



## OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ (MARMARİS İLÇESİ ÖRNEĞİ)

**Yrd. Doç. Dr. Yavuz ÇİFTÇİ**

Muğla Üniv. İİBF İşletme Bölümü Kötekli 48170 Muğla/TÜRKİYE  
E-Posta: yciftci@mu.edu.tr

**Araş. Gör. Çağrı KÖROĞLU**

Muğla Üniv. İİBF İşletme Bölümü Kötekli 48170 Muğla/TÜRKİYE  
E-Posta: cagrikoroglu@hotmail.com

### Özet

Günümüzde turizm sektörü, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızla gelişen bir sektördür. Turizm sektörünün en önemli unsurunu oluşturan otel işletmeleri, seyahat eden insanların barınma, yeme-içme, eğlence, dinlenme vb. ihtiyaçlarını karşılayan toplumsal bir kurumdur.

Turizmin sektörünün en önemli parçasını oluşturan otel işletmelerinde, istenilen düzeyde kâr elde edebilmek ve müşterilere kaliteli hizmet sunup rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için yiyecek-içecek bölümüne özel önem verilmesi gerekmektedir. Yiyecek-içecek faaliyetlerinden oluşan maliyetlerin kontrol altında tutulabilmesi için etkili bir maliyet kontrol yönteminin uygulanması zorunluluktur.

Bu araştırmada Marmaris'te faaliyet gösteren otel işletmelerine örnekleme yoluyla anket çalışması yapılacaktır. Elde edilen sonuçlarla otellerin, hangi yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemini uyguladıkları, yiyecek-içecek bölümü ile diğer bölümler arasındaki uyum süreci ve yöneticilerin yiyecek-içecek maliyetleri hakkındaki beklentilerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Otel, Maliyet Kontrolü, Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrolü.

### THE EXAMINATION OF FOOD AND BEVERAGE COST CONTROL METHODS IN HOTELS (THE CASE OF MARMARIS)

#### Abstract

Today, tourism sector in Turkey, as in the entire world, is rapidly developing. Hotel organizations, the most important element in the tourism sector, are social institutions meeting the accommodation, food-beverage, recreation, relaxing etc. needs of the travelers.

In the hotel organizations, the most important part of tourism sector, special attention should be attached to food and beverage departments to obtain the

required profit and to offer their guests quality services so that they can have competitive advantages over their rivals. It is a must to implement and effective cost control management to keep the costs stemming from food and beverage activities under control.

In this study, a questionnaire is administered to sample of hotel organizations operating in Marmaris. With the findings to be obtained, the study aims to evaluate which food and beverage control methods are used by the hotels, the level of harmony between the food and beverage department and other departments in the hotels, and the expectations of the managers about the food and beverage costs.

**Key Words:** Hotel, Cost Control, Food and Beverage Cost Control.

## GİRİŞ

Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin kapasiteleri ne olursa olsun, kârını ve müşteri memnuniyetini arttırmak, maliyetleri azaltmak, sunulan hizmet kalitesini yükseltmek için yiyecek-içecek maliyet kontrolünü yapmaları gerekmektedir. Etkili ve verimli bir maliyet kontrolünün yapılabilmesi için, yiyecek-içecek maliyet kontrol sürecinin ve maliyet kontrol noktalarının göz önünde tutulması gerekmektedir.

Yiyecek-içecek maliyet kontrol süreci, menü kontrolüyle başlar. Menü, sadece önemli bir kontrol aracı değil, aynı zamanda satış, reklâm, satış teşvik planı ve pazarlama aracıdır (Ninemeier, 2001: 132). Menü'nün bu çok fonksiyonlu özelliklerinden dolayı, işletmelerin maliyet kontrolüne başlamadan önce menülerini planlı ve uyumlu bir şekilde hazırlamaları gerekmektedir. (Jones ve Mifli, 2001, 61).

Menü'nün planlanmasından sonra "yiyecek-içecek maliyet kontrol süreci"ni oluşturan unsurların kontrolünün yapılması gerekmektedir. Bu unsurlar, satın alma, teslim alma, depolama, depodan mal verme, üretim ve satış kontrolü şeklinde sıralanmaktadır (Kozak, 1995: 115). Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir unsur vardır. İşletme hangi maliyet kontrol yöntemini uygularsa uygulasin, yiyecek-içecek malzemelerinin depolara girişlerinde stok kartlarına alım fiyatları üzerinden kaydedilirken, depodan üretime gönderilmelerinde farklı yöntemler kullanılmaktadır.

Yiyecek-içecek malzemelerinin depolardan üretime gönderilmesinde beş temel yöntem vardır. Bunlar, gerçek satın alma fiyatı yöntemi, ilk giren-ilk çıkar yöntemi, ağırlıklı ortalama satın alma fiyatı yöntemi, son giren-ilk çıkar yöntemi ve en son satın alma fiyatı yöntemidir (Dittmer ve Griffin, 1999: 208-209).

Menü planlaması ve yiyecek-içecek maliyet kontrol süreçleri tamamlandıktan sonra, maliyet kontrol noktaları üzerinde yoğunlaşılması gerekmektedir. Yiyecek-içecek maliyet kontrol noktalarını, standart satın alma şartları, standart reçeteler, standart verimler, standart porsiyon büyüklükleri ve standart porsiyon maliyetleri oluşturur (Rızaoğlu ve Hançer, 2005: 184). Belirtilen kontrol noktaları sayesinde hazırlanan yiyecek ve içeceklerde belli bir standart oluşturup, müşteri istekleri doğrultusunda hareket edilerek yiyecek-içecek maliyetlerini arttıran unsurlar minimum düzeye indirilebilir.

## 1. YIYECEK-İÇECEK MALİYET KONTROL YÖNTEMLERİ

Yiyecek ve içecek maliyet kontrol yöntemleri; yiyecek maliyet kontrol yöntemleri ve içecek maliyet kontrol yöntemleri olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

### 1.1. Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemleri

Yiyecek maliyet kontrol yöntemlerini dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; basit maliyet kontrol yöntemi, ayrıntılı maliyet kontrol yöntemi, standart maliyet kontrol yöntemi ve potansiyel maliyet kontrol yöntemidir (Aktaş, 2001: 329).

- **Basit Maliyet Kontrol Yöntemi:** Basit maliyet kontrol yöntemi, aylık ve günlük olmak üzere iki şekilde uygulanabilmektedir. Ancak yiyecek maliyeti hesaplanırken ikisinin de hesaplama mantığı aynı olup, kısaca basit maliyet yöntemi, maliyetlerin satışlara oranlanması esasına dayanmaktadır (Dittmer ve Griffin, 1999: 384).

Aylık ya da günlük basit maliyet kontrol yöntemi, uygulamada aynı eşitlikle ifade edilmesine rağmen bazı otel işletmeleri, meydana gelebilecek herhangi bir olumsuzluğun aynı gün içerisinde fark edilip, düzeltilmesi için günlük basit maliyet kontrol yöntemini benimsemiştir.

Kısaca basit maliyet kontrol yönteminde satılan yiyeceğin maliyetini bulmak için aşağıdaki eşitlik söz konusudur (Coltman, 1989: 120):

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

Elde edilen satılan yiyecek maliyetinin, yiyecek satış gelirin oranlanmasıyla, istenilen yiyecek maliyet yüzdesi elde edilir. Basit maliyet kontrol yönteminde elde edilen yüzdeler, otel işletmeleri açısından maliyetleri değerlendirmede kullanılan önemli bir veridir.

Genellikle yiyecekler için maliyet yüzdesinin %30 düzeyinde olması arzulanmaktadır (Kozak, 1995:123).

- **Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemi:** Ayrıntılı maliyet kontrol yöntemi, günlük bazda yiyecek maliyet değişimleri hakkında etkin bir kontrol sağlayabilmek ve satılan yiyecek maliyetinin hangi malzeme türlerinden kaynaklandığını göstermek amacıyla geliştirilmiş, günlük yiyecek maliyet kontrol yöntemidir. Bu yöntemin uygulanmasında yiyecekler; etler, deniz ürünleri, kümes ve av hayvanları, konserveler, meyve ve sebzeler, süt ve süttten yapılan ürünler, bakliyat gibi gruplara ayrılır (Taşkın, 1997: 129).

Ayrıntılı maliyet kontrol yönteminde birbirinden farklı iki ayrı yaklaşım söz konusudur. Bunlar; Harris, Kerr ve Forster yöntemi ile Horwath ve Horwath yöntemidir.

- **Harris, Kerr ve Forster Yöntemi:** Bu yöntemin özü, satılan yiyecek maliyetlerinin hangi girdi kalemlerinden oluştuğunu bulmaya dayanır. Ayrıca bu yöntem sayesinde günlük maliyet değişimleri takip edilebilir ve ara toplamlar alınarak ay sonu sonuçları da elde edilebilir (Yılmaz, 2005: 155).

Bu yöntemin uygulanabilmesi için satışların ve maliyetlerin önceden tahmin edilmesi gerekir. Daha sonra tahminler ile gerçekler arasındaki farklar bulunarak, menüde ne tür değişikliklerin yapılacağı tespit edilir ( Usal ve Kurgun, 2001: 116).

- **Horwath ve Horwath Yöntemi:** Bu yöntemin özü, maliyetlerle birlikte her bir yiyecek grubu için satış oranını da bulmaya dayanır. Böylece yiyecek grubunun toplam içindeki ağırlığı tespit edilmekte ve herhangi bir olumsuzluk söz konusu ise gerekli tedbirler zamanında alınabilmektedir (Aktaş, 2001: 342).

Bu yöntemin en önemli dezavantajı, maliyetlerdeki artışları ayrıntılı göstermesine rağmen, maliyet değişiminin kaynağını göstermemesidir. Bu durum işletmenin alacağı önlemlerde yetersiz kalmasına neden olabilmektedir (Sarışık, 1998: 56).

- **Standart Maliyet Kontrol Yöntemi:** Standart maliyet kontrol yöntemi, önceki aylarda yiyecek maliyetlerinde meydana gelen artış ve azalışları ayrıntılı bir şekilde belirleyerek, bunların hangi yiyecek malzemelerinden kaynaklandığını belirleyerek daha gerçekçi sonuçlar elde edilmesini sağlayan bir yöntemdir.

Standart maliyet kontrol yöntemi iki şekilde uygulanmaktadır. Bunlar; toplam standart maliyetlerin toplam gerçek maliyetler ile karşılaştırılması ve yiyecek grupları standart maliyetlerin yiyecek grupları gerçek maliyetleri ile karşılaştırılmasıdır.

- Toplam standart maliyetlerin toplam gerçek maliyetler ile karşılaştırılması: Bu karşılaştırmada satılan yiyecek türlerinin porsiyon miktarları, her bir yiyeceğin standart maliyetleri ile çarpılır ve yiyecek türlerinin toplam standart maliyeti bulunur. Her bir yiyecek türünün toplam standart maliyeti toplanarak o gün veya o dönem satılan tüm yiyeceklerin toplam standart maliyeti bulunur. Bu toplam ile o gün veya o dönem gerçekleşen maliyetler karşılaştırılır ve sapma hesaplanır (Çetiner, 1995: 61).

- Yiyecek grupları standart maliyetlerin yiyecek grupları gerçek maliyetler ile karşılaştırılması: Bu karşılaştırmada yiyecekler çeşitli gruplara ayrılmaktadır. Örneğin; birinci grup yiyecekler mevsim yemekleri, ikinci grup yiyecekler et yemekleri, üçüncü grup yiyecekler ise tatlı gibi. Burada her bir grubun standart maliyeti ile gerçekleşen maliyeti karşılaştırılarak olumlu ya da olumsuz sapma tespit edilir.

Kısaca standart maliyet kontrol yöntemi, yiyecek maliyet kontrol yöntemleri arasında en detaylı ve en gerçekçi sonuçlar veren bir yöntem olup, temelinin bir dönem için söz konusu olan gerçek yiyecek maliyetinin, o dönemin başında belirlenen standart yiyecek maliyeti ile kıyaslanması oluşturur (Dittmer ve Griffin, 1999: 393).

- **Potansiyel Maliyet Kontrol Yöntemi:** Ön maliyet, öngörülen maliyet ya da tahmini maliyet olarak da adlandırılan potansiyel maliyet kontrol yönteminde, satışı yapılan yiyeceklerin miktar ve türleri ile geçmiş satış verilerinden yararlanılarak, gelecek dönemler için tahmin yapılır. Bu yöntem, satış analizinden sağlanan bilgilerin menü üretim planlamasına uygulanması yoluyla yapılan satışların etkinliğiyle ilgilenir (Taşkın, 1997: 144).

Bu yöntemde göre yiyeceklerin miktar ve türlerini tahmin edebilmek için, önce menüde yer alan her kalemin geçmişteki satış sayısı bulunur. Bunun için menü kopyası üzerine her yemek türü için satış sayısı yazılır. Daha sonra bu bilgiler satış analiz formuna veya defterine kaydedilir (Çetiner, 1995: 63). Yiyecek satışları analiz defteri sayesinde menü planlaması yapılır. Böylece, satışı yapılmayan ya da satışı ağır yürüten yemekler menüden çıkarılır (Çetiner, 2002: 582).

Potansiyel maliyet kontrol yönteminin uygulanması sonucunda kaynakların daha etkin bir şekilde kullanımı sağlanırken; personelin de daha verimli çalışması sağlanabilir (Kozak, 1995: 124).

## 1.2. İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri

Yiyeceklerde olduğu gibi içecekler için de çeşitli maliyet kontrol yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlar, basit maliyet kontrol yöntemi ve satış fiyatıyla kontrol yöntemi olarak sınıflandırılabilir (Türksoy, 1998: 158–159).

- **Basit Maliyet Kontrol Yöntemi:** İçecekler için basit maliyet kontrolünün uygulanması, yiyecek maliyet kontrolündeki gibidir. Çünkü bu yöntemde de bir maliyet tablosu oluşturularak satılan içecek maliyeti bulunur ve bu maliyet satışlara oranlanarak istenilen içecek maliyet yüzdesi elde edilir. İçecekler için de basit maliyet kontrol yöntemi, aylık ve günlük olarak hesaplanabilir.

İçecekler için basit maliyet kontrolünü, yiyecek maliyet kontrol yönteminden ayıran en önemli fark, çeşitli hesaplamalar sonucunda elde edilen içecek maliyet yüzdesinin %20 düzeyinde olmasının arzulanmasıdır (Kozak, 1995:123).

- **Satış Fiyatıyla Kontrol Yöntemi:** Bu yöntem, bara gelen içkilerin satış değerinin hesaplanarak, gerçekleşen hasılatla karşılaştırılması esasına dayanır. Bu yönüyle satış fiyatıyla kontrol yöntemi sapma analizine benzetilebilir (Türksoy, 1998: 159).

Satış fiyatıyla kontrol yöntemi, içecek maliyet kontrol yönteminde en çok kullanılan ve uygulanması kolay bir yöntemdir. Ancak, bu kontrol yöntemini güçleştiren nedenler de vardır. Bunlardan bazıları; satılan içkilerin brüt maliyetlerinin farklı olması, barlarda çok çeşitli içki satılması, içkilerin birleştirilerek satılması, içkilerin sek, kokteyl veya şişe olarak satılması ve satış personelinin davranışlarıdır (Çetiner, 1995: 69–70).

## 2. MATERYAL VE YÖNTEM

Konuyla ilgili alan araştırması, Marmaris ilçesinde faaliyette bulunan otel işletmeleridir. Marmaris ilçesinin tüm köy ve beldelerinde toplam 740 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Bu çalışmayı gerçekleştirmek amacıyla rasgele yöntemle ve %5 hata payı ile 165 otel işletmesine yüz yüze anket uygulanmış ve bunların hepsinden yanıt alınmıştır.

Ankette toplam 21 soru sorulmuş olup, hepsi kapalı uçludur. Anketleri değerlendirmek için frekans dağılımı, ki-kare testi ve t testi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

## 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bazı frekans tabloları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1.** Otel İşletmelerinin Fiziksel Yapıları

Grup	Sayı	Yüzde(%)
5 Yıldızlı	6	3.6
4 Yıldızlı	19	11.5
3 Yıldızlı	43	26.1
Diğer	97	58.8
<b>Departman Sayıları</b>		
1-3	89	53.9
4-6	63	38.3
7-9	8	4.8
10 ve Üzeri	5	3.0
<b>Toplam</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tablo, otel işletmelerinin hangi gruba girdiği ve sahip olduğu departman sayılarının belirlenmesine yöneliktir. Ankete katılan otel işletmelerinin % 3.6'sı 5 yıldızlı, %11.5'i 4 yıldızlı, %26.1'i 3 yıldızlı ve %58.8'i ise diğer otel işletmelerinden

(Tatil köyleri, 2 yıldızlı oteller ve apartlar) oluşmaktadır. Otel işletmelerinin %53.9'u 1-3, %38.3'ü 4-6, %4.8'i 7-9 ve %3.0'ı 10 ve üzeri departmana sahiptir.

**Tablo 2.** Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolüyle İlgili Bağımsız Bir Birime Sahip Olup Olmadığının Belirlenmesi

Bağımsız Bir Birim	Sayı	Yüzde(%)
Evet	46	27.9
Hayır	119	72.1
<b>Toplam</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Otel işletmelerinin %27.9'unda yiyecek-İçecek maliyet kontrolüyle ilgili bağımsız bir birim mevcutken, %72.1'inde bağımsız bir birim yoktur.

**Tablo 3.** Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Yaparken Bilgisayardan Yararlanıp Yararlanmadığının Belirlenmesi

Bilgisayardan Yararlanma	Sayı	Yüzde(%)
Evet	161	97.6
Hayır	4	2.4
<b>Toplam</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Otel işletmelerinin %97.6'sı yiyecek-İçecek maliyet kontrolü yaparken bilgisayardan yararlanmakta olup, %2.4'ü bilgisayardan yararlanmamaktadır.

**Tablo 4.** Otellerde Uygulanan Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemlerinin Belirlenmesi

Kullanılan Yöntem	Sayı	Yüzde(%)
Basit Maliyet Analizi	117	70.9
Ayrıntılı Maliyet Analizi	18	10.9
Standart Maliyet Analizi	30	18.2
Potansiyel Maliyet Analizi	0	0.0
<b>Toplam</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Otel işletmelerinin %70.9'u basit maliyet analizini, %10.9'u ayrıntılı maliyet analizini ve %18.2'si ise standart maliyet analizini uygulamakta olup, potansiyel maliyet analizini hiçbir otel işletmesi uygulamamaktadır.

**Tablo 5.** Otellerin Yiyecek-İçecek Analizlerini hangi Dönemler İtibariyle Yapıldığının Belirlenmesi

Dönemler	Sayı	Yüzde(%)
Günlük	33	20.0
Haftalık	19	11.5
Aylık	86	52.1
Sezonluk	27	16.4
<b>Toplam</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Yiyecek-İçecek analizlerini otel işletmelerinin %20'si günlük, %11.5'i haftalık, %52.1'i aylık ve %16.4'lük kısmı ise sezonluk olarak yapmaktadır.

**Tablo 6.** Otel İşletmelerinin Hangi Kontrol Noktalarından Yararlandıklarının Belirlenmesi

Kontrol Noktaları	Sayı	Yüzde(%)
Standart Satın Alma Şartları	66	40.0
Standart Reçeteler	12	6.83
Standart Net Miktar	2	1.20
Standart Porsiyon Maliyeti	1	0.62
Std. Stn. Alma-Std. Reçete	21	12,76
Std. Stn. Alma-Std. Pors. Mly.	7	4.24
Std. Reçete-Std. Pors. Mly.	2	1.28
Std. Stn. Alma-Std. Reçete-Std. Pors. Mly	8	4.84
Hiçbiri	46	27.43
<b>Toplam</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Otel işletmelerinin %40'ı standart satın alma şartları, %6.83'ü standart reçeteleri, %1.20'si standart net miktarı, %0.62'si standart porsiyon maliyetini, %12.76'sı standart satın alma şartlarını ve standart reçeteyi, %4.24'ü standart satın alma şartlarını ve standart porsiyon maliyetini, %1.28'i standart reçete ve standart porsiyon maliyetini, %4.84'ü standart satın alma şartlarını, standart reçeteyi ve standart porsiyon maliyetini uygulamaktadır. Ayrıca ankete katılanların %27.43'ü hiçbir kontrol noktasını kullanmamaktadır.

**Tablo 7.** Otellerin Uyguladığı Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemlerinin Maliyetlerini Azaltıcı Yönde Etkiye Sahip Olup Olmadığının Belirlenmesi

Azaltıcı Yönde Etkiye Sahiplik	Sayı	Yüzde
İnanıyorum	89	53.9
Fikrim Yok	63	38.2
İnanmıyorum	13	7.9
<b>Toplam</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Otel işletmelerinin %53.9'u uyguladıkları yiyecek-çecek maliyet kontrol yöntemlerinin maliyetlerini azaltıcı yönde etkiye sahip olduğuna inanmakta, %38.2'si bu konuyla ilgili fikri olmayıp, %7.9'u azaltıcı yönde bir etkiye sahip olduğuna inanmamaktadır.

**Tablo 8.** Otel işletmeleri, Maliyet Kontrolü Sonucunda Elde Etmiş Oldukları Bilgileri, Aynı Sektörde Faaliyet Gösteren Başka İşletmeler İle Karşılaştırıp Karşılaşmadığının Belirlenmesi

Diğer İşletmeler İle Karşılaştırma Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Evet	84	50.9
Hayır	81	49.1
<b>Toplam</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Otel işletmelerinin %50.9'u maliyet kontrolü sonucunda elde etmiş oldukları bilgileri, aynı sektörde faaliyet gösteren başka işletmeler ile karşılaştırmakta, %49.1'i karşılaştırmamaktadır.

**Tablo 9.** Otel İşletmelerinin Depolarında Yer Alan Yiyecek-İçecek Malzemelerini Üretime Gönderilmesi Sırasında Hangi Stok Değerleme Yöntemini Kullandıklarının Belirlenmesi

Stok Değerleme Yöntemi	Sayı	Yüzde(%)
İlk Giren-İlk Çıkar (FIFO)	82	49.7
Son Giren-İlk Çıkar (LIFO)	9	5.5
Ortalama Maliyet Yöntemi	67	40.6
Diğer	7	4.2
<b>Toplam</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Otel işletmelerinin %49.7'si depodan üretime sevk sırasında ilk giren-ilk çıkar yöntemini, %5.5'i son giren-ilk çıkar yöntemini, %40.6'sı ortalama maliyet yöntemini ve %4.2'si ise diğer yöntemlerden herhangi birisini uygulamaktadır.

**Tablo 10.** Otel İşletmelerinin Elde Ettikleri Kârı, Aynı Sektörde Faaliyet Gösteren Başka İşletmeler İle Karşılaştırıp Karşılaşmadığının Belirlenmesi

Diğer İşletmeler İle Karşılaştırma Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Evet	49	29.7
Hayır	116	70.3
<b>Toplam</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Otel işletmelerinin %29.7'si elde ettikleri kârları, diğer işletmelerle karşılaştırmakta olup, %70.3'ü karşılaştırmamaktadır.

Bir faktörün diğer bir faktöre bağlı olup olmaması veya bir faktör üzerine diğer faktörlerin etkisi olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ki-kare testinden yararlanılabilir. Bu amaçla yapılan test sonucunda elde edilen veriler Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Ki-kare Analiz Sonuçları

Sorular	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlam Değeri
Departman-Grup	235.032	15	0.000*
Bağımsız Birim-Grup	22.356	5	0.000*
Yöntem-Grup	40.541	10	0.000*
Analiz Dönemi-Grup	28.022	15	0.021*
Stok Değerleme Yöntemi-Grup	29.954	15	0.012*
Kârın Karşılaştırılması-Grup	13.955	5	0.016*
Yöntem-Bağımsız Birim	8.266	2	0.016*
Maliyeti Azaltıcı Yönde Etki-Bağımsız Birim	12.599	2	0.002*
Stok Değerleme Yöntemi-Bağımsız Birim	0.917	3	0.821
Maliyeti Azaltıcı Yönde Etki-Yöntem	8.387	4	0.078
Analiz Dönemi-Yöntem	99.714	6	0.000*
Stok Değerleme Yöntemi-Yöntem	5.197	6	0.519

\* < 0.05

Tabloya göre otel işletmelerinin departman sayısı, yiyecek-içecek maliyet kontrolüyle ilgili bağımsız birimin durumu, uygulanan yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemi, analizlerin yapıldığı dönemler, kullanılan stok değerlendirme yöntemi ve elde edilen kârın



diğer işletmeler ile karşılaştırma durumu otel işletmelerinin grubuna(yıldız sayısına) bağlı olarak değişmektedir.

Otel işletmelerinin kullandığı yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemi ve uygulanan maliyet kontrol yönteminin maliyetleri azaltıcı etkiye sahip olma durumu işletmelerin yiyecek-içecek maliyet kontrolüyle ilgili bağımsız bir birime sahip olmasına bağlı olarak değişmektedir. Ancak kullanılan stok değerlendirme yönteminin bağımsız birime göre etkisi yoktur.

Aynı şekilde yiyecek-içecek maliyet analiz dönemleri, işletmelerin uyguladıkları maliyet kontrol yöntemlerine bağlı olarak değişmekte, diğer iki unsur ise maliyet kontrol yöntemine bağlı olarak değişmemektedir.

İki grup arasında fark olup olmadığının belirlenmesinde t testinden yararlanılmaktadır. Bu amaçla otel işletmelerinin yıldız sayıları arasında sorulara verilen yanıtlar yönünden farklılıklar araştırılmış ve aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

**Tablo 12.** t Testi Analiz Sonuçları

Sorular	t testi	Anlam Düzeyi
Kullanılan Yöntem	2.968	0.004*
Analiz Dönemi	1.634	0.108
Bilgisayar Kullanımı	0.934	0.351
Stok Değerleme Yöntemi	0.761	0.449

\* < 0.05

Tabloya göre analiz dönemleri, işletmelerin bilgisayar kullanmaları ve uyguladıkları stok değerlendirme yöntemlerinin sahip oldukları yıldız sayıları arasında fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan t-testi sonucunda herhangi bir farklılık gözlenmemiştir. Ancak işletmelerin kullandıkları yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemleri ile sahip oldukları yıldız sayıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Özetle açıklamak gerekirse, otellerin yıldız sayıları arttıkça, uyguladıkları maliyet kontrol yöntemleri daha spesifik ve profesyonel bir şekilde uygulanmaktadır. Ayrıca otellerin yıldız sayıları ne olursa olsun uyguladıkları analiz dönemleri, bilgisayar kullanımı ve stok değerlendirme yöntemleri bakımından farklılık söz konusu değildir.

## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Turizmde faaliyet gösteren işletmelerin ülke ekonomisindeki rollerinin giderek artması ve turizm sektörünün yüksek kâr marjı elde etme imkanı sağlaması, günümüzde otel işletmesi sayısının büyük ölçüde artmasına yol açmıştır. Ancak otel işletmelerinin sayısındaki ve buna bağlı olarak rekabetteki artış, bu işletmelerin kârlılıklarını korumalarını ve geliştirmelerini güçleştirmiştir. Bu durum otel işletmelerinin %20-30'a varan yiyecek-içecek maliyetlerini mümkün olduğu kadar azaltarak, kâr marjlarını arttırmalarını gerekli kılmıştır. Dolayısıyla, otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolünün sistemli şekilde uygulanması zorunluluğunu doğurmuştur.

Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılan bu çalışmada farklı sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlarda, işletmelerin yıldız sayılarına bağlı olarak bünyesindeki departman sayısı, uygulanan maliyet kontrol yöntemi, maliyet kontrolü ile ilgili bağımsız bir birimin varlığı gibi hususların farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre, yıldız sayısı yüksek olan otel işletmeleri yiyecek-içecek

maliyet kontrol yöntemini daha ayrıntılı ve daha profesyonel bir şekilde uygulamakta ve elde ettikleri sonuçları diğer otel işletmeleriyle de karşılaştırmaktadırlar. Küçük otel işletmelerinin ise, maliyet kontrolünü daha basit biçimde yürüttükleri ve bunun için ayrı bir yiyecek-içecek departmanı oluşturmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Öte yandan, otel işletmelerinin yıldız sayılarının maliyet analiz dönemleri, stok değerlendirme yöntemleri ve maliyet analizlerinde bilgisayar kullanımı hususlarında belirleyici olmadığı görülmektedir.

Yiyecek-içecek maliyet kontrolünün başarılı olabilmesi için, yiyecek-içecek bölümünde çalışan görevlilerin, maliyet ve kontrol konularında bilgili ve deneyimli olması, sürekli olarak eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca maliyet kontrol sisteminin temelini oluşturan satın alma, teslim alma, depolama, malzeme çıkarma, üretim ve gelir kontrolü konuları ile ilgili çeşitli önlemlerin alınması ve etkili bir yiyecek-içecek maliyet kontrol yönteminin uygulanması gerekmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Aktaş, Ahmet (2001); Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Antalya, Livane Matbaası, 2. Baskı.
- Coltman, M. Michael (1989); Cost Control for the Hospitality Industry, New York, Van Nostrand Reinhold, 2. Baskı.
- Çetiner, Ertuğrul (1995); Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Çetiner, Ertuğrul (2002); Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Ankara, Gazi Kitabevi, 3. Baskı.
- Dittmer, R. Paul ve Griffin, G. Gerald (1999); Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls, New York, John Willey and Sons, 6. Basım.
- Jones, Peter ve Mifli, Mazalan (2001), "Menu Development and Analysis in UK Restaurant Chains", Tourism and Hospitality Research, (1), 61-71.
- Kozak, Metin (1995), "Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması", Verimlilik Dergisi, (3), 113-134.
- Ninemeier, D. Jack (2001); Planning and Control for Food and Beverage Operation, Michigan, American Hotel and Lodging Association, 5. Baskı.
- Rızaoğlu, Bahattin ve HANÇER, Murat (2005); Menü ve Yönetim, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Sarışık, Mehmet (1998), "Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otelde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma", Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taşkın, Engin (1997), "Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Türksoy, Adnan (1998); Otel Yönetim Muhasebesi, Ankara, Turhan Kitabevi.
- Usal, Alpaslan ve KURGUN, Osman Avşar (2001); Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, Yaşar (2005); Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrolü, Ankara, Detay Yayıncılık.