



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:11.05.2020 ✓Accepted/Kabul:15.06.2020

DOI: 10.30794/pausbed.735806

Araştırma Makalesi/ Research Article

Meriç, E. (2020). "Konaklama İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Ünitelerinde Satış Fiyatı Kontrol Yöntemi İle Kaçak Tespitine Yönelik Bir Uygulama", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 41, Denizli. s. 120-137.

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK ÜNİTELERİNDE SATIŞ FİYATI KONTROL YÖNTEMİ İLE KAÇAK TESPİTİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Engin MERİÇ\*

### Özet

İşletmelerin mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için, satışlarını artırmının yanında maliyetlerini de kontrol altında tutmaları gerekmektedir. Turizmin sektörünün önemli bir kısmını teşkil eden konaklama işletmelerinin, hedeflenen seviyede kar edebilmeleri ayrıca sundukları hizmet kalitesinde rakiplerine kıyasla avantaj sağlayabilmeleri için yiyecek-çecek bölümlerine ayrı bir önem vermelerini gerekli kılmaktadır. Ayrıca etkin bir yiyecek-çecek maliyet kontrolünün yapılması da önem arz etmektedir. Bu açıdan konaklama işletmeleri basit, ayrıntılı, standart veya potansiyel maliyet yöntemlerinden birini seçerek etkili bir yiyecek-çecek maliyet kontrolü yapma çabasını göstermektedirler.

Bu çalışmada, Ege bölgesinde faaliyet gösteren dört yıldızlı bir konaklama işletmesinde yiyecek-çecek maliyetlerinin tespitine yönelik bir uygulama ile işletmenin kontrol gücünün artırılması için yiyecek-çecek ünitelerindeki kaçakların tespit edilmesine yönelik bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışmada satış fiyatı kontrol yöntemi kullanılarak yiyecek-çecek ünitelerindeki kaçak tespitine yönelik bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve işletmenin bu alandaki kontrol gücünü artıracak önerilerde bulunulmuştur. Uygulamanın konusu ile ilgili araştırma verilerine nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile ulaşılmıştır. İşletmede yiyecek içecek ünitelerinde kaçak tespitine ilişkin olarak uygulanan maliyet yöntemi ile gelir ve giderler analiz edilerek, söz konusu ünitelerdeki gerçek durumunun görülmesi sağlanmıştır. Çalışma sonunda, uygulamanın gerçekleştirildiği işletmede net gelir beklentisi üzerinden %18,53'lük gelir kaybının içecek ünitelerindeki kaçaklardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Kaçak tespiti için uygulanan bu yöntemin işletmelerde bu tarz kayıpların en aza indirgenebilmesine yönelik etkili bir yöntem olduğu değerlendirilebilir. Bu da doğrudan kontrol sistemini güçlendirecek bir yaklaşım olması açısından önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** Konaklama işletmeleri, Yiyecek-İçecek maliyet kontrolü, Satış fiyatı ile kontrol yöntemi.

## AN APPLICATION FOR LEAKAGE DETECTION BY THE SALES PRICE CONTROL METHOD IN FOOD AND BEVERAGE UNITS OF ACCOMMODATION ENTERPRISES

### Abstract

Nowadays, all businesses need to keep their costs under control besides increasing their sales in order to sustain their assets and achieve their goals. Accommodation enterprises constitute an important part of tourism sector. They should pay special attention to the food and beverage departments for being able to profit at the targeted level and to provide an advantage in comparison to their competitors in the quality of service that they offer. It is also important to have an effective food and beverage cost control. In this regard, accommodation enterprises should try to make an effective food and beverage cost control by choosing one of the simple, detailed, standard or potential cost methods.

\*Öğr. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi, Rektörlük, EDİRNE.  
e-posta: enginmeric@trakya.edu.tr (orcid.org/ 0000-0002-0965-3089)

In this study, an application for the determination of food and beverage costs in a four-star accommodation enterprise operating in the Aegean region and an application for the detection of leakages in the food and beverage units were carried out for increasing the control power of the enterprise. In the study, an application for leak detection in food and beverage units was realized by using the sales price control method. Findings obtained as a result of the application were evaluated and suggestions were made to increase the control power of the enterprise in this field. The data related to the subject of the application were collected through interview method which is one of the qualitative research methods. With the cost control method applied for leakage detection in the food and beverage units in the enterprise, income and expenses were analysed and it was ensured that the real situation in the units was presented. As a result, it was determined that the income loss of 18.53% due to the net income expectation in the enterprise where the application was carried out was caused by leakages in the beverage units. Thus, it can be evaluated that the process applied for leak detection was an effective method for minimizing such losses in enterprises. This is important as it is an approach that will strengthen the direct control system of enterprises.

**Keywords:** *Accommodation enterprises, Food and Beverage cost control, Sales price control method.*

## 1. GİRİŞ

Tüm gelişen ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de turizm sektörü hızla gelişmektedir. Sektördeki önemli unsurlardan bir tanesi olan konaklama işletmeleri, insanların turistik faaliyetleri sırasındaki konaklama ihtiyaçlarının yanında yiyecek-içecek ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilme noktasında hizmet vermektedir. İşletmelerin kuruluş amaçlarından olan kar elde etme, konaklama işletmeleri içinde söz konusudur. Bu noktada oda satış gelirleri tek başına konaklama işletmelerinin hedeflenen sonuçlara ulaşmalarında yeterli olamamaktadır. Bu bağlamda hedeflenen kar düzeyi için müşterilere sunulan hizmetin kalitesi ile birlikte rakipler ile olan rekabette avantaj sağlanabilmesi için, yiyecek-içecek hizmet satışı üzerinde de önemle durulmalıdır. Ayrıca gerçekleştirilecek olan yiyecek-içecek hizmet faaliyetleri sonrasında oluşacak maliyetlerin kontrol edilebilmesi noktasında etkin bir maliyet yapısının oluşturularak uygulanması son derece önem arz etmektedir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de etkin bir yiyecek-içecek maliyet kontrolünün uygulanabilmesi, bu departmanda istihdam edilen çalışanların yeterli derecede eğitilmiş olmasına bağlıdır. Bir diğer önemli faktör de, maliyet kontrol yönteminin sistemli bir şekilde yapılmasıdır. Bu süreç, satışa sunulacak ürün planlaması ile başlayıp, hizmetin müşteriye sunulmasıyla sonuçlanır (Aksu ve Eken, 2019).

Konaklama işletmelerinde, maliyet kontrolü sağlanmadan yapılan yiyecek-içecek üretimi ile hedeflenen sonuçlara varılamayacağı kabul görmüştür. Bu açıdan neredeyse tüm konaklama işletmeleri, yapılarına uygun bir maliyet kontrol yöntemi vasıtasıyla rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Fakat yiyecek-içecek maliyet kontrolünün çok maliyetli bir süreç oluşu, bu alanda kalifiye çalışan bulunmasının zor oluşu vb. sebeplerle, özellikle küçük ölçekli konaklama işletmeleri rakiplerine kıyasla etkin bir maliyet kontrolü yapamamakta ve rekabette geride kalmaktadırlar (Köroğlu, Biçici ve Sezer, 2011).

Bu çalışma, konaklama işletmelerinde maliyet kontrolü ve yiyecek-içecek departmanlarında kaçakların tespit edilerek iç kontrol gücünün artırılmasını içermektedir. Ayrıca çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda gerekli önlemlerin alınması ve önerilerde bulunulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, Ege bölgesinde faaliyet gösteren bir konaklama işletmesinde, işletmenin kontrol gücünün artırılması için yiyecek-içecek ünitelerindeki kaçakların tespit edilmesine yönelik bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışmada satış fiyatı ile kontrol yöntemi kullanılarak yiyecek-içecek ünitelerindeki kaçak tespitine yönelik uygulamadan elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve işletmenin bu alandaki kontrol gücünü artıracak önerilerde bulunulmuştur. Uygulamanın konusu ile ilgili araştırma verilerine nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile ulaşılmıştır. İşletmede yiyecek-içecek ünitelerinde kaçak tespitine ilişkin olarak uygulanan maliyet yöntemi ile gelir ve giderler analiz edilerek, söz konusu ünitelerdeki gerçek durumunun görülmesi sağlanmıştır.

Yapılan literatür taramasında yiyecek-içecek ünitelerinde meydana gelen kaçakların tespitine ilişkin yeterli sayıda çalışmaya rastlanamamıştır. Bu bakımdan konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek ünitelerindeki kaçakların tespit edilme yönteminin iç kontrol alanında literatüre önemli katkısı olacağı düşünülmektedir.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemlerinin uygulanmasında, satın alma ve üretim kontrol aşamalarıyla ilgili birtakım önlemler olarak etkin bir şekilde maliyet kontrollerinin yapılması büyük önem taşımaktadır. Literatürde konaklama işletmelerinde, maliyet kontrol sistemlerinin uygulanması ile ilgili yapılan araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

Türksoy (1997), otel işletmelerinde yiyecekler ile birlikte içecek satışlarının da büyük miktarlara ulaştığını ve bu yönde yapılacak etkin kontrollerin işletmenin karlılığını önemli ölçüde etkileyeceğinin önemine değinmiştir. Ayrıca yiyecek ve içecek kontrol sisteminin amaçlarını; gelir ve gider analizini yapmak, işletme standartlarında gelişme sağlamak, fiyatlandırmada yardımcı olmak, hile ve çalınmalara karşı önlem almak ile yöneticileri bilgilendirmek şeklinde aktarmıştır.

Çam (2009), Akdeniz Bölgesi'nde faaliyetlerini sürdüren 90 adet konaklama işletmesinde, yiyecek-içecek maliyet kontrolü konularındaki uygulama ve prosedürler ile işletme yöneticilerinin yiyecek-içecek maliyet kontrolü hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, diğer departman maliyetlerine kıyasla standardizasyon ve yiyecek-içecek maliyet kontrolünün daha önemli olduğunu saptamıştır.

Köroğlu, Biçici ve Sezer (2011), maliyet kontrolü ve rekabette sağladığı avantajlar arasındaki ilişkiyi araştırmak için Marmaris'te bulunan otel işletmeleri üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, otellerin uyguladıkları yiyecek-içecek ve işgücü maliyet kontrol yöntemlerinin otellerin yıldız sayılarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinin birçoğunda maliyet kontrolüne gerekli önemin verilmemesi, maliyetlerin diğer işletmelerle kıyaslanmaması vb. sebepler yüzünden rekabet seviyelerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Akbulut ve Arslan (2015), konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolü ile ilgili uygulamaların ve yiyecek-içecek maliyet kontrolüne ilişkin yöneticilerin görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu bağlamda yapılan araştırmada, literatürde belirtilen maliyet kontrol yöntemleri tercih edildiği gibi özellikle konaklama işletmelerinde basit ve ayrıntılı kontrol yöntemlerinin de kullanıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, bu iki yöntemin konaklama işletmelerinde en çok kullanılan maliyet yönetimleri olduğunu vurgulamışlardır.

Işık ve Yılmaz (2016), konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrolünün etkin bir şekilde oluşturulabilmesi için gereken maliyet kontrol süreci ve kontrol yöntemlerini değerlendirerek önemini vurgulamışlardır. Buna ek olarak, yiyecek-içecek departmanlarının sıklıkla hata ve hileli işlemlerin yapılabileceği bir departman olduğunu ve bu bağlamda uygulanacak etkin bir iç kontrol sistemi ile söz konusu hataların önlenerek maliyet kontrolünde etkinliğin artırılacağı sonucuna varmışlardır.

Büyüksalvarcı ve Şener (2019), uluslararası zincir statüsündeki oteller üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, ürün teslim alma, stoklama, departmanlara ürün sevki, yiyecek ve içecek üretimi prosedürleri ve bu süreç esnasında meydana gelen hırsızlık olaylarının önüne geçilmesi için yürütülen çalışmalar ile ilgili bulgular elde etmişlerdir. Bu bağlamda otel işletmelerinin, maliyetlerini azaltıp satışların artırabilmesi ve bunda sürekliliğin sağlanabilmesi noktasında, her işletmenin kendi yapısı ve izlediği politikalar ile içinde bulunduğu piyasaya şartlarına uygun bir sistemi uygulaması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için, yiyecek-içecek maliyet kontrollerini aktif bir şekilde uygulayıp ihtiyaç duyulan düzenlemeleri yapmaları ve kendileri için uygun maliyet kontrol sistemini uygulamaları gerektiğini aktarmışlardır.

## **3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyetlerinin gelişim seyrinin ölçülerek kabul edilebilir seviyelerde olup olmadığının tespiti için maliyet kontrolü süreci gerekli olmaktadır. Yiyecek-içecek faaliyetlerinden en az maliyet ile hedeflenen karı elde edebilme noktasında gerçekleştirilen düzenlemelere yiyecek-içecek maliyet kontrolü denmektedir. Bu kontrolün amacı, işletmenin maliyetlerini azaltarak yiyecek-içecek gelirlerindeki karı maksimum seviyede artırmaktır (Köroğlu, Biçici ve Sezer, 2011).

Yiyecek ve içecek malzemelerinin tüketimlerdeki karmaşıklığa ek olarak, rafta bekleme süresi sonucu oluşan değişikliklere, bozulmalara ve israfa sebep olmaktadır. Söz konusu olumsuzlukların önlenmesi noktasında, yiyecek-içecek döngüsü olarak da adlandırılan kontrol sürecinin etkin bir şekilde sağlanması gerekmektedir (Öğüt, Güleş ve Çetinkaya, 2003).

Yiyecek-içecek kontrol süreci ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.



**Şekil 1: Yiyecek-İçecek Kontrol Süreci**

**Kaynak:** Köroğlu, 2007.

Geçmişe oranla sayıları çok hızlı bir şekilde artan yiyecek içecek işletmelerinde (Miller, Hayes ve Dopson, 2002) etkili maliyet kontrolü şu süreçlerden oluşur:

*Satın alma:* Ürünle ait satın alma sözleşmelerinin oluşturulması, piyasa incelemesi ve uygun satın alma yöntemlerinin kullanılması.

*Teslim alma:* Mal teslimi ile ilgili prosedürlerinin oluşturulması.

*Depolama:* Depo tertibi, ısı, nemlilik ve güvenlik, gibi, elverişli şartlarda ürünlerin saklanmasına yönelik prosedürler oluşturulması.

*Depodan mal çıkarma:* İstek fişi, stoktan çıkışı yapılan malzemelerin fiyatlandırılması, stoktan mal çıkışı ile ilgili yöntemlere ait prosedürlerin oluşturulması.

*Üretim kontrolü:* Üretim ve satış planlamalarına ait standart reçeteler ile ilgili prosedürlerin oluşturulması.

*Satış kontrolü:* Satışların kontrolü ile satışın gerçekleştirilmesi ile ilgili gerekli prosedürlerin oluşturulması.

Bu basamakların hepsinin sağlam bir şekilde oluşması ile yiyecek ve içeceklerin güvenliği sağlanacak, etkili bir maliyet kontrol sistemi, yiyecek-içecekler için uygulanmış olacaktır (Işık ve Yılmaz 2016).

### **3.1. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri**

Literatürde yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemleri; yiyecek ve içecek maliyet kontrol yöntemleri olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çiftçi ve Köroğlu, 2008: 34) .

#### **3.1.1. Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemleri**

Aktaş (2011)'e göre yiyecek maliyet kontrol yöntemleri; Basit, ayrıntılı, standart ve potansiyel maliyet kontrol yöntemi olmak üzere 4 grupta toplanmaktadır.

**Basit Maliyet Kontrol Yöntemi:** Kısaca maliyetlerin satışlara oranlanması esasına dayanan basit maliyet

kontrol yöntemi, hesaplama mantığı olarak aynı olup aylık ve günlük olarak iki şekilde uygulanabilmektedir (Dittmer ve Griffin, 1999).

**Aylık basit maliyet kontrol yönteminin uygulanmasındaki adımlar aşağıdaki gibidir:**

Dönem başı yiyecek malzeme stoku + satın alınan malzeme tutarı + depodan alınan malzeme tutarı – dönem sonu kullanılmayan malzeme tutarı – departman transferleri – personel iâşe (ödenmezler, personel yemeği) – ikramlar = aylık yiyecek malzeme tutarı

Aylık yiyecek gelirleri / aylık yiyecek malzeme tutarı = aylık yiyecek maliyeti yüzdesi

**Günlük basit maliyet kontrol yönteminin uygulanmasındaki adımlar ise aşağıdaki gibidir:**

Satın alınan malzeme + depodan alınan malzeme tutarı – gün sonu kullanılmayan malzeme tutarı – departman transferleri – personel iâşe (ödenmezler, personel yemeği) – ikramlar = günlük yiyecek malzeme tutarı

Günlük yiyecek gelirleri / günlük yiyecek malzeme tutarı = günlük yiyecek maliyeti yüzdesi

Hesaplanan yiyecek maliyetinin, günlük yiyecek satış gelirine oranlanması sonucunda günlük yiyecek maliyet yüzdesine ulaşılır. Konaklama işletmelerinde maliyetleri değerlendirmede basit maliyet kontrol yönteminden sağlanan yüzdeler önemli veriler niteliğindedir (Çiftçi ve Köroğlu, 2008)

**Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemi:** Maliyetlerin hangi unsurlardan oluştuğunun saptanarak günlük olarak ve detaylı bir şekilde incelenebilmesini sağlayan ayrıntılı maliyet kontrol yönteminde, üretimde kullanılan bütün malzeme ve hammaddeler gruplandırılarak maliyetleri istenilen süre aralığına göre satışlar ile ilişkilendirilerek ayrı ayrı analiz edilmektedir (Gül ve Ergün, 2010).

Ayrıntılı maliyet kontrol yöntemi hesaplanırken farklı iki yöntem uygulanır: Harris, Kerr ve Forster yöntemi ve Horwath ve Horwath yöntemi.

**a. Harris, Kerr ve Forster Yöntemi:** Yiyecek-içecek maliyetlerinin hangi girdilerden oluştuğunu tespit etmeye yönelik yapılan çalışmaları kapsayan bu yöntemde, maliyetler günlük olarak takip edilebildiği gibi belirli zaman aralıklarındaki ara toplamlar ile belirli bir dönem veya ay sonuna ait sonuçlar takip edilebilmektedir (Çiftçi ve Köroğlu, 2008: 35). Ayrıntılı yiyecek maliyet analizi tablosu ile uygulanan bu yöntem, tabloda gruplandırılan yiyecek maliyet kalemlerinin günlük başlangıç stoklarının bedeli ile günlük depodan çıkışlarının bedelleri ayrı ayrı yer almaktadır. Bu tablo ile toplam yiyecek maliyeti ve günlük olarak kullanılan tüm malzeme ve hammadde maliyetleri de takip edilebilmekte ayrıca söz konusu maliyetlerinin satışlara oranları alınarak değişim yüzdeleri de elde edilebilmektedir (Aktaş, 2011). Bu yöntem ağırlıklı olarak konaklama işletmelerinde uygulanmaktadır (Erdinç, 2009).

**b. Horwath ve Horwath Yöntemi:** Bu yöntemin esası ise maliyetler ile birlikte her bir yiyecek grubu için satış oranı bulmaya dayanmaktadır. Böylece yiyecek grubuna ait payın toplam içerisindeki ağırlığı belirlenebilmekte ve herhangi bir olumsuzluk durumunda gerekli tedbirler zamanında alınabilmektedir (Akbulut ve Arslan, 2015). Maliyetler ile birlikte satış oranının da belirlenmesiyle yiyecek gruplarının toplam içerisindeki yeri tespit edilebilmektedir fakat fiyat değişiklikleri yiyecek gruplarıyla birlikte görülebildiğinden hangi yiyeceğin artışa sebep olduğu tespit edilememektedir (Erdinç, 2009).

**Standart Maliyet Kontrol Yöntemi:** Belirli bir döneme ait gerçek yiyecek maliyetlerinin, söz konusu dönemin başında belirlenmiş olan standart yiyecek maliyetleri ile kıyaslanması bu yöntemin temelini oluşturmaktadır. Bu yöntemin yiyecek maliyet kontrol yöntemleri içerisindeki, en detaylı ve gerçeğe en yakın sonuçlar alınan yöntem olduğu söylenebilir (Dittmer ve Griffin, 1999).

Yöntemde, dönem içi yiyecek-içecek maliyetleri gerçekleştirmelerinin dönem başı tahminlenmiş olan standart maliyetlerden yüksek olması durumunda olumsuz sapma söz konusu olurken, böyle bir durumda sapma nedenlerinin kontrol edilmesi gerekmektedir (Aksu ve Eken, 2019).

Standart maliyet kontrol yönteminin uygulanış şekilleri aşağıdaki gibidir.

**a.Toplam Standart Maliyetin Toplam Gerçek Maliyet ile Karşılaştırılması:** Bu yöntem ile yiyeceklere ait porsiyon adetleri her bir yiyecek çeşidi için belirlenmiş standart fiyatlar ile çarpılarak yiyecek çeşitlerinin toplam standart maliyetleri hesaplanır. Tüm yiyecek türleri için hesaplanan toplam standart maliyetlerin toplanmasıyla birlikte, yiyeceklere ait toplam standart maliyetler bulunmuş olur. Hesaplanan toplam standart maliyetin, söz konusu gün veya dönem için gerçekleşmiş (fiili) maliyetler ile karşılaştırılmasıyla da sapmalar tespit edilir (Sancar, 2016).

**b.Yiyecek Grupları Standart Maliyetinin Yiyecek Grupları Gerçek Maliyeti ile Karşılaştırılması:** İşletmelerde yiyecek ürün kalemlerinin fazla olması durumunda, yiyecekler gruplandırılarak takibi yapılır (Erdoğan, 2009). Gruplandırılmış yiyeceklerin maliyetlerinin hesaplanması için, yemek grubuna ait ürünlerin hepsi için reçetede yer alan tüm malzemelerin toplam maliyetlerden çıkarılıp, reçetede istenilen miktara bölünmesi ile sonuç bulunur. Bulunan sonuç, porsiyon maliyetinden çıkartılarak hesaplama gerçekleştirilir. Sonrasında ise tüm hesaplar toplanarak, menüde yer alan yiyecek gruplarının toplam maliyetine ulaşılmaktadır (Akın ve Akın, 2013).

**Potansiyel Maliyet Kontrol Yöntemi:** Bu yöntemde, ileride olması öngörülen maliyetlerin belirlenmesiyle, beklenen karın elde edilmesine yönelik olarak gerekli tedbirlerin (satış fiyatları, porsiyon maliyetleri vb.) alınması ve bu bağlamda etkinliğin artırılmasına yönelik çabaları içerir (Yılmaz, 2005).

Potansiyel maliyet kontrol yöntemi sayesinde, gerek kaynakların etkin kullanımı gerekse de personel verimliliği sağlanabilmektedir (Kozak, 1995).

### **3.1.2. İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri**

Yiyecek maliyet kontrol yöntemleri ile benzerlik göstermesine karşın içeceklere ait maliyet kontrol yöntemleri birtakım özelliklerinden dolayı bazı değişiklikler de göstermektedir. Bilhassa büyük ölçekli konaklama işletmelerinde yiyeceklerin yanında ya da ayrı olarak satılan alkollü veya alkolsüz içeceklerden elde edilecek gelirler oldukça büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla yiyecekler için olduğu gibi içecekler içinde maliyet kontrolleri etkin bir biçimde uygulanmalıdır (Akbulut ve Arslan, 2015).

Yiyecek maliyet kontrolünde kullanılan yöntemler aynı şekilde içecekler için de kullanılabilen şekilde olduğu gibi, pratikte sıklıkla kullanılan üç içecek maliyet kontrol yöntemi söz konusudur. Bu yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kozak vd., 2002: 242);

- Yüzde ile İçecek Maliyet Kontrol Yöntemi
- Satış Fiyatı ile İçecek Maliyet Kontrol Yöntemi
- Standart İçecek Maliyet Kontrol Yöntemi

**Yüzde ile İçecek Maliyet Kontrol Yöntemi:** Aylık ya da günlük olarak uygulanabilen yöntemin esası, daha önce belirlenmiş içecek maliyetlerine ait yüzdelerinin gerçekleşen yüzdeler ile karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Bu işlemin her ay gerçekleştirilmesiyle, depodaki fiziksel sayım ile stok kartlarındaki miktarlar karşılaştırılarak aylık bazda maliyet ve satışların kontrolü sağlanır (Dönmez, Arıcı ve Kutluk, 2011).

**Satış Fiyatı ile İçecek Maliyet Kontrol Yöntemi:** Bu yöntemde, depodan çekilen alkollü içecekler satış fiyatı ile değerlendirilerek gerçekleşmiş satış gelirleri ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma yapılırken alkollü içecek satışlarının, standart ölçülerle sek, kokteyl ve şişe olarak farklı şekillerde yapılabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sebeple de satış gelirleri satış şekline göre farklılık gösterebilir (Dönmez, Arıcı ve Kutluk, 2011). İçecek maliyet kontrolünde sıklıkla uygulanan bir yöntem olan satış fiyatıyla kontrol yönteminde, satılan içkilerin brüt maliyetlerinin farklı olması, sek, kokteyl ve şişe olarak ya da birleştirilerek satılması, bar da birçok içki satılması ve personel davranışları yöntemin uygulanma aşamasındaki güçlükler arasındadır (Çiftçi ve Köroğlu, 2008).

**Standart İçecek Maliyet Kontrol Yöntemi:** Belirli bir dönem için standart maliyet miktarı belirlenmektedir. Söz konusu dönem sonunda gerçekleşmiş (fiili) maliyetlerin ile önceden belirlenen standart maliyetlerin karşılaştırıldığı bu yöntemde, yöntemin uygulanabilmesi için her bir içki maliyetinin hesaplanması gerekmektedir (Keiser ve Demicco, 1993). İçecek maliyetlerinin satılan miktar ile çarpımı ile hesaplanan toplam standart maliyetin, içecek satış fiyatları ile satılan miktarların çarpımından elde edilen standart gelire bölünmesiyle gerçekleşen maliyet



yüzdesi elde edilmiş olur (Kozak vd., 2002). Eğer elde edilen sonuç olumsuz ise nedenleri üzerinde durularak gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir (Dittmer ve Griffin, 1999).

Konaklama işletmeleri sürdürülebilirlik, karlılık, rekabet gücü ve pazar payı; müşteri istek ve beklentilerinin kalite, fiyat ve zaman açısından karşılanması; ve tur operatörlerine olan bağımlılığın azaltılması bakımından maliyet yöntemlerinden daha doğru ve anlamlı bilgiler üretmesini ve böylece maliyet yöntemlerinin karar alıcıların karar alma sürecine destek olmasını beklemektedirler. Konaklama işletmelerinin bu beklentilerini karşılamada geleneksel maliyet yöntemleri yetersiz kalmakta ve çağdaş maliyet yöntemlerine olan ihtiyaçları artmaktadır.

Yukarıda açıklanan yiyecek-içecek kontrol yöntemlerine ilave olarak günümüzde çağdaş maliyetlendirme yöntemlerinden faaliyet tabanlı maliyetleme, kaizen maliyetleme, değer mühendisliği ile tedarik zinciri maliyetleme yöntemleri de kullanılmaktadır (Ergül, 2014).

#### **4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyetlerinin tespitine yönelik bir uygulama ile işletmelerin kontrol gücünün artırılması için yiyecek-içecek ünitelerindeki kaçakların tespit edilmesine yönelik bir uygulama gerçekleştirmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada satış fiyatı kontrol yöntemi kullanılarak yiyecek-içecek ünitelerindeki kaçak tespitine yönelik bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular doğrultusunda işletmenin bu alandaki kontrol gücünü artıracak önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın konusu ile ilgili verilere nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile ulaşılmıştır. İşletmede yiyecek içecek ünitelerinde kaçak tespitine ilişkin olarak uygulanan maliyet yöntemi ile gelir ve giderler analiz edilerek, söz konusu ünitelerdeki gerçek durumunun görülmesi sağlanmıştır.

Çalışmada Ege bölgesindeki bir konaklama işletmesi incelenmiştir. Uygulamanın gerçekleştirildiği işletmede yiyecek-içecek maliyetlerinin belirlenmesi ilgili departman sorumlularından elde edilen veriler ışığında değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında uygulama konusuna ait veriler, görüşme tekniği ile sağlanmıştır. Bu teknik, birincil kaynaktan istatistiksel veri ve belgeler gibi verilerin temin edilmesinde, ilgili kişiler ile karşılıklı iletişim aracılığıyla veri toplama tekniğidir (MEGEP, 2006). Konuyu tüm boyutları ele alan bu teknik genelde açık uçlu sorulardan oluşurken, detaylı cevaplar almak için yüz yüze ya da birebir görüşmeler ile gerekli verileri elde etmek için uygulanan bir tekniktir (Tekin, 2012).

Uygulamanın gerçekleştirildiği işletmede, konu hakkında bilgi ve verilerin temin edilebilmesi amacıyla işletme müdürü ve ilgili birimlerin sorumluları ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmenin ilk kısmında işletme hakkında bilgi edinilmesine yönelik olarak, daha sonra ise yiyecek ve içecek maliyet kontrol süreçleri hakkında sorular sorularak, işletme tarafından uygulanan yiyecek- içecek maliyet kontrol yöntemi ile ilgili bilgi ve muhasebesel veriler temin edilmiştir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği bölgede incelemeye uygun konaklama işletmelerinin uygunluklarının sınırlı oluşu ve işletmelerin muhasebesel verileri çeşitli nedenlerle paylaşmak istemeyişi gibi sebepler nedeniyle çalışma bir işletme üzerinde gerçekleştirilmiş olup, işletmenin mevcut yapısında yer alan verilerle sınırlıdır.

İşletme Hakkında Genel Bilgiler:

- İşletme Ege bölgesinde dört yıldızlı bir otel olarak 12 ay faaliyet göstermektedir.
- İşletmede yiyecek ve içecek üniteleri ile ilgili tüm planlama, maliyet hesaplamaları yiyecek içecek müdürlüğü departmanınca yapılmaktadır.
- İşletmede Genel Müdür ve diğer departman müdürlerinin ödenmez hakları olup, müşteri yiyecek içecek hizmetlerinden yararlanmaktadırlar.
- Yine işletmede ikramlar müşteri yiyecek içecek hizmetleri bünyesinden sağlanmaktadır.
- Personel yemeği ise, depodan personel yemeği için talep edilen malzeme ile ayrı bir mutfakta yapılmakta ve malzeme ambardan taleple personel iştah giderlerine yansıtılmaktadır.

• İşletmede tüm malzeme depo girişi yapılarak depodan hizmet ünitelerine malzeme talep ve çıkış fişi ile yapılmaktadır.

• İşletme FIFO (ilk giren ilk çıkar) yöntemini uygulamaktadır.

• İşletme yiyecek içecek malzeme maliyetleri hesaplamalarında basit aylık maliyet kontrol yöntemini uygulamaktadır.

• İşletme ay sonlarındaki gerçekleşen maliyet yüzdelerini dönem başında hedeflenen maliyet yüzdeleri ile karşılaştırarak ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz farklılıkların nedenlerini araştırmakta, olumsuzlukların tespit edilmesi durumunda önleyici tedbirler alınmaktadır.

Maliyet olumsuzluklarının en büyük nedenleri kaçaklar ve malzeme fiyat artışları olabileceği gibi fire zayıatlardan da kaynaklanabilmektedir. En yüksek oranın kaçaklardan kaynaklanması nedeni ile çalışmada satış fiyatı kontrol yöntemi ile kaçak tespiti uygulaması tercih edilmiştir.

## 5.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### Yiyecek İçecek Maliyet Bilgileri

İşletmede 2019 Ağustos ayında yapılan çalışma neticesinde işletme ile ilgili Ocak-Temmuz ayları gerçekleşmiş verilerine ulaşılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda işletmenin 2019 Ocak-Temmuz aylarına ait Alacarte Restaurant satışları, yiyecek-içecek malzeme tutarları ile maliyet yüzdeleri Tablo 5’te verilmiştir. Ayrıca 2019 Temmuz ayına ilişkin veriler ayrıntılı olarak ele alınarak uygulama ile ilgili geniş bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Yiyecek-içecek maliyet tabloları (Tablo 3 ve Tablo 4) F ve G sütunları ile ilgili verilerin tespitine ilişkin ödenmez ve ikramlara ait yiyecek ve içecek harcamaları ile ilgili adisyon örnekleri ve aylık harcama tabloları aşağıda verilmiştir.

HARCAMA YAPILAN DEPARTMAN: Alacarte Restaurant				
TARİH	: 01.07.2019			
ÇEK / ADİSYON NO	: 0716			
ÖDENMEZ ÇEK / ADİSYON				
Sıra No	Açıklama	Miktar	Fiyat	Tutarı
1	Çorba	1	15,00	15,00
2	Salata	1	10,00	10,00
3	Bonfile	1	40,00	40,00
4	Su	1	5,00	5,00
5				
6				
7				
8				
9				
10	Kola	1	10,00	10,00
<b>TOPLAM</b>				<b>80,00</b>
ADI SOYADI :	İmza			
GÖREVİ :	Genel Müdür			

**Şekil 2: Ödenmez Çek /Adisyon Örneği**

0716 no.lu örnek adisyon ile Gen. Md. tarafından yapılan 70,00 TL yiyecek harcaması ve 10,00 TL içecek harcaması ile ödenmez hakkı olan diğer departman müdürleri tarafından Temmuz ayı içerisinde yapılan harcamalar Tablo 1’de yer almıştır.



**Tablo 1: Alacarte Restaurant Ödenmez Harcamaları Hesaplama Tablosu**

Tarih	Gen. Md.		Gen. Md. Yrd.		Önbüro Md.		Yiyecek-İçecek Md.		Maitre d'hotel		House Keeper		TOPLAM	
	YİYECEK HARCAMASI	İÇECEK HARCAMASI	YİYECEK HARCAMASI	İÇECEK HARCAMASI	YİYECEK HARCAMASI	İÇECEK HARCAMASI	YİYECEK HARCAMASI	İÇECEK HARCAMASI	YİYECEK HARCAMASI	İÇECEK HARCAMASI	YİYECEK HARCAMASI	İÇECEK HARCAMASI	YİYECEK HARCAMASI	İÇECEK HARCAMASI
01.07.2019	70,00	10,00	50,00	-	30,00	-	55,00	15,00	45,00	10,00	-	-	250,00	35,00
02.07.2019	90,00	20,00	35,00	10,00	45,00	15,00	30,00	10,00	-	-	40,00	20,00	240,00	75,00
03.07.2019	120,00	45,00	80,00	15,00	65,00	5,00	-	-	45,00	10,00	75,00	20,00	385,00	95,00
04.07.2019	150,00	40,00	130,00	55,00	140,00	15,00	130,00	40,00	110,00	20,00	120,00	30,00	780,00	200,00
05.07.2019	110,00	60,00	160,00	40,00	80,00	30,00	180,00	60,00	70,00	30,00	110,00	25,00	710,00	245,00
06.07.2019	-	-	150,00	30,00	110,00	20,00	140,00	30,00	130,00	40,00	85,00	10,00	615,00	130,00
07.07.2019	160,00	20,00	-	-	120,00	10,00	120,00	20,00	120,00	15,00	160,00	40,00	680,00	105,00
08.07.2019	140,00	30,00	130,00	60,00	90,00	50,00	110,00	65,00	-	-	105,00	70,00	575,00	275,00
09.07.2019	150,00	40,00	140,00	20,00	-	-	80,00	20,00	80,00	10,00	90,00	15,00	540,00	105,00
10.07.2019	190,00	10,00	120,00	30,00	65,00	15,00	150,00	25,00	190,00	20,00	110,00	50,00	825,00	150,00
11.07.2019	170,00	15,00	110,00	10,00	130,00	20,00	-	-	120,00	40,00	-	-	530,00	85,00
12.07.2019	140,00	35,00	160,00	20,00	120,00	30,00	65,00	35,00	150,00	25,00	120,00	65,00	755,00	210,00
13.07.2019	-	-	190,00	35,00	115,00	20,00	120,00	45,00	135,00	10,00	130,00	30,00	690,00	140,00
14.07.2019	130,00	20,00	-	-	105,00	25,00	140,00	50,00	95,00	35,00	75,00	40,00	545,00	170,00
15.07.2019	220,00	40,00	175,00	40,00	85,00	45,00	170,00	60,00	70,00	20,00	55,00	20,00	775,00	225,00
16.07.2019	80,00	30,00	65,00	25,00	120,00	-	60,00	10,00	40,00	15,00	50,00	10,00	415,00	90,00
17.07.2019	210,00	70,00	80,00	70,00	90,00	30,00	-	-	145,00	10,00	120,00	20,00	645,00	200,00
18.07.2019	130,00	45,00	160,00	10,00	100,00	30,00	75,00	10,00	-	-	-	-	465,00	95,00
19.07.2019	140,00	50,00	110,00	20,00	110,00	50,00	90,00	15,00	50,00	20,00	130,00	30,00	630,00	185,00
20.07.2019	-	-	140,00	20,00	120,00	20,00	110,00	25,00	165,00	10,00	145,00	10,00	680,00	85,00
21.07.2019	120,00	30,00	-	-	140,00	10,00	130,00	45,00	130,00	10,00	105,00	10,00	625,00	105,00
22.07.2019	80,00	20,00	160,00	80,00	70,00	20,00	150,00	70,00	60,00	5,00	90,00	25,00	610,00	220,00
23.07.2019	120,00	60,00	170,00	30,00	-	-	130,00	15,00	75,00	20,00	110,00	45,00	605,00	170,00
24.07.2019	130,00	70,00	160,00	15,00	85,00	45,00	120,00	20,00	125,00	10,00	-	-	620,00	160,00
25.07.2019	110,00	20,00	140,00	20,00	160,00	15,00	-	-	45,00	25,00	75,00	40,00	530,00	120,00
26.07.2019	-	-	110,00	30,00	45,00	10,00	170,00	30,00	-	-	100,00	60,00	425,00	130,00
27.07.2019	90,00	30,00	-	-	140,00	10,00	165,00	10,00	80,00	30,00	65,00	20,00	540,00	100,00
28.07.2019	70,00	30,00	120,00	25,00	170,00	10,00	135,00	20,00	100,00	50,00	140,00	10,00	735,00	145,00
29.07.2019	250,00	80,00	240,00	120,00	80,00	95,00	125,00	60,00	80,00	50,00	115,00	15,00	890,00	420,00
30.07.2019	240,00	65,00	180,00	80,00	120,00	50,00	100,00	70,00	90,00	90,00	150,00	20,00	880,00	375,00
31.07.2019	210,00	115,00	185,00	70,00	-	-	150,00	45,00	95,00	50,00	50,00	10,00	690,00	290,00
<b>TOPLAM</b>	<b>3.820,00</b>	<b>1.100,00</b>	<b>3.650,00</b>	<b>980,00</b>	<b>2.850,00</b>	<b>695,00</b>	<b>3.200,00</b>	<b>920,00</b>	<b>2.640,00</b>	<b>680,00</b>	<b>2.720,00</b>	<b>760,00</b>	<b>18.880,00</b>	<b>5.135,00</b>

Tablo 1’de de görüleceği üzere satış fiyatları üzerinden Temmuz 2019 ayı ödenmez yiyecek harcamaları 18.880,00 TL, içecek harcamaları ise 5.135,00 TL olarak gerçekleşmiştir.

İşletmenin temsil ağırlama ve ikramları ile ilgili uygulamada ödenmezlerde olduğu gibi satış fiyatlarından yapılmış olup, işletme yetkililerinin onayı ile aşağıda verilmiş ikram çek / adisyonları ile takip edilmekte ve aylık ikram harcamaları tablosuna aktarılmaktadır. İkrâm hesaplarına ait ikram çeki örneği aşağıda verilmiştir.

HARCAMA YAPILAN DEPARTMAN : Alacarte Restaurant				
TARİH		: 01.07.2019		
ÇEK / ADİSYON NO		: 00412		
İKRAM ÇEKİ /ADİSYON				
Sıra No	Açıklama	Miktar	Fiyat	Tutarı
1	Çorba	5	10,00	50,00
2	K. Izgara	5	45,00	225,00
3	Tatlı	6	15,00	90,00
4	Su	3	5,00	15,00
5				
6				
7				
8				
9	Kola	5	10,00	50,00
10	Meyve Suyu	2	10,00	20,00
<b>TOPLAM</b>				<b>450,00</b>
<u>Açıklama:</u> İşletme ziyaretine gelen X Acente yetkililerine yapılan ikram harcamasıdır.			Onay Genel Müdür	

**Şekil 3: İkrâm Çeki /Adisyon Örneği**

00412 no.lu örnek adisyon ile 380,00 TL yiyecek harcaması ve 70,00 TL içecek harcaması yapılmıştır. Bu ve Temmuz ayı içerisinde yapılan diğer ikram harcamaları Tablo 2’de yer almıştır.

**Tablo 2: Alacarte Restaurant İkrar Harcamaları Hesaplama Tablosu**

TARİH	ÇEK / ADİSYON NO	YİYECEK HARCAMASI	İÇECEK HARCAMASI	TOPLAM
01.07.2019	00412	380,00	70,00	450,00
02.07.2019	00413	210,00	70,00	280,00
05.07.2019	00414	320,00	110,00	430,00
08.07.2019	00415	1.400,00	420,00	1.820,00
10.07.2019	00416	1.100,00	110,00	1.210,00
11.07.2019	00417	850,00	205,00	1.055,00
12.07.2019	00418	2.400,00	860,00	3.260,00
18.07.2019	00419	110,00	240,00	350,00
19.07.2019	00420	680,00	380,00	1.060,00
22.07.2019	00421	1.700,00	1.100,00	2.800,00
24.07.2019	00422	100,00	1.050,00	1.150,00
26.07.2019	00423	45,00	1.110,00	1.155,00
27.07.2019	00424	810,00	375,00	1.185,00
29.07.2019	00425	1.285,00	1.100,00	2.385,00
30.07.2019	00426	1.000,00	495,00	1.495,00
31.07.2019	00427	210,00	105,00	315,00
<b>TOPLAM</b>		<b>12.600,00</b>	<b>7.800,00</b>	<b>20.400,00</b>

Tablo 2’de de görüleceği üzere ikram yiyecek harcamaları tutarı 12.600,00 TL hesaplanırken ikram içecek harcamaları ise 7.800,00 TL hesaplanmıştır.

Temmuz 2019 ayı için;

Ödenmez Yiyecek Tutarı

18.800,80 TL\*%32 (bir önceki ayın maliyet %’si bkz. Tablo 5) = 6.041,60 TL

İkramlar Yiyecek Tutarı

12.600,00 TL\*%32 (bir önceki ayın maliyet %’si bkz. Tablo 5) = 4.032,00 TL yiyecek malzeme maliyeti hesaplanmış olup Temmuz 2019 yiyecek maliyet tablosuna aktarılmıştır.

**Tablo 3: Alacarte Restaurant Yiyecek Maliyet Tablosu**

	AÇIKLAMA	TUTAR
A	Dönem Başı Yiyecek Malzeme Stoku	17.844,50
B	Dönem İçi Üretime Depodan Çıkış Yapılan Yiyecek Mlz. Tutarı	68.625,00
C	<b>Dönem İçi Kullanılabilir Yiyecek Mlz. Tutarı (A+B)</b>	<b>86.469,50</b>
D	Dönem Sonu Envanteri Üretimde Kalan Mlz. Stoku (-)	(9.672,00)
E	<b>Dönem İçi Kullanılan Yiyecek Mlz. Tutarı (C-D)</b>	<b>76.797,50</b>
F	Yönetim İaşe Yiyecek Mlz. Tutarı (-)	(6.041,60)
G	İkramlar Yiyecek Mlz. Tutarı (-)	(4.032,00)
H	<b>Satışların Aylık Yiyecek Mlz. Maliyeti (E-F-G)</b>	<b>66.723,90</b>
I	Aylık Yiyecek Gelirleri	218.080,00
J	Aylık Yiyecek Maliyet Yüzdesi (H/I)	%31

Tablo 3’te görüldüğü üzere Alacarte Restaurant’ta dönem başı mevcut malzeme tutarı ile dönem içinde depodan alınan malzeme tutarı toplamı 86.469,50 TL’dir. Dönem sonu üretimde kalan tüketilmemiş malzeme ile yönetim iaşe ve ikram malzeme tutarları düşüldükten sonra satışların aylık yiyecek malzeme maliyeti 66.723,90

TL olarak hesaplanmıştır. Elde edilen 218.080,00 TL'lik aylık yiyecek geliri sonucunda aylık yiyecek maliyet yüzdesi %31 olarak gerçekleşmiştir.

Temmuz 2019 ayı için:

Ödenmezler içecek harcaması;

5.135,00 TL\*%21 (bir önceki ayın maliyet %'si bkz. Tablo 5) = 1.078,35 TL içecek maliyeti

İkramlar içecek harcaması;

7.800,00 TL\*%21 (bir önceki ayın maliyeti %'si bkz. Tablo 5) = 1.638,00 TL içecek maliyeti hesaplanmış olup Tablo 4 İçecek Maliyet Tablosuna aktarılmıştır.

**Tablo 4: Alacarte Restaurant İçecek Maliyet Tablosu**

	AÇIKLAMA	TUTAR
A	Dönem Başı İçecek Malzeme Stok	5.485,35
B	Dönem İçi Depodan Çıkış Yapılan İçecek Mlz. Tutarı	43.067,00
C	<b>Dönem İçi Kullanılabilir İçecek Mzl. Tutarı (A+B)</b>	<b>48.552,35</b>
D	Dönem Sonu Envanteri Bardaki İçecek Mlz. Stoku (-)	(4.676,00)
E	<b>Dönem İçi Kullanılan İçecek Mlz. Tutarı (C-D)</b>	<b>43.876,35</b>
F	Yönetim İçecek Mlz. Tutarı (-)	(1.078,35)
G	İkramlar İçecek Mlz. Tutarı (-)	(1.638,00)
H	<b>Satışların Aylık İçecek Mlz. Tutarı (E-F-G)</b>	<b>41.160,00</b>
I	Aylık İçecek Gelirleri	141.930,00
J	Aylık İçecek Maliyet Yüzdesi (H/I)	% 29

Tablo 4'te görüldüğü üzere dönem başı Alacarte Restaurant barındaki içecek malzeme tutarı ile dönem içi depodan alınan malzeme tutarı toplamı 48.552,35 TL'dir. Dönem sonu barda tüketilmemiş malzeme ile yönetim içecek ve ikram içecek malzeme tutarlarının toplam malzeme tutarlarından düşülmesi neticesinde satışlara ait içecek malzeme tutarı 41.160,00 TL olarak hesaplanmıştır. Gerçekleşen 141.930,00 TL aylık içecek geliri sonucunda içecek maliyeti %29 olarak gerçekleşmiştir.

2019 Ocak-Temmuz aylarına ait Alacarte Restaurant ile ilgili yiyecek-içecek satışları, yiyecek-içecek malzeme tutarları tespit edilmiş ve yapılan hesaplama ile yiyecek-içecek maliyet yüzde oranları hesaplanarak aşağıdaki tabloda yer almıştır.

**Tablo 5: Yiyecek-İçecek Maliyetleri Tablosu**

Aylar	SATIŞLARIN AYLIK MALZEME TUTARI		AYLIK SATIŞLAR TUTARI		AYLIK MALİYET %'Sİ	
	Yiyecek Malzeme Gid	İçecek Malzeme Gid	Yiyecek Gelirleri	İçecek Gelirleri	Yiyecek Maliyet %'si	İçecek Maliyet %'si
Ocak	11.110,30	5.166,00	35.840,00	24.600,00	31	21
Şubat	31.977,10	9.358,70	94.052,00	42.540,00	34	22
Mart	55.067,45	20.912,00	166.872,00	90.619,00	33	23
Nisan	55.606,80	26.195,60	173.771,00	124.742,00	32	21
Mayıs	61.578,00	31.130,10	198.640,00	141.500,00	31	22
Haziran	70.848,00	28.652,40	221.400,00	136.440,00	32	21
Temmuz	66.723,90	41.160,00	218.080,00	141.930,00	31	29



ünitelerindeki kontrollerin düzenli olarak yapılması ile kaçakların tespit edilmesi ve lehte düzeltme kararlarının alınmasında yön gösterici olmuştur.

Işık ve Yılmaz (2016) yiyecek-içecek departmanlarının hataların ve hileli davranışların sıklıkla olabileceği bir departman olduğunu belirtmişler, işletme bünyesinde oluşturulacak etkin bir iç kontrol sistemi sayesinde söz konusu hataların ve hilelerin önlenebileceğinin, ayrıca bu sayede yiyecek-içecek maliyetlerinin kontrolündeki etkinliğin artış gösterebileceğini vurgulamışlardır. Bu çalışmada bulguların aylık olarak incelenmesi neticesinde, yiyecek-içecek ünitelerindeki kaçakların tespiti ve gerekli düzeltici önlemlerin alınmasında yön verici ve faydalı olmuştur.

Öğüş ve Yılmaz (2016) otel işletmelerinin sektörün emek yoğun bir yapısı oluşu sebebiyle, kurulacak olan iç kontrol sisteminin bilhassa çalışan kaynaklı hata ve hilelerin önlenilmesi noktasında birtakım denetimleri bünyesinde barındırması gerektiğini aktarmışlardır. Bu bağlamda çalışma kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler ve elde edilen sonuçlar bunu destekler niteliktedir.

## **7. SONUÇ**

Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de temel amaç kar etmektir. Kar edebilmek için ise, maliyetlerin kontrol altında tutulması gerekmektedir. Konaklama işletmeleri için yiyecek-içecek ünitelerinin öneminden dolayı yiyecek-içecek maliyetlerinin kontrolü önem arz etmektedir.

Konaklama işletmelerinde oda gelirleri ile birlikte en fazla gelir getiren departman olan yiyecek-içecek departmanı, işletmenin giderleri arasında ise hizmetin sunulmasında katlanılan maliyetler bakımından, personel giderlerinin ardından ikinci sırada bulunmaktadır (Yılmaz, 2005).

İşletmenin sahip olduğu kapasite her ne olursa olsun, maliyetlerin azaltılarak karın artırılması ve hizmet kalitesinin yükseltilerek müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi noktasında, çalışmada belirtilen yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemlerinden işletmelerin kendi yapılarına uygun olan yöntemi uygulamaları son derece önemlidir. Ayrıca, maliyet kontrol uygulamaları sonucunda işletmeler, yiyecek ve içecek maliyetlerinin kabul edilebilir seviyelerde olup olmadığını da kontrol edebilecektir.

Bu çalışmada, Ege bölgesinde faaliyet gösteren dört yıldızlı bir konaklama işletmesinde yiyecek-içecek maliyetlerinin tespitine yönelik bir uygulama ile işletmenin kontrol gücünün artırılması için yiyecek-içecek ünitelerindeki kaçakların tespit edilmesine yönelik bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışmada satış fiyatı ile kontrol yöntemi kullanılarak içecek ünitelerindeki kaçak tespitine yönelik bir uygulama ile elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve işletmenin bu alandaki kontrol gücünü artıracak önerilerde bulunulmuştur. Uygulamanın konusu ile ilgili araştırma verilerine nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile ulaşılmıştır. İşletmede yiyecek içecek ünitelerinde kaçak tespitine ilişkin olarak uygulanan maliyet yöntemi ile gelir ve giderler analiz edilerek, söz konusu ünitelerdeki gerçek durumunun görülmesi sağlanmıştır.

İşletme yönetimi 2019 yılı bütçeleme hedef ve beklentisi olarak yiyecek maliyeti için %32, içecek maliyeti için %22 bir hedef belirlemiş ve bu beklenti içinde olmuştur. 2019 yılı gerçekleştirmeleri incelendiğinde yiyecek maliyetinin %31 ila %34 aralığında seyrettiği görülmüştür. Bu veriler ışığında işletme yönetiminin yaptığı incelemeler neticesinde aylar itibari ile % maliyet farklılıklarının Şubat ve Mart aylarındaki birkaç puan artı farkın fire zayıf ve malzeme fiyat artışı kaynaklı olduğunu tespit etmiş ve etkin bir maliyet kontrolü olduğundan emin olunmuştur.

İçecek maliyetleri ile ilgili ise Temmuz ayındaki %29 gibi yüksek bir içecek maliyet oranı ile karşılaşmıştır. Maliyet yüksekliği nedenini bulmak ve tedbir almak amaçlı Satış Fiyatı Kontrol Yöntemi uygulanarak detaylı bir inceleme yapılmıştır. Bulunan sonuçlar değerlendirildiğinde, maliyet yüksekliğinin gelir kaybı içecek satışlarındaki kaçaklardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. İşletme bu olumsuz durum için gerekli düzeltici önlemleri almıştır.

Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet kontrollerinin uygulanması aşamasında, üretim ve satın almadaki kontrol aşamalarıyla ilgili birtakım önlemler olarak etkin bir şekilde yiyecek ve içecek maliyet kontrolleri yapılmalıdır. Diğer taraftan yiyecek-içecek departmanlarında çalışan personelin konu hakkında yeterli seviyede bilgi ve deneyiminin bulunması büyük önem taşımaktadır.

Emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde, iç kontrol sistemi kurulurken bilhassa olası çalışan hile ve hatalarını önlemeye yönelik kontrol yöntemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda yapılan bu çalışmanın söz konusu alana katkıları yüksek olacaktır.



#### KAYNAKÇA

- Akbulut, H. ve Arslan, F. (2015). "Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü: Batı Karadeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 71-106.
- Akın, A., ve Akın, A. (2013). "Yiyecek İçecek İşletmelerinde Uygulanan Maliyet Kontrol Sistemlerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Gaziantep Örneği", *Akademik Bakış Dergisi*, 36, 1-16.
- Aksu, İ. ve Eken, T. (2019). "Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemlerinin İncelenmesi: Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemine İlişkin Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1358-1374.
- Aktaş, A. (2011). *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Büyükkşalvarcı, A. ve Şener, G. (2019). "Uluslararası Beş Yıldızlı Zincir Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Bölümünde Maliyet Kontrolü Uygulamaları ve Ankara İli Örneği", *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(47), 4187-4197.
- Çam, M. (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.
- Çiftçi, Y. ve Köroğlu, Ç. (2008). "Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemlerinin İncelenmesi (Marmaris İlçesi Örneği)", *Yordam: Sosyal Bilimler Dergisi, Kırgızistan Manas Üniversitesi*, (19), 33-42.
- Dittmer, R. P. ve Griffin, G. G. (1999). *Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls*, John Willey and Sons, New York.
- Dönmez, A., Arıcı, A. ve Kutluk, F. A. (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.
- Erdinç, S. B. (2009). "Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Analizi", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 313-330.
- Ergül, A. (2014). *Hedef Maliyetleme Çerçevesinde Çağdaş Maliyet Yöntemlerinin Maliyet Etkinliği Boyutunda Entegrasyonu ve Konaklama İşletmelerinde Uygulanması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Gül, K. ve Ergün, H. (2010). "Endüstriyel Yiyecek İşletmelerinde Maliyet Azaltıcı Yeni Yöntemler ve Bir Uygulama", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 45, 127-145.
- Işık, I. ve Yılmaz, B. B. (2016). "Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü: Bir Otel İşletmesinin Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri Üzerine İnceleme", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11, 60-83.
- Keiser, J. ve DeMicco, F. J. (1993). *Controlling and Analyzing Cost in Foodservice Operation*, (3rd. ed.), Macmillan, New York.
- Kozak, N., Çakıcı, A. C., Kozak, M. A., Azaltun, M., Sökmen, A. ve Sarıışık, M. (2002). *Otel İşletmeciliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, M. (1995). "Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması", *Verimlilik Dergisi*, 3, 113-134.
- Köroğlu, Ç., Biçici, F. ve Sezer, D. (2011). "Otel İşletmelerinde Maliyet Kontrolünün Rekabet Üstünlüğüne Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1): 33-48.
- Köroğlu, Ç. (2007). Otel işletmelerinde yiyecek-çecek maliyet kontrolü ve basit maliyet kontrol yöntemine ilişkin bir uygulama. *Mevzuat Dergisi*, 116, <http://www.mevzuatdersisi.com/2007/08a/02.htm> (29.04.2019)
- MEGEP (2006), *Araştırma Teknikleri*. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Ankara.
- Miller, J. E., Hayes, D. K. ve Dopson, L. R. (2002). *Food and Beverage Cost Control* (2rd. ed.) John Wiley & Sons, New York.
- Öğüş, C. İ. ve Yılmaz, B. B. (2016). "Otel İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Kurulması: Marmara Bölgesi'ndeki Beş Yıldızlı Bir Otelin İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 78-107.

- Öğüt, A., Güleş, H. ve Çetinkaya, A. Ş. (2003). *Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sancar, M. F. (2016). “Yiyecek Maliyet Kontrolü”, *Turizm İşletmelerinde Maliyetler ve Kontrolü*, (Ed: N. Ayaz ve B. Akay), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tekin, H. H. (2012). “Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme”, *Sosyoloji Dergisi*, 3(13), 101-116.
- Türksoy, A. (1997). *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Yılmaz, Y. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrolü: Maliyet ve Satışların Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

### **Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).