

## OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

AN APPLICATION FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF  
INTERNAL CONTROL SYSTEM IN FOOD AND BEVERAGE  
DEPARTMENT OF HOTEL ENTERPRISES

Dr. Seçkin Gönen, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü, seckin.gonen@deu.edu.tr

Prof. Dr. Ülkü ERGUN, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi, İşletme Bölümü, ulku.ergun@deu.edu.tr

### ÖZET

Günümüzde turizm endüstrisinin öneminin giderek daha fazla ülke tarafından anlaşılması, konukların istek ve beklentilerinin değişmesi uluslararası alanda büyük bir rekabetin doğmasına neden olmuştur. Bu rekabet ortamında, otel işletmelerinin üstünlük sağlayabilmesi hizmetlerindeki kaliteyi arttırması ve günün değişen koşullarına uygun olarak yeni hizmetler ortaya koyması gerekmektedir. Diğer yandan otel işletmelerinde parasal işlemlerin fazla olması, çok sayıda gelir merkezinin bulunması ve birim değeri yüksek ürünlerin satılıyor olması, söz konusu işletmelerin özellikle yiyecek-içecek bölümlerinde etkin bir iç kontrolü zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, İzmir’de faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinin yiyecek içecek bölümünde uygulama çalışması yapılarak iç kontrol sisteminin etkinliği araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Yiyecek-İçecek Bölümü, İç Kontrol

### ABSTRACT

At the present day, understanding of tourism industry by our country gradually and changing of guest’s desires and expectations are caused a considerable competition within the international area. In this competition atmosphere, hotel enterprises should increase their service quality and also they should furnish services due to today’s varying conditions in order to compete with this situation. On the other hand, the amount of monetary affairs, the existing of much more earnings centre and the selling of high- unit value products are made an effective internal control necessary especially in hotel enterprise’s food and

beverage departments. In this context, an application study is made in a five-stars hotel's food and beverage department in Izmir and the effectiveness of internal control system is searched.

Key Words: Hotel Enterprises, Food and Beverage Department, Internal Control

## 1. GİRİŞ

Günümüzde turizm endüstrisi gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde kazandığı büyük boyutlarla, yatırımları ve iş hacmin geliştiren, gelir yaratan, döviz sağlayan, istihdam alanları açan, sosyal ve kültürel yaşantıyı olumlu yönde etkileyen bir nitelik kazanmıştır. Diğer yandan, hizmet sektörünün önemli bir kolu olan turizm endüstrisinde yeniden yapılanma, kalitenin mükemmelliği, konukların azami memnuniyetinin sağlanması, hizmetin iyileştirilmesi gibi ölçütlere verilen önem küresel rekabette etkinliği sağlamaktadır.

Turizmin gelişmesi ülkemizin bu sektöründe yer alan otel işletmelerinin önemini daha da artmıştır. Ancak otel işletmelerinin yapıları ve faaliyet konuları açısından taşıdıkları özellikler (emek yoğun işletme olması, yüksek oranda nakit kullanılması vb..) söz konusu işletmelerde hata ve hile olasılıklarının diğerlerine göre yükselmesine neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, otel işletmelerinde etkin iç kontrol sisteminin kurulması büyük önem taşımaktadır.

Çalışmamızda, otel işletmelerinin organizasyon yapısı ve iç kontrol sistemine ilişkin teorik açıklamalara yer verildikten sonra, uygulama bölümünde de, söz konusu bilgilerin beş yıldızlı bir otel işletmesindeki görünümü incelenmiş ve iç kontrol sisteminin etkinliği değerlendirilmiştir.

## 2. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ORGANİZASYON YAPISI

Ülkemizde 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37.maddesine göre çıkarılan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğinin 19. Maddesine göre; Oteller, "*asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler*" olarak tanımlanmıştır.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere otellerin konaklama ve yeme-içme gereksinimlerini karşılayan birimler olması genel kabul gören bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

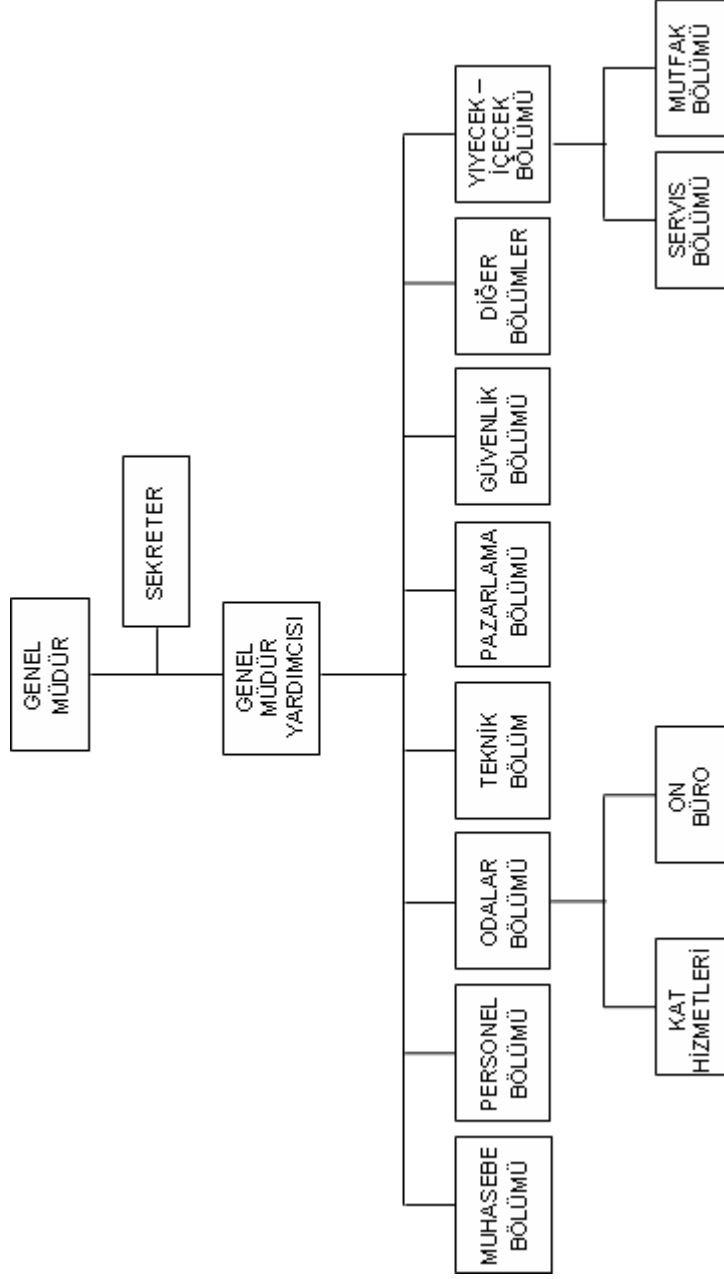
Otel işletmelerinin kuruluş yeri, büyüklüğü ve bina planı, personel sayısı ve niteliği, izlediği politika, hizmetlerin şekli birbirinden farklıdır. Örneğin, küçük bir otel işletmesinde konuk kabul işlemlerini bir kişi yapabildiği halde, büyük otel işletmelerinde bunun için daha fazla personele ve daha geniş işlemlere

gereksinim söz konusudur. Bu nedenle, otel işletmeleri için tek tip bir organizasyon şeması belirlemek mümkün olmamakla birlikte söz konusu işletmelerin organizasyon yapıları aşağıda belirtilen ölçütlere göre oluşturulmaktadır (Maviş, 2006; 165-168):

- **Fonksiyonlarına Göre Organizasyon Yapısı:** Sunulan hizmetin nitelik ve türüne göre yapılan bir organizasyon yapısıdır. Burada oluşturulmak istenen bölümlerin sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma derecesine göre değişebilmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde organizasyon yapısı; odalar, yiyecek-içecek, güvenlik gibi birtakım fonksiyonel bölümlere ayrılmaktadır. Bu tür bölümlenimin en önemli yararları; mantıklı bir temele dayanması ve uzmanlaşmaya daha çok olanak sağlamasıdır. Sakıncaları ise, fonksiyonel bölümlere önem verildiğinden, işletmenin genel amacının gözden kaçırılması ve koordinasyonun sağlanamamasıdır.
- **Konuk İle Olan İlişkilerine Göre Organizasyon Yapısı:** Bu organizasyon yapısında faaliyetler, konuklar ile olan ilişkilere göre otel işletmesinin konuk hizmetleri bölümü ve dahili hizmetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Konuk hizmetleri bölümü çalışanları, oteldeki konukların tüm istek ve gereksinimleriyle ilgilenmek ve şikayetlerine çözüm bulabilmek için hizmet içi eğitime tabi tutulurlar. Dahili hizmetleri bölümü ise, konuk hizmetleri bölümü çalışanlarının daha iyi hizmet verebilmelerine yardımcı olan otel faaliyetlerini kapsar. Bu bölümü genellikle mali işler, mutfak, satış ve güvenlik hizmetleri oluşturmaktadır (Chacko, 1998; 135).
- **Sorumluluk Merkezlerine Göre Organizasyon Yapısı:** Otel işletmesi yönetimi, herhangi bir personelin değişik birçok alanda çalışmasını isteyebilmektedir. Bu yaklaşım daha çok küçük ölçekli otel işletmelerinde görünen ve çok sık uygulanmayan bir durumdur.
- **Gelir ve Gider Merkezi Olmalarına Göre Organizasyon Yapısı:** Bu organizasyon yapısında, faaliyetlerin gelir getiren ve getirmeyen bölümler olarak ikiye ayrılması söz konusu olmaktadır. Gelir getirenler; odalar, yiyecek-içecek ve yardımcı gelir bölümleridir. Gelir getirmeyenler ise; yönetim, muhasebe, teknik, çamaşırhane ve güvenlik bölümleridir.

Avrupa ve Amerikan sistemlerine göre düzenlenmiş pek çok organizasyon şeması bulunmasına karşın, ülkemiz otelleri için ortak olabilecek ve yabancı yayın ve araştırmacılar tarafından da benimsenmiş büyük otellerde ilişkin bir organizasyon şeması aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 1: Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması



**Kaynak:** Kemal Kantarcı., Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.4

Yukarıdaki şekilde görüleceği üzere, büyük otellerde görevlerde uzmanlaşma giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu tür oteller; muhasebeci, güvenlik görevlisi, personel yöneticisi, eğitim uzmanı gibi belirli mesleklerin uzman elemanlarını kendi bünyelerine alabilmek için gerekli mali olanaklarını kullanmaktadırlar. Ayrıca söz konusu otellerin örgüt yapısı üst, orta ve alt olmak üzere üç farklı basamaktan oluşmaktadır. Üst yönetim, işletmenin düzenli çalışabilmesi için gerekli olan tüm faaliyetleri gerçekleştiren bir kişinin sorumluluğunda olup bütçeleme, satış planlarının hazırlanması gibi faaliyetleri de yürütmektedir. Yöneticilerinin sayısı ve niteliği işletmeden işletmeye değişen orta yönetimde, işletme faaliyetlerinin belirli bir bölümü yürütülür. Alt yönetim ise; resepsiyon, odalar, lokanta, mutfak ve benzeri diğer bölümlerde çalışan personelin faaliyetlerinin düzenlenmesinden sorumludur. Hangi bölümde ne kadar personel çalıştırılacağı ve bunların çalışma saatleri alt yönetim tarafından belirlenir.

### 3. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN TANIMI VE YAPISI

İşletmelerin gelişen ekonomik koşulların etkisiyle fiziki olarak büyümesi, faaliyetlerinin ve meydana gelen değer hareketlerinin sayısı ve karmaşıklığının artması, yetkilerin göçerilmesine ve sorumlulukların yaygınlaştırılmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler, işletmelerde iç kontrol sistemine duyulan gereksinimi daha da arttırmıştır.

Etkinlik, bir başarının saptanması için sağlanmış göstergeleri kullanarak hedef ve amaçlara ulaşmaktır (Dittenhofer, 2001;445). Bir başka deyişle etkinlik kavramı, işletme amaçlarının somut olarak saptanmasını öngörmektedir (Taner ve Öncü, 2000;4). Bir işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin bulunması, söz konusu işletmenin mali tablolarının güvenilirlik derecesini arttırıp olası hata ve riskleri en aza indirebilecektir (Bakır, 2002;49).

Son yıllarda muhasebe ve ilgili bilim dallarında çalışan bilim adamlarının ve konuyla ilgili mesleki örgütlerin yakından ilgilendiği bir kavram olarak karşımıza çıkan iç kontrol sistemini; işletme yönetiminin sorumluluğunu taşıyanlar, muhasebe meslek mensupları, denetçiler, yasa koyucular amaçlarına göre farklı şekilde tanımlamaktadırlar. Bunlar arasında en önemlileri şöyle sıralanabilmektedir:

Uluslararası Muhasebe Uzmanları Federasyonuna (IFAC) göre iç kontrol sistemi; işletme varlıklarının korunması, hata ve yolsuzlukların önlenmesi, muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanmasıdır. Bu sistem aynı zamanda, işletme faaliyetlerinin yönetim politikalarına uygun, düzenli ve etkin bir şekilde yürütülmesine yardımcı olacak politika ve prosedürleri kapsamaktadır.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından 1999 yılında yapılan tanıma göre iç kontrol; bir örgüt yönetiminin ayrılmaz bir parçası olup, faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik, bütçenin uygulanması, finansal raporlama ve diğer raporların

güvenilirliği, yürürlükteki yasalara ve düzenlemelere uygunluğu konusunda güvence sağlamaya yöneliktir (Demirbaş, 2005;169).

İç kontrole ilişkin verilmiş olan yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere iç kontrol sistemi; muhasebe kontrolleri ve yönetsel kontroller olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır.

- **Muhasebe Kontrolleri:** Bir işletmenin finansal ve muhasebe prosedürleri ile ilgili olup, varlıkların korunması ve finansal kayıtların güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik olan iç kontrol bölümüdür. Bu tür kontroller genel olarak, yetkilendirme ve onaylama; kayıt tutma ve muhasebe raporlarının hazırlanması ile ilgili görevlerin, faaliyetler veya varlıkların korunması, varlıklar üzerindeki fiziki kontroller ve iç denetim ile ilgili görevlerden açıkça ayrılması şeklindeki kontrol önlemlerini içermektedir (Gürbüz, 1995;46).
- **Yönetsel kontroller:** Bu tür kontroller ise; organizasyon planı, faaliyetlerin verimliliği ve yönetim politikalarına bağlılıkla ilgili tüm yöntem ve yordamları kapsamaktadır. Finansal kayıtlarla dolaylı olarak ilgili olan yönetsel kontroller genel olarak istatistikî analizler, zaman ve hareket araştırmaları, başarı raporları, işgören eğitim programları ve kalite kontrolleri gibi kontrolleri kapsamaktadır (Güredin, 2007;317-319).

#### 4. YIYECEK İÇECEK BÖLÜMÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN GÖRÜNÜMÜ

Yiyecek-içecek bölümü, otel işletmelerinde konukların her türlü yiyecek-içecek gereksinimlerini karşılayan ve oda gelirlerinden sonra %25-50 arası payla en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü otelin çeşitli restoranlarında, banket salonlarında, barlarında vb. yerlerde konuklara sunulmak üzere yiyecek-içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, korunmasını ve depolarda saklanmasını gerçekleştiren bölümdür (Sökmen, 2005;49).

Otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümüne bağlı ünitelerde sunulan hizmetler, çok çeşitli, güç ve bir o kadar da sorumluluk gerektirmektedir. Özellikle otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünün hizmetli personel sayısını teknoloji ve kalite nedeniyle belirli standartların altına indirme olanağı yoktur. Bunun birinci nedeni, odaların tersine, otellerde yiyecek-içecek hizmeti, otelde kalan konuklar kadar kalmayanlara da sunulmasıdır. İkinci nedeni ise, yiyecek-içeceklerin hazırlanmasının oransal olarak daha fazla işgücüne dayanmasıdır (Medlik, 1997;61).

Büyük otellerde yiyecek-içecek bölümü ile ilgili temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Denizer, 2005;18-19):

- Büyük otellerde yiyecek-içecek bölümünden sorumlu kişi yiyecek-içecek müdürüdür.
- Genellikle beş yıldızlı otel olarak hizmete açılan büyük otellerde, Turizm Bakanlığı mevzuatına göre yirmi dört saat oda servisi zorunluluğu bulunmaktadır. Bunun anlamı mutfağın ve mutfakta yer alan servis barın 24 saat boyunca hizmet vermek zorunda olmasıdır.
- Yiyecek-içecek bölümünün yirmi dört saat hizmet sunması nedeniyle, yiyecek-içecek müdürünün altında bir yardımcıya gereksinim vardır. Çünkü, yiyecek-içecek müdürü yirmi dört saatini otelde geçiremeyeceği için, onun olmadığı saatlerde yardımcısı 24:00-08:00 saatleri arasında, genellikle gece müdürü yiyecek-içecek hizmetlerinden sorumlu olmaktadır.
- Yiyecek-içecek bölümünün alt birimleri olan restoran müdürü, banket müdürü, oda servisi müdürü, mutfak şefi ve bulaşıkçı şefi gibi bölümler büyük otellerde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Burada şehir merkezi otelleri ile kıyı otelciliği arasında bazı küçük farklar olabilir; örneğin, şehir merkezi otellerinde banket ve oda servisi bölümü, kıyı otelciliğine göre daha yoğun olarak çalışabilmektedir.
- Büyük otellerde alakart restoran ve barların sayıca fazla olması; aynı zamanda bu tür otellerde banket salonlarının kapasitelerinin de fazla olması, yiyecek-içecek gelirlerinde artış sağlamaktadır. Özellikle İstanbul gibi hem turizmin, hem de endüstri işletmelerinin yoğun olduğu şehir otellerinde yiyecek-içecek gelirlerinin seviyesi oda gelirlerine yaklaşmakta ve zaman zaman da oda gelirlerinden daha fazla olmaktadır.

Yiyecek-içecek bölümü ciroları yüksek, masrafları yüksek, kar marjları ise satışlarına oranla düşük olan hassas bir bölümdür. En küçük olumlu ya da olumsuz sapmaların karlılık durumunu olumlu ya da olumsuz yönde hızla değiştirdiği bölümdür. Bu bakımdan bölümün başındaki sorumluların, mali işler birimleriyle çok sıkı bir koordinasyon içinde olmaları ve bölümlerinin gidişatını sadece ay sonlarında değil, çok daha sık periyotlarla izlemeleri gerekir (Şişman, "Yiyecek-İçecek Departmanı Yıllık Faaliyet Bütçesi Hazırlanırken Nelere Dikkat Etmeli?", <http://www.adnansisman.com> (Erişim Tarihi:10/10/2006).

Yiyecek-içecek bölümü temel olarak mutfak, restoran ve bar bölümlerinden oluşmaktadır. Buradan hareketle, yiyecek-içecek bölümünün iç kontrol açısından değerlendirilmesinde söz konusu bu bölümlerin ayrı ayrı incelenmesinde fayda vardır.

#### **4.1. Mutfak Bölümünün İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi**

Mutfak, her türlü yiyeceğin hazırlandığı, pişirildiği ve konuklara servis edilmeye hazır hale getirildiği birimdir. Yiyecek-içecek bölümünün merkezi durumunda olan mutfağın görevlerinin çok ve karmaşık olması nedeniyle, etkin, hijyenik ve

modern üretim akışı sağlanacak şekilde planlanması gerekmektedir. Eğer yemek üretim aşamasında renksiz, lezzetsiz pişirilmiş ve estetik kayıdan uzak porsiyonlanmış ise yiyecek maddelerinin satın alınması, teslim alınması, depolanarak korunması ve mutfağa gönderilmesi, hazırlanan yemeklerin konuklara sunulması ne kadar kusursuz ve kaliteli olursa olsun konuk açısından bir anlam ifade etmeyecektir (Kaya, 2000;52).

Yiyecek üretim sürecindeki hatalı ve hileli davranışlar üretim maliyetlerini yükselterek karlılığın azalmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda özellikle mutfak bölümünün iç kontrol açısından değerlendirilmesinde aşağıdaki konular üzerinde durmak gerekmektedir (Aktaş, 1995;110, Sökmen, 2003;49, Sarıışık ve Kaya, 2004;63, Bulduk, 2002;169, Türkan, 2005;287, Ninemeier, 2000;107):

- Otel işletmesinin tüm yiyecek üretimini gerçekleştirdiği mutfakları üretimi rahatlıkla sağlayacak havalandırma, aydınlatma, ısı, araç-gereç, makine ve tüm uygun fiziksel koşulları taşımaktadır. Özellikle mutfakın konumu, aydınlatılması, döşemesi, tavan ve duvarları ve klima sistemi gibi fiziksel özellikleri, çalışma ortamı üzerinde etkili olmaktadır. Duvarın iletken bir boya ya da yansıtıcı bir madde ile boyanması ve kaplanması ilk etapta önemsiz gibi görünmesine karşın çalışan personel üzerinde etki yapacaktır. Ayrıca açık rengin egemen olduğu mutfaklar hem personelin hem de dışarıdan gelebilecek kişinin üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Yine iyi aydınlatma sistemi olan mutfaklarda göz yorgunluğu, isteksizlik gibi personel psikolojisi ile ilgili sorunlar ortadan kalkacaktır.
- Yiyecek içecek bölümünün merkezi durumunda olan mutfaklarda personel arasında belirli uzmanlık alanlarına göre bir görev dağılımı yapılmalıdır. Bu bağlamda mutfak bölümünde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir organizasyon planı olmalı ve mutfak personelinin yazılı tüm iş ve görev tanımları bulunmalıdır. Bu tanımların yazılı olması yeni personelin kısa sürede adaptasyonunu ve eğitimini de kolaylaştıracak ve mutfaktaki iş kazaları oranını düşürecektir. Bu da, iç kontrol açısından önemlidir. Ayrıca, yemek üretiminin uzmanlık istemesi, mutfak personelinin kalifiye olmasını gerektirmektedir. Kalifiye olmayan personel hazırlık aşamasında gereğinden fazla atık çıkmasına, üretim aşamasında ise istenen nitelikte yemek pişirilmemesine ve dolayısıyla kayıpların artmasına yol açacaktır.
- Mutfakta firelerin izlendiği bir kayıt sistemi bulunmalıdır. Böylece işletmenin yiyecek-içecek üretimindeki süreçleri iyileştirmesine olanak sağlanacaktır. Firenin, yiyeceğin hazırlanma veya pişirilme sırasında mı ortaya çıktığının belirlenmesi önemlidir. Çünkü bu noktalardaki incelemeler işletmenin iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırıcı yönde olacaktır.
- Otelde hem mutfak hem de mönü planlamasının yapılması iç kontrol açısından önemlidir. Mönü, Fransızca kökenli bir terim olup belirli bir fiyat karşılığı ziyafetlerde ve yemek salonlarında servis edilen detaylı



yiyecek listesi olarak tanımlanır. Profesyonel düşünceye sahip işletme yöneticileri mönülerin basit bir listeden daha çok, işletme ve konuk arasında güçlü bir iletişim köprüsü olduğu konusunda hemfikirlidir. Bir yiyecek işletmesinin başarısı büyük ölçüde mönü planlamasında yatmaktadır. İyi bir mönü planlaması:

- Hizmet verilen grubun yeterli ve dengeli beslenmesine olanak verir.
- Hizmet verilen grubun psikolojik ve biyolojik doyumunu sağlar.
- Yemek artıklarının oluşmasını engeller.
- Maliyeti kontrol altına alır.
- Mutfakta çalışan personelin ve yönetimin huzurlu olmasını sağlar.
- Satın almayı kolaylaştırır.
- Kısaca toplu beslenme sistemlerinin başarısında etkilidir.
- Ziyafet; önceden fiyatı ve servis edilecek yemeklerin çeşidi belirlenmiş bir mönü dahilinde, belirli sayıdaki konuk için verilen yemektir. Literatürde ve uygulamada, bu kavram banket kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak banket, ziyafetin yanı sıra toplantıları da içeren geniş kavramlı bir terimdir. Uygulama yapılan otelde ziyafet kavramı banket kavramı adı altında uygulandığı için çalışmamızda “Ziyafet” kavramı yerine “Banket” kavramı kullanılmaktadır. Günümüzde, konaklama işletmelerinde banket mönüleri, mönü planlaması içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Özellikle beş yıldızlı şehir otellerinin banket gelirleri işletmenin en önemli gelir kaynaklarından birini oluşturmaktadır. İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerdeki otellerde düzenlenen banketler, bazı dönemlerde otellerde oda gelirlerinden daha fazla kazanç sağlayabilmektedir. Banket gelirlerinin, konaklama işletmelerinin toplam gelirleri içerisinde önemli bir yere sahip olması nedeniyle işletme yönetiminin üzerinde durması gereken ciddi bir konudur. Konaklama işletmelerinin içinde yer alan banket salonlarından, yiyecek ve içecek hizmeti verilmeden de kiralama yoluyla gelir sağlanabilir.
- Standart reçeteler yemek üretiminin kontrol altına alınmasında en etkili araçlardan biridir. Standart reçete kullanılmayan işletmede etkin bir maliyet kontrolünden bahsetmek mümkün değildir. Standart reçete bir yemekte kullanılan malzeme çeşitlerini, miktarlarını, işlem sırasını, yiyeceğin maliyet fiyatını, porsiyon miktarını, gramajını ve satış fiyatını gösteren tarifedir. Standart reçeteler kullanım kolaylığı açısından genellikle kartlara hazırlanır ve yemek gruplarına göre numaralandırılır. Piyasada fiyat dalgalanmaları veya sürekli bir artış söz konusu olduğunda yiyeceğin maliyeti de değişecektir. Bu gibi durumlarda standart reçete kartının yeniden değerlendirilmesi gerekir. Dolayısıyla aynı kart birkaç defa kullanılabilir şekilde

tasarlanmalıdır. Standart reçetelerin yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- o Satış tahminlerinin isabetli yapılmasında kolaylık sağlar.
  - o Yemek retimlerinin aynı kalite ve lezzette olmasına yardımcı olur.
  - o Hızlı ve seri üretime olanak tanır.
  - o Gerektiğinde aşçıların birbirleri yerine ikamesine olanak sağlar.
  - o Denetimde kolaylık yaratır.
  - o Yemeklerin maliyetlendirilmesine yardımcı olur.
  - o Malzeme ihtiyacının belirlenmesine katkıda bulunur.
  - o İşgücü maliyetlerinin azalmasına yardımcı olur.
  - o İşe yeni giren personelin eğitiminde kullanılabilir.
  - o Envanter denetiminde kolaylık sağlar.
- Standart porsiyon büyüklüğü, standart reçetelere sadık kalınıp kalınmadığının denetlenmesini sağlar. Konuğa sunulan yemeğin miktar ve ağırlığı işletmenin önceliğine göre değişmekle birlikte, tüm işletmeler tarafından genel kabul görmüş standartlar da mevcuttur. Bununla birlikte aynı işletmede birden fazla satış ünitesinin olması, aynı yemeğin Table d'hote veya A'la Carte mnlerde sunulması durumuna göre farklı porsiyon büyüklüklerinin belirlenmesi de mümkündür. Saptanan standart büyüklükler daha çok et yiyecekleri için gram olarak ifade edilirken, çorba, sebze vb. yemekleri için daha çok kullanılan servis tabağı veya servis kepçesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu tür yiyecekler için standart reçeteler düzenlendikten sonra buna uygun standart servis malzemelerinin personel tarafından kullanımının sağlanması gerekmektedir. Zira, yemeğe ödenen bedeli etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte, en emlilerinden birisinin de porsiyon büyüklüğü olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.
  - Personelin yeme ve içme alışkanlıklarının izlenmesi gerekir. Yemek hazırlanırken personelin bir taraftan da atıştırması önlenmelidir. Mümkün olduğuunca personelin yemek saatleri dışında yemek yemesine izin verilmemelidir. Ayrıca mutfakta yemek üretimi için kullanılan gıda maddeleri insanların günlük yaşamda tükettiği gıda maddeleri ile benzer olduğundan personeli alma yönünde cezbedebilir. Özellikle mutfakta kullanılan bazı pahalı gıda maddelerini (havyar, karides vb.) personelin geliri ile satın alması mümkün olmadığından, bu tür birim fiyatı yüksek gıda maddelerinin stoklarda büyük miktarlarda bulundurulmaması yerinde olur. Personelin otele giriş ve çıkışlarda aranması da bu tür hırsızlığı caydırıcı bir unsurdur. Mutfak personelinin gıda maddesi hırsızlığı için kullandığı yöntemlerden birisi plerdir. p torbasına gıda maddeleri konarak p variline atılmakta ve mesai çıkışında p varilinden bu torba alınmaktadır. Bunu nleyici şekilde çöplerin belirli kişilere belirli zamanlarda atılması, p torbalarının kontrol edilmesi ve mesai saatleri dışında personelin işletmenin etrafında dolaşmasının yasaklanması gibi prosedürler geliştirilebilir.

## 4.2. Restoran Bölümünün İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi

Restoranlar esas itibariyle otelde kalan veya otel dışından gelen konukların yemek-içmek gibi gereksinimlerini karşılayan, öğle ve akşam yemeklerinin verildiği birimlerdir. Genellikle restoranlar otelin görünüş bakımından en güzel yerinde ve mutfağa yakın yerde konumlandırılmış ve iyi ışıklandırılmış olmalıdır (Yörükoğlu, 1994;30). Bu bölümde hata ve hilelere meydan vermeden yiyecek-içecek bedelleri peşin, kredili veya konuk hesabına aktarılmalıdır. İkinci önemli gelir merkezi olarak restoranların hata ve hileli işlemlerin en çok karşılaşılabileceği birimler olması nedeniyle etkin bir iç kontrol sistemine gereksinimi vardır. Bunun için aşağıdaki konular üzerinde durmakta fayda bulunmaktadır:

- Özellikle konaklama işletmelerinin restoran bölümünde nitelikli ve yetenekli personelin çalıştırılması, görevlerin uygun şekilde ayrılması ve otomasyon olanaklarından yararlanılması ile etkin bir iç kontrolün sağlanması kaçınılmaz hale gelecektir. Restoranda görev yapan servis personelinin eksiksiz hizmet verebilmesi ve faaliyetlerinin kontrol edilebilmesi için örgütsel bir yapılanmaya gitmeleri gerekir. Tüm servis personelinin görev ve sorumlulukları yazılı hale getirilip kendilerine iletilmiş olmalıdır (Azaltun, 1999;83-84).
- Hata ve hileler sonucu ortaya çıkabilecek kayıpların minimum düzeye indirilmesini amaçlayan gelir kontrol sistemleri de iç kontrol açısından büyük önem arz etmektedir. Söz konusu sistemler arasında en çok uygulanan satış noktası terminali olarak adlandırılan POS (Point of Sales)'tur. POS, ana bilgisayara bağlı olarak çalışan, yiyecek-içecek siparişlerini mutfağa ve bara iletilmesini, ücretlerin interaktif olarak konuklara iletilmesini sağlayan entegre bir sistemdir. POS sisteminin kullanılmasıyla satış belgeleri el değmeden hazırlanmakta ve yanlış işlem ve hatalar önlenmektedir. POS sisteminden alınan raporlarla hangi servis elemanının hangi münüleri sattığı, ne kadar nakit, ne kadar kredi kartı ile satış yaptığı raporları alınabilmektedir (Collins ve Malik, 1999;215).
- Yiyecek-içecek gelirlerinin otelde konaklayanlardan mı yoksa banket ve toplantılardan elde edilen gelirlerden mi oluştuğu belirlenmelidir. Banket ve toplantılar ön planda ise, banketle ilgili tüm konular yazıya dökülmeli ve banket emri, teknik müdür, yiyecek-içecek müdürü ve işletmedeki tüm ilgili bölümlere imza karşılığı bildirilmelidir. Banket emrinin amacı, banketi kesinleştirilerek hazırlıklara zamanında başlamak ve eksiklikleri önceden gidermektir. Banket emri sonradan istenmeyen bir durumla karşılaşmamak için aşağıdaki bilgileri içerecek şekilde düzenlenmelidir (Yılmaz, 2004;92):
  - Banketi veren kişi veya kuruluşun adı,
  - Banketin cinsi,
  - Davetli sayısı (minimum-maksimum garantisi),

- Kişi başına fiyat,
- Banketin tarihi ve saati,
- Kararlaştırılan mönü (yiycek-içecek),
- Kararlaştırılan salon ve masa düzeni,
- Banketin sahibi veya kuruluşun adresi ve telefonu,
- Özel istekler (çiçek, dekorasyon, müzik, ışıklandırma vb..),
- Ödeme şekli,
- Banket emri numarası,
- Tarafların gerekli onayı,

Yukarıdaki açıklamaların doğrultusunda, bankete gelen konuk sayısının belirlenmesi, yiycek içecek tüketimlerinin doğru bir şekilde faturaya aktarılması ve tahsilatın yapılmasından şef kasiyer sorumlu olmalıdır. Her gün restoranda servis öncesi bankette ise banket öncesi görevli servis personeli ile toplantı yapılmalıdır.

### 4.3. Bar Bölümünün İç Kontrol Açısından Değerlendirilmesi

Bar; her türlü alkollü ve alkolsüz çeşitli içkilerin değişik yöntemlerle karıştırılması sonucu elde edilen kokteyllerin alındığı, danslı ve müzikli olduğu gibi hafif yemeklerin de bulunduğu mekanlardır. Otellerde genellikle birden fazla bar bulunur. Sundukları hizmet çeşidi ve buldukları mekanlara göre faaliyet gösteren barların belli başlıları aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2004;122-123):

- **Amerikan Bar:** Çeşitli temel içkilerin ve kokteyllerin servis yapıldığı bir bar türüdür.
- **Snack Bar:** Çay, kahve, hafif alkollü ve alkolsüz içeceklerin servisi yanında aperatif türü yiyeceklerin de verildiği bir bar türüdür. Konaklama işletmelerinde genelde 12-24 saatleri arasında faaliyet gösterirler.
- **Lobi Bar:** Otelin kabul salonu olan lobideki bardır.

Genel olarak otellerde içecek satışlarında kar marjı yiycek satışlarına göre yüksektir. Bunun nedeni, maliyet yüzdeleri bakımından içecek maliyet yüzdesinin yiycek maliyet yüzdesine göre daha az olmasındandır. Sürekli düşük içecek maliyet yüzdesi ile çalışmanın, ancak içecek maliyetinin çok sıkı takip edilmesi ile hata ve hile sonucu ortaya çıkacak kayıpların minimize edilmesi ile mümkün olacağı unutulmamalıdır (Azaltun, 1999;86).

Bar bölümünde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulabilmesi için aşağıdaki konular üzerinde durulması gerekmektedir (Zat, 2000;92, Milton ve Abbey, 1998;512-515, Denizer, 2005;168-169, Keiser, 1997;232-234):

- Bar bölümünde görev ayrımı olmasına ve çalıştırılan personelin nitelikli ve eğitilmiş olmasına dikkat edilmelidir. Mümkün olduğunca otelin barında şef barmen, barmen, bar garsonu, bar komisi ve kasiyer

şeklinde görev ayırımına gidilmelidir. Ayrıca bar personeli işe alınırken ince elenip sık dokunmalı, geçmişinin temiz olmasına ve referanslarının kuvvetli olmasına dikkat edilmelidir.

- Bar personelinin aşağıdaki konulardaki olası girişimlerinin önlenmesi gerekmektedir:
  - İçkiyi kendi içmesini, ısmarlamasını ve değiştirmesini,
  - Ucuz ürünü, pahalıya satarak kişisel yarar elde etmesini,
  - İçkileri incelterek, ucuz kaliteyle pahalıyı karıştırmasını,
  - Ürünü kendi alıp satmasını,
  - Konuğun içtiğinden daha fazla para almaya çalışmasını,
  - Değişik içki miktarları ve kokteyl tarifleri kullanması gibi.
- Depodan bara gönderilen içki şişelerinin otele ait olduğunu gösteren tanıtıcı bir işaretleme kullanılmalıdır. Bu bir çeşit damga veya kolay sökülmeyen mühür olabilir. Bu uygulama operasyon sırasında yapılan kontrollerle desteklenerek barmenin dışarıdan içki getirip satması önlenmeye çalışılmalıdır. Periyodik sayım sırasında da tüm şişelerde otelin özel işaretinin var olup olmadığına dikkat edilmelidir. Otelin işaretini taşımayan şişelere el konulmalı ve sorumlusu araştırılmalıdır.
- Barlarda satılan tüm içkiler için standart porsiyonlar belirlenmelidir. Bu porsiyonların doğru ve tam hazırlanabilmesi için ölçü standartları da belirlenmelidir. Ayrıca standart kokteyl reçeteleri kullanılmalıdır. Standart reçetede söz konusu kokteylin yapımı için hangi malzemelerden ne kadar kullanılacağı ve malzemelerin maliyetleri yazılıdır. Böylece yiyecek ve içecek birim maliyeti her zaman aynı kalmakta ve konuklar her zaman aynı kalitede ve miktarda yeme-içme olanağına kavuşmakta ve konukların memnuniyetsizlik nedeniyle kokteylleri geri göndermesinin önüne geçilmektedir. Standart bardakların da kullanılması ile reçetelere ve porsiyonlara barmenin uyması teşvik edilmektedir.
- Otomatik içecek servis makineleri, standart porsiyonların ayarlanması ve içecek maliyetlerinin belirlenmesinin en kolay ve kesin yoludur. Bu makineleri kullanmanın avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:
  - Daha önceden belirlenen içecek miktarı otomatik olarak ölçülmektedir.
  - İçki şişeleri tamamen boşaldığı için, standart verim diğer yöntemlere göre daha yüksektir.
  - Satılan her içki ölçüldüğünden, stokta kalan içki miktarını ve elde edilen karı hesaplamak çok daha kolay olmaktadır.
  - Bar personelinin konuğun istediği içeceği bulup servis etmesi, sadece bir düğmeye basmak olacağından, içki servisi sırasında işçilik ve zamandan tasarruf sağlanmaktadır.
  - Çoğu içecek servis makineleri bilgisayara bağlı olduğundan; her türlü içkinin fiyatı, servis edilen miktar, stok değerleri, yapılan satışlar ve masaların hesapları gibi bilgiler bilgisayarın ekranında görülebilmekte ve bu durumda içki kontrolünde kolaylık sağlamaktadır.

- Bar stoğunda azalan ve biten içkiler için talep fişi doldurularak yiyecek-içecek müdürünün imzası ile depodan çekilmelidir. Otel barları arasında içki transferi transfer fişleri ile yapılmalıdır. Restoranda olduğu gibi müdürler, otel sahipleri ve VIP konuklar için “ödenmez” ve “ikram” belgeleri kullanılabilir.
- Adisyonlar sadece ilgili bara ait olmalıdır. Böylece, personel aynı türdeki adisyonu başka bir yerden elde edemeyecektir. Adisyondaki siparişin hazırlandığını göstermek ve tekrar kullanılmasını önlemek için çek, barmen tarafından kırmızı kalemle işaretlemelidir. Adisyonlar sıra numaralı olmalı ve hangi servis personeline hangi numaralı adisyonların verildiği not edilmelidir. Kullanılmayan adisyonların iade edilmesi istenmeli ve iade edilmeyen her adisyon için belirli bir miktar para cezası verilmelidir.
- Konukların odasındaki mini barların kontrolleri kat görevlileri veya minibar görevlileri tarafından yapılmalı ve en kısa sürede konuk hesabına tutar aktarılmalıdır. Ayrıca restoranlarda kullanılan POS sisteminin barlarda da kullanılması iç kontrolü güçlendirecektir. Böylece siparişler hazırlanmadan kayıt altına alınmakta, her şifitte hangi içki veya kokteylden ne kadar satıldığının izlenebilmesiyle standart reçeteler ve ölçekler personel tarafından kullanılmakta ve fiyatların otomatik basılmasıyla eksik veya fazla tahsilat yapılamamaktadır.

Sonuç olarak, banket organizasyonlarının da yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinde yiyecek-içecek gelirlerinin büyük boyutlara ulaşması iyi bir organizasyon ve etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasını gerektirmektedir. Yiyecek-içecek ile ilgili maliyetlerin sağlıklı bir şekilde kontrolünün yapılması, kaçak ve kayıpların azaltılması ve hedeflenen satış rakamları ile gerçekleşen rakamların arasındaki farkın minimizasyonu işletme içinde kurulacak bilgi sistemlerine bağlıdır. Çünkü büyük işletmelerde sadece yöneticilerin deneyimlerine ve sezgilerine göre yapılan maliyet kontrolünün sağlıklı, ayrıntılı ve güncel bilgileri veremeyeceği kaçınılmaz bir gerçektir.

## 5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Çalışmamızın teorik bölümünde yer verilen açıklamaları desteklemek üzere İzmir’de faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinin yiyecek-içecek bölümünde iç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliğinin artırılması ile ilgili faaliyetlerin incelenmesi uygulamamızın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma yöntemi seçilirken, akademik çalışmalarda yapılan benzer uygulamalar örnek alınarak, ilk etapta literatür taraması yapılmış ve buradan hareketle başlıca nitel araştırma yöntemlerinden “Görüşme”, “Gözlem” ve “Doküman İncelemesi” benimsenmiştir.

Uygulamamızın ilk aşamasında konaklama işletmesinin genel müdürü ile görüşülerek araştırmamızın yapılabilmesi için izin alınmıştır. Genel müdürün

yetkilendirdiği Pazarlama ve Satış Müdürü'nün gözetim ve yardımıyla yiyecek-içecek müdürü ve banket müdürü ile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve faaliyetleri gözlenerek veriler toplanmıştır. Yapılan görüşmeler kasede kaydedilmiş ve daha sonra yazıya dökülmüştür. Ayrıca gözlem notları tutularak ve işletmenin yazılı ve basılı evrakları incelenerek yapılan yüz yüze görüşmelerin daha da netlik kazanmasına çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerin verimli olması ve incelenen konu hakkında bilgiler elde edilebilmesi için, görüşmeler konuya ilişkin önceden hazırlanan sorular çerçevesinde yapılmıştır.

Uygulama çalışmamızda, birden fazla işletmede araştırma yapmanın çok sağlıklı ve anlamlı karşılaştırmaların yapılamayacağı düşüncesiyle tek bir işletmede daha detaylı çalışmanın yapılması uygun bulunmuştur. Araştırmada seçilecek bir başka yaklaşım ise çok sayıda işletmede anket soruları yardımıyla uygulama yapmak olabilirdi. Ancak, çalışmamızda ele aldığımız ve iç kontrol kavramının işletme yöneticileri ile yüz yüze en az iki saatten başlayan görüşmeleri gerektirmesi, cevaplayıcıların anket sorularına direnç gösterme, görüş bildirmeme ve kaçamak cevaplar verme gibi araştırmanın anlamını kaybettirecek bir davranış sergileme olasılığı gibi nedenlerle söz konusu anket çalışmasının da sağlıklı sonuçlar vermeyeceği düşünülmüştür

## **6. UYGULAMA YAPILAN OTELİN YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜNÜN İÇ KONTROL AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yiyecek-içecek bölümünde iç kontrol sisteminin varlığından söz edebilmek için konuyu mutfak, restoran ve bar bölümleri açısından değerlendirmek gerekmektedir.

### **6.1. Mutfak Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Mutfak bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla yöneltilen sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1- Otelin tüm yiyecek üretimini gerçekleştirdiği mutfakları üretimi rahatlıkla sağlayacak fiziksel şartları taşımaktadır. Ancak otelde restoran mutfağı ve banket mutfağı gibi bir ayırım yapılmamaktadır.

2- Mutfak çalışanlarının iş ve görev tanımları bulunmaktadır. Yeterli personelin bulunması da görev tanımının yapılabilmesi için şart niteliğindedir.

3- Otelde mönü planlaması yapılmaktadır. Etkin bir mönü planlaması; konuk portföyüne uygun, maliyeti düşük, mümkünse stok miktarının az kullanıldığı ve her damak tadına hitap eden unsurlardan oluşmaktadır.

4- Mönülerdeki tüm yemeklerin standart reçeteleri çıkarılıp maliyet kontrolleri yapılmaktadır. Standart reçete kullanması ile anlık maliyet çıkarabilme olanağı doğmaktadır. Standart reçetelerin kontrol amaçlı kullanılabilmesi için fiilen

tüketilen malzeme miktarı ile belirli sıklıkla karşılaştırılmaktadır. Eğer fiilen kullanılmış gözükten malzeme standart malzeme miktarından fazla ise, bunun nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Reçetelerde belirtilen miktardan fazla malzeme kullanılması veya belirlenenlerden büyük porsiyonlarda servis yapılması,
- Pişirme metotları ve sürelerine uyulmaması sonucu fire oluşması,
- Yemeklerin ziyan edilmesi,
- Yemeklerden bir kısmının satılmaması gibi.

Yukarıda sıralanan olumsuz durumların önlenmesi için malzeme satıldığı an mutfak stoklarından düşmesi gerekmektedir. Bunun yapılabilmesi için sadece A-la Carte münü çıkarılmalıdır. Açık büfe gibi bir sistem varsa aksaklık olması muhtemeldir.

5- Mutfakta, yiyeceğin hazırlanma, pişirilme sırasında ya da yanlış üretim sonucunda meydana gelebilecek firelerin izlendiği bir kayıt sistemi yoktur.

6- Standart porsiyon büyüklüğü; kullanılan malzemenin cinsine göre örneğin etlerde 180-200 gr, tavukta 140-160 gr ve balıkta 200-230 gr gibi değişebilmektedir.

7- Otelde, personelin yeme ve içme alışkanlıkları izlenmektedir. Mümkün olduğunca personelin yemek saatleri dışında yemek yemesine izin verilmemektedir. Personelin otele giriş ve çıkışlarda aranması da hırsızlığı caydırıcı bir unsurdur. Ayrıca ay sonu tüketim raporları ile mutfak şefinin kontrolü sağlanabilmektedir.

## **6.2. Restoran Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Restoran bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla yöneltilen sorulara ilişkin yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1- Otelde 16 adet açık ve kapalı restoran ve salonda, aynı anda 5.000'den fazla konuğa banket hizmeti verilmektedir.

2- Otelin yiyecek içecek gelirleri arasında otelde konaklayan konuklardan elde edilen gelirler banket ve toplantılardan elde edilen gelirlere göre daha düşüktür. Çünkü otel banket ağırlıklı olup, 4 açık alan ve 4 kapalı alanda düğün salonları bulunmaktadır.

3- Konuklar otele geldiğinde ağırlanmakta ve sözleşmeleri yapılmaktadır. Örneğin, düğün gününe kadar ilgili sözleşmede gelen kişi sayısının artması, azalması, sandalye renginin değişmesi gibi bazı değişiklikler söz konusu olabilmektedir. Sözleşme yapıldıktan sonraki ve organizasyon gerçekleşene



kadar olan değişiklikler banket emrinde gösterilmelidir. Banket emrinde, davet sahibinin telefon numarası ve ödenecek ücret yer almamaktadır. Otele ödenecek ücret sadece banket bölümü müdürü, muhasebe şefi, cost control şefi ve şef kasiyer tarafından bilinmektedir. Banket emrinin temel amacı iletişimi sağlayarak konuk memnuniyeti arttırmak olmalıdır.

4- Bankete gelen konuk sayısının belirlenmesi, yiyecek içecek tüketimlerinin doğru bir şekilde faturaya aktarılması ve tahsilatın yapılmasında sorumluluk şef kasiyere aittir. Ayrıca mutfaktan çıkan kuver sayısı bellidir.

5- Yaz dönemlerinde banketler, kış aylarında toplantılar fazla olmaktadır. Özellikle bir gala yemeği veya bir kokteyl varsa, servis müdürü bütün garsonları bir araya getirip gerekli bilgileri vererek görevlendirilmektedir. Pazartesi, Çarşamba ve Cuma günleri bölümler amiri olarak toplantı yapılmaktadır. Her bölüm amiri, kendi personeline uyarılarda bulunmaktadır. Her banket organizasyonunda bir görevli personel mutlaka otelde bulunmaktadır. Banket emirleri ve bilgi paylaşımı, elektronik posta ile gerçekleşmektedir. Ayrıca teminat olarak birer çıktısı alınıp, servis ve mutfağa elden de verilmektedir. Bu uygulamanın amacı, istisnai bir durum olması halinde ilgili bölümlerin bilgilendirilmesidir.

6- Restoranlarda görev yapan servis elemanların görev ve sorumlulukları yazılı hale getirilip kendilerine iletilmiştir. Servis elemanları rotasyona tabi tutulmaktadır. Bahşişler bir havuzda toplanmakta olup ay sonunda dağıtım gerçekleştirilmektedir. Mutfak şefi tarafından servis elemanlarının tümüne mönü tanıtımı yapılmamaktadır. Çünkü servis elemanlarının rotasyonu söz konusu olabilmektedir. Otel banket ağırlıklı olduğu için banket bölümündeki tüm personel mönüleri tatmaktadır. Örneğin, 2006 yılında iftar yemeğinde bir değişiklik olmuştur. Bu konuda mönüye eklenen yeni bir ürün personel tarafından tadılmıştır. Bunun içinde organizasyon sırasında belirlenen bir miktardan daha fazla yapıp personelin denemesine olanak tanınmaktadır.

### **6.3. Bar Bölümünde İç Kontrol Sistemi**

Bar bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla yöneltilen sorulara ilişkin yanıtlar aşığıdaki gibi sıralanmaktadır:

1- Otelde "Lobby bar", "Cafe Corner", "Vitamin bar", "Snack bar" ve "Servis bar" olmak üzere 5 adet bar bulunmaktadır. Lobby bar 24 saat hizmet vermektedir. Cafe Corner 09.00-02.00 arası, Vitamin bar 09.00-22-30 arası, Snack bar 09.00-18.00 arası, Servis bar 07.00-23.30 arası hizmet vermektedir.

2- Bar bölümünün personeli; bar chief, bar captain, barmen, barboy ve stajerden oluşmaktadır. Bar chief; genel olarak tüm barların sevk ve idaresinden sorumlu olan kişidir. Personelin çalışma saatlerini belirlemek, barların işleyişini yürütmek ve bardaki malzeme akışını tespit etmek görevleri arasında yer almaktadır. Bar captain, günlük olarak barların ve personelin denetimini

sağlamaktadır. Barmen, bulunduğu barın sorumluluğunu taşıırken, barın temizliğini, düzenini ve işleyişini gerçekleştirmektedir. Barboy, barmenin verdiği görevleri yerine getirir. Bar temizliği ve içecek temini gibi konulardan sorumludur. Stajer ise amirlerinin kendisine verdiği görev ve sorumlulukları yerine getirmektedir.

3- Bar personelinin içkiyi kendi içmesi veya bir başkasına ismarlaması, ucuz ürünü pahalıya satarak kişisel yarar elde etmesi, içkileri incelterek ucuz kaliteyle pahalıyı karıştırması, ürünü kendi alıp satması, müşterinin içtiğinden daha fazla para almaya çalışması ve değişik içki miktarları ve kokteyl tarifleri kullanması gibi girişimlerde bulunmalarını önlemek için otelde alınan önlemler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Personele otelcilik kuralları ve çalışma prensipleri hakkında bilgiler verilmektedir.
- İyi eğitim almış personel ile çalışmaya özen gösterilmektedir.
- Personele önce deneme süresi uygulanmakta ve bu süre içerisinde ilgili konulardaki hassasiyeti ölçülmektedir.
- Sorumluluk duygusu aşılanmaktadır.
- Bu tür konularda daha önceden personelin görev yaptığı otellerden bilgiler edinilmektedir.

4- Barda, standart kokteyl reçeteleri ve standart porsiyonlar kullanılmaktadır. Bunların kontrolleri barlardan sorumlu şefler tarafından yapılmaktadır. Standart porsiyonların ayarlanması için otomatik içecek servis makinelerinden yararlanılmamaktadır.

5- Bar stoğunda azalan içkiler bar şefi tarafından talep fişi doldurularak yiyecek-içecek müdürünün imzası ile depodan çekilmektedir. Otel barları arasında içki transferi, transfer fişleri ile yapılmaktadır. Restoranlarda olduğu gibi müdürler, otel sahipleri ve VIP konuklar için "ödenmez", "ikram" belgeleri gibi özel uygulamalar vardır ve mali işler müdürü ve genel müdürün imzası gereklidir.

6- Her bar için ayrı bir adisyon olmayıp tek tip bir adisyon kullanılmaktadır.

## 7. SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte gelişen rekabet ortamı, işletmeleri; kendilerini yeniden yapılandırmak, örgütsel anlamda yenilemek, sermaye yapılarını güçlendirmek, varlıklarını korumak ve olası hataları ortadan kaldırmak için doğru ve güvenilir finansal bilgilere olan gereksinimi artırmıştır. Buna bağlı olarak, işletmelerin büyümesi, faaliyetlerinin karmaşıklaşması ve gelişmesi sonucunda ortaya çıkan uzmanlaşma olgusu ve bilgi edinme zorunluluğu etkin iç kontrol sisteminin kurulmasını kaçınılmaz hale getirmiştir.

Konaklama işletmelerinin yapısal ve faaliyet konuları açısından taşıdığı bazı özellikler hata ve hile olasılıklarının diğer işletmelere göre daha yüksek olmasına neden olmaktadır. Özellikle otel işletmelerinde parasal işlemlerin fazla olması, çok sayıda gelir merkezi ve birim değeri yüksek ürünlerin satışının olması söz konusu işletmelerde hata ve hile olasılıklarını arttırarak son derece etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasını zorunlu kılmıştır.

Çalışmamızın teorik bölümlerinde açıklanmaya çalışılan iç kontrol sisteminin beş yıldızlı bir otelde nasıl yapıldığını ortaya koymak üzere bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, İzmir'de faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinin yiyecek-içecek bölümünde iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde kurulması, işletilmesi ve etkinliğinin artırılması ile ilgili konular araştırılmıştır. Araştırmada yiyecek-içecek ve banket müdürlerine iç kontrol sistemi ile ilgili sorular yöneltilerek görüşme tekniği ile yanıtlar alınmıştır. Araştırma bulguları sonucunda; otelin yiyecek içecek bölümünde iç kontrol sistemin etkinliğine yönelik önemli noktalar saptanarak, oteldeki konuya ilişkin yapılanma ve işleyişlerin mevcut durumlarının öncelikle ortaya konması çalışılmıştır. Daha sonra öneri getirilebilecek ya da aksamalar olduğu saptanan mevcut durumlara ilişkin olası çözümlerin neler olabileceği konusunda açıklamalar yapılmış ve bu konudaki sonuç bilgilerinin aşağıdaki gibi bir sıra dahilinde aktarılması uygun görülmüştür.

- Otelde otomasyona dayalı faaliyetler yiyecek-içecek bölümünde çok yoğun olarak kullanılmamaktadır. Buna gerekçe olarak yeterli personelin bulunması ve otomasyon maliyetinin beklenen faydayı aşması gösterilmektedir. Örneğin otelde standart porsiyonların ve yiyecek içecek maliyetlerinin belirlenmesi için otomatik içecek servis makinelerinden yararlanılmamaktadır. Çünkü bunların işletmeye alınması oldukça pahalı bulunmakta bir başka deyişle otomasyon yatırımı ekonomik görülmemektedir. Oysa, hata ve hilenin insana özgü olması, otomasyonun da insanı belirli oranda devre dışı bırakması ve personel üzerindeki kontrolü kolaylaştırması nedeniyle otomasyon otel işletmelerindeki iç kontrol sistemini güçlendiren ve etkinleştiren en önemli koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür makineler aracılığı ile, içki miktarının otomatik olarak ölçülmesi, içki servisi sırasında işçilik ve zamandan tasarruf edilmesi ve yapılan satışların bilgisayar ekranından görülmesi ile içki stok kontrolünde kolaylık sağlanacaktır.
- Otelde turizm eğitimi almış personelin çalıştırılması ve sürekli hizmet içi eğitime önem verilmesi iç kontrol sistemini güçlendirmektedir. Özellikle iş başı ve haftalık bölüm toplantıları sırasındaki eğitimler, danışmanlık firmaları ve akademisyenler tarafından verilen eğitimler olmak üzere otelde çok yönlü eğitim programları uygulanmaktadır. Etkin bir iç kontrol sisteminin sağlanabilmesi için personel sürekli izlenmekte ve yaptığı işler sırasında nezaret edilmektedir.

- Otelde sağlam bir veri toplama ve kayıt sistemi bulunmaktadır. Ancak, otelin mutfak bölümünde firelerin izlendiği bir kayıt sisteminin olmaması iç kontrolün etkinliği açısından önemli bir engeldir. Kanımızca, fireleri izleyecek bir kayıt sisteminin kurulması hem yiyecek içecek üretimindeki süreçlerin iyileştirilmesine olanak sağlayacak hem de iç kontrol sisteminin etkinliği artacaktır

Sonuç olarak, uygulama yapılan otelde gerçekleştirilen görüşme, gözlem, incelemeler ve bölüm müdürlerine yöneltilen sorulara verilen yanıtlar dikkate alındığında; daha önce değinilen bazı aksaklıkların dışında, iç kontrol sisteminin oldukça iyi tasarlandığı ve etkin bir şekilde çalıştırılmakta olduğu görülerek, otelin kendisini değişen çevre koşullarına göre yenileme ya da güncelleme çabası içinde olduğu söylenebilir.

## **SON NOTLAR**

(1) Bu makale Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen “Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama” başlıklı doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

## KAYNAKÇA

AKTAŞ, A. (1995): "Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi", Eren Ofset, Antalya.

AZALTUN, M. (1999): "Otel İşletmelerinde İç Kontrol", T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1075, Eskişehir.

BAKIR, M.(2002): "Denetim", Akademi Yayınevi, Rize.

BULDUK, S. (2002) "Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama", Detay Yayınları, Ankara.

CHACKO, H.(1998): "Designing A Seamless Hotel Organization", International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol.10, No.4.

COLLINS, G.ve TARUN M. (1999): "Hospitality Information Technology", Kendall/Hunt Publishing Company, USA.

DEMİRBAŞ, M. (2005): "İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişmeler", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl.4, Sayı.7.

DENİZER, D. (2005): "Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi", Detay Yayıncılık, Ankara.

DITTENHOFER, M. (2001): "Internal Auditing Effectiveness: An Expansion of Present Methods", Journal of Managerial Auditing, Vol.16, No.8.

GÜRBÜZ, H. (1995): "Muhasebe Denetimi", Bilim Teknik Yayınevi.

GÜREDİN, E. (2007): "Denetim ve Güvence Hizmetleri", Arkan Yayıncılık, İstanbul.

KANTARCI, K. (2004): Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

KAYA, A. (2000): "Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi", Güneş Ofset Matbaacılık, Antalya.

KEISER, J. (1997): "Controlling and Analyzing Costs", Foodservice Operations, MacMillian Publishing Company, USA.

MAViŞ, F. (2006): "Otel Yönetimi", Detay Yayıncılık, Ankara.

MEDLİK, S.(1997): "Otel İşletmeciliği (Çev.Ömer L.Met)", Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa.

MILTON, A. ve ABBEY, J. (1998): "Convention Management and Service", Educational Institute American Hotel & Motel Association, USA.

NINEMEIER, J. (2000): "Food and Beverage Management", Educational Institute American Hotel & Motel Association, USA.

SARIŞIK, M. ve KAYA, Ü. (2004) "Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Brüt Kar Analizi Yöntemi ve Uygulaması", Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt.15, Sayı.1.

SÖKMEN, A. (2003): "Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi", Detay Yayıncılık, Ankara.

SÖKMEN, A. (2005): "Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği", Detay Yayıncılık, Ankara.

ŞİŞMAN, A. (2006): "Yiyecek-İçecek Departmanı Yıllık Faaliyet Bütçesi Hazırlanırken Nelere Dikkat Etmeli?", <http://www.adnansisman.com> (Erişim Tarihi:10/10/2006)

TANER, T. ve ÖNCÜ, S. (2000): "İşletmelerde Planlama- Bütçeleme ve Kontrol", Emek Matbaacılık, Manisa.

TÜRKAN, C. (2005): "Mutfak Teknolojisi", UBF Foodsolutions Yayınları, Bolu.

YILMAZ, Y. (2004): "Konaklama & Ağırlama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi", Detay Yayıncılık, Ankara.

YÖRÜKOĞLU, M. (1994): "Otel İşletmelerinde Servis Yönetimi", Mikro Dizgi, Konya.

ZAT, V. (2000): "Bar-Servis Kokteyl Rehberi", Der Yayınları, İstanbul.