

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM MUHASEBESİ –
FAALİYET BÜTÇESİ UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Alaattin İRDEM

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : MUHASEBE VE FİNANSMAN

Bu tez/....../2001 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

ÖNSÖZ

Gelişen turizm sektörü içerisinde önemli bir yere sahip otel işletmelerinin, bir yandan sektöre has özelliklerden kaynaklanan güçlükler, diğer yandan sektör içerisinde giderek artan rekabet karşısında, faaliyetlerini sürdürebilmesi, gelişmesi ve yeterli kar elde

edebilmesi amacıyla modern yönetim tekniklerinin etkin bir şekilde uygulanmasına yönelik çalışmalara daha önem verdiklerini görmekteyiz.

Bu alanda yapılan çalışmaların, daha çok gelecekle ilgili planlama faaliyetlerinde yoğunlaşması, muhasebe ve muhasebe bilgi sistemi ile üretilecek bilgiye olan ihtiyacı gittikçe arttırmaktadır. Bu çerçevede, gerek yöneticilerin, gerekse diğer bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duydukları bilgilerin en doğru ve niteliksel olarak alınacak kararların etkinliğini arttıracak ağırlıkta olması ve her şeyden önce zamanında elde edilmesi önemlidir.

Planlama faaliyetleri içerisinde önemli bir yer tutan bütçeleme çalışmalarında da ağırlıklı olarak muhasebe verilerinden yararlanılmaktadır. Otel işletmelerinde geleceğe yönelik belirsizliklerin kaldırılması, karşılaşılabilecek iç ve dış sorunların önceden öngörülmesi yönetim bilgi sistemi-muhasebe bilgi sistemi bağının iyi işlemesi ve bilginin kaynağı muhasebenin verimli çalışmasına bağlı bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, muhasebe sisteminin ürettiği bilgilerin yönetim kararları açısından değerlendirilmesi ve birtakım bilimsel teknikler yardımıyla alternatiflerin belirlenmesi çalışmalarına temel olacak bilgilerin sistematik olarak incelenmesidir.

Bu çerçevede, çalışmanın uygulama bölümünde, planlama faaliyetleri içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinde faaliyet bütçeleri ile ilgili bir çalışmaya yer verilmiştir.

Bu çalışma, teorik bilgiler ve uygulama olarak iki bölümden oluşmaktadır. Teorik kısımda, turizm ile ilgili genel konular, otel işletmeleri, muhasebe bilgi sistemi, maliyetler ve bütçeleme konuları ele alınmış, uygulama bölümünde ise, Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren Dört yıldızlı bir otel işletmesinde faaliyet bütçeleri incelenmiştir.

Tez ile ilgili çalışmalarında her türlü katkıyı esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç.Dr. Hilmi KIRLIOĞLU'na, uygulamada değerli bilgilerinden

yararlandığım Otel Yöneticisi Turizmci Sayın Can Cengiz ÇETİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Alaattin İRDEM

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VI

ÖZET.....	VII
SUMMARY.....	VIII
GİRİŞ.....	1
1.TURİZM, TURİZM EKONOMİSİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ	2
1.1.Turizm Kavramı, Tanımı ve Temel Özellikleri.....	2
1.2.Turizm Ekonomisi.....	3
1.2.1. Turizmin Milli Gelire Etkisi.....	4
1.2.2. Turizmin İstihdama Etkisi.....	4
1.2.3. Turizmin Ödemeler Dengesi Üzerine Etkisi.....	4
1.3.Konaklama İşletmeleri.....	7
1.3.1.Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	7
1.3.1.1.Asli Konaklama Tesisleri.....	7
1.3.1.2.Yardımcı Konaklama Tesisleri.....	8
2.OTEL İŞLETMELERİ.....	10
2.1.Otel İşletmelerinin Tanımı.....	10
2.2.Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	10
2.3.Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	11
2.3.1.Turistik Otellerin Nitelikleri.....	12
2.4.Otel İşletmelerinin Organizasyonu.....	15
2.4.1.Gelir Getiren departmanlar.....	18
2.4.1.1.Konaklama-Odalar departmanı.....	18
2.4.1.1.1.Resepsiyon (Önbüro).....	19
2.4.1.2.Kat Hizmetleri.....	19
2.4.1.3.Yiyecek-İçecek Departmanı.....	20
2.4.2.Gelir Getirmeyen Departmanlar.....	21
2.4.2.1.Yönetim Departmanı.....	21
2.4.2.2.Muhasebe departmanı.....	21
2.4.2.3.Teknik İşler Departmanı.....	21

2.4.2.4.Çamaşırhane Departmanı.....	21
2.4.2.5.Personel, Satış ve Halkla ilişkiler departmanı.....	22
3.OTEL İŞLETMELERİNDE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ.....	24
3.1.Bilgi Sistemi.....	24
3.2.Otel işletmelerinde Muhasebe Bilgi Sistemi.....	24
3.2.1.Finansal Muhasebe Bilgi Sistemi.....	25
3.2.1.1.Finansal Bilgi Sistemi İçersinde Maliyet Bilgileri.....	26
3.2.2.Yönetim Muhasebesi Bilgi Sistemi.....	27
3.3.Muhasebe Kayıt Sistemi.....	28
3.3.1.Manüel Sistem.....	29
3.3.2.Mekanik Sistem.....	30
3.3.3.Bilgisayar Sistemleri.....	31
3.3.3.1.Bilgisayar Donanımı.....	32
3.3.3.2.Otel İşletmelerinde Bilgisayarlı Bilgi Sistemi.....	34
4.OTEL YÖNETİM MUHASEBESİ.....	36
4.1.Otel İşletmelerinde Muhasebenin Önemi ve Amaçları.....	36
4.1.1.Otel İşletmelerinde Maliyetler.....	39
4.1.2.Maliyet Sisteminin Amaçları.....	40
4.1.3.Maliyetlerin Sınıflandırılması.....	40
4.1.4.Sunulan Hizmete Göre Maliyetler.....	41
4.1.5.Yükleme Biçimine Göre Maliyetler.....	42
4.1.5.1.Dolaysız (Direkt) Maliyetler.....	42
4.1.5.2.Dolaylı (İndirekt) Maliyetler.....	42
4.1.5.3.Maliyetlerin Dağıtımı.....	42
4.2.Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü.....	44
4.2.1.Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri.....	44
4.2.2.Maliyet Kontrolü.....	44
4.2.2.1.Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Sağladığı Yararlar.....	46

4.2.2.2. Maliyet Kontrol Süreci.....	47
4.2.2.2.1. Menü Planlama.....	48
4.2.2.2.2. Yiyecek Maliyet Kontrol Süreci.....	49
4.2.2.2.2.1. Satınalma Kontrolü.....	50
4.2.2.2.2.2. Teslimalma Kontrolü.....	51
4.2.2.2.2.3. Depolama Kontrolü.....	52
4.2.2.2.2.4. Ambardan Malzeme Çıkarma ve Kontrolü.....	55
4.2.2.2.2.5. Üretim Kontrolü.....	56
4.2.2.2.2.5.1. Yiyecek Hazırlık Aşamasında Kontrol..	57
4.2.2.2.2.5.2. Üretim Aşamasında Kontrol.....	57
4.2.2.2.2.6. Satış (Gelir) Kontrolü.....	59
4.2.2.2.2.7. Yiyecek Satış Sistemleri.....	60
4.2.2.2.2.7.1. Bono Sistemi.....	61
4.2.2.2.2.7.2. Çek Sistemi.....	61
4.2.2.2.2.7.3. Makinalı Sistem.....	62
4.2.2.2.2.7.4. Elektronik Sistemler.....	62
4.2.2.2.2.7.4.1.Pre-Set Checking (Verilerin Önceden Kodlanması) Sistemi.....	62
4.2.2.2.2.7.4.2. ECR (Elektronik Yazar Kasa) Sistemi.....	63
4.2.2.2.2.7.4.3. Satış Noktası Sistemleri (POS).....	63
4.2.2.2.2.8.Yiyecek Maliyet Kontrol Sistemleri.....	64
4.2.2.2.2.8.1.Yüzde İle Kontrol Sistemi.....	66
4.2.2.2.2.8.1.1.Basit Maliyet Analizi.....	66
4.2.2.2.2.8.1.2.Ayrıntılı Maliyet Analizi Yöntemi.....	71
4.2.2.2.2.8.2. Standart Maliyet Analizi İle Kontrol Sistemi (Sapma Analizi).....	72
4.2.2.2.2.8.3. Tahmini Maliyetle Kontrol Sistemi.....	76
4.2.2.3.İçecek Maliyet Kontrolü.....	76
4.2.2.3.1.Satınalma Kontrolü.....	77

4.2.2.3.2.Teslimalma Kontrolü.....	78
4.2.2.3.3.Stoklama Kontrolü.....	78
4.2.2.3.4.İçki Çıkarma ve Üretim Kontrolü.....	79
4.2.2.3.5. Satış ve Bar Kontrolü.....	80
4.2.2.3.6.İçecek Maliyet Kontrol Sistemleri.....	81
4.2.2.3.6.1.Yüzde İle Kontrol Yöntemleri.....	81
4.2.2.3.6.2.Satış Fiyatı İle Kontrol Sistemi.....	82
4.3.Otel İşletmelerinde Fiyatlama.....	83
4.3.1.Fiyatlama Süreci.....	83
4.3.2.Sunulan Hizmetlerin Fiyatlandırılması.....	86
4.3.2.1. Konaklama Hizmetlerinin Fiyatlandırılması.....	86
4.3.2.1.1.Yatırım Maliyetine Göre Oda Fiyatının Hesaplanması. 87	
4.3.2.1.2.Gelir/Gider Tahmini İle Fiyatlama Yöntemi.....	88
4.3.2.1.3.Odaların Niteliklerine Göre Oda Fiyatının Belirlenmesi (Ağırlıklı Maliyet Yönt.).....	90
4.3.2.1.4. Hubbart Yöntemi İle Fiyatlama.....	94
4.3.2.2.Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinin Fiyatlaması.....	97
4.3.2.2.1. Temel Maliyet Yöntemi.....	98
4.3.2.2.2. Porsiyon Maliyet Yöntemi.....	99
4.4. Maliyet-Hacim-Kar Analizleri.....	100
4.4.1. Maliyetler.....	100
4.4.2. Otel İşletmelerinde Başabaş Noktası-Kara Geçiş Analizi.....	101
4.4.2.1. Başabaş Analizinde Cebirsel Yöntemin Kullanılması.....	105
5. BÜTÇELEME.....	113
5.1. Bütçe Kavramı.....	113
5.2. Bütçeleme İlkeleri ve Yararları.....	114
5.3. Bütçe Dönemi.....	115
5.4. Bütçe Türleri.....	116
5.5. Bütçelerin Hazırlanması.....	118
5.5.1.Fonksiyonel Bütçeler.....	119

5.5.1.1. Satış Bütçesi.....	119
5.5.1.1.1. Oda Gelirlerinin Bütçelenmesi.....	121
5.5.1.1.2. Yiyecek ve İçecek Gelirleri.....	127
5.5.1.1.3. Diğer Ünite Gelirleri.....	129
5.5.1.2. Satışlar Maliyeti Bütçesi.....	130
5.5.1.2.1. Yiyecek-İçecek Maliyeti.....	130
5.5.1.2.2. Çamaşırhane ve Telefon Maliyeti.....	132
5.5.1.3. İşçilik Bütçesi.....	133
5.5.1.4. Diğer Giderler Bütçesi.....	133
5.5.1.4.1. Faaliyet Departmanları Gider Bütçesi.....	134
5.5.1.4.2. Hizmet Departmanları Bütçesi.....	135
5.5.1.4.3. Sabit Giderler Bütçesi.....	135
5.5.2. Faaliyet Bütçesi.....	136
5.5.2.1. Departman Bütçesi.....	136
5.5.2.2. İşletme Bütçesi.....	137
5.5.2.3. Nakit Bütçesi.....	140
5.5.2.4. Yatırım Harcamaları Bütçesi.....	142
5.5.2.5. Bütçelenmiş Bilanço.....	144
5.6. Bütçe Kontrolü.....	145
5.6.1. Sapmaların Bütçelenmesi.....	145
5.6.2. Sapmaların Nedenlerinin Belirlenmesi ve Analizi.....	145
6. OTEL İŞLETMELERİNDE BÜTÇELEME SÜRECİNDE FAALİYET	
BÜTÇELERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA.....	149
6.1. Uygulamanın Kapsamı ve Amacı.....	149
6.2. Örnek Otel İşletmesinin Faaliyet Bütçelerinin Hazırlanması.....	150
6.2.1. Örnek Otel İşletmesinin Bütçe Hedefleri ve Tahminleri.....	151
6.2.2. 1999 Yılı Bütçe Sapmalarının Analizi.....	151
6.2.3. Örnek Otel İşletmesinde Bütçe Aşamaları.....	153
6.2.4. Örnek Otel İşletmesinin 2000 Yılı Bütçesi Hedefleri ve Tahminleri...	154
6.2.5. Örnek Otel İşletmesinin 2000 Yılı Bütçesi Analizi.....	161
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	166

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Otel İşletmeleri Organizasyon Şeması.....	19
Şekil 3.2. Yönetim Muhasebesi Bilgi Sistemi.....	29
Şekil 4.3. Yiyecek-İçecek Maliyet Süreci.....	48

Şekil 4.4. İçecek Maliyet Kontrolü Süreci.....	78
Şekil 4.6. Otel İşletmelerinde Başabaş Grafiği.....	105
Şekil 4.7. Eğrisel Maliyet ve Hasılat Grafikleri.....	106
Şekil 4.8. Otel İşletmeleri Bütçe Sistemi.....	119
Şekil 4.9. Yıllık Kar Bütçesi.....	120
Şekil 4.10 Sapmaların Grafıksel İfadesi.....	152

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Turizm Gelirlerinin GSMH İÇindeki Payı	5
Tablo 1.2. Dış Turizm Bilançosu	6

Tablo 1.3. Turizm Gelir-Gider Tablosu.....	7
Tablo 3.4. Uygulama Yazılımları Seçmede Karar Modeli.....	35
Tablo 4.5. Yiyecek-İçecek Kontrolünde Kullanılan Bilgi Sistemleri.....	46
Tablo 4.6. Reçete Ölçü Tablosu.....	60
Tablo 4.7. Satılan Yiyecek Malzeme Maliyeti Maliyeti Tablosu.....	67
Tablo 4.8. Net Yiyecek Maliyetinin Bulunması.....	68
Tablo 4.9. Maliyet Analiz Raporu.....	69
Tablo 4.10. Aylık Yiyecek Maliyet Analiz Raporu.....	72
Tablo 4.11. Ayrıntılı Maliyet Analiz Raporu.....	73
Tablo 4.12. İçecek Maliyet Tablosu.....	82
Tablo 4.13. İçki Maliyeti ve Satışları Özeti Tablosu.....	83
Tablo 4.14. İçecek Faaliyeti Özeti.....	84
Tablo 5.15. İşletme Bütçesi Bileşenleri.....	123
Tablo 5.17. Oda Satışlarının Grup ve Münferit Olarak Dağılımı.....	129
Tablo 5.18-a Grup Oda Satışları.....	129
Tablo 5.18-b Grup Oda Satışları.....	130
Tablo 5.19. Grup ve Münferit Pansiyon Geliri.....	131
Tablo 5.20. Yıllara Göre Yiyecek ve İçecek Gelirleri.....	132
Tablo 5.21. Yiyecek Maliyet Tablosu.....	134
Tablo 5.22. Maliyet Tablosu Örneği.....	135
Tablo 5.23. Gider Bütçesi Sayfa Formu.....	140
Tablo 6.24. Örnek Otel İşletmesi Fiili Bütçelenmiş Gelir Tablosu.....	156
Tablo 6.25. Örnek Otel İşletmesi 2000 Yılı Genel Bütçesi Tablosu.....	160

ÖZET

Ülkemizde otelcilik endüstrisi giderek gelişmekte ve yaygınlaşmaktadır.

Diğer yandan, turizm bilincinin gelişmesi ile turizm talebinde seçici eğilimler ağırlık kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla, otel işletmeleri bir yandan, şiddetli rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilme ve arzulanan kar hedeflerine ulaşma çabası içinde olurken, diğer yandan, daha kaliteli hizmeti makul fiyattan müşterilerine sunmak zorundadırlar.

Artık otel işletmeleri, fiyatlarını arttırarak kar etme düşüncesi yerine, faaliyetlerin planlanması ve kontrolünü ön planda tutarak geniş kapsamlı ve uzun vadeli hedeflerin geliştirilerek uygulanması çalışmalarına ağırlık vermektedirler.

Bu çalışma, otel işletmelerinde muhasebe bilgi sistemi ile üretilecek bilgilerin birtakım teknikler yardımıyla analizi ve yönetim kararlarında uygulamaları üzerine yaklaşımları içermektedir.

Bu çerçevede, çalışma iki aşamalı olarak değerlendirilebilir:

Birinci aşamada, genel bilgiler, muhasebe bilgi sistemi ile, maliyet kontrolü ve bütçeleme konuları incelenmiştir.

İkinci aşamada ise, planlama faaliyetleri içerisinde önemli bir yere sahip bütçeleme faaliyeti ile ilgili bir örnek faaliyet bütçesi uygulaması ile bütçeleme teknikleri üzerinde değerlendirmelere yer verilmiştir.

SUMMARY

Hotel industry is gradually growing and spreading throughout the country.

Due to the continuing progress in the awareness of tourism, specialised needs in this field are becoming more desirable. As a result of this, on one hand hotel managements are struggling to survive in this highly competitive market, whilst trying to maintain forecasted profitability levels, on the other hand they would still need to offer clients high quality service within extremely competitive pricing structure.

Hotel managements have given up the idea of increasing profits inline with increasing tariff instead, nowadays they are working on the development of bigger projects in favouring better planning and controls on a long term basis in order to achieve the required development on bigger scale.

In this sense, the study can be evaluated in two stages:

Firstly, general information, accounting information system, cost control and budgeted informations have been examined

Secondly, budget activity model, which has an important place in budget planning activities and the technics of budgets have been given place in devaluating.

GİRİŞ

Muhasebenin, bilgi teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişmelerin etkisi ile dinamizm kazanması, özellikle bilgi ihtiyacı ve bilgi edinme hızı yüksek bulunan otel işletmelerine yönetim kararlarında sağladığı katkıyı arttırmıştır.

Özellikle maliyetlerin ve kayıpların yüksek olduğu otel işletmelerinde, kontrol mekanizması aracı olarak muhasebe bilgi sisteminin önemi gittikçe artmaktadır.

Bu çalışmanın konusu, muhasebe verilerinin değerlendirilerek, maliyet kontrolünde etkinliğin artırılması, zaman faktörünün önemli olduğu otel işletmelerinde yönetim kararları açısından bu bilgilerden daha etkin bir şekilde yararlanmasına dönük yaklaşımları kapsamaktadır.

Bu çerçevede, çalışma beş ana bölümde ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır.

Giriş bölümünden sonra, birinci bölümde, turizmin önemi, turizm ekonomisi ve turizm ekonomisine önemli katkı sağlayan konaklama işletmeleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, konaklama işletmelerinin en yaygın biçimi olan otel işletmeleri ele alınmış, otel işletmelerinin "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği" ne göre sınıflandırılarak, organizasyonu ve departmanları ve işlevleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, muhasebe bilgi sistemi kapsamında maliyet bilgileri, finansal muhasebe, yönetim muhasebesi bilgi sistemleri ve muhasebe kayıt sistemi incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, otel yönetim muhasebesi kapsamında, maliyetler, maliyet kontrolü, giderlerin dağıtımı, menü planlama, yiyecek-içecek satış sistemleri ve kontrolü, fiyatlama ve fiyatlama yöntemleri, maliyet-hacim-kar analizleri, bütçeleme ve örnek uygulamalara yer verilmiştir,

Beşinci bölümde, otel işletmelerinde kar planlaması sürecinde faaliyet bütçelerine ilişkin, Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren dört yıldızlı bir otel işletmesinin bütçe uygulaması incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TURİZM, TURİZM EKONOMİSİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1. Turizm Kavramı, Tanımı ve Temel Özellikleri:

Turizmin tarihi çok eskilere dayanmakla beraber, dünyada turizm hareketleri II.Dünya Savaşı'ndan sonra sağlanan barış ortamı, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, ekonomik ve sosyo-kültürel kalkınma sonucu önemli gelişmeler göstermiştir. "Günümüzde her yıl yüzmilyonlarca insan, sürekli yaşadıkları yerlerden geçici sürelerle ayrılarak başka ülkelere ve bölgelere gitmekte ve buralarda gezip görme, dinlenme, eğlenme ve öğrenme gibi psikolojik, sosyal ve kültürel gereksinimlerini karşılamaktadırlar"(Barutçugil, 1982:3). Bugün artık turizm ekonomik, sosyal ve kültürel boyutları ile bir sosyal bilim dalı olarak incelenmektedir.

Turizmin tanımı ise bu açıklamalar ışığı altında şu şekilde yapılabilir: "Genel olarak turizm, insanların daimi olarak ikâmet ettikleri ülkelerden veya bölgelerden başka ülkelere veya bölgelere para kazanma amacı dışında geçici olarak seyahat etmeleri ile ortaya çıkan olay ve ilişkilerin bütünüdür".

Birçok kaynakta turizmle ilgili çeşitli tanımlara yer verilmektedir. Prof. Tunca Toskay'a göre turizm; "insanların devamlı ikâmet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki, genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünüdür"(Burgazlıoğlu, 1994:5).

Prof. Dr. Hasan Olalı da turizmi, "kişilerin yerleşmeden ve ticari bir amaç gütmemek üzere, merak arzusu, din, spor, iyileşme, eğlence, kültür gibi etkenlerle tek yada toplu yaptıkları gezilerden ortaya çıkan iş ve ilişkilerin bütünü olarak tanımlanmaktadır"(Kurt, 1998:4).

Bu tanımlar ile ortaya çıkan turizme ilişkin belirleyici özellikler ana hatlarıyla şunlardır(Barutçugil,1982:3):

- a) Turizm, sürekli yaşanan, çalışılan ve doğal gereksinimlerin karşılandığı yerlerin dışına yapılan seyahatlerdir.
- b) Turizmde konaklama geçici bir süre içindir. Seyahat eden ve konaklayan kişi bir süre sonra sürekli yaşadığı yere geri döner.
- c) Seyahat eden ve geçici olarak konaklayan kişiler, genellikle turizm işletmeleri tarafından üretilen mal ve hizmetleri talep eder ve tüketirler.

Turizm işletmeciliği açısından bakıldığında, turizmin özelliklerini yukarıdaki kıstaslarla sınırlamak mümkün bulunmamaktadır. Yapılan seyahatler konaklama yapılmadan da turizm kapsamı içerisinde değerlendirilebildiği (24 saatten az gününbirlik ziyaretler) gibi, konaklama süresinin uzatılabilirliği de yeni bir seyahati gerekli kılmamaktadır.

1.2. Turizm Ekonomisi:

Gerek iç gerekse dış turizmin en önemli fonksiyonlarından biri ülke ekonomisine sağladığı katkılardır: Ülke ekonomisine doğrudan döviz girdisi ile ve turizm hareketinin yoğunlaştığı bölgelerde hem turizm sektörü hem de bağıntılı sektörler için bölgesel kalkınmada bir itici güç oluşturmaktadır.

Turizmin ülke ve bölge ekonomisi üzerinde yarattığı ekonomik etkileri üç başlıkta inceleyebiliriz:

- Turizmin milli gelire etkisi,
- Turizmin istihdama etkisi
- Turizmin ödemeler dengesi üzerine etkisi.

1.2.1.Turizmin Milli Gelire Etkisi :

Turistik aktivitenin yoğun olduğu bölgelerde tüketim harcamalarında meydana gelen artışın, gerek bölge gerekse ülke ekonomisi için oluşturduğu yeni kaynaklar sayesinde sektör içerisinde faaliyet gösteren girişimciler, çalışanlar ve aktiviteye katılan bölge

halkının refah düzeyine doğrudan katkısı yanında, makro açıdan da ülkenin GSMH ve dolayısıyla milli gelire etkisi büyüktür.

Tablo-1 de görüldüğü gibi, turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı 1963 yılında % 0,1 iken 1996'da % 3,2'ye yükselmiştir.

Yıllar	Gayri Safi Milli Hasıla (milyon dolar)	Turizm Gelirlerinin GSMH içindeki Payı
1990	150060,7	2,1
1991	147367,5	1,8
1992	153627,5	2,4
1993	178714,7	2,2
1994	132825,9	3,3
1995	165519,4	3,0
1996	183577,0	3,2
1997	166879,5	4,2
1998	136,921,0	3,8

Tablo-1, Turizm Gelirlerinin GSMH İçindeki Payı (DİE verileri, T.B. İst. Bül., 1999)

1.2.2.Turizmin İstihdama Etkisi :

Turizm gelirlerinin, GSMH içindeki payını arttırıcı etkisi, sektör olarak turizmin istikrarlı gelişimine bağlıdır. Turizmde bu ivme yakalandığında, ortaya çıkan yeni gelirler yeni yatırımlar için kaynak oluşturmakta ve kaynakların etkin kullanımı sonucu yeni istihdam imkânları yaratılması mümkün bulunmaktadır. Turizm talebinin artışı ile bu alana yapılan yatırımlar sayesinde emek yoğun bir sektör olan turizmin bu özelliği ile istihdama katkısı daha büyük olmaktadır.

1.2.3.Turizmin Ödemeler Dengesi Üzerine Etkisi :

Ülkeye turist akışının fazla oluşu, turizm gelirlerini ve bunun da ödemeler dengesini olumlu yönde etkileyeceği açıktır. Turizmin, ödemeler bilançosu üzerindeki etkilerinin

ülkeler arası nakit akımı ve sermaye hareketlerine bağlı olarak değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Nakit akımı ve sermaye hareketleri ile ilgili ödeme işlemlerinin bir listesi aşağıda verilmektedir (Barutçugil, 1982: 15-16).

Dış Turizm Bilânçosu (Tablo-2)

Aktif Dış Turizm (Döviz Girdileri)	Pasif Dış Turizm(Döviz Çıktıları)
<ul style="list-style-type: none"> • Turistlerin konaklama giderleri. • Turistlerin ulaştırma işletmelerine yaptığı ödemeler. • Turistlerin yeme-içme için yaptığı ödemeler. • Turistik tüketim malları dış satımı. • Turistik yatırım amacıyla gelen dış sermaye. • Dış ülkelerdeki turizm yatırımlarından kâr transferi. • Yabancılar kiralanan turizm tesislerinin kira gelirleri • Yurt içinde eğitilen yabancı turizm personelinin eğitim ödemeleri ve diğer harcamalar. • Yabancıların yaptıkları turizm amaçlı reklâm ve tanıtma harcamaları. • Yabancı turizm işletmelerinden alınan komisyonlar. • Dış ülkelerin ulusal turizm ve tanıtma bürolarının yaptığı harcamalar. • Yabancı seyahat bürolarının giderleri. • Yabancıların ulusal banka ve sigorta kuruluşlarına yaptıkları komisyon ve prim ödemeleri. • Yabancıların rehberlik hizmetleri için yaptığı ödemeler. • Turistlerin eğlence yerlerindeki harcamalar. • Turistlerin park, müze ve benzeri yerler için ödedikleri giriş ücretleri. • El sanatları ve hediyelik eşya satışları. • Diğer döviz girdileri. <p style="text-align: right;">TOPLAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vatandaşların dış ülkelerdeki konaklama giderleri. • Vatandaşların dış seyahatlerde yabancı ulaştırma işletmelerine yaptıkları ödemeler. • Vatandaşların yurtdışında yeme-içme ödemeleri. • Turistik tüketim malları dış alımı. • Turistik yatırım amacıyla yurtdışına çıkan sermaye • Yabancı turizm yatırımlarının kendi ülkelerine kâr transferi. • Yabancı ülkelerde kiralanan turizm amaçlı tesislerin kira ödemeleri. • Yurt dışında eğitilen turizm personelinin eğitim ve diğer giderleri. • Dış ülkelerde yapılan turizm amaçlı reklâm ve tanıtma giderleri. • Yabancı turizm işletmelerine yapılan komisyon ödemeleri. • Dış ülkelerde açılan ulusal turizm ve tanıtma bürolarının tüm giderleri. • Dış ülkelerde yerli işletmelerin büro giderleri. • Vatandaşların dış ülkelerdeki banka, turizm ve sigorta işletmelerine yaptığı çeşitli komisyon ve prim ödemeleri. • Vatandaşların dış ülkelerde rehberlik hizmetleri için yaptığı ödemeler. • Vatandaşların yurtdışında eğlence yerlerine yaptığı harcamalar. • Vatandaşların yurtdışında park, müze ve benzeri yerler için ödedikleri giriş ücretleri. • Hediyelik ve hatıra eşya satınalmaları. • Diğer döviz çıktıları. <p style="text-align: right;">TOPLAM</p>

Tablo-2; Dış Turizm Bilançosu

(Tablo-3) Türkiye'de turizm gelir-gider dengesinin yıllar itibariyle gelişimi görülmektedir.

Turizm Gelir-Gider Dengesi

Yıllar	Gelir (1000 \$)	Gider (1000 \$)	Denge (1000 \$)
1963	7.659	220.511	- 12.852
.....
1992	3.639.000	776.000	2.863.000
1993	3.959.000	934.000	3.025.000
1994	4.321.000	866.000	3.455.000
1995	4.957.000	912.000	4.045.000
1996	5.962.000	1.265.000	697.000
1997	8.088.549	1.716.000	6.372.549
1998	7.808.940	1.753.900	6.055.040
1999	5.203.000	1.471.000	3.732.000

Tablo-3 (Kaynak: Turizm İstatistikleri Bülteni: 2000)

Yukarıda (Tablo-3), 1999 yılında yaşanan kriz gözardı edildiğinde, turizm gelirlerinin yıllar itibariyle istikrarlı bir artış içerisinde olduğu görülmektedir. Ancak bu artışın sürekliliğinin bağlı bulunduğu temel koşullar gözardı edilmemelidir:

- Belgeli yatak sayısında plânlı bir artışın sağlanması,
- Turizm yatırımlarının sadece para kazanma amacına dönük, doğal çevreyi bozucu ve turistik cazibeyi azaltıcı bir boyuta gelmesini önleyici plân ve programların yapılması,
- Turistik bilincin, turistik talep eğilimlerinin seyrine ve genel anlamda ülkenin ekonomi politikasına bağlı yeni stratejilerin geliştirilmesi,
- Altyapı hizmetlerinin turizm potansiyeline sahip yörelere öncelikle getirilmesi (ulaşım, haberleşme, kültürel v.b.),
- Etkin tanıtım programları hazırlanması son derece önemlidir. Aksi takdirde belli bir doygunluk noktasından sonra bu gelişim trendi aksi istikamette bir seyir izleyebilir.

1.3. Konaklama işletmeleri :

Konaklama işletmeleri genel olarak, daimi ikametgâhları dışında kişilerin konaklama, yeme-içme, eğlence, spor, tedavi ve diğer sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik faaliyet gösteren işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Bunun yanında, her bir konaklama işletmesi yukarıda belirtilen faaliyetlerden sadece birine veya birkaçına yönelik hizmet verebilirler.

Müşterilerine hemen hemen ihtiyaç duydukları bütün hizmetleri sunma fonksiyonunu yerine getiren konaklama işletmeleri bu özelliklerinin yanında emek yoğun özelliği nedeniyle de sektör içerisinde en önemli istihdam kuruluşları niteliğindedir.

1.3.1. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması :

Konaklama işletmeleri niteliklerine göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Çalışmada otel işletmeleri ile ilgili tek bir sınıflandırma üzerinde durulacaktır.

Konaklama işletmeleri 14 ekim 1993 tarih ve 21728 sayılı (1 haziran 1996 tarih ve 22653 sayılı değişik) Resmi Gazete'de yer alan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

1.3.1.1.Asli Konaklama Tesisleri :

- Oteller :

Otellerin tanımı: madde 60- Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen tesislerdir.

Otellerin kendi arasında sınıflandırılması konusuna ilerki bölümlerde yer verilecektir.

- Moteller :

Motellerin tanımı : Madde 67- Moteller, yerleşim merkezleri dışında karayolları güzergâhı, mola noktaları veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla

yolculuk yapanların konaklama,yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisleridir. Uzun süreli konaklama, tatil ve dinlenme tesisleri motel olarak belgelendirilemezler.

İlgili yönetmeliğin 70.Maddesi'ne göre, yapı, tesisat, donatım, mefruşat, dekorasyon ve servis yönlerinden üstün özellikler gösteren, zorunlu olmayan ek hizmetler sağlayan ayrıca lokanta veya kafeteryası bulunan tesisler birinci sınıf moteller, diğerleri ise ikinci sınıf motel olarak sınıflandırılırlar.

- **Tatil Köyleri :**

Tatil köylerinin tanımı : Madde 71- Tatil köyleri; doğal güzellikler içerisinde veya arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı dağınık yerleşme düzenindeki en fazla üç katlı yapılardan oluşan, en az 60 odalı konaklama tesisleridir.

Madde 84- Yerleşme özellikleri, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve servis yönlerinden üstün özellikler gösteren, ek olarak; eğlence, spor imkânları, alakart servis veren lokanta, hamam, sauna ve çocuk yuvası bulunan tatil köyleri birinci sınıf tatil köyü, diğerleri ise ikinci sınıf tatil köyü olarak sınıflandırılır.

- **Pansiyonlar :**

Pansiyonların tanımı; Madde 85- Pansiyonlar; konaklama tesisi olarak plânlanıp inşa edilmiş olan, yönetimi basit, müşteriye yeme-içme hizmeti veren veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan en az 5 odalı konaklama tesisleridir.

- **Kampingler :**

Kampinglerin tanımı; Madde 88- Kampingler; karayolları güzergâhları ve yakın çevrelerinde, kent girişlerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi imkânlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları, en az 30 ünitelik tesislerdir.

1.3.1.2.Yardımcı Konaklama Tesisleri

- **Apart Oteller :**

Apart otellerin tanımı; 14/10/1993 tarih 21728 sayılı Yönetmeliğin 97.Maddesi'nin, 01/06/1996 tarih 22653 Sayılı Yönetmelik ile değişik 24.Maddesi'ne göre apart oteller;

belgeli bir otel veya tatil köyü yatırımı ve/veya işletmesi bütünü içinde yer alan veya bağımsız apartman veya villa tipinde konut olarak inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan, otel olarak işletilen konaklama tesisleridir.

- İkinci Konutlar :

İkinci konutların tanımı; Madde 105- İkinci konutlar; bağımsız ünitelerde tatil yapmak isteyenlere cevap vermek ve iç turizmi canlandırmak için turizme kazandırılması amaçlanan yazlık evlerdir.

- Oberj (Dağ evi), Spor ve Avcılık Tesisleri :

Tanım; Madde 107- Oberj (Dağ evi), spor ve avcılık tesisleri; spor ve avcılık turizmine cevap verebilecek en az bir yıldızlı otel niteliklerini taşıyan konaklama tesisleridir.

- Hosteller :

Hostellerin tanımı; Madde 109- Hostel; gençlik turizmine cevap verebilecek en az 10 odalı konaklama ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan konaklama tesisleridir.

- Yüzer Tesisler :

Yüzer tesislerin tanımı; yönetmeliğin 111.Maddesi'nin değişik 26.Maddesi- Yüzer Tesisler; Türk karasularında veya limanlarında turizm amaçlı konaklama ve/veya yeme-içme hizmeti verebilecek nitelikteki, kendiliğinden hareket etme kabiliyetine sahip, geçerli denize elverişlilik belgesi olan veya bir römorkör vasıtasıyla çekilen deniz araçlarıdır. Bu tür araçlara turizm yatırım belgesi verilmez.

- Otokaravanlar :

Otokaravanların tanımı; Madde 114- Otokaravanlar; asıl fonksiyonları müşterilerin karayollarında seyahat ve geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme için yardımcı ve tamamlayıcı üniteleri de bünyesinde bulunduran en az iki yatak kapasiteli araçlardan oluşan gezici konaklama tesisleridir.

- Kırsal Turizm tesisleri :

Kırsal turizm tesislerinin tanımı; Madde 119- Kırsal turizm tesisleri; bakanlıkça sınırları ve mevkiî tespit edilen ve geliştirilmeleri plânlanan yaylalarda müstakil veya toplu olarak hizmet verecek tesislerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. OTEL İŞLETMELERİ

2.1. Otel İşletmelerinin Tanımı :

Otel işletmesi ile ilgili çeşitli kaynaklarda farklı tanımlara yer verilmiş, ortak bir tanımda uzlaşmaya varılamamıştır.

"Uluslararası Turizm akademisi, "Otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve mutlak olarak beslenme ihtiyaçlarını karşıladıkları bir teşekküldür." Tanımını kabul ederken, Amerikan literatüründe: "Otel, uygun bir yer bulunduğu takdirde, kabul edilmiş olan müşterilerin hiçbir özel angajman yapılmaksızın, konakladıkları sürece bir ücret karşılığında yatmak, yemek, bagaj ve bunun gibi hizmetlerin görüldüğü ve binaya kendi geçici evleri gibi ihtimam gösterdikleri yerdir." Tanımını kullanmaktadır"(Burgazlıoğlu, 1994:18-19).

Prof. Dr. Hasan Olalı, otel kavramını şöyle tanımlamıştır(Çetiner,1995:8) : "Otel, yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte, geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden, ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir."

2.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri :

Temel olarak, barınma ve yeme-içme ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik faaliyet gösteren otel işletmeleri, hizmet üreten işletmeler olduğundan, bu karakteri ile diğer endüstri işletmelerinden farklı özelliklere sahiptirler.

Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz :

- Hizmetin üretimi ve sunulmasında temel öge insandır. Diğer endüstri işletmelerinde ise üretim önemli ölçüde makine-teçhizat ve otomasyon ile ilgilidir.

- "Konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler stoklanamaz; en kısa zamanda tüketilmesi gerekmektedir"(Saraç, 1989:18-19).
- "Otel işletmesi, günün 24 saati haftanın 7 günü faaliyet gösteren bir işletmedir"(Çetiner, 1995:9).
- "Otel işletmelerinde üretilen yiyecek ve hizmetlerin müşterilerin ayağına götürülmesi yerine müşterilerin otele gelmesi gerekmektedir"(Çetiner,a.g.e.:10)
- Emek yoğun bir sektör olması nedeniyle, daha çok personelin çalıştırıldığı otel işletmelerinde başarılı bir personel yönetimi ve etkin bir haberleşme çok daha önem taşır.
- "Otel işletmelerinde personel sayısının çok olması, personelin sosyal sorunlarından doğan problemlerin de artmasına neden olmaktadır"(Çetiner,a.g.e.:9)
- "Turizm piyasasında talep, önceden kesin şekilde tahmin edilmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı bulunduğundan konaklama işletmelerinde risk olasılığı yüksektir"(Saraç,1989:19).
- Turizmin, büyük ölçüde sezonluk niteliğe sahip olması ve dış etkilere daha duyarlı olması nedeniyle, turistik mal ve hizmetlere olan talep yıl boyunca istikrar göstermezler. Bu da, riski arttırıcı bir diğer faktördür.
- Otel işletmeleri verdiği hizmetin çeşitliliği ve kalitesi itibariyle yatırımlarında büyük sermayeye ihtiyaç duyarlar.

2.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması :

Otel işletmeleri değişik kriterlere göre sınıflandırılabilir. Ülkemiz şartlarına göre otelleri şu şekilde sınıflandırabiliriz(Çetiner,1995:12-14):

Faaliyet sürelerine göre;

- Devamlı oteller,
- Mevsimlik oteller,

Mülkiyet bakımından;

- Özel mülkiyete ait olanlar,
- Kamu mülkiyetine ait olanlar,
- Karma mülkiyetli olanlar,

Karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü bakımından;

- Şehir otelleri,
- Kıyı otelleri,
- Dağ otelleri,
- Kaplıca otelleri,

Büyükliklerine göre;

- Büyük oteller,
- Orta ve küçük oteller,
- Çok küçük oteller,

Yasal açıdan;

- Turistik (turizm işletme belgeli) oteller,
- Turistik olmayan (turizm işletme belgesi olmayan) oteller.

Çalışmanın içeriği ve amacına uygunluğu bakımından, 14/10/1993 tarih ve 21728 Sayılı Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği ile sınıflandırması yapılan otellerden, turizm işletme belgeli turistik oteller kapsamında yapılan sınıflandırmaya yer verilmesi uygun olacaktır.

İlgili yönetmeliğin 61.Maddesine göre oteller:

- Bir yıldızlı oteller,
- İki yıldızlı oteller,
- Üç yıldızlı oteller,
- Dört yıldızlı oteller,
- Beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmaktadır.

2.3.1. Turistik Otellerin Nitelikleri :

2.3.1.1. Bir Yıldızlı Oteller (Madde-62) :

- a) En az 10 oda kapasiteli,
- b) Girişte rüzgârlık, otel kapasitesine uygun iyi düzenlenmiş resepsiyon, bekleme yerini kapsayan lobi, telefon kabini ve vestiyerden oluşan bir kabul holü düzenlenir. Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesislerde rüzgârlık ve vestiyer şartı aranmaz.

- c) Yönetim odası,
- d) Müşteri ineceği veya çıkacağı kat merdiveni üçten fazla ise, otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- e) Kent içinde oda sayısının %30'u, kent dışında %50'si oranında oturma imkânı veren rahat, iyi tefriş edilmiş, oturma salonu düzenlenir. Yazlık tesislerde oturma salonunun bir kısmı açık olabilir.
- f) Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu; kahvaltı ofisi ile bağlantılı yeterli büyüklükteki oturma salonu veya varsa lokanta bu amaçla kullanılabilir. Yazlık tesislerde bir kısmı açık olabilir.
- g) Lokanta yok ise büfe hizmeti,
- h) Emanet kasası, PTT ve telefon hizmetleri ile ilkyardım dolabı.

2.3.1.2. İki yıldızlı Oteller (Madde-63) :

İki yıldızlı oteller, bir yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte, aşağıdaki nitelikleri de taşıyan tesislerdir:

- a) En az 20 oda,
- b) Odalarda telefon hizmeti,
- c) İçki servisi verebilen büfe,

2.3.1.3. Üç Yıldızlı Oteller (Madde-64) :

Üç yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıdaki nitelikleri de taşıyan tesislerdir:

- a) En az 50 oda,
- b) En az iki adet yönetim odası,
- c) Oturma salonunda veya bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi,
- d) Müşterilerin inip çıkacağı merdiven sayısı ikiden fazla ise, otelin kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- e) Genel mahallerde ve iklim şartlarına göre odalarda klima tesisatı,
- f) Yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan nitelikli malzeme (halı, seramik v.b.).

- g) Alakart ve tabldot servisi olan lokanta,
- h) Yatak odalarında müzik yayını (yatak odalarının tümünde TV olması halinde aranmaz.),
- i) Kişi başına 1,5 metrekare olmak üzere en az 50 kişilik çok maksatlı salon,
- j) Yatak katlarında kat ofisi.

2.3.1.4. Dört Yıldızlı Oteller (Madde-65) :

Dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıdaki nitelikleri taşıyan tesislerdir:

- a) En az 100 oda,
- b) Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveni ile bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerlerinden oluşan kabul holü,
- c) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat merdiveni birden fazla ise, otelin kapasitesi ile orantılı olarak müşteri asansörleri, ayrıca servis merdiveni ve servis asansörleri,
- d) Lokanta (birinci sınıf olarak düzenlenir),
- e) Çamaşır yıkama, ütüleme ve kuru temizleme hizmeti,
- f) Yemek salonu, bar, resepsiyon holü gibi genel mahallerde zeminde nitelikli malzeme ile tam kaplama,
- g) Sayfiye otellerinde spor tesisleri,
- h) 05.00-24.00 saatleri arasında oda servisi,
- i) Tüm hacimlerde klima tesisatı,
- j) İlk yardım gereçleri odası,
- k) Banyolarda saç kurutma makinesi,
- l) Bay ve bayan kuaförü,
- m) Turizm amaçlı küçük satış yerleri,
- n) Odalarda TV ve minibar,
- o) Kişi başına 1,5 metrekare düşecek şekilde en az 50 kişilik toplantı salonu ve fuayesi.

2.3.1.5. Beş Yıldızlı Oteller :

Turizm Yatırımları ve İşletme Nitelikleri Yönetmeliği'nin 01/06/1996 tarih ve 22653 Sayılı Yönetmeliği ile Değişik 21.Maddesi- Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren en az 200 odalı, dört yıldızlı oteller için öngörülen nitelikler ve özelliklere ek olarak aşağıdaki nitelikleri de taşıyan tesislerdir:

- a) Odalar standartlara uygun tefrişli ve banyo hariç 20 metrekarenin üzerinde olmalıdır,
- b) İki adet çok amaçlı salon,
- c) Kişi başına 1,5 metrekare alan düşen en az 100 kişilik toplantı salonu; salon ile bağlantılı en az üç çalışma odası, sekreter, simültane tercüme hizmetleri ve fuaye,
- d) Odaların kıymetli eşya kasası,
- e) Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon ve alarm sistemi,
- f) Uydu veya video yayınları imkânı,
- g) Oda kapasitesinin en az %10'u kadar park yeri imkânı olan garaj; sayfiye otellerinde üstü kapalı otopark varsa garaj şartı aranmaz.
- h) Kapalı ve ısıtılmalı en az 80 metrekare büyüklükte yüzme havuzu,
- i) Gece kulübü veya diskotek,
- j) 24 saat oda servisi,
- k) postane hizmeti veren bir salon,
- l) en az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik salonu, sauna, Türk hamamı, masaj odası, squash salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az dört adedi,
- m) Türk yemeklerinden oluşan bir menünün de sunulduğu birinci sınıf lokantaya ilâveten, en az bir lokanta,
- n) Bar hizmetinin verildiği bir salon,
- o) Çamaşır yıkama, ütüleme ve terzi ünitesi ile kuru temizleme mahalli,
- p) Sürekli 24 saat doktor-hemşire hizmeti sağlayan ilkyardım odası.

2.4. Otel İşletmelerinin Organizasyonu :

Turizmde 1950'lerden sonra sağlanan gelişmeler ve bunun sonucunda konaklama endüstrisinin hızlı gelişimi, bu endüstrinin bir birimi olan otel işletmeciliğine verilen önemi arttırmıştır. Bugün artık otel işletmeleri bir çok hizmeti bünyesinde bulunduran, bir yandan müşterilerinin her türlü ihtiyacını karşılamaya yönelik yapılanmaya özen gösterirken diğer yandan bu hizmetlerin gerek müşteri memnuniyeti, gerekse işletmenin yönetim işlevini en verimli bir şekilde yerine getirmesi bakımından bir organizasyon düzeni oluşturmak zorundadırlar.

"Organizasyon, faaliyetlerin, uygun personel, yada gruplar yolu ile yerine getirilmesi için mevcut gücün sistemli ve ahenkli bir şekilde kullanılması yöntemlerinin bütünüdür" (Çetiner, 1995:16). "Diğer bir ifadeyle, işletmelerde mevcut gücün en etkin, sistemli, olumlu ve koordine bir biçimde kullanılabilmesi için, işletmedeki bireylerin veya grupların görevlerini en iyi şekilde yapmak üzere düzenlenmesi ve gereken olanaklarla donatılması şeklinde tanımlanmaktadır"(Ülgen, 1989:6).

"Otel işletmelerinin organizasyonu yapıları farklılık göstermekle beraber, ülkemiz otelleri için ortak olabilecek ve yabancı yayın ve araştırmacılarca da benimsenmiş bir organizasyon şemasını (şekil-1) örnek olarak almaktayız"(Çetiner,a.g.e.:17).

Organizasyon yapılarındaki farklılıklar, organizasyon şemalarını da belli ölçüde değiştirseler de, organizasyon yapılarının genel olarak aşağıdaki ayrıma göre şekillendiğini görmekteyiz:

- a) Gelir getiren departmanlar,
- b) Gelir getirmeyen departmanlar.

Bu ayırmadan sonra, organizasyonun oluşturulması için her bir departmanın görev ve yetkileri tanımlanmalıdır. Genel olarak bu tanımlama, işletmelerde "organizasyon el kitapları" ile ayrıntılı bir şekilde yapılmaktadır. Daha sonraki aşamada ise, iş akışı ile ilgili yöntem belirlenmesi, örneğin, işletme faaliyetlerinin plânlanması ve etkin bir bilgi

sistemi ile denetiminin sağlanması için muhasebe kayıt ve bilgi sistemlerinin iyi oluşturulması gerekir.

Bu aşamada, otel işletmelerinin bünyesini oluşturan departmanları yukarıdaki ayrıma göre kısaca açıklamak yerinde olacaktır. Çalışmanın sonraki bölümlerinde konu departmanlar bazında daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.4.1. Gelir Getiren Departmanlar :

2.4.1.1. Konaklama-Odalar Departmanı :

Konaklama-odalar departmanı, işletmeye sağladığı gelir bakımından en önemli ve temel departmanlardan biridir. Bir otelin tüm hizmetlerinden sağladığı gelirlerin yaklaşık %40/50'si odalar departmanından sağlanmaktadır.

Konaklama-odalar departmanı ön büro, kat hizmetleri ve servis hizmetleri (üniformalı hizmetler) olarak üç gruba ayrılır.

2.4.1.1.1. Resepsiyon (Ön Büro) :

Otelin girişinde yer alır. Müşterinin ağırlanmasından başlayarak, tesiste kaldığı süreler içinde en çok ilişki içersinde bulunduğu, sorunlarının çözümlendiği ve danışmanlık hizmetinin sağlandığı önemli bir departmandır. Ön büronun üstlendiği bu fonksiyonlar:

- Rezervasyon,
- Oda satışı,
- Müşteri hesaplarının tutulması,
- Para ve kambiyo hizmetleri,
- Müşterinin iletişim hizmetleri (posta, telefon, Telgraf, faks),
- Müşteri ile ilgili sorunların iletilmesi ve çözümünün takibi,
- Oda anahtarlarının muhafaza edilmesi olarak sıralanabilir.

2.4.1.1.2. Kat Hizmetleri :

Otellerde kat hizmetleri, Housekeeper (Kat Yöneticisi), gereği kadar kat temizlikçisi ile birlikte yürütür. Tüm odalar ve katların temizliği, bakımı; odalarda müşteri yataklarının yapılması, günlük çamaşırların (havlu, nevresim v.s.) değiştirilerek odaların hizmete hazır hale getirilmesi ve çalışma sonuçlarının günlük olarak raporlanmasından sorumludurlar. Raporlama, boşalan odaların temizlik ve bakımından sonra ön büroya, teknik arızaların giderilmesi ile ilgili olarak teknik işler departmanına yapılır.

2.4.1.1.3. Üniformalı Hizmetler :

Müşterilerin otele gelişlerinde ve gidişlerinde, park, bagaj, vestiyer, asansör ve şoförlük hizmetleri sağlanmasına yönelik görevlerden oluşur. Bu hizmetlerin yerine getirilmesinden ;

- Park sorumlusu (Garajist),
- Bell boy,
- Vestiyer,
- Asansörcü,
- Kapıcı sorumludur.

2.4.1.2. Yiyecek-İçecek Departmanı :

"Yeme-içme hizmetleri otelin çeşitli salonlarında, lobi, bar, yüzme havuzu, roof ve disko gibi yerlerde veya müşteri odalarında müşterilerin ihtiyaç duydukları yiyecek, alkollü veya alkolsüz içeceklerin servisi ile ilgili hizmetlerdir"(Demir,1990:7).

Yiyecek-içeceklerin satın alınması, depolanması ve servise hazırlanması yiyecek-içecek departmanının sorumluluğundadır. Ayrıca, "yiyecek ve içecek malzeme bedellerinin ödenmesi, bunlarla ilgili kayıtların kontrolü konusunda muhasebe departmanı ile, restoran ve barların ısıtma ve aydınlatılması konularında teknik işler departmanı ile işbirliği yapmalıdır"(Çetiner, 1995:19).

2.4.1.3. Yardımcı Departmanlar :

Müşterilerin yatma, yeme-içme ihtiyaçları dışında diğer ihtiyaçlarını katışlayanbaşlıca yardımcı gelir departmanları şunlar olabilir(Çetiner,a.g.e.:19):

- Telefon hizmetleri,
- Sigara, gazete satış,
- Müşteri çamaşırhanesi,
- Berber-kuaför,
- Çiçekçi,
- Diğerleri.

2.4.2. Gelir Getirmeyen Departmanlar :

2.4.2.1. Yönetim Departmanı :

Personel eğitimi ve işletme amaçlarına yönelik toplantı ve programlar düzenlemek, çeşitli işletme faaliyetlerinin denetimini yürütmek gibi daha çok idari fonksiyonları yerine getirirler.

2.4.2.2. Muhasebe Departmanı :

"Turizm işletmesi muhasebesinin özellikleri, gelirlerin kaydedilmesi ve denetimi, nakit işlemleri ve alacaklarla ilgili olmak üzere üç başlık altında toplanabilir"(Barutçugil, 1982:163). Muhasebe departmanı diğer departmanlarla koordineli olarak bu amaca yönelik işlevlerini yerine getirirken gelir ve giderlerin izlenmesi, kontrolü, istatistiki ve finansal tabloların hazırlanması fonksiyonlarını da yerine getirirler.

2.4.2.3. Teknik İşler Departmanı :

Tesisin tüm bakım-onarım ile ilgili sorunlarının giderilmesi, aydınlatma, ısıtma, soğutma, havalandırma ile ilgili işlerin yerine getirilmesinden sorumludur. Bu

hizmetlerin aksamadan yerine getirilmesi, tesisin iyi hizmet vermesi ve sürekli çalışır durumda bulunmasını sağlamak bakımından oldukça önemlidir.

2.4.2.4. Çamaşırhane Departmanı :

Çamaşırhane, gelir getirmeyen departmanlar sınıfında değerlendirilmiş olsa da, müşteri çamaşırlarının yıkanması ve kuru temizleme yapılması hizmeti karşılığında bir gelir getiren departman olarak da görülmelidir. Ağırlıklı olarak otelin diğer departmanlarından gelen her türlü çamaşırların yıkanması ve temizlenmesi, bölümün bir maliyet merkezi olarak değerlendirilmesini gerekli kılmıştır.

2.4.2.5. Personel, Satış ve Halkla İlişkiler Departmanı :

Otelin teknik olarak sunduğu konforun ve teknolojik imkânların yanı sıra verdiği hizmetin kalitesi de çok önemlidir. Bunun için, gerek personel seçimi ve gerekse personel eğitim programları işletmenin başarısında ve dışa yansıyan imajında etkili sonuçlar doğurmaktadır.

"Personel bölümü nitelikli yönetici ve personeli işletmeye cezbetmeye, eğitim ve dengede ilişki ve iletişim aracılığı ile işgücü kaybını asgaride tutmak, personel devrini azaltmak ve şirket politika ve standartlarının her bölümce benimsenmesini ve işlerlik kazandırılması görevlerini üstlenmiştir"(İnce, 1994:30).

Satış ve halkla ilişkiler bölümü ise, işletmenin müşteriler nezdinde olumlu bir imaj oluşturabilmesinin, satışların geliştirilmesi ile doğru orantılı bir etkisi bulunması nedeniyle, satış geliştirme ile ilgili çalışmalarda bu faktör göz önünde bulundurulurken, ayrıca müşteri memnuniyeti-kalite standardı ilişkisine önem vererek faaliyetlerini yerine getirmek durumundadır. Birebir insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı bir hizmet üretim işletmesi olan oteller için halkla ilişkiler birimi daha da önem kazanmıştır. Bununla birlikte, aslında oteldeki tüm personelin doğrudan yada dolaylı müşterilerle ilişkileri olduğundan, her bir personel birer halkla ilişkiler görevlisi olarak kabul edilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. OTEL İŞLETMELERİNDE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ

3.1. Bilgi, Bilgi Sistemi, Tanımı ve Kapsamı :

"Bilgi, bir olgu, bir veri, bir gözlem, algılanan şey veya insanın bilgisine katkı yapan herhangi bir şeydir"(Burgazlıoğlu:1994:29). Bilgi kavramını daha geniş ifade edebilmek için "veri" kavramı ile ilişkisine bakmak gerekir:

"Veri, bilgi üretiminde kullanılan ve anlam çıkarmaya elverişli olan ham olgulardır"(Karakaya, 1994:14). Veri, bir dönüşüm sürecinden sonra, bilgi olarak ortaya çıkabileceği gibi, bir başka bilgi üretimine baz oluşturacak girdi niteliğinde de ortaya çıkabilir. Verilerin işlenerek anlamlı bilgiler elde edilmesi işlemi altı aşamalı bir süreçten ibarettir(Türksoy,1998:2):

- Verilerin kayıt edilmesi,
- Sınıflandırılması,
- Ayıklanması ve hesaplanması,
- Özetlenmesi ve depolanması,
- Canlandırılması,
- Çoğaltılması ve iletilmesi.

Bu süreç, verilerin işlenmesi, veri saklama, iletişim ve raporlama aşamalarını kapsayan bir sistem yaklaşımını gerekli kılmıştır. Bilgi sistemi; birbiriyle ilişkili olan verilerin belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik gruplanarak kullanıcıların yararlanabileceği bilgiler haline dönüştürülmesi sistemi olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, "bilgi sistemi", verinin hazırlanması, işlenmesi ve iletilmesi ile ilgili işlemler dizisi olarak tanımlanmaktadır.

Otel işletmelerinde yaşanan hızlı gelişme ve büyüme, sadece bilgiye olan gereksinimi arttırmamış, gelecekle ilgili plânlama ve karar alma işlevlerinde bilgilerin doğru ve zamanında elde edilmesinin en az bilginin kendisi kadar önemli olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Buradan hareketle, işletmelerde bilgi sistemi üzerinde çalışmalar yoğunluk kazanmıştır. "İşletmelerin bilgi sistemlerinin geliştirilmesinde organizasyon yapıları,

yönetim biçimleri gibi faktörler etkili olmakla birlikte, bir işletmenin temel bilgi sistemlerini aşağıdaki biçimde gruplandırabiliriz"(Karakaya, 1994:33):

ÜRETİM BİLGİ SİSTEMİ

- Üretimin Plânlaması ve Kontrolü,
- Stok Kontrolü,
- Ürün geliştirme,
- Satınalma, Tedarik,

PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİ

- Pazarlama Araştırması,
- Satış Plânlaması,
- Satış Analizleri,
- Satış ve Faturalama,

PERSONEL BİLGİ SİSTEMİ

- Personel ve Sicil İşlemleri,
- Ücret İşlemleri,
- İşe Alma,
- Eğitim,

MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ

- Finansal Muhasebe,
- Yönetim Muhasebesi.

3.2. Otel İşletmelerinde Muhasebe Bilgi Sistemi :

Karmaşık ve çok yönlü problemlerin çözümü, günümüzde artık sistematik bir yaklaşımı ön plâna çıkarmaktadır. Bilginin elde edilmesi ve bilgiden etkin bir şekilde yararlanılması, alınacak kararların başarısını ve dolayısıyla işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecektir.

Muhasebe bilgi sistemi ile üretilen bilgiler, gerek işletme yöneticilerinin gerek işletme dışı bilgi kullanıcılarının azami ölçüde yararlanabileceği düzeyde olmalıdır. Buna göre muhasebe(Karakaya,37:1994):

- İşletme için finansal sonuçları doğuran olay ve işlemlere ait verileri parasal ifadeler ve gerektiğinde diğer sayısal veriler halinde toplayan,
- Topladığı verileri, işletme ile ilgili bilgileri kullanacak kişi ve kuruluşların gereksinim ve amaçlarını göz önünde bulundurarak kayıt, sınıflandırma ve analiz yoluyla işleyen,
- Elde ettiği bilgileri çoğunluğu dönemsel olarak düzenlenen raporlar halinde ilgililere sunan,
sistematik bir bilgi sağlama sistemidir.

Muhasebe bilgi sistemi, işletme içi bilgi kullanıcılarının bilgi gereksinimlerini karşılamaya yönelik "yönetim muhasebesi sistemi" ile işletme dışı bilgi kullanıcılarının bilgi gereksinimlerini karşılamaya yönelik "finansal muhasebe sistemi" gibi alt bilgi sistemlerinden oluşur.

"Maliyet muhasebesi, finansal muhasebeye raporlarında kullanacağı bilgileri hazırlarken, benzer bilgiler yöneticiler tarafından da karar ve değerlendirme aşamalarında kullanılır"(Burgazlıoğlu, 1994:201). Alt bilgi sisteminin ayrımında, maliyet muhasebesi nihai bilgi sistemi niteliği göstermediğinden, yönetim muhasebesi bilgi sistemi içerisinde ele alınması uygun görülmektedir.

3.2.1. Finansal Muhasebe Sistemi :

Finansal muhasebe bilgi sistemi, işletme dışındaki bilgi kullanıcılarını finansal nitelikli (bilânço, gelir tablosu, fon akım, nakit akım tablosu gibi) tablolar vasıtasıyla bilgilendirir. Finansal nitelikli bu bilgiler, yalnızca işletme dışı ilgililerin kullanımı için değil, işletme yöneticilerinin de alacağı kararlar ve uygulayacağı yönetim politikaları için de önem taşırlar.

Dışa dönük muhasebe olarak da adlandırılan finansal muhasebenin görevleri:(Burgazlıoğlu,1994:202)

- a) İşletmenin borçları, alacakları ile kârlarına ve diğer kıymetlerine ait işlemlerin izlenmesi ve yasal defterlerin tutulması;

- b) Vergi ve vergi ile ilgili kayıtların tutulması;
- c) Periyodik muhasebe raporları ve bilgilerin hazırlanması;
- d) Borç hesaplarının izlenmesi, kayıtların tutulması ve ödemelerin yapılmasının sağlanması;
- e) Alacak hesaplarının izlenmesi, kayıtların tutulması ve tahsilâtın yapılmasının sağlanması.

Finansal muhasebe bu işlevlerini yerine getirirken, ortaya koyduğu bilgilerin kolayca anlaşılabilir ve objektif olması gerekmektedir. Bu nedenle, uygulamada Vergi Usul Kanunu (VUK) ve Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile getirilen hükümlere uygun hareket edilmesi sağlanmıştır.

3.2.1.1. Finansal Bilgi Sistemi İçerisinde Maliyet Bilgileri :

"Amacı ne olursa olsun her işletmede, plânlamadan denetlemeye değin tüm yönetim kararlarında maliyet-yarar karşılaştırmalarından hareket edilmesi gereği, işletme yönetiminde maliyet verilerine çok büyük bir önem kazandırmıştır" (Büyükmirza,1998:34). İşletme yönetimi yerinde karar alabilmek için tüm karar aşamalarında yüklenilecek maliyetin gerek işletme, gerekse dış çevre açısından etkilerini incelemek durumundadır. Bunun için başvurulacak kaynaklardan en önemlisi ayrıntılı maliyet analizleri sonucu elde edilen bilgilerdir. İşletmenin ve ilgili dış çevrenin, işletme faaliyetlerini değerlendirmek için gereksindiği bilgileri sunmayı amaçlayan maliyet bilgi sisteminin ise (maliyet ve yönetim muhasebesinin) sağladığı bilgiler beş ana alanda etkin değerlendirme (ölçümleme) yapılmasını sağlar: (Sevgener,1986:14)

- a) Mamul maliyetlerini hesaplamak,
- b) Gider kontrolü,
- c) Yönetici etkinliğinin ölçülmesi,
- d) Plânlama,
- e) Özel kararların alınması.

3.2.2. Yönetim Muhasebesi Sistemi :

"Analitik Muhasebe" ve "İçe Dönük Muhasebe" gibi adlarla da anılan bu ikinci ana muhasebe dalının amacı, işletme yöneticilerinin sağlıklı kararlar alabilmek için gereksinme duydukları sayısal bilgileri kendilerine sağlamaktır"(Büyükmirza,1998:17).

"Muhasebe, bu yönü ile geçmişe dönük bir defter kayıt sistemi olmaktan sıyrılıp, ileriye dönük ve yorumlar yapılabilen bir bilgi toplama ve raporlama sistemi haline dönüşmektedir"(Burgazlıoğlu,1994:279).

Yönetim muhasebesinin uygulama alanları:

- Plânlama çalışmaları,
- Örgütlenme çalışmaları,
- Yürütme ve denetleme çalışmaları.

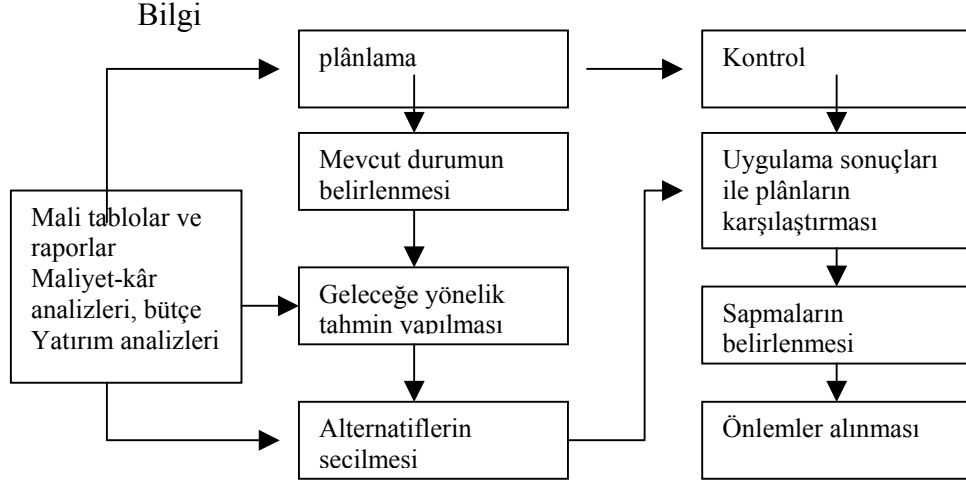
Bilhassa plânlama ve kontrol çalışmalarında yönetim muhasebesi sisteminden etkin bir biçimde yararlanır. "Yönetim muhasebesinin yönetimin plânlama ve kontrol faaliyetleri üzerindeki etkinliği aşağıdaki biçimde özetlenebilir"(Karakaya,1994:60):

a) Plânlama faaliyetleri;

- Mevcut durumun belirlenmesi,
- Geleceğe yönelik tahminlerin yapılması,
- Amaca uygun alternatiflerin seçilmesi.

Mevcut durumun belirlenmesi sürecinde, gerekli olan bilgiler düzenlenen raporlar, finansal tablolar yardımıyla elde edilir.

İkinci aşamada, geleceğe yönelik tahminlerin yapılması için çeşitli teknik analiz yöntemlerine başvurularak işletmenin mali yapısı ve faaliyet sonuçlarına göre gerçekleştirebileceği amaçlarının öngörüsü yapılmaya çalışılır. Bu analizlere örnek olarak "maliyet-kâr analizleri", "eğilim analizleri" ve "esnek bütçe" uygulamaları gösterilebilir.



(Şekil:2) Yönetim Muhasebesi Bilgi Sistemi.

Üçüncü aşamada ise, gelecekle ilgili çeşitli alternatiflerin değerlendirilmesi ve uygun olanın seçilmesi için maliyet-hacim-kâr analizleri, yatırım analizleri gibi teknikler yardımıyla geleceğe ışık tutacak bilgiler elde edilir.

b) Kontrol faaliyetleri;

Kontrol faaliyetleri de genel olarak üç aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar:

- Uygulama sonuçlarının plânlarla karşılaştırılarak sapmaların belirlenmesi,
- Önemli görülen sapmaların nedenlerinin araştırılması,
- Sapmaların ortadan kaldırılması için önlemlerin alınması şeklindedir.

Çalışmanın sonraki bölümlerinde yönetim muhasebesinin plânlama ve kontrol faaliyetleri üzerindeki etkinliği, elde edilen bilgilerin yönetim kararlarında kullanımı üzerinde daha ayrıntılı olarak durulacaktır.

3.3. Muhasebe Kayıt Sistemi :

Yönetimin, her safhada işletme ile ilgili faaliyet bilgileri ve mali yapısıyla ilgili diğer bilgileri en kısa sürede ve en doğru biçimde elde edebilme kabiliyeti muhasebe bilgi sistemindeki etkinliğe bağlıdır. Özellikle otel işletmeciliğinin bir özelliği de, müşteri kayıt ve hesaplarının her an güncelleştirilmiş ve hazır halde bulundurulması ve böylece

müşteri otelden ayrılırken, kaldığı süreler içerisinde tüm departmanlardan yararlandığı hizmetler ile ilgili hesap kayıtlarının bir araya getirilmesi ve toplanması zorunluluğudur. Bu açıdan bakıldığında, otel işletmeleri kayıt tutma sistemlerini, kapasitelerine ve amaçlarına uygun olarak seçmek ve ihtiyaca göre geliştirerek fonksiyonel bir nitelik kazandırmak zorundadırlar.

Otel işletmelerinde kullanılan kayıt sistemleri:

- Manuel sistem,
- Mekanik sistem,
- Bilgisayar sistemleri.

3.3.1. Manuel Sistem :

Bu sistemde, işlemler el ile (manuel) kayıt defterlerine yapılır. Eski ve yaygın kullanılan bir sistem olmakla beraber, pratik olmaması ve bilgilerin tasnifi ve raporlanması süreci oldukça uzun zaman alması nedeniyle uygulanabilirliği daha çok küçük otel işletmeleri (oda sayısı 50 ve altında olan) için düşünülebilecek bir kayıt sistemidir. Müşteri hesaplarının takibi ve istenildiği anda yönetime bilgi verilebilmesi konularında dezavantajları olması yanında, elle bilgi işleminin bazı yararlarından söz edilmektedir(Burgazlıoğlu,1994:34):

- a) Kayıtların insan gözüyle okunabilmesi,
- b) Değiştirme, düzeltme kolaylıkları,
- c) Ucuz olması ve belirli bir ekonomik bilgi işleme hacmine gereksinim olmaması,
- d) Değişen koşullara kolaylıkla uyulanabilmesi.

Manuel sistemle yapılan işlemlerin kaydı (müşteri kayıtları, hesap ve faturaları, otelin günlük gelir ve kayıt işlemleri), muhasebenin günlük kontrollerine esas olacak şekilde bir deftere yada haftanın tek ve çift günlerine ait olmak üzere iki kayıt defterine elle yapılmaktadır. Bu defterlere Müşteri Hesap Defteri (Hotel Journal) denir.

"Günlük tutulan defterlerde bulunması gereken kayıtlar şunlardır" (Saraç,1989:46):

- Tarih,
- Oda numarası,
- Kişi sayısı,

- Müşterinin adı soyadı,
- Gün içinde yapılan yemek harcamaları, kahvaltı, öğle ve akşam yemekleri ayrı ayrı gösterilmektedir.
- Bar harcamaları,
- Diğer harcamalar, (müşterinin işletmede yaptığı telefon, kuru temizlemeden yararlanma, gazete v.b.),
- Günlük toplam; müşterinin gün içinde yapmış olduğu yukarıdaki harcama kalemlerini içeren harcamalar toplamıdır.
- Dünkü toplam; varsa müşterinin bir gün önceki harcamalarının toplamıdır.
- Genel toplam; dünkü ve o günkü harcamalar toplamıdır.
- Tenzilât; herhangi bir nedenle müşteriye tanınan indirim miktarı (örneğin hatalı geçirilen bir işlemin müşteri hesabından indirilmesi),
- Kredi; müşteri hesabını nakit olarak ödemeyecekse bu sütun kullanılmaktadır.
- Kasa; müşterinin ödediği nakit para miktarıdır.
- Yarına nakil; müşteri hesabını ödemiş ve ertesi gün de işletmede kalacaksa, ertesi günkü menkurantta "dünkü toplam" sütununa işlenir.

Bu defterin tek bir şekli yoktur. "Çeşitli ülke otellerine ve türlerine göre ortak olabilecek bir şekil (Ek-1)'de verilmiştir"(Çetiner,1995:23). Artık, küçük otel işletmeleri de dahil olmak üzere, hemen hemen tüm otel işletmelerinde kayıtlar bilgisayar ortamında yapılmakta ve bu tür bilgiler paket programların modüler yapısı içerisinde raporlama alt modüllerinden istatistiki olarak elde edilebilmektedir. Ancak, bazı otel işletmelerinde tam otomasyon uygulamasına geçilemediği, kısmen manüel kısmen de bilgisayar ile kayıtların yapıldığı gözlenmektedir.

3.3.2. Mekanik Sistem :

İşlem hacminin biraz daha fazla olduğu otel işletmelerinde makineler (muhasabe makineleri, otel ön büro makineleri v.b.) ile folyolar kullanılarak müşteri hesapları tutulur ve mekanik tablolar hazırlanır. Makinalı folyo sistemi de denilen bu sistemde, müşteri harcamaları iki nüsha olarak tanzim edilen ve bir nüshası aynı zamanda fatura yerine geçen müşteri hesap kartlarına (folyo) kaydedilir. Bu sistemde yapılan kayıtlar daha sonra Muhasebe departmanında kontrole tabi tutulur ve daha önce çeşitli

departmanlardan muhasebeye aynı zamanda ön büroya giden adisyonların işlenip işlenmediğine bakılır. Gün içinde kapanan müşteri hesap kartları (folyoları) toplu olarak gösterilmek üzere Günlük Otel Bilânçosu olarak adlandırılan özet form tanzim edilir.(ek-2).

Bu sistemin manuel sisteme göre avantajları;

- Zamandan tasarruf,
- Kayıtlarda düzenlilik,
- Oto kontrol.

3.3.3. Bilgisayar Sistemleri :

Orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde manuel ve mekanik sistemin dezavantajlarını ortadan kaldırmak amacıyla kullanılması tercih edilen bir sistemdir.

Konaklama işletmeciliğinde bir yandan konukların dokümanlarının yakından izlenmesi, diğer yandan daha düzenli bir kayıt sistemi ihtiyacı ve yönetimin kararlarında kullanacağı en doğru ve güncel bilgilerin elde edilmesinin önemi bu sistemi ön plâna çıkarmaktadır.

"Bilgisayar sistemi ile;

a) Rezervasyon işlemlerinin hazırlanması için;

- Dolu odalar,
- Rezervasyonlar / konfirme rezervasyonlar,
- Kullanıma serbest odalar,
- Tamamen satılmış odalar,
- Rezervasyon takibi,
- Acenta ilişkileri / şartnameler / protokoller,

b) Resepsiyon işlemleri için;

- Günlük kullanılacak odalar,
- Günlük giriş ve çıkışlar "check-in / Check-out",
- Grup işlemleri,
- Münferit işlemler,
- Fatura / fatura mizanı,
- Kasalar,
- Folyolar, no show raporları,

- Döviz işlemleri,
- Müşteri iletişim işlemleri,
- c) Housekeeping raporları;
 - Hazır odalar,
 - Hazırlanmakta olan odalar,
 - Kirli odalar,
- d) Otel operasyonu;
 - Mevcut durum,
 - İstatistikler,
 - Hesap raporları,
 - İşletmenin diğer raporları (tarihler / kişiler / gruplar),
 - Örgütsel faaliyetler,
 - Muhasebe, maliyet muhasebesi,
 - Stok kontrol,
 - Personel,
 - Yiyecek- içecek ve kasa işlemleri,
 - Otel üst yönetim raporları gibi konularda verimi arttırmak, koordinasyonu daha iyi sağlamak için bilgisayar kullanımı yaygın hale gelmektedir"(Üstüner, 1991:113-114).

3.3.3.1. Bilgisayar Donanımı (Hardware):

Bir bilgisayar donanımı genellikle merkezi işlem elemanları (aritmetik mantık birimi, kontrol birimi ve iç bellek birimi) ile çevre birimi (telekomünikasyon birimleri) elemanlarından oluşur. Diğer bir ayrımla, bilgisayar donanımı iki bölümde ele alınabilir:

- Ana donanım birimleri: bilgisayarın çalışması için mutlaka gerekli olan mainboard, ram, klavye elemanları gibi.

Bilgisayarın ana donanım birimleri şunlardır: (Bal-Can,1999:6)

- Ana kart (sistem kartı), mainboard (motherboard)
- Merkezi işlem birimi (CPU)
- Ana bellek (RAM),
- Yalnız okunabilir bellek (ROM) ve BIOS,

- Ekran (Monitör),
- Ekran kartı (Monitör card),
- Sabit disk (harddisk veya fixedisk),
- CD ROM sürücü (CD ROM Driver),
- Disket sürücü (floppy disk),
- Güç kaynağı (power supply),
- Klavye (keyboard),
- Fare (mouse),
- Bağlantı noktaları (Ports).
- Ek donanım birimleri: Bilgisayarın çalışması için gerekli olmayıp, bilgisayarlara fonksiyonellik katan yazıcı, ses kartı, CD rom, faks-modem gibi elemanlardır.

Ek donanım birimleri ise, aşağıdaki elemanlardan oluşur: (Bal-Can,1999:7)

- Işıklı kalem (light pen),
- Omr (Optic Mark Reader),
- Ocr (Optic character reader),
- Yazıcı (Printer),
- Çizici (Plotter),
- Ses kartı (Sound blaster),
- Hoparlör (Speaker),
- Mikrofon,
- Modem (Modulator-Demodulator),
- Ağ kartı (Network card),
- Tarayıcı (Scanner),
- Televizyon kartı (TV card),
- Dijital fotoğraf makinası,
- Kamera,
- Ekran filtresi,
- Sunum (prezantasyon) cihazı,
- CD kaydedici (CD recorder),
- Kesintisiz güç kaynağı (Ups),
- Oyun çubuğu,

- Budy.

Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve işletme faaliyetlerinin her aşamasında yer alması nedeniyle, işletmenin niteliğine ve faaliyet hacmine uygun ne tür ve kapasitede bilgisayar donanımına ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi önem kazanmıştır. Aynı şekilde, en az bilgisayar donanımı kadar önemli olan bir diğer konu da bilgisayar yazılımlarıdır (software). Bilgisayar sistem yazılımları, sistem kontrol, sistem hizmet ve sistem geliştirme yazılımlarından oluşur. Yazılımdaki gelişmeler, bilgisayarların verimliliğini arttırmak için işletim sistemlerinin geliştirilmesi tüm çalışma alanlarına dinamizm getirmiştir. İşletim sistemi, bilgisayarda çalışan tek bir program olup, diğer programlar bu sistemin altında çalıştırılan uygulama programları niteliğindedirler. "Ağırlama endüstrisinde ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre, en çok kullanılan işletim sistemleri ise sırasıyla; UNIX, XENIX, ve DOS'tur" (Türksoy:1998:35)

"Yazılım seçme ile ilgili yapılan çalışmalardan Gartner Group'un araştırmasına göre; PC uygulama yazılımı seçiminde ürünleri tek başlarına analiz etmek yerine, şirketin genel stratejik hedeflerine uygunlukları açısından yapılacak değerlendirmeler daha isabetli kabul edilmekte; bunun için önerilen model aşağıda (tablo-4)'te görülmektedir" (Türksoy, a.g.e.:52-53):

	Teknolojik bakımdan atılımcı	Teknolojik olarak ilerici	Teknolojik olarak tutucu
DOS/Windows (1994 başı)	% 70 - % 100 Windows	%10 - % 70 Windows	% 10 dan daha az Windows
DOS/Windows (1996 sonu)	%70 windows % 30 windows NT	% 70 - % 90 windows	% 10 - % 70 windows
Stratejik platformlar	Windows ve macintosh	DOS, windows ve macintosh	DOS ve windows
Stratejiler	Ürün yerine iş gereklerinde yoğunlaşma	Stratejik platformlara yoğunlaşma	Yeni ürün ve fiyatlarda yoğunlaşma
Stratejik firmalar	Aldus-Microsoft-Lotus (Mac için)	Borland-Lotus-Wordperfect	Lotus-Software- Pub-Wordperfect

(Tablo-4) Uygulama Yazılımlarını Seçmede Karar Modeli.

3.3.3.2. Otel İşletmelerinde Bilgisayarlı Bilgi Sistemi:

Otelin yapısal organizasyonu ve kapasitesi, oluşturulacak bilgisayar sistemi seçiminde belirleyici rol oynar. Çok büyük olmayan otellerde kayıtlar, bilgi işlem üniteleri ile yapılırken, kısmen elle kayıta yapılabilir. Yine, otelin yetki ve sorumluluk dağılımlarına göre, özellikle kontrol ve güvenlik açısından bilgisayar işletim sisteminin oluşturulması önemlidir.

Genel olarak uygulamada, üst düzey bir kişiye veya gruba yetki şifresi verilmekte ve buradan farklı düzeylerde görev ve yetkilerin niteliğine göre dağılım yapılmaktadır. Sistem programı da denilen bu çalışmadan sonra, işlem programları oluşturulur. Bilgisayarlı bilgi-işlem sisteminin alt sistemlerini oluşturan işlem programları genel olarak departmanlar itibariyle alt bölümlerden (modüllerden) oluşur. Bunlar:

- Yönetim programı alt modülü,
- Ön büro programı alt modülü,
- Odalar programı alt modülü,
- Yiyecek-içecek programı alt modülü,
- Personel programı alt modülü,
- Muhasebe programı alt modülü,
- Diğer programlar alt modülü.

Yukarıda belirtilen her bir modül ayrıca kendi içinde departmanların işlevlerine göre düzenlenmiş seçeneklere sahiptir. Departmanlar itibariyle oluşturulan alt bilgi sistemleri sayesinde işlemler yerine getirilirken, her bir departmanın faaliyetlerinin izlenmesi ve etkinliğinin değerlendirilmesi imkânı da bulunmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. OTEL YÖNETİM MUHASEBESİ

4.1. Otel İşletmelerinde Muhasebenin Önemi ve Amaçları:

Turizm sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler ile birlikte, otel işletmeleri arasında artan rekabet, talebin güçlendirilmesi ihtiyacı ve müşteri memnuniyetinin önemi gibi konuların ön plâna çıkması ile bir çok hizmeti bir arada sunan büyük otel işletmeleri giderek yaygınlaşmış, buna bağlı olarak otel işletmeleri için geleceğin plânlanması sorunu, otel işletmelerinde yönetim muhasebesinin önemini daha da arttırmıştır. Dolayısıyla otel işletmeleri, yoğun rekabet ortamı içerisinde ayakta kalabilmek yada arzulanın kâr hedeflerine varabilmek için muhasebe bilgilerinden etkin bir biçimde yararlanmak zorundadır. Bu çerçevede yapılacak en önemli çalışma, sunulan hizmetin kalitesi ve çeşitliliğinin artırılması kadar, maliyetlerin de kontrol altında tutulması ve işletme faaliyet sonuçlarının iyi analiz edilmesi olmalıdır. Bunun sağlanması ise, otel muhasebe sisteminin sağladığı bilgilerin doğru ve eksiksiz olmasını ve her şeyden önemlisi bilgilerin istenildiği anda yönetimin hizmetine hazır halde olmasını ile mümkün bulunmaktadır.

Muhasebenin pek çok değişik amaçlarından bazıları şöyle özetlenebilir: (Demir, 1990:9).

- Konaklama tesislerindeki değer hareketlerini devamlı bir şekilde kaydederek kontrolünü sağlamak,
- İşletmenin mevcutlarını, alacaklarını, borçlarını ve öz sermayesini tespit ederek ödeme kabiliyeti hakkında ilgililere bilgi vermek,
- Restoran, bar, odalar, lobi ve gece kulübü gibi otelin çeşitli bölümlerindeki giderleri ayrı ayrı tespit etmek, meydana gelen giderlerin tümü hakkında bilgi vermek,
- Otelin çeşitli bölümlerinde elde edilen gelirleri ayrı ayrı hesaplayıp gelirlerin tümü hakkında bilgi vermek,
- Her bölümün maliyetini tespit etmek,

- İşletmenin vergi ve sigorta ile ilgili işlemlerini belirlemek, beyannameleri düzenlemek,
- Primli (yüzdeli) personellerin ücretlerini hesaplamak,
- Gerektiğinde otel lehine delil olarak kullanmak,
- Çeşitli istatistiki bilgiler verdiğinden geleceğe yönelik plân ve projelerin hazırlanmasını sağlamak.

Bunlar daha somuta indirgenirse, konaklama işletmelerinde muhasebeden ne tür bilgiler elde edilebileceği aşağıdaki gibi sınırlanabilir: (Kurt, 1998:68-69).(Kaval,1994:5-6).

- İşletmenin toplam kâr ve zararı hangi hizmetlerden sağlanmaktadır? Bu kaynaklardan kâra katkı, konaklama ünitelerinin mi, yoksa yiyecek-içecek ünitelerinin mi daha fazla olmaktadır?
- Tesisteki bir gecelemenin kâra katkısı nedir?
- Müşterilere belirli bir fiyatla arz edilen hizmetler ne ölçüde kendi direkt maliyetlerini karşılayabilmektedir? Bu hizmetler kendi direkt maliyetlerini karşıladıktan sonra işletmenin genel maliyetlerinin karşılanmasına ne ölçüde katkıda bulunabilmektedir? İşletmenin sahiplerine yeterli kâr payı (temettü) dağıtabilmek ve gelişme ve büyümeyi garanti edebilmek hususunda uzun dönemde hizmetlere uygulanması gereken fiyat ve maliyetler ne olmalıdır?
- Talebin düşük olduğu ve fiyatlarda indirim söz konusu olduğunda, bir hizmetin en düşük fiyatı ve fiyatın alt sınırı ne olmalıdır?
- Hizmetlerin arz edilmesi için katlanılan maliyetler kabul edilebilecek ölçülerde midir? Yoksa normal ölçüler üzerine mi çıkılmaktadır? Çıkılıyorsa, ne zaman ve hangi departmanlar ve hangi gider çeşitleri itibariyle olmaktadır?
- İşletmenin yatırımlarında, bölümlerinde, pazarlama politikalarında uzun vadeli ve önemli şekilde değişiklikler yapıldığı takdirde, mevcut duruma göre işletmenin kazanç ve kaybı ne şekilde olabilir?

İşletme amaçlarına dönük yukarıda sıralanan soruların çözümlenmesi, özellikle muhasebe bilgi sisteminin ürettiği bilgilerden daha etkin yararlanılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Zira yapılacak analiz ve değerlendirmeler ile alınacak kararların isabet düzeyi, yararlanılan bilgilerin ağırlığı ve önemi ile doğru orantılıdır. Yönetim

muhasabesi uygulamaları, gerek sektör içersinde, gerekse sektör dışındaki işletmeler için farklı ilgi alanlarında ve farklı bakış açıları ile ele alınıp değerlendirilse de genel olarak asıl amaç, işletmenin faaliyet sonuçlarını iyi değerlendirerek çeşitli analiz ve teknikler yardımıyla geleceğe dönük işletme amaçlarına uygun karar alma ve sonuçların değerlendirilmesi olarak görülmektedir. "İşletmelerden kaynaklanan farklılıklar bir tarafa bırakıldığında, genel olarak otel işletmelerinin yönetim muhasabesini ilgilendiren konular şunlardır"(Türksoy,1998:19-20):

- Bütçeleme,
- Maliyet Yönetimi,
- Maliyet-hacim-kâr analizleri,
- Yiyecek-içecek maliyet kontrolü,
- Fiyatlama,
- Finansal analiz,
- Rasyo analizi,
- İşletme sermayesi yönetimi,
- Yatırım plânlaması ve sermaye bütçelemesi..

Belirtilen konulardan bir kısmı aynı zamanda finansman bilim dalının konularını da oluşturmaktadır. Çalışmanın konusu ve amacına uygunluğu bakımından takip eden bölümlerde yönetim muhasabesi kapsamında sırasıyla,

- Yiyecek-içecek maliyet kontrolü,
- Fiyatlama,
- Maliyet-hacim-kâr analizleri,
- Bütçeleme konuları incelenecektir.

Ancak, maliyet kontrolü konusunun daha iyi anlaşılması ve değerlendirilmesine ışık tutması bakımından daha önce, otel işletmelerinde maliyetler, maliyetlerin sınıflandırılması, maliyet merkezleri ve maliyetlerin maliyet (gider) merkezlerine dağıtımı konularının incelenmesi yararlı olacaktır.

Bütçeleme konusu ise, yönetim muhasabesi kapsamında değerlendirilmekle birlikte ayrı bir bölüm olarak ele alınacaktır.

4.1.1. Otel işletmelerinde Maliyetler:

Otel işletmeleri farklı nitelikleri ile sanayi işletmelerinden ayrılırlar. "Otel işletmelerinin kendisinden kaynaklanan özellikleri, bu işletmelerin maliyet unsurları üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır"(Türksoy, 1998:35) :

- Otel işletmelerinin yatırım projelerinde sabit sermaye yoğunluğu yüksektir. Yapılacak bir otel yatırım maliyetinin büyük kısmını; arsa, bina, arazi teçhizat, donatım gibi sabit maliyet kalemleri oluşturmakta ve toplam yatırım içindeki payı %80 ila %90 arasında değişmektedir.
- Otel işletmeleri emek yoğun üretim tarzına sahip olduklarından işçilik maliyetleri işletmelerin toplam maliyetleri içinde büyük yer tutar. (Toplam maliyetlerin % 30'u). Ancak, bu durum sadece bir maliyetin diğerine oranla fazla olduğu biçiminde değerlendirilemez. Nitekim, işçilik stok edilemeyen bir maliyet türüdür. Otel barlarında sunulan içki malzemeleri işletmenin deposunda muhafaza edilebilirken, bu içecekleri müşteriye sunacak personelin üreteceği hizmet (işgücü) stok edilemez. Yine işçilik maliyetleri, yapılan işlerle doğru yönde değişen bir maliyet türü olmaktan ziyade, üzerine ilâveler yapılan birleşik bir maliyet türüdür. (SSK işveren hissesi, çocuk zammı gibi ilâveler). Ayrıca, işletmede kullanılan malzemeden en verimli biçimde yararlanılması, o malzemeyi kullanan işgücüne bağlıdır.
- Bir otel işletmesinde sunulan hizmet için endüstriyel işletmelerde olduğu gibi hammaddeden yararlanma söz konusu olmayıp, bunun yerine malzeme maliyetleri ön plâna çıkmaktadır. Baklavada kullanılan tereyağının sade olarak müşteriye kahvaltıda sunulabilmesi gibi.
- Otel işletmelerinde sunulan mal ve hizmetler üretildikleri yerde tüketilirler, diğer sektörlerde olduğu gibi üretilen ürünün tüketiciye ulaştırılması zorunluluğu yoktur. Bu işletmelerin ulaştırma maliyetlerini; üretim faktörlerinin tedarik maliyetleri oluşturmaktadır.
- Otel işletmelerinde sunulan mal ve hizmetleri stoklama imkânı bulunmadığından, satılmayan her bir ürün işletme için zarar anlamına gelmekte ve maliyetleri arttırmaktadır. Örneğin, 500 kişilik bir otelde o gün 200 kişi kalıyor ise, otelin o günkü zararı 300 kişidir ve bu zarar sonraki günlerde telâfi edilemez.

Ayrıca, otel işletmelerinin genelde doğal ve kültürel verilere dayanması, bu işletmelerin kuruluş aşamasındaki maliyetlerini arttırırken; faaliyete geçildikten sonra bazı avantajlar sağlar: oda maliyetinin aynı olmasına rağmen güzel bir deniz manzaralı odanın deniz görmeyen odaya göre daha fazla fiyatla satılabilmesi gibi. (Türksoy,a.g.e.,:35).

4.1.2. Maliyet Sisteminin Amaçları:

Maliyet sisteminin amaçları, işletmelerde maliyet muhasebesinin de amaçları olarak ifade edilebilir. Bu amaçlar:

- Birim maliyetin tespiti,
- İşletme faaliyetlerinin plânlaması ve kontrolüne yardımcı olmak,
- Maliyet bilgilerinin yöneticilere sunularak (özel amaçlı maliyet analizleri) karar almaya yardımcı olmak.

Daha ayrıntılı olarak bir firmanın maliyet sistemi, aşağıdaki amaçlar doğrultusunda gerekli olan bilgileri sağlar.(Kurt,1998:125)

- Kâr, zararın tespiti ve stok değerlemesi,
- Stokların kontrolü,
- Maliyetlerin kontrolü,
- Bütçeleme amaçlarına göre plânlama,
- Fiyatlandırma,
- Firma yöneticilerinin çeşitli alternatifler arasındaki seçimlerini etkileyecek maliyetler.

4.1.3. Maliyetlerin Sınıflandırılması:

Maliyetler farklı kriterlere göre sınıflandırılmakla beraber otel işletmeleri için uygun olabilecek bir sınıflandırma şu şekilde olabilir:

Üretim ve yaşam sürecine göre maliyetler:

- Yatırım maliyetleri,
- İşletme maliyetleri,

Faaliyet Hacmiyle Olan ilişkisine göre maliyetler:

- Sabit maliyetler,
- Değişken maliyetler,
- Yarı sabit, yarı değişken maliyetler,

Sunulan hizmete göre maliyetler, ve

Yükleme biçimine göre maliyetler:

- Dolaysız (Direkt) maliyetler,

- Dolaylı (İndirekt) maliyetler,

Bu sınıflandırmada yer alan tüm maliyet unsurları kuşkusuz işletme yönetiminin alacağı kararlarda aynı derecede öneme sahiptir. Ancak, çalışmanın çerçevesi içerisinde kısaca, "sunulan hizmete göre maliyetler" ve "yükleme biçimine göre maliyetler" ayrımına yer verilecektir.

4.1.4. Sunulan Hizmete Göre Maliyetler:

Bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde maliyetleri, hizmete konu faaliyetler çerçevesinde değerlendirmek uygun olacaktır. "Bu işletmelerin öncelikle müşterilerinin konaklama, daha sonra yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılaması ve kimi zamanda bazı ek hizmetler sunması maliyetlerin üçe ayrılmasını gerektirir"(Türksoy, 1998:42-43) :

a) Konaklama Hizmetleriyle İlgili Maliyetler:

Konaklama hizmetleri ile ilgili maliyetler, konaklama departmanı ana maliyet merkezinde oluşan, daha çok odaların satışa hazır hale getirilmesine ilişkin maliyetlerdir. "Bu gruba giren maliyetler arasında; odaların kullanıma hazır tutulması için katlanılan temizlik, bakım-onarım giderleri, acentalara ödenen komisyonlar, temizlik şirketlerine yapılan ödemeler, cam ve porselen eşyanın çalınması ve kırılması nedeniyle ortaya çıkan maliyetler, çamaşırhane ile ilgili giderler ile personel maliyetleri sayılabilir"(Türksoy,a.g.e.:42).

Bunlardan başka, otel işletmesinin personeli için yapmış olduğu üniforma v.b. giyim harcamaları ve bölümde çalışan personele ödenen her türlü maaş ve ücretler de bölümün maliyetleri arasında yer alır.

b) Yiyecek ve İçecek Hizmetleriyle İlgili Maliyetler:

Bir diğer ana maliyet merkezi olan yiyecek ve içecek bölümünde, yiyecek ve içeceklerin satışa hazır hale getirilmesine kadarki süreçte her türlü malzeme ve işçilik maliyetleri bölüm maliyetlerini oluşturmaktadır.

c) Sunulan Diğer Hizmetlerle İlgili Maliyetler:

Otelin daha çok yan hizmet faaliyetlerinden kaynaklanan çeşitli maliyetler bu gruba girer: Kuaför, güzellik salonu, vestiyer maliyetleri, gazete, dergi, sosyal ve sportif aktiviteler ve garaj hizmetleri maliyetleri gibi.

4.1.5. Yükleme Biçimine Göre Maliyetler:

4.1.5.1. Dolaysız (Direkt) Maliyetler:

Dolaysız maliyetler, ana hizmet merkezleri olan konaklama ve yiyecek-içecek departmanlarında ürün ve hizmetlerin satışa hazır hale getirilmesi sürecinde üretime doğrudan doğruya yüklenebilen her türlü malzeme ve işçilik giderlerini kapsar. Bu şekilde doğrudan üretimle ilişkili malzeme giderleri, direkt ilk madde ve malzeme, işçilikler ise, direkt işçilik maliyetleri olarak ifade edilir.

4.1.5.2. Dolaylı (İndirekt) Maliyetler:

Üretim sürecinde doğrudan üretimle ilişkili olmayan ancak üretilen ürün ve hizmetlerin maliyetine dolaylı olarak yüklenebilen maliyetlerdir. Bu maliyetler, ana hizmet merkezlerinde kullanılan diğer işletme malzemeleri ve indirekt işçilikler ile ortak gider niteliğinde olan işletme sabit ve yarı değişken maliyetlerinden (ısı, enerji, sigorta, amortisman giderlerinden) oluşur. Bu gruba giren maliyetler genel üretim maliyetleri olarak değerlendirilmektedir ve dönemsel olarak her otel için farklılık gösterebilecek belirli dağıtım anahtarları vasıtasıyla ürün ve hizmetlere yüklenmektedir.

4.1.5.3. Maliyetlerin Dağıtımı:

Ana maliyet merkezlerinde üretilen ürün ve hizmetlerle doğrudan ilişkili maliyetler ürün ve hizmet maliyetine doğrudan yüklendikten sonra, diğer maliyet merkezlerinde oluşan maliyetler ile ortak gider niteliğindeki diğer maliyetlerin çeşitli dağıtım anahtarları vasıtasıyla ilgili ana hizmet merkezlerine dağıtılır. Bu şekilde "söz konusu giderlerin gider yerlerine dağıtımında kullanılabilecek dağıtım ölçüleri aşağıdaki gibi olabilir"(Akdoğan,1994:363):

<u>Gider çeşitleri</u>	<u>Dağıtım ölçüsü</u>
Elektrik gideri	Tüketilen KWS.'e göre, veya ampul adedine göre,
Bina amortisman gideri	Yüzölçümü-Hacim,
Sigorta gideri, vergi gider- leri, kira giderleri v.s.	
Bakım-onarım giderleri	
Yakıt giderleri	Bakım-onarım saatleri, onarım malzemesi tüketimi, Makinaların sayısı veya değeri,
Taşıma giderleri	Radyatör sayısı,
Sosyal giderler	Taşınan malzeme miktarı, değeri, ağırlığı, İşçi sayısı, yevmiye adedi.

Bu tasnifin dışında, maliyetlerin dağıtımında tecrübeye dayanarak bulunan oranlar da yaygın olarak kullanılmaktadır.

Aydınlatma ve ısıtma giderlerinin dağıtımını bir örnekle açıklayalım:

X otel işletmesinin Ocak 2000 ayı ısıtma-aydınlatma giderleri toplamı: 1.000.000.000.- TL.dir.

Otel yönetimi, ısıtma- aydınlatma giderlerinin dağıtımında tecrübeleri doğrultusunda belirlenen yüzdesel oranları kullanmaktadır. Buna göre,

Giderin : 1 / 20'si Genel idare,

Kalanın : 2 / 3'ü odalar,

Kalan : Yiyecek-içecek (1/2'si yiyecek ve 1/2'si de içecek) maliyetlerine yüklenmektedir.

1.000.000.000 x 1 / 20 = 50.000.000.- Genel idare payı,

950.000.000 x 2 / 3 = 633.333.334.- Odalar payı,

316.666.666 x 1 / 2 = 158.333.333.- Yiyecek payı,

x 1 / 2 = 158.333.333.- İçecek payı.

Bu anahtarlar vasıtasıyla esas maliyet merkezlerine dağıtımı yapılan maliyetlerin tamamı üzerinden, oda maliyetinde geceleme sayısı, otel oda kategorisinde ağırlıklı puan, yiyecek-içecek maliyetinde direkt malzeme maliyeti gibi yükleme anahtarları yardımıyla ilgili birim maliyetlerine ulaşılır.

4.2. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü:

4.2.1. Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek hizmetleri:

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek hizmetleri, otelde kalanların her türlü yeme ve içme ihtiyacının karşılanmasına yönelik oluşturulan yiyecek-içecek departmanı vasıtasıyla sağlanır. Bu departman, yiyecek ve içecek ile birlikte servis imkanlarını da sağlar.

Otel işletmelerinde bu bölüm, üç ana departman olarak düşünülebilir: (Çetiner,1995:42)

- Satınalma ve depolama,
- Mutfak,
- Restoran ve barlar.

Yiyecek içecek departmanının, gelir getiren departmanlar içinde önemli bir yere sahip olması ve en önemli kayıpların da bu bölümde gerçekleşmesi nedeniyle, bölüm maliyetlerinin kontrolü çok daha önem taşımaktadır.

4.2.2. Maliyet Kontrolü:

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek maliyet kontrolü, satışlardan sağlanan karın en yüksek seviyeye getirilmesi için yiyecek malzeme giderleri ile içki giderlerinin kontrol altında tutulmasını ifade eder(Çetiner,a.g.e.:42). Ancak, yiyecek-içecek departmanı maliyetleri yalnızca bu maliyetlerden ibaret değildir. Bölüm maliyetleri arasında, işçilik maliyeti, diğer maliyetler (mutfak yakıtı, temizlik, eğlence v.b. giderler) de yer alır. Bu maliyetler, gerek zaman zaman ortak departman maliyetleri niteliği taşıması ve gerekse kontrolündeki güçlükler nedeniyle dağıtılacak maliyetler olarak değerlendirilerek, kontrol kapsamında yiyecek-içecek maliyet kontrolü ön plana çıkmaktadır. "Böyle olunca, maliyet kontrolünün başlıca amacı, imalat ve satışa konu olan bu malzemelerin en uygun nitelik ve fiyatla satın alındıktan sonra, gerek imalat öncesi, gerekse imalat süresi ve sonrasında oluşabilecek değer kaybını önlemek veya en aza indirmek suretiyle bunlardan en ekonomik bir şekilde yararlanmak ve sonuçta en yüksek oranda ürün elde etmek için çaba harcamaktır"(Aras,1993:18).

Yiyecek hizmetlerinin sunulduğu işletmelerde, yiyecek maliyetlerinin kontrol edilmesinde iki tür kontrol sistemi söz konusudur(Türksoy-II,1998:133): Bunlardan ilki; faaliyet aşamasında yapılan doğrudan kontrol, diğeri ise bu süreç esnasında elde edilen verilerin ölçülmesi suretiyle ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesine dayanır. Kontrol sistemi, yiyecek ve içecek kontrol sürecinin her safhasında bütün işletme verilerini kapsayacak şekilde ve anlaşılabilir olmalıdır. "İki yönlü özelliğe sahip kontrolün sağlıklı olarak yürütülebilmesi; maliyet ve gelirlerin işletme içinde belirlendiği değişik bilgi sisteminin kullanılmasına bağlıdır; bu bakımdan bir işletmenin yiyecek ve içecek kontrolünde kullanılan sistemler şu şekilde gösterilebilir"(Türksoy,1998:135):

AMAÇLAR	KONTROL (...İLE)
Asıl maliyet Yiyecek-içecek malzeme maliyeti	Maliyetleme sistemi
İşçilik maliyetleri Maaş ve ücretler	Bordro ve sorumluluk Muhasebesi sistemi
Departmana ait giderler Genel giderler	Sorumluluk muhasebesi

Tablo-5;Yiyecek-içecek kontrolünde kullanılan bilgi sistemleri
(Kaynak:Türksoy,a.g.e.:135)

Otel işletmelerinde kontrol satınalmadan başlayarak yiyecek ve içeceklerin satışına kadarki süreci içine alan bir çalışmadır. Bu süreçte önce yiyecek kontrolü daha sonra içecek kontrolü ele alınacaktır.

Yiyecek maliyet kontrolüne ilişkin işlemler, operasyon süresince aşağıda belirtilen altı ana bölümde yapılır: (Aras,1993:25)

- Satın alma,
- Teslim alma,
- Depolama,
- Ambardan malzeme çıkışı,
- Üretim kontrolü,

f) Gelir kontrolü.

4.2.2.1. Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Sağladığı Yararlar:

Yiyecek-içecek maliyet kontrolü uygulaması işletme yönetimine, alınacak kararlarda aşağıdaki yararları sağlamaktadır(Aras,1993:21):

- İşletmenin yiyecek-içecek operasyonu ile ilgili verilerinin dökümünün yapılarak belirli kriterlere göre rapor haline getirilmesini sağlar,
- Sözkonusu raporların analiz edilerek değerlendirilmesi sonucu maliyetleri olumsuz yönde etkileyen nedenlerin araştırılmasını ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
- Belirli dönemlere ilişkin malzeme giderleri ve brüt kar servis üniteleri itibariyle saptanır. Ayrıca bu verilerden hareketle ileriye yönelik tahmin çalışmaları yapılır.
- Porsiyon maliyetleri bilindiği takdirde, öngörülen maliyet oranı yardımıyla yemeklerin tek tek fiyatları kolayca belirlenir. Menü satış fiyatı tespiti bölümünde de açıklandığı üzere bu tespit şu formül yardımıyla yapılır:

$$\text{Bir yemeğin satış fiyatı} = \frac{\text{Porsiyon maliyeti}}{\text{O yemek için öngörülen yiyecek maliyeti oranı}}$$

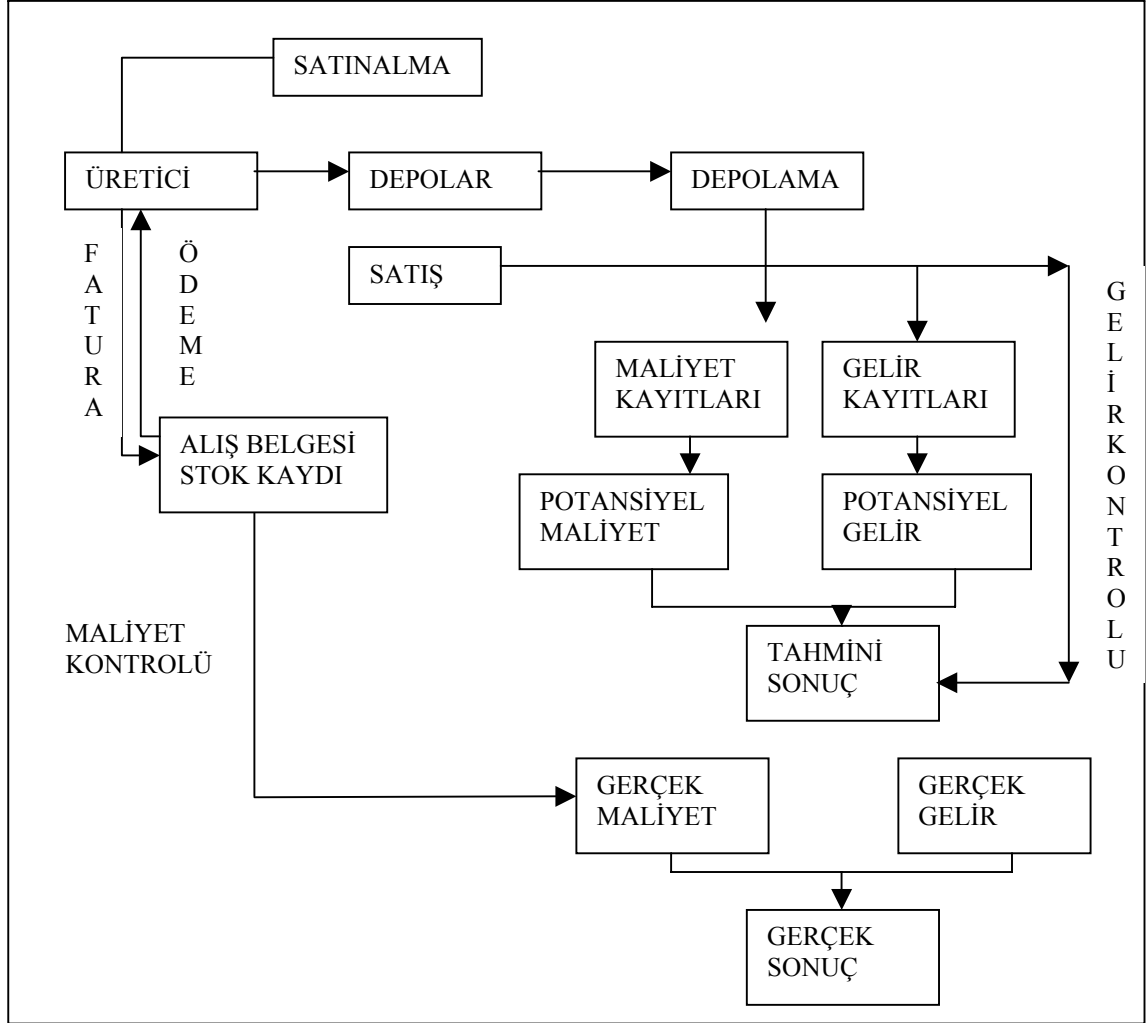
- Maliyet ve satış fiyatlarının bilinmesi sonucu işletmenin genel satış politikası kolayca belirlenir. başka bir deyişle, pansiyon esasına göre kalışlar sözkonusu olduğunda, işletme yönetimine tam ve yarım pansiyon fiyatının tespitinde esnek olunması için gerekli verileri sağlar.

4.2.2.2. Maliyet Kontrol Süreci:

Yukarıda da belirtildiği gibi, maliyet kontrolü, yiyecek hammaddeleri ve içeceklerin işletmeye satın alınması, teslim alma, depolama, ambardan malzeme çıkışı, üretim kontrolü ve gelir kontrolü süreci olarak ifade edilebilir.

Yiyecek ve içeceklerin satın alınmasından önce, kontrol fonksiyonu dışında kalan ancak bir yandan yönetimin en uygun maliyet seçeneği, diğer yandan kaliteli hizmet anlayışı

ile hizmet çeşitliliği yönünde iyi bir seçim yapabilmesi için ilk önce menü planlaması çalışmasına önem verilmesi son derece önemlidir.



Şekil-3; Yiyecek-İçecek Maliyet Süreci.(Kaynak:Türksoy,1997:52)

4.2.2.2.1. Menü Planlama

İşletmenin belirli bir dönemde satışa sunacağı yiyecek ve içecek türlerinin ve bunların fiyatlarının yer aldığı listelere menü denir. Menülerde yer alan yiyecek ve içecekler belirli kriterlere göre (mevsimsel, bölgesel, ekonomik, hedef müşteri v.b.) değişiklik gösterebilirler. Bu değişikliklerin nedeni tüm değişen koşullar içerisinde, satış düzeyinin yüksek buna karşılık maliyetlerin düşük tutulabilmesi çabasına dayanmaktadır. İstenilen satış düzeyinin gerçekleşmesinde gözardı edilmemesi gereken

önemli bir unsur da müşterilerin beğenisine sunulan ürünlerin beğenilme derecelerinin ölçülebilmesi olmalıdır. Bunun için yiyecek-içecek departmanında geçmiş dönem satışlarının analizi yapılabilir. Bu analiz çalışmasında, geçmişte hangi tür yemeklerin çok satıldığı, hangi tür yemeklerin az satıldığı yada hiç satılmadığı belirlenerek gelecek dönem için menüde yer alması uygun olacak yemeklerin belirlenmesi mümkün olabilir. Menünün içeriğinde aşağıdaki konulara yer verilmesi ise beklenen yarar için bir zorunluluktur (Türksoy, 1997:33-34):

- Doğruluk: müşterinin hizmetine sunulan yiyeceğin istenilen nitelikte (karışım, tat, şekil, sağlık açısından uygunluk gibi) olması sağlanmalıdır.
- Fiyat: yiyecek ve içeceğin niteliklerinin yanında ayrıca müşterinin kabul edeceği bir fiyat düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir. Satılmayan yiyeceklerin telafisi olmayan bir maliyet unsuru olduğu unutulmamalıdır.
- Müşteri Tatmini: Günümüzde, sağlıklı yaşamın bir gereği olarak yiyecek ve içeceklerde seçicilik önem kazanmıştır. Müşterilerin daha çok hangi tür yemekleri tercih ettiği, hangi tür yemekleri tercih etmediği konusunda bir çalışma yapılırken müşteri memnuniyetini arttırıcı başka etkenler de göz önünde bulundurulabilir. Örneğin bir yemeğin nitelik ve fiyat uygunluğunun yanında içerdiği kalori değerinin de dikkate alınarak menüde değerlendirilmesi önemlidir.

Menü planlama işlevi ile hangi yiyecek-içeceklerin üretilip pazarlanması belirlendiğinden yiyecek-içeceklerin gerektirdiği araç-gereç ve işgören sayıları ile nitelikleri de belli olmaktadır. (Rızaoğlu, 1991:100). Bu nedenle, menü planlamasının işgücü araç gereç planlamasına da yardımcı olduğunu söyleyebiliriz. Böylece gereğinden fazla yada istenilen niteliklerin dışında personel çalıştırılması ve gereksiz araç-gereç yatırımlarına gidilmesinin önlenmesi sonucu bir gider kontrolü de sağlanmış olacaktır.

4.2.2.2.2. Yiyecek Maliyet Kontrolü:

4.2.2.2.2.1. Satınalma Kontrolü:

Yiyecek malzemeleri ile ilgili satın alma işlemleri, büyük otel işletmelerinde satınalma müdürü ve yeterli sayıda satınalma memurlarınca, küçük otel işletmelerinde ise satınalma memurlarınca yapılır (Çetiner, 1995:42). Satınalmada ihtiyaç miktarını, depo kapasitesi, stok politikası, menü planlaması, satış tahminleri ve malzeme özelliklerine bağlı olarak satınalma yöneticisi yada memuru, aşçıbaşı ve ambar sorumlusu aralarında işbirliği yaparak belirlerler. İhtiyacın belirlenmesinden sonra sıra satınalma işlemine gelir. "Satınalma işlevlerini birbirini izleyen evreler olarak incelemek olanaklıdır" (Benligiray,1994:41):

- a) Aşçıbaşı, restoran müdürü yada stoklama müdürü gibi bir yetkiliden alınan sipariş formu; gereği yerine getirilmek üzere satınalma müdürüne iletilir.
- b) Satıcı seçimi yapılır.
- c) Satıcı ile bir telefon görüşmesi yapılır yada yazılı olarak ödenecek fiyat tatmin edici bir dağıtım performansı gibi hususları belirleyen bir sözleşme yapılır.
- d) Sipariş edilen malların kabulü veya malların nitelik ve nicelik açısından denetimi gerçekleştirilir.
- e) Mallar sipariş eden bölüme, depoya yada mahzene aktarılır.

Yukarıda belirtildiği gibi siparişin verilmesinde sipariş formları kullanılır. Bu formda: (Türksoy,1997:67-68)

- Talep eden servis ve tarih,
- İstenilen malzemenin açık tanımı; cinsi, birimi, miktarı, tutarı gibi,
- Departman şefi,
- Teslim alan depo memurunun imzası ve "Veriniz" mührü yer alır.

Satın alınan mamulün nitelik ve nicelik açısından kontrolü için ise, daha önceden detaylı bir şekilde düzenlenmiş olan standart malzeme kartlarından yararlanır.

Satınalınan malzemenin niteliğinin yanında satın alınması gereken optimum miktarın belirlenmesi de önemlidir. Yukarıda da ifade edildiği gibi satın alınması gereken miktarın belirlenmesini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu miktar, işletmenin faaliyetlerini aksatmadan yürütmesini sağlayan ve fazla stok bulundurmaktan meydana

gelen maliyeti en düşük seviyeye indiren miktardır (Türksoy, 1997:72). Bunun dışında, fiyatlarda meydana gelecek sürekli artışlardan etkilenmemek için, işletme bazı yiyeceklerde daha fazla stok yapma ihtiyacı duyabilir. Ancak, bu yapılırken şu faktörler gözönünde bulundurulmalıdır: (Aras,1993:33)

- Stoklanmak istenen malzemenin dayanma süreleri,
- İşletmenin satış merkezlerine olan ulaşım olanakları,
- Stoklamanın yapılacağı yerlerdeki fiziksel koşullar,
- Stoklama için ayrılacak kaynakların işletmeye yükü.

Satınalma kontrolünün bir aşaması olan bu çalışmada yapılacak ilk iş, satın alınan malzemeleri niteliklerine göre sınıflandırmak (Kolay bozulan yiyecekler, dayanıklı yiyecekler gibi), bunlara ilişkin kullanım oranlarının işletme tarafından tespit edilerek stok düzeyini belirlemek olmalıdır. İşletmeler, bu yöntemle optimum sipariş miktarlarını tespit edebilecekleri gibi ayrıca bir takım sipariş modeli (Minimum-maksimum sipariş modeli gibi) uygulamalarından da yararlanarak uygun stok miktarını belirleyebilirler. Minimum-maksimum sipariş modeli uygulamasında temel amaç, hangi yiyecek kaleminden ne zaman ne miktarda sipariş verileceğinin tespiti olmaktadır. "Bu model işletmenin sipariş kontrolünde önceliğin yüksek maliyetli olan yada büyük miktarda satın alınan yiyecek kalemlerine verilmesini önerir"(Benligiray, 1994:43).

Modelin uygulanması için en az stok miktarı ile en çok stok miktarının belirlenmesi gerekmektedir.

Örnek: (Benligiray,a.g.e.:43)

Varsayımlar:

Satınalma birimi: Kasa

Kullanım oranı: günde iki kasa

Sipariş devresi: aylık (30 gün)

Aylık kullanım oranı: 2 kasa/gün x 30 = 60 kasa,

Bekleme süresi : 4 gün,

Bekleme süresindeki kullanım düzeyi: 4 gün x 2 kasa / gün = 8 kasa,

Güvenlik düzeyi: 4 gün x 2 kasa / gün = 8 kasa,

Sipariş noktası = bekleme süresi kullanımı + güvenlik düzeyi = 8 kasa + 8 kasa = 16 kasa,

Maksimum düzey = aylık kullanım oranı + güvenlik düzeyi

$$68 \text{ kasa} = 60 \text{ kasa} + 8 \text{ kasa}$$

sipariş noktasında verilen sipariş miktarı aylık kullanım düzeyidir; bu düzey aşağıda belirtildiği gibi hesaplanabilir:

Sipariş noktası	: 16 kasa,
Aylık kullanım düzeyi	: 60 kasa,
Toplam mevcut	: 76 kasa,
Bekleme süresindeki kullanım	: -8 kasa,
Maksimum stok düzeyi	: 68 kasa.

4.2.2.2.2. Teslimalma Kontrolü:

Otel işletmelerinde gelen yiyecek malzemeleri için teslim alma memurlarınca, günlük teslimalma raporu (Ek:3) düzenlenir (Çetiner, 1995:44). Teslimalma süreci, işletmeye özgü nedenlerle her işletme için farklı olabilmekteyse de, genel ilkeleri bakımından belirli standartlara sahiptir: (Benligiray,1994:44)

- Teslim alınan ürün ile ürünün fatura ve taşıma makbuzunda belirtilen özelliklerinin aynı olup olmadığı araştırılır.
- Teslim alınan ürün ile sipariş edilen ürün spesifikasyonları arasındaki uyum araştırılır.
- Teslim alınan bütün kalemler, günlük yiyecek teslim alma raporuna kaydedilir yada önce mal alındı formuna kaydedildikten sonra bu rapora kaydedilir. Teslim alınan bütün etler alış tarihiyle birlikte ağırlıkları ve ürünü tanımlayıcı diğer bilgileri içerecek biçimde etiketlenir. (Ek-4)
- Fatura imzalanıp bir kopyası dağıtımını gerçekleştiren kişiye verilerek mal teslim alınır.
- Teslim alınmak üzere dağıtım yapılan yiyecek kalemleri; marka, ağırlık ve kalite gibi özellikleri bakımından yada dağıtım zamanı bakımından beklentiye karşılamakta yetersiz kalıyorsa, bu kalemlerin iade edilmesi gerekir.
- Mal uygun koşullarda depolanır yada ilgili bölümlere dağıtım yapılır.

Yukarıda belirtilen süreçte yapılan inceleme ve kontroller aşağıdaki konuları kapsar:

- Ölçü kontrolü,
- Fiyat kontrolü,
- Özellik ve kalite kontrolü,
- Belge kontrolü.

Bu süreçte en önemli amaçlardan biri de satınalmaya konu malzemelerin daha işletmeye girmeden ortaya çıkabilecek kayıpların önlenmesidir. Bu amaçla, her işletme satın alınan her ürün için kendine özgü bir standart geliştirerek teslim alınan malzemenin miktar ve kalite yönünden kontrolünü yapabilir(Ek-5). "Gıda ve içecek kalite kontrolünde başlıca üç yöntem vardır" (Türksoy,1997:77-78):

- Duyusal analizler,
- Kimyasal analizler,
- Mikrobiyolojik analizler.

Duyusal analizler, uzman kişilerce araç ve gereçsiz olarak yapılacak incelemeler sonucu puanlama esasına dayanır.

Kimyasal analizler, birtakım araç ve gereç yardımıyla yiyecek-içecek maddelerinin özellik bakımından bir kayba uğrayıp uğramadığının incelenmesi olarak ifade edilebilir. "Bu amaçla, mutfaklarda uygulanabilecek bazı basit araçlar vardır:"(Türksoy, a.g.e.:77) Yoğunluk dansimetreleri, sefraktometre ve sütün tazeliğini ölçmek için alkol tabancası gibi.

Mikrobiyolojik analizler, yine birtakım araç-gereç yardımıyla malzemelerin ve malzemelerin işlem göreceği mutfak ve depo koşullarının sağlık açısından uygunluğunun ölçülmesidir.

4.2.2.2.3. Depolama Kontrolü:

Teslim alınan yiyeceklerin saklanması ve bozulma ve israflarının(çalınma ve çürüme gibi) önlenmesi amacıyla uygun koşullarda depolanması önemlidir. Depolamada, depolama standartlarının belirlenmesi gerekir: deponun mutfak ve satınalma yeri ile konumu, depo özellikleri(deponun serin, nemsiz, havalandırılmalı,temiz v.b.), malzemelerin depolanma şekli(satınalma-depolama- mutfak mesafelerinin kısa tutulması) bunlardan en önemlileridir.

Depoların fiziksel yapı olarak verimliliğini arttıracak şekilde düzenlenmesi amacıyla: (Çetiner,1995:45)

- Aynı cinsten olan malzemeler aynı yere istiflenir.
- Birbirini etkileyecek mallar yanyana konulmaz.
- Alttaki malzemelerin ezilmemesi için tedbirler alınır.
- Malzeme konulan yerlerin taşıma kapasitesi gözönünde bulundurulur.
- Depolamada elektrik, soğutma, aydınlatma, kilitleme gibi yeterli donanım sağlanır.
- Depolamada farklı ısılarda saklanması gereken malzemeler, farklı bölümlerde bulundurulur.
- Depolar, fare ve böceklerle karşı korunur.

Stoklanan malzemelerin genellikle birçoğunun çabuk bozulabilen malzemeler olması nedeniyle, hangi ısıda ve ne kadar süreyle stoklanabileceğinin belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, sözkonusu bilgileri içeren bir liste düzenlenerek ambar memuruna verilmelidir.

Depolama kontrolünde şu hususlara dikkat edilmelidir: (İnce,1994:71-72)

- Ambar memuru dışındaki kimselerin depoya girişleri ve çıkışları yasaklanmalıdır.
- Depoların açık olduğu saatler sınıflandırılmalı ve kapısı daima kilitli bulundurulmalıdır.
- Depo, günün belirli saatlerinde kontrol edilmeli ısı, nem ölçülerine bakılmalıdır.
- Yiyecek malzemeleri ilk giren ilk çıkar esasına göre ambardan çıkarılmalı ve böylece normal seyri sağlanmalıdır.

- Stok kartlarına göre ambarda olması gereken miktarların, muhasebe yada kontrol servisinden yetkili birisinin yönetiminde yapılacak sayımlarla kontrol edilmesi ve ikisi arasında farklar varsa bunların nedenlerinin araştırılması gerekmektedir.

Depolamadan sonraki aşama ise stok kontrolüdür. Stok kontrolü teslimalınan malzemelerin ambar kayıtları ile başlar. Teslimalınan malzemeler, hazırlanan Ambar Yiyecek Alındısı ile ambara gelir ve ambar memuru tarafından her bir malzeme için açılmış olan Stok Kartlarına işlenir . İster manüel ister bilgisayarlı kayıt sistemi ile olsun, yapılacak kayıtlar aynı sisteme dayanır. Ancak, entegre bilgisayar kayıt sisteminde stok kartı kayıtları aynı zamanda diğer muhasebe kayıtlarını da içereceğinden, kaydı yapacak personelin deneyimli ve nitelikli olması önemlidir. Bazı işletmelerde stok kartları ile birlikte ambar göz kartları da kullanılmaktadır. Göz kartları, malzemelerin yalnızca miktar olarak izlendiği kartlardır. Stok kartları malzeme gruplarına göre sınıflandırılır ve kendi içinde alfabetik sıraya konabilir. Bilgisayarlı kayıt sisteminde her malzeme kendi grubu içinde kodlanır ve alfabetik yada malzemenin türüne göre sıraya konur. Bu tür sınıflandırma ile belirli bir dönem içinde her bir malzemenin türlerine göre hareketlerini izleme olanağı bulunmaktadır. "Karşılaştırmalı Malzeme Kullanım Tablosu yardımıyla, ay içerisinde kullanılan malzemelerin malzeme gruplarına göre tutarları hesaplanarak, bunların toplam kullanım içindeki oranları bulunur" (Aras,1993:71) .

Etkin bir stok kontrolünde, ambar kayıtlarının yanı sıra, belirli yöntemlerle yapılacak envanter çalışmalarının da önemi büyüktür. İşletme, belirlediği envanter yöntemi (sürekli envanter, aralıklı envanter yöntemi) ne olursa olsun, devresel olarak kayıtlar ile sayım sonucu fiili rakamları karşılaştırarak denetimi sağlamalıdır. Örneğin her ay sonunda ilgili kontrol servisi yada muhasebe tarafından yapılacak sayımlar sonucu elde edilen fiili bilgiler envanter listesine kaydedilebilir. Farklar belirlenerek bunların nedenleri araştırılabilir. "Meydana gelen sapmalar genellikle şunlardan meydana gelir"(Benligiray,1977:84):

- Yetkisiz talepler,
- Yanlış fiyatlama,
- Aritmetiksel hata,

- Büzülme,
- Bozulma,
- Çalınma.

Ayrıca, buradaki bilgiler değerlendirilerek stoklardaki dönme hızları hesaplanabilir. Bu şekilde yapılacak stok kontrolünün bir yararı da, her bir malzemenin devir hızları belirlenerek, devir hızları yavaş olan malzemelerde gereksiz stoklama engellenerek olası kayıplar sonucu meydana gelecek maliyetlerin de kontrol altında tutulmasıdır.

4.2.2.2.4. Ambardan Malzeme Çıkarma ve Kontrolü:

Genel olarak yiyecek malzemeleri, malzeme taleplerini belirten “Malzeme İstek Belgesi” düzenlenerek depodan çıkartılırlar. Aşçıbaşı tarafından imzalanan bu belge işletme müdürü yada yetkili bölüm sorumlusu tarafından imzalanarak ambar memuruna iletilir. Malzeme istek fişine istinaden malzemelerin depodan çıkışı ve ilgili birime iletilmesi sağlanır. Depodan malzeme çıkışları ile doğrudan mutfağa gönderilen malzemelerin izlenmesi önemlidir. Zira gün boyunca üretime gönderilen malzemelerin toplam değeri belirli bir günde kullanılan yiyeceklerin malzeme maliyetini verir. "İlgili depodan mutfağa yiyecek aktarım işlemlerinin etkinlikle yürütülebilmesi için yiyecekler düzenli biçimde etiketlenmeli ve yiyecek talep formları kullanılmalıdır" (Benligiray,1994:50):

- İlgili kalemlerin alış tarihlerini ve fiyatlarını belirlemek üzere etiketlenmeleri, dağıtım evresinde çalışanların daha dikkatli olmaları sonucunu verir; yiyeceklerin etiketlenmiş oluşu yiyecek talep formlarının hazırlanmasını kolaylaştırır.
- Dağıtım yapılan kalemin adı, dağıtımın yapıldığı tarih, ilgili kalemin miktarı, fiyatı, ağırlığı, isteği yapan kişinin imzası gibi verilerin yer verildiği talep formunun kullanımı dağıtım işlemlerinin denetiminde yardımcı bir işlev görür.

Malzemelerin ambar çıkışlarının fiyatlandırılmasında farklı yöntemler uygulanabilir. Bu konuda kanuni bir sınırlama yoktur. Malzeme çıkışlarının fiyatlandırılmasında uygulanabilecek yöntemler şunlardır:

- Fiili maliyet yöntemi,

- FIFO (İlk giren ilk çıkar) yöntemi,
- LİFO (Son giren ilk çıkar) yöntemi,
- Ortalama değer yöntemi,
- NİFO (En son piyasa değeri ile değerlendirme) yöntemi,
- En yüksek fiyat yöntemi.

Ancak, genellikle malzeme çıkışlarının fiyatlandırılmasında ortalama değer yöntemi kullanılmakla birlikte malzeme çıkışlarında ise, ilk giren ilk çıkar kuralına uyulmaktadır.

Bu yöntemde, ambardaki bir malzemenin çıkışı yapılırken toplam çıkış tutarı şöyle hesaplanır: (Aras,1993:82)

$$\text{Birim Çıkış Fiyatı} = \frac{\text{Çıkış öncesi "Kalan Değer"}}{\text{Çıkış öncesi "Kalan Miktar"}}$$

$$\text{Toplam Çıkış Tutarı} = \text{Birim çıkış fiyatı} \times \text{çıkışı yapılan miktar}$$

Bu çerçevede çıkış işlemleriyle ilgili olarak yapılan kontroller şu konular üzerinde yürütülmektedir (Aras,a.g.e.:84-85):

- Ambardan çıkışı yapılan her malzeme için mutlaka istek (çıkış) fişi düzenlenmesi,
- Malzeme çıkışlarında "İlk Giren İlk Çıkar" kuralına uyulması,
- Ambar çıkış fişi ve et etiketinin:
 - Seri numarası izlenmesi,
 - İçerdiği birim fiyat, miktar ve tutar rakamlarının stok kartlarına aynen işlenmesi,
- Ambar istek fişinin:
 - Doğru fiyatlandırılması (ambarda fiyatlandırıldığı durumlarda),
 - Üzerlerindeki imzaların yetkili kişilere ait olması,
 - Çıkışı yapılan malzemelerin gerek cins, gerekse miktar olarak imalat ihtiyacıyla uyumlu olması.

4.2.2.2.2.5. Üretim Kontrolü:

Otel işletmelerinde yiyecek hazırlama olarak ifade edilen üretim iki bölümde düşünülebilir (Çetiner,1995:53):

- Üretime hazırlık,
- Üretim.

Üretime hazırlık aşaması, depodan mutfağa sevk edilen çeşitli yiyecek malzemelerinin önceden belirlenen menü planlamasına uygun şekilde parçalanması, soyulması, ayıklanması ve yıkanması işlemlerini kapsar. Hazırlanan yiyeceklerin hemen üretime tabi tutulması yada dondurularak bir süre muhafaza edilmesi gerekebilir.

Üretim ise, işletmede uygulanan menü çeşidine (tabldot, alakart menü) göre önceden planlanarak hazırlanan yiyecek malzemelerinin uygun koşullarda pişirilmesi aşamasıdır.

Dolayısıyla üretim kontrolü de üretime hazırlık ve üretim sürecini kapsamaktadır.

Kontrolde amaç, üretime hazırlık, pişirme ve yemeklerin müşteriye sunulması safhalarında meydana gelebilecek israf ve zaman kayıplarının giderilmesidir. Bu çalışmalar daha çok üretim sürecindeki israf ile fazla üretim sonucu ortaya çıkan yiyeceklerin oluşturduğu maliyetlerin en aza indirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

4.2.2.2.2.5.1. Yiyecek Hazırlık Aşamasında Kontrol:

Bu aşamada aşağıda belirtilen üç hususun göz önünde tutulması gerekir (Aras, 1993:85-86):

- a) Kullanılacak olan malzeme kaliteli olmalıdır. Bundan, en az fireyi verecek malzemenin seçimi anlaşılmaktadır. Bu nedenle ‘‘Standart Malzeme Kartları’’ndan yararlanılır.
- b) Malzemeler usulüne uygun ayıklanıp temizlenmelidir. Bu yapılırken; bir taraftan gıda değeri ile lezzet ve görünüm açısından yemeğin kalitesinin düşmemesine, diğer yandan da israfa neden olmamasına dikkat edilmelidir.

c) En uygun pişirme yöntemleri uygulanmalıdır. Bundan, hangi tip etlerin ne şekilde pişirileceği, hangi tip sebzelerin kızartmaya elverişli olduğu gibi hususlar anlaşılmaktadır.

Bu hususlar, bir yandan müşteri tatminine, diğer yandan yiyecek maliyetlerinin denetimine yönelik bir çalışma yöntemi olarak benimsenmelidir.

4.2.2.2.5.2. Üretim Aşamasında Kontrol:

Menüde yer alacak yiyecek ve içecekler daha önce belirlendiğinden, bunlara ilişkin; üretim planlaması, standart reçetelerin hazırlanması, standart porsiyon ve kadeh büyüklüklerinin belirlenmesi ve standart verimin hesaplanması yapılır (Türksoy,1997:91).

Üretim planlaması yapılırken, özel günler, tatil günleri, mevsimler, hava durumu, rakip işletmelerin fiyatları gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı zamanda bu bir satış tahminidir. Daha sonra, her bir yemek çeşidi için ‘‘Standart Reçete Kartı’’ düzenlenmelidir (Çetiner,1995:54). Bir işletmede standart reçetelerin hazırlanması ve uygulanmasının amacı, belirli bir yemeğin her zaman nasıl yapılacağı, hangi malzemelerin ne miktarlarda kullanılacağı ve bunun sonucu olarak porsiyon maliyetinin ne olacağını önceden belirlenmesidir (Aras,1993:102). Standart reçetelerde yemeği oluşturan standart miktarlar belirlendiğinden, yemeğin hazırlanmasındaki kayıpların minimize edilebilmesi kolaylaşır ve kalitede bir süreklilik sözkonusu olur. Standart reçetelerin bir yararı da yemek porsiyon maliyetinin hesaplanmasında kullanılabilmesidir.

Piyasadaki fiyat değişikliklerine göre standart reçetelerin maliyetleri yeniden hesaplanmalı; yükselen maliyet nedeniyle ya yemeğin satış fiyatı arttırılmalı, yada menüden çıkarılmalıdır (Türksoy,1997:94). Ancak, standart reçeteler üzerindeki standart miktarlar değişmez. Standart reçeteler bir porsiyonluk hesaplanabileceği gibi, bir porsiyonda yer alan hammaddelerin çok az olması nedeniyle, birkaç porsiyon elde edilebilecek şekilde de hazırlanabilir. Belirli bir dönem sonunda fiili kullanılan

malzeme miktarı ile standart reçetelerde dönemsel olarak tüketilmesi gereken malzeme miktarı kontrol edilir. "Bunun sonucunda, ikisi arasında fark oluşmuşsa nedenleri şunlar olabilir (Aras,1993:107):

- Reçetelerde belirtilen miktarlardan fazla malzeme kullanılmıştır veya belirlenenden büyük porsiyonlarla servis yapılmıştır.
- Pişirme metodları ve sürelerine uyulmaması sonucu fire oluşmuştur.
- Personel tarafından tüketilmiş veya çalınmıştır.
- Yemekler dökülüp saçılmış, yani ziyan edilmiştir.
- Yemeklerden bir kısmı satılmamıştır."

Standart reçete kartı uygulamasına yardımcı olması bakımından "Reçete Ölçü Tablosu"ndan (Tablo-6) yararlanılabilir.

CİNSİ	REÇETE ÖLÇÜSÜ	AĞIRLIĞI
Un	1 Bardak	125 gr
Pudra Şekeri	1 bardak	200 gr
Toz Şeker	1 bardak	250 gr
Toz Şeker	3 Y.Kaşığı	30 gr
Süt	1 Bardak	250 gr

(Tablo-6; Reçete Ölçü Tablosu, Kaynak: Türksoy,1997:96)

Bu ölçü tablosunda, birimler hem gram hem de bardak ve kaşık cinsinden belirlenerek uygulamada pratiklik ve zamandan tasarruf sağlamaktadır.

Üretimden sonra, Pişirme Verimlilik Testleri (Ek-10) yapılarak, hangi malzemenin hangi şartlar altında daha az fire verdiği ve kalitesinin en az bozulduğu tesbit edilmelidir.

Bundan sonra, standart porsiyonlama dediğimiz porsiyon kontrolünün yapılması gerekir. Bunun amacı, müşteriye sunulacak yemeğin büyüklük miktar ve ağırlığının belirlenerek standartlaştırılması ve daha sonra da bu standartlara bağlı kalınıp kalınmadığının kontrol edilmesidir (Aras,1993:109). Sözelimi, 8 ozluk (102=28.35 gr.) butlar,önceden paketlenmiş yağ ve katkı maddeleri gibi (Türksoy,1997:97). Bu standartların belirlenmesi ile satın alınacak yada üretimi planlanan yiyecekler için

depodan alınacak malzeme miktarı da belirlenebileceğinden, depodan gereksiz malzeme çıkışı yada gereksiz stok engellenebilecektir. "Porsiyon kontrolünün sağlanması için ızgara etlerin gramajı ve bunların kaç parçadan oluştuğunu içeren bir tablonun mutfakta et hazırlık bölümünde bulundurulması gerekir" (Aras,a.g.e.:109). Yada, standart porsiyon büyüklüklerine ilişkin tablolar mutfak ve restoranda personele yol gösterecek şekilde uygun yerlere asılabilir.

4.2.2.2.6. Satış (Gelir) Kontrolü:

Satış işlemi, mutfakta üretimi gerçekleşen yiyeceklerin müşteriye sunulması ve bedellerinin kayıtlara intikal ettirilmesi sürecidir. Yiyeceklerin müşteriye sunulmasında ise, farklı servis teknikleri ve farklı satış sistemleri kullanılmaktadır.

Yaygın kullanılan servis yöntemlerini iki grupta toplamak mümkündür:

- Self servis,
- Garsonlu servis.

Self servis, genellikle yiyeceklerin bir tezgah üzerinde sıralanarak müşterilerin istedikleri yiyecek türlerinden yararlanmalarına imkan sağlayan, müşterilerin kendi yiyeceklerini kendilerinin aldığı yada müşterilerin istediği yiyecekleri tezgahta görevli garsonların servise hazır hale getirdiği bir servis yöntemidir. Bu yöntemde, personelden azami tasarruf sağlanır ve müşteri yiyecek seçiminde daha geniş bir hareket alanı bulur. Garsonlu servis; yiyecek-içeceklerin mutfaktan alınıp, müşteriye sunulması işlevinin garson ve servis personeli tarafından yerine getirildiği servis yöntemidir.

"Servis aşamasının kontrol edilmesi için öncelikle, standart porsiyon büyüklükleri saptanmalı, servis için gerekli standart takımlar temin edilmeli, kalan artık yemekler değerlendirilmeli, mutfaktan ve bardan çıkan kalemlerle, servis edilenlerin sayımını ve karşılaştırmasını yapan bir kontrolör kullanılması, hazırlanan yemeklerin özellikle ızgara türü yiyeceklerin müşteriye sunulmasının geciktirilmemesi ve dikkate özen gösterilmesi gerekmektedir"(Türksoy,1997:106). Diğer taraftan, servisi yapılan yiyeceklerin bedelleri peşin tahsil ediliyor ise, eksiksiz olarak tahsil edilip edilmediği,

kredili ise, satışlara ilişkin kayıtların ilgili belgeler üzerine doğru kaydedilip kaydedilmediğinin de kontrol edilmesi gerekir.

Bu amaçla otel işletmelerinde farklı yiyecek satış sistemlerinde farklı satış kontrolü uygulamalarından sözedilebilir.

4.2.2.2.2.7. Yiyecek Satış Sistemleri:

4.2.2.2.2.7.1. Bono Sistemi:

Müşterilerden siparişi alan garson, müşterinin istediği yiyecekleri iki kopyalı garson bonosuna- Sipariş Fişi'ne (Captain Order) yazar (Çetiner,1995:55). Muhasebe departmanı tarafından garsona zimmetle verilen bu fişlerin, yemek siparişinden sonra bir nüshası mutfağa bir nüshası kasiyere verilir. Bu fişe istinaden kasiyer, iki kopyalı adisyon açar ve adisyona kaydedilen bonolar adisyonun ekine iliştirilir. Hesap kapatılacağı zaman, kasiyer bonoya kaydedilen yiyecek ve içecekleri fiyatlandırır ve müşteriden tahsil edilmek üzere ilgili garsona verir. Garson adisyonu müşteriye takdim eder ve nakit ödeme yapılacaksa garson parayı tahsil edip adisyonun bir nüshasını müşteriye, diğer nüshasını da kasiyere verir. Kasiyer adisyona ‘‘ödendi’’ damgasını basar. Müşteri otelde kalıyor ve bedelinin kredi hesabına geçmesini istiyor ise, adisyon müşteriye imzalatılır ve kasiyere verilir. Kasiyer buna ‘‘Kredi’’ damgasını basar ve bir nüshasını müşteri hesabına geçmek üzere önbüroya, diğer nüshası yemek servisi bittikten sonra hazırlanacak Restoran Kasiyeri Günlük Raporu'na kaydedilmek üzere muhafaza eder.

Kasiyer yemek servisinden sonra, bütün adisyonları bu rapora kaydeder ve adisyon ve bonolarla birlikte muhasebeye teslim eder.

Bono sisteminde satış kontrolü (Çetiner,1995:56):

- Mutfaktan alınan garsonun verdiği bonolar ile restoran kasiyerinin teslim ettiği adisyonlara iliştirilen bonolar karşılaştırılır ve sayı itibariyle eşiit olup olmadığına ve alınan bonoların tümünün kullanılıp kullanılmadığına bakılır.

- Bonoların günlük kasiyer raporuna eksiksiz işlenip işlenmediğine bakılır; bono tutarları toplamının, rapor toplamına eşit olup olmadığı araştırılır.
- Kredili adisyonlarda müşteri imzalarının olup olmadığına bakılır ve bu adisyonların zamanında önbüroya gönderilip, müşteri hesabına geçirilip geçirilmediği araştırılır.

4.2.2.2.7.2. Çek Sistemi:

Servis başlamadan önce, kasiyer tarafından yeteri kadar çek garsona zimmetle verilir. Çekler üç kısımdan oluşur: müşteriye ait olan en üst kısım, otelece saklanacak olan orta kısım ve servis yapan garsona ait olan en alt kısım. Garson, müşterilerden aldığı siparişleri bu çeker kaydederek ve çekleri siparişe konu yemekleri almak üzere mutfağa verir. Yemekler mutfaktan çıkarken ilgili çek üzerine işaretlenir ve çek tekrar garsona verilir. Ayrıca kasiyer de gelen yemeklerin çeklere yazılı olup olmadığını kontrol eder. Servis bitiminde, garson yada kasiyer tarafından çek toplamları alınır ve müşteriye sunulur. Çek bedeli peşin tahsil edildiğinde, çekin birinci bölümü koparılarak makbuz olarak müşteriye verilir. Oda hesabına alınacaksa, 1. ve 2. bölümü müşteriye imzalatılarak iş bitiminde garson, bedelini peşin tahsil ettiği veya oda hesabı için imzalatıldığı çeklerle tahsil ettiği parayı kasiyere verir. Kasiyer, gün sonunda yine Restoran Kasiyer Günlük Raporu düzenler.

Çek sisteminde satış kontrolü (Çetiner,a.g.e.:56):

- kasiyerden zimmetle alınan çeklerin, zimmet defterine doğru ve eksiksiz olarak yazılıp yazılmadığına bakılır; alınan bu çeklerin tamamının kullanılıp kullanılmadığı araştırılır.
- Çeklerin dökümünün, günlük kasiyer raporuna işlenip işlenmediğine bakılır; çek tutarları toplamı ile rapor toplamının eşitliği incelenir.
- Çeklere yazılı yemek ücretlerinin menü fiyatlarına uygun olup olmadığına bakılır.
- Kredili çeklerin müşteriler tarafından imzalanıp imzalanmadığına bakılır ve bu çeklerin zamanında önbüroya gönderilip, müşteri hesabına geçirilip geçirilmediği araştırılır.

4.2.2.2.7.3. Makinalı Sistem:

Bu sistem ise, çek üzerine yemek fiyatının garson yada kasiyer tarafından değil makine tarafından işlenmesi esasına dayanır. İşleyiş çek sisteminde olduğu gibidir. Ancak, mutfaktan yemeği alan garson kasiyere çekleri vererek makinadan yemek fiyatlarının çeker işlenmesini sağlar. Bu sistem ülkemiz otellerinde yaygın olarak kullanılmamaktadır.

4.2.2.2.7.4. Elektronik Sistemler:

Elektronik sistemler, satışların gelişmiş elektronik makine yada bilgisayarlarla yapılması ve satış (gelir) kontrollerinin de otomatik olarak yapılması esasına dayanır. Uygulanmakta olan elektronik sistemleri üç grup altında değerlendirmek mümkündür.

4.2.2.2.7.4.1.Pre-set Checking (Verilerin önceden kodlanması) Sistemi:

Makinalı sistemde yemeklerin fiyatlandırılması makinanın tek tek tuşlarına basmak suretiyle yapılırken, bu sistemde, her bir yiyeceğe veya içeceğe ait tanımlanmış özel tuşlar bulunmakta ve yiyecek-içecek fiyatının çeker işlenmesi için çekin makinaya sokularak ilgili yemek yada içecek tuşuna basmak yeterli olmaktadır.

4.2.2.2.7.4.2. E.C.R. (Elektronik Yazar Kasa) Sistemi:

ECR sistemi, bilgisayarlarla bağlantılı olarak çalışan gelişmiş bir yazar kasa işleyişine sahiptir. Buna göre, işletmenin satış noktasında bulunan yazar kasalardan girilen veriler, doğrudan merkeze bildirilmekte, burada görüntülenip kontrol edilmektedir (Türksoy,1998:86). Bu sistem bir öncekine ek olarak şu iki farklılığı da içermektedir: (Aras,1993:137) . Bunlardan ilki, istenildiği anda satışları çeşitli yönleriyle (Yiyecek ve içeceğin ismi, servis saati yada shift, ödeme biçimi v.s.) analiz etmesidir. İkinci farklılığa gelince bu da, istenen yiyecek ve içecek fiyatının yukarıda sözü edilen program panelinin, cihaz içinden çıkarılmadan servis sırasında istenilen miktar veya oranda değiştirilebilmesidir.

4.2.2.2.7.4.3.Satış Noktası Sistemleri (POS):

Bu sistem, bilgisayarların etkin olarak kullanıldığı otel işletmelerinde her türlü satış için kullanılabilen, Elektronik Kasa Kaydedicileri (ECR) ve Satış Noktası Sistemlerinin (POS) entegrasyonundan oluşan bir sistemdir. POS, otellerde, tatil köylerinde ve diğer ağırlama endüstrisi işletmelerinde geçerli kredi kartları ile yapılan alışverişlere ilişkin bilgileri toplayıp, fiş dökümü yapan ve satış bilgilerinin anında ana bilgisayara aktarılması ile raporlanmasını sağlayan çevrimiçi (On-line) ve etkileşimli (interactive) bir sistemdir.

Bu sistemde servis personeli müşterilerden aldığı siparişleri yazıcı terminallerinin bulunduğu POS noktalarında sisteme girmekte ve müşteri daha yemeğini yerken yada içkisini içerken harcamalarının ana bilgisayardaki oda hesabına aynı anda işlenebilmesi ve istenirse diğer kayıtların da otomatik olarak yapılabilmesi mümkün bulunmaktadır. Bu sistemde yine uygun kodlamalarla barkod kullanılabilir. "Böyle bir sistemde, barkodlanması gereken veriler şunlardır" (Türksoy,1998:75):

- Kredi kartları: otele gelen konuklar, check-in yaptırdığı anda, kendilerine özgü barkod etiketli kartlarını alır; su ve kum gibi dış etkenlerden korunmak amacıyla lamine edilmiş olan bu kartlar, tatil köyü içindeki harcamalarda para yerine kullanılırlar. Kartta genelde; müşterinin oda numarası yada folyo numarası, kredi limiti v.s. gibi bilgiler bulunabilir.
- Yiyecek-içecek menüleri: satış noktalarında satılan yiyecek, içecek yada diğer ürünlerin kodlarının barkodlanması sonucunda özel menüler hazırlanır, satış noktası sorumlusu, satılan ürün bilgisinin girişi için barkodlu menüyü kullanır.

Gün sonunda ise, ana bilgisayarda toplanan satış bilgileri detaylı bir şekilde günlük raporlar haline getirilebilir.

Zamandan tasarruf sağlayan sistem otel işletmeleri için oldukça yararlı sonuçlar vermektedir. Bilgisayar sistemlerinin gittikçe ucuzlaması, sistemin gelecekte otel işletmelerinde yaygın olarak kullanılmasına olanak sağlamaktadır.

4.2.2.2.8. Yiyecek Maliyet Kontrol Sistemleri:

Yiyecek maliyet kontrolü ile ilgili çalışmaların işletme amaçlarına uygun olarak değerlendirilebilmesi, yiyeceklerin üretim ve satış sürecinde meydana gelen olumlu ve olumsuz sapmaların tespiti, nedenlerinin araştırılması ve önlemlerin alınması kapsamında birtakım yöntemlerin kullanılması suretiyle analizini zorunlu kılmaktadır. Bu analizler temelde, belirli bir zaman aralığında önceden saptanan standartlara göre üniteye teslim alınan malzemelerden ne kadar yiyecek-içecek hazırlanması ve bunlardan ne kadarının müşteriye sunulması gerektiğiyle, gerçekte ne kadar yiyecek hazırlandığı ve satıldığına karşılaştırması esasına, yada geçmiş dönem satışları ile şu anki durumun karşılaştırılması şeklinde olmaktadır (Türksoy,1998:142) Bütün yöntemlerde; müşterilere yapılan satışların maliyetini bulmak için, mutfağa yapılan girişlerin maliyetine, yemek yapımında kullanılan içkilerin maliyeti de eklendikten sonra, bu toplamdan şunlar düşülmektedir (Aras, 1993:164):

- Mutfaktan barlara transfer edilen ve içki yapımında kullanılan yiyecek maddeleri (limon,zeytin, v.b.),
- Ödenmez çek hakkına sahip yönetici ve departman şeflerine yapılan satışların maliyeti ve ayrıca maliyetine yapılan diğer satışlar (örneğin, müzisyen vb. elemanların tüketimi),
- Personel yemeklerinin yapımı için ana mutfaktan personel mutfağına transfer edilen malzemelerin maliyeti,
- Temsil ve ağırlama amacına yönelik yemeklerin maliyeti.

Bu şekilde satılan yiyecek malzeme maliyetine nasıl ulaşıldığı (Tablo-7)'de gösterilmektedir.

Yiyecek maliyetinin tespiti ve kontrolünde, porsiyon maliyetinin belirlenmesi önemlidir. Bu çerçevede, otel işletmelerinde uygulanan maliyet kontrol sistemlerini şu şekilde ifade edebiliriz:

- Yüzde ile Kontrol Sistemi:
 - Basit Maliyet Analizi
 - Ayrıntılı Maliyet Analizi

- Standart Maliyet Analizi ile Kontrol Sistemi (Sapma Analizi).
- Tahmini Maliyet İle Kontrol Sistemi:

Yiyecek Maliyeti Tablosu	
- Dönembaşı mutfak stoku	Xx
- Dönemiçi mutfağa gönderilen	Xx
- Doğrudan mutfağa gönderilen	Xx
- Üretimde kullanılan içecek	Xx
- İade yemek maliyeti	Xx
- Dönem sonu mutfak stoku	Xx
- Zayiat	<u>Xx</u>
- Üretimde kullanılan yiyecek malzeme maliyeti	Xx
- Personel yemeği maliyeti	(xx)
- İkram yemekler maliyeti	(xx)
- Barlarda kullanılan yiyecek maliyeti	(xx)
- Satışlardan iade yemek maliyeti	(xx)
- Yiyecek yardımları	<u>(xx)</u>
- Satılan yiyecek malzeme maliyeti	<u>(xx)</u>

Tablo-7; Satılan Yiyecek Malzeme Maliyeti Tablosu,(Kaynak: Çetiner,1995:57)

4.2.2.2.8.1. Yüzde ile Kontrol Sistemi:

Bu sistemde, satılan yiyecek malzeme giderlerinin dönemsel (günlük, haftalık, aylık) olarak satış gelirlerine oranlanması suretiyle bulunan oranların otel işletmeleri ortalaması, geçmiş yıl oranları ve hedeflenen oranlarla karşılaştırılarak değerlendirilmesi yapılır. Bu karşılaştırma sonucunda oranlar arzulanan sonucu vermiyor ise, örneğin, maliyetlerin öngörülenden çok yükselmiş olduğu tespit edilirse maliyetlerin düşürülmesine yada başka alternatiflerin değerlendirilmesine yönelik tedbirler alınabilir. Uygulamada yüzde ile kontrol sistemi, otel işletmelerinin yapısına ve faaliyet hacmine bağlı olarak ‘‘Basit Maliyet Analizi’’ ve ‘‘Ayrıntılı Maliyet Analizi’’ şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, bu ayrımın dışında yüzde ile analiz yönteminin

işletmelerde yaygın uygulandığı görülmektedir. Bu türdeki işletmeler, daha çok iş hacmine bağlı olarak yüzde analizini belirli formlar kullanarak yapmaktadır.

4.2.2.2.8.1.1. Basit Maliyet Analizi:

Daha çok küçük ölçekli otel işletmelerinde uygulanabilirliğe sahip bu yöntemde amaç, yiyecek maliyetinin aylık ve günlük olarak bulunması ve bulunan maliyet rakamının aylık ve günlük satışlara bölünmesi suretiyle elde edilen oranların bir önceki dönem ve önceki dönem bu ay rakamlarıyla karşılaştırılarak değerlendirilmesidir. İşleme önce, yiyecek maliyetinin aylık olarak bulunması ile başlanır. (Tablo-8)

AÇILIŞ ENVANTERİ
+ SATINALINAN MALZEME

TOPLAM
- KAPANIŞ ENVANTERİ

ÇIKIŞLAR TOPLAMI
+DİREKT SATINALMALAR

YİYECEK MALİYETİ
- PERSONEL YEMEKLERİ
- BARLARA TRANSFERLER
- ÖDENMEZ ÇEKLER
+ BARLARDAN TRANSFERLER

NET YİYECEK MALİYETİ

(Tablo-8) – Net Yiyecek Maliyetinin Bulunması (Kaynak: Türksoy,1998:144)

Yiyecek maliyetinin bulunmasından sonra aşağıdaki tablo (Tablo-9) hazırlanır.

AYLIK YİYECEK MALİYET ANALİZ RAPORU			
Tarih : .../.../ 200x			
	BU AY	GEÇEN AY	GEÇEN YIL BU AY
NET SATIŞLAR			
_ NET YİYECEK MALİYETİ			
BRÜT KAR			
MALİYET (%)			

Tablo-9; Maliyet Analiz Raporu

Bu yöntem günlük ve aylık maliyet analizi olarak uygulanmaktadır. Ancak, günlük maliyet yüzdeleri günlük stok değişmelerini dikkate almadığından yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle en az 10 günlük ortalama daha doğru sonuçlar verebilmekle birlikte zaman faktörü de dikkate alındığında aylık maliyet analizlerinin daha sağlıklı ve gerçekçi bilgiler sağladığını söyleyebiliriz.

Maliyetlerin aylık olarak ele alınması halinde de yöntemin, şu durumlarda yetersiz kaldığı söylenebilir (Aras,1993:168):

- Ay sonuna kadar maliyetleri saptamak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle maliyetin yüksek olduğu anlaşıldığında, durumu iyileştirmek için alınması gereken önlemlerde geç kalınmaktadır.
- Aylık maliyetin bir önceki aya göre yükseldiğini veya azaldığını göstermekle birlikte, nedenlerini ayrıntılı olarak ortaya koyamamaktadır.

Basit maliyet analizinde, yukarıda tabloda belirtilen maliyet rakamlarının geçen ay ve geçen yıl bu ay gibi rakamlarla karşılaştırılmasından sonra, ikinci aşama, maliyetlerin günlük olarak belirlenmesi aşamasıdır. Sistem, günlük ve kümülatif satışları, alışları ve bunlar arasındaki iki basit oranın hesaplanmasını gerektiren bir sistemdir. (Türksoy,1998:145). İşletme yöneticisi, günlük maliyet tablosu sayesinde bir önceki günün maliyetini öğrenmiş olmakta ancak yine de bunun yüksek veya düşük oluşunun nedeni konusunda ayrıntılı bir bilgiye sahip olamamaktadır (Aras,1993:168) Ayrıca, günlük mutfağa girişler belirlenmekte ancak, tüm girişlerin o gün yemek olarak değerlendirilmemesi halinde kalan malzeme maliyetleri dikkate alınamadığından, maliyetler konusunda yanıltıcı bilgiler ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, daha gerçekçi bilgilerin sağlanması ise ay sonu maliyet bilgilerinin değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır.

Örnek (Türksoy,1998:147-149):

Üç yıldızlı Sahil otel'in restoranına ait Kasım 1998'e ilişkin maliyet ve gelir rakamları aşağıdaki gibidir:

SATIŞLAR	60.000 \$
Yiyecek	39.000 \$
İçecek	21.000 \$
SATILAN MALZEME MALİYETİ	15.000 \$
Yiyecek Malzemesi	10.000 \$
İçecek malzemesi	5.000 \$
GENEL MALİYETLER	5.000 \$
Garson	2.000 \$
Yiy.-İçecek Müdürü	2.000 \$
Barboy + Barmen	1.000 \$

Restoran içecek satışlarının tamamen barlarda yapıldığı kabul edildiğinde, işletmenin Ekim 1998 ve Kasım 1997 yılı yiyecek ve içecek maliyetleri 15.000 \$ ve 6.000 \$ olarak gerçekleşmiştir. Bu döneme ilişkin maliyet yüzdeleri de şöyledir:

	Ekim 1998	Kasım 1997
Yiyecek	0,45	0,55
İçecek	0,30	0,55

Ek bilgi: Yiyecek ve içecek müdürüne ödenen maaş ve ücretler yiyecek ve içecek departmanlarına eşit olarak dağıtılacaktır.

Bu bilgiler yardımıyla restoranın maliyet kontrolünü yüzde analizi yardımıyla yapalım: Yüzde analizi ile maliyet kontrolüne geçmeden önce, her departmana ait toplam maliyetler ve kar bulunur;

Toplam yiyecek maliyeti = Malzeme + garson + yönetim (Toplam / 2)

$$= 10.000 + 2.000 + 1.000 = 13.000 \$$$

$$\text{Kar} = 39.000 - 13.000 = 26.000 \$$$

İçecek Maliyetinin ve karın bulunması (Kasım 1998):

Toplam içecek maliyeti = malzeme + barmen + yönetim (Toplam / 2)

$$= 5.000 + 1.000 + 1.000 = 7.000 \$$$

$$\text{Kar} = 21.000 - 7.000 = 14.000 \$$$

Daha sonra, yiyecek ve içecek maliyet rakamlarını kullanarak; Ekim 1998 ve Kasım 1997 satışları ve karları bulunur.

Yiyecek satışlarının bulunması (Ekim 98 ve Kasım 1997 için):

$$\begin{aligned} \text{Yiyecek maliyeti} &= \text{Satışlar (Ekim 1998) } \times \text{Maliyet yüzdesi} \\ 15.000 &= \text{Satışlar (Ekim 1998) } \times 0,45 \end{aligned}$$

$$\text{Satışlar (Ekim 1998) } = 33.333 \$$$

$$\text{Kar (Ekim 1998) } = 33.333 - 15.000 = 18.333 \$$$

$$\begin{aligned} \text{Yiyecek maliyeti} &= \text{Satışlar (Kasım 1997) } \times \text{Maliyet yüzdesi} \\ 15.000 &= \text{Satışlar (Kasım 1997) } \times 0,55 \end{aligned}$$

$$\text{Satışlar (Kasım 1997) } = 27.273 \$$$

$$\text{Kar (Kasım 1997) } = 27.273 - 15.000 = 12.273 \$$$

İçecek satışlarının bulunması (Ekim 1998 ve Kasım 1997):

$$\begin{aligned} \text{İçecek maliyeti} &= \text{Satışlar (Ekim 98) } \times \text{Maliyet yüzdesi} \\ 6.000 &= \text{Satışlar (Ekim 98) } \times 0,30 \end{aligned}$$

$$\text{Satışlar (Ekim 98) } = 20.000 \$$$

$$\text{Kar (Ekim 98) } = 20.000 - 6.000 = 14.000 \$$$

$$\begin{aligned} \text{İçecek maliyeti} &= \text{Satışlar (Kasım 97) } \times \text{Maliyet yüzdesi} \\ 6.000 &= \text{Satışlar (Kasım 97) } \times 0,35 \end{aligned}$$

$$\text{Satışlar (Kasım 97) } = 17.143 \$$$

$$\text{Kar (Kasım 97) } = 17.143 - 6.000 = 11.143 \$ \text{ bulunur ve analiz raporu üzerinde gösterilir.}$$

Daha sonraki aşamada Kasım ve Ekim 1998 ile Kasım 1997 tarihleri itibariyle maliyetler, brüt kara oranlanarak maliyet yüzdeleri hesaplanır.

Kasım 1998 için yiyecek maliyet yüzdesinin;

$$\begin{aligned} \text{Aylık toplam maliyet} &= \text{Aylık satışlar} - \text{Brüt kar} \\ &= 39.000 - 26.000 \\ &= 13.000 \$ \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Maliyet yüzdesi} &= \text{Aylık toplam maliyet} / \text{Aylık satışlar} \\ &= 13.000 / 39.000 \\ &= \% 33,3 \end{aligned}$$

Diğer aylara ait yiyecek ve içecek maliyet yüzdeleri de aynı şekilde bulunarak tabloya işlenir. (Tablo- 10)

.....RESTORAN			
Aylık Yiyecek Maliyet Analiz Raporu			
Tarih: Kasım 1998			
	Kasım 98	Ekim 98	Kasım 97
YİYECEK			
Satışlar	39.000	33.333	27.273
Brüt kar	26.000	18.333	12.273
Maliyet Yüzdesi	% 33,3	% 45,0	% 54,9
İÇECEK			
Satışlar	21.000	20.000	17.143
Brüt kar	14.000	14.000	11.143
Maliyet yüzdesi	% 33,3	% 35,0	% 34,9

(Tablo-10); Aylık Yiyecek Maliyet Analiz Raporu (Kaynak:Türksoy,1998:149)

Bulunan rakamlara göre, satışlardaki artışa karşın maliyet yüzdelerinde bir düşüş meydana gelmiştir. Yiyecek kalitesinde bir düşme yok ise, maliyet kontrolünün daha etkin olarak yerine getirildiği söylenebilir. İçecek maliyet yüzdeleri ise, % 33-35 arasında olup önemli bir değişiklik gözlenmemektedir.

4.2.2.2.8.1.2. Ayrıntılı Maliyet Analizi Yöntemi:

Ayrıntılı maliyet sistemleri satılan yemek maliyetinin hangi hammadde cinslerinden kaynaklandığını göstermeyi amaçlayan sistemlerdir (Sümerkan,1989:97). Bu amaçla malzemeler gruplandırılarak belirli malzeme grupları oluşturulur(Tablo-11). Malzeme grupları, işletmenin büyüklüğünden veya malzeme maliyetlerinde meydana gelecek değişiklikleri ayrıntılı olarak izleme isteğinden etkilenecek en az 5, en çok 18 grup olarak belirlenmektedir (Türksoy,1998:149). Bu yöntemde maliyeti oluşturan mutfak girişleri aşağıdaki malzeme gruplarını içermektedir (Aras,1993:168):

- Etler,

- Deniz ürünleri,
- Kümes hayvanları,
- Konserveler,
- Meyve ve sebzeler,
- Süt ve süt ürünleri,
- Diğer malzemeler.

Ayrıntılı analiz, her bir grubun maliyet artışları veya azalışları konusunda bilgi verirken, bu değişikliklerin nedenleri konusunda herhangi bir bilgi vermemektedir. Şöyle ki, grubu oluşturan bir yemeğin fiyatı artarken aynı gruptaki diğer bir yemeğin fiyatı aynı oranda düşebilir. Bu ise, grubun genel maliyet düzeyini etkilemez. Oysa menü planlamasında amaç, değişikliklerin nedenlerinin araştırılarak hangi yemeğin maliyetinin ne kadar arttığına yada azaldığının tespit edilerek fiyatları düşen veya artmayan yemeklerin menüye konulmasının sağlanmasıdır. Bu açıdan, yanıltıcı sonuçlara karşı ayrıntılı maliyet analizinde dikkatli davranılması önem taşımaktadır.

Gün	Etler	Deniz ürünleri	Kümes hayvanı	Kon-serve	Sebze, meyve	Süt ürünleri	Diğer malz.	Toplam		Satışlar		Maliyet oranı	
								Günlük	Kümülatif	Günlük	Kümülatif	Günlük	Kümülatif
BU GÜNE KADARKİ TOPLAM.....													

(Tablo-11); Ayrıntılı Maliyet Analiz Raporu (Kaynak: Türksoy,1998:150)

4.2.2.2.8.2. Standart Maliyet Analizi İle Kontrol Sistemi (Sapma Analizi):

Sapma analizi olarak da adlandırılan bu yöntemde, önce birtakım teknikler yardımıyla gelecek dönemde olması gereken (standart) yiyecek malzeme maliyetleri belirlenir. dönem sonunda ise, gerçekleşen (fili) maliyetlerle olması gereken (standart) maliyetler karşılaştırılır ve sapmalar belirlenir. Bu yöntemde, standartlar belirlenirken, bozulma ve

çürüme nedeniyle oluşan kayıplar dikkate alınmadığından fiili rakamların genellikle standart rakamların üzerinde çıkması doğaldır. Bu nedenle, analizde kontrolün başarısı standartlara ne kadar yaklaşıp yaklaşmadığı ile ölçülür. Bu analizlerde amaç, maliyetlerin denetimi olduğuna göre, şüphesiz malzeme maliyetleri dışında işçilik ve genel üretim giderlerini de kapsamaları gerekmektedir. Ancak, yiyecek malzeme maliyetinin kontrolünün, diğer maliyet unsurları içerisinde önemli bir ağırlığa sahip olması ve en önemli kayıpların bu tür maliyet unsurlarında meydana gelmesinden dolayı bu analizde yalnızca malzeme maliyetindeki sapmaların analizine yer verilecektir.

Her bir yemeğin standart maliyeti hesaplanırken şunlar gözönüne alınmalıdır: (İnce,1993:92)

- Yemeğin yapımı için esas alınan standart reçete,
- Standart reçetede yer alan malzemelerin cari piyasa fiyatları,
- Satılan porsiyon sayısı.

Standart maliyetin hesaplanmasından sonra ilgili dönemde satılan yiyeceklerin fiili malzeme maliyetleri ile satılan yiyeceklerin standart maliyetleri karşılaştırılır. Bu karşılaştırma, işletme amaçlarına göre, toplam standart maliyetlerin toplam fiili maliyetlerle karşılaştırılması veya yiyecek grupları standart maliyetinin yiyecek grupları gerçek maliyeti ile karşılaştırılması şeklinde olabileceği gibi, her bir yemeği oluşturan malzeme karışımının standart maliyetinin yine fiili rakamlarla karşılaştırılması şeklinde olabilir. Analizin malzeme karışımı bazında ayrıntılı olarak yapılması halinde, meydana gelecek sapmalara göre farklı alternatiflerin değerlendirilebilmesi veya ürünü oluşturan hammadde karıştırma oranlarında değişiklikler yapılarak tedbirler alınması kolaylaşır.

Konuyu ufak bir örnekle rakamsal olarak ele alırsak (Burgazlıoğlu, 1993:327-330):

VERİLER:

Üretimde kullanılan hammaddeler : A, B, C.

Hammadde	Standart karışım	
	_____ oranı / b _____	_____ Standart fiyat / kg _____
A	3 kg / b	100 TL / kg
B	5 kg / b	50 TL / kg

C	<u>7 kg / b</u>	<u>5 TL / kg</u>
	15 kg / b	155 TL / kg

Dönem içinde 25 birim üretim gerçekleşmiştir. Fiili kullanım miktarları ve fiili maliyetler aşağıdadır.

<u>Hammadde</u>	<u>Fiili kullanım</u>	<u>Fiili Maliyet / kg</u>
A	72 kg	100 TL / kg
B	125 kg	45 TL / <u>kg</u>
C	<u>178 kg</u>	<u>6 TL / kg</u>
	375 kg	151 TL / kg

ÇÖZÜM :

Hammadde Fiyat Sapması :

Hammadde	Standart fiyat	Fiili fiyat	Fark	Fiili kullanım	Fiyat sapması
A	100 TL / kg	100 TL / kg	0 TL / kg	72 kg	0 TL
B	50 TL / kg	45 TL / kg	5 TL / kg	125 kg	625 TL.lehte
C	5 TL / kg	6 TL / kg	-1 TL / kg	178 kg	178 TL.alehte
Fiyat sapması					447 TL.lehte

Toplam hammadde fiyat sapması olumlu 447 TL. dir.

Hammadde miktar sapması :

Hammadde	Standart miktar / b	Fiili üretim	Standart miktar	Fiili kullanım	Fark	Standart maliyet	Miktar farkı
A	3 kg / b	25 b	75 kg	72 kg	3 kg. lehte	100 TL / kg	300 TL.lehte
B	5 kg / b	25 b	125 kg	125 kg	0 kg	50 TL / kg	-
C	7 kg / b	25 b	175 kg	178 kg	3 kg.alehte	5 TL / kg	15 TL.alehte
Toplam standart miktar			375 kg	375 kg	Toplam miktar farkı		285 TL.alehte

Toplam miktar sapması lehte 285 TL.dir.

Toplam sapma = Fiyat sapması = 447 TL lehte,

Miktar sapması = 285 TL lehte

732 TL lehtedir.

Toplam fark formül yardımıyla da hesaplanabilir.

Hammadde	Fiili maliyet /kg	Fiili kullanım	Fiili maliyet	Standart maliyet / kg	Standart karışım /b	Fili üretim standart miktar	Fiili üretim standart maliyet
A	100 TL / kg	72 kg	7.200 TL	100 TL / Kg	3 kg / b	75 kg	7.500 TL
B	45 TL / kg	125 kg	5.625 TL	50 TL / kg	5 kg / b	125 kg	6.250 TL
C	6 TL / kg	178 kg	1.068 TL	5 TL / kg	7 kg / b	175 kg	875 TL
Toplam fiili maliyet			13.893 TL	Toplam standart maliyet			14.625 TL

Toplam Hammadde Farkı	=	Toplam Fiili- Maliyet	-	Toplam Standart Maliyet
--------------------------	---	--------------------------	---	----------------------------

Toplam hammadde farkı = 13.893 – 14.625 = 732 TL. lehtedir.

Miktar sapması lehte 285 TL. nı karışım ve kullanım sapması olarak parçalamak istersek :

İlk önce ortalama standart maliyet hesaplanmalıdır.

Hammadde	Standart miktar / b	Standart fiyat / kg	Standart maliyet
A	3 kg / b	100 TL / kg	300 TL / b
B	5 kg / b	50 TL / kg	250 TL / b
C	7 Kg / b	5 TL/ kg	35 TL / b
Toplam	15 kg / b		585 TL / br

Ortalama 585 TL / b

Standart birim = ----- = 39 TL / kg. dir.

Maliyet 15 kg / b

Hammadde kullanım sapması :

Hammadde	Miktar farkı	Standart maliyet	Ortalama standart maliyet	Standart maliyet-ortalama standart maliyet farkı	Karışım farkı
A	3 kg . lehte	100 TL / kg	39 TL / kg	61 TL	183 TL.lehte*
B	0 kg	50 TL / kg	39 TL / kg	11 TL	0 TL
C	3 kg. alehte	5 TL/ kg	39 TL / kg	34 TL	102 TL. lehte**
					285 TL.lehte

(*) Pahalı maldan az kullanılmıştır.

(**) Ucuz maldan çok kullanılmıştır.

Hammadde kullanım sapması = 0 TL.

Hammadde karışım sapması = 285 TL.

Toplam hammadde miktar sapması = 285 TL. lehtedir.

4.2.2.2.2.8.3. Tahmini Maliyet İle Kontrol Sistemi:

Bu yöntemlerin dışında, tahmini maliyet kontrolü olarak adlandırabileceğimiz bir yöntem, yiyecek maliyetleri miktar ve tür yönünden geçmiş verilerden yararlanarak gelecek için gerçekleşecek maliyetleri herhangi bir bilimsel teknikten yararlanmadan tahmin edilmesi esasına dayanır. "Bunun için menü kopyası üzerinde çetele tutularak, her yemek türü için satış sayısı yazılır; daha sonra bu bilgiler Satış Analizi Formu'na veya defterine kaydedilir" (Çetiner,1995:63). Otelde satış üniteleri fazla ise her bir ünite için ayrı ayrı satış analizi formu hazırlanır ve daha sonra biraraya getirilerek toplamlar tek bir satış analizi formunda toplanır. Bu bilgiler ayrıca menü planlama çalışmasında da değerlendirilebilir.

4.2.2.3.İçecek Maliyet Kontrolü:

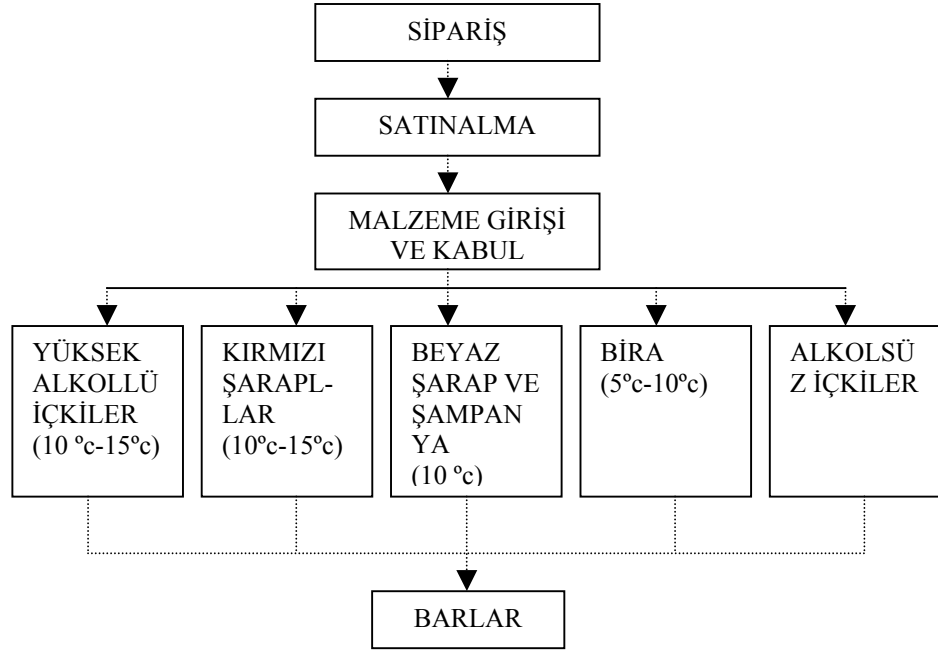
İçecek maliyet kontrolü yiyecek kontrolünde olduğu gibi aşağıdaki aşamaları içine alan bir kontrol sürecidir(şekil-4):

- Satınalma,
- Teslimalma ve depolama,
- Stoklama,
- İçki çıkarma ve üretim,
- Satış ve bar kontrolü.

Bu süreçte etkin bir içecek kontrolünde iki temel amaca ulaşmak hedeflenir (Benligiray,1994:68):

Bütün yiyecek ve içecekler, işletme tarafından belirlenen nitelik ve ölçü standartlarına uygun olarak üretilmelidir. İşletmeler bu standartları belirlerken müşterilerin tatmini esas olmalıdır.

- Yiyecek ve içecek üretim sürecinde gerçekleşebilecek aşırı giderler önlenebilmelidir.



Şekil-4: İçecek Maliyet Kontrolü Malzeme Akış Şeması (Kayn.:Aras,93:218)

4.2.2.2.3.1. Satınalma Kontrolü:

Satınalma açısından önemli olan bulundurulması gereken içkilere ilişkin olarak nitelik ve standartların oluşturulmasıdır (Benligiray,1994:68). Bir işletmede hangi tür ve kalitede içeceklerin daha çok talep edildiği; tesisin konumu, hitabettiği müşteri düzeyi ve uygulanmakta olan servis türüne bağlıdır (Aras,1993:217).

İşletmede daha önceden oluşturulan nitelik ve miktar standartlarına göre, mevcut stok seviyesinde bir azalma meydana geldiğinde yada bunun dışında farklı talepler söz konusu olduğunda ambar memurunca sipariş fişi doldurulur ve Satınalma Memuruna verilir. Bu işlemler aynı zamanda Maitre d'Hotel, Şef Barmen ve Satınalma Müdürü yada İşletme Müdürü'nün bilgisi dahilinde yerine getirilir.

4.2.2.2.3.2. Teslimat ve Depolama Kontrolü:

Bu aşamadan sonra sipariş edilen içkiler işletmeye geldiğinde niteliklerine göre gruplandırılıp sayılarak teslim alınır ve fatura ve sipariş fişiyle kontrol edildikten sonra Günlük İçki Teslimat Raporu'na kaydedilir. "İçki teslimat raporu doldurulduktan sonra, fatura ile birlikte muhasebe departmanına gönderildiğinde şu dört nokta kontrol edilmelidir "(İnce,1994:103):

- Uygun satınalma izninin varlığı,
- Önceki fiyatlarla yenilerinin karşılaştırılması,
- Aşırı stoklama ihtimali,
- Aritmetiksel doğruluk.

Bu sağlandıktan sonra herhangi bir eksikliğe rastlanırsa, örneğin eksik miktarda malzeme teslimi söz konusu ise, eksiklik giderildiğinde ödeme yapılır yada miktara göre fatura düzeltilir. Bozuk mallara rastlanırsa iade edilir.

Depolama kontrolü ise, daha çok depo koşulları ve depolama şekli ile ilgilidir. Depo veya mahzenler, içkilerin niteliklerinin bozulmaması için uygun koşullara sahip (Havalandırılmalı ve serin) olmalıdır. "Her tür içkinin kolay bozulmaması için hangi sıcaklıkta tutulacağı ve içkilerin raflara ne tür yerleştirileceği önceden bilinmelidir ve ona göre depolanmalıdır" (Çetiner,1995:66). Bu yerleştirmede daha çok FIFO (First in First out) yöntemiyle çıkışın yapıldığı düşünülmeli, gruplandırma ve diziliş buna göre sağlanmalıdır. Girişler, işletmede göz kartı kullanılıyor ise içecek stok kartları ile birlikte hemen göz kartlarına da işlenmelidir.

4.2.2.2.3.3. Stoklama Kontrolü:

İçecek stok kartları ilk önce şu ana içki gruplarına göre ayrılır (Aras,1993:225):

- Yüksek alkollü içkiler,
- Şaraplar,

- Biralalar,
- Meşrubatlar.

Daha sonra ise, her grup kendi içinde çeşitlerine göre alfabetik sıraya konabilir.

Ay sonlarında stoklar sayılarak, ambar stok kartlarında olması gereken miktarlar ile karşılaştırılır ve farklılıklar varsa nedenleri araştırılır. Küçük işletmelerde stok kontrolünde, daha çok şişe kontrolü yöntemine başvurulur. Bu yöntemde içecek satışının yapıldığı hizmet merkezlerinde (Bar,restoran gibi) günlük tüketilen içki miktarı ile buna eklenecek bir emniyet miktarı kadar içki bulundurulur. Günlük tüketim ise, her boş şişeye bir dolu şişe olarak düşünülebilir. "İçecek talep formunda boş içki şişelerinin bir listesine yer verilmelidir; çünkü, dağıtım işlemi daha önceden belirlenen, barda sürekli bulunması gereken içki stoğunun yenilenmesi gerekir"(Benligiray,1994:69).

Her çeşit içki için uygun stok miktarı, senenin en kalabalık gününde harcanan miktarın, % 55 ile % 70 fazlası olarak hesap edilmelidir (İnce,1994:104).

4.2.2.2.3.4. İçki Çıkarma ve Üretim Kontrolü:

Depodan yada mahzenden içki çıkışlarının kontrolü için bir standardizasyona gidilmesi gerekir. Bunun için, içki çıkışlarının yetkilendirilmiş bir kişinin yazılı onayı ile yapılması ve bir talep formu kullanılarak belli aralıklarla yapılacak sayımlarla denetlenmesi gerekmektedir. Genel olarak otel işletmelerinde içkilerin mahzenden çıkarılmaları için üç nüshalı İçki Talep Formları kullanılmaktadır. Bu fişlerin bir nüshası, muhasebe departmanına, bir nüshası içkiyi talep eden bölüme verilir; bir nüshası da depoda kalır.

Üretim kontrolü ise, karışım ve kokteyl türü içeceklerin hazırlanması süreci olarak ifade edilebilir. Bu tür karışım içeceklerin hazırlanmasında kullanılan standart reçeteler aynı zamanda üretim kontrolünün en önemli araçlarından biridir.

Standart kokteyl ve karışım içki reçetelerinde de benzer olarak aşağıdaki bilgilerin içerilmesi gerekmektedir:(Barutçugil, 1994:70):

- İçkinin adı,
- Porsiyon ölçüsü,
- Ölçü aracı ve servis şekli,
- İçkinin hazırlanmasında kullanılan malzemeler ve miktarları,
- Hazırlama yöntemi,
- Bir porsiyonun fiyatı.

Örnek (Barutçugil,a.g.e.:70): Standart Kokteyl Reçetesi Örneği

Rob roy

6 cl. Viski (İskoç) (2 ounce)

3 cl. Dry cinzano (1 ounce9)

1 damla angustra bitter

4.2.2.2.3.5. Satış ve Bar Kontrolü:

İçki satışları restoran, oda servisi ve barlarda gerçekleşirken, en yoğun içki satışlarının yapıldığı yerler ise barlardır. Bu nedenle bar kontrolünün önemi büyüktür. Günlük içecek kontrolü bar kapandıktan sonra, küçük otel işletmelerinde ise, bar açılmadan önce barmen tarafından sayılarak yapılır ve Günlük İçki Envanter Formu'na kaydedilir. Yapılan içki satışları ise Barmen tarafından üç nüshalı olarak düzenlenen Günlük Bar Satış Raporu'na eklenir. Bir nüshası muhasebeye, bir nüshası müşteri folyosuna işlenmesi için önbüroya gönderilir; diğer nüshası da barmende kalır. POS Sistemi'nin uygulandığı otel işletmelerinde ise kayıtlar bilgisayar ortamında ilgili hesaplara aktarılabildiğinden böyle bir zorunluluk yoktur. Ayrıca tüm barların günlük içki hareketlerini göstermek üzere içki giriş ve çıkışlarının fiyat ve miktar olarak izlendiği ve şef barmenler tarafından tutulan Bar İşletme Defteri kullanılır.

"Barlarda tüketilen miktar karşılığında beklenenden daha düşük gelir sağlanması, Şekil-8 ve 9'da yer alan tablolarda hesaplama biçimi gösterilen içecek maliyet oranını yükseltmekte, bu da işletme karlılığını olumsuz yönde etkilemektedir" (Aras,1993:231). Bu nedenle, kontrolde etkinliğin artırılabilmesi için belli bir dönem aralığında yada önceden haber verilmeksizin belli aralıklarla yapılacak kontrollerde bir takım yöntemlerin uygulanması zorunludur.

4.2.2.2.3.6. İçecek Maliyet Kontrol Sistemleri:

İçecek maliyet kontrol sistemlerine geçmeden önce, satılan içecek maliyetine nasıl ulaşıldığını bir tablo ile gösterelim (Çetiner,1995:68):

İçecek Maliyeti Tablosu (Her bar için ayrı ayrı)	
- Dönembaşı bar stoku	XX
- Dönem içi bara gönderilen	XX
- Satışlarda kullanılan yiyecek	XX
- İade içecek maliyeti	XX
- Dönemsonu içecek stoku	XX
- Zayiat	XX _____
Tüketilen içecek maliyeti	XX
- İkram içecekler maliyeti	XX
- Yiyecek üretiminde kullanılan içecek maliyeti	XX
- Satışlardan iade içecek	XX
- Bar sayım noksanı	XX
- Satılan içecek maliyeti	XX _____
	<u>XX</u> _____

Tablo-12; İçecek Maliyeti Tablosu (Kaynak:Çetiner,a.g.e.:68)

İşletmelerde yukarıda açıklanan aşamalarda uygulanan içecek kontrolünde etkinliğin artırılabilmesi için genel olarak uygulanan sistemler şunlardır:

- Yüzde ile kontrol sistemi,
- Satış fiyatı ile kontrol sistemi.

4.2.2.3.6.1.Yüzde İle Kontrol Yöntemi:

Bu sistemde, satılan içkilerin maliyetleri dönemsel olarak içki satışlarına oranlanır (Tablo-9). Oranlamada dönemler aylık yada günlük olarak alınabilmektedir. İşlemin günlük yapılması halinde boş şişeler günlük tüketimi vereceğinden bar sayımı yapmaya gerek olmamakla birlikte, aylık envanter (Bar sayımı) sonucu tüketilen içkilerin miktar

olarak tespiti, bize o ayın içecek maliyetine ulaşmamıza, daha sonra da satış hasılatına oranlanması sonucu içki maliyet yüzdesine ulaşmamıza olanak sağlayacaktır. İşletmenin daha önce, öngördüğü maliyet yüzdesi ile karşılaştırma yapılarak varsa sapmaların nedenleri araştırılabilecektir.

(1.000) (TL)		AyYıl					
Tarih	Gelen içkiler	Gelen yiyecekler	İçecek maliyeti		İçki satışları		Maliyetin satışlara oranı	
			Günlük	Başlangıçtan bugüne kadar	Günlük	Başlangıçtan bu güne kadar	Günlük	Başlangıçtan bu güne kadar
1	2.200	400	2.600	-	8.800	-	%32,5	-
2	3.100	600	3.700	6.300	12.000	20.000	%30,8	%31,5
....								
31								

Tablo-13; İçki Maliyeti ve Satışları Özeti Tablosu (Kaynak:Çetiner,a.g.e.:70)

4.2.2.3.6.2. Satış Fiyatı İle Kontrol Sistemi:

"Bu yaklaşımda, içki satışlarını ve içki maliyetlerini kontrol etmek üzere stoklarda bulunan her bir şişe içki için bir satış değeri öngörülmekte ve satış değeri de şişenin hacmine, içkinin standart porsiyon ölçüsüne ve porsiyon satış fiyatına bağlı bulunmaktadır"(Benligiray,1994:77). Bu satış değeri bir tahmini değer olup, içkilerin şişe ile yada bardakta mı, yoksa bir üretim sürecinden sonra (Karışımli içecekler, kokteyller gibi) mı satışa sunulmasına göre ayrı ayrı hesaplanır. Bu şekilde alkollü içecek satışları genellikle "Kadeh" yada "Tek" birimine çevrilmekte ve hesaplamalar buna göre yapılmaktadır.

"Her ay sonunda muhasebe departmanı, içecek faaliyetlerinin bir özetinin rapor şekline getirir; (Tablo-14) barlardaki mevcut stok dikkate alınır ve gerekli düzeltmeler yapılırsa da, şişelerde kalan satılmamış içkiler dikkate alınmadığından potansiyel satış ile gerçek

satış birbirine eşit değildir" (Çetiner,1995:69). Bu eşitsizliğin (Sapmanın) değeri % 2'yi aşması halinde daha detaylı analizlerin yapılması gerekir(Benligiray,1994:78).

.....Ay	Yıl
Dolu şişe satışları Porsiyon satışları, TOPLAM SATIŞLAR		Amerikan bar
Fark – fazla veya eksik Fark – fazla veya eksik POTANSİYEL SATIŞLAR		
Dolu şişe satışları Porsiyon satışları TOPLAM SATIŞLAR MALİYETİ		
Toplam satışlara göre maliyet yüzdesi Dolu şişe satışlarına göre maliyet yüzdesi Porsiyon satışlarına göre maliyet yüzdesi		
Dolu şişe satışları yüzdesi Porsiyon satışları yüzdesi		

Tablo-14; İçecek Faaliyeti Özeti (Kaynak:Çetiner,1995:71)

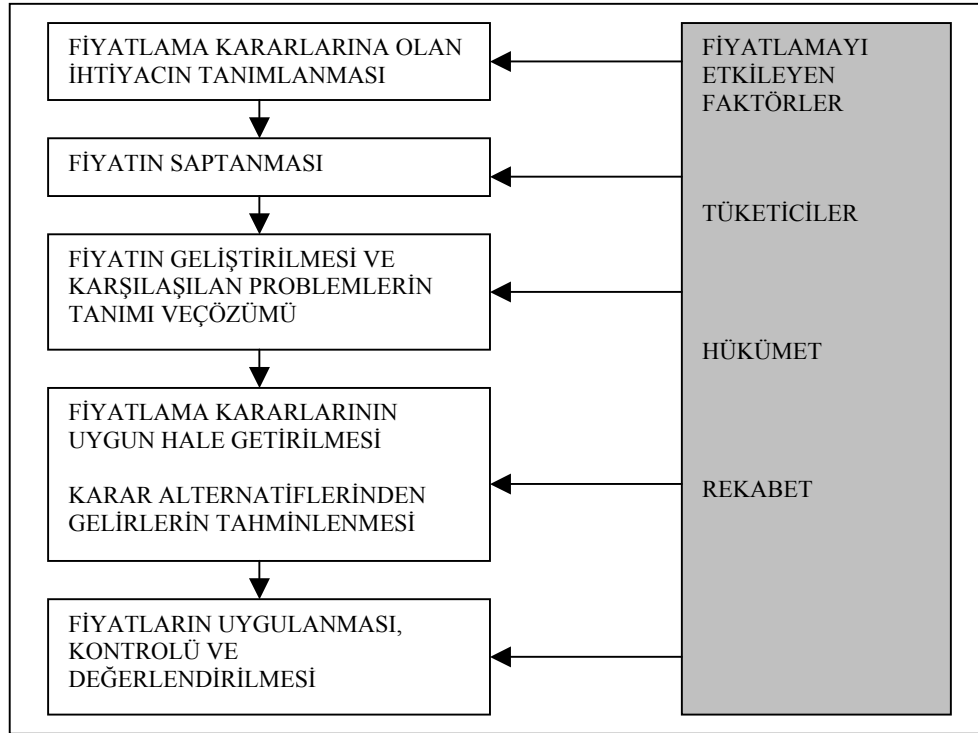
Bu sistemlerin dışında işletmelerde belirli teknikler yardımıyla içki maliyetinde standartlar belirlenebilir ve standart maliyet kontrol sistemi de uygulanabilir.

4.3. Otel İşletmelerinde Fiyatlama:

4.3.1. Fiyatlama süreci:

Otel işletmelerinde fiyatlama, sunulan hizmetlerin hangi değişkenlere bağlı olarak, hangi hizmetlerin hangi yöntemlerle fiyatlandırılması ile ilgili geleceğe yönelik bir karar alma sürecidir.

Genel anlamda fiyatlama kararları aşağıdaki aşamaları da tanımlanan bir karar verme sürecini ifade etmektedir (Türksoy,1998:113-114) .



Şekil-5; Fiyatlama Karar Süreci, (Kaynak: Türksoy,a.g.e.:114)

Şekilden de anlaşılacağı üzere, fiyatlama süreci bir çok değişkenin etkisi altında işletme amaçlarına en uygun fiyatın belirlenmesi çalışmasıdır. Bu değişkenlerin içerisinde tüketici olarak nitelendirdiğimiz turistlerin tercihlerinin (eğilimleri, kabul edebileceği fiyat düzeyi v.b.) önemi büyüktür. Bir turistin, özellikle tatil amacıyla seyahat eden turistin gerek mutlak fiyat düzeylerine, gerek fiyattaki değişmelere karşı büyük duyarlılık gösterdiği bilindiğine göre, turizm işletmelerinin fiyat belirleme konusunda dikkatli davranmaları gerekir ve böylelikle toplam nihai turizm ürününün fiyatının turizm talebini geliştirecek ve satışları arttıracak bir düzeyde oluşması sağlanabilir (Barutçugil, 1982:113).

Süreçteki; plânların, kararların, kontrollerin ve çıktıların yöneticiye ulaşması ise "yönetim bilgi sistemleri" ile sağlanmalıdır. Bu amaçla, bilgi teknolojisinin yaygın olarak kullanıldığı otel işletmelerinde yöneticiler, gereksinim duyduğu anda her an ulaşabileceği en doğru ve nihai bir bilgi kaynağını "Yönetim Destek Birimi"ni

oluşturabilir. Bu tür bir birimin varlığı ile, yönetici geçmiş verilerin istatistiki ve tarihsel olarak sıraya konulmuş şekli ile yada, amaca hizmet edecek şekilde raporlanmış bilgilerden hareket ederek gelecekle ilgili fiyat politikalarının ve stratejilerinin zamanında ve isabetli bir şekilde belirlenmesini sağlayabilir. Böylece, fiyatların belirlenmesi, kontrolü ve değerlendirilmesi için daha sağlıklı bir zemin hazırlanmış olur. Bu açıdan, otel işletmelerinde etkin bir fiyatlandırma politikası belirlenmesi ile ilgili olarak genel kabul görmüş iki yaklaşımdan sözedilebilir. Bunlar:

- Talep yönlü fiyatlandırma yaklaşımı,
- Maliyet yönlü fiyatlandırma yaklaşımı.

Talep yönlü fiyatlandırma yaklaşımı, fiyat belirlenirken diğer faktörlerin yanında talebin öncelikli olarak dikkate alınması, diğer bir ifadeyle piyasa koşulları içerisinde tüketicilerin gelir düzeyi ve tüketim alışkanlıklarının değerlendirilmesi gerektiği esasına dayanır. Bu yaklaşımda, farklı gelir düzeylerine ve tüketim alışkanlıklarına göre farklı fiyat uygulaması ve böylece talebin her zaman kuvvetli tutulması hedeflenir.

"Ayrıca, böyle bir yaklaşım piyasa koşullarını esas tutması nedeniyle işletmenin pazara intibakını kolaylaştırır" (Türksoy, 1998:119).

Maliyet yönlü fiyatlandırma yaklaşımına göre fiyatlamada, bir mal veya hizmetin birim maliyetlerini oluşturan tüm giderler toplamı üzerine bir kâr payı eklemek suretiyle satış fiyatı bulunur. Bu şekilde fiyat belirlerken maliyet verilerinden yararlanma kapsamına göre, uzun dönem ve kısa dönem fiyatlandırma politikaları ortaya çıkmaktadır.

Kısa dönem fiyatlamayla ilgili maliyet verilerin değerlendirilmesinde, işletmenin kapasite kullanımı gözönüne alınır. Kapasitenin düşmesi durumunda, birim maliyetlerin, sabit giderlerden alacağı payın artması, düşük verim gibi nedenlerle yükselmesi kaçınılmazdır. Bu durumda satış fiyatının gerçekleşen yeni duruma göre maliyetlerin ne kadar üzerinde olması gerektiği (kâr marjı) tesbit edilmeli ve tedbir alınmalıdır. Bu amaçla esnek (Flexible) Bütçelemeden yararlanılabilir.

İşletmenin fiyatlama politikasını da oluşturan uzun dönem fiyatlamada, maliyet bilgileri değerlendirilirken tüm maliyet girdileri dikkate alınır. Yani, birim maliyeti oluşturan direkt giderlerle birlikte, maliyete endirekt olarak yüklenebilecek diğer genel üretim giderleri de dikkate alınmak suretiyle bulunacak rakama kar marjı ilâve edilmesi sözkonusudur.

İster kısa, ister uzun dönem fiyatlama yöntemi ile olsun, maliyete dayalı fiyatlamada maliyetlerin üzerine bir kâr payı ekleyerek satış fiyatına ulaşılır.

4.3.2. Sunulan Hizmetlerin Fiyatlandırılması:

Otel işletmelerinde hizmetlerin niteliklerine göre fiyatlama çalışmalarını üç grupta incelemek mümkündür:

- Konaklama hizmetlerinin fiyatlaması,
- Yiyecek- içecek hizmetlerinin fiyatlaması,
- Diğer hizmetlerin fiyatlaması.

Otel işletmelerinin amaçlarından biri de, kaliteli hizmet sunarken sunulan hizmetin en uygun fiyat kompozisyonu içerisinde müşterinin beğenisine sunulmasıdır. Konaklama hizmeti için en uygun fiyat belirlense de konaklama hizmeti ile birlikte sunulan yiyecek ve içecek fiyatının yüksek olması fiyatlamada amaca hizmet etmekten uzak olabilir. Bu aşamada, yukarıdaki ayrıma göre hizmetlerin fiyatlandırılması konusu ele alınacaktır.

Diğer hizmetlerin fiyatlandırması, otel yönetiminin tamamen kendi satış tercihleri yönünde uygulanmakta olup, belirli bir fiyat politikasına bağlı değildir. Bu nedenle çalışmada, otel işletmelerinde oda fiyatının ve yiyecek-içecek hizmetlerinin fiyatının belirlenmesi üzerinde durulacaktır.

4.3.2.1. Konaklama Hizmetlerinin Fiyatlaması:

Genel olarak elde edilen gelirlerin % 46-55'inin konaklamalardan elde edilmesi ve yine en çok personelin bu bölümde istihdam edilmesi, oda fiyatının belirlenmesinde gösterilecek hassasiyeti daha da önemli kılmaktadır. "Oda fiyatları bir taraftan

maliyetleri karşılayacak, ve yatırılan sermaye üzerinden makul bir getiriye sağlayacak kadar yüksek olmalı, diğer taraftan otel işletmesinin yöneldiği pazarın müşterisini çekecek ve tutabilecek düzeyde mantıklı olmalıdır"(Olalı-Korzay,1993:138).

Bir konaklama işletmesinde sağlıklı oda/fiyat yapısının kurulması gereklidir. Çünkü, konaklama işletmelerinin oda fiyatları, maliyetleri, pazarları, yatırımları getiri oranlarını, talebi, konaklama süresini, rekabeti ve yönetim kalitesini yansıtır(Tetik,1993:82)(Olalı-Korzay,1993:155). Dolayısıyla, işletmeler rekabetçi bir ortamda ve bir çok değişkenin etkisi altında işletme amaçlarına uygun oda fiyatının tespiti için bir takım bilimsel yöntemleri uygulamak zorundadırlar.

Konaklama işletmelerinde oda satış fiyatını belirlemede kullanılan bazı yöntemler şunlardır:

- Yatırım maliyetine göre oda fiyatının hesaplanması,
- Gelir / gider tahmini ile fiyatlama yöntemi,
- Odaların niteliklerine göre oda fiyatının belirlenmesi,
- Hubbart yöntemi ile fiyatlama.

4.3.2.1.1. Yatırım Maliyetine Göre Oda Fiyatının Hesaplanması:

Oda fiyatının belirleneceği tarihte, oda başına düşen toplam yatırım maliyetinin (arazi, arazinin düzenlenmesi, bina ve donanımlara yapılan toplam yatırımların otelin oda sayısına bölümü) 1 / 1000'i oda fiyatı olarak alınır. Burada önemli olan konu, geçmişte yapılan bir yatırımın bu gün itibariyle ifade ettiği değerdir. Örneğin,

$$\text{Oda fiyatı} = \frac{13.000.000.000}{1.000} = 13.000.000.- \text{ TL olur.}$$

1990 yılında yapılmış bir yatırımın bu gün için oda başına yatırım maliyeti 13.000.000.000.-TL ise;

Yatırım maliyetine göre oda fiyatının belirlenmesi yönteminde bir başka yaklaşım da yatırımı geri alma yöntemidir.

Bu yöntemde, belirli bir dönemde oda başına yatırım maliyetini geri alacak oda satış fiyatının belirlenmesine çalışılır. Yöntem matematiksel olarak(Tetik,82:1993);

$$F = \frac{C (1 x K)}{Q x O x 1000}$$

Şeklinde ifade edilebilir(Ulusal Turizm Kongresi,1993:83). Formülde kullanılan notasyonların anlamları:

F : Günlük oda satış fiyatı,

C : Oda başına toplam yatırım maliyeti,

K : Yatırımı geri alma döneminde oluşabilecek fiyat farkı yüzdesi (ülkemiz için bu oran % 40 olarak düşünülmektedir).

Q : İşletmedeki oda sayısı,

O : İşletmede geri alma dönemi içinde istenen doluluk oranıdır.

"Yatırımı geri alma yöntemi kullanılarak hesaplanacak oda fiyatını temel (Base) fiyat şeklinde kabul etmek gerekir. Çünkü, konaklama işletmelerinin katlanacağı oda, yiyecek v.s. giderleri ve yapılan mefruşat, techizat vesaire yatırım harcamalarını dikkate almamaktadır"(Tetik,82-83:1993).

4.3.2.1.2. Gelir / Gider Tahmini İle Fiyatlama Yöntemi:

İşletmenin giderlerinin ve gelirlerinin tahmin edilerek oda satış fiyatının bulunması yöntemidir. Bu yöntemin başarılı sonuç verebilmesi için gelir ve giderlerin doğru olarak tahmin edilebilmesi önemlidir. Bu yöntemde göre, hesaplanacak oda fiyatı;

- Oda maliyet fiyatı,
- Oda satış fiyatı olarak iki şekilde ifade edilebilir.

Gelir ve giderlerin tahmininden sonra, oda satış fiyatı belirlenecek ise, giderlere belirli bir kazanç oranı eklenir. Oda maliyet fiyatı hesaplanmak istendiğinde kazanç oranı eklenmez. Daha sonra, yiyecek-içecek gelirleri olarak tahmin edilen tutarın işletme

özelliklerine bağlı olarak % 40-50'si hesaplanarak giderlere ilave edilir. Bu yöntemle göre oda fiyatı şu şekilde formüle edilebilir:

$$F = \frac{C + (P \times 0,40) - P}{365 \times Q \times O}$$

Formülde kullanılan notasyonların anlamları:

F : Oda fiyatı,

C : Tahmin edilen yıllık işletme gideri,

P : Tahmini yiyecek-içecek geliri,

Q : işletmedeki oda sayısı,

O : Tahmin edilen yıllık doluluk oranı.

Bu açıklamalarımızı sayısal bir örneğe uygulayalım(Çetiner,1995:126-127):

60 odalı ve 100 yataklı, 100 kişilik restoranı ve 100 kişilik bar-çay, kahve salonu olan bir oteli örnek alalım. Bu otelin bir odasının inşaat maliyeti 15.000.000.-TL'dir. Buna göre işletmenin tüm inşaat maliyeti 900.000.000.- TL'dir. Bunun 600.000.000.-TL'si kurucular tarafından öz kaynaklarla, 300.000.000.-TL'si % 40 faiz ile turizm kredisi olarak yabancı kaynaklardan sağlanmıştır. Öz sermaye üzerinden % 50 karlılık beklenmektedir. Bu otel işletmesinde ortalama doluluk oranının % 80, restoran ve barlardan müşterilerin % 50'sinin yararlanacağı ve ortalama kuver fiyatının 20.000.-TL, kişi başına içki tutarının 5.000.-TL olduğu bilinmektedir.

Bu bilgilere göre ortalama oda fiyatını bulalım.

A- Giderler

- Faiz yükü (300.000.000 x 0,40)	120.000.000.-
- Amortismanlar	66.000.000.-
- Yönetim ve reklam giderleri	31.000.000.-
- Bakım ve onarım giderleri	19.000.000.-
- Çamaşır yıkama-temizlik giderleri	10.000.000.-
- Isı, ışık, enerji giderleri	40.000.000.-

- Personel giderleri	180.000.000.-
- Belediye resim ve harçlar	10.000.000.-
- Öz sermaye üzerinden kar (600 M x 0,50)	<u>300.000.000.-</u>
TOPLAM	776.000.000.-

B- Restoran Gelirleri

- 20.000 x 80 kuver (40 öğle + 40 akşam) x 365 gün	584.000.000.-
- Bar gelirleri (5000 x 40 x 365 gün)	73.000.000.-
- Kahvaltı gelirleri (4000 x 40 x 365)	<u>58.400.000.-</u>
TOPLAM	715.400.000.-

Yiyecek ve içecek maliyetini ortalama % 40 kabul edelim.

$$F = \frac{776.000.000 + (715.400.000 \times 0,40) - 715.400.000}{365 \times 60 \times 0,80}$$

$$F = 19.792.- \text{ TL oda satış fiyatıdır.}$$

Ayrıca, farklı özellik gösteren odalar için farklı kar oranları belirlenebilir. Bunun için giderlere belirli bir kar (kazanç) oranı eklemeyen oda maliyet fiyatı hesaplanır. Bunun üzerine arzu edilen kar oranları ilave edilerek farklı nitelikteki odalar için farklı fiyatlar belirlenebilir. Bu amaçla daha gerçekçi bir fiyata ulaşabilmek için bu yöntemden farklı olarak "Ağırlıklı Maliyet Yöntemi" geliştirilmiştir.

4.3.2.1.3. Odaların Niteliklerine Göre Oda Fiyatının Belirlenmesi (Ağırlıklı Maliyet Yöntemi):

Konaklama işletmelerinde odalar genellikle farklı niteliklere sahiptir. Bazen de nitelikleri aynı olmakla birlikte konum yerlerine ve manzarasına göre de ayırım yapılabilmekte ve buna göre fiyatlandırılmaktadır.

Bu yöntem de, odaların niteliklerine göre sınıflandırılarak fiyatlandırılması esasına dayanır. "Oda maliyet fiyatları odaların niteliklerine göre değişecekse de, otelcilik endüstrisinde maliyetler gerçekte doluş oranı adı verilen çok önemli bir elemanın fonksiyonudur ve oda maliyeti; odaların nitelikleri ile doğru orantılı, doluş oranı ile ters orantılıdır"(Oral,1999:89).

Odaların maliyet fiyatına etki eden yukarıdaki iki faktörle maliyet fiyatı arasındaki ilişki formülle ifade edilirse:

$$M = f(K \times 1/D) \text{ olur.}$$

K : Oda kalitesi,

D : Doluş oranı,

M : Maliyeti ifade etmektedir.

Otel işletmelerinde odalar kamu idareleri tarafından iki ana sınıfa ayrılır(Olalı-Korzay,1993:146):

- Bir kişilik tek yataklı oda,
- İki kişilik oda
 - a) İki kişilik büyük yataklı oda,
 - b) İki yataklı oda.

İki kategoriye ayrılan odalar, vasıflarına göre yeniden dörtlü bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir.

- Lavabolu oda,
- Duşlu oda,
- Özel tuvaetli oda,
- Komple banyolu oda.

Bu şekilde bir sınıflandırmadan sonra, odalar kategorilerine göre puanlandırılırlar. "Halen lavabolu tek yatak için 55, duşlu çift yatak için 85, banyolu tek yatak için 75, banyolu çift yataklı odalar için 120 kalite puanının verilmesi uygun mütalaa edilmektedir"(Olalı-Korzay,1993:147). Puanlama, otelin işletmesinin kendi özelliklerine göre de farklılık gösterebilir: Otelin Konumu, odaların konumu ve manzarası gibi temel faktörler bunda önemli rol oynarlar.

Daha sonra her bir kategorideki odalar için doluş oranına göre satış fiyatı hesaplanır. Bunun için Şu formülden yararlanılır:

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{\frac{\text{Tahmini Oda Gelirleri}}{\text{Toplam Kalite Puanı}} \times \text{Odanın Kalite Puanı}}{365 \times \text{Tahmini Oda Doluluk Oranı}}$$

Örnek: Akdeniz bölgesinde bulunan ve ocak-şubat-mart ile kasım-aralık aylarında kapalı olan, Turquoise World Oteli 60 tek yataklı ve 100 çift yataklı toplam 160 odalı dört yıldızlı bir oteldir. Otelin yıllık doluluk oranı ortalaması % 60 olarak tahmin edilmektedir ve yıllık: 397.920.000.000.-TL gelir beklenmektedir. (Otelin Açık olduğu aylardaki doluluk oranı ortalaması: % 85'dir). Yönetimin otel için öngördüğü oda puanları tek yataklı odalar için 80, çift yataklı odalar için ise, 120 puandır.

Not: Örneğimizde, odaların konum yeri, manzarası ve süit odalar için bir puanlama dikkate alınmamış, doluluk oranının tek ve çift kişilik odalar için aynı olduğu varsayılmıştır.

Çözüm:

İlk önce odaların kalite puanlarının toplam oda sayısıyla çarpımı sonucu, toplam puanların bulunması gerekmektedir(Tablo-15).

Oda kategorileri	Puanlar	Oda sayısı	Toplam puanlar
Tek yataklı odalar	80	60	4800
Çift yataklı odalar	120	100	12000
TOPLAM		160	16800

Tablo-15; Oda Puanlama Tablosu

Tek yataklı odalar için oda satış fiyatının bulunması;

Oda Satış Fiyatı = 8.000.000.- TL. olacaktır.

Çift yataklı Odalar için oda satış fiyatının bulunması;

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{\frac{367.920.000.000}{16800} \times 80}{16800}$$

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{16800}{365 \times 0,60}$$

Oda Satış Fiyatı = 12.000.000.-TL. olacaktır.

Ayrıca, otelin gerçek performansı dikkate alınarak yapılacak bir fiyatlamada, dönemin bir yıl yerine, otelin açık olduğu süreyi dikkate alarak hesaplanması da mümkündür. Bu hesaplama göre formülümüzü aşağıdaki şekilde düzenleyebiliriz:

Tek yataklı odalar için oda satış fiyatı;

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{\frac{367.920.000.000}{16800} \times 80}{[365-(31+28+31+30+31)] \times 0,80}$$

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{\frac{367.920.000.000}{16800} \times 80}{214 \times 0,85}$$

Oda Satış Fiyatı = 9.631.666.-TL. olacaktır.

Çift yataklı odalar için oda satış fiyatı;

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{\frac{367.920.000.000}{16800} \times 120}{[365-(31+28+31+30+31)] \times 0,85}$$

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{\frac{367.920.000.000}{16800} \times 120}{214 \times 0,85}$$

Oda Satış Fiyatı = 14.447.500.-TL. olacaktır.

u yöntemde oda fiyatının belirlenmesinde tahmin edilen yıllık oda gelirleri yerine, tahmin edilen yıllık oda giderleri alınarak aynı formül yardımıyla kalite ve doluş oranına göre oda maliyet fiyatı yada oda satış fiyatı hesaplanabilir. Burada dikkat edilecek husus, oda kalite puanlarının maliyet bazında mı, yoksa satış fiyatı bazında mı değerlendirileceğidir. İşletmeler bu ayrıma göre belirleyecekleri oda kalite puanlarına göre, oda maliyet fiyatını yada oda satış fiyatını belirleyebilirler.

4.3.2.1.4. Hubbart Yöntemi İle Fiyatlama:

İşletme yönetimi bu yönteme göre oda satış fiyatını belirlerken maliyetleri, arzu edilen karlılığı ve tahmini oda satışlarını dikkate alarak en uygun fiyatı belirlemeye çalışır.

Bu yöntem yardımıyla oda fiyatlaması daha kolay bir şekilde yapılabilmektedir. Yöntemin gerçekçi sonuç verebilmesinde yukarıda belirtilen tahminlerin isabetli yapılmasının büyük rolü vardır.

Bu yönteme göre fiyatlamada aşağıdaki formülden yararlanılır.

$$F = \frac{C + I}{R}$$

Formülde:

F : Ortalama oda satış fiyatı,

C : Tahmin edilen yıllık işletme gideri,

I : Yatırımın özkaynaklarla karşılanan kısmı için arzu edilen kâr oranı,

R : Tahminlenen oda satış sayısı.

"Oda satışlarından maliyetlerin ve yatırımın halihazır, adil değeri üzerinden makul bir gelir getirisi sağlamak için gerekli olan miktarı belirlemek üzere "Oda Fiyatını Hesaplama" yöntemine örnek"(Olalı-Korzay,1993:152-154): (Dolar olarak)

		I. AŞAMA
TAHMİNLENEN FAALİYET GİDERLERİ:		335.794.-
Odalar Bölümü Giderleri	144.723.-	
Telefon Bölümü - Net Zarar	9.490.-	
Genel Yönetim Giderleri	69.160.-	
Personel Giderleri	38.685.-	
Reklâm ve Satış Geliştirme Giderleri	14.625.-	
Enerji Giderleri	26.757.-	
Bakım - Onarım Giderleri	<u>32.804.-</u>	
VERGİ, SİGORTA V.S.		27.846.-
Gayrimenkul ve Emlâk Vergileri	19.624.-	
İmtiyaz Hakkı Bedelleri	3.300.-	
Bina ve Muhtevasına Sigorta	<u>4.922.-</u>	
AMORTİSMAN (halihazır adil değer üzerinden Standart oranlar)		85.400.-
	<u>Değeri</u>	<u>Oranı</u>
Bina	% 49.240.-
Mobilya, Tesisat ve Techizat	% 36.160.-
YATIRIMIN HALİHAZIR, ADİL DEĞERİNDEN MAKUL GELİR GETİRİSİ		115.000.-
	<u>Değeri</u>	<u>Oranı</u>
Arsa	% -
Bina	% -

Mobilya, Tesisat ve Tech.	%	-	_____
	TOPLAM :		564.040.-
(Eksi) - ODA DIŞI KAYNAKLARDAN			
SAĞLANAN GELİRLER			(-)67.647.-
Kiralık Dükkan Geliri		15.259.-	
Yiyecek- İçecek Bölümlerinden Gelir		44.864.-	
Diğer İşletilen Bölümlerden Gelen Gelir		<u>7.524.-</u>	
MALİYETLERİ VE YATIRIMIN HALİHAZIR ADİL			
DEĞERİ ÜZERİNDEN MAKUL BİR GELİR GETİRİ-			
Sİ KARŞILAMAK İÇİN ODA SATIŞLARINDAN EL-			
DE EDİLMESİ GEREKEN TUTAR			
			<u>496.393.-</u>
II. AŞAMA			
DOLU ODA BAŞINA GEREKEN ORTALAMA GÜNLÜK			
FİYATI BELİRLEMEK ÜZERE HESAPLAMALAR ŞÖYLEDİR:			
(1) Maliyetleri ve yatırımın halihazır adil değe-			
rinden makul bir gelir getirisi sağlamak üzere oda			
satışlarından elde edilmesi gereken tutar (I. AŞamadan)			
			<u>496.393.-</u>
(2) Satılabilir oda sayısı			
			100.-
(3) Yıllık satılabilir oda sayısı (100 x 365)			
	% 100		36.500.-
(4) (Eksi) Ortalama boş geceleme sayısı			
	% 25		<u>9.125.-</u>
(5) Tahminlenen ortalama doluluk oranı			
	% 75		<u>27.375.-</u>
(6) Maliyetleri ve halihazır adil değer üye-			
rinden makul bir getiriyi karşılamak için			
gereken, dolu oda başına ortalama günlük fiyat.....			
			<u>18.13.-</u>

Bu fiyat, oda başına belirlenen ortalama fiyattır. Bulunan bu ortalama satış fiyatı yardımıyla tek ve çift yataklı odaların, hatta bir odanın tek yada iki kişi tarafından tutulması durumunda fiyatlarının ne olacağı da hesaplanmak istendiğinde Şu formülden yararlanabiliriz:

$$(Ns)Sr + (Nd)Dr = Ro \cdot (X)$$

Formülde:

Ns : Belirli bir dönemde satılan tek kişilik oda sayısı,

Nd : Belirli bir dönemde satılan çift kişilik oda sayısı,
Sr : Tek kişilik odanın ortalama satış fiyatı,
Dr : Çift kişilik odanın ortalama satış fiyatı,
Ro : Belirli dönemde satılan toplam oda sayısı,
X : ortalama oda satış fiyatı.

Yukarıdaki örneğimizde ortalama oda satış fiyatı (X) : 18,13.-\$ idi. Örneğimizi biraz daha geliştirirsek; tek ve çift kişilik oda fiyatlarını şu şekilde hesaplayabiliriz:
Otelin yönetimi iki yataklı oda fiyatının tek yataklı oda fiyatından % 50 fazla olmasını (Dr = 1.5 Sr) ve bir yıllık % 75 doluluk oranıyla satılabilir oda sayısını 27.375 adet olarak öngörmüştür.

Otelin satılabilir oda sayısı (günlük)100 idi.

Otele belirli bir dönemde (bir ay) gelen müşteri sayısı 1050, her bir müşterinin ortalama dört gün kaldığını ve satılan oda sayısının da 2220 adet olduğunu kabul edelim.
(Bunların 1980'i çift yataklı, 240'ı tek yataklı oda satışı olarak gerçekleşmiştir.).

Bir aylık dönemde geceleme sayısı = 1050 kişi x 4 gün = 4200.-

Oda başına müşteri sayısı = Geceleme sayısı / bir ayda satılan oda sayısı
= 4200 / 2220
= 1.89'dur.

Tek kişilik günlük oda satışı = 240 / 30 = 8 adet;

Çift kişilik günlük oda satışı = 1980 / 30 = 66 adet.

240Sr + 1980Dr = 2220 . 18.13.-\$

240Sr + 1980(1.5Sr) = 40.248,6.- \$

240Sr + 2970Sr = 40.248,6.- \$

3210Sr = 40.248,6.- \$

Tek kişilik oda fiyatı (Sr) = 12.54.- \$

Çift kişilik oda fiyatı (Dr) = 12.54 x 1.5 = 18.81.- \$ olmaktadır.

Burada satışa hazır oda sayısı günlük 100 adet olduğundan doluluk oranı % 74 olarak gerçekleşmiştir.

4.3.2.2. Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinin Fiyatlaması:

Yemek fiyatlarının belirlenmesinde, bir üretim birimi olarak ele alabileceğimiz mutfağa gönderilen yiyecek malzemeleri ile ilgili üretim sürecinde maruz kalınan maliyetlerin hesaplanarak belirlenen bir yöntemle göre fiyatlandırılması sözkonusudur. Genellikle yiyecek malzemeleri menü kalemleri şekline getirilerek satışa sunulur. Dolayısıyla menü planlaması içerisinde değerlendirilen yemeklerin makul bir fiyattan satılması oldukça önemlidir. Menü, bir yandan arzu edilen bir getiriye sağlarken, diğer yandan müşteriyi de memnun edecek nitelik ve fiyatta olmalıdır.

İçeceklerin fiyatlandırılmasında bir üretim süreci sözkonusu olmayıp, alınan içecek malzemelerinin ya aynen, yada birimlere çevrilerek (kadeh, tek, duble v.s.) satışa sunulması sözkonusudur. Ayrıca, karışımli içeceklerin içerdiği karışıma göre maliyetleri tespit edilir. Bu ise, gerek yiyecek gerekse içecek için önceden belirlenmiş olan standart reçeteler (Ek-22) yardımıyla yapılır. Standart reçetelerde, bir porsiyon yemeğin hazırlanabilmesi için kullanılması gereken malzeme miktarı ile değerleri yer alır.

Yiyecekler için olduğu gibi içecekler için de geçerli olan uygulamaya göre, maliyetler porsiyon maliyeti olarak saptanabilmektedir. "Porsiyon maliyeti denince, yiyecek veya içeceğin yapımı ve servisine katkıda bulunan personel, yiyecek (veya içecek) malzemesi ve diğer giderlerin ayrı ayrı birim porsiyon başına indirgenen değerleri anlaşılmalıdır"(Aras,1993:211). Sonraki aşamada ise, işletmece belirlenen bir yöntemle göre her porsiyon için bir satış fiyatı belirlenir.

Yiyecek ve içecek hizmetlerinin fiyatlamasında genellikle şu iki yöntem yaygın olarak kullanılmaktadır:

- Temel Maliyet Yöntemi,
- Porsiyon Maliyeti Yöntemi.

4.3.2.2.1. Temel Maliyet Yöntemi:

"Bu fiyatlama yönteminde ham yiyecek maliyetine işçilik gideri ilave edilerek temel maliyeti hesaplanır ve brüt kar yüzdesine göre satış fiyatı bulunur"(Oral,1999:103). Standart reçeteler ile belirlenen bir yemeğin porsiyon maliyeti onun ham malzeme maliyetidir. Yöntemde, ham maliyeti belirlenen yemeğin üretim sürecinde payına düşen direkt işçilik gideri ilave edildikten sonra, elde edilen temel maliyet brüt kar yüzdesi ile oranlanarak brüt kar bulunur. Ancak satış fiyatını bulurken temel maliyet rakamına brüt karın ilavesinden önce, brüt kardan direkt işçilik düşülür. Çıkan rakam temel maliyete ilave edildikten sonra satış fiyatına ulaşılmış olur.

Örnek(Oral,a.g.e.:103): Servise sunulan X yemeğinin ham malzeme maliyeti 240.000.-TL.dır. bu yemeğin hazırlanmasında 2 aşçı çalışmaktadır. Birinci aşçı saat ücreti 320.000.-TL'den bir porsiyonun hazırlanmasında 15 dk., ikinci aşçı saat ücreti 240.000.-TL'den 10 dakika çalışmaktadır. İşletme % 70 brüt kar yüzdesi ile çalışmaktadır.

Yemeğin menü fiyatı :

$$\begin{aligned} \text{Direkt işçilik} &: 1.\text{Aşçı} : 320.000 / 4 = 80.000 \\ &: 2.\text{Aşçı} : 240.000 / 6 = \underline{40.000} \\ &120.000 \text{ TL} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Temel Maliyet} &= \text{Yiyecek malzeme maliyeti} + \text{toplam direkt işçilik} \\ &= 240.000 + 120.000 \\ &= 360.000.-\text{TL} \end{aligned}$$

$$\text{Satış Fiyatı} = \text{Temel Maliyet} + (\text{Brüt Kar} - \text{Toplam Direkt İşçilik})$$

$$\begin{aligned} \text{Brüt Kar} &= \text{Temel Maliyet} \times 70 / 30 \\ &= 360.000 \times 70 / 30 \\ &= 840.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Satış fiyatı} &= 360.000 + (840.000 - 120.000) \\ &= 360.000 + 720.000 \\ &= 1.080.000 \text{ TL bulunur.} \end{aligned}$$

4.3.2.2.2. Porsiyon Maliyet Yöntemi:

"Bu yöntemde, önce malzeme maliyeti bulunur. Daha sonra bu malzeme maliyetinin % 90'ı kadar işçilik, genel gider ve kar payı ile % 40'ı kadar risk payı eklenerek bulunacak rakam porsiyon sayısına bölünür. Porsiyon maliyetinin bulunmasını şöylece ifade edebiliriz"(Türksoy,1998:130):

$$PBM = \frac{MM + (MM \times 0,90) + MM \times 0,40}{PS}$$

Formülde;

PBM : Porsiyon Başına Maliyet,

MM : Yiyecek-İçecek Malzeme Maliyeti,

PS : Porsiyon sayısını ifade etmektedir.

$$PBM = \frac{240000 + (240.000 \times 0,90) + 240000 \times 0,40}{1}$$

$$PBM = \frac{552.000}{1}$$

PBM = 552.000.-TL olarak bulunur.

Bulunan porsiyon başı maliyet rakamına daha sonra belirli bir kar marjı eklenerek satış fiyatı elde edilir.

4.4. Maliyet- Hacim- Kar Analizleri

"Maliyetlerin işletme kararlarıyla olan ilişkisini ortaya koymak için kullanılan en yaygın yöntem; maliyet-hacim-kar analizleridir"(Türksoy, 1998:73). Burada, sabit ve değişken maliyetler ile satış fiyatı bilgilerinden yararlanarak maliyetler ile hacim arasındaki

duyarlılıkların başabaş noktası ve duyarlılık analizleri ile incelenmesi sözkonusudur. Bu çalışma sonucunda, işletmenin hangi satış hacminde ve hangi satış fiyatında ne kadar gelir elde edeceği incelenir. İşletme yönetimi, elde edilen bilgiler ile hangi satış düzeyinden sonra kara geçeceğini de bu yolla saptayabilir.

4.4.1. Maliyetler :

Başabaş analizinde, üretim hacmine göre sınıflandırılması yapılan maliyetler (sabit maliyetler ile değişken maliyetler) ile ilgili bilgilerden yararlanılacaktır.

Sabit giderler, üretim hacmindeki artış ve azalışa bağlı olarak toplamda değişmeyen, sabit kalan giderlerdir.

"Örneğin, otel binası, sabit ve dayanıklı kullanım maddelerinin yıllık amortismanları, kiralar, sigorta giderleri, genel yönetim ve muhasebe giderleri, bazı durumlarda enerji giderleri, işletmenin üretim hacmi ne olursa olsun genellikle değişmeyen (sabit) giderlerdir"(Olalı-Korzay; 1993:155).

"Sabit maliyetler de kendi aralarında, iki ayrı grupta değerlendirilebilir"(Türksoy, 1998:27):

- Yapısal maliyetler: fiziksel yapıya sahip olunması için katlanılan maliyetlerdir: yatırım ve inşaat maliyetleri, kira ve amortisman gibi.
- Programlanmış sabit maliyetler: satışların mevcut durumunu korumak için önceden üst yönetim tarafından planlanan, bütçelenen maliyetlerdir: reklam harcamaları gibi.

Değişken giderler, üretim hacmindeki artış ve azalışa bağlı olarak değişkenlik gösteren giderlerdir.

Örneğin, yiyecek-içecek malzeme maliyetleri, direkt işçilik maliyetleri bu tür maliyetlerdendir. "Ancak, bu maliyetler faaliyet hacmine bağlı olarak değişirken, hacimdeki değişim katsayısı kadar değişmeyebilirler: faaliyet hacmi arttıkça azalan bir oranda artan değişken maliyetlere progresif değişken maliyetler, faaliyet hacmi arttıkça

artan bir oranda artan değişken maliyetlere de regresif değişken maliyet adı verilmektedir"(Türksoy, 27:1998)

4.4.2. Otel İşletmelerinde Başabaş Noktası – Kara geçiş Analizi :

"Otel işletmelerinde veya diğer konaklama işletmelerinde fiyat, maliyet ve kar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde bazı temel varsayımlara dayanılır"(Olalı- Korzay, 1993:155-156):

- a) Oda satış fiyatlarının iş hacminin değişmesi durumunda sabit kalacağı kabul edilir. Diğer bir deyişle, oda satış fiyatı, maliyet, satış ve kar arasındaki ilişkilerin incelendiği dönemde değişmez olduğu kabul edilmektedir.
- b) Toplam giderler kendi aralarında makul ve sağlıklı bir oran içinde değişmeyen ve değişen giderler şeklinde iki elemandan oluşmaktadır.
- c) Toplam değişmeyen giderler ilişkilerin incelendiği dönem içinde bir değişme göstermeyecektir.
- d) Değişen giderler odaların satış miktarıyla doğrudan ilişkili olarak aynı oranda değişecektir.
- e) Otel odalarının kaliteleri ve fiyatları arasında fark varsa, bu farkın incelenen dönem için aynı oranda kalacağı varsayılmaktadır.
- f) Oda ünitesi başına değişen giderler ile oda ünitesi fiyatı arasındaki oran sabit kalacaktır.

"Aşağıda verilen verilere göre bir otel işletmesinin başabaş noktasının grafik yöntemi ile bulunması gösterilmiştir" (Olalı-Korzay, 1993:156-158)

Giderler Tablosu:

1. Sabit Giderler (1000 TL olarak):

- finansal yükümlülükler	84.000.-
- Amortismanlar	244.000.-
- Büro- yönetim- reklam	20.000.-
- Bakım – Tamirat	60.000.-

- Sabit vergiler	20.000.-
- Personel	40.000.-
- Sosyal sigorta ve diğer sosyal giderler	20.000.-
- Personele tanınan aynı haklar	<u>25.000.-</u>
Sabit giderler toplamı	
	513.000.-

2. Değişken Giderler:

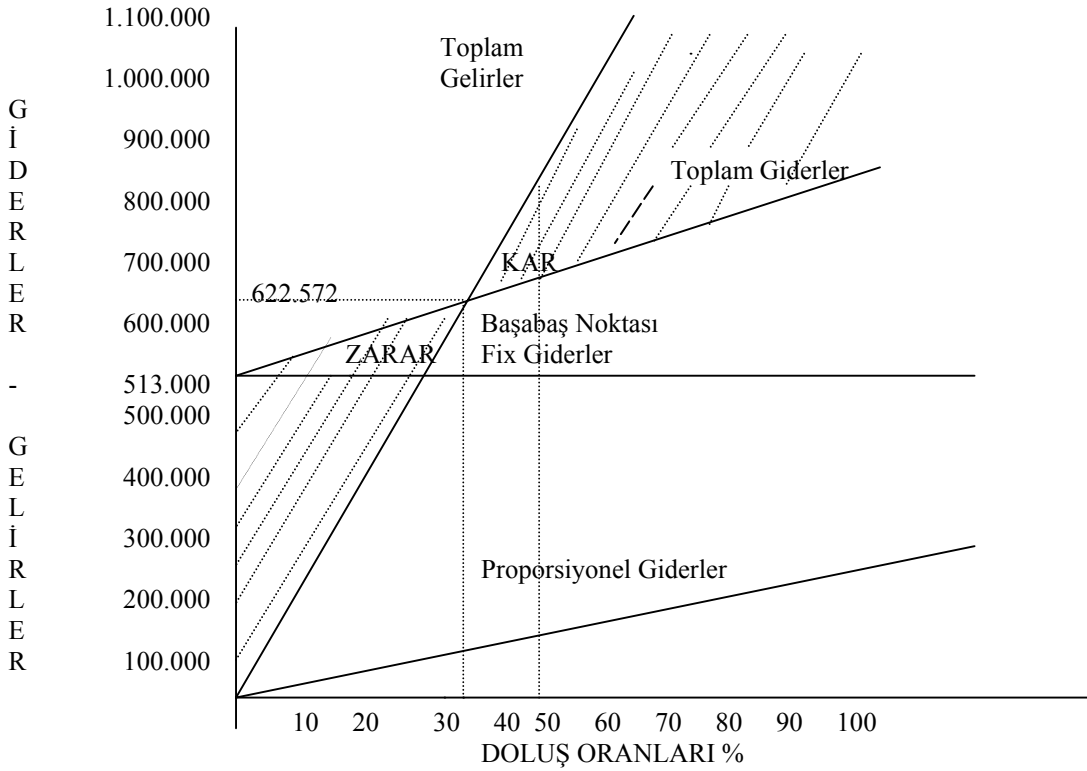
- Su, ısıtma, aydınlatma	20.000.-
- Çamaşır yıkama – günlük temizlik	10.000.-
- Gıda maddeleri alımları	125.000.-
- İçki alımları	<u>25.000.-</u>
Değişken giderler toplamı	<u>180.000.-</u>
Giderler toplamı	693.000.-

Gelirler Tablosu (1000 TL olarak):

Oda gelirleri	673.000.-
Restoran gelirleri	260.000.-
İçki gelirleri	60.000.-
Kafeterya gelirleri	<u>30.000.-</u>
Gelirler toplamı	<u>1.023.000.-</u>

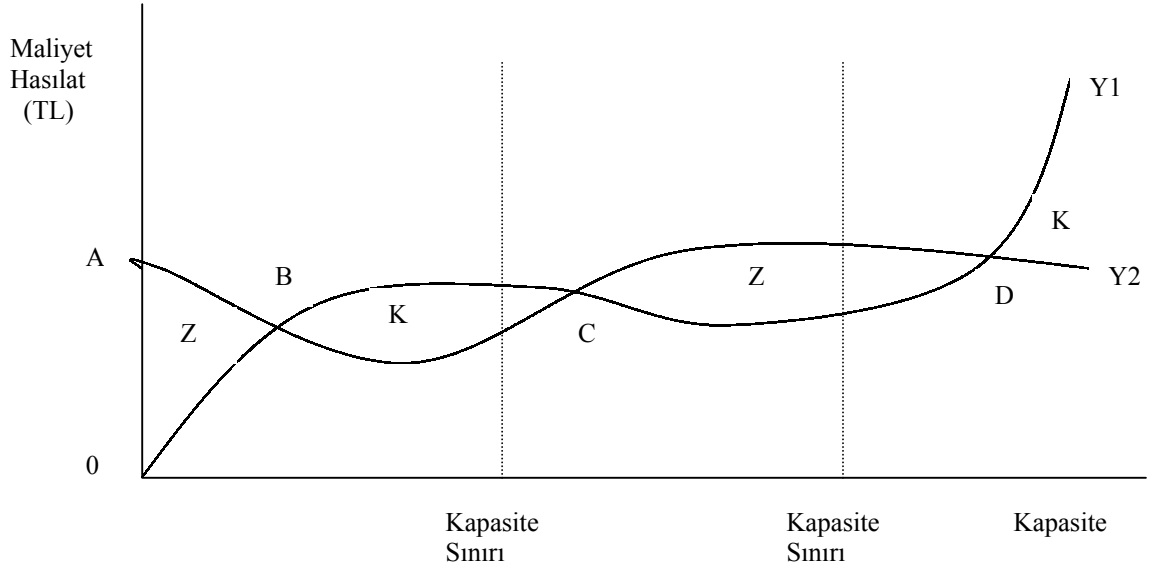
- Apsis ekseninde işletmenin doluş oranlarını, ordinatta bu doluş oranlarını karşılayan gelir ve giderleri gösterilir.
- Fix giderler, değişik doluş oranlarına tabi olmadığından apsis eksenine çizilen paralel bir doğru ile gösterilebilir.
- Değişken giderler doluş oranlarının fonksiyonu olarak (0) başlangıç noktasından itibaren yükselen bir doğru teşkil eder.
- Fix giderler doğrusunun ordinattaki başlangıç noktasından değişen giderler doğrusuna çizilecek paralel, toplam giderler doğrusu olur.
- Doluş oranlarına tekabül eden gelirler yükselen bir doğru teşkil ederler.

(Şekil:6)'da, toplam gelirler ile toplam giderlerin eşit olduğu nokta başabaş noktasını ifade etmektedir. Bu noktadan X eksenine inen dikey doğru başabaş noktasına ulaşmak için gerekli olan doluluk oranı seviyesini göstermektedir. Yukarıdaki örnekte bu nokta doluş oranını %30.42 olduğu noktadır. Farklı doluş oranları düzeylerinde işletmenin gelir ve giderlerinde meydana gelebilecek değişmelerin ne olacağı grafik yardımıyla tespit edilebilir. Şekilden de görüldüğü gibi, başabaş noktasının üstü karı, altı ise zararı göstermektedir. Örneğimizde, otel 1.023.000.000.-TL.lik gelire % 50 doluluk oranı ile ulaşmıştır. Toplam gelir ve toplam gider doğrularının kesiştiği başabaş noktasında doluluk oranı %30.42 iken, toplam gelir veya toplam gideri gösteren seviye 622.572.000.-TL. seviyesidir



(Şekil-6); Otel İşletmelerinde Başabaş Grafiği (Olalı-Korzay,a.g.e.:158)

Yapılan varsayımlarla doğrusal olarak ele alınan maliyet ve hasılat doğrularında belirli varsayımların kaldırılmasıyla doğrular eğriler haline dönüşecek ve başabaş noktaları da çoğalacaktır. (Şekil:7); (Burgazlıoğlu,1994:291).



Şekil-7; Eğrisel Maliyet ve Hasılat Grafiği (Burgazlıoğlu,1994:291)

Y1 : Toplam Maliyet

Y2 : Toplam Hasılat

OAB: Zarar Alanı

BC : Kar Aralığı

CD : Zarar Aralığı

D noktasından itibaren takip eden kesişme noktasına kadar kar alanı.

4.4.2.1. Başabaş Analizinde Cebirsel Yöntemlerin Kullanılması:

Başabaş noktasının grafik dışında birtakım formüller yardımıyla bulunması da mümkündür. Oluşturulacak formül, toplam sabit maliyetlerin; birim değişken maliyetin, birim satış fiyatı içindeki yüzdesine oranlanması şeklinde tutar olarak ifade edilebilir. Buna göre:

$$BBN (TL) = \frac{\text{Toplam sabit maliyetler}}{\frac{\text{Birim satış fiyatı} - \text{Birim değişken maliyet}}{\text{Birim satış fiyatı}}}$$

Başabaş noktası, işletmelerin kullanım amaçları doğrultusunda oluşturulacak farklı formüller kullanılarak hesap edilebilir. Örneğin, işletme, üretim hacmine göre başabaş noktasını tespit etmek istediğinde: Önce katkı payının bulunması gerekir.

Katkı payı= Birim satış fiyatı – Birim değişken maliyet

$$\text{BBN(Miktar)} = \frac{\text{Toplam sabit maliyetler}}{\text{Katkı payı}}$$

Örnek A: (Olalı-Korzay, 1993:158-160)

Turizm işletme belgesine sahip 100 odalı bir otelin ortalama oda satış fiyatı dolar bazında 66 dolar,

Yıllık değişmeyen giderler: 630.000 dolar,

Oda başına günlük değişen gider: 19.20 dolar,

Oda başına değişen gider yüzdesi: $19.20 / 66 = \% 29.09$ 'dur.

Bu verilere göre, otel işletmesinin başabaş noktadaki oda satış gelirleri ve doluş oranının hesaplanması aşağıdaki şekilde yapılır:

Başabaş noktasındaki ciro hacmini, diğer bir deyişle satış hacmini hesaplamak için şu geleneksel formülden yararlanılır:

Başabaş noktasındaki satış gelirleri

Sabit giderler

Başabaş noktasındaki satış (Değişmeyen giderler)

$$\text{Gelirleri (Ciro hacmi)} = \frac{\text{Değişken giderler}}{1 - \frac{\text{Toplam satış geliri}}{\text{Değişken giderler}}}$$

Formül otelcilik işletmeleri ile ilgili hesaplamalarda aşağıdaki şekilde ifade edilir:

$$\text{Başabaş noktasındaki satış Gelirleri (Ciro hacmi)} = \frac{\text{Sabit giderler}}{1 - \frac{\text{Oda başına değişken gider}}{\text{Oda başına satış geliri}}}$$

Başabaş noktasındaki üretim ve satış miktarını, diğer bir deyişle kapasite kullanım oranını bulmak için aşağıdaki formül kullanılır:

$$\text{BBN kapasite Kullanım oranı} = \frac{\text{Değişmeyen (Sabit) giderler}}{\text{Ünite satış geliri} - \text{Ünite değişken gideri}}$$

Bu formül otelcilik işletmelerinde;

$$\text{BBN doluş oranı} = \frac{\text{Değişmeyen (Sabit) giderler}}{\text{Oda başına günlük satış geliri (Oda Fiyatı)} - \text{Oda başına günlük değişen gider}}$$

$$\text{BBN doluş oranı} = \frac{\text{Yıllık satılması tahminlenen oda sayısı}}{\text{Yıllık toplam oda arzı}}$$

Veriler örneğimizdeki otel işletmesine uygulandığında:

$$\text{BBN ciro hacmi} \quad 630.000$$

$$\text{(Satış geliri)} = \frac{\quad}{1 - 19.20}$$

$$\quad \quad \quad \underline{66.00}$$

$$\text{BBN ciro hacmi} \quad 630.000$$

$$\text{(Satış geliri)} = \frac{\quad}{0.70,91} = 888.450 \text{ Dolar}$$

$$\text{BBN Doluş oranı} = \frac{630.000}{66.00 - 19.20} = \frac{630.000}{46.80} = 13.461$$

$$\text{BBN doluş oranı} = \frac{13.461 \text{ (Satılması tahminlenen oda)}}{36.500 \text{ (Yıllık oda arzı)}}$$

$$\text{BBN doluş oranı} = \% 36.88$$

Otel işletmelerinde gerek başabaş noktadaki ciro hacmi, gerekse doluş oranı aşağıda belirtildiği şekilde de hesaplanabilir.

$$\text{BBN ciro hacmi} \quad \text{Değişmeyen giderler}$$

$$\text{(Oda satış gelirleri)} = \frac{\quad}{\% 100 - \text{Değişen gider yüzdesi}}$$

$$\text{BBN (Ciro hacmi)} = \frac{630.000}{\%100 - \% 29.09} = \frac{630.000}{\% 70.91}$$

BBN (Ciro hacmi) = 888.450

888.450 dolarlık oda satış gelirini ortalama oda satış fiyatı olan 66 dolar üzerinden sağlayabilmek için:

$$\frac{888.450}{66} = 13.461 \text{ oda satılması gerekir.}$$

Doluş oranının hesaplanmasına gelince;

Otelin bir yıl içinde satışa sunduğu oda sayısı:

100 oda x 365 gün = 36.500'dür.

Yıl boyunca satılması gereken toplam oda sayısı 13.461 oda olduğuna göre;

$$\text{BBN(Doluş oranı)} = \frac{\text{Satılması gereken oda sayısı}}{\text{Satışa sunulan oda sayısı}}$$

$$\text{BBN(Doluş oranı)} = \frac{13.461}{36.500} = \% 36.88$$

Örnek B: (Burgazlıoğlu,1994:293-299)

Bizim Tatil Köyü günlük 500 kişilik kapasitesi bulunan ve paket tur esası ile çalışan bir tesistir.

Tesis sezon başlangıcında turizm acentalarına kesin satış esası ile müşteri temin etmektedir.

Tüm yemekler ve ekstra harcamalar fiyata dahil olmak üzere kişi başına fiyat 600.000.-TL.dir. tesisin yıllık sabit maliyet toplamı 144.500.000.000.-TL., kişi başına günlük değişken maliyet ise 300.000.-TL.dır. tesis 4 ay %60, 4 ay %95 kapasite ile çalışmaktadır.Tesis kapalı tutulduğunda yıllık sabit maliyet % 50 azalmaktadır.

Örnekte çözüm kolaylığı temin etmek amacı ile tek tip konaklama mekanı bulunduğu ve tüm yemeklerin ve ekstraların konaklama bedeline dahil olduğu ve açık büfe şeklinde

konuklara sunulduğu varsayımı kabul edilmiştir. Yine aynı amaçla, maliyetler kesin olarak sabit ve değişken paylara bölünmüş olup, değişken maliyetlerle, satış gelirlerinin değişim faktörü kişilerin bir günlük konaklaması olarak tespit edilmiştir.

Örnekteki veriler kullanıldığında;

İşletmenin toplam maliyet denklemi:

Toplam maliyet = Sabit Maliyet + Toplam Değişken Maliyet

Toplam Maliyet = 14.500.000.000 + 300.000 TL/kişi gün x kişi.gün

Günlük fiyat 600.000 TL/kişi gün olduğuna göre işletmenin başabaş noktası :

600.000 TL/kişi gün x kişi gün = 14.500.000.000 TL + 300.000 TL/kişi gün x gün kişi

300.000 TL/kişi gün x gün kişi = 14.500.000.000 TL

$$x = 48.333,3 \text{ kişi gün}$$

İşletmede 48.333,3 konaklama yapıldığında herhangi bir kar veya zarar söz konusu olmamaktadır.

Bu aşamada bir kontrol daha yapılması gerekmektedir:

‘‘Başabaş hacmi işletmenin kapasitesi içindedir?’’

kapasite : 500 kiş/gün

Doluluk oranı 1 = 4 ay x %50 x 30 gün/ay x 500 kişi = 36.000 kişi;

Doluluk oranı 2 = 4 ay x %95 x 30 gün/ay x 500 kişi = 57.000 kişi;

Toplam kapasite = 93.000 kişidir.

48.333,3 kişi < 93.000 kişi olduğundan işletmenin başabaş hacmini yakalama imkanı vardır.

Günlük fiyat : 600.000 TL/kişi

Günlük değişken maliyet: 300.000 TL/kişi

Günlük katkı : 300.000 TL/kişi gündür.

Yukarıdaki hesaplamanın kontrolü yapılırsa,

48.333,3 konaklamadan (300.000 TL x 48.333,3) toplam 1.450.000.000 TL katkı elde edilmektedir ve bu tutar işletmenin sabit maliyetlerinin tümüne eşittir.

48.333,3 kişilik konaklamayı takiben biriken katkılar işletmenin karını oluşturacaktır.

Kesir şeklinde konaklama söz konusu olmamaktadır. Ancak, rakamlar sonucunda tutarsızlık olmaması için hesaplamada yuvarlatma yapılmamıştır. Normal koşullarda başabaş konaklamalar 48.334 kişi olarak kabul edilmelidir.

Analizlere istenildiği takdirde, arzu edilen kar tutarının da ilave edilmesi mümkündür. Örneğimizde yıllık kar bekleyişi 9.000.000.000 TL ise, salt maliyetlere dayalı kurulmuş olan denklem :

“ Toplam maliyet + beklenen kar = toplam hasılat” şekline dönüşür.

Rakamsal olarak :

$$600.000 \text{ TL/kişi gün} \times \text{kişi gün} = 14.500.000.000 \text{ TL} + 300.000 \text{ TL/kişi gün} \times \text{kişi gün} - 9.000.000.0000 \text{ TL}$$

denklemini kurulur ve denklem çözüldüğünde :

$$300.000 X = 23.500.000.000$$

$$X = 78.333,3 \text{ kişi gün.}$$

Arzu edilen kara ulaşmak için 78.334 kişinin günlük konaklamasına gereksinim olduğu tespit edilir.

Beklenen kapasite koşulları tam olarak gerçekleştiğinde ise, işletmenin toplam karı, başabaş hacminden sonra satışı beklenen kapasitenin toplam katkısıdır.

$$93.000 - 48.333,3 = 44.666,7 \text{ kişi gün}$$

$$\text{katkı} = 300.000 \text{ TL/kişi gün}$$

$$\begin{aligned} \text{Toplam kar} &= 44.666,7 \text{ kişi gün} \times 300.000 \text{ TL/kişi gün} \\ &= 13.400.000.000 \text{ TL.dır.} \end{aligned}$$

İşletme yönetimi yukarıda saptanan verileri muhtelif yönetim kararlarında kullanabilir.

Bu kararlar için muhtelif yöntemler aşağıdadır.

- Otelin % 60 kapasite ile çalıştığı dönem için bir teklif alınmıştır.

250.000 TL/gün kişi fiyat ile otel tam kapasite doldurulacaktır. Diğer müşteriler yeni fiyattan etkilenmeyecektir.

ÇÖZÜM:

1 kişinin konaklamasının değişken maliyeti 300.000 TL/gün dür. Teklif edilen 250.000 TL. değişken maliyeti karşılamadığından bu teklif normal koşullarda (pazara girme, damping vb. koşullar hariç) hiçbir şekilde kabul görmeyecektir.

Bir teklifin kabul edilebilir olması için pozitif katkısı bulunmalıdır.

- Fiyat teklifi 310.000 TL/gün olduğunda verilecek karar nedir?

ÇÖZÜM:

Fiyat 310.000 TL/gün, birim katkı 300.000 TL/gün den yüksek olduğundan, teklif başka bir maliyet yükü getirmemek ve mevcut kapasite kullanım derecesi ve koşullarında değişme olmaması koşulu ile kabul edilecektir.

- Fiyat teklifi 310.000 TL/gün olarak verilirken, otelin söz konusu dönemdeki % 45 kapasitesi bilinmektedir.

ÇÖZÜM:

Otel kapasitesi	= 500 kişi/gün
Normal fiyatla satılan kapasite % 60	= 300 kişi/gün
Yeni fiyatla satılması istenen kapasite % 45	= <u>225 kişi/gün</u>
Toplam	525 kişi/gün

Hesaplardan da görülebileceği gibi otel yönetimi normal fiyatla sattığı 25 kişilik kapasiteyi teklif edilen fiyatla satmak durumunda kalacaktır.

Teklif edilen fiyat = 310.000 TL/kişi gün

Değişken maliyet = 300.000 TL/kişi gün

Katkı 10.000 TL/kişi gün'dür.

Günlük katkı kazancı toplamı $10.000 \text{ TL} \times 225 \text{ kişi} = 2.250.000 \text{ TL}$ dır.

Ancak, günlük katkısı 30.000 TL/kişi olan 25 konuk otele kabul edilemeyeceğinden $300.000 \text{ TL} \times 25 = 7.500.000 \text{ TL}$ 'lık bir günlük katkı kaybı ortaya çıkmaktadır.

Teklif, pozitif katkısı nedeniyle kabul edilebilir görülmekle birlikte, neden olduğu katkı kaybı, tüm elde ettiği katkı kazancından yüksek olduğundan bu teklif de normal koşullarda kabul edilmeyecektir.

Bir teklifin kabul edilebilir olması için yarattığı katkı artışının, neden olduğu katkı kaybının üstünde olması gerekir.

- Yukarıdaki teklifin kabul edilebilir olması için en düşük fiyat ne olmalıdır?

ÇÖZÜM:

Teklifte kaybedilen katkı 7.500.000 TL'dir. Teklifin kabulü için en azından bu katkı kaybı tutarının söz konusu olmaması gerekmektedir. Yeni fiyat ile 225 kişi konaklayacağına göre her bir kişi $7.500.000 \text{ TL} / 225 \text{ kişi} = 33.333,3 \text{ TL}$ katkı bırakmalıdır.

Bu durumda en düşük fiyat,

300.000 TL/kişi gün + 33.334 TL/kişi gün = 333.334 TL/kişi gün'dür.

- Bazı durumlarda verilen bir karar ile salt değişken maliyetler değişmemekte, sabit maliyetlerde de bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Bu koşul altında aynı örneği kullanabiliriz.

Bir turizm acentası tatil köyüne aşağıdaki teklifi sunmaktadır :

Teklif otelin normalde % 60 kapasite ile çalıştığı dönemi kapsamaktadır. Firma, tatil köyünün % 50 kapasitesini satın almayı teklif etmektedir ve 400.000 TL/kişi gün fiyat önermektedir.

Değişken maliyetlerde bir farklılık olmayacaktır. Ancak, 4 aylık dönemde talep edilen ek eğlence giderleri nedeniyle 1.000.000.000 TL sabit bir maliyet söz konusudur.

ÇÖZÜM:

Teklif edilen fiyat 400.000 TL. > 300.000 TL. birim değişken maliyet olduğundan bu teklif değerlendirilmesi mümkün bir tekliftir.

Ancak, otel kapasitesini aşan günlük % 10 kapasite (50 kişi) vardır. Bu nedenle ortaya çıkacak katkı artışının, yaratacağı katkı kaybı karşısındaki durumu tespit edilmelidir.

Normal fiyat katkısı (kaybedilen katkı) = 50 x 300.000 = 15.000.000 TL.

Teklif nedeniyle kazanılan katkı = 100.000 TL x 250 = 25.000.000 TL.

Katkı = fiyat – değişken maliyet = 400.000 – 300.000 = 100.000 TL

Teklifin kabulünde günlük katkı artışı = 10.000.000 TL.

Teklifin kapsadığı dönem 4 ay x 30 gün = 120 gün

Toplam katkı artışı = 1.200.000.000 TL.dir.

Teklif nedeniyle ortaya çıkan ek sabit maliyet 1.000.000.000 TL olduğundan, teklifin kabulü ile firmadan (1.200.000.000 TL – 1.000.000.000 TL) 200.000.000 TL ek kazanç elde edileceğinden bu teklif kabul edilebilir.

Bu aşamaya kadar yapılan hesaplamalar, tesisin genel karlılığını arttırma amacını taşımaktadır.

Aynı örnek verilerini aşağıdaki durumlar için ele aldığımızda zararın azaltılması amacıyla da benzer hesaplamalar yapılması mümkündür.

- Tesisin satışları genel olumsuz talepten etkilenmiş bulunmaktadır.

Yapılan tahminlere göre maliyetlerde bir değişme olmaksızın aşağıdaki doluluk oranları temin edilecektir:

Yarı sezon 4 ay % 30, tam sezon 4 ay % 45.

fiyat yine 600.000 TL.dir.

ÇÖZÜM:

Fiyat : 600.000 TL.

Değişken maliyet : 300.000 TL.

Bu durumda katkı : 300.000 TL.dir.

Tesis kapasitesi : 4 ay x 30 gün/ay x 500 kişi x % 30 = 18.000

4 ay x 30 gün/ay x 500 kişi x % 45 = 27.000

Toplam kapasite 45.000

Toplam katkı 45.000 kişi x 300.000 TL/kişi = 13.500.000.000

Toplam sabit maliyet = 14.500.000.000

Toplam zarar 1.000.000.000

tesis belirtilen koşullarda faaliyetini sürdürdüğünde toplam 1.000.000.000 TL. zarar edecektir.

Tesis kapatıldığında değişken maliyetlerin tümü ve sabit maliyetlerin % 50'si ortadan kalkmakta, fakat bu durumda zarar (14.500.000.000 TL. x % 50) 7.250.000.000 TL. olmaktadır.

Kısa süreli karar süreçlerinde tam maliyeti karşılamayan durumlarda da pozitif katkı yaratan teklifler, zararı azaltıcı faktör olarak değerlendirilmelidir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BÜTÇELEME:

5.1.Bütçe Kavramı:

En genel ifadesiyle bir işletmede kaynakların nerelerden temin edileceğini ve bunların nerelere harcanacağını gösteren tablolara bütçe adı verilir.(Türksoy,1998:55). Bütçeler geleceğe yöneliktir ve finansal faaliyetlerin dönemsel olarak planlanması olarak da ifade edilebilir. Bütçeleme çalışmalarında dönemler genellikle bir yıldır. Bu çalışmalarda ağırlıklı olarak geçmişteki gerçekleşen (fiili) faaliyet bilgilerinden yararlanılır. Gerçekleşen faaliyet sonuçları ile bütçe çalışmaları sonucu öngörülen hedefler arasındaki farkların belirlenmesi, işletmenin verimli çalışan bölümleri, daha az verimli yada verimsiz çalışan bölümleri ile sapmaların nedenlerinin tespit edilerek önlemlerin alınması, iyi ve titiz bir bütçe çalışması ile mümkündür. Konuyu konaklama işletmelerine indirgediğimizde bütçelemeyi;

“Bir konaklama işletmesinin belli bir faaliyet dönemi içerisinde konaklama ve yiyecek-içecek ana departmanları ile telefon, müşteri çamaşırları, disko, havuz, sauna gibi yan faaliyet departmanlarından elde edilecek gelirler ve bu gelirleri yaratacak hizmetlerin sunulmasında kullanılacak personel, temizlik ve yiyecek-içecek malzemeleri, bakım-onarım, enerji ve finansman giderlerini, en isabetli biçimde tahminlemeye yönelik çalışmalar”, şeklinde tanımlayabiliriz(Şimşek,1995:46).(L.Jones-Trentin,1971:201).

5.2.Bütçelemenin İlkeleri ve Yararları:

Bütçelemenin işletme amaçlarına hizmet edecek bir etkinliğe sahip olabilmesi birtakım temel ilkelerin gerçekleşmesine bağlı bulunmaktadır. Bunlar (Türksoy:1998:58):

- Bütçe çalışmaları, yönetim tarafından desteklenmelidir,
- Sorumluluk sistemine dayalı bir muhasebe sistemi kurulmalıdır,
- Sorumlu tüm yöneticiler bütçelemeye katılmalıdır ve süre yeterli olmalıdır,
- Bütçe ve muhasebe verileri birbirinin aynı olmalıdır, ulaşılabilir olmalıdır,

- Bütçe kontrolü, yönetim ilkesini sağlamalı ve elde edilen kazanç maliyeti karşılamalıdır,
- Tahminler, üst yönetim tarafından da gözden geçirilmelidir.

Bu temel koşulların yerine gelmesi halinde bütçenin verimliliği dolayısıyla sağlayacağı yararları da kuşkusuz artacaktır. Bütçelemenin sağladığı yararlar şunlardır (Çetiner,1995:338):

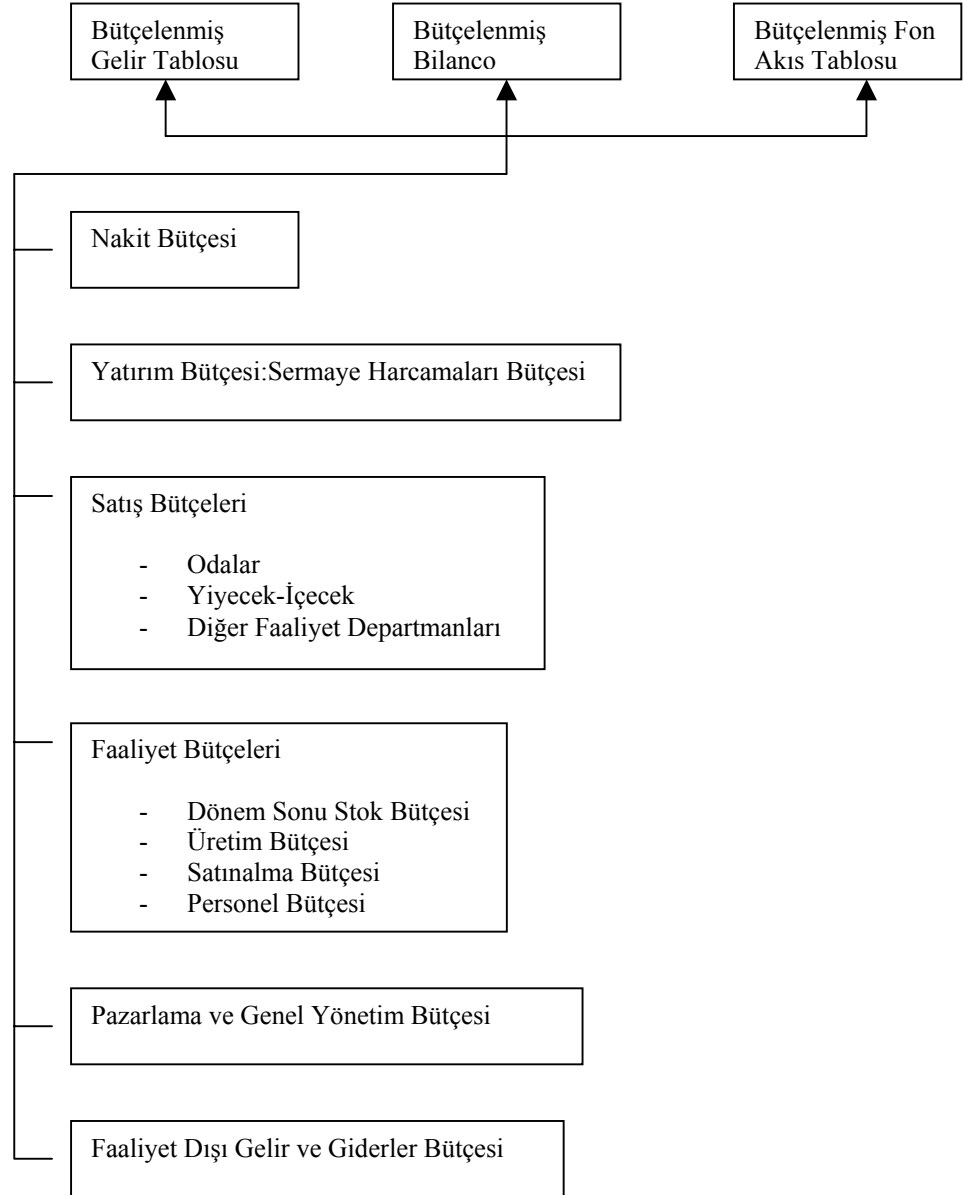
- Ulaşılması istenen bir amaç tespit eder,
- Bu amaca ulaşma yollarını belirler,
- Bu amaca ulaşmak için, maddi ve finansal araçlarla, insan gücüne duyulacak ihtiyaçları tespit eder,
- Kontrol planı sağlar. Gelecekteki giderler ve diğer ihtiyaçlar belirlenerek gerçek giderlerle karşılaştırılır,
- İşletmede standartların gelişmesini sağlar. Faaliyet sonuçlarının ölçülmesini, faaliyetlerin planlanmasını sağlar,
- Yöneticilere, faaliyetleri uyumlaştırma imkanı verir. Çeşitli departmanlar arasında ahenkleştirme aracı olur,
- Planlamaya yardımcı olur. Bütçe bir plan olduğuna göre, iş hacminin tahmini, bu hacmi gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiğini tahmine yardım eder,
- Çeşitli problemlerin çözümüne yardımcı olur. Örneğin, işgücü hacminin değişmesini ne etkileyecektir? Problemine çözüm getirir.

5.3.Bütçe Dönemi:

Bütçeler, işletmenin tipine, büyüklüğüne, amacına, bulunduğu faaliyet koluna ve genel ekonomik duruma bağlı olarak değişkenlik gösterebilen dönemler halinde hazırlanırlar.

Otel işletmelerinde bu dönem, bir yıl yada bir ay olabilmektedir. Ancak, yılın belli aylarında faaliyette bulunan otel işletmelerinde bütçe döneminin faaliyette bulunulan dönem olması gerektiği açıktır. Yıllık olarak hazırlanan bütçelerin genellikle aylık ve haftalık olarak da hazırlanarak detaylı bir çalışma yapmak yararlıdır. "Ancak, aylık hazırlanması, ayların aynı sayıda gün olmamaları nedeniyle karşılaştırma imkanını

zorlaştırır; bu nedenle, yılın dört haftalık 13 döneme bölünmesi daha uygundur" (Çetiner,a.g.e.:339). Bu şekilde hazırlanan bütçeleri haftalık ve aylık karşılaştırmalar yaparak değerlendirmek mümkün olmaktadır.

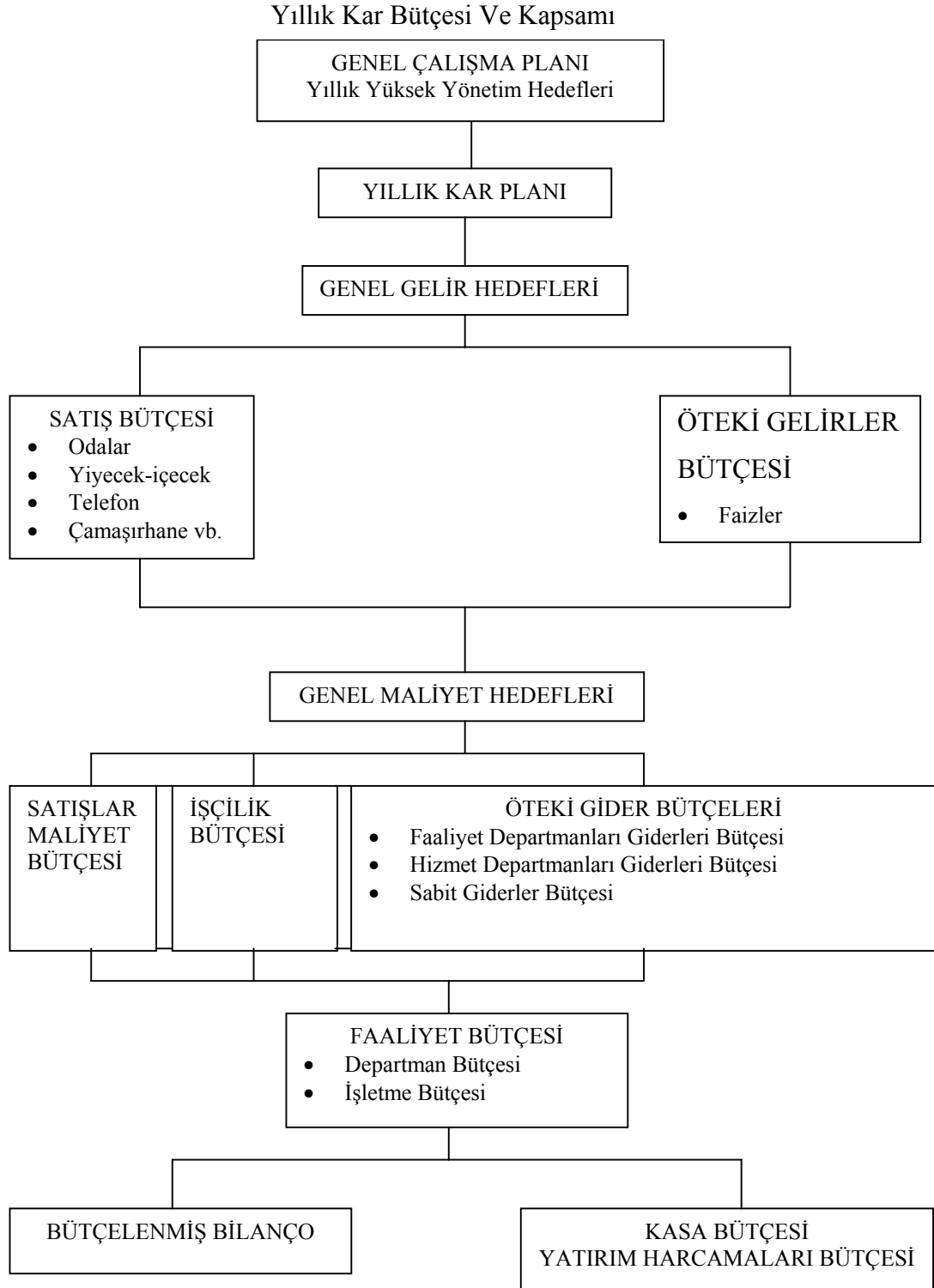


Şekil-8; Otel İşletmeleri Bütçe Sistemi, (Kaynak: Burgazlıoğlu,1994:283)

5.4.Bütçe Türleri:

İşletmelerde bütçeler, genel bütçeler ve bunları meydana getiren alt (kısmi) bütçelerden oluşur. Otel işletmelerinde bütçelerin daha çok departmanlar bazında alt (kısmi)

bütçeler şeklinde ele alındığı görülmektedir. Böylece yıllık kar planını da içeren Genel Bütçe'ye ulaşılması hedeflenir. Hazırlanan yıllık kar planı ile ilgili bütçe hazırlama prosedürü ve kapsamı (Şekil-9)'deki gibi düzenlenebilir (Şimşek,1995:49).



(Şekil-9) Yıllık Kar Bütçesi ve Kapsamı (Kaynak:Şimşek,1995:49)

Bütçelemede çalışmalar daha çok hasılat, maliyet, ve gider tahminlemesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Şekil-....'deki sınıflandırmadan başka bir çok sınıflandırmanın yapıldığını, ancak genel olarak amacın, yukarıda açıkladığımız hasılat, maliyet ve gider bilgilerine en doğru ve pratik bir şekilde ulaşmak düşüncesine dayandığını ifade edebiliriz. Bu çerçevede işletme bütçesinin aşağıdaki şekilde bölümlendirilmesi uygun olacaktır:

- Fonksiyonel bütçeler
 - Satış Bütçesi
 - Satışlar maliyeti bütçesi
 - İşçilik bütçesi
 - Diğer giderler bütçesi
- Faaliyet bütçesi
 - Departman bütçesi
 - İşletme bütçesi

Bu bütçelerin dışında hazırlanan başka bütçeler de vardır. Diğer başlıca bütçe türleri şunlardır:

- Nakit bütçesi,
- Yatırım bütçesi,
- Bütçelenmiş (Proforma) Bilanço.

5.5.Bütçelerin Hazırlanması:

"Bütçenin hazırlanması, bütçe döneminin sona ermesinden birkaç ay önce başlar ve onaya sunulması ise bütçe döneminin bir önceki ayının 10. ve 11. günü olur"(Çetiner, 1995:341). Kısmi bütçelerin hazırlanmasında, ilk olarak bazı tahminlerin yapılması gerekmektedir:

- İşletmenin faaliyet dönemi,
- Dönem içerisinde uygulayacağı fiyatlar,
- Bu fiyatlara göre satış gelirleri (Oda, yiyecek-içecek ve diğer satış gelirleri),
- Bu satışları karşılayacak maliyetler (yiyecek ve içecek malzemelerinin alış maliyeti, işçilik giderleri, diğer giderler), (Çetiner,a.g.e.:341)

Bu tahminlerin ışığında daha sonra ele alınacak olan nakit bütçesi, tahmini bilanço ve gelir tablosu hazırlanır. "Bütçe yapılırken bazı gerekli bilgiler toplanmalıdır. Bunlar" (Çetiner,a.g.e.:341):

- Departmanların bir önceki yıl bütçe rakamları ve gerçek faaliyet rakamları,
- Departmanların hedefleri,
- Departmanların satış deneyimleri, satış raporları, satış istatistikleri,
- Departmanların gelecek faaliyet politikaları,
- Milli ve bölgesel ekonomik durum,
- Satış ve gider eğilimleri,
- Menü fiyatları, müşteri seçimi, porsiyon büyüklüğü, porsiyon başına maliyetler,
- İşçilik gider istatistikleri, işçi sayısı, görevleri, görev saatleri, ödeme esasları.

Bu hazırlıklardan sonra; yukarıdaki sınıflandırmaya uygun şekilde genel bütçeyi teşkil edecek kısmi bütçelerin oluşturulması aşamasına gelinmiş olur. Dönem sonunda ise, bütçe ile öngörülen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı araştırılarak varsa sapmaların nedenleri analiz edilmeye çalışılır ve buna göre tedbirler alınır.

5.5.1.Fonksiyonel Bütçeler:

Otel işletmelerinde bütçe çalışmalarında, önce departmanlar düzeyinde her bir departmanın tahmini maliyetleri, giderleri ve hasılatı belirlenmeye çalışılır. Bu çalışma bölüm yöneticilerinin katkıları ve işbirliği ile sorumluluk alanları gözetilerek ortaklaşa yapılmalıdır. "Sorumluluk taşıyan her yönetici kendi bütçesini hazırlamalı yada bütçenin hazırlanmasına katılmalıdır"(Benligiray,1977:51). Bölüm yöneticilerinin katılımı ile bir bütçe komitesi oluşturulabilir ve böylece daha verimli bir çalışma yapılabileceği gibi bütçe kontrolü de etkin bir şekilde yapılabilir. Otel işletmelerinde bütçe komitelerinde yer alacak yöneticiler otelin büyüklüğüne ve yönetim anlayışına göre farklı şekillerde teşekkül edebilir. Genel olarak bütçe komitesi, işletme yöneticisinin başkanlığında her bir departman yöneticisinin katılımıyla teşekkül eder. "Her departman kendi gelir ve gider bütçesini (fonksiyonel bütçeyi) oluşturmakla yükümlüdür"(Şimşek:1995:50).

Bu aşamada, departmanlar bazında bütçelerin hazırlanmasını ele alalım.

5.5.1.1.Satış (Gelir) Bütçesi:

Satış bütçesi, bütçe döneminde yapılacak satışların tahminidir (Şimşek:1995:51). Satış bütçesi ile otelin departmanlar bazında gelirleri (oda satış gelirleri, yiyecek-içecek gelirleri, ve diğer faaliyet gelirleri) bazı tahmini veriler ışığında hesaplanmaktadır (Tablo-16). Ancak daha önce de belirtildiği üzere gelirlerin tahmin edilmesi için otelin faaliyet süresi (dönemi) ve satış fiyatının belirlenmesi gerekmektedir. Zira, otel işletmesi tatil yörelerinde bulunuyor ise, faaliyet süresinin (dönemi) tespitinde, yarı sezon, ful sezon ve bunların dışındaki sürelerde otelin kapalı olarak kalabileceği tatil aktivitesinin dışında kalan sezon olarak

<u>Satış Bütçesi</u>	
Odalar - Doluluk Oranı – Faaliyet Dönemi	
- Münferit müşteri	
- Grup Müşteri	
- Devamlı müşteri	
- Talep	
- Ülke	
- Bölge	
- Otel	
- Pansiyon durumu	
Yiyecek-İçecek - Odalar Doluluk Oranı	
- Pansiyon Durumu	
- Genel Ekonomik Durum	
- Davetler	
Diğer Faaliyet Departmanları - Odalar Doluluk Oranı	
- Tüketim Alışkanlıkları	- Moda
<u>Faaliyet Bütçesi</u>	
Dönem Sonu Stok	: Ticari mal - Üretim faktörü - Faaliyet malzemesi stok
Dönem içi hareket	: Satış - Kullanım - Tüketim
Dönembaşı stok	: Ticari mal - Üretim faktörü - Faaliyet malzemesi
Satılma bütçesi	: Ticari mal - Üretim faktörü - Faaliyet malzemesi
Personel	: Kapasite – performans
Diğer faaliyet departman.	: İşletme giderleri

(Tablo-16); İşletme Bütçesi Bileşenleri (Kaynak: Burgazlıoğlu,1994:284)

ayrılabilir. Farklı dönemlerde farklı doluluk oranları ve bu oranlara bağlı olarak fiyat farklılaştırmasının söz konusu olması kaçınılmazdır: işletmenin doluluk oranını düşük olduğu yarı sezon dönemlerinde fiyatlarını düşürerek talebi güçlendirme ve doluluk oranlarını artırma, talebin yoğun olduğu dönemlerde ise fiyatlarını yükseltme şeklinde dengeleyici bir fiyat politikası olabilir. İşte, bu değişkenlik içerisinde, işletmenin farklı doluluk oranları ve farklı satış fiyatı ile satış gelirlerinin ne olacağının tahmini önem kazanmaktadır.

5.5.1.1.1.Oda Gelirlerinin Bütçelenmesi:

Oda satış fiyatının tespitinde oda fiyatına dahil edilecek unsurlar (oda+kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon, herşey dahil) ile satışların döviz cinsinden yapılması halinde kurlarda meydana gelecek artış ve azalışların da bütçeleme çalışmalarına dahil edilmesi gerekir.

Oda gelirlerinin tespiti çalışmalarında ilk önce oda doluluk oranları dönemler itibariyle tahmin edilir. Bu amaçla, gelecek sezon için ayrılan rezervasyonlar, grup ve münferit satış tahminleri ile geçmiş dönem verilerinden yararlanılarak doluluk oranları tespit edilir. Bu verilerden yararlanarak oda satışlarının tahmininde kantitatif yöntem dediğimiz, geçmiş verilerin eğilimler ve matematiksel modeller yardımıyla analizi yada kalitatif yöntem dediğimiz uzman kişilerin bilgi ve deneyimlerine dayalı gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olayların tahmin edilmesi yöntemlerinden yararlanılabilmektedir. Kalitatif yöntemin, daha çok geçmiş verileri gözardı etmesi, yada bu verilerden yararlanılamaması nedeniyle isabetli sonuç verme olasılığı daha zayıftır. Kantitatif yöntemler geçmiş verileri değerlendirmeye yönelik olduğundan isabet oranı daha yüksek olabilmektedir. Bu aşamada kantitatif yöntemlerden “Trend Analizi” yöntemi ile oda satış tahminine yer verilecektir.

Bu modeller, daha çok geride yatan bir eğilimi ortaya çıkarmak amacıyla öngörülecek değişken için geçmiş döneme ilişkin verilerin analizini içerirler(Türksoy,1998: 67). Şimdi, bu yöntemle oda satışlarının tahminini bir örnek üzerinde inceleyelim.

Örnek problem (Türksoy: a.g.e.:68):

Aşağıda 1990-1994 tarihleri arasında bir otel işletmesinin satılan oda sayısı görülmektedir. Bu verilere dayalı olarak 1995 yılını trend analizi ile tahminlemeye çalışalım.

Yıllar	Satılan Oda Sayısı
1990	12.000
1991	12.800
1992	8.000
1993	14.000
1994	15.000

Bu veriler yardımıyla trend analizi için yeni bir tabloya ihtiyaç duyulur. Bu tabloda ilk sütunda; önceki tabloda yer alan yıllar, ikinci sütunda, ilk yıla 0, izleyen her yıla bir arttırılarak bir X değeri verilir. Y değerinin yer aldığı üçüncü sütunda ise, ilk tabloda yer alan satılan oda sayısı rakamları konulur. Bu işlemlerden sonra, x^2 ve xy çarpımları hesaplanarak, iki sütun daha tabloya eklenir.

Yıllar	X	Y	x^2	XY
1990	0	12.000	0	0
1991	1	12.800	1	12.800
1992	2	8.000	4	16.000
1993	3	14.000	9	42.000
1994	4	15.000	16	60.000
N=5	$\Sigma x= 10$	$\Sigma y= 61.800$	$\Sigma x^2= 30$	$\Sigma xy= 130.800$

Bu tablo hazırlandıktan sonra, aşağıdaki iki basit eşitlik çözümlenir.

$$Na + \Sigma xb = \Sigma y$$

$$\Sigma xa + \Sigma x^2b = \Sigma xy$$

Şimdi eşitlikte değişkenlerin yerlerine tablodaki verileri koyalım ve çözümlayelim.

$$\begin{array}{rclcl} 5a & + & 10b & = & 61.800 \\ 10a & + & 30b & = & 130.800 \\ \hline -2/5a & + & 10b & = & 61.800 \\ 10a & + & 30b & = & 130.800 \\ \hline -10a & - & 20b & = & -123.600 \\ 10a & + & 30b & = & 130.800 \\ \hline & & 10b & = & 7.200 \\ b & = & 720 \\ a & = & 10.920 \end{array}$$

a ve b değerlerini bulduktan sonra aşağıdaki denklemde x yerine 1995 yılı için (1995-1990=5+1) : 6 rakamı konularak

$$\begin{aligned} y &= a + bx \\ &= 10.920 + 6 \times 720 \\ &= 15.240 \text{ bulunur.} \end{aligned}$$

Bu rakam, 1995 yılı için satılacak tahmini oda sayısıdır. Yine bu son denklemde, istenilen yıl girilerek o yıla ait tahmini rakam elde edilebilir. 1995 yılı için bulunan tahmini oda satışı rakamının aylara göre dağılımının, ve toplam oda satışı içerisinde grup müşterileri ile münferit müşteri ayrımının da yer aldığı ayrıntılı çalışmalar yapılması oda gelirlerinin isabetli bir şekilde tahminine yardımcı olacaktır. Burada, yalnızca oda doluluk oranının tespiti yeterli olmayacaktır: İsaletli tahmin için geçmiş verilerden ve tecrübelerden yararlanarak oda satışlarının ne kadarının tek kişi, ne kadarının çift kişiye (iki kişilik oda tek kişiye satılabilir yada iki kişilik odaya tek yatak ilavesi yapılarak üç kişiye satılabilir) yapıldığı belirlenerek (kalitatif yöntem) ‘‘çift oda doluluk oranı’’ hesaplanarak aynı oranın gelecek dönemde de aynı kalacağı varsayımıyla, belli bir oda doluluk oranından hareketle, yapılacak geceleme sayısı hesaplanabilir: (Kaval, 1994:243)

$$\text{Çift oda doluluk oranı} = \frac{\text{Satılan yatak sayısı}}{\text{Satılan oda sayısı}} _ 1$$

Bir yıllık oda satışı tahmininden sonra, genel olarak sadece oda satışı geliri bulunmak istenirse odalar geliri, yatak sayısı ile yatak fiyatlarının çarpımı sonucu bulunur.

Örneğin,1995 yılı tahmini oda satışının tekabül ettiği yatak sayısı oda başına 2 yatak ve yatak fiyatı ise, 1.200.000 TL olsun.

$$2 \times 15.240 = 30.480 \text{ Tahmini yatak (müşteri) sayısı}$$

$$30.480 \times 1.200.000 = 36.576.000.000.-\text{TL. olacaktır.}$$

Örneğimizdeki otel işletmesinin hizmete hazır toplam oda sayısının 60 oda ve 120 yataklı, olduğunu kabul edelim.

$$\text{Oda doluluk oranı (tahmini)} = \frac{15240 \times 100}{60 \times 365} = \% 70$$

$$\text{Yıllık yatak arzı} = 120 \times 365 = 43.800 \text{ adet}$$

$$\text{Yıllık tahmini yatak satışı} : 30.480 \text{ yatak.}$$

Gelecek bütçe dönemi için oda doluluk oranı şu formülle hesaplanabilir:(Şimşek,1995:54)

$$\text{Yıllık Ortalama} = \frac{\text{Gelen (gelecek) müş. Say.} \times \text{Ort. Kalış günü} \times 100}{\text{Yatak sayısı} \times \text{açık o. Gün(tes. Yıl. Çal.gün)}}$$

$$\text{Yatak sayısı} \times \text{açık o. Gün(tes. Yıl. Çal.gün)}$$

Tahmini satılan yatak sayısı /Tahmini ortalama kalış süresi (gün) = gelen (gelecek) müşteri sayısı işlemi yapmak için yukarıda verdiğimiz örnekte yer alan bilgilere ortalama kalış süresi olarak 6 gün ilave edelim ve formüle yerleştirelim:

$$30480 / 6 = 5080 \text{ kişi}$$

$$\text{Yıllık Ortalama} = \frac{5080 \times 6 \times 100}{120 \times 365} = \% 69,5$$

$$120 \times 365$$

Tek ve çift kişilik oda satışlarındaki farklılıklar nedeniyle, oda doluluk oranındaki artışlar, oda gelirlerindeki artışa aynı oranda yansımamaktadır. Çünkü, yukarıda da belirtildiği üzere çift kişilik oda fiyatı ile iki kişilik odanın tek kişiye satılması halinde

fiyatı farklı olabilmektedir. Bu karmaşıklığın giderilebilmesi ise şu şekilde mümkün olabilir: Turizm Bakanlığı 1994 yılı fiyatları genelgesinde ‘‘çift kişi odalarda, tek kişi fiyatı genellikle iki kişinin fiyatının % 80’ini geçmez.’’(Kaval,a.g.e.:244) denildiğinden, hesaplamalarda bu oran dikkate alınabilir. Yada, odalar niteliklerine göre gruplandırılarak oda gelirleri hesaplanıp bütçelenebilir.

Oda gelirlerinin bu şekilde bütçelenmesine ilişkin örnek aşağıda verilmiştir (Kaval,a.g.e.:244-245):

Örnek: otel işletmesinin faaliyet sürelerinin, satış fiyatlarının, satış tahminlerinin belirlenmesinden sonra sıra odalar departmanı gelirlerinin bütçelenmesine gelir. Son yıllarda ülkemizde oda fiyatları ve pansiyon fiyatları yabancı para cinsinden tespit edildiğinden, satış ile ilgili tahminler yapıldıktan sonra döviz kurlarının tahminlerinin de yapılması gerekmektedir.

Odalar departmanı gelir bütçesi ile ilgili varsayımlar aşağıda belirtilmiş olup, hesaplama şekli tablolarda gösterilmektedir.

A- Grup Müşteri Fiyatları

- Tek kişilik oda fiyatı : 13 DM
- Çift kişilik oda fiyatı : 22 DM
- Kahvaltı fiyatı : 6 DM
- Tabldot fiyatı : 14 DM

B- Münferit Müşteri Fiyatları

- Tek kişilik oda fiyatı : 12 \$
- Çift kişilik oda fiyatı : 20 \$
- Kahvaltı fiyatı : 4 \$
- Tabldot fiyatı : 11 \$

C- Aylar itibariyle satışa arz edilebilecek odalar ve oda satış sayıları ise şöyledir:

- Toplam oda kapasitesi : 200 oda
- Toplam yatak kapasitesi: 400 oda (ilave yatak hariç)

AYLAR	ARZ	SATIŞ	DOLULUK %
Mayıs	6200	3100	50
Haziran	6000	3900	65
Temmuz	6200	4650	80
Ağustos	6200	4650	75
Eylül	6000	4200	70
TOPLAM	30600	20500	67

Grup oda satışlarında çift doluluk oranı %80, münferit oda satışlarında ise, %50 olarak öngörülmüştür. Bu toplam oda satışlarının münferit müşteri ve gruplara dağılımı ise şöyledir:

Oda satışlarının grup ve münferit olarak dağılımı

AYLAR	MÜNFERİT ODA SATIŞI		GRUP ODA SATIŞI	
	%	Sayı	%	Sayı
Mayıs	40	1240	60	1860
Haziran	30	1170	70	2730
Temmuz	30	1395	70	3255
Ağustos	30	1395	70	3255
Eylül	40	1680	60	2520
TOPLAM		6880		13620

Tablo-17; Oda Satışlarının Grup ve Münferit Olarak Dağılımı

Bu satış miktarına ve beklenen kurala göre, satış gelirleri bütçesi aylar itibariyle şöyle olacaktır:

GRUP ODA SATIŞLARI							
AYLAR	Top. Oda satışı	Tekli oda satışı	Çift oda satışı	Tahmini kur	Tekli oda geliri(TL)	Çift oda geliri(TL)	Toplam grup oda geliri
Mayıs	1860	372	1488	20.000	96.720.000	654.720.000	751.440.000
Haziran	2730	540	2190	22.000	154.440.000	1.059.960.000	1.214.400.000
Temmuz	3255	650	2605	25.000	211.250.000	1.432.750.000	1.644.000.000
Ağustos	3255	650	2605	28.000	236.600.000	1.604.680.000	1.841.280.000
Eylül	2520	500	2020	32.000	208.000.000	1.422.080.000	1.630.080.000
TOPLAM	13620	2712	10908		907.010.000	6.174.190.000	7.081.200.000

Tablo-18.a; Grup Oda Satışları

GRUP ODA SATIŞLARI							
AYLAR	Top. Oda satışı	Tekli oda satışı	Çift oda satışı	Tahmini kur	Tekli oda geliri(TL)	Çift oda geliri(TL)	Toplam grup oda geliri
Mayıs	1240	620	620	33.800	251.472.000	419.120.000	670.592.000
Haziran	1170	585	585	37.180	261.003.600	435.006.000	696.009.600
Temmuz	1395	697	698	43.000	359.652.000	600.280.000	959.932.000
Ağustos	1395	697	698	48.000	401.472.000	670.080.000	1.071.552.000
Eylül	1680	840	840	55.000	554.400.000	924.000.000	1.478.400.000
TOPLAM	6880	3439	3441		1.827.999.600	3.048.486.000	4.876.485.600
G.TOPLAM	20500	6151	14349		2.735.009.600	9.222.676.000	11.957.685.600

Tablo-18.b; Grup Oda Satışları

5.5.1.1.2.Yiyecek ve İçecek Gelirleri:

Yiyecek ve içecek gelirlerinin tahmininde farklı yaklaşımlar uygulanabilmektedir:

- Yiyecek ve içecek gelirleri ile odalar gelirleri ilişkilendirilerek,
- Otel müşterilerinin otel restoranından yararlanma düzeyine göre yiyecek gelirleri tahmin edilebilir.

Birinci yaklaşımda, otelin odalar ile yiyecek ve içecek hasılatları arasında yüzdelerle ifade edilebilen şöyle bir ilişkinin varlığı saptanabilir: (Benligiray, 1977: 57)

Şimdiye kadar,

Odalar hasılatının % 75'i kadar yiyecek hasılatı,

Yiyecek hasılatının % 50'si kadar içecek hasılatı sağlanagelmiştir.

İkinci yaklaşımda, otelde konaklayan müşterilerin bir kısmının restorandan yararlanacağı ve tahmini bir sayıda da oda müşterileri dışındaki müşterilerin de restorandan yararlanacağı dikkate alınarak, yiyecek gelirleri tahmin edilir.. (Çetiner, 1995:342). Birinci örneğimizde tahmini müşteri sayısı 30.480 kişinin(1 geceleme varsayımı ile) % 60'ı ile her gün için otel oda müşterisi dışında dışarıdan 30 kişinin restorandan yararlanacağını ve kişi başına ortalama servisin 1.000.000 TL olacağını varsayalım. Buna göre yiyecek gelirlerini şöyle bulabiliriz:

$$(30480 \times 0.60) + (30 \times 365) = \text{Toplam müşteri sayısı}$$

$$= 29238 \text{ kişi}$$

29238 x 1.000.000 = 29.238.000.000 TL. bir yıllık tahmini yiyecek gelirleri olarak belirlenir.

Oda fiyatına kahvaltı ve öğle yada akşam yemeği dahil ise, geceleme sayısı kadar, kahvaltı ve yemek sayısı sözkonusu olacağından, yiyecek gelirlerinin bütçelenebilmesi için geceleme sayılarının baz alınması gerekecektir. "Bu şekilde, fiyatın belirli bir kısmı pansiyon geliri olarak esas alındığına göre, toplam pansiyon geliri de, tahmin edilen geceleme sayısına göre kolayca tahmin edilebilecektir" (Kaval,1994:246-247).

(Bu safhada,oda gelirleri ile ilgili önceki örneğimizdeki verilerden yararlanılacaktır.)

GRUP PANSİYON GELİRİ				
AYLAR	Pansiyon (DM)	DM Tutarı	DM'nin TL Karşılığı	TL Tutarı
Mayıs	3348 x 20	66.960	20.000	1.339.200.000
Haziran	4920 x 20	98.400	22.000	2.164.800.000
Temmuz	5860 x 20	117.200	25.000	2.930.000.000
Ağustos	5860 x 20	117.200	28.000	3.281.600.000
Eylül	4540 x 20	90.800	32.000	2.905.600.000
TOPLAM		490.560		12.621.200.000
MÜNFERİT PANSİYON GELİRİ				
AYLAR	Pansiyon (\$)	\$ Tutarı	\$-TL Karşılığı	TL Tutarı
Mayıs	1860 x 15 \$	27.900	33.800	943.020.000
Haziran	1755 x 15 \$	26.325	37.180	978.763.500
Temmuz	2093 x 15 \$	31.395	43.000	1.349.985.000
Ağustos	2093 x 15 \$	31.395	48.000	1.506.960.000
Eylül	2520 x 15 \$	37.800	55.000	2.079.000.000
TOPLAM		154.815		6.857.728.500

Tablo-19; Grup ve Münferit Pansiyon Geliri

Toplam pansiyon gelirleri de (Oda + kahvaltı + öğle yada akşam yemeği) şu şekilde olmaktadır:

AYLAR	TOPLAM PANSİYON GELİRİ
Mayıs	2.282.220.000
Haziran	3.143.563.500
Temmuz	4.279.985.000
Ağustos	4.788.560.000
Eylül	4.984.600.000
TOPLAM	19.478.928.000

İçecek gelirlerinin tahmin edilmesinde de oda müşterilerinin bir kısmının barlardan yararlanacağı ve oda müşterileri dışında müşterilerin barlardan yararlanıp yararlanmayacağı dikkate alınarak içecek gelirleri hesaplanabilir.

Örnek: Tahmini geceleme (tahmini satılan yatak) sayısı olan 30480 geceleminin % 40'ının barlardan yararlandığını ve bir servis içki fiyatının ortalama 1.000.000 TL olduğunu kabul edelim.

Bu verilerden yararlanarak yıllık tahmini içecek hasılatı:

$(30480 \times 0.40) \times 1.000.000 = 12.192.000.000$.-TL. olacaktır.

Yada, işletmenin geçmiş tecrübelerinden yararlanarak yiyecek gelirlerinin bir yüzdesi olarak içecek gelirleri tahmin edilebilir.

Örnek: işletmenin yıllar itibariyle yiyecek ve içecek gelirleri aşağıdaki gibidir:

YILLAR	YİYECEK GELİRİ I	İÇECEK GELİRİ II	% I / II
1994	2.320.500.000	1.410.500.000	60,7
1995	4.501.300.000	2.300.000.000	51
1996	6.100.000.000	3.300.000.000	54
1997	7.750.500.000	3.900.000.000	50,3
1998	10.785.300.000	6.125.250.000	56,7
1999	13.860.350.000	7.006.250.000	50,5

Tablo-20; Yıllara Göre Yiyecek ve İçecek Gelirleri

Tablodan görüldüğü gibi, örnek otel işletmesinde içecek gelirleri yiyecek gelirlerinin ortalama % 50-55 arası gerçekleştiği görülmektedir. İşletme, bu orana bağlı olarak gelecek yıl içecek hasılatını bu oran aralığında tahmin edebilir yada bu verilerden yararlanarak diğer kriterleri de dikkate alarak tahminlerde bulunabilir.

5.5.1.1.3.Diğer Ünite Gelirleri

Otelin yan faaliyet departmanları (telefon, çamaşırhane, sosyal ve sportif hizmetler v.b.) gelirleri ve diğer gelirleri (kira, komisyon v.b.) için otel yönetimince geçmiş tecrübelerle dayalı bir değerlendirme yapılabileceği gibi, oda hasılatlarıyla ilişkilendirilerek bir oran da tespit edilebilir. Ancak bu tür gelirler, otelin sunduğu hizmet çeşitliliğine ve fiyat politikasına göre değişkenlik göstereceği için diğer departman hasılatlarıyla ilişkilendirmek her zaman sağlıklı sonuçlar vermeyebilecektir. Otel yönetimi geçmiş verilerden yararlanırken, sunulan hizmetin çeşitliliğine yada gelecekte ilave hizmet üniteleri sözkonusu ise bu kriterlere göre bir belirleme yapmalıdır.

5.5.1.2.Satışlar Maliyeti Bütçesi:

5.5.1.2.1.Yiyecek-İçecek Maliyeti:

Yiyecek ve içecek maliyeti bütçelemesi, basit olarak yiyecek ve içecek maliyetlerinin satışların bir yüzdesi olarak ifade edilerek tahmini şeklinde yapılabilir. Bu çalışma, geçmiş yıl verilerini değerlendirerek, gelecekte gerçekleşmesi muhtemel işletme içi ve işletme dışı faktörleri dikkate almak suretiyle yapılır. "Ancak, yiyecek ve içecek maliyetlerinin yüzde olarak belirlenmesinden önce birtakım çalışmaların yapılması gerekmektedir: Yiyecek-içecek maliyetlerinin bütçelenmesinde, genel olarak işçilik ücretleri ve genel üretim giderleri, yönetim giderleri ayrılarak fiili olarak yiyeceklerin hazırlanmasında kullanılan malzeme ve içkiler içinde bir şişe veya tek içkinin maliyeti dikkate alınır"(Şimşek,1995:62). Yiyecek ve içecek maliyetlerinin tahmininde aşağıdaki oranlardan yararlanılır:

$$\begin{aligned} \text{Yiyecek maliyeti yüzdesi} &= \frac{\text{Satılan yiyecek maliyeti}}{\text{Yiyecek satış gelirleri}} \\ \text{İçecek Maliyet yüzdesi} &= \frac{\text{Satılan içecek maliyeti}}{\text{İçecek satış gelirleri}} \end{aligned}$$

Örnek: Bir önceki yıl yiyecek satış geliri 6.400.000.000.-TL; içecek satış gelirleri de yiyecek satış gelirlerinin % 75'i olarak gerçekleşmiş; Yiyecek maliyeti : 3.650.000.000.-TL ve içecek maliyeti de 910.000.000.- TL olarak gerçekleşmiştir.

Buna göre;

$$\text{Yiyecek maliyet yüzdesi} = \frac{3.650.000.000.-}{6.400.000.000.-} = \% 57$$

$$\text{İçecek Maliyeti yüzdesi} = \frac{910.000.000.-}{6.400.000.000 \times 0.75} = \% 19$$

Bulunan bu oranların işletme amaçlarına uygun olup olmadığını yiyecek-içecek kontrolü çalışmalarında ve fiyatlama politikasında öngörülmesi gerekmektedir. Genellikle, işletmelerde gelecek dönemde uygulanacak yiyecek ve içecek maliyet yüzdeleri önceden belirlenir ve olumlu olumsuz gelişmeler bu yüzde ile değerlendirilir. Bu yöntemden başka, üretimde kullanılan yiyecek ve içeceklerin izlenmesi ile oluşturulacak maliyet tabloları yardımıyla tahmini bütçe rakamlarına ulaşılabilir.

"Yiyecek maliyetinin belirlenmesinde kullanılan bir maliyet tablosu Tablo-21'de bulunmaktadır"(Şimşek,1995:63)

Brüt yiyecek satışları	XXX	
- İndirimler	XX	
Net yiyecek geliri		XXX
Satılan malın maliyeti		XXX
Açılış envanteri	XXX	
+ Yiyecek alımları	XXX	
- Yiyeckte kullanılan içki	XX	
- İdareler	XX	
- Koltuk altı ambarı	XX	
- Kapanış envanteri	XX	
Net Yiyecek Maliyeti		XXX

(Tablo-21); Yiyecek maliyeti tablosu

"Bu şekilde hazırlanan maliyet tablosu aşağıdaki raporun hazırlanmasını sağlar"(Şimşek,a.g.e.:63-64)

YİYECEK-İÇECEK MALİYET RAPORU		
YİYECEK GELİRLERİ		
Brüt yiyecek satışları	XXX	
İndirimler	XXX	
Net yiyecek geliri		XXX
YEMEK SATIŞLARI MALİYETİ		
Açılış envanteri	XXX	
Yiyecek alışları (+)	XXX	
Yiyecekte kullanılan içki (+)	XXX	
Geriye dönenler (+)	XXX	
Ara toplam		XXX
Kapanış envanteri (-)	XXX	
Brüt yiyecek maliyeti		XXX
YİYECEK SATIŞLARI MALİYETİNDEN DÜŞÜLECEKLER		
Steward satışları (-)	XXX	
YİYECEK-İÇECEK MALİYET RAPORU		
Ağırlama giderleri (-)	XXX	
İçkide kullanılan yiyecek (-)	XXX	
Meyva sepetleri (-)	XXX	
Goodnight chocalate (-)	XXX	
Orkestra (-)	XXX	
Yiyecek gösterimleri (-)	XXX	
Yiyecek maliyetinden düşülecek krediler ara toplamı		XXX
Personel yemekleri maliyeti (-)	XXX	
Personel (ödenmez) yemekleri (-)	XXX	
Net yiyecek maliyeti (-)		XXX
Yiyecek Maliyeti Yüzdesi		X

Tablo -22; Maliyet Tablosu Örneği

5.5.1.2.2.Çamaşırhane ve Telefon Maliyeti:

Çamaşırhane ve telefon maliyeti geçmiş yıl tecrübelerinden yararlanarak ilgili hizmet hasılatının belirli bir yüzdesi olarak ifade edilebilir. Belirlenecek yüzdeler her zaman gözden geçirilmeli ve değişiklikler değerlendirilmelidir. Örneğin, otel yönetimi çamaşırların dışarıda yıkanmasına yada kuru temizleme yapılması ile departman içinde yapılması halinde maliyetler ile, çamaşırhaneye alınacak yeni bir makinanın maliyetlere katkısını incelemelidir.

Aynı şekilde, telefon ve diğer iletişim hizmetleri için iletişim donanımında bir değişiklik de yapılabilir. Geçmişte gerçekleşen maliyetler ile karşılaştırma yaparken hali hazırda yapılmış yada yapılacak olan yeni teknolojik yatırımların işletmeye katkısı değerlendirilmelidir.

5.5.1.3.İşçilik Bütçesi:

Konaklama işletmelerinde işçilik giderleri toplam giderler içerisinde yüzde olarak en yüksek paya sahiptir. Bu nedenle işçilik giderlerinin daha ayrıntılı olarak ele alınması zorunludur. Öyle ki, işçilikle ilgili verimlilik analizlerinin yapılarak her bir departmanda çalışması gereken personel sayıları ile işletme bütçesine uygun ücret düzeyleri belirlenerek bütçelenmesi gerekmektedir. Bununla ilgili olarak işgücü-verimlilik ilişkisi toplam kalite yönetimi çerçevesinde ele alınıp değerlendirilebilir.

İşçilik bütçesi oluşturulurken, iş tanımları yapılmalı, ücret-verimlilik ilişkileri, hizmet standardı ve müşteri tatmini gibi etkenlere bağlı olarak yeni hedefler belirlenmeli ve ücret düzeyi, ücret dengesi (adil ücret faktörü) ile motivasyonu artırıcı ek ödeme mekanizmalarının (ikramiye faktörü) sistem içinde yer alması sağlanmalıdır. Çalışmada ayrıca, toplu iş sözleşmesi, diğer yasal yükümlülükler, daimi ve geçici personel kadroları hangi dönemde ne kadar personel çalıştırılacağı gibi kriterler de dikkate alınarak işgücü programları hazırlanması önem taşımaktadır.

Bu çalışmalardan sonra, işçilik bütçesinde, her bir departmanda çalışacak personel sayısı ile olması gereken aylık ödemeler tespit edilerek işçi sayısı ile aylık ödemeler çarpılmak suretiyle işçilik giderleri hesaplanır.

5.5.1.4.Diğer Giderler Bütçesi:

Satışlar maliyeti ve işçilik giderleri dışında faaliyet departmanları ile hizmet departmanlarında çoğunlukla sabit gider niteliğinde bir kısmı değişken gider olan bakım-onarım, sigorta, amortisman, vergi, elektrik, su, yakıt, kırtasiye, reklam gibi giderlerin de bütçelenmesi gerekmektedir. Bu giderler bütçelenirken bir yandan geçmiş dönemin verileri değerlendirilmeli, diğer yandan gelecekte muhtemel fiyat değişiklikleri dikkate alınmalıdır. Geçmiş dönem giderleri incelenirken gereksiz harcamalar var ise tespit edilerek önlemler alınmalıdır. Bu çalışma sonucunda gelecek dönemin tahmini yapılabilir yada geçmiş verilere göre bir oran geliştirilerek tahmini rakamlar bütçeye yerleştirilir. Bu tür gider bütçelerini gider türü ve gider yerine bağlı olarak üç grupta değerlendirebiliriz:

- Faaliyet departmanları gider bütçesi,
- Hizmet departmanları gider bütçesi,
- Sabit giderler bütçesi.

5.5.1.4.1.Faaliyet Departmanları Gider Bütçesi:

Gider türlerinin faaliyet departmanları ile ilgili olanları, her bir faaliyet departmanı (Odalar, yiyecek-ıçecek, yan faaliyet departmanları) düzeyinde sınıflandırılarak bütçelenebilir. Böylece her bir departmanda bütçeyle öngörülen giderlerde beklenmeyen sapmalar olması halinde sapmaların kaynağı, nedenleri ve sorumluları daha kolay belirlenerek tedbirler alınabilir.

Bu gider kalemleri odalar departmanı için, bütün departmanlarda kullanılan temizlik malzemesi giderleri, yiyecek-ıçecek departmanı için yiyecek ve ıçecek hizmetinin sunulmasında kullanılan cam ve porselen eşya giderleri, yan faaliyet departmanları için ise daha çok temizlik ve hizmet araçları giderleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu giderlerin geçmiş yıllarda faaliyet hacmine göre gösterdiği eğilimler incelenerek standartlar geliştirilebilir. "Örneğin, katlar temizlik malzemesinin odalar hasılatının % 1'ini oluşturduğu tespit edilmiştir"(Şimşek, 1995:68)

Tüm odaların satışa hazır halde tutulması maliyetleri içinde bir maliyet unsuru olan temizlik malzemeleri giderlerinin toplam odalar hasılatı içindeki yüzde payı, yiyecek-içecek hizmetinde kullanılan malzemelerin (cam, porselen, temizlik malzemesi v.b.) özellikle kırılmalardan kaynaklanan malzeme miktarları düzenli aralıklarla depoda yapılacak sayımda tespit edilerek belirlenecek bir yüzde ve yine bulaşikhane temizlik giderleri yiyecek-içecek hasılatı içindeki yüzdesi belirlenerek, bu oranlar faaliyet departmanları bütçesi için birer standart olarak değerlendirilebilir yada oranların düşürülmesi için tedbir alınması düşünülebilir.

5.5.1.4.2. Hizmet Departmanları Bütçesi:

Hizmet departmanları, faaliyet departmanlarına yardımcı olan diğer bir ifadeyle gelir getirmeyen departmanlardır. Bu departman giderleri, İngiltere tek düzen muhasebe sisteminde hizmet departmanları ve genel giderler başlığında şu adlar altında toplanmıştır (Benligiray, 1977:63):

- Yönetim,
- Reklam ve satış artırma,
- Isı, ışık ve enerji,
- Genel giderler.

Tamir-bakım da bu grup içerisinde değerlendirilebilmekle birlikte bu tür giderler sabit giderler bütçesi içerisinde incelenecektir.

Gider türleri bazında değerlendirildiğinde yukarıdaki ayırım ülkemiz tek düzen muhasebe sistemi için de aynıdır. Bütün bu ana gruplara giren giderler, sabit ve değişkenlik dereceleri, tahmin edilen faaliyet düzeyine göre saptanarak bütçelenmelidir.(Benligiray, a.g.e.:63)

5.5.1.4.3.Sabit Giderler Bütçesi:

Yukarıda da ifade edildiği gibi, sabit giderler bütçesi düzenlenirken, tamir-bakım, sigorta, vergi, amortisman, elektrik, su, kırtasiye, yakacak gibi dönemsel olarak faaliyet hacmiyle doğrudan ilgili olmayan, bu nedenle kontrol edilemeyen giderler olarak da ifade edilen sabit yada yarı değişken giderlerin tahmininde genellikle geçmiş dönemin fiili rakamlarından yararlanır. Geçmiş dönemin rakamlarına beklenen fiyat artışları da ilave edilerek bütçe rakamına ulaşılır. Bunun dışında giderlerin düşürülmesine yönelik yatırımlar planlanmışsa yatırım bütçesine ilave edilir.

5.5.2.Faaliyet Bütçesi

5.5.2.1.Department Bütçesi:

Yukarıda açıkladığımız bütçeler, giderlerin ilgili olduğu departmanlar bazında sınıflandırılarak her bir departman için ayrı ayrı düzenlenebilir. Böylece her departmanın dönemsel olarak gelir-gider düzeyleri ile performanslarının değerlendirilebilmesi imkanı doğar.

Hazırlanacak bir tabloda, departmanların bir önceki yıl (ay) gerçek faaliyet rakamları ile bu yıl (ay) öngürülen bütçe rakamları yer alır. Dönem sonunda sapmalar var ise, bu sapmaların nedenleri ve sorumluları araştırılır.

"(Tablo-23)'de genel amaçlı (birçok departmanda bir çok gider türü için düzenlenebilecek) bir bütçe formu görülmektedir (Kaval,1994:249)"

Tabloda, 3 numaralı sütun belli kapasite aralıklarında sıçramalar gösteren basamaklı sabit maliyetlere ayrılmıştır. Farklı kapasite aralıklarında farklı sabit maliyetler sözkonusu olacağından ilgili sütunlar kullanılacaktır. 2 numaralı sütuna tahmini kapasite kullanım oranına göre hesaplanan giderler yazılacak ve bu giderler toplam

sütununa aktarılacaktır. 4 numaralı sütuna ise bunların dışında kalan değişken giderler yazılacaktır.

GİDER BÜTÇESİ	
Departman	Odalar
Gider türü	10.1 işçi ücret ve giderleri
Yardımcı hesap	10.10 Esas ücretler
Alt hesap	

	Geçen yıl	Bu yıl	Bu yıl sonuna kadar
Doluluk oranı			
Geceleme / kuver sayısı			
Gider tutarı			

1	2	3			4		5
AYLAR	Tahmini iş hacmi	Kapasite yaratma ve idame giderleri			Hizmet giderleri		Toplam
	(oda doluluk)	%10'a k.	%70-85	%85-100	Birim	Toplam	
Ocak							
Şubat							
Mart							
Nisan							
Mayıs							
Haziran							
Temmuz							
Ağustos							
Eylül							
Ekim							
Kasım							
Aralık							
Toplam							
Gerekçeler:							

Tablo 23; Gider Bütçesi Sayfa Formu (Kaynak: Kaval,1994:249)

5.5.2.2.İşletme Bütçesi:

Otel işletmesinin tüm departmanlarına ait kısım bütçelerinin bir araya getirilerek otelin ana bütçesi elde edilir. Bu aynı zamanda genel bütçedir. İşletme bütçesinin hazırlanmasından sonra proforma gelir tablosu ve proforma bilanço hazırlanabilir. Fonksiyonel ve faaliyet bütçelerinin biraraya getirilerek hazırlanan işletme bütçesine bir örnek aşağıda verilmiştir:

Örnek: Aşağıdaki bilgilere göre, otel işletmesinin işletme bütçesini düzenleyelim (ocak ayı) (Çetiner,1994:349-351).

- Otelin adı: Deniz Resort
- Oda ve yatak sayısı: 200 oda, 400 yatak
- Faaliyet departmanları: 1- Odalar
2- Yiyecek (Restoran)
3- İçecek (Bar)
4- Yan faaliyet departmanları
- Odalar doluluk oranı : ocak ayı % 60
- Ortalama oda fiyatı : 5.000.-TL (ocak ayı)
- Yiyecek geliri odalar gelirinin % 70'idir.
- İçecek geliri yiyecek gelirinin % 30'udur.
- Yan faaliyet gelirleri: Toplam % 6 'dır
Telefon geliri oda gelirinin % 5'idir.
Çamaşır geliri oda gelirinin % 1'idir.
- Diğer gelirler, kira gelirleri olup yıllık 12.000.000.-TL.dir.
- Satılan yiyecek maliyeti, satış gelirinin % 35'idir.
- Satılan içecek maliyeti, satış değerinin % 25'idir.
- İşçilik (ocak ayı):
Odalar : 10.500.000.-TL
Yiyecek : 4.500.000.-TL
İçecek : 2.000.000.-TL
- Yan faaliyet departmanları maliyeti gelirlerin % 80'idir.

- Faaliyet departmanları ile ilgili diğer giderler:
 - Odalar bölümü: oda gelirlerinin % 10'udur.
 - Yiyecek bölümü: yiyecek gelirinin % 10'udur.
 - İçecek bölümü: içecek gelirinin % 9'udur.
- Hizmet departmanları giderleri (ocak ayı)
 - Genel ve yönetim giderleri, toplam departman gelirlerinin % 6'sıdır.
 - Reklam giderleri: Toplam departman gelirlerinin % 4'üdür.
 - Isı, ışık, enerji giderleri : odalar gelirlerinin % 3'üdür.
- Sabit giderler (Amortisman, vergiler, sigorta primleri) yıllık 18.000.000.-TL.dir.

DENİZ RESORT OTELİ

19XX YILI İŞLETME BÜTÇESİ

<u>DEPARTMAN GELİRİ</u>	OCAK	ŞUBAT
- Odalar [31x5000x(200x0.60)]	18.600.000
- Yiyecek (18.600.000x0.70)	13.020.000
- İçecek (13.020.000x0.30)	3.906.000
- Yan faaliyet depart. (18.600.000x0.06)	<u>1.116.000</u>
TOPLAM DEPARTMANLAR GELİRİ	36.642.000
- Diğer gelirler (12.000.000/12)	<u>1.000.000</u>
TOPLAM BRÜT GELİR	<u>37.642.000</u>

DEPARTMAN MALİYETLERİ

- Odalar		
İşçilik	10.500.000
Diğer giderler	1.860.000
- Yiyecek (Restoran)		
Satışlar maliyeti (13.020.000x0.35)	4.557.000
İşçilik	4.500.000
Diğer giderler (13.020.000x0.10)	1.302.000
- İçecek (Bar)		

Satışlar maliyeti (3.906.000x0.25)	976.500
İşçilik	2.000.000
Diğer giderler (3.906.000x0.09)	351.540
- Yan faaliyet departmanları		
Tüm maliyetler (1.116.000x0.80)	<u>892.800</u>
TOPLAM DEPARTMAN MALİYETLERİ	<u>26.939.840</u>
<u>DEPARTMAN KARLARI</u>		
- Odalar [18600000-(10500000+186000)]	6.240.000
- Yiyecek [13020000-(4500000+4557000+1302000)]	2.661.000
- İçecek [3906000-(2000000+976500+351540)]	577.960
- Yan faaliyetler (1116000-892800)	<u>223.200</u>
TOPLAM DEPARTMAN KARLARI	<u>9.702.160</u>
DİĞER GELİRLER	1.000.000
TOPLAM	<u>10.702.160</u>
<u>HİZMET DEPARTMANLARI GİDERLERİ</u>		
- Genel yönetim giderleri (36642000x0.06)	2.198.520
- Reklam giderleri (36642000x0.04)	1.465.680
- Isı, ışık, enerji giderleri (36642000x0.04)	1.465.680
- Bakım-onarım giderleri (18600000x0.03)	558.000
TOPLAM HİZMET DEPARTMAN GİDERLERİ	<u>(5.687.880)</u>
BRÜT FAALİYET KARI (10702160-5687880)	<u>5.014.280</u>
SABİT GİDERLER (18000000/12)	(1.500.000)
DÖNEM KARI	<u>3.514.280</u>

Not: yukarıda sadece ocak ayına ait işletme bütçesi düzenlenmiştir. Yılın diğer ayları için de aynı hesaplama yapılarak, yatay olarak toplam gösterilecektir. Bu örnekte hesaplamalar parantez içinde gösterilmiştir. Hesaplamaların anlaşılması ve görülmesi için böyle hareket edilmiştir. Oysa matematiksel işlemler bütçe üzerinde görülmez.

5.5.2.3.Nakit Bütçesi:

İşletme, faaliyetlerini planlarken bir finansal güçlükle karşılaşmaması için, gelecek dönemde işletmeye olan nakit akışını ve işletmeden nakit çıkışlarını da planlamalıdır. Diğer bir ifadeyle, gerektiği zaman ve yerde uygun nakit miktarını belirleyerek buna göre elindeki kaynakları optimal şekilde kullanılmalıdır. "İşletme faaliyetleri için gerekli uygun miktardaki paranın; uygun zamanda, uygun yerde ve uygun maliyetle hazır bulundurulmasına olanak sağlayan bütçeleme çalışmalarına, nakit bütçeleme adı verilir"(Türksoy, 1998:60). Nakit bütçesi, genel bütçenin (işletme bütçesi) bölümlerini oluşturan kısım bütçeleri verilerinden yararlanılarak hazırlanır. Gelecekteki nakit girişlerini belirlerken, işletmenin nakit kaynaklarını incelemek gerekir. İşletmenin nakit kaynakları genel olarak, oda satışları, yiyecek-ıçecek satışları ve diğer faaliyet satış gelirleri, senetli ve senetsiz alacaklardan tahsil edilenler, krediler, varlık satışı ile faiz ve kar payı tahsilinden oluşur. Bundan sonraki iş ise, gelecekte beklenen nakit girişlerinin nasıl tahmin edileceğidir. Bunun için yüzdese tahminler kullanılabileceği gibi satış bütçesinde başvurduğumuz regresyon analizi ile tahmin yöntemi kullanılabilir. İster nakit, ister kredili olsun nakit girişlerinin dönemler itibarıyla belirlenmesi gerekir. Burada kredili satışlar için, satışların nakde dönüştüğü zaman nakit girişinin olduğu dönem olacaktır.

"Nakit çıkışları genellikle şu işlemlerden doğmaktadır "(Çetiner,1995:322):

Peşin malzeme alımları, senetli ve senetsiz borçların ödenmesi, ücret-maaş ödemeleri, yönetim giderleri, faiz-sigorta ödemeleri,, kar payı dağıtımı, sabit değer satın alınışı gibi.

Bir nakit bütçesi örneği aşağıda verilmiştir.

Örnek: (Türksoy,1998:61)

Deniz Resort Oteli'nin dörder aylık dilimler halinde nakit bütçesini düzenleyelim.

- Oda satışları : 450.000.-\$n(yıllık),
- Satışların % 20'si Kasım1993-Şubat 1994,
% 50'si Mart-Haziran 1994,
% 30'u Temmuz-Ekim 1994'te gerçekleşmiştir.

- Satış tutarlarının % 60'ının aynı ayda, kalan % 20'sinin bir sonraki dört aylık dilimde, kalan % 20'sinin de izleyen dört aylık dilimde tahsil edilebileceği tahmin edilmiştir.

- Yıla ilişkin giderler şöyledir:

Maaşlar (aylık) : 10.000 \$ peşin ödenmektedir.

Malzeme maliyetlerinin 100.000 \$ olan tutarı da Temmuzda ödenecektir.

Nakit girişleri:

Satışlar

1993 Kasım-1994 Şubat Dönemi Satışı: $450.000 \times 0.20 = 90.000$ \$

Mart-Haziran Dönemi Satışı : $450.000 \times 0.50 = 225.000$ \$

Temmuz-Ekim dönemi Satışı: $450.000 \times 0.30 = 135.000$ \$

Tahsilatlar

Kasım-Şubat Döneminin Tahsilatları:

Peşin : $90.000 \times 0.60 = 54.000$ (Kasım-Şubat Dönemi)

1.Taksit: $90.000 \times 0.20 = 18.000$ (Mart-Haziran Dönemi)

2.Taksit: $90.000 \times 0.20 + 18.000$ (Temmuz-Ekim Dönemi)

Nakit Çıkışları:

Maaşlar aylık 10.000 \$'dan dörder aylık dilimlerde 40.000 \$ olarak peşin ödendiğinden aynı ayın ödemesi olarak işlenir.

Son olarak da malzeme maliyeti olarak 100.000 \$ Temmuz-Ekim dönemine kaydedilir.

Daha sonra tahsilatlar toplanır, ödemeler bu toplamdan çıkarılır ve bulunan rakam kümülatif toplam satırına yazılır.

Deniz Resort Oteli 1994 Nakit Bütçesi			
	1993-94	1994	1994
	Kasım- Şubat	Mart- Haziran	Temmuz Ekim
Satışlar	90.000	225.000	135.000
Tahsilatlar			
Peşin	54.000	135.000	81.000
Taksit(1-2)	-	18.000	45.000
Ödemeler			18.000

Maaşlar			
Peşin	(40.000)	(40.000)	(40.000)
<u>Malzeme</u>	-	-	<u>(100.000)</u>
<u>Kümülatif Toplam</u>	<u>14.000</u>	<u>127.000</u>	<u>131.000</u>

Deniz Resort Oteli'nin nakit bütçesi düzenlendiğinde, otelin Şubat 1994 sonu itibariyle 14.000 \$, Haziran 1994 sonu itibariyle 127.000 \$ ve Ekim 1994 sonu itibariyle 131.000 \$'lık bir nakit fazlalığı elde edeceği görülmektedir.

5.5.2.4.Yatırım Harcamaları Bütçesi:

Yatırım bütçesi hazırlanması, yapılması planlanan yatırımlara yönelik harcamaların belirlenmesi şeklinde olabileceği gibi, işletmenin büyütülüp iş hacminin genişletilmesi gibi kapasite arttırımına yönelik yatırım harcamalarının planlanmasına yönelik de olabilir.

"İşletmenin büyütülüp geliştirilmesi, yani yeni kapasite yaratılması için yapılan yatırım bütçesine 'yeni yatırımlar bütçesi', mevcut yatırımların kapasitesinin korunması ve daha iyi yararlanılabilmesi için yapılan yatırımlara da 'ıslah-idame yatırımları bütçesi' adı verilir"(Kaval,1994:252). "Yatırım bütçesinde bulunması gerekenler; projelerin toplam maliyetleri, ilgili döneme isabet eden giderler ve bu döneme ait maliyetlerin işletme tarafından aylık ve üçer aylık olarak ne şekilde karşılanacağıdır" (Türksoy,1998:63).

Örnek: (Türksoy,a.g.e.:63-64)

Deniz Resort Oteli zincirine üye bir otel işletmesinde gerekli çalışmalar yapılmış ve yapılan değerlendirmeler sonucu dört animasyon alanı projesi rantabl bulunmuştur. Bunlardan A ve B projelerinin başlama ve bitiş tarihi aynıdır. C ve D projeleri 1990 yılında başlayacak, 1994'te tamamlanacaktır. Bu projelerin maliyetleri ve hizmet süreleri ve hurda değerleri sırasıyla:

Yatırım projesi	Yatırım Tutarı	Hizmet süresi (Yıl)	Projelerin hurda değerleri
A	50.000 \$	4	500 \$
B	95.000 \$	5	750 \$
C	150.000 \$	8	10.000 \$
D	200.000 \$	8	15.000 \$

Bu projelerden A projesine eşit olarak yapılacak ödemeler Ocak ve Aralık aylarındadır. B projesinin ödemesi, 1/3'ü Mart ayında, geri kalanı ise Ekim ayında yapılacaktır. C ve D projelerinin bütçe döneminde C'ye 50.000, D'ye 75.000 \$ harcanacaktır. Bunun her ikisi için de 1/4'ü Şubat ayında, geri kalanı Haziran ayında yapılacaktır.

Bu veriler yardımıyla, bir yatırım planı ve 1990 yılına ait yatırım bütçesini hazırlayalım: Yatırım planı; yatırım planı hazırlanırken projenin başlama ve bitiş tarihleri, maliyetleri, hizmet süreleri ve hurda değerleri yukarıdaki gibi bir tablo düzenlenerek gösterilir.

Yatırım projesi	Başlama tarihi	Bitiş tarihi	Yatırım Tutarı	Hizmet süresi (Yıl)	Projelerin hurda değerleri
A	1990	1990	50.000 \$	4	500 \$
B	1990	1990	95.000 \$	5	750 \$
C	1990	1994	150.000 \$	8	10.000 \$
D	1990	1994	200.000 \$	8	15.000 \$
Toplam			496.000 \$		26.250 \$

Yatırım planından sonra bütçelemeye ilişkin proje toplam maliyetleri, yıllık maliyetler, bu maliyetlerin yıl içinde ödeme rejimi bilgilerini içeren bir tablo hazırlanır.

Proje yıllık maliyetlerinin bulunması:

A projesi: (Tamamı 1990) yılında = 50.000 \$,

B projesi: (Tamamı 1990 yılında) = 96.000 \$,

C projesi: (1990 yılında) = 50.000 \$,

D projesi: (1990 yılında) = 75.000 \$.

Maliyetlerin bulunmasından sonra maliyetlerin yıl içindeki ödemeler hesaplanır:

Ocak : ½'si = 25.000 \$,

Aralık : ½'si = 25.000 \$.

Ödemeler diğer projeler için de hazırlandıktan sonra tabloya aktarılır ve toplam rakamlarla hangi ayda ne kadarlık bir ödeme yapılacağı bulunmuş olur.

Proje	Maliyeti	Yıllık Maliyeti	Ocak	Şubat	Mart	2-3. Üç ay	4. Üç ay
A	50.000 \$	50.000 \$	25.000 \$				25.000
B	96.000 \$				32.000 \$		64.000 \$
C	150.000 \$	50.000 \$		12.500 \$		37.500 \$	
D	200.000 \$	75.000 \$		18.750 \$		56.250 \$	
Toplam	496.000 \$	271.000 \$	25.000 \$	31.250 \$	32.000 \$	93.750 \$	89.000\$

Yatırım projesi değerlendirildiğinde; dört projenin toplam maliyetinin 496.000 \$ olmasına rağmen, işletmenin 1990 yılında ödemesi gereken toplam bedel 271.000 \$ olarak ortaya çıkmakta ve bundan sonraki diğer sütunlarda ise, üçer aylık dönemler itibariyle işletmenin ödemesi gereken nakit çıkışları yer almaktadır (Türksoy,a.g.e.:65).

5.5.2.5.Bütçelenmiş (Proforma) Bilanço:

Buraya kadar açıklanan bütçe faaliyetleri sonucu gelecek dönem için geçerli olacak tahmini gelir ve giderlere ilişkin rakamların, tek düzen hesap planı çerçevesinde bilanço kalemlerine uyarlanması ile işletmenin proforma bilançosuna ulaşmak mümkündür. Oluşturulacak proforma bilançoda, pasife göre aktif tarafında oluşacak fazlalıklar için işletmenin fark tutar kadar mali kaynak ihtiyacı olacağı sonucuna varılır.

5.6.Bütçe Kontrolü:

Hazırlanan işletme genel bütçesi ile öngörülen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının da dönem sonunda kontrol edilmesi ve varsa sapmaların nedenlerinin araştırılması gerekmektedir.

"Bütçe kontrol işlemleri üç çalışmayı içerir" (Çetiner,1995:344):

- Gerçekleşen işletme sonuçları ile bütçe rakamlarını karşılaştırmak ve sapmaları ortaya çıkarmak,
- Sapmaların nedenlerini araştırmak ve analizini yapmak,
- Sapmalarla ortaya çıkan problemlere anında çözüm yolu bulmak.

5.6.1.Sapmaların Belirlenmesi:

Gerçekleşen sonuçlar ile bütçe rakamlarının karşılaştırılmasında performans raporları dediğimiz, bölümler itibariyle düzenlenen, ilgili bölümlerde gerçekleşen sonuçlar ile bütçelenen rakamlar arasındaki farkları gösteren ve üst yönetime sunulmak üzere hazırlanan tablolardan yararlanır. Bu raporlar, işletmede iyi performans gösteren ve gösteremeyen bölümlerin ortaya çıkarılmasında başvurulacak bir kaynak niteliğindedir. Bu karşılaştırma ile ortaya çıkarılan sapmalar hem mutlak rakamlarla hem de yüzde rakamlarla ifade edilebilir. Ancak bir kalemden meydana gelecek yüzdesel artış bazen yanıltıcı olabilir. Bu nedenle, karşılaştırmalarda bu ayrıntıya özen gösterilmelidir.

5.6.2.Sapmaların Nedenlerinin Belirlenmesi ve Analizi:

Bütçelenen rakamlar ile gerçekleşen rakamlar arasındaki sapmalar, olağan faaliyetlerden doğan normal sonuçlar olabileceği gibi, bir takım yanlış uygulama ve hatalardan kaynaklanan nedenlerden de olabilir.

Sapmaların başlıca nedenleri şunlar olabilir:

- Sapmalar yönetsel hatalardan kaynaklanmış olabilir. Örneğin, muhasebe kayıtlarında içecek departmanına ait bir harcamanın yada gelirin yiyecek departmanı gideri yada geliri olarak gösterilmesi bir departman için olumlu, diğeri için olumsuz sapma olarak ortaya çıkacaktır.
- "Bütçe döneminde öngörülmemiş bazı gelişmeler neticesinde giderlerde bir artış kaçınılmazdır" (Kaval,1994: 252).
- Sapma, işletme yönetiminin önceden öngörmediği ancak sonradan kaçınılmaz olan kararlar almasından kaynaklanabilir. Örneğin, gelecek dönem turizm talebinin

işletme dışı faktörlere bağlı olarak zayıflaması ve işletmenin zorunlu olarak fiyat indirimine gitmesi.

"Sapmaların nedenlerini ortaya koymak için izlenecek birtakım yollar vardır. Bunlar:" (Çetiner,1995:345-346):

- Yönetici, departman başkanları ve diğer özel görevliler ile toplantılar yapmak,
- İş akımı ve çalışma durumunun analizi,
- Doğrudan gözlem,
- Yönetici personelin anında yaptığı araştırma,
- Belirli sorumluluk verilmiş personelin araştırmaları,
- Belirli sorumluluk verilmiş bu kişilerce hesapların kontrolü,
- Özel etütler,
- Sapma analizi.

Burada daha çok önemli olan sapma analizi çalışmasıdır. Sapma analizinde sapmaların miktar ve fiyat sapması olarak ortaya konulması gerekir.

Miktar sapması, bütçelenen miktar ile gerçekleşen miktar arasındaki fark olup, gerçekleşen bütçelenenden az ise, olumlu, fazla ise olumsuz miktar sapması olarak değerlendirilir.

Fiyat sapması ise, herhangi bir giderin tutarını belirleyen tedarik fiyatının bütçelenen fiyattan yüksek yada düşük olarak gerçekleşmesidir. Meydana gelen sapma, bütçelenen fiyattan gerçekleşen fiyat düşük ise olumlu, yüksek ise olumsuz fiyat sapması olarak değerlendirilmektedir.

İşte olumlu ve olumsuz sapma olarak karşımıza çıkan fiili ve bütçelenen rakamlar arasındaki farkların ayrıntılı olarak incelenerek, önce fiyat-miktar sapmaları tespiti ve bu sapmaların nedenlerinin kaynağına inilerek gerçek sapma nedenlerinin belirlenmesi fonksiyonu olan sapma analizi bir yandan maliyet denetimine imkan verirken, diğer yandan sorumlu departman yöneticilerinin de performanslarının arttırılmasına katkı sağlamaktadır.

Örnek-1: (Çetiner,1995:347-348)

X Otel İşletmesi'nin performans raporuna göre, 19xx yılı ocak ayı oda satış gelirleri 279.000.000.-TL olarak planlanmış, ancak 272.800.000.-TL olarak gerçekleşmiştir.

Bu otel işletmesi 200 odalı olup, 19xx yılı ocak ayı doluluk oranı % 90 planlanmış, ancak % 80 gerçekleşmiştir.

Bu otel işletmesinde sapma analizini uygulayalım.

- Bir aylık performans raporunda satış gelirleri ile ilgili veriler şöyledir:

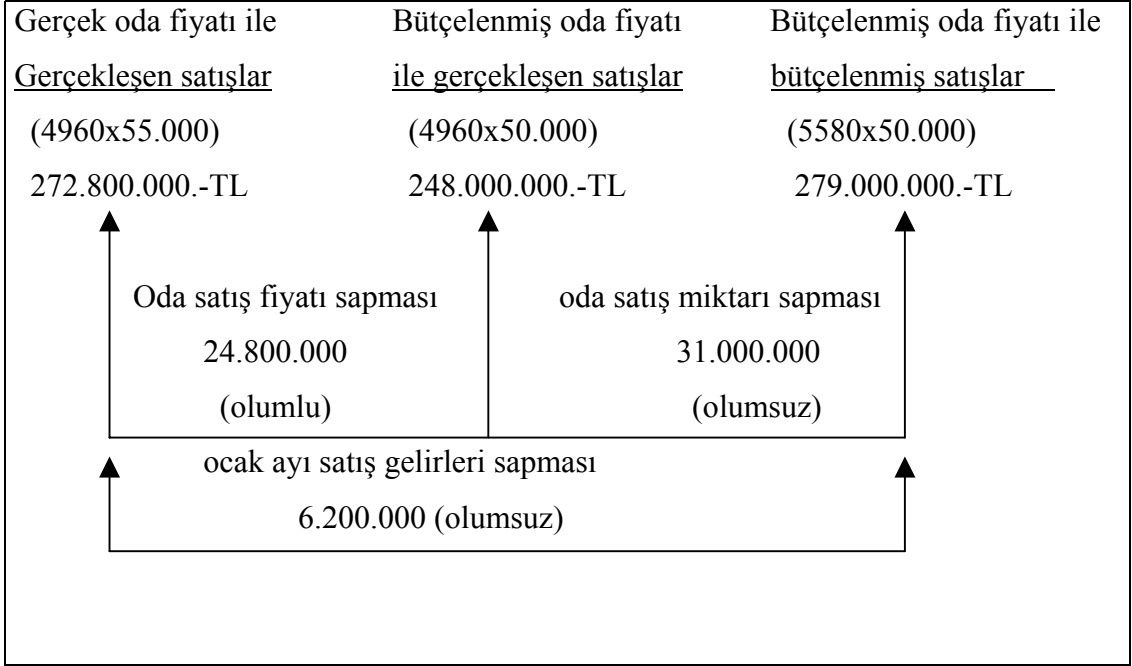
	<u>Gerçekleşen</u>	<u>Planlanan</u>	<u>Sapma</u>
Satılan oda sayısı	(200x80x31) 4.960	(200x90x31) 5.580	- 620
Ortalama oda fiyatı	(272.800.000/4960) 55.000	(279.000.000/5580) 50.000	5.000
Toplam satış gelir. Sapması	272.800.000	279.000.000	6.200.000

- 6.200.000.-TL.lık ocak ayı satış gelirlerine ilişkin sapma analizi şöyledir:

(a) Tablo ile;

- Oda satış miktar sapması:	
(5580-4960)x50.000	= 31.000.000.-TL (olumsuz)
- Oda satış fiyat sapması	
(55.000-50.000)x4960	= <u>24.800.000.-TL (olumlu)</u>
ocak ayı satış gelirleri sapması	= 6.200.000.- TL (olumsuz)

(b) Grafik ile;



(Şekil-10); Sapmaların Grafikselle İfadesi

Belirlenen sapmalar, ancak nedenleri tespit edilip yorumlandığında bir anlam ifade edecektir. Bu nedenle, sapmanın yanlış işgücü kullanımından mı, gereksiz malzeme kullanımından mı beklenen satış düzeyine ulaşamamaktan mı kaynaklandığının belirlenmesi gerekir.

ALTINCI BÖLÜM

6. OTEL İŞLETMELERİNDE BÜTÇELEME SÜRECİNDE FAALİYET BÜTÇELERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

6.1.Uygulamanın Kapsamı Ve Amacı:

Turizm sektörünün diğer sektörlerle göre farklı özellikleri, ister istemez bu sektör içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerin yönetim politikalarını da etkilemektedir.

Diğer sektörlerden farklı olarak turizm sektöründe;

- Talepteki istikrarsızlıklar,
- Sunulan mal ve hizmetin üretildiği yerde tüketilmesi
- Sunulan hizmetlerin stoklanamaması, mal stoklarının da büyük ölçüde çabuk bozulabilir niteliklere sahip olmasından, asgari stok bulundurma zorunluluğu gibi özellikler, otel işletmelerinde planlama ve kontrol fonksiyonunun önemini daha da arttırmaktadır. Otel işletmelerinde planlamayı, kar planlaması düzeyinde ele aldığımızda, bu çerçevede bütçeleme çalışmalarının önemli bir yere sahip olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla planlama kapsamında geleceğe yönelik alınacak kararlar sağlıklı ve titiz bir bütçeleme analizini zorunlu kılmaktadır. Ancak, yukarıda belirtilen nedenlerden kaynaklanan belirsizlik ortamı riski arttırmakta ve başarılı bir bütçe çalışmasını güçleştirmektedir. Yönetimin bu işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi, bir yandan muhasebe verilerini ve muhasebe yöntemlerini uygun bir şekilde kullanmalarını, diğer yandan da olası dış etkilerin turizm talebine yansımalarının hesap edilmesini gerektirmektedir.

Bu farklı yapı, sektör içerisindeki otel işletmelerinin geleceğini planlama işlevinde en önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle, otel işletmelerinin planlama fonksiyonu içerisinde önemli bir yer tutan bütçeleme faaliyetlerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi çerçevesinde, çalışmanın bu son bölümünde zincir olarak örgütlenmiş bir şirketler grubuna bağlı faaliyet gösteren bir otel işletmesinin faaliyet bütçesi uygulamaları incelenecektir.

Uygulamanın Yapıldığı Otel İşletmesinin Tanıtımı:

Uygulamanın yapıldığı otel işletmesi, Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren, dört yıldızlı, 160 odalı ve 400 yataklı, bir zincir otel işletmesidir.

Otel, sezonluk bir işletme olup, yıl içinde 7 ay faaliyet göstermekte, Ocak-şubat-mart ve kasım-aralık aylarında 5 ay kapalı kalmaktadır.

Otel işletmesi daha çok acentelerle bağlantılı çalışmakta olup, münferit müşterilere de hizmet vermektedir.

6.2.Örnek Otel İşletmesinin Faaliyet Bütçelerinin Hazırlanması:

Örnek otel işletmesinde faaliyet bütçeleri, gelir ve giderlerin ve doluluk oranlarının aylar itibariyle tahmini şeklinde yıllık olarak hazırlanmaktadır. Otel yönetimince yıllık olarak hazırlanan faaliyet bütçeleri daha sonra şirketin genel merkez yönetiminin onayına sunulur. Genel merkez yönetimince bütçe ile öngörülen hedeflerin uygun bulunması halinde onaylanarak geri gönderilir ve bütçe işlerlik kazanır.

Hazırlanan bu bütçe, bir genel bütçe niteliğindedir ve bütçeleme faaliyetlerinin son adımını teşkil eder. Otel yönetimince bütçeleme çalışmaları ilk önce, departman bazında gerçekleşen gelir ve giderler ile olası beklentiler de dikkate alınarak bütçe verilerinin hazırlanması, belirlenen hedeflere uygun olarak genel bütçe şekline getirilmesi ve genel merkez yönetiminin onayına sunulması süreci olarak ifade edilmektedir.

Otel yönetimi, bütçeleme faaliyetlerini otel müdürü, muhasebe müdürü ve departman yöneticilerinden oluşan bir bütçe komitesi oluşturarak yürütür. Komite, geçmiş dönem muhasebe verilerini değerlendirerek faaliyet sonuçları ile hedeflenen rakamların karşılaştırılması, sapmalar ve nedenlerinin belirlenmesi, işletmelerin mali yapısının değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak gelecekte beklenen fiyat ve talep değişmelerinin tahmini ile bütçe hedeflerinin belirlenmesi çalışmalarını yürütmektedir. Bu çalışmadan çıkacak sonuçlara göre, doğrudan yıllık genel faaliyet bütçesi çıkartılmaktadır. Bu bütçe, aylık hedeflerle toplamda yıllık kar hedeflerini ortaya koymaktadır. Ancak otel bütçe komitesinin, faaliyet bütçelerini oluştururken ağırlıklı olarak geçmiş yıl faaliyet

sonuçlarından yararlanarak bütçelerini oluşturma yöntemini benimsediğini görülmektedir.

6.2.1. Örnek Otel İşletmesinin Bütçe Hedefleri ve Tahminleri:

Otel yönetiminin 1999 yılı için öngördüğü bütçe hedefleri ve tahminleri şu şekildedir (DEM kuru tahminlerine göre) :

- a) Doluluk oranı 1998 yılına göre % 10 artarak % 85 gerçekleşmesi hedeflenmiştir.
- b) Satış gelirlerinin, doluluk oranında beklenen artış ve meydana gelecek fiyat değişikliklerine bağlı olarak bir önceki yıla göre % 90 artış göstererek 700.650.000.000.- TL gerçekleşmesi hedeflenmiştir.
- c) Giderlerin ise, bir önceki yıla göre 1999 yılında % 80 oranında bir artışla 601.950.000.000.-TL olarak gerçekleşeceği tahmin edilmektedir.
- d) Dönem karının ise, % 75 artışla 98.700.000.000.-TL olarak gerçekleşmesi öngörülmüştür.

İşletme bu hedefleri belirlerken otelin Kasım ayında da % 10 doluluk oranı ile çalışmasını öngörmektedir. Ayrıca acentalar kanalıyla yapılacak satışlara ağırlık vermek suretiyle hedef pazarı, hem yabancı müşteriler hem de yerli müşteriler olarak belirlemiştir.

Aşağıda (Tablo-1)örnek otel işletmesinin 1999 yılı fiili (gerçek) ve bütçelenmiş gelir ve giderleri, doluluk oranları ile sapmalar bir tablo halinde gösterilmektedir.

6.2.2. 1999 Yılı Bütçe Sapmalarının Analizi:

Bütçe hedeflerinde meydana gelen sapmaların nedenleri şunlar olabilir:

- a) Muhasebe ile üretilen bilgilerin gerçek faaliyet sonuçlarını yansıtmaması,
- b) Hazırlanan bütçenin yetersizliği,
- c) Girdilerde meydana gelen beklenmedik fiyat artışları,
- d) İşletmede etkin bir kontrol sisteminin oluşturulamaması,
- e) Turizm talebindeki istikrarsızlıklar ve dalgalanmalar,
- f) Ekonomik ve siyasal gelişmeler,

Örnek işletmemizde, tablo-x den de görüleceği gibi, beklenmedik sapmalar meydana

ÖRNEK OTEL İŞLETMESİ 1999 YILI FİİLİ VE BÜTÇELENMİŞ GELİR TABLOSU						
(MİLYON TL)						
KALEMLER	Fiiili 1999	Yüzde	Bütçe 1999	yüzde	Sapma (+,-)	
					TL	Yüzde
SATIŞLAR	324.772	100	675.380	100	- 350.608	48
Oda Gelirleri	129.246	39,8	244.130	36	- 114.884	
Yiyecek-İçecek Gelirleri	172.328	53	411.500	61	- 239.172	
Diğer Departman Gelirleri	23.198	7,2	19.750	3	3.448	
SATIŞLAR MALİYETİ	245.236	75,5	401.250	59	- 156.014	63
Ücretler	172.328	53	245.000	36	- 72.672	
Yiyecek Maliyeti	38.437	11,8	86.500	13	- 48.063	
İçecek maliyeti	10.985	3,4	19.500	3	- 8.515	
Diğer giderler	23.486	7	50.250	7	- 26.764	
BRÜT SATIŞ KARI	79.536	24,5	274.130	40,6	- 194.594	-244
FAALİYET GİDERLERİ	62.996	19,4	134.500	20	- 71.504	113
Genel Yönetim Giderleri	26.181	8	51.000	7,6	- 24.819	
Paz. Sat. ve Dağ. Giderleri	331	0,2	3.500	1	- 3.169	
Isı,Işık ve Enerji Giderleri	19.884	6,1	40.000	6	- 20.116	
Tamir-Bakım ve Onarım G.	16.570	5,1	40.000	6	- 23.430	
FAALİYET KARI	16.570	5	139.630	20,7	- 123.060	-742
Diğer Gelirler	6.628	2	25.270	3,7	- 18.642	
Diğer giderler	14.913	4,5	60.000	8,9	- 45.087	
Amortisman giderleri	4.561	1,5	6.200	0,1	- 1.639	
V.Ö. Net Kar	3.724	1,2	98.700	14,6	- 94.976	-2250

Tablo-24; Örnek Otel İşletmesi Genel Bütçesi

gelmiştir. Diğer etkenler normal kabul edilse bile, 1999 yılındaki siyasi ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak turizm talebinde meydana gelen büyük düşüşler tek başına bütçe hedeflerinde büyük sapmalara yol açmıştır.

Sabit maliyetlerin yüksek olduğu otel işletmelerinde, satış gelirlerindeki azalmanın diğer kalemlerde meydana getireceği sapmaların daha yüksek çıkmasına neden olacağını söyleyebiliriz. Nitekim, örnek otel işletmesinde, 1998 yılına göre 1999 yılında satış gelirlerindeki % 48'lik bir azalma, brüt satış karında % -244 lük bir olumsuz sapmaya yol açmıştır.

Bütçelerde normal koşullar içerisinde meydana gelen sapmalar, çoğu zaman doluluk oranlarında yaşanan dalgalanmalara bağlı olarak satış gelirlerinin değişkenlik göstermesinden kaynaklanır ve bu belli bir orana kadar normal karşılanabilir. .ancak, 1999 yılı genel anlamda turistik talebin % 40-42 gerilemesi ile yaşanan istisna yıl olması nedeniyle, tüm işletmeler için kar hedeflerinin gerçekleşmediği bir yıl olmuştur. İşletmeler bu tür kriz dönemlerinde, maliyetleri karşılayacak bir satış hedefini yeterli görebilirler. Örnek otel işletmesi de 1999 yılını çok az da olsa 3.724.000.000.-TL karla kapatabilmiştir. Böyle durumlarda, maliyet-hacim-kar analizleri teknikleri yardımıyla hedefler daha gerçekçi olarak ortaya konabilir.

6.2.3. Örnek Otel İşletmesinde Bütçe Aşamaları:

İlk aşamada, departman bazında geçmiş yıl ve cari yıl gelir ve giderleri aylar itibariyle değerlendirilmektedir. Sonuçlar, bu gelir düzeyinde ulaşılan doluluk oranı ve uygulanan fiyatlar ile ilişkilendirilir.

İkinci aşamada, olası dış etkilerin tahmini yapılarak, bunların fiyat düzeyine etkisinin ne olacağı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Üçüncü aşamada, işletmenin satış ve fiyatlama politikasına bağlı olarak, satabileceği oda sayısını, hedeflediği karı sağlayacak satış fiyatını belirlemeye çalışılmaktadır.

Örneğin, 2000 yılı bütçesinde, döviz kurunun dönem içinde 276.000.-TL-365.000.-TL aralığında olacağı varsayılmış ve fiyatlar buna göre belirlenmiştir

Son aşamada, fiyat düzeyindeki değişmelerin beklenenden farklı çıkması ve sapmaların yüksek olması halinde, gerektiğinde fiyat ayarlamaları yaparak genel bütçe üzerinde kısmi revizyonlar yapılabilmektedir.

6.2.4. Örnek Otel İşletmesinin 2000 Yılı Bütçesi Hedefleri ve Tahminleri:

Örnek otel işletmesi, bütçe hedeflerini belirlerken ağırlıklı olarak geçmiş yıl verilerinden yararlanmaktadır. Ancak, 1999 yılında turizmde yaşanan olumsuz gelişmeler, bütçe hedeflerinin belirlenmesinde dış etkilerin daha yakından izlenmesi gerekliliğini göstermiştir. Zira, otel bütçe komisyonunca bütçeleme sürecinde, bu değerlendirme yapılmış ve 1999 yılında yaşanan olumsuzlukların 2000 yılında tekrarlanmayacağı öngörüsünde bulunulmuştur.

Bu değerlendirmelerin ışığında örnek otel işletmesi bütçe hedefleri ve tahminleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Doluluk oranı bir önceki yıla göre, % 47 artarak % 71.8 olarak gerçekleşmesi hedeflenmiştir.
- Geceleme sayısı bir önceki yıla göre, % 49 artarak 66.222 geceleme olarak tahmin edilmiştir.
- Ortalama kişi başı oda fiyatı 23.66 DM olarak belirlenmiştir. (Oda fiyatı belirlenirken farklı Pazar paylarına farklı fiyat uygulamaları da dikkate alınarak ortalama fiyat bulunmuştur.).
- 2000 yılı için DM kurunun 276.000-365.000 TL arası gerçekleşeceği tahmin edilmiştir.
- Kişi başı ekstra yiyecek-içecek harcamaları 58.15 DM olarak tahmin edilmiştir.
- Toplam oda gelirleri, 267.230.000.000.-TL ,
- Toplam yiyecek gelirleri, 338.622.000.000.-TL,
- Toplam içecek gelirleri, 120.529.000.000.-TL ,
- Yan faaliyet ve diğer gelirler 39.477.000.000.-TL olarak hedeflenmektedir.
- Toplam giderler ise, 765.858.000.000.-TL olacağı tahmin edilmektedir.
- Buna bağlı olarak dönem karı, 68.452.000.000.-TL olarak hedeflenmektedir.

6.2.5. Örnek Otel İşletmesinin 2000 Yılı Bütçesi Analizi:

Örnek otel işletmesinin bütçelenen toplam giderleri, bütçelenen toplam gelirlerinin % 91,06'sını oluşturmaktadır.

Bu oranın yüksekliği;

- a) İşletmenin hedeflediği doluluk oranına ulaşmak ve bölgede rekabet edebilmek için düşük fiyat uygulaması,
- b) İşletmenin yıl içinde 5 ay kapalı kalması,
- c) İşletmenin sadece yılın üç ayı % 100 doluluk oranına ulaşabilirliğe sahip olması,
- d) İşletmede sabit maliyetlerin yüksek olması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

İşletmenin bütçelenmiş karı, bütçelenmiş toplam gelirin % 8,9'udur. Bu oran da yukarıda açıklanan nedenlere bağlı olarak düşük kalmıştır.

İşletme, bir yandan yüksek sabit maliyetleri karşılamak, diğer yandan arzulanan kar hedefini yakalamak konusunda problemler yaşamaktadır.

Tablo-26'ya baktığımızda, nisan ayında % 40, kasım ayında % 15 olarak hedeflenen doluluk oranları, turizm sezonu uzun olan bölge için düşük kabul edilebilir.

İşletme, DM kurunu yıl içinde 276.000-365.000 TL arasında gerçekleşeceğini öngörmüş ve oda gelirlerini bu kur üzerinden bütçelemiştir. 2000 yılı sonu itibariyle DM kurunun yaklaşık 297.000 TL olarak gerçekleşmiş olması, kur sapmasından dolayı oda gelirlerinin de düşük gerçekleşmesine neden olacaktır. buna bağlı olarak hedeflenen kar da düşük çıkacaktır. Döviz kurunun bütçelenen rakamlara uygun çıkması halinde ise, 12 ayı içeren bütçe rakamlarının enflasyona karşı değer kayıpları büyük ölçüde karşılanmış olacağından bu yöntemin başarılı sonuç vereceğini söyleyebiliriz.

Örnek otel işletmesi, faaliyet bütçelerini hazırlarken departman bazında bütçe çalışmasına yer vermediğinden, ağırlıklı olarak tarihsel verilere dayanarak bütçe hazırlamasına rağmen, muhasebe verilerinden etkin bir şekilde yararlanmamaktadır. Bunun sonucu olarak, departman etkinliğinin değerlendirilmesinde yetersiz kalmaktadır.

Bütçe hazırlanırken, rakip işletmelerin satış ve fiyat politikaları üzerinde bir çalışma yapılmamaktadır.

Pazar araştırmasına yönelik çalışmalar detaylı yapılmamaktadır. Otelin Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet göstermesine rağmen yılın beş ayı kapalı kalması, satış politikası ve pazar araştırmalarında yetersizliğini ortaya koymaktadır.

Örnek otel işletmesinin 2000 yılı fiili gelir ve giderlerinin henüz gerçekleşmemiş olması nedeniyle bir kıyaslama imkanı bulunmamaktadır. Bu nedenle, sadece bütçe hedefleri ile ilgili bir değerlendirme ile yetinilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Her ne kadar kanuni zorunluluk olsa da, otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmetlerinin verilme nedenlerinden biri de, müşterilerin konaklama sürelerini uzatmalarına yöneliktir. Bu nedenle verilen hizmette kalite ile birlikte bu hizmeti sunan personelin niteliği de önem taşımaktadır. Ayrıca, kaliteli bir hizmetin sağlanması ile konaklama sürelerinde bir artış sağlanabiliyorsa, bunun karın maksimizasyonuna da önemli katkısı olacaktır. İşletmeler bu kriterler çerçevesinde personelerini sürekli kontrol ederek verimini arttırmak yerine, sorumluluk alma ve verimlilik çerçevesinde etik değerlere önem veren personellere ağırlık vermelidir.

Ayrıca turizm sezonunun daha uzun sürelere yayılabilmesi için işletmenin yeni pazar araştırmalarına gitmesi ve alternatif etkinlikler düzenlemesi yararlı olabilir. Pazar analizlerine dayalı yapılacak tahminlerde, otelin sahip olduğu ve hedeflediği Pazar payını oluşturan müşterilerin gruplandırılarak, her bir grubu temsil eden müşterilere yapılan oda satışları, yiyecek-içecek harcamaları ve bunlardan sağlanan gelir payları hesaplanabilir, münferit ve grup müşterilerinden tatil veya iş amaçlı olanlar ile her bir müşteri grubuna yapılacak oda satışları tahmin edilebilir.

Tahmin yöntemleri ister tarihsel verilere, ister bir takım bilimsel tekniklere dayalı olsun, en önemli konu satışların tahmin edilmesidir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde bu tahminler sadece bütçe hazırlama amacıyla değil, çoğu zaman yönetsel amaçlı olarak bütçeden bağımsız olarak da yapılmaktadır. Ancak, yönetim tarafından uygun bulunan satış tahminleri satış bütçeleri ile de desteklenmeli ve entegre bir şekilde değerlendirilmelidir.

Satış tahminlerinde, doluluk oranının tahmin edilmesi belirli koşulların değerlendirilmesini gerektirir. Geçmiş dönemlerin satış düzeyleri ve eğilimleri yanında, ekonomik ve politik gelişmeler, devletin turizm politikası, rakip işletmelerin fiyatlama politikaları, müşteri tercihleri, otelin hedefleri v.b. gibi koşullar doluluk oranının tahmin edilmesinde dikkate alınmalıdır. Doluluk oranına bağlı olarak gerçekleşecek gelir ve giderler, doğrudan faaliyet departmanlarının gelir-gider bütçelemesine esas

teşkil edeceğinden, bu çalışma daha önem kazanmaktadır. Bu aşamada, otelin faaliyet sürelerinin, arz kapasitesinin belirlenmesi, fiyat politikalarına uygun olarak farklı nitelikteki odaların fiyatlandırılması, bunun sonucunda tahmin edilen doluluk oranına göre gelirlerin ne olması gerektiğinin hesap edilmesi sürecini kapsayan satış planları hazırlanmalıdır.

İşletmenin mali yapısı ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi doğrultusunda finansal analiz tekniklerinden etkin bir şekilde yararlanması bütçe hedeflerinin belirlenmesine ışık tutacaktır.

Genel bütçenin etkinliği, genel bütçeyi oluşturan departman bütçelerinin kapsamlı bir şekilde hazırlanmasını gerektirir. Örnek otel işletmesinde, departman bütçeleri düzeyinde bir çalışma yapılmamaktadır. Genel bütçenin hazırlanmasında, departman gelir ve gider tablolarından ve istatistiki bilgilerden yararlanılmaktadır.

Genel bütçe sapmalarının normal koşullar altında asgariye indirilmesi, ancak departman bütçelerinin doğru ve kapsamlı hazırlanması ile mümkündür.

Örnek otelin bütçesi bir genel bütçe olması nedeniyle departman etkinliklerinin değerlendirilmesi ile ilgili bir bilgi vermemektedir. Dolayısıyla bu şekilde departman verimliliği ve yönetici etkinliğinin ölçülmesi de güçtür. Özellikle, kayıpların yüksek olduğu otel işletmelerinde, departman etkinliğinin değerlendirilmesi daha büyük önem taşımaktadır.

Örnek otel işletmesi hazırladığı faaliyet bütçelerini altı aylık dönemler halinde revize etmektedir. Bütçenin esnek bir yapıya kavuşturulması bütçesel revizyonun aylık yada dört aylık dönemlerde gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Gerek döviz kurlarındaki beklenmedik değişiklikler, gerekse maliyetlerdeki sapmalar hatta turizm talebindeki dalgalanmalar bütçenin etkinliğini zayıflatmakta ve daha sıklıkla revize edilmesi gereğini ortaya koymaktadır.

Örnek otel işletmesinde olduğu gibi, bütçeler aylık dönemlere bölünerek hazırlandığında, aylık ve mevsimsel değişiklikler yakından izlenebilmekte, değerlendirmeler ve alınacak kararlarda kolaylık sağlamaktadır.

Sonuç olarak, işletme bir yandan satış geliştirme çabalarına önem verirken, diğer yandan, işletmeyi bu amaca ulaştıracak çözümleri üretmek için işletme içi etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmalardan kar planlaması sürecinde bütçeleme fonksiyonunu üzerinde önemle durmalıdır. Bu çalışmada ise, amaca hizmet edecek yararlı bilgilerin zamanında ve düzenli akışını sağlayacak bir muhasebe bilgi sisteminin varlığı ve etkinliği büyük önem taşımaktadır. Bu sayede, işletme faaliyetleri gerek departman bazında, gerekse işletme bütününde denetim altında bulundurulabileceğinden, geleceğe yönelik alınacak kararların isabet düzeyi de yüksek olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

1. AKDOĞAN, Nalan, "Maliyet Muhasebesi Uygulamaları", İstanbul SMMM Odası Yayınları, Ankara-1994
2. ARAS, Haşim, "Konaklama İşletmeciliğinde yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü", T.C. Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara-1993
3. BARUTÇUGİL, İ.Sabit, "Turizm İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Yayınları", Bursa-1982
4. BENLİGİRAY, Yılmaz, "Konaklama İşletmeleri Yönetim Muhasebesi", Anadolu Üniversitesi, Eskişehir-1994
5. Bernard Davis BA, MHCİMA Sally Stone Bsc., 'Food and Beverage Management', British Library Cataloguing in Publication Data 1989.
6. BURGAZLIOĞLU, "Otel İşletmelerinde Bütünleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Verilerinin Yönetim Kararlarında Kullanımı", (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, 1994.
7. Büyükmirza, 'Maliyet ve Yönetim Muhasebesi', Barış Yayınevi, Ankara-1998
8. DEMİR, Nazif, "Konaklama Tesisleri Muhasebesi, Akdeniz Üniversitesi", Antalya-1990.
9. ÇETİNER, Ertuğrul, "Konaklama İşletmelerinde Yönetim muhasebesi", Tutibay Yayınları, Ankara-1995.
10. İNCE, Cemal, "Otel İşletmelerinde Maliyet Merkezlerinin İncelenmesi ve Denetimi", Akdeniz Üniversitesi Yüksek lisans Tezi, 1994.
11. KARAKAYA, Mevlüt, "Muhasebe Bilgi Sistemi ve Bilgi Teknolojisi", Ankara-1994
12. KAVAL, Hasan, "Konaklama İşletmeleri Muhasebesi", Yaklaşım Yatıncılık, Ankara-1994
13. KOÇ, Göksel, "İşletmelerde İç Raporlama Sistemi", Avcıol Matbaası, İstanbul-1986.
14. KURT, Şahin, "Turistik Otel İşletmelerinde Maliyet ve Kar Hesaplaması ve Bir Örnek İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya-1998.
15. OLALI, Hasan-KORZAY, Meral, "Otel İşletmeciliği", Beta Yayıncılık, İstanbul-1993.

16. ORAL, Saime, Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Canyılmaz Matbaası, İzmir-1999
17. REGİNALD, L.Jons – H.George Trentin, “ Budgeting:Key To Planning and Control”, American Management Association”, USA-1971
18. SARAÇ, Salih, Konaklama Muhasebesi, Adım Yayıncılık, Ankara-1989
19. SEVGİNER, A.Sait, Yönetim Muhasebesi, Marmara Üniversitesi, İstanbul-1986
20. SÜMERKAN, Zekeriya, Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması, Balıkesir-1988.
21. ŞİMŞEK, Gültekin, "Konaklama İşletmelerinde Kar Planlaması ve Bilgisayar Kontrolü Örneği" , Yüksek Lisans Tezi, İzmir-1995.
22. TÜRKSOY, Adnan, "Ağırlama Endüstrisinde Bilgisayar Sistemleri", Turhan Kitabevi, Ankara-1998.
23. TÜRKSOY, Adnan, "Otel Yönetim Muhasebesi", Turhan Kitabevi, Ankara-1998.
24. TÜRKSOY, Adnan, "Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi", Turhan Kitabevi, Ankara-1997

MAKALELER VE BÜLTENLER

1. ÜSTÜNER, İ.Şifa, "Turizm Yıllığı", T.Kalkınma Bankası, Ankara-1991
2. DİE Verileri, "T.Kalkınma Bankası İşletme Bülteni", Ankara-1996
3. Turizm Yıllığı, "T.Kalkınma Bankası", Ankara-1991
4. RIZAOĞLU, Bahattin,"Turizm Yıllığı", T.Kalkınma Bankası, Ankara-1991
5. TETİK, İ. Serdar, "Ulusal Turizm Kongresi", Kuşadası Belediyesi Yayınları-5, 1993.

ÖZGEÇMİŞ

1965 Sakarya doğumlu olan Alaattin İrdem, İlkokul, Ortaokul ve Lise tahsilini Sakarya'da tamamlamıştır. Uludağ Üniversitesi Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'ndan 1987 yılında mezun olmuştur. 1987-1988 yılları arası askerlik görevini kısa dönem er olarak tamamlamıştır. 1989 yılında Bağ-Kur Sakarya İl Müdürlüğü'ne açıktan memur olarak atanmış, 2000 yılına kadar burada görev yaptıktan sonra, 08,02,2000 tarihinde, Balıkesir Üniversitesi Burhaniye Meslek Yüksekokulu Bilgisayarlı Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Programına Öğretim Görevlisi olarak atanmış olup halen bu görevine devam etmektedir. Evli ve bir çocuk babası olan Alaattin İrdem Fransızca ve İngilizce bilmektedir.