılabilmesi halinde, karşılaşılanın önemli problemler söz konusu faktörlerin tespiti, değerlemesi ve bunların kayıt edilmesidir.²⁵

Sonuç olarak; işletmelerdeki miktar ve tutar hareketleri sistematik ve düzenli bir biçimde takip edilmek zorundadır. Çünkü tutar hareketleri miktara bağlı bulunmaktadır. Miktarın varlığı tutara bağlı bulunmaktadır. Ayrıca; stok kontrolü, maliyet analizleri, firelerin tespit edilmesi, döküntü, kırıntı, telef gibi sonuçların takip edilmesi ve rasyonel kullanımı sağlamak ancak doğru miktar kayıtları ve bunların rapor edilmesi ile olacaktır. Çünkü, üretim faaliyetlerinin çeşitli aşamalarında veya üretimin sonucunda ortaya çıkan kayıpların fiziki ölçümlerinin yapılarak tespit edilmeleri ve daha sonra raporlanmaları, üretim kayıplarının etkin bir şekilde kontrolünün ilk aşamasını oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle; söz konusu üretim kayıplarının her şeyden önce üretim faaliyetinde ortaya çıktıkları oluşum noktalarının ve miktarlarının Fiziki açıdan tespiti gerekmektedir.

3. Büyük ölçekli Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Ünitelerinde Maliyet Azaltılması

Özellikle enflasyon dönemlerinde üretimde maliyet faktörü, büyük ölçekli otel işletmeleri açısından da olumsuzluklara neden olmaktadır. Üretimi doğrudan ya da dolaylı etkileyen tüm maliyet unsurlarının özellikle enflasyon dönemlerinde hızlı bir artış eğilimi içinde olması söz konusu olumsuzluğun en önemli nedenlerinin başında gelmektedir. Bu yüzden, özellikle büyük ölçekli otel işletmeleri için maliyet kontrolü kapsamında maliyetin azaltılmasının gerekliliği de önem kazanmaktadır. Üretilen ürün ve hizmetlerde maliyetin düşürülmesi, büyük ölçekli otel işletmelerinin uzun vadedeki rekabet gücünü ve karlılığını korumak için bir zorunluluk haline gelmektedir. Buna ek olarak, büyük ölçekli otel işletmelerinin

Karcıoğlu, **Ön. Ver.**,s.25.

Karcıoğlu, **Ön. Ver.**,s.42.

maliyet azaltma çalışmalarını toplumsal sorumluluk olarak kabul etmeleri de kaçınılmaz bir gerçektir. Bu gelişmeler ışığında otel işletmelerinin yöneticilerinin, kaliteden fedakarlık etmeden maliyetin azaltılabilmesi için çeşitli teknik ve sistemler geliştirmeye çalışmaları gerekmektedir. Yöneticiler, herhangi bir mal veya hizmetin üretiminde kullanılan malzeme, insan gücü, makine, tesisat, teçhizat, enerji ve zaman gibi üretim kaynaklarının her birini birer maliyet unsuru olarak kabul etmektedirler.²⁷

Büyük ölçekli otel işletmelerinin yöneticilerine otel işletmelerinin maliyet azaltılmasında, daha fazla sorumluluk yüklemektedir. Buna göre; büyük ölçekli otel işletmelerinin yöneticileri, daha dikkatli olmalı, maliyetler olabilecek tasarruflara doğru sürekli olarak yönlendirilmeli ve yapılabilecek maliyet tasarrufları ayrıntılı bir maliyet analizi yardımıyla sürekli takip edilmelidir.

Belirli bir mal veya hizmetin daha az kaynak sarf edilerek üretilmesi veya sarf edilen kaynağa oranla daha fazla hizmet veya mal elde edilmesi maliyet azaltmada iki etkili yol olarak kabul edilmektedir.²⁸ Büyük ölçekli otel işletmelerinin üretim yapılan ünitelerinde her bir birimin amacı, birimlerin ortaya koydukları çıktılardan bir değer sağlanması ve hem maddi hem de beşeri kaynakların kullanımının artırılmasıdır. Bu durum verimliliğin artırılması ile eş anlama gelmektedir.²⁹ Büyük ölçekli otel işletmeleri için bu aşamada verimlilik kavramı ön plana çıkmaktadır. Verimlilik, aynı ürünün iki ayrı üretim süreci arasında ortaya çıkan maliyetinin birbirine oranı şeklinde adlandırılmaktadır.³⁰

Buradan yola çıkarak büyük ölçekli otel işletmelerinin, verimlilik artırma çalışmalarının maliyet azaltma amaçlı çalışmalar ile eşdeğer olduğu

²⁷ Robert S. Kaplan and Robin Cooper, (1998), **Cost&Effect:Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance**. New York: HBS Press Ltd.. ss.50-51.

²⁸ İrfan Saygılı, (1991), **Üretim Yönetiminin Fonksiyonları**.İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayın No:244, s.2.

²⁹ Ebru Tümer Kabadayı, (2002), "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**,20Ü2/6, s.64.

³⁰ Saygılı, Ön. Ver. s.2.

söylenmektedir. Maliyet azaltma çalışmalarında maliyet unsurlarının tümünü birden ele alıp bir defada çözüm bulmaya çalışmak doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Bu yüzden büyük ölçekli otel işletmeleri için maliyet azaltma çalışmalarına malzemedan başlanması doğru bir yaklaşım olmaktadır. Malzemede maliyet azaltma çalışmalarının başında da kalite kontrolü ve planlaması çalışmaları gelmektedir. Bunun yanında stok kontrolü de etkili olmaktadır. Ürün veya hizmetin kalitesini düşürme yoluna gitmeksizin malzemesinde, içeriğinde, sürecinde, formülasyonunda, dizaynında ve operasyonlarında yapılacak inceleme ve değişiklikler maliyeti azaltmış olacaktır. Bunların yanında; malzeme planlama ve kontrolünün, amaca uygun olarak malzemenin uygun zaman ve miktarda tedarik ve nakli ile kullanımının denetlenmesi de ürün veya hizmetin verimlilik ve ekonomikliğine katkıda bulunmaktadır. Böylece, stok planlaması ve kontrolü, tedarik planlaması, sipariş miktar planlaması, depolama ve depo çıkış denetimi gibi uygulamaları kapsayan bir sistem ortaya çıkmaktadır.

Buna göre; büyük ölçekli otel işletmelerinde yiyecek ve içecek maliyetlerinin kontrolü ile yiyecek ve içecek maliyetlerinin azaltılmasının birbirlerini tamamlayan süreçler olduklarını söylemek doğru olacaktır. Çünkü yiyecek ve içecek maliyetlerinin azaltılması ile belirlenen maliyet hedefine ancak maliyet kontrolü ve buna bağlı olarak maliyet azaltılması yardımıyla ulaşılması mümkündür.

4. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Yiyecek- İçecek Ünitelerinde Maliyet Azaltılmasında Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği

Tüm sektörler için üretimde ve üretim yönetimi anlayışında uygulanan yeni yaklaşımlar, işletmeler açısından kalitenin iyileştirilmesi, stok düzeylerinin düşürülmesi, kayıpların azaltılması ve maliyetlerin azaltılması gibi olanaklar sağlamaktadır. Bunun yanında bilgi ve üretim teknolojilerindeki gelişmelerin de; stok yönetimi, denetim sistemleri, maliyet yapısı ve maliyet sistemleri üzerinde

etkileri bulunmaktadır.³¹ Söz konusu gelişmeler; turizm sektöründe özellikle departmanlarda yapılan işlerde zaman ve emek açısından tasarruf sağlanması, verimliliğin ve etkinliğin artması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, müşterilere ilişkin veri tabanlarının oluşturulması ve maliyet kontrolü için uygulama yazılımlarının kullanılabilmesi de bu gelişmenin turizm sektörüne yansması şeklinde ortaya çıkmaktadır.³²

Konaklama sektöründe ise; yiyecek-içecek ünitelerinde maliyet azaltılmasında kontrol sistemlerinin uygulanabilirliği konusuna özellikle yiyeceklerin ön hazırlığı aşamasında rastlanmaktadır. Çünkü bu aşamadaki faaliyetler esnasında etkin bir kontrol sisteminin kurulması; öncelikle personelin kalifiye olup olmamasına ve malzeme kayıplarını minimize edecek teçhizatın bulunup bulunmamasına bağlıdır. Bu yüzden bu işlemlerin yapılabilmesi için özel araçlar ve aletlere ihtiyaç vardır. Verimlilikte; kullanılan araç gereçle, kişi arasında, kişi ve kişinin alışkanlıklarına bağlı bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir.³³ Büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek üniteleri için maliyet kontrolü ve maliyet azaltılması süreçleri özellikle üretim faaliyetleri konularında önem kazanmaktadır. Ancak içeceklerin maliyet kontrol sürecinin yiyecek maliyeti kontrol ve azaltılması süreçlerine benzerlik gösterdiğini unutmamak gerekir. Özellikle; içecek maliyet kontrol sürecinin yiyecek ilk madde ve malzemelerinin maliyet kontrolüne benziyor olması ve kontrollerinin daha kolay olması özellikleri göz ardı edilmemelidir.³⁴ Ayrıca yiyecek-içecek ünitelerinin menüleri belirlendiğinde doğal olarak menüde yer alacak olan yiyecek ve içecekler de belirlenmiş olacaktır. Bu durum da, üretim planlaması, standart reçetelerin hazırlanması, standart porsiyon ve kadeh

³¹Rüstem Hacıüstemoğlu, Münir Şakrak, (2002), **Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.9.

³² Hacıüstemoğlu, Şakrak, **Ön. Ver.**, s. 10.

³³Adnan Türksöy, (1997), **Yiyecek ve içecek Hizmetleri Yönetimi**. Ankara: Turhan Kitabevi, s.88.

³⁴ Engin Taşkın, (1997), "Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Uygulama)", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.xiv-xv.

büyükliklerinin saptanması, standart verimin hesaplanması ve alınacak malzemelerin standartlaştırılması gibi yöntemlerin uygulanması sayesinde gerçekleştirilmiş olacaktır. Diğer bir deyişle; menülerin belirlenmesi esnasında, modern yiyecek ve içecek üretim yöntemleri uygulanmış olacaktır. Hazırlık planlaması ya da üretim hacminin tahminlemesi, söz konusu işletme için belirli bir dönemde satış hacminin tahminlemesi olarak bilinmektedir.

Etkin bir işletme yönetiminin amaçları; temel olarak iki kategoride ele alınabilmektedir. İlki, fiyat, teslimat ve kalite gibi hususlarda beklentileri karşılamayı hedefleyen müşteri memnuniyeti; ikincisi ise, makul bir karlılık ve yatırım geri dönüş oranını elde etmeyi hedefleyen üreticinin kendi memnuniyetidir. OPT, MRP, MRP II, JIT ve ERP gibi üretim planlaması ve kontrol sistemleri ve bunların yazılımları, yukarıdaki amaçlara erişebilmek için kullanılan araçlar arasındadır. Söz konusu sistemler ve bunların yazılımları, teknolojik bilgiyle (ürün ağacı, iş gücü, malzeme ve tedarikçi/ müşteri ana kayıtları gibi) donatılmış veri tabanlarını, satış ve ana üretim çizelgesi ile bütünleştirerek bağımlı veya bağımsız müşteri taleplerini karşılayabilmek için ürünün bileşenlerine ve malzemelerine ait ihtiyaçları, zaman ve miktar bazında çizelgeleyerek satın alma ve üretim planlama departmanlarıyla gerekli etkileşimi sağlamaktadırlar. Ayrıca, bu etkileşimlerin sonucu olarak çeşitli departmanlardaki işletme faaliyetleri yerine getirilirken gerekli finansal kayıtların da otomatik olarak oluşturulması, endüstriyel yönetim sistemlerini daha cazip hale getirmektedir.³⁵ Buna göre bahsi geçen üretim planlaması ve kontrol sistemleri ile bunların büyük ölçekli otel işletmelerinde uygulanabilirlikleri şu şekilde sıralanabilir:

a) Optimize Üretim Teknolojisi (OPT): Optimize Üretim Teknolojisi (OPT), bir işletmedeki tüm iş merkezleri için öncelik ve kapasite kısıtlarını göz önüne alarak optimuma yakın iş çizelgelerini hazırlamaktadır.³⁶ OPT yaklaşımında

³⁵ <http://w-vvw.5mworld.com/mkarsiv/mk8.htm>, Erişim Tarihi: Eylül 2004.

³⁶ Mehmet Tanyaş, Murat Baskak, (2003), **Üretim Planlama ve Kontrol**. İstanbul: İrfan Yayıncılık, s.46.

parti büyüklüklerinin hesaplanması, üretim sisteminde kullanılan klasik yöntemlerden farklı şekilde gerçekleşmiştir. OPT sistemi, üretim yönetimi yaklaşımının gelişimi boyunca, üretimde istenilen artışın elde edilememesini de klasik yöntemlerdeki varsayımlara bağlamaktadır.³⁷ Bu sistemde amaç; kritik (darboğaz) tezgahların kullanımlarını mümkün olduğu kadar maksimuma çekerek, üretim miktarını artırmak bunun yanında, süreç içi stok düzeyleri ile tezgah hazırlık sürelerini de mümkün olduğu kadar minimize etmektir.³⁸ Ayrıca OPT, üretimin sıkıştığı yerde ortaya çıkan darboğazın oluşturmuş olduğu dalgalanmaların, sürecin akışı üzerindeki etkisini minimize etmek amacıyla uygun ara stokları saptamaktadır.

Genel olarak OPT, uzun üretim zamanları ve yüksek miktarda girdisi bulunan firmalarda iyi sonuçlar vermektedir. Buna göre hizmet üretim hızının fazla olduğu ve üretim için gereken girdilerin çok yoğun olmadığı otelcilik endüstrisinde bu sistemin uygulanabilmesi pek mümkün olmayacaktır. Ayrıca OPT sisteminin işletmelerde kurulabilmesi için yüklü maliyetlere katlanıldığı halde kesin bir verimlilik garantisi oluşmamakta ve ancak doğru bir şekilde uygulanması halinde işletmede maliyet azaltıcı etkide bulunmaktadır. Son olarak OPT sisteminin kapsam açısından MRPII sistemini destekleyen bir üretim planlaması ve kontrol sistemi olması nedeniyle de büyük ölçekli otel işletmeleri için kullanılması en uygun olan üretim planlaması ve kontrol sistemi olduğunu söylemek doğru olmayacaktır.

b) Malzeme Gereksinim Planlaması (MRP): Planlama ve programlama alanında grup teknolojisi ile başlayan çalışmalar, kodlamanın geliştirilmesi ve bilgisayar destekli süreç planlaması ile devam etmiştir. 1970'li yıllarda Malzeme Gereksinim Planlaması (MRP) adı altında geliştirilen bilgisayar programı ile üretim planlamacıları, son ürünün talebindeki değişime paralel olarak stok ve üretim çizelgelerini uyarlama olanağına kavuşmuşlardır.³⁹ MRP, 1970'li yılların başında

³⁷ Nesime Acar, (1989), Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamaları. Ankara MPM Yayınları Yayın No:280, s.202.

³⁸ Tanyaş, Baksak, Ön. Ver., s.46.

³⁹ Feray Odman Çelikçapa, (1993), Endüstri İşletmelerinde Üretim Yönetimi ve Teknikleri. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, s.9.

öncelikle ABD'de kullanılmaya başlamış ve daha sonra gelişmiş ülkelerde hızla yayılmıştır.⁴⁰ MRP, çeşitli ürünler, alt sistemler, parçalar ve malzemelerden oluşan çok aşamalı üretim sistemlerinde ayrıntılı üretim planlarının koordinasyonu için geliştirilmiş bir yöntemdir. Söz konusu sistem, tüm üretim, pazarlama, satın alma ve finansman bölümlerinin üzerinde anlaşmaya vardıkları ana üretim programına dayalı olarak hazırlanmakta ve yürütülmektedir. Bu programlama, ürünün muayene ve kalite kontrol gereksinimlerini de kapsayarak sevk ve teslim tarihlerinden geriye, başa doğru dönüş biçiminde tahminleme yoluyla yapılmaktadır. Ayrıca programlama son üründen başa doğru yapıldığı için talebin bağımlı olduğu kabul edilir.⁴¹

MRP sisteminin büyük ölçekli otel işletmelerinde uygulanması halinde ziyafet organizasyonu gibi karmaşık ve büyük çaplı üretim ortamlarında çeşitli üretim faaliyetleri kontrol edilebilecektir. Bunun yanında MRP sistemi büyük ölçekli otel işletmelerine satışların artırılması, fiyatların düşürülmesi, stok miktarının azaltılması, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi, pazar talebinin daha iyi karşılanabilmesi, üretimde esneklik sağlanması, üretimde hazırlık ve değiştirme maliyetlerinin azaltılması ve işletme içinde boş geçen zamanı azaltılması gibi yararlar sağlayabilecektir. Böylece büyük ölçekli otel işletmelerinin yöneticileri işletme içindeki hizmet programlarını gerçekleştirmeden önce görebileceklerdir. MRP sistemi, büyük ölçekli otel işletmelerinin yöneticilerinin işletmenin siparişlerle, sipariş miktarlarıyla, siparişlerin tedarikçilerden istenen teslim tarihleri konusunda ve kapasite planlamasıyla ilgili konularda karar vermelerinde hızlı davranmalarını sağlayabilecektir.

c) Üretim Kaynakları Planlaması (MRPII): 1980'li yıllarda MRP sistemi daha geniş kapsamlı olarak düşünülmüş ve işletme yöneticileri tarafından geliştirilen farklı bilgisayar programları ile geniş ölçüde uygulanmaya başlamıştır. MRP sistemi üretime dayalı işletmelerin tedarik ve stok politikaları konularında önemli yararlar

⁴⁰ Tülin Durukan, (ed.), (2003), **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, s. 144.

⁴¹ Çelikçapa, **Ön. Ver.**,s.136.

sağlamıştır. Rekabet ortamının artması ile birlikte ortaya çıkan gelişmelerle birlikte işletmelerin sorumlulukları yayılarak artmıştır. Bu yüzden tüm işletme fonksiyonlarını kapsayan, özellikle pazarlama ile finansman fonksiyonlarını da içeren ve bilgisayar programları tarafından desteklenen yeni sistemleri gündeme getirmiştir. Söz konusu sistemlerden birisi de Üretim Kaynakları Planlamasıdır(MRPÜ).⁴² Diğer bir deyişle; MRP sisteminin geliştirilmesi sonucunda üretim kaynaklarının planlandığı MRPII sistemi sayesinde, satın almadan başlayarak kapasite planlaması, üretim takibi ve finansmanını da içeren daha geniş bir yelpazede otomasyona kavuşulmuştur.⁴³ Buna göre; başarılı bir MRP II uygulamasının firmaya sağlayacağı faydalar, üretim zamanlarının azalması, stok seviyelerinin (hammadde, sistem içi stoklar ve bitmiş ürünler) azalması ve müşteri teslim zamanlarında başarı sağlanması olacaktır. MRPII sisteminde, üretim yapan bir işletmenin tüm kaynaklarının etkin bir şekilde planlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca MRP ile MRPII sistemlerinin ortak bir amacı da tüm envanter birimleri bazında dönemler itibariyle brüt ve net ihtiyaçların tespit edilmesi ve bu yolla gerçekçi bir envanter yönetimi için bilgi üretilmesidir.⁴⁴

Sektörün yapısından kaynaklanan sebeplerden dolayı karmaşık hale gelen otelcilik endüstrisinde gerçek sorunları ortaya çıkaran, çözüm yolları öneren ve kullanımı kolay olan sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Üretim planlaması ve kontrol sistemleri arasında MRPII sisteminin en büyük yarar organizasyon boşluklarını azaltmasıdır. Büyük ölçekli otel işletmelerinde organizasyon boşluklarının olması halinde; fazla stok, atıl kapasite, fazla iş gücü maliyeti, fazla mesai, uzun üretim süreleri, düşük müşteri teslimat etkinliği, uzun ürün geliştirme süreleri ortaya çıkabilecektir. Organizasyon boşluklarının azaltılması halinde ise; büyük ölçekli otel işletmelerinde stok devir hızı artacak, malzeme maliyetleri düşmüş olacak, işgücü verimliliği yükselecek ve fazla mesai/vardiya azalmış

⁴²Durukan, Ön. Ver.,s.151.

⁴³ Aykut Top, (1996), Üretim Sistemleri Analiz ve Planlaması. İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım, s.22.

⁴⁴ Nesime Acar, (1995), Malzeme İhtiyaç Planlaması. Ankara: MPM Yayınları, s. 17.

olacaktır. Bunların sonucunda da büyük ölçekli otel işletmelerinin etkinliği ve verimliliği yükseltilmiş olacaktır. Elbetteki kalıcı sonuçlar sağlayabilecek bir MRPII projesinin turizm sektöründe uygulanması kolay olmayacaktır. Uygulama için iyi bir organizasyon, fazladan çaba, masraf ve tüm çalışanların katılımı gerekecektir. Ancak iyi bir uygulama ile tüm yapılanlar en kısa zamanda geri ödenebilecektir. Tüm bunların yanında MRPII sisteminin bazı uygulama özellikleri nedeniyle tüm işletmelerde olduğu gibi büyük ölçekli otel işletmelerinde de bir takım ihtiyaçlar karşılanamamaktadır. MRPII sistemi tarafından karşılanmasında güçlük çekilen büyük ölçekli otel işletmelerinin ihtiyaçları şu şekilde sıralanabilir:

- MRPII sistemi çoğu zaman farklı coğrafi bölgelerde işletmeleri bulunan şirketlerde kaynak dağıtımını konusunda yetersiz kalabilmektedir. Buradan hareketle MRPII sisteminin zincir otellerde uygulanabilmesinin güç olabileceği söylenebilir.

- MRP II sisteminde sabit hazırlık süreleri kullanılmaktadır. Ancak büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek ünitelerinde üretim esnasında hazırlık süreleri işlemlerin sırasına bağlı olmaktadır. Ayrıca özellikle yoğun sezonlarda hazırlık sürelerinin çok kısa tutulmaları gerekmektedir. Bu durumda hareketle MRPII sisteminin otel işletmelerinin yoğun olduğu sezonlarda uygulanmasının verimliliğin artmasında etkili olamayacağı söylenebilir.

- MRP II sistemi iletişimi iyileştirmekte ve büyük ölçekli otel işletmesinin tüm verilerini tek bir veri tabanında toplamaktadır. Ancak otel işletmesi zincir şeklindeyse diğer bir deyişle farklı bölgelerde veya ülkelerde üretim yerleri varsa, MRP II bunların bütünleşmesini sağlayamayabilir.

- MRPII sistemi kendi iç dinamiğindeki sistem hazırlık süresi gibi bir takım nedenlerden dolayı siparişlerin yığılmasına neden olabilmektedir. Bu durumda MRPII sisteminin uygulanması halinde özellikle büyük ölçekli otel işletmelerinin alakart özellikli hizmet sunan yiyecek-içecek ünitelerinde sorunlara neden olması beklenebilir.

- Büyük ölçekli otel işletmeleri sektörel ya da yönetsel bir takım etkenler neticesinde birden fazla üretim planlaması ve kontrol sistemini kapsayan entegre bir

sistem uygulanmasına karar vermek durumunda olabilirler. Bu durumda da yapısı itibariyle MRPII sisteminin JIT sistemini desteklememesi nedeniyle özellikle stok ve hata kavramlarının önemli olduğu yiyecek-içecek ünitelerinde üretimde sorunlar ortaya çıkabilecektir.

- MRPII sistemi felsefesi itibariyle üretimde planlamaya ağırlık vermekte ancak üretimde uygulamanın nasıl olacağına değinmemektedir. Oysa büyük ölçekli otel işletmelerinde sektöre has bir takım nedenlerden dolayı meydana gelebilecek üretim sorunları ortaya çıkabilecektir. Bu durumda MRPII sisteminin, büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek ünitelerinde üretimin planlanmasına faydalı olabileceği söylenebilirken söz konusu planlamanın uygulanmasında etkisinin fazla olamayacağı söylenebilir.

Sonuç olarak MRPII sistemi, büyük ölçekli otel işletmelerinin içinde buldukları pazarın yapısı, işletmedeki yiyecek-içecek ünitesi sayısı ve işletmenin bir zincir işletmeye dahil olup olmaması gibi nedenlere göre uygulanabilirlikte farklılıklar göstermektedir. Genel itibariyle; MRP II sistemlerinin özellikle planlamayı uygulamaya çevirmede bir takım eksikliklerinin olduğu kabul edilen bir gerçektir. Bu nedenle söz konusu eksiklikleri gidermek için de yeni yaklaşımlar dahilinde JIT ve ERP gibi sistemler geliştirilmiştir.

d) Tam Zamanında Üretim (JIT): Kısıtlı olan doğal kaynaklarına, işgücü ve sermaye kaynaklarının yetersizliğinin de eklenmesi sonucunda, Japonya, ekonomik varlığını sürdürebilmek için kısıtlı olan kaynaklarını mümkün olan en düşük maliyetle kullanmak zorunda kalmıştır. Tam Zamanında Üretim (JIT) felsefesinin ortaya çıkışında da bu tür bir gereksinim söz konusudur.⁴⁵ En genel anlamıyla JIT sistemi, bir organizasyonun diğer bölümleri tarafından ihtiyaç duyulan performans

⁴⁵ Nesime Acar, (1999), Tam Zamanında Üretim. Ankara: M.P.M. Yayınları, No: 542, s.3.

faaliyetlerine odaklanan bir anlayıştır.⁴⁶ Genel olarak; JIT sisteminin amaçları şu şekilde sıralanabilir:⁴⁷

- Optimum kalite, maliyet ve üretim için sistem tasarımı yapılması,
- Ürünün üretim ve tasarımında kullanılan kaynak miktarının en aza indirilmesi,
- Alıcının isteklerinin anlaşılabilmesi ve karşılanabilmesi,
- Tedarikçi ve alıcılarla açık ve güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesi,
- Toplam üretim sistemini geliştirmek için herkesin katılacağı gelişim politikasının oluşturulması,
- Sıfır envanter, sıfır hata, sıfır temin süreleri, etkin üretim kontrolü, etkin envanter kontrolü, akıcı süreçlerin gerçekleştirilmesi.

Büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek ünitelerinin yöneticilerinin her tipteki organizasyonda üstlendikleri idari hizmetler, ünitelere özgü yönetsel sorunlar arasında sayılabilir. Genel olarak yönetim hizmetleri, işgören veya yöneticiler tarafından bütün bir organizasyonun hizmet ya da ürün üretimini destekleyip yönlendiren iş ve görevler bütünü şeklindeki faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu faaliyetler; muhasebe, finans, pazarlama, üretim gibi işletme organizasyonunu oluşturan her departman için geçerlilik ve gereklilik taşımaktadır.

İşletme yönetimi; muhasebe departmanında, ürün maliyet tahmini, fatura ve bilanço hazırlama, tektik yapma gibi işlemleri gerçekleştirecektir. Finans departmanında gerçekleştirilen işlemler, ödünç almalar, donanım yatırım analizleri, ya da uzun vadeli sermaye yatırım planı raporu geliştirme gibi işlemler yerine getirilmektedir. Pazarlama departmanında, sipariş alma, fiyat belirlenmesi ya da satış tahmini geliştirme gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Son olarak; üretimle

⁴⁶ George Foster and Charles T. Horngren, (1991), "Cost Accounting and Cost Management in a JIT Environment", The Design of Cost Management Systems (Text, Cases and Readings),s.433.

⁴⁷ Mustafa Güneş, Ali Rıza Firuzan ve Esin Firuzan, (1999), Tam Zamanında Üretim Ortamında (JIT) Stok Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi. İzmir:Barış Yayınları, ss.14-15.

ilgili departmanlarda ise; sipariş toplama, üretim çizelgeleri hazırlama, personel eğitimi gibi faaliyetler esas alınmaktadır. Tüm bunların ışığında yönetim sistemi; prosedür, rehberlik, kural ve politikalar kümesi olarak tanımlanabilmektedir.

Özetle; JIT sistemi, diğer üretim planlaması ve kontrol sistemlerine göre, yiyecek-içecek üniteleri için en uygulanabilir sistemlerden birisidir. JIT sisteminde senkronize çekme sisteminin oluşturulması, uygun yerlerde otomasyonun kullanılması, işgörenlerin esnekliğinin geliştirilmesi, iletişimin ve görsel kontrolün artırılması özellikleri uygulanabilirliği en fazla destekleyen özelliklerdir.

e) İşletme Kaynakları Planlaması (ERP): Son yıllardaki teknolojik gelişmeler, firmaların pazarda tutunabilmelerini zorlaştırmış, klasik yaklaşımların yetersizliğinin açığa çıkması ile beraber, yöneticiler, kullandıkları üretim teknolojilerini ve yönetimsel yaklaşımlarını tekrar gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Pazardaki güçlü değişimlere ve teknolojik gelişmelere, şirketlerin organizasyonel yapılarındaki kurumsallaşmaya yönelim de eklenince de, yeni bir kavram olan ERP kavramını ortaya çıkarmıştır.⁴⁸ ERP, işletmenin coğrafi olarak farklı bölgelerde (yurt içi ve yurt dışı) bulunan fabrikalarının, bunların tedarikçi firmalarının ve dağıtım merkezlerinin (depo ve diğer) kaynaklarını eşgüdümlü olarak planlamasıdır. Ulusal veya uluslararası düzeyde birden fazla fabrikası, tesisi ve depoları bulunan bir şirketin tüm kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde planlayabilmesi ERP sistemiyle mümkün olmaktadır.⁴⁹ ERP sistemlerindeki kompleks yapının temel hedefi aslında ürün maliyetinin azaltılması, kârlılığın artırılmasıdır.

ERP sistemi, özellikle zincir otel işletmelerinde daha etkili olarak kullanılabilecektir. Çünkü, ERP sisteminin bir özelliği, coğrafi olarak farklı bölgelerde bulunan zincir işletmelerin, bunların çalıştığı tedarikçi firmaların ve depolarının eşgüdümlü olarak planlanmasıdır. Böylece zincire bağlı otel işletmelerinin malzeme ve hizmet ihtiyaçlarının nereden karşılanmasının uygun

⁴⁸ <http://www.ifs.com.tr/faq/default.asp>, Erişim Tarihi: Eylül 2004

⁴⁹ Hacirüstemoğlu, Şakrak, Ön. Ver., ss. 108-109.

olacağı belirlenmiş olacaktır. Bunun yanında otel işletmelerinin elinde bulunan makine, malzeme, işgücü, enerji ve bilgi gibi üretim ve dağıtım kaynaklarının eşgüdümlü ve ortaklaşa olarak kullanılabilmesinin yolları da saptanmış olacaktır.

Ayrıca, müşteri talebinin nitelik ve niceliğinin sürekli olarak değiştiği turizm sektöründe ERP sistemi yaklaşımı ile önem kazanmaktadır. Çünkü hem stratejik planlama çalışmaları ile belirlenen amaç ve hedeflere, hem de üretim ve dağıtım kaynakları ile kapasite ve üretim özelliklerine gereken ayrıntıda dikkat edilebilmektedir. Böylece büyük ölçekli otel işletmeleri, ERP yaklaşımı ile faaliyetlerini değişime duyarlı hale getirebileceklerdir.

Buna göre; büyük ölçekli otel işletmeleri büyüdükçe ünite sayıları artmaktadır. Bu durumda ürettikleri ürün türleri çeşitlenmekte ve artmakta, böylece dolaylı da olsa işletmenin farklı pazarlara girmesinde etkili olmaktadır. Bu şekilde yoğun rekabet altına giren büyük ölçekli otel işletmeleri, karşılına çıkan fırsatları değerlendirme, kuvvetli yönlerini koruma, zayıf yönlerini geliştirme, olası tehlikeleri görme yoluyla rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlama amacını taşımaktadırlar. İşletmelerde bu aşamada uygulanan stratejilerin araçları ise; işletme kaynaklarının kullanım planları şeklinde ortaya çıkacaktır.

Büyük ölçekli otel işletmelerinde bu aşamada oluşturulabilecek olan bir ERP sistemi, üretim için gerekli malzemelerin temin sürelerini ve maliyetleri işletme genelindeki bir anlayışla azaltma amacı taşımış olacaktır. ERP sistemi özellikle üretimle ilgili kararların alınması aşamasında meydana gelen sorunları ortadan kaldırmaktadır. Böylece büyük ölçekli otel işletmelerinde ve yiyecek-içecek ünitelerinde yönetim kademeleri azaltılarak daha yalın bir yönetim yapısı oluşturulabilecektir. Ayrıca tedarikçi firmalar, büyük ölçekli otel işletmesinin içinde bulunduğu pazardaki soğuk hava depoları gibi büyük depolar, bayi, toptancı ve perakendecilerle büyük ölçekli otel işletmeleri arasında bir bilgi iletişim sistemi kurulabilecektir. Böylece büyük ölçekli otel işletmeleri söz konusu işletmelerin stokları hakkında da bilgi sahibi olabilecek ve buna göre kendi stoklarını ayarlayabileceklerdir.

Sonuç olarak; gittikçe karmaşık hale gelen otelcilik sektöründe gerçek sorunları ortaya çıkaran, çözüm yolları öneren ve kullanımı kolay olan üretim planlaması ve kontrol sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu özellikleri taşıyan üretim planlama ve kontrol sistemlerinin en büyük yararı organizasyon boşluklarını azaltması olacaktır. Çünkü organizasyon boşluklarının bulunduğu yerlerde fazla stoklar, atıl kapasite, fazla iş gücü maliyeti, fazla mesai, uzun üretim süreleri, düşük müşteri teslimat etkinliği gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. Bunun yanında organizasyon boşluklarının azaltılması oranında şirketin etkinliği de yükselecektir. Söz konusu sonuçlar, stok devir hızının artması, malzeme maliyetlerinin düşmesi, işgücü verimliliğinin yükselmesi ve fazla mesai/vardiyanın azalması şeklinde ortaya çıkacaktır. Ayrıca tüm üretim planlaması ve kontrol sistemlerinin temelinde, üretim miktar ve dengesini bozan faktörlerin önlenmesi suretiyle maliyetlerin azaltılması hedefi yer almaktadır. Üretim miktar ve dengesini bozan faktörlerin üretim planlama ve kontrol sistemleri yardımıyla kontrol edilmesiyle birlikte de büyük ölçekli otel işletmelerinde bir maliyet kontrol sistemi oluşturulmuş olacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, Nesime, (1989), **Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamaları**. Ankara:MPM Yayınları Yayın No:280.
- Acar, Nesime, (1995), **Malzeme İhtiyaç Planlaması**. Ankara: MPM Yayınları.
- Acar, Nesime, (1999), **Tam Zamanında Üretim**. Ankara: M.P.M. Yayınları, No: 542
- Akşit, Bilgütay, (1996), **Maliyet Muhasebesi Teori ve Problemleri**. İstanbul: Der Yayınlan,
- Araş, Haşim, (1993), **Konaklama işletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**. Ankara: Devran Matbası.
- Azaltun, Murat, (1999), **Otel İşletmelerinde İç Kontrol**. Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1075.
- Banar, Kerim, (ed.), (2003), **Maliyet Muhasebesi**. Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1524.
- Barutçugil, İsmet Sabit, (1988), **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri**. Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Coltman, Michael M., (1991), **Financial Control for Your Foodservice Operation**. New York:Van Nostrand Reinhold.
- Çelikçapa, Feray Odman,(1993), **Endüstri İşletmelerinde Üretim Yönetimi ve Teknikleri**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Durukan, Tülin, (ed.), (2003), **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Foster, George and Charles T. Horngren, (1991), "Cost Accounting and Cost Management in a JIT Environment", **The Design of Cost Management Systems (Text Cases and Readings)**
- Gökdemir, Ayhan, (2003), **Mutfak Hizmetleri Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güneş, Mustafa, Ali Rıza Firuzan ve Esin Firuzan, (1999), **Tam Zamanında Üretim Ortamında (JIT) Stok Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi**. İzmir:Barış Yayınları
- Hacırüstemoğlu, Rüstem ve Münir Şakrak, (2002), **Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kabadayı, Ebru Tümer, (2002), "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi,2002/6**
- Kaplan, Robert and Robin Cooper, (1998), **Cost&Effect:Using Integrated Cost Systems to Drive Propitability and Performanee**. New York: HBS Press Ltd.

- Karcıoğlu, Reşat, (1993), **Sanayi İşletmelerinde Üretim Kayıpları (Fire, Artık, Bozuk Mamul ve Kusurlu Mamül)-Verimliliğe ve Maliyetlere Etkisi**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Özer, Gökhan ve Rahmi Yücel, (2000), "Stok Yönetiminde Kullanılan Ekonomik Sipariş Miktarı (ESM) ve JIT Modellerinin Toplam Maliyet Bakımından Karşılaştırmalı Analizi", **Verimlilik Dergisi**.2000/4,
- Saygılı, İrfan, (1991), **Üretim Yönetiminin Fonksiyonları**.İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayın No:244.
- Tanyaş, Mehmet ve Murat Baskak, (2003), **Üretim Planlama ve Kontrol**. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Taşkın, Engin, (1997), **"Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Uygulama)"**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tavmergen, İge Pınar, (2002),**Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**.AnkararSeçkin Yayıncılık.
- Top, Aykut, (1996), **Üretim Sistemleri Analiz ve Planlaması**. İstanbulAlfa Basım Yayım Dağıtım.
- Türksoy, Adnan, (1997), **Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetim i**. Ankara: Turhan Kitabevi.
- <http://www.5mworld.com/mkarsiv/mk8.htm>, **Erişim Tarihi:** Eylül 2004
- <http://www.ifs.com.tr/faq/default.asp>, **Erişim Tarihi:** Eylül 2004