

**RESTORAN İŞLETMELERİNDE SİPARİŞLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA
ALINMASININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ VE
AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK A.Ő.'DE BİR UYGULAMA**

Ayhan ÖZTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali ELEREN

Afyonkarahisar

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2006

ÖZET

RESTORAN İŞLETMELERİNDE SİPARİŞLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA ALINMASININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ VE AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK A.Ş.'DE BİR UYGULAMA

Ayhan ÖZTÜRK

İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2006

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali ELEREN

Çalışmada restoran işletmelerinde müşteri siparişlerinin elektronik ortamda alınmasının, işletme performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Birinci bölümde yiyecek-içecek sektörünün tarihsel gelişimi ve sınıflandırılması, restoran işletmelerinin bu sektördeki yeri ve örgütsel yapılanmaları hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde sipariş alma ve gelir kontrol yöntemleri ile işletmelerde bilgi yönetim sistemi kavramları incelenmiştir. Üçüncü bölümde işletmelerde performans kavramı ve performansı kriterleri incelenmiştir. Son olarak Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezi Restoran İşletmesinde kullanılan elektronik sipariş alma sistemi, işletmenin performansına etkileri açısından çok boyutlu olarak incelenmiştir. İnceleme sonucunda elektronik sipariş alma sisteminin restoran yönetimine, işletmenin diğer birimlerine, çalışanlar ve müşterilerin memnuniyetine, finansal performansa, sürecin hızlanmasına, kontrol ve denetlemenin etkinliğine ve maliyet avantajı sağlanmasına olumlu katkılar sağladığı tespit edilmiştir.

ABSTRACT**THE IMPACT OF TAKING ORDERS ELECTRONICALLY ON THE
PERFORMANCE OF MANAGEMENT IN RESTAURANT OPERATIONS AND
ITS APPLICATION AT AFYONKARAHISAR ÖZDILEK A.S.**

By Ayhan ÖZTÜRK

Department of Business Administration

Afyon Kocatepe University Institute of Social Sciences

August 2006

Advisor: Asst. Prof. Ali ELEREN

This thesis aims to study the impact of taking orders electronically on the performance of restaurant management. The first chapter discusses the historical development and classification of the beverage sector, the position of restaurant operations within the sector and their organisational structure. The second chapter of the thesis studies the taking of orders and revenue control methods and the concept of information administration systems in relation to operations. The third section considers the concept of performance and the criteria of performance on the operation. Finally, the electronic order taking system in the restaurant at the Afyonkarahisar Özdilek Shopping Mall has been studied in a multi-dimensional manner in respect to its impact on the performance of operations. The results of study indicate that taking orders via an electronic system has made a positive contribution to the other units of the department, employees, customer satisfaction, and financial performance, resulted in a speeding up of the process, improved effectiveness of monitoring and control and proved advantages in regards to expenditure.

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI**İmza**

Tez Danışmanı Yrd. Doç. Dr. Ali ELEREN

Jüri Üyeleri Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin SOYBALI

Yrd. Doç. Dr. Harun CANSIZ

Ayhan ÖZTÜRK'ün RESTORAN İŞLETMELERİNDE SİPARİŞLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA ALINMASININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ VE AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK A.Ş.'DE BİR UYGULAMA başlıklı tezi 01/08/2006 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet Ali ÖZDEMİR

Enstitü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Ayhan ÖZTÜRK

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

1986 Keşan Endüstri Meslek Lisesi, Elektrik Bölümü, Keşan / Edirne

1992 Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İzmir

İş / İstihdam

1995-1996 Angus Steak Houses, 29 Trafalgar Square Şubesi, Restoran Müdür Yardımcısı, Londra-İngiltere

1996-1997 Granary Catering, Heathrow Airport, Terminal-3, Servis Elemanı, Londra-İngiltere

1997-2000 Özdilek A.Ş., Afyonkarahisar Alışveriş Merkezi, Restoran Müdürü, Afyonkarahisar

2000-2003 Marsa-Kjs, Antalya Bölge Müdürlüğü, İç Ege Gıda Satış Temsilcisi, Afyonkarahisar

2003-2005 Capri Restaurant, McLean, Virginia, Restoran Şefi, McLean, Virginia, Amerika Birleşik Devletleri

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Tarihi Keşan-17/08/1968

Cinsiyet Erkek

Yabancı Dil İngilizce

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GRAFİK LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR TABLOSU	xiv
GİRİŞ.....	1
YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ VE RESTORAN İŞLETMELERİNİN TANIMI, SINIFLANDIRILMASI, YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU	2
I. YİYECEK-İÇECEK İŞLETMESİ VE RESTORAN İŞLETMESİ KAVRAMLARI..	2
A) YİYECEK-İÇECEK İŞLETMESİ VE RESTORAN İŞLETMESİ TANIMI	2
B) İNSAN İHTİYAÇLARI VE YİYECEK-İÇECEK HİZMETLERİ.....	3
II. YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	7
A) KÂR AMACI GÜTMEMEYEN YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ	8
1. Kurumsal İşletmeler	9
a. Okullar	9
b. Hastaneler	10
c. Ordu	10
2. Endüstriyel İşletmeler	10
B) KÂR AMACILI TİCARİ YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ	12
1. Sınırlı Pazarı Hitap Eden Yiyecek-İçecek İşletmeleri.....	12
a. Kulüpler	12
b. Catering Firmaları	12
2. Tüm Pazarı Hitap Eden Yiyecek-İçecek İşletmeleri	13
a. Lüks Restoranlar	13
b. Kafe ve Snack Barlar	14
c. Fast-Food Restoranlar	14
d. Lokantalar	16
e. Etnik Restoranlar.....	16
3. Restoran Çeşitleri ile İlgili Genel Bir Değerlendirme	17
III. YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON	18
A) YÖNETİM KAVRAMI.....	18
B) YİYECEK-İÇECEK İŞLETMESİ YÖNETİMİNİN TEMEL FONKSİYONLARI	19
<i>Yiyecek-çecek işletmesi yönetiminin temel fonksiyonları, genel işletme yönetiminin fonksiyonlarıyla benzerdir. Bu fonksiyonlar; planlama, organizasyon, yöneltme, kadrolama ile kontrol ve denetleme fonksiyonlarıdır.</i>	19
1. Planlama	19
2. Organizasyon	20
3. Yöneltme.....	23
4. Kadrolama.....	23
5. Kontrol ve Denetleme.....	23
a. Gelir ve Harcama Analizi.....	25

b. Standartların Kurulması ve Devamının Sağlanması.....	25
c. Fiyatlandırma	26
d. Kaçakların Önlenmesi.....	26
e. Yönetimin Bilgilendirilmesi.....	27
C) YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL SORUMLULUKLAR	27
1. Birincil Gruplar.....	27
a. Konuklar/Müşteriler.....	27
b. İşletme Sahipleri	28
c. Yöneticiler:.....	28
2. İkincil Gruplar.....	28
a. Satıcılar	28
b. Yerel Toplum	28
c. Devlet Kurumları.....	29
İKİNCİ BÖLÜM.....	30
YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE GELİR KONTROLÜ VE SİPARİŞ ALMA YÖNTEMLERİ İLE İŞLETME BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI	30
I. YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE GELİR KONTROLÜ SİPARİŞ ALMA YÖNTEMLERİ.....	30
A) YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE GELİR KONTROLÜ	30
1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Gelir Kontrol Sistemi Kurulmasını Gerektiren Faktörler.....	32
2. Gelir Kontrolünde Kullanılan Değişik Sistemlerin Ortak Yönleri	32
3. Restoranlarda Kullanılan Gelir Kontrol Belgeleri.....	33
a. Garson İstek Fişi (Captain Order)	33
b. Adisyon.....	34
B) SİPARİŞ ALMA YÖNTEMLERİ	35
1. Manuel Sipariş Alma Yöntemi.....	35
a. Üç Nüshalı Sipariş Fişi (Captain Order).....	35
b. İki Nüshalı Sipariş Fişi.....	38
c. Boncuk Sistemi	40
d. Manuel Sipariş Alma Yönteminde Yapılması Gereken İnceleme Ve Kontroller	40
e. Manuel Sipariş Alma Yönteminin Sorunları	42
2. Mekanik Sipariş Alma Yöntemi	42
a. Önceden Hazırlanmış Çek Sistemi (Pre-Checking).....	43
b. Önceden Kurulmuş Hazır Çek Sistemi (Pre-Set Pre-checking)	44
c. Mekanik Sistemin Kullanımına İlişkin İnceleme Ve Kontroller	44
3. Elektronik Sipariş Alma Yöntemleri	44
a. Elektronik Yazar Kasa Sistemi (E.C.R. Electronic Cash Register)	45
b. Bilgisayar Kontrollü Sistemler.....	48
b.a. Satış Noktasında Bilgisayar Programlı Sistemler (Point Of Sale – P.O.S. Bilgisayar Programı).....	48
b.b. Bilgisayar Kontrollü Sipariş Alma Sistemlerinin Yiyecek-İçecek İşletmelerine Kazandırdığı Yenilikler.....	51
b.b.a. Müşteri Bilgileri Arşivi Oluşturulması.....	51
b.b.b. Satışların Anlık Takibi.....	51
b.b.c. Tahsilat İşlemlerinde Hız ve Doğruluk	52
b.b.d. Mutfak Sipariş Bağlantısı.....	52
b.b.e. Stok Takibi.....	52
b.b.f. Ofis İşlerini En Aza İndirme.....	53
b.b.g. Personel Eğitim İhtiyacını Azaltma	53
b.b.i. Çalışanların Performansını Değerlemeye Veri Sağlama	53
b.b.i. Zincir Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Şubelerin Kontrolü.....	54
b.b.j. Müşteri Siparişlerinin Takibi ve Kontrolü	54
b.b.k. Maliyetlerin Kontrolü	54
b.b.l. Kayıp, Kaçak ve Personel'in Yeme ve İçmesinin Kontrolü.....	55
b.b.m. Etnik Restoranlarda Dil Sorununa Çözüm	55
b.c. Bilgisayar Kontrollü Sistemlerin Uygulama Sonuçları	55
c. Bilgisayardan Alınabilen Rapor Çeşitleri	56
d. Bilgisayar Kontrollü Bir Sistemin Maliyeti ve Harcama Kalemleri.....	57
e. Bilgisayar Kontrollü Sistemin Çalışma Maliyeti.....	57

f. Bilgisayar Kontrollü Elektronik Sistemlerin Diğer Gelir Kontrol Ve Sipariş Alma Sistemlere Göre Avantajları	59
II. İŞLETME BİLGİ SİSTEMİ	59
A) BİLGİ SİSTEMİNİN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ	59
1. Bilgi Sistemi	60
2. Bilgi Sistemi ve İşletme	61
3. Veri ve Bilgi	62
4. Veri İşleme Yöntemleri	63
a. Manuel ve Mekanik Veri İşleme Yöntemi	64
b. Elektromekanik Veri İşleme Yöntemi	64
c. Elektronik Veri İşleme Yöntemi	64
5. Elektronik Veri İşleme ve Bilgisayar İlişkisi	65
6. Elektronik Bilgi Sisteminin Öğeleri	65
a. Donanım (Hardware)	65
b. Yazılım (Software)	66
c. Veri Tabanı (Data Base)	66
d. Bilgisayar Personeli	67
B) BÜTÜNLEŞİK İŞLETME BİLGİ SİSTEMİ	67
1. İşletme Fonksiyonları Bilgi Sistemleri	68
a. Pazarlama Bilgi Sistemi	68
b. Üretim Bilgi Sistemi	68
c. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	68
d. Muhasebe Bilgi Sistemi	69
e. Finans Bilgi Sistemi	69
f. Üst Yönetim Bilgi Sistemi	70
2. Yiyecek-İçecek Sektöründe Yönetim Bilgi Sistemi	70
C) YİYECEK-İÇECEK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ KULLANIMI HAKKINDA GENEL DEĞERLENDİRMELER	71
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	75
İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI, İŞLETME PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞLETME PERFORMANSI DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	75
I. PERFORMANS VE İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI	75
İŞLETME PERFORMANSI DEĞERLEMESİ, İŞLETME PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞLETME PERFORMANSI DEĞERLEME YÖNTEMLERİ ÇERÇEVESİNDE ELE ALINMIŞTIR.	75
A) PERFORMANS KAVRAMI	75
B) PERFORMANS YÖNETİMİ	76
C) İŞLETME PERFORMANSI	76
1. Performans Ölçümlerinin Gerekliliği	77
2. İşletme Performansını Geliştirmenin Önemi	77
II. İŞLETME PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	78
III. İŞLETME PERFORMANSININ BOYUTLARI	80
A) ETKİLİLİK	80
B) KAYNAKLARDAN YARARLANMA	81
C) VERİMLİLİK	81
D) KALİTE	83
E) ETKENLİK	84
F) ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ	85
G) ZAMANLILIK	86
H) YENİLİK	86
IV. İŞLETME PERFORMANSI DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	87
A) DENGELİ PERFORMANS DEĞERLEME YAKLAŞIMI	88
B) PAYDAŞ TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLEME YAKLAŞIMI	88

C) 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME YAKLAŞIMI.....	89
D) LYNCH-CROSS PERFORMANS PİRAMİDİ.....	89
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	91
RESTORAN İŞLETMELERİNDE SİPARİŞLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA ALINMASININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ VE AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK A.Ş.'DE BİR UYGULAMA	91
I. ARAŞTIRMAYA AİT BİLGİLER	91
A) ARAŞTIRMANIN AMACI	91
B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	91
C) ARAŞTIRMANIN KISITLARI	91
D) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	91
E) HİPOTEZLER.....	92
F) METODOLOJİ.....	93
1. Veri Toplama.....	93
2. Veri Aralığı.....	93
II. ÖZDİLEK A.Ş. AFYONKARAHİSAR ALIŞVERİŞ MERKEZİ RESTORAN İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA	93
A) İŞLETMEYE AİT BİLGİLER	93
1. İşletmenin Yönetim Yapısı	93
2. İşletmenin Restoran Bölümüne Ait Veriler ve Organizasyon Şeması.....	96
3. Restoran Bölümü'nde Kullanılan Elektronik Sipariş Alma Sisteminin Tanıtımı ve İşleyiş Süreci	98
a. Elektronik Sipariş Alma Sisteminin Kurulumu ve Tanıtımı	98
b. Yiyecek ve İçecek Fiyatlarının Sisteme Yüklenmesi ve Hesap Alma İşlemleri.....	99
c. Stok Kontrol Süreci.....	99
d. Raporlamalar.....	100
e. Bilgisayar Kontrollü Elektronik Sipariş Alma Sistemini Kullanarak İletişim Sağlama.....	100
B) ÖZDİLEK A.Ş. AFYONKARAHİSAR RESTORAN İŞLETMESİ PERFORMANS DEĞERLEMESİ.....	100
1. Yönetim Performansı (Yönetimin Görüşleri).....	101
b. Çalışanların Kaçak Olarak Yeme ve İçmeleri	102
c. Müşteri Hesap Kaçakları	103
d. Çalışanların Performansını Ölçmeye Yönelik Veri Sağlama	104
e. Stok Kontrolü ve Stok Virman İşlemleri	105
f. Müşteri Şikayetleri.....	106
g. Genel Değerlendirme	106
2. İşgören Memnuniyeti.....	107
3. Finansal Performans.....	113
4. Süreç Performansı.....	115
a. Müşterilerin Bekleme Süresi	116
b. Sipariş Alma Süresi.....	116
c. Siparişin İletilmesi.....	116
d. Sipariş Temin Süresi	116
e. Garson Servis Süresi	117
f. Hesap Alma Süresi	117
g. Hesap Hataları.....	117
h. Hesap Kaçakları	118
ı. Stok Virman İşlemleri.....	118
5. Özdeş Restoran İşletmesinin Yıllık Hedeflerine Ulaşma Düzeyi.....	121
a. Dönem Başı Stok Hedefleri.....	121
b. Dönem İçi Alışlar.....	122
c. Satılan Malın Maliyeti (S.M.M.)	123
d. Net Satışlar.....	123
e. Brüt Kâr.....	124
6. Elektronik Sipariş Alma Sistemi Genel Değerlendirmesi	124
SONUÇ.....	126

KAYNAKÇA.....	128
EKLER	136
<i>Ek 1. Bilgisayar Kontrollü Elektronik Sipariş Alama Sisteminin Donanım</i>	136
<i>Öğelerine Bir Örnek.....</i>	136
<i>Ek 2. Restoranlarda Kullanılan Yazar Kasaya (E.C.R.) ve Klavyesine Bir Örnek</i>	137

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Restoran Çeşidine Göre Her 100 Müşteri İçin Harcanan Zaman.....	18
Tablo 2. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Yıllar İtibariyle İşgören Sayıları.....	108
Tablo 3. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının İşgören Memnuniyeti Değerleme Tablosu.....	109
Tablo 4. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Şubesi Müşteri Memnuniyeti Tablosu.....	112
Tablo 5. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Finansal Etkinlik Değerleri.....	114
Tablo 6. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranı Süreç Performansı.....	115
Tablo 7. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Servis Süreçlerinin Zaman Açısından Karşılaştırılması.....	120
Tablo 8. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Hedeflerinden Sapma Oranları...	121
Tablo 9. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Elektronik Sipariş Sistemi Öncesi ve Sonrası Sipariş Süreci Değerlendirme Tablosu.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Mutfağın Doğumu ve Dünyaya Yayılış.....	4
Şekil 2. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	8
Şekil 3. Küçük Bir Restoranda Dikey Organizasyon Şeması.....	21
Şekil 4. Küçük Bir Restoranda Yatay Organizasyon Şeması.....	22
Şekil 5. Büyük Bir Restoranın Organizasyon Şeması.....	22
Şekil 6. Yiyecek-içecek İşletmelerinde Kontrol Süreci.....	25
Şekil 7.Restoran Servisinin Fonksiyonel Şeması.....	31
Şekil 8. Garson İstek Fişi (Captain Order).....	34
Şekil 9. Adisyon.....	35
Şekil 10. Üç Nüshalı Sipariş Fişi Kontrol Sistemi.....	37
Şekil 11. İki Nüshalı Sipariş Kontrol Fişi.....	39
Şekil 12. Elektronik Yazar Kasa Fişi.....	47
Şekil 13. POS Sisteminde Satış Raporu.....	49
Şekil 14. POS Sisteminde Bir Müşteri Hesabı.....	50
Şekil 15. Verilerin Karar Bilgisine Dönüşme Süreci.....	60
Şekil 16. İşletme Bilgi Sistemi.....	62
Şekil 17. Donanım (Hardware) Şeması.....	65
Şekil 18. Özdilek İşletmesi Afyonkarahisar Şubesi Yönetim Organizasyon Şeması	95
Şekil 19. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Organizasyon Şeması.....	97
Şekil 20. Özdilek A.Ş. Restoran Bilgisayar Kontrollü Elektronik Sipariş Alma Sistemi İşleyiş Şeması.....	98

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Servis Süreçlerinin Toplam Zaman Açısından Karşılaştırılması.....	120
--	-----

KISALTMALAR TABLOSU

D.B.M.M.	: Dönem Başı Mal Mevcudu
D.İ.A.	: Dönem İçi Alışlar
D.S.M.M.	: Dönem Sonu Mal Mevcudu
E.C.R.	: Electronic Cash Register (Yazar Kasa)
EPA	: European Productivity Agency (Avrupa Verimlilik Ajansı)
ILO	: International Labor Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
P.O.S.	: Point Of Sale (Satış Noktası)
S.M.M.	: Satılan Malın Maliyeti

GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojideki baş döndürücü gelişmeler başta imalat sanayi olmak üzere tüm sektörleri etkisi altına almaktadır. Teknoloji ile birlikte ulaşım ve haberleşme imkanlarındaki gelişmeler de bu etkileri artırmaktadır.

Turizm sektörü de bu etkilerden nasibini almaktadır. Özellikle müşteriye ulaşmak, reklam, rezervasyon ve diğer bir çok konuda teknolojik imkanlardan yararlanılmaktadır. Teknoloji, turizm sektöründe başta maliyet avantajı olmak üzere, kolaylık, hız ve konfor sağlamaktadır.

Turizm sektörünün önemli bir parçası da restoran işletmeleridir. Ancak turizm sektöründeki diğer işletmelere nazaran teknoloji imkanlarından daha az yararlanmaktadırlar.

Fakat hizmet işletmeleri ve özelliklede restoran işletmelerinde ürün, hem üretim sonucu elde edilen bir yemek veya içecektir, hem müşteriye hizmet eden servis elemanının hizmeti, hem de örneğin bir restoranın dekorasyonu gibi fiziki bir ortamın algılanışıdır. Yemekler kötü olmasına rağmen servis elemanının iyi hizmeti ve restoranın fiziki yapısı müşteriye memnun edebilir. Ayrıca müşterinin ve çalışanın o anki psikolojik durumları da ürün olarak nitelendirdiğimiz şeylerin olumlu veya olumsuz algılanmasına etki eder. Her şey daha sübjektiftir.

Teknolojinin sübjektif ortam ve süreçlere uyarlanması, objektif ortam ve süreçlere uyarlanmasından daha zordur. Öncelikle veriye ihtiyaç vardır. Hizmet kalitesinin standartlara bağlanması çalışmaları, yiyecek ve içecek sektöründe de etkili olmuş ve ölçülebilir, standartları belli olan kriterler ortaya çıkmıştır. Böylelikle yiyecek-içecek sektöründe de teknoloji uygulamaları mümkün hale gelmiş ve bu sektöre özgü bir gelişim içerisine girmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ VE RESTORAN İŞLETMELERİNİN TANIMI, SINIFLANDIRILMASI, YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU

I. YİYECEK-İÇECEK İŞLETMESİ VE RESTORAN İŞLETMESİ KAVRAMLARI

Yiyecek-içecek işletmeleri restoranlar ile beraber, yeme ve içme ihtiyacını karşılayan sosyal tesisler, kulüpler, catering şirketleri, kafeler ve barları da kapsayan daha geniş bir yapıya sahiptir. Restoranlar, daha geniş bir sektör olan yiyecek-içecek sektörünün bir bölümünü oluşturmaktadır.

A) YİYECEK-İÇECEK İŞLETMESİ VE RESTORAN İŞLETMESİ TANIMI

Yiyecek-içecek işletmeleri; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım durumu gibi fiziki özellikleri, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel özellikleri ile, kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden, ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, faaliyetlerinde kâr amaçlayan işletmelerdir.¹

Restoran işletmeleri; bağımsız olarak yada konaklama işletmeleri bünyesinde müşterilerin yeme ve içme gereksinimlerini kâr amacıyla karşılayan işletmelerdir.²

¹ Nilüfer KOÇAK, *Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi-I*, İzmir, 1999, s.1.

² Ahmet AKTAŞ, *Ağırlama Hizmetlerinde Yiyecek Ve İçecek Yönetimi*, Antalya, 2001, s.4.

B) İNSAN İHTİYAÇLARI VE YİYECEK-İÇECEK HİZMETLERİ

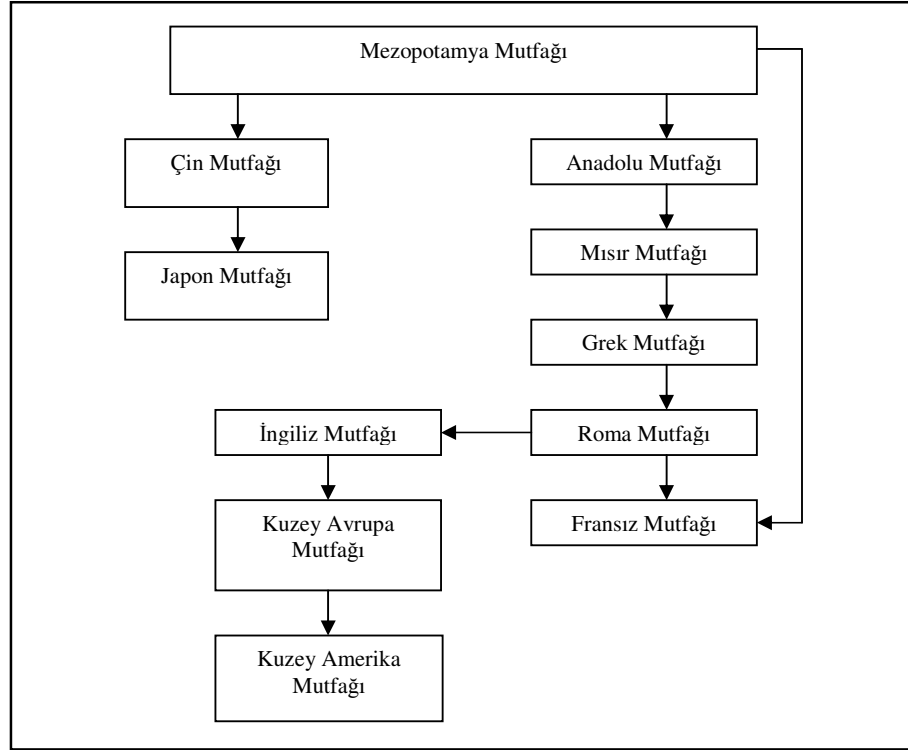
Yemek insanoğlunun milyonlarca yıllık yaşam serüveninde en temel gereksinimi olmuştur. İlk insanların mağara duvarlarına çizdikleri hayvan ve av figürleri insanoğlunun açlığını gidermek için canını bile çekinmeden tehlikeye atabileceğini göstermektedir. Bu durum tüm canlılar için geçerlidir. Fakat insanoğlu sahip olduğu akıl ve düşünme yeteneği sayesinde, açlığını gidermek için hayvanları evcilleştirmiş ve hayvanların et ve diğer ürünlerinden faydalanma yollarını keşfetmiştir. Bitkilerden yiyecek elde etme konusunda da toplayıcılıktan, tarım yaparak üretim aşamasına geçmiştir. Hayvanlar ve bitkilerden elde ettiği ürünleri de gerektiğinde kullanmak üzere bozulmadan saklama ve değişik şekillerde kullanıp lezzet kazandırma yöntemlerini keşfetmiştir.³

Araştırmalara göre, yemek ve mutfak sanatının kökeni Mezopotamya'ya dayanmaktadır. Mutfak Mezopotamya'da doğmuş ve oradan, coğrafi, fiziksel, kültürel ve dinsel etkilerin altında değişime uğrayarak tüm dünyaya yayılmıştır.⁴ Şekil 1'de dünyada mutfak kültürünün doğumu ve yayılışı görülmektedir.

³ Ramazan BİNGÖL, *Restoran İşletmeciliği Restoran Ve Lokantalar Nasıl Yönetilir?*, Timaş Yayınevi, İstanbul, 2005, s.21

⁴ Klaus D. MUSSMANN, Can PALALI, Editör Feridun AKYÜREK, *Konaklama Tesislerinde Mutfak Hizmetleri*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:787, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 397, Eskişehir, 1997, s.5

Şekil 1. Mutfağın Doğumu Ve Dünyaya Yayılışı



Kaynak: MUSSMANN ve PALALI, s.5

Yiyecek-içecek ihtiyacını ev dışında karşılama gereksinimi, ilk olarak insanların seyahat etmeye başlamalarıyla ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmeleri ve yiyecek-içecek hizmeti veren işletmelerin geçmişi 13. y.y. dayanmaktadır. Doğu ve batı kültürlerinde birbirine paralel gelişmektedir. Fakat yeme-içmenin karşılığı olarak para alınması anlamında doğu ve batı kültürleri birbirinden farklı bir yapıya sahiptir. 13.y.y. da batıda hanların, doğuda ise kervansarayların ortaya çıkmasıyla ilk otellerin nüvesi ile beraber restoranların da (o zamanlarda restoran adı kullanılmamaktaydı.) ilk nüveleri oluşturulmuştur. Hanlar ve kervansaraylar işletme amaçları açısından önemli farklılık taşımaktaydılar. Hanlar, ticari işletmelerdi, dolayısıyla kâr amacı taşıyorlardı. Kervansaraylar ise birer hayır işletmesi yapısına sahiptiler.⁵

Milâttan önceki tarihlere dayanan ve Çin'de bulunan kayıtlar, seyahat eden insanların hanlarda konakladıklarını, yemek yediklerini, büyük şehirlerdeki dükkânlarda

⁵ KOÇAK, s.1.

yemek, pilav ve içki gibi ürünlerin satıldığını yazmaktadırlar. Aynı zamanlarda Hindistan’da yeme ve içme hizmeti veren işletmelerin işletilmesi ve kontrolü ile ilgili özel kanunlar çıkarıldığı görülmektedir.⁶

Ortaçağ Avrupa’sında yemek üretimi ve satışı, esnaf loncaları tarafından yapılmaktaydı. Paris’te 18.yy.’da “Chaine de Rotisseurs” (Izgaracılar Loncası) kurulmuştur. Izgaracılar loncası bugün de aynı isimle Fransa’da çalışmalarını sürdürmektedir. Ortaçağ Avrupasında yemekler ana binaların dışında özel yapılan bir yemek pişirme yerinin çatısına açılan bir deliğin altında yakılan ateş üzerinde pişirilirdi. Yemekler tabakta yenmez, çatal ve kaşık gibi temel servis malzemeleri olmadığı için bunların yerine geçen bayat ekmek üzerinde elle yenilirdi.

Restoran kelimesi Fransızca’dan “restaurer” (restore) kelimesinden gelmektedir. Restaurer kelimesinin sözlük anlamı; “yenilemedir”. Gastronomide ise restaurer kelimesi “tazelik ve dinçlik veren” anlamında kullanılır. Monsieur Boulanger 1765 yılında Paris’te bu günkü anlamıyla bir yiyecek-içecek işletmesi olan işyerini “Restarateur” adı altında açmıştır. Bu isim daha sonra restaurant (restoran) şekline dönüşerek, yiyecek-içecek işletmelerinin bir bölümüne verilen genel bir isim haline gelmiştir.⁷

Günümüzde insanların yeme ve içme ihtiyaçlarını evleri dışında karşılamaları sadece seyahat etmeleri sonucu olmadığı görülmektedir. Günümüzde insanlar kapalı bir sosyal çevrede yaşayıp, toplayıcılığa veya tarıma dayalı faaliyetlerle hayatlarını sürdürmemekteler. Her aileden en az bir kişi çalışmakta ve çocukları da okula gitmektedir. Dolayısıyla aile fertlerinin bir kısmı yeme-içme ihtiyaçlarının en azından bir öğününü dışarıda gidermektedir.

Yeme-içmenin sosyal bir anlam da kazandığı söylenebilir. Sadece fiziksel bir ihtiyacı gidermek değil, diğer insanlarla bir araya gelip, sohbet etmek, bir şeyleri kutlamak, tanışmak, buluşmak, ayrılmak, işle ilgili şeyleri konuşmak, birilerini bir yerlere uğurlamak, birilerini ödüllendirmek gibi sosyal bir anlam da kazandığı görülmektedir. Yiyecek ve içecekler toplumsal iletişime de katkı sağlamaktadır.

⁶ Fermani MAVİŞ, *Endüstriyel Yiyecek Üretimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 3

⁷ MAVİŞ, 2003, s. 5

İnsanlar dostları ve akrabalarıyla bir yemek masası etrafında toplanmakta, doğum, düğün, ölüm gibi çok önemli anları yemekle anmaktadır..

Mutfaklarda kullanılan malzemelerin çeşitlenmesi coğrafi keşifler sayesinde olmuştur. Coğrafi keşifler sayesinde, mutfaklar yeşil biber, domates, mısır, patates, kakao, kahve, çeşitli baharatlar gibi yeni yiyecek ve içeceklerle tanışmıştır.⁸ Gelişen açıcılık ve mutfak sanatı, kırmızı et, tavuk, balık, sebze ve meyveler gibi temel besin maddeleri ile yağ, un, şeker, salça ve baharat gibi yardımcı malzemeler değişik oranlarda ve şekillerde karıştırılarak ateşin de yardımıyla farklı lezzette yemeklere dönüşmüştür. Pişirme sayesinde et ve sebzeler değişik lezzetler kazanmış, insan sağlığı açısından daha güvenli hale gelmiş ve sindirimi kolaylaşmıştır. Pişirmenin en önemli olumsuzluğu, yiyeceklerin besin değerlerinde azımsanamayacak derecede kayıplara neden olmasıdır. Eski çağlarda insanların neredeyse bütün işlerini fiziksel güç kullanarak yaptıkları bir gerçektir. Bu yüzdende besin değeri kaybı önemli bir olumsuzluktur. Fakat yiyeceklerin pişirilerek tüketilmesi ile insanlığın gelişimi arasında paralellik olduğu gözlemlenmektedir; insanoğlu hayatını kolaylaştıracak icatları yapıp gelişmeyi sağladıkça fiziksel gücünü daha az kullanmış, hazza ve sağlıklı olmaya daha fazla önem vermiş ve yemek yapmayı bir sanat haline getirmiştir.⁹

İlk insanlar yiyecek ve içecek için doğayla ve vahşi hayvanlarla savaşmak zorundaydılar. Günümüzde yiyecek ve içecek için böyle bir savaş yapmaya gerek kalmamıştır. Dünyada kıtlık ve açlık bir gerçek olmakla beraber, dünyanın herhangi bir yerinde yetişen sebze ve meyveler gelişen teknoloji sayesinde dünyanın başka bir yerine kısa sürede ve bozulmadan ulaştırılabilmektedir.¹⁰

Yemekler, daha önce belki de aklımıza gelmeyen birçok şey üzerine de etkilidir. Örneğin; yemekler ülkelerin ideolojilerini etkilemiş ve/veya ülkelerin ideolojilerinden de etkilenmişlerdir. Bir ulusun mutfağı, sadece o ulusun ekonomisinin ürünü değil, aynı zamanda dünya görüşünün de ürünüdür. Bir ulusun yemek pişirme yöntemi ve kullandığı malzemeler, aslında farkında olmadan o ulusun yapısının ve kültürel zenginliğinin tercüme edildiği bir dil biçimidir.¹¹

⁸ Deniz GÜRİSOY, *Yemek Ve Yemekçiliğin Evrimi*, B.1, İstanbul, 1995, s.17

⁹ MAVİŞ, 2003, s. 1

¹⁰ MAVİŞ, 2003, s. 2

¹¹ Murat BELGE, *Tarih Boyunca Yemek Kültürü*, B.1, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001, s.35

Günümüzde yiyecek hazırlamak artık bir bilim haline de gelmiştir. Yiyecek bilimi; besinlerden ve onların ürünlerinden elde edilen yiyeceklerin, fiziksel ve kimyasal oluşumlarını inceler. Temel olarak besinlerin kimyasal içeriklerini ve fiziksel durumlarını, üretimlerinde kullanılan, pişirme (ateşte, buharda, hava ile, tuz ile, v.b.), dondurma, mayalama gibi metotların koşulları altında inceleme üzerine kurulu bir bilimdir.¹²

“Restoranın basit bir işleyişi vardır, yemek yemenin en kolay yolu ve yemek yemeyi, misafirperverliği, hayal gücünü, memnuniyeti, sohbeti, sıcak bir ortamı içine alan bir törene dönüştürmek...”¹³

Restoranlar, insanların fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama ihtiyaçlarına göre çeşitlenmişlerdir. Yol üzerindeki restoranlar, fast-food tipi restoranlar ve self-servis restoranlar, daha çok fiziksel ihtiyaç olan açlığı gidermeye yöneliktirler.

II. YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Kentleşmenin beraberinde getirdiği yoğun iş temposu, toplumun beslenme alışkanlıklarını değiştirmiştir. Yiyecek-içecek sektörü değişerek gelişmiştir.¹⁴ Günümüzde hayır işleri değil, kâr amacı güderek yapılan çalışmalar ve yatırımlar ön plandadır.

Yiyecek-içecek endüstrisi çok gelişmiş ve birçok bölüme ayrılmıştır.¹⁵ Temelde yiyecek-içecek işletmeleri kâr amacı taşıyıp taşımadıkları ve kime hizmet verdiklerine göre sınıflandırılabilirler.¹⁶ Şekil 2’de yiyecek-içecek işletmelerinin sınıflandırılmaları görülmektedir.

¹² J. Himch FREELAND, Graves, Gladys S.C., PECKHAM, *Foundations Of Food Preparation*, B.5, Macmillan Publishing, New York, 1987, s.3

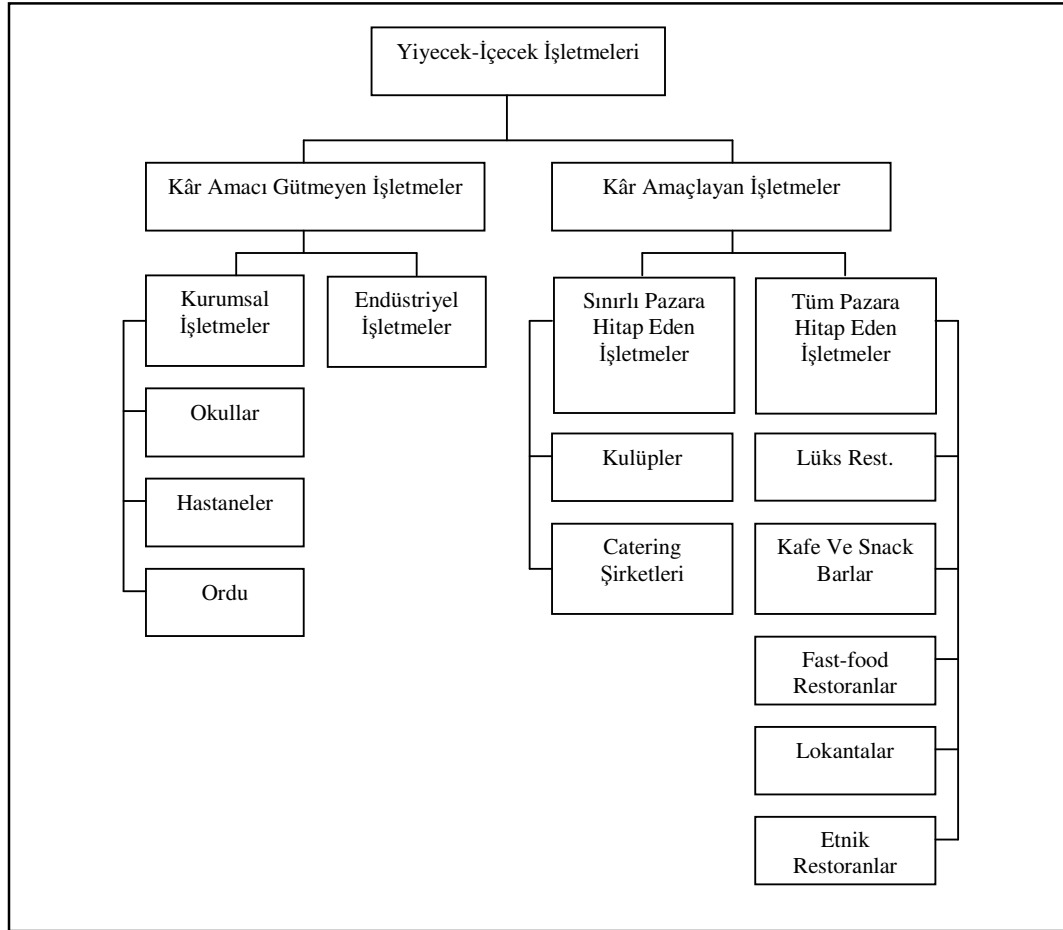
¹³ Tom POWERS, *Introduction To The hospitality Industry*, Wiley Service Management Series, B.2, New York, 1992, s.44.

¹⁴ İsmail ÖZASLAN, *Yemekhanelerde Ve Lokantalarda Gıda Sağlığı Ve temizliği Semineri*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-53, İstanbul, 2000, s.3

¹⁵ Rocco M. ANGELO, Andrew N. VLADIMIR, *Hospitality Today An Introduction*, Educational Institute Of The American Hotel And Motel Association, Michigan, 1991, s.197

¹⁶ Adnan TÜRKSOY, *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*, Ankara, 1997, s.8.

Şekil 2. Yiyecek-içecek işletmelerinin Sınıflandırılması



Kaynak: TÜRKSOY, s.8.

A) KÂR AMACI GÜTMİYEN YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ

Bu tür yiyecek-içecek işletmelerinin temel amacı, işletme faaliyetleri sonucunda kâr etmek değildir. Daha çok Sosyal ve siyasal amaçlara ulaşmak veya endüstri ilişkilerinden doğan zorunlulukları yerine getirmek amaçlanmaktadır.

Kâr amacı gütmeyen yiyecek-içecek işletmelerinin hiçbir ekonomik amacı yoktur da denilemez. Kâr amacı gütmeyen tüm yiyecek-içecek işletmelerinin ortak ekonomik amacı; giderlerini minimize etmektir.¹⁷

¹⁷ David K. HAYES, Jack D. NINEMEIER, *Hotel Operations Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2003, s.262

1. Kurumsal İşletmeler

Bu tür işletmelerde yiyecek-içecek faaliyetleri destekleyici hizmet olarak ikincil bir iştir. İşletmenin esas faaliyet alanı ve amacı yiyecek ve içecek sektöründen farklıdır. Bu tür işletmelerde insanların yeme ve içme gereksinimlerinin bir kısmı veya tamamı karşılanır. Çalışanlar iş yapmak için gerekli gıda gereksinimlerini işletmenin onlara sunduğu yeme ve içme hizmetiyle karşılarlar. İşletmenin temel faaliyet konusundaki işlerinin istendiği gibi yürüyebilmesi için, beslenme ve gıda değerleri konusu çok önemlidir. Kurumsal işletmelerin yiyecek-içecek bölümleri bu hizmetten yararlanacak olanların sağlıklı beslenmeleri ve ihtiyaçları olan kaloriyi almalarından sorumludurlar. Hazırlanan yiyecek ve içecekler, bu hizmetten yararlanacakların ihtiyaçları dikkate alınarak hazırlanır.

Kurumsal işletmelerde yiyecek-içecek hizmetinin bedeli kurum tarafından karşılanır veya kâr amacı gütmeyen, hizmetin maliyeti hizmetten faydalananlardan tahsil edilir.¹⁸

Kurumsal işletmelerde yeme-içme hizmetleri, yapılan anlaşmalarla ticari yiyecek-içecek işletmelerine de verilebilir veya işletme bünyesinde mutfak ve yemekhane oluşturularak yerine getirilebilir. Bu iki yoldan birisinin seçimini işletmenin büyüklüğü, konumu, çalışan personel sayısı ve işletmelerin politikaları belirler.¹⁹

a. Okullar

Okullarda yeme-içme hizmetinden okul öğrencileri ve okulda çalışan diğer personel faydalanır. Okullarda yeme-içme hizmetleri, öğrenci sayısının çokluğu nedeniyle endüstriyel işletmelerle benzerdir. Ancak mönü planlamasında öğrencilerin yaşları, enerji tüketimleri göz önüne alınmalıdır.²⁰ Üniversite öğrencileri, ilköğretim ve ortaöğretim öğrencilerinin yemek tercihi ve günlük kalori ihtiyaçları benzer olmamaktadır. Öğrencilerin verilen eğitimden maksimum şekilde faydalanabilmeleri için yeme-içme ihtiyaçlarının çok daha spesifik, özenli ve güvenli bir şekilde giderilmesi gerekmektedir.

¹⁸ Alptekin SÖKMEN, *Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s.22.

¹⁹ KOÇAK, s.20.

²⁰ SÖKMEN, s.24.

b. Hastaneler

Yeterli ve dengeli beslenme, hastanın iyileşmesinde ve mutluluğunda çok önemlidir. Hastanelerde hastalara, hasta refakatçilerine, doktorlara ve diğer çalışanlara tamamen farklı yiyecek-içecekler servis edilir. Hatta hastalara hastalığının özelliğine göre farklı yemekler servis edilir. Çünkü hastanelerde personel ve genel olarak gruplanabilen hastaların yanında çok özel durumu olan hastalar da vardır. Ayrıca hastanelere yiyecek-içecek hizmetinin verilmesinin her aşamasında hijyen kurallarına taviz vermeden uyulması, her şeyden daha çok önemlidir.²¹

c. Ordu

Ordu'da yeme-içme hizmetleri iki grup altında toplanabilir. Birinci grup askeri öğrenciler, ikinci grup ise yetişmiş subay, astsubay, erbaş ve erlerdir. Her grubun yeme-içme ihtiyacı, o grubun içinde bulunduğu şartlara göre ve ihtiyaçları olan kaloriyi sağlayacak yiyecek ve içecekler ile karşılanmaktadır.²² Askeri birlikler kendi yemek üretimini kendileri yaparlar. Ayrıca askeri birlikler savaş ve doğal afet gibi olağanüstü durumlar için her şart altında çalışabilecek sahra mutfaklarına sahiptirler. Sahra mutfakları barış zamanında tatbikatlar ve doğal afete uğramış bölgelerde yeme-içme ihtiyacını karşılamak üzere ihtiyaç duyanlara hizmet verir. Ayrıca, ordu'da savaş ve operasyonlarda muharip sınıflarının yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamak üzere fazla yer kaplamayan, uzun süre bozulmadan kullanılabilen ve besin değeri çok yüksek özel yiyecek ve içecekler de kullanır.

2. Endüstriyel İşletmeler

Endüstriyel işletmelerde işçiler ve yönetim kademesindekilerin çoğu, en az bir öğünü işletme içinde yerler. Bu öğün süresinde, çalışanlar günlük yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamalı ve kuyrukta fazla zaman kaybetmemelidirler. Bu nedenle, çalışanların sıraya girerek kendi yiyecek-içecek ve servis malzemelerini aldıkları self-servis uygulaması en uygun servis şeklidir.

Endüstriyel işletmelerde meşrubat servisi ve bazı hafif içeceklerin servisinin sağlanabilmesi için destekleyici görev yapan otomatik satış makineleri de

²¹ KOÇAK, s.16.

²² AKTAŞ, s.16.

bulunmaktadır. Çalışanlar buradan diledikleri içeceği parasını makineye atarak, alıp içebilmektedirler.

Endüstriyel işletmelerinde yeme-içme hizmeti yapılan anlaşmalarla ticari yiyecek-içecek işletmelerine de verilebilir veya işletme bünyesinde mutfak ve yemekhane oluşturularak endüstriyel işletmenin kendisi tarafından verilebilir.²³ Bu tercihi, gerekli mali ve teknik değerlendirmeleri yapan işletme yönetimi yapabilir.

Özellikle dışarıda eleman çalıştıran pazarlama ağırlıklı firmalar, çalışanlarının yeme-içme ihtiyaçlarını fatura-fiş karşılığı gidermektedirler. 1990'lı yılların başlarında fatura veya fiş karşılığı yeme içme ihtiyacını karşılamının yerini, anlaşmalı restoran uygulaması almaya başlamıştır. Türkiye'de 1990'lı yılların başlarında uygulanmaya başlanan anlaşmalı restoran sistemi 1990'lı yılların ikinci yarısında hızla yayılmıştır. Anlaşmalı restoran sisteminde; işletme, çalışanlarına restoranlarla anlaşması olan aracı bir firmanın, para yerine geçen kupon koçanı veya manyetik kartını verir, çalışan sahip olduğu kupon tutarınca veya manyetik karta yüklenen tutar kadar, aracı firmayla anlaşması olan restoranlardan yeme-içme ihtiyacını giderebilir. Bu sistem özellikle dışarıda eleman çalıştıran pazarlama ağırlıklı firmalar tarafından ve bankalar gibi yemek için bir yer tahsis etmenin, her şube için ayrı ayrı yeme-içme organizasyonu yapmanın zor olduğu işletmelerce tercih edilmektedir.

Anlaşmalı restoran hizmetini veren aracı firmaların en çok bilinenleri; Sodexho Pass, Ticket Restaurant ve Accor Services firmalardır. Accor Services firması Türkiye'de 11.000 adet kurumsal müşterininin, 200.000 çalışanına 25.000 üye restoran ile hizmet vermektedir.²⁴ Çalışanına yemek kuponunu veya manyetik kart (Multinet) veren işletme aracı firmaya anlaşmasına göre ya kuponun tam tutarını öder yada belli bir iskonto alıp, tutardan daha azını ödeyebilir ve karşılığında aracı firmadan faturasını alır. Kupon veya aylık yemek tutarı yüklenmiş manyetik kartı (Multinet) alan çalışan bu tür ödeme şeklinin geçerli olduğu anlaşmalı herhangi bir restoranda yeme-içme ihtiyacını karşılar. Restoran aracı şirketten parasını belli bir vadede ve belli oranda kesilmiş olarak alır. Burada kuponu kullanan işletme her elemanın yeme-içme işiyle uğraşmaktan kurtulur. Aracı firma restoranla arasındaki anlaşmadan sağladığı iskontodan kazanır.

²³ KOÇAK, s.20.

²⁴ Accorservices, <http://www.accorservices.com.tr/tr/accorgroupe/accorserviceturkey/index.asp>, (13.03.2006)

Restoran ise, bu tür yemek kuponu veya manyetik karta (Multinet) sahip müşterileri kendine bağlar. Ayrıca sisteme üye işyerlerinin çalışanları için yaptıkları yemek çeki harcamaları yasal limitler çerçevesinde gelir vergisinde de muaftır.²⁵

B) KÂR AMACILI TİCARİ YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ

Ticari yiyecek-içecek işletmelerinin amacı yiyecek ve içecek üretmek veya temin ederek bu ürünleri müşteriye sunmak ve bu sunum hizmetinin karşılığında da belli bir oranda kâr içeren bir kazanç elde etmektir. Ticari yiyecek-içecek işletmelerinin sınıflandırılması hedefledikleri müşteri kitlesine göre yapılır. Ticari yiyecek içecek işletmeleri hedefledikleri müşteriye göre ikiye ayrılırlar. Birincisi sınırlı pazara hitap eden yiyecek içecek işletmeleri, ikincisi ise tüm pazara hitap eden yiyecek içecek işletmeleridir.²⁶

1. Sınırlı Pazara Hitap Eden Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Sınırlı pazara hitap eden yiyecek içecek işletmelerinin amacı hizmetleri karşılığı kâr etmektir, fakat müşterileri belli kişiler, gruplar ve/veya işletmelerdir. Sınırlı pazara hitap eden yiyecek içecek işletmeleri kulüpler ve catering firmalardır.

a. Kulüpler

Kulüpler sadece kendi üyelerine hizmet verirler ve aynı ilgi alanına sahip insanları bir araya getirirler.²⁷ Eğer kulübe üye değilseniz, kulübün yeme içme hizmetinden faydalanabilirsiniz. Kulübe üye değilseniz kulübün hiçbir hizmetinden faydalanamadığınız gibi yeme içme hizmetin de faydalanamazsınız.²⁸

b. Catering Firmaları

Yiyecek-içecek üretim ve tedarik firmalarıdır. “Catering; uzaktan yemek servisi sağlanması işidir...”²⁹ Catering firmaları toplantı, tören, eğlence gibi organizasyonlar ile hastane, havayolu şirketleri, okul ve endüstriyel işletmeler gibi kurumsal işletmelerin yeme-içme ihtiyaçlarını karşılarlar.³⁰ Hizmetleri belli bir

²⁵ Shodexo, http://www.sodexo.com.tr/tr/sod_cekleri.asp, (14.03.2006)

²⁶ TÜRKSOY, s.8.

²⁷ ANGELO and VLADIMIR, s.197

²⁸ TÜRKSOY, s.8.

²⁹ Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Catering> (13.03.2006)

³⁰ Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Catering> (13.03.2006)

organizasyona ve/veya gruba yöneliktir. Yemeklerin sunulduğu bir salonları yoktur. Sadece üretimhane ve ona bağlı tesislerden oluşurlar.

2. Tüm Pazara Hitap Eden Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Tüm pazara hitap eden yiyecek içecek işletmeleri, hizmetlerinden faydalanmak isteyen herkese, herhangi bir ayırım ve koşul gözetmeksizin hizmetlerini sunan işletmelerdir. Lüks restoranlar, kafe ve snack barlar, fast-food restoranlar, lokantalar ve etnik restoranlar şeklinde sınıflandırılabilirler.

a. Lüks Restoranlar

Lüks restoranlarda değişik servis yöntemleri, zengin ve çeşitli münüler, değişik pişirme metotları uygulanır. Müzik ve dans eşliğinde müşteriler yemeklerini yerler. Restoranın iç dekoru çok şıktır, yiyecek ve içecekler çok estetik ve göze hitap edecek şekilde servis edilir, çevre düzenlemesi çok özenlidir ve çok önemlidir. Lüks restoranlar etnik restoranlar gibi belli bir ülkenin mutfağına yönelik olabilirler. Örneğin; Beş yıldızlı bir otelde değişik ülkelerin yemeklerini sunan birkaç restoran olabilir.³¹ Lüks restoranlarda tüm personel son derece tecrübeli ve konusunda eğitimidir. Lüks restoranlarda kârın doyurmanın yanında, daha fazla sosyal ihtiyaçları giderme ön plana çıkmaktadır. Lüks restoranlarda yemek yeme süresi uzundur. Bundan dolayı masa dönüşüm hızı (table turn-over) düşüktür. Amaç, yiyecek ve içecekleri belli bir sıra ve düzen içerisinde, servis etmektir. Servis çorba ve/ veya salata (starters) ile birlikte hafif bir kadeh içkiyle başlar. Starterler bittikten sonra bir kadeh likör alınır, ara sıcaklara geçilir. Ara sıcaklardan sonra ana yemek, ana yemeğe uygun bir içkiyle servis edilir ki bu içki genellikle ana yemeğe uygun renkte bir şaraptır. Ana yemek ve şaraptan sonra tatlılar servis edilir. En son olarak ta kahve ve konyak töreni yapılmasıyla servis tamamlanmış olur. Lüks restoranlarda yemek, tam bir seremoniyi andırır. Servis aşmalarında, hazırlanan her şey taze olarak ve o an hazırlanır. Ana yemek şarabı masada tanıtılarak ve tadım yaptırılarak servis edilir. Şarabı tanıtma ve tattırmanın teknik ve protokol kuralları vardır. Bu kurallar çok iyi bilinmeli ve hiçbir aşaması atlanmadan uygulanmalıdır. Lüks restoranlarda hemen her masanın özel bir servis elemanı ve komisi vardır. Genellikle müşteriler, kendilerine hizmet etmesini istedikleri servis elemanını kendileri tercih ederler. Rezervasyon ile müşteri kabulü yapılır.

³¹ AKTAŞ, s.4.

b. Kafe ve Snack Barlar

Kafe ve Snack barlarda çay, kahve, kola ve meyve suyu gibi hafif içeceklerle hamburger, kek, pizza, pasta gibi yiyecekler bulunur. Sabah erken saatlerden gece geç saatlere kadar hizmet verirler. Masa dönüşüm hızı yüksek ve servis hızlıdır ve ağırlıklı olarak masaya servis yapılır.³² Müşteriler tarafından genellikle buluşmak, iş arası hızlıca hafif bir şeyler yemek, kitap okumak gibi hobiler veya bir yerden bir yere giderken hafif bir şeyler yemek ve içmek için kullanılırlar.

c. Fast-Food Restoranlar

Fast-Food restoranların doğum yeri A.B.D.'dir. 1950 yıllarda A.B.D. dışına açılmaya başlamışlardır. Yabancı pazarlar çekicidir çünkü; rekabet yetersizdir, çok büyük bir tüketici kitlesi vardır, dolayısıyla kâr olanakları A.B.D. pazarından çok daha yüksektir.³³

Self-servis hizmet verirler. Müşteri ücretini ödeyerek tezgâhtan istediği mönüyü seçerek alır ve masasına oturur. Servis çok hızlıdır. Çalışanlar sadece boşları toplar ve masaları temizleyip bir sonraki müşteri için hazırlar. Müşteri devir hızı çok yüksektir. Genellikle ulusal veya uluslararası bir zincir işletmenin parçasıdır. Satılan ürünler standart özelliklere sahiptir, önceden hazırlanmış ve porsiyonlanmıştır. Bu ürünler mutfakta daha önceden belirlenmiş sürede ve şekilde, pişirilirlir, yine daha önceden belirlenmiş şekilde servis edilirler. Her şey standart ölçüler şekiller ve metotlar içinde gerçekleşir.

“Fast-food restoranların başarısının altındaki formül; sınırlı mönü, ucuz fiyat ve hızlı servistir.”³⁴ Hızlı yemek imkânı sunan fast-food restoranlar ilk olarak sanayileşmiş ülkelerde kurulmuş ve yaygınlaşmıştır. Müşterileri genelde gençler, ucuz bir şeyler yemek isteyenler, kısıtlı zamanda hızlı bir şeyler yiyip karnını doyurmak isteyenlerdir. Fast-food restoranların toplumlar tarafından algılanmaları da farklıdır. Örneğin Amerika Birleşik Devletlerinde ucuz ve herkesin gittiği vasat yerler olarak görülürken, Türkiye’de pahalı, merak uyandıran, ayrıcalıklı gibi algılanmaktadırlar. Ayrıca; aşırı tüketildiğinde fast-food ürünlerinin insan sağlığı üzerine özellikle obezite gibi olumsuz

³² SÖKMEN, s. 26.

³³ Arthur A. Thompson, Jr. A. J. STRICLAND III, *Strategic Management Concepts And Cases*, B.13, McGraw-Hill Irwin, New York, 2003, s.C-214

³⁴ KOÇAK, s.9.

etkilerinin var olduğu bilinmektedir. Ürünlerinin sağlıklarını bozduğu üzerine A.B.D.'de fast-food restoranlara karşı tazminat davaları açılmıştır. Bu yüzden yeni bir süreç olarak fast-food restoranlar salata ve sebze ağırlıklı mönü oluşturma ve tüm proseste sağlıklı ve kanserojen olmayan ürünler kullanmaya başlamışlardır. İngiltere'de, Fast food restoran ürünlerinin obeziteye sebep olduğu gerekçesiyle ürünlerin üzerlerine sağlık uyarıları koyulması gündemdedir.³⁵ Fast food restoranlarda kullanılan yüksek ısıya dayanıklı ve uzun süre kullanılabilen kızartma yağlarında bulunan Acrylamide adlı kimyasalın kansere sebep olduğu rapor edilmiştir.³⁶ Fast-food restoranların ürünleri genellikle; Hamburger, fish and chips (balık ve patates kızartması), pizza, tavuk ile ilgili ürünler, sandviç, tatlılar ve kahvaltılardır. Dünyaca tanınan fast-food restoranlara örnek olarak McDonald's, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken ve Sub Way verilebilir.

Fast-food ürünleri 10-20 dakika içerisinde tüketilmez ise görünüş ve tadları bozulmaktadır, bundan dolayı ürünün üretim planı ve hazırlanmasında çok dikkatli olunmalıdır. Aksi takdirde fire ve zayıat artar. Çünkü ürünler genellikle önceden başka bir yerde hazırlanmıştır. Bozulmalarını için dondurulmuş ve birçok kimyasal ile işlenmişlerdir. Bundan dolayı, kullanılacakları zaman kısa sürede hazırlamalıdır. Kullanılmayıp artan ürünleri tekrar kullanma ve/veya saklama imkânı yoktur.

Fast-food restoranların, dünyada tek düze global bir toplum oluşturma isteğinin gerçekleşmesi için bir araç olduğunu ve toplumların zengin yemek ve mutfak kültürlerini tehdit ettiğini savunanlar da vardır. "Fast-food Kimlik kargaşasının sebep olduğu bir modadır. İnsanlar gerçek toplumsal kimliklerini bulunca fast-food modası bitecek ve ne kadar lezzetsiz olduğu anlaşılacaktır...."³⁷ Bu gidiş karşısında ulusal yemek kültürünün korunması ve çağın gereklerine uygun şekilde hazırlanıp sunulması için çalışmalar yapılmaktadır. Buna örnek olarak Öz-Süt tatlıcısı verilebilir. Öz-Süt geleneksel Türk tatlılarını, hızlı, ekonomik ve standartlaştırılmış olarak tüketicilere sunmaktadır.

³⁵ BBC, 09.03.2006, Basın Özetleri, Kötü Gıda iyi Gıda ,
http://www.bbc.co.uk/turkish/pressreview/story/2006/02/060209_pressreview.shtml (09.03.2006)

³⁶ The New York Times, 5.12.2002, New finding On A Chemical In Fast Foods,
<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9F07EEDB153BF936A35751C1A96...> (09.03.2006)

³⁷ Fevzi ERDİLLİ, *Türk Mutfağının Fast-Food Karşısındaki Yeri*, İstanbul Ticaret Odası Panel Kayıtları Yayın no: 2000-50, İstanbul, 2000, s.7

Fast-food restoranlarda, teknik bir ürünün üretiminde olduğu gibi ürünün satışına geçmeden önce piyasa araştırması yapılır, ürün tasarlanır, test edilir, ve o ürünü her yerde aynı standartta üretecek makineler de yapıldıktan sonra tüm restoranlarda ürünün satışına başlanır. Restoran otomasyonu ve bilgisayar destekli çeşitli sistemler fast-food restoranların işletmesinde en önemli unsurlardır.³⁸ Fast-food restoranlarda yiyecekler ve içecekler bir birine tıpa tıp benzeyen fotoğraflar gibidirler.

Fast-food restoranların doğum yeri olan A.B.D.'de, örneğin; 'McDonald's sadece yiyecek ve içecekten daha fazlasıdır; o aynı zamanda memnuniyet, sosyal bir tecrübe, rahatlık, müdavimi olunan ve kazançlı bir yer...' ³⁹ olarak tarif edilmektedir. Buradan şöyle bir sonuca varabiliriz; ülkelerin yemek alışkanlıkları ve toplumsal özelliklerine göre restoranların sınıflandırılması değişebilir. Bu tarife göre McDonald's Fiyatları hariç, daha üst kategoride bir restoran sınıfında olmalıdır.

d. Lokantalar

Lokantalar, günlük hayatımızda her gün karşılaştığımız yiyecek-içecek işletmeleridir. Mönülerinde çok çeşitli yiyecek ve içecekler de olabilir, belli bir grup ürüne yoğunlaşmış da olabilirler. Genellikle masa servisi uygulanır, fakat self-servis olanları da vardır.⁴⁰ Müşterileri genellikle o civarda çalışanlardır. Izgara ve sulu yemeklerin beraber sunulduğu lokantalar olmakla beraber, genellikle bir ürün grubuna ağırlık verirler veya sadece o ürün üzerine çalışır. Afyonkarahisar şehri içindeki İkbâl lokantası, Hanedan kebabçısı ve Halil Ağa restoranı, lokantalara örnek olarak verilebilir.

e. Etnik Restoranlar

Mönüsüyle, müziğiyle, çalışanıyla, servis şekliyle ve dekoruyla belirli bir kültürü yansıtan restoranlardır. Özellikle büyük şehirlerde otel işletmeleri içinde veya bağımsız olarak çalışırlar. Örneğin, Çin ve İtalyan restoranları etnik restoranlara örnek olarak gösterilebilir.⁴¹

³⁸ POWERS, s.34.

³⁹ Rachman MESCON, Povee THILL, *Business Today*, B.7, International Edition, McGraw-Hill, Inc. The U.S.A., 1993, s.V-18

⁴⁰ SÖKMEN, s.27.

⁴¹ SÖKMEN, s.27.

3. Restoran Çeşitleri ile İlgili Genel Bir Değerlendirme

Restoranlarda verilen yeme-içme hizmeti, yapılan servisin çeşidine ve yiyecek-içeceklerin hazırlanışına göre müşterilerin sadece yeme-içmeye olan fiziksel ihtiyacını karşılamaya, yeme-içme ihtiyacıyla beraber sosyal ihtiyaçlarının da karşılama arasında bir nitelik kazanır.

Self servis hizmet veren restoranlar ile fast-food restoranlar, sadece fiziksel bir ihtiyaç olan yeme-içme ihtiyacını karşılarlar. Önemli olan ucuza ve hızlı bir şekilde karın doyurmaktır. Yiyecek-içecekler standart bir şekilde makineler yardımıyla hazırlanır, müşterinin özel istekleri göz önüne alınıp değişiklik yapmak mümkün değildir.

Masaya servis yapılan, mönüdeki çeşitleri restoran mutfağında günlük taze sebze, meyve, et ve diğer gerekli malzemelerle hazırlanan restoranlarda, önemli olan müşterinin fiziksel açlığını doyumakla beraber, yemeği sunum şekli, tabak dizaynı, servis sıralaması, restoran müziği, ışıklandırması gibi öğeleri de işin içine katıp müşterinin ruhuna hitap etmektir.

Fast-food restoranlarda hazırlanan yiyecekler bir ressamın yaptığı tablonun fotoğrafları gibidir. Aynısından milyonlarca çoğaltılabilir. Fakat masaya servis yapılan özellikli restoranların mutfağında günlük taze ürünlerle hazırlanan yiyecekler bir ressamın yaptığı tablonun kendisidir. Benzerleri yapılabilir ama aynısı yapılamaz.

Restoranın çeşidine göre, her bir müşteri için harcanan zaman farklıdır. Harcanan zamana ve verilen hizmetin müşterinin beklentisini karşılamasına göre hizmeti verenler müşteri tarafından bahşiş ile ödüllendirilirler.

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere, emeğin en yoğun olduğu restoran türü lüks restoranlardır. Etnik restoranları da lüks restoranlar gibi emek yoğun olarak değerlendirebiliriz. Kafeterya ve fast-food restoranlar ise amaçları gereği emeğin en az kullanıldığı restoranlardır.

Tablo 1. Restoran çeşidine göre her 100 müşteri için harcanan zaman

Restoran Çeşidi	Her 100 Müşteriye Harcanan Servis Zamanı
Lüks restoran	72,3 saat
Kafeterya	18,3 saat
Fast-food	10,5 saat

Kaynak: POWERS, s.32.

III. YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Yiyecek-icecek işletmelerinde yönetim ve organizasyon genel işletme yönetim ve organizasyonuna bezemektedir. Yiyecek içecek işletmeleri daha çok emek yoğun işletmelerdir. Emek yoğun işletmeler olmalarından dolayı, yönetim ve organizasyonun çok iyi olması işletmenin başarısı için önemlidir.

A) YÖNETİM KAVRAMI

i. Yönetim, “insanlara iş yaptırma sanatıdır.”⁴²

ii. Yönetim , “Belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içerisinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlemesi sürecidir.”⁴³

iii. Yönetim, organizasyonunun belirlenen hedeflere ulaşması için, organizasyonun tüm kaynaklarını kullanan, organizasyon üyelerinin tüm çalışmalarını planlayan, organize eden, yöneten ve kontrol eden bir süreçtir.⁴⁴

⁴² James A.F. STONER, Charles WALKER, *Management*, B.3, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1986, s.8

⁴³ Feri MAVİŞ, Rıdvan KARALAR, İnan ÖZALP, Ramazan GEYLAN, Birol TENKEKİOĞLU, Mehmet ŞAHİN, Ferruh ÇÖMLEKÇİ, Nurhan AYDIN, Editör Güneş N. BERBEROĞLU, “*Yönetim Kavramı*” Genel İşletme, TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1268, Eskişehir, 2001, s.98

⁴⁴ STONER, WALKER, s.8.

iv. Yiyecek-içecek işletmelerinde yönetim, işletme amaçları ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak hedefler doğrultusunda yönetilmesi ve etkin şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerin oluşturduğu bir süreçtir.⁴⁵

B) YIYECEK-İÇECEK İŞLETMESİ YÖNETİMİNİN TEMEL FONKSİYONLARI

Yiyecek-içecek işletmesi yönetiminin temel fonksiyonları, genel işletme yönetiminin fonksiyonlarıyla benzerdir. Bu fonksiyonlar; planlama, organizasyon, yöneltme, kadrolama ile kontrol ve denetleme fonksiyonlarıdır.

1. Planlama

Planlama yönetimin amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşacak eylem programını oluşturma görevidir. Amaçlar ve hedefler ne yapılmak istendiğini gösterir; eylem planları bunun nasıl yapılacağını gösterir. Planlama diğer yönetim görevlerinden önce yapılır. İşletmelerin geleceği ile ilgili olan plnlama, işletmenin nereye gideceğinin ve bunu nasıl yapacağının belirlenmesidir. Hedeflenen amaca ulaşmak için hareket tarzının seçilmesidir.⁴⁶

i. Yiyecek-içecek işletmelerinde üst yönetim uzun dönemlere ilişkin planlamaları yapmaktadır. Örneğin ne zaman ve nerelere yani yerler açılacağı, isimlerini marka yapma, yıllık ve daha uzun dönemlerle ilgili ciro, kr, büyüme, v.b. gibi amaçlar ile ilgili simülasyonlar oluşturulur ve sonuçları değerlendirilir.

ii. Orta kademe yönetim ise daha kısa dönemli amaçlara ulaşmak için eylem planları yapmaktadır. Örneğin yıllık ciro ve kar hedeflerini tutturmak, personeli verimli çalıştırmak, dönem içindeki maliyetleri düşürmek, kayıp ve kaçakları azaltmak gibi daha kısa vadeli işleri planlarlar.

iv. Alt kademe yöneticiler ise çok daha kısa vadeli olan günlük işlerle ilgili planlamalar yaparlar.⁴⁷

Örneğin; o gün gelecek müşteriye yetecek kadar yemek yapmak, masaları zamanında servise hazırlamak v.b.

⁴⁵ KOÇAK, s.27

⁴⁶ İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, C.I, Eskişehir, 1998, s.123

⁴⁷ KOÇAK, . 35

Etkili bir planlamanın yapılabilmesi için bilgi gereklidir. Bilgiler alındıktan sonra bu bilgileri ilgililere işlerine yarayacak şekilde iletmek gerekir. Esneklik bir planın amaca ulaşabilirliğini artırır. Örneğin; satışlar işletme hedeflerinin altında kaldıysa, yönetici maliyetleri düşürerek hedeflenen karı yakalamaya çalışmalıdır. En önemlisi planlar uygulanabilir olmalıdır. Örneğin; “Ramazan ayı boyunca sabah kahvaltısı ve öğle yemeklerinde geçen ay yaptığım cironun iki katını yapacağım.” gibi bir amaca ulaşmak için yapılan planın başarıya ulaşma şansı yoktur. Belli bir dönem ile ilgili olarak plan yapılırken, planlaması yapılan zamanın, bayram gibi özellikli bir zaman olup olmadığı, mevsim şartları, ekonominin genel durumu v.b. gibi plânı etkileyebilecek etkenler göz önüne alınmalıdır.

2. Organizasyon

Örgütsel amaçlar belirlendikten sonra bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir araca ihtiyaç duyulur. Bu araçta organizasyonel bir yapılanmadır.⁴⁸

İşletmeler büyüdükçe doğal olarak çalışan sayısı artmaktadır. Özellikle restoran işletmelerinde emek yoğun çalışıldığından işlerin doğru yürüyebilmesi için yapılacak işlerin tanımlanması ve bu işleri yapacak kişilerin organizasyon şemasında yerlerinin belirlenmesi gerekir. İşleri yapacak çalışanların seçimi, çalışanlara gerekli yetki ve sorumlulukların verilmesi, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, işin yapılabilmesi için gerekli maddi varlıkların sağlanması ve bunların tümünün işletmenin amacına uygun bir biçimde yönlendirilmesi bir organizasyon işidir.⁴⁹

Organizasyon fonksiyonu, planlama fonksiyonu gibi, yöneticiyi yönetim becerileri konusunda güçlü kılar. Organizasyon, kaynakları organizasyon planlarına taşıma sürecidir.⁵⁰

Organizasyon, kaynaklarla donatılmış görevli personelin bir hedefe ulaşmak için yapılan planı, gerçekleştirmek üzere harekete geçirilmesidir.⁵¹

Organizasyon kavramı örgütlenme veya organize etme eylemi ve örgütlenme eylemi sonucu ortaya çıkan organizasyonel yapı olmak üzere iki ayrı anlamı içinde barındırır.⁵²

⁴⁸ Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, B.5, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s.101

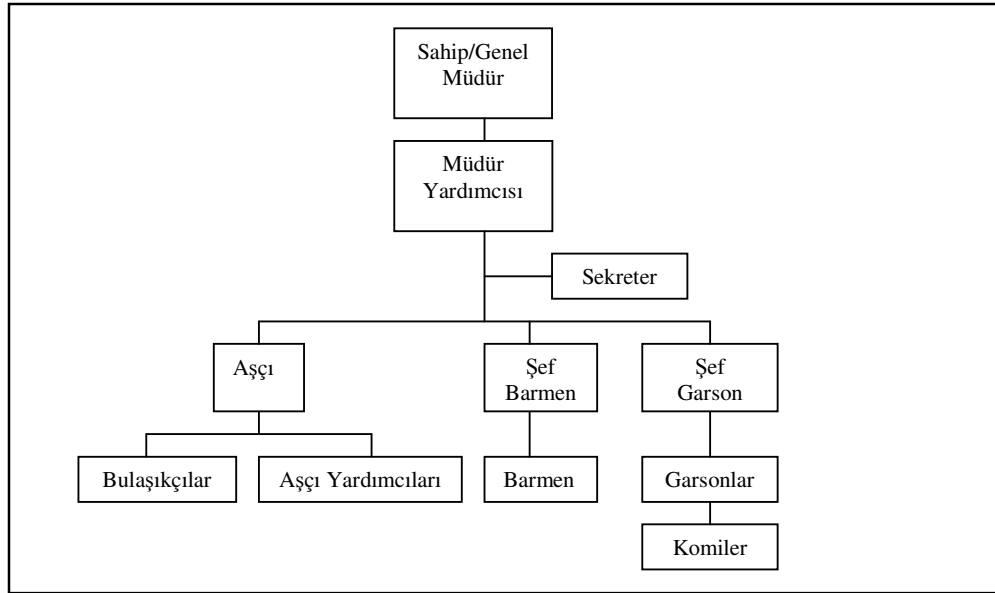
⁴⁹ KOÇAK, s.36

⁵⁰ MESCON ve THILL, s.164

⁵¹ John R. SCHERMERHORN, *Management For Productivity*, B.3, Wiley, Carbondale, s.20

Şekil 3'teki organizasyon şeması; restoran sahibinin direkt olarak restoranın işlerine müdahale etmediği profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen küçük ölçekli bir restorana ait organizasyon şemasıdır.

Şekil 3. Küçük Bir Restoranda Dikey Organizasyon Şeması

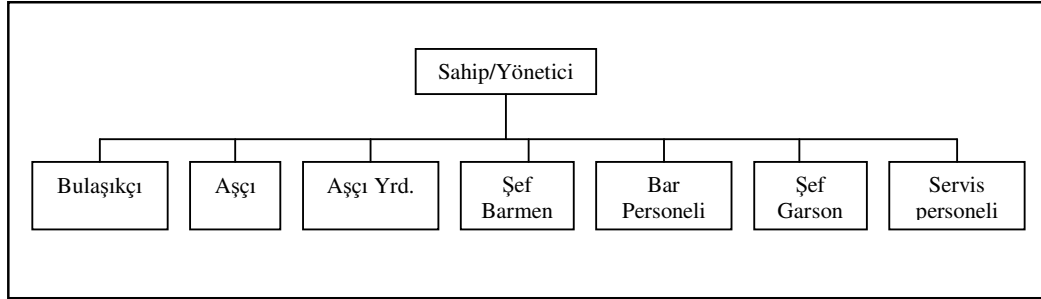


Kaynak : TÜRKSOY, s.12.

Restoran organizasyon şemaları, restoranların büyüklüğüne, tek olmaları veya şubelerinin olmalarına, sahiplerinin işin başında olup olamamalarına göre şekillenir.

Şekil 4'teki organizasyon şeması; restoran sahibinin restoranın işlerine müdahale ettiği, sahip tarafından yönetilen veya yönetimi yönlendirilen küçük ölçekli bir restorana ait organizasyon şemasıdır.

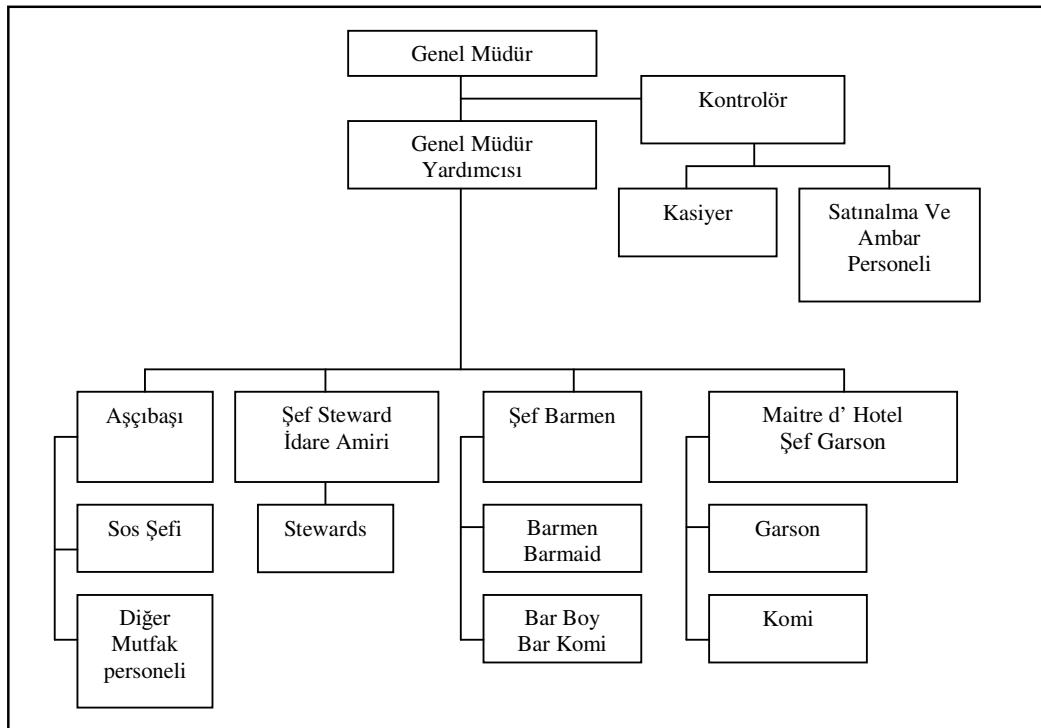
Şekil 4. Küçük Bir Restoranda Yatay Organizasyon Şeması



Kaynak : KOÇAK, s.51.

Şekil 5'teki organizasyon şeması; profesyonel bir yönetim kadrosu tarafından yönetilen, büyük bir restorana ait organizasyon şemasıdır. Bu tip restoranlar lüks, çoğunlukla bir zincirin parçası veya lüks otellerin, içinde yer alan restoranlardır. İşin başında restoran sahibi olmadığı için, diğer bölümlerden ayrı ve direkt üst yönetime bağlı bir gelir kontrol bölümü vardır.

Şekil 5. Büyük Bir Restoranın Organizasyon Şeması



Kaynak: KOÇAK, s.51.

3. Yönelme

Yönelme, sevk ve idare anlamındadır. Yönetici, komutası altında çalışan elemanların, kendilerinden beklenen üretim veya hizmeti etkin ve yeterli biçimde yerine getirmesinden sorumludur. Bunun için yönetici, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için, elemanlarını yönlendirmeli ve kontrol etmelidir.⁵³

Yönelme, örgüt üyelerinin planlarla uyumlu olarak faaliyetlere başlamalarını uyarma çabalarını içerir.⁵⁴

Yönelme işlevi, yürütme veya emir komuta olarak da ifade edilebilir. Yönelme işlevi yönetim ve planlama sürecinden uygulama sürecine geçiş aşamasıdır.

“Yönelme, yöneticilerin astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili yönetsel bir süreçtir...”⁵⁵

4. Kadrolama

Kadrolama bir yönetici fonksiyonudur. İşe alma, seçme, eğitim, yükseltme ve emeklilik ile ilgili iş ve süreçleri içerir. Kadrolama fonksiyonu işletmenin geleceğini ilgilendiren ve güvence altına almayı amaçlayan bir fonksiyondur. Kadrolamada işletmenin ihtiyaç duyduğu yönetici ve çalışan sayısı, işletmenin büyüklüğüne, faaliyet alanına, emek ve sermaye yoğunluğuna bağlı olarak değişmektedir.⁵⁶ Yiyecek içecek işletmeleri özellikle de restoranlar emek yoğun işletmelerdir. Bu sebeple kadrolama işlevi restoranlarda çok daha fazla öneme sahiptir.

5. Kontrol ve Denetleme

Kontrol sözcüğü günlük yaşamda gözden geçirme, nezaret, denetleme gibi anlamlarda kullanılır. İşletme fonksiyonu olarak kontrol, işletme yönetiminin beş temel işlevinden birisidir. Ulaşılmak istenen miktar ”standart” ile gerçekleşen miktar ”fiili

⁵³ İtler AKAT, *İşletme Yönetimi*, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984, s.157

⁵⁴ Halil CAN, Doğan TUNCER, Yaşar AYHAN, *Genel İşletmecilik Bilgisi*, B.4, Adım Yayıncılık, Ankara, 1999, s.151

⁵⁵ MAVİŞ ve Diğerleri, s.124

⁵⁶ Salim ŞEN, *İşletme Yönetimi (yönetim Fonksiyonları)*, Ankara, 1981, s.134-135

sonuçlar’’ arasındaki farkları inceler. Fark oluşumunun nedenlerini araştırır. Bu yüzden kontrol için geri bildirim çok önemlidir.⁵⁷

Kontrol ve denetleme düzenleyici bir işlemdir. Yönetim sürecinin planlanan şekilde sürdürülmesini sağlar. Ulaşması amaçlanan durum ile ulaşılan durum arasında köprü görevi görür.⁵⁸

Kontrol ve denetleme, belirlenen standartlara uyulup uyulmadığının saptanması işlemidir. Bu yönüyle etkililiğe yakın anlamdadır.⁵⁹ Akat vd’ne göre, kontrol ve denetleme, işletmelerde ulaşılmak istenen hedefler ile ulaşılma derecesini nedenleriyle araştıran bir süreçtir.⁶⁰

Kontrol ve denetleme, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının yada ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip, gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınması sürecidir. Yiyecek-içecek sektöründe kontrol ve denetleme çok önemlidir. Stratejik boyutta, üst yönetimin amaçları yönünden kontrol ve denetleme işletmenin genel amaçları ile ulaşılan nokta arasındaki uyumu incelerken daha alt yönetim kademelerinde kontrol ve denetleme günlük operasyonlar için gereklidir. Örneğin; restoranının çıkaracağı günlük yemekler için stoklarında yeterli miktar ve nitelikte malzeme var mı, çalışanlar servise çıkmadan önce gerekli hazırlık, kişisel bakım ve temizliklerini yapmışlar mı, restoran müşterilere servise hazır mı, bu tip kontrol ve denetlemeler restoranın günlük faaliyetlerinin yerine getirmesi açısından çok önemlidir.⁶¹

⁵⁷ M. Şerif ŞİMŞEK, *Yönetim ve Organizasyon*, B.5, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.225

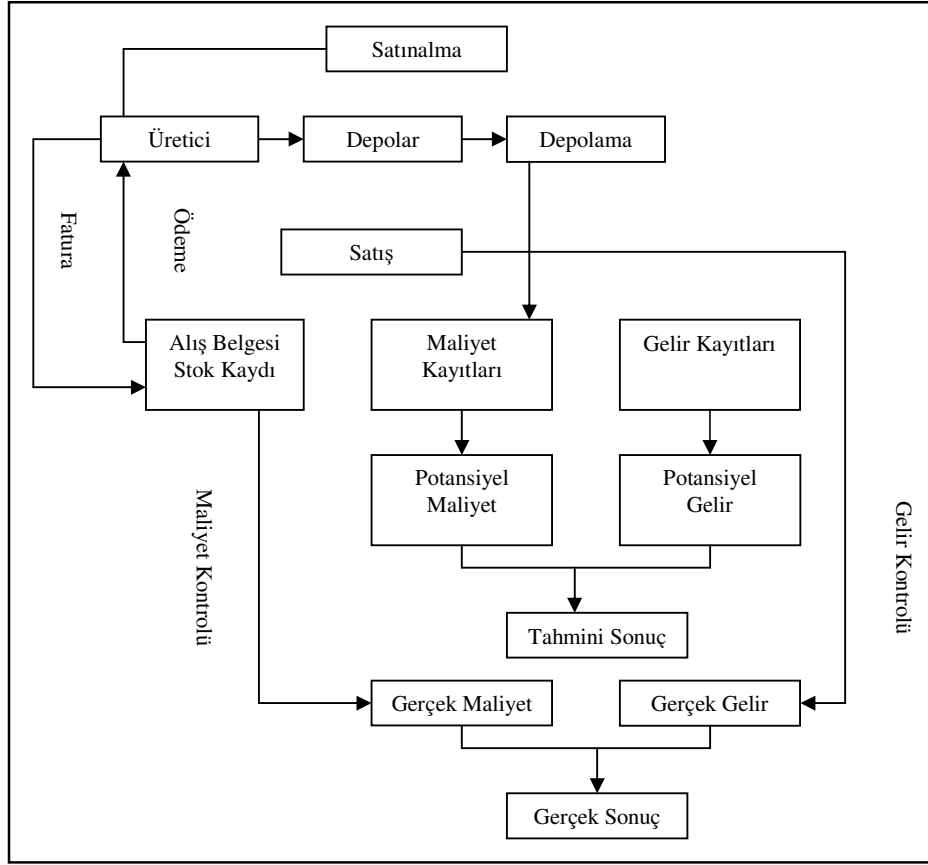
⁵⁸ MAVİŞ ve Diğerleri, s.129

⁵⁹ Ali AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, B.2, Eskişehir, 1996, s.160

⁶⁰ İtler AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, *İşletme Yönetimi*, B.4, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s. 318

⁶¹ MAVİŞ ve Diğerleri, s.129

Şekil 6. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Kontrol Süreci



Kaynak: TÜRKSOY, s.52

Kontrol ve denetlemeden amaçlananlar şöyle sıralanabilir:

a. Gelir ve Harcama Analizi

Analiz sadece yiyecek ve içeceklerle ilgili gider ve gelirler için yapılır. Satış analizi; yiyecek ve içecek satışlarının durumu ve müşteri sayıları gibi konularla ilgili yapılır. Maliyet analizi ise, yiyecek ve içeceklerin maliyetlerini içerir. Buradan çıkacak sonuçlara göre, satış noktalarının kârlılıkları ortaya çıkarılmış olur.⁶²

b. Standartların Kurulması ve Devamının Sağlanması

Herhangi bir işletme için, öncelikle faaliyetler ile ilgili standartlar belirlenmelidir. Böylece çalışanlar hedeflerini bilirler ve yönetimde çalışanların

⁶² KOÇAK, s.44

performansını, hedeflenen standartları yakalayıp yakalayamadıklarına göre değerlendirir.⁶³ Dünyadaki her türlü gelişme, amaç ve standartlarında da değişimlere yol açmaktadır. Ancak değişimlere ayak uydurabilen işletmeler, yaşamlarını sürdürebilmektedir.⁶⁴ Değerlendirme çalışmalarını sonucunda hedeflenen standartlara ulaşılma derecesine göre, belirlenen standartlarda düzeltici ve önleyici çalışmalar yapılmalıdır.

c. Fiyatlandırma

Fiyat ekonomik hayatın temel unsurlarından birisidir. Pazar ekonomisinde fiyat, arz ile talebi karşılaştırır; alıcı ve satıcıyı anlaşması ile değişimi sağlar.⁶⁵

Yiyecek-içecek işletmelerinde kontrol işleminin önemli bir fonksiyonu da; mönüdeki yiyecek ve içeceklerin satış fiyatlarını belirlenmesidir. Bunun için, yiyecek ve içecek satınalma maliyetleri ile diğer giderler hesaplanır. Birim maliyet fiyatının üzerine kâr eklenir. Genel pazar koşulları ile rakiplerin fiyatları göz önünde bulundurularak mönüdeki yiyecek ve içeceklerin satış fiyatları belirlenir. Fiyat belirleme işleminde vergiler de göz önünde bulundurulur. Vergilerin fiyatların içinde olup olmaması ülkelere göre farklılık gösterebilir, eğer fiyatlara vergiler dahilse vergi oranında, birim satış fiyatına ekleme yapmak gerekir.

d. Kaçakların Önlenmesi

Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanların sık değiştiği ve her gün yüzlerce ve hatta binlerce farklı müşterinin hizmet aldığı işletmelerdir. Her çalışan ve her müşteri ayrı bir bilinmezdirler. Bu yüzden aldatma veya kötü niyetli davranışlar ile sık karşılaşılır. Bu tip davranışların işletmeye vereceği zararları en aza indirmek için kontrol ve denetleme çok önemlidir.

Müşterilerin başlıca aldatma yöntemleri, hesabı ödmeden çıkmak, yemekten haksız yere şikâyet etmek ve bu yüzden ödemede bulunmamak, içki sayısı konusunda tartışmak ve çalıntı kredi kartı kullanmak gibi yöntemlerdir.

Personelin başlıca aldatma yöntemleri şunlardır, düşük veya yüksek fiyat uygulayabilirler, yiyecek ve/veya para çalabilirler.⁶⁶ Özellikle yurtdışından gelen

⁶³ KOÇAK, s.44

⁶⁴ Edip ÖRÜCÜ, *Modern İşletmecilik*, B.3, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s. 28

⁶⁵ İsmet MUCUK, *Pazarlama İlkeleri*, B.14, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2004, s.149

yabancı müşterilere ucuz ürünleri verip, pahalılarını vermiş gibi hesap tahsil edip, ucuzunun parasını kasaya ödeyebilirler. Kendilerine özel adisyon bastırabilirler ve kasiyer ile işbirliği yapıp restoran ürünlerini kendi hesaplarına satabilirler. Dışarıdan, özellikle pahalı içecekleri restorana sokup kasiyer ile işbirliği halinde satabilirler.

e. Yönetimin Bilgilendirilmesi

Kontrol ve denetleme sistemi, yönetime sunulacak raporları hazırlamak için doğru ve güncel bilgiler derlemekle yükümlüdür. Kontrol ve denetleme sisteminden gelen bilgiler ile hazırlanacak raporlar sayesinde, orta ve üst yönetim kademeleri yiyecek-içecek işletmesinin yönetimi ve geleceği ile ilgili kararları alırlar.⁶⁷

C) YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL SORUMLULUKLAR

Yiyecek-içecek işletmelerinde yöneticiler başlıca iki grup ile ilişki içindedir ve bu iki gruba karşı sorumlulukları vardır.

1. Birincil Gruplar

Birincil grupları, konuklar/müşteriler, işletme sahipleri ve yöneticiler oluşturmaktadır. Bu gruplar restoranın işleyişi ile direkt ilişkilidirler.

a. Konuklar/Müşteriler

Bir işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için ürettiği mal ve hizmetleri tüketicilere ulaştırması ve satması gerekir.⁶⁸

Konuklar/müşteriler en önemli gruptur. Çünkü müşteri olmazsa işletme yaşamını sürdüremez. Her müşteri restorana temel olarak yeme-içime ihtiyacını gidermek için gelir diye kabul edilebilir. Fakat müşteri girdiği restorandan yeme-içme ihtiyacını karşılarken, aynı zamanda belli bir hizmet kalitesini de bekler. Müşteri beklediği hizmet kalitesini bulamazsa bu memnuniyetsizliğini şikâyet ile dile getirebilir. Müşteri her zaman haklı değildir, fakat önemli olan haklı yada haksız müşteri değil, mutlu

⁶⁶ KOÇAK, s.44

⁶⁷ KOÇAK, s.45

⁶⁸ Güngör ONAL, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, B.3, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, s. 14

müşteridir.⁶⁹ Müşteriye, ihtiyacı olan ürün ve hizmet, temiz ve güvenli bir ortamda, ihtiyaç duyduğu nitelik ve nicelikte sunulmalıdır.⁷⁰

b. İşletme Sahipleri

İşletme sahipleri doğal olarak yatırımlarına büyük önem verirler. İşletme sahip/sahipleri, tek kişi, ortaklık veya kurumsal bir yapı olabilir. İşletme sahiplerinin temel amacı kârı maksimize etmek, giderleri azaltmak, işletmenin devamlılığını sağlamak ve yeni yatırımlar yapmaktır.⁷¹

c. Yöneticiler:

Alt, orta ve üst kademe yöneticiler bir birlerini sistemden aldıkları bilgileri raporlayarak beslerler. Böylece her kademedeki yönetici, bu bilgiler doğrultusunda yönetsel faaliyetlerini yerine getirilebilir. Yöneticiler çalışmalarının karşılığı olarak ücretlerinin yanı sıra, yöneticilere dönük prim, kârdan pay gibi ek ödemeler ve terfi beklerler.⁷²

2. İkincil Gruplar

İkincil gruplar, restoranın faaliyetlerinden etkilenen fakat restoranın işletişyle direkt ilgisi olmayan gruplardır.

a. Satıcılar

Satıcılar işletmeye mal ve hizmet sağlayan diğer kişi ve işletmelerdir.⁷³ İşletmeler satıcılarla ilişkilerinde eşit ve etik davranmak zorundadırlar. Bu zorunluluğun sebebi karşılıklı kazanma ve birbirinin müşterisi olmaktır.⁷⁴

b. Yerel Toplum

Yiyecek ve içecek işletmeleri buldukları toplumdaki ayrı değillerdir. Çevre temizliği ve ses kirliliği gibi konularda duyarlı olmalıdırlar. Toplum işletmelerden

⁶⁹ Özdilek Mağazalar Genel Müdürlüğü, *Personel Davranış Geliştirme Kılavuzu*, Bursa,1998, s.3

⁷⁰ SÖKMEN, s.31

⁷¹ SÖKMEN, s.31

⁷² ÖRÜCÜ, s.29

⁷³ Oktay ALPAGUN, *İşletme Bilimine Giriş*, B.2, Per Yayınları, Trabzon, 1998, s.81

⁷⁴ SÖKMEN, s.32

kaynaklanan bu tür kirliliklere hoş bakmaz.⁷⁵ Ayrıca toplumsal yardım ve sosyal faaliyetler konusunda da duyarlı olmalıdırlar.⁷⁶

c. Devlet Kurumları

İşletmeler faaliyetlerini devletin belirlediği yasalar, yönetmelikler ve diğer kurallara uyarak sürdürürler. Devletin koyduğu sınırlayıcı, yasaklayıcı ve özendirici kurallar iş hayatında büyük bir öneme sahiptir.⁷⁷ Devlet her türlü ticari faaliyetten kendine düşen payı, yasal kurallar ve oranlar doğrultusunda işletmelerden vergi adı altında alır. Devlete karşı yükümlülüklerin yerine getirilebilmesi için işletmeler yasal olarak tutması gereken kayıtları tam ve doğru olarak tutmalıdırlar. Vergi vermeye sosyal güvenlik yasalarının gereğini yerine getirmek ve çevre ile ilgili yasalara uymak gibi diğer yükümlülükleri de ekleyebiliriz.⁷⁸ Yiyecek-içecek işletmeleri ürünlerini güvenli ve temiz bir ortamda, yasalara, iş ve işçi güvenliği kurallarına uyarak üretmelidirler.⁷⁹ Devlete karşı yükümlülüklerin yerine getirilmesi yönetimin sorumluluğundadır.

⁷⁵ ONAL, s.17

⁷⁶ SÖKMEN, s.32

⁷⁷ İsmet MUCUK, *Modern İşletmecilik*, B.10, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.11

⁷⁸ SÖKMEN, s.52

⁷⁹ Suzanne D. KOURY, R.D., M.S., L.D., *Food Sanitation And Safety Study Course*, B.2, Iowa State University Press, Iowa, 1989, s.vii

İKİNCİ BÖLÜM

YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE GELİR KONTROLÜ VE SİPARİŞ ALMA YÖNTEMLERİ İLE İŞLETME BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI

I. YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE GELİR KONTROLÜ SİPARİŞ ALMA YÖNTEMLERİ

Gelir kontrol sistemleri ve sipariş alma yöntemleri işletmeden işletmeye değişebilir fakat gelir kontrolünden ve sipariş alma yöntemlerinden beklenen amaç değişmez. Hatalı işlemleri önlemek için gelir kontrol sistemleri ve sipariş alma yöntemleri anlaşılır ve kolay uygulanabilir olmalıdır. Gelir kontrol sürecinde tutulan kayıtlar ve bu kayıtlara dayanarak hazırlanan raporlar yöneticilerin karar almasında temel bilgi olmaları dolayısıyla çok önemlidirler.

A) YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE GELİR KONTROLÜ

Yiyecek ve içecek satışlarını kontrol altında tutabilmek, müşterinin sipariş vermesi ile başlayan ve hesabının tahsil edilmesiyle son bulan süreçteki tüm işlemleri sürekli kılmakla mümkün olur.

Restoranlar temel olarak iki fiziki bölümden oluşur.

i. Restoranın dışı, restoranda üretimde kullanılacak olan malzemelerin alınıp, bu malzemelerden kullanılmayacak olanların ayrılıp, bulaşıkhaneden gelen çöplerle beraber çöpe atıldığı dış bölüm.

1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Gelir Kontrol Sistemi Kurulmasını Gerektiren Faktörler

Yiyecek içecek işletmelerinde sağlam bir gelir kontrol sisteminin kurulmasını gerektiren faktörler şunlardır;

- i. Satışların tutarlarının ufak olmasından dolayı, yapılan hata ve suiistimallerin kolay anlaşılabilmesi.
- ii. Personelin parayla temasının yoğun olması.
- iii. Tutulması gereken kayıtların farklı farklı personel tarafından tutulması.
- iv. Çok fazla sayıda personelin hesaplarla ilgisinin olması.

Gelir kontrolünde farklı sistemler denenmiş, ancak birkaç tanesi başarılı olabilmektedir. Zorlukların en önemlisi; kontrol işinin tek bir kişiye yaptırılmasıdır. Muhasebe açısından ayrı ayrı kişiler tarafından yapılması gereken kontrol işlemlerinin, personel kısıtlamaları gibi tasarruf sebeplerinden dolayı aynı kişi veya bir iki kişiye yaptırılması kontrol işleminin doğruluğunu olumsuz etkileyebilmektedir.⁸¹

2. Gelir Kontrolünde Kullanılan Değişik Sistemlerin Ortak Yönleri

- i. Satışların kayıtları numara sırasını takip eden çeklerle yapılır.
- ii. Gerektiğinde çekten sorumlu olan kişiye ulaşabilmek için çekin kime verildiği kayıt edilir.
- iii. Çekler üzerinde yapılan değişiklikler dikkat çeker ve yöneticiyi değişikliğin sebebini araştırma yönünde harekete geçirir.
- iv. Kasiyerler, servis elemanlarından ayrı olarak satış kayıtlarını tutarlar.
- v. Servis elemanları, müşteriden hesabını aldıktan sonra çek'in bedelini kasaya öderler.
- vi. Her çek tek tek kontrol edilir ve kasiyer bu çekleri kendi kayıtları ile karşılaştırır.
- vii. Kasiyerler kendilerine verilen çeklerin dökümünü yaparlar.

⁸¹ Burhan KILIÇ, (1998), Otel İşletmelerinde Gelir Kontrolü Ve Gelir Kontrolüne İlişkin Bir Uygulama Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı), s.52

3. Restoranlarda Kullanılan Gelir Kontrol Belgeleri

a. Garson İstek Fişi (Captain Order)

Garson istek fişi (Captain Order), servis elemanlarının müşteri siparişlerini mutfığa ve bara bildirmesinde kullanılan belgelerdir. Üç veya iki nüshalı olarak basılırlar. Daha çok büyük restoranlarda kullanılırlar, küçük restoranlarda gelir kontrolü genellikle kasada duran restoran sahibi tarafından yapıldığı ve restoran sahibi veya çok güvendiği yardımcısı hemen hemen devamlı işin başında olduğu için kullanılmazlar.

Restoranlarda kayıp, kaçak, çalma ve gizli anlaşmalara meydan vermemek için garson istek fişleri her gün kontrol edilmelidir. Yapılan iş, para ile ilgili olduğundan çalışanlar çok sıkı kontrol edilmelidir. Kontrol eksikliği yolsuzluklara ve dolayısıyla gelir kaybına sebep olabilir.

Olumsuz ve istenmeyen durumların ortaya çıkmasını önlemenin en iyi yolu adisyona işlenen garson istek fişleriyle, mutfaktaki garson istek fişlerini karşılaştırmaktır. En küçük bir şüphede ve/veya hatada durum incelenmeli ve kötü niyet varsa bulunmalıdır. Garson istek fişleri seri numaralı olarak garsona imza karşılığı verilmeli ve garson sipariş fişi kontrol föyünde takip edilmelidir.⁸²

⁸² AKTAŞ, s.236

Şekil 8. Garson İstek Fişi (Captain Order)

SİPARİŞ FİŞİ	
EMİR MURAT ÖZDİLEK ANADOLU OTELCİLİK VE TURİZM MESLEK LİSESİ	
NO: 003050	
SAAT :	TARİH:
MASA NO:	SERVİS ELEMANI:
KUVER:	
CİNSİ	MİKTARI

Kaynak: Emir Murat ÖZDİLEK Anadolu Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi, Uygulama Oteli Restoranı, Afyonkarahisar, 2006

b. Adisyon

Adisyon, müşterilere verilen yiyecek-içecek hizmetinin hesabının alınabilmesi için düzenlenmesi zorunlu bir evraktır. Bu zorunluluk 18.08.1988 tarih ve 19903 nolu resmi gazetede yayınlanmıştır.⁸³

Garson istek fişi kullanılan restoranlarda genellikle iki nüshalı adisyon kullanılır. Kullanım prosedürü, adisyon takibini garson veya kasiyerin yapmasına göre değişir. Adisyonlar da sipariş fişleri gibi adisyon takip föylerinde takip edilmelidir. Böylece herhangi bir nedenle kaybolan adisyonun kasiyer tarafından mı, servis elemanı tarafından mı kaybedildiği anlaşılabilir ve araştırması yapılabilir.⁸⁴

⁸³ AKTAŞ, s.236

⁸⁴ Yaşar YILMAZ, *Konaklama ve Ağırlama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi*, B.4, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.168

Şekil 9. Adisyon

ADİSYON			
RESTORAN ADI:		SERİ :	
		SIRA :	
MALİYE BAKANLIĞI ONAYI		TARİH : .../.../.....	
MÜŞTERİ SAYISI	BÖLÜM	SEVİS ELMAN NO	MASA NO
CİNSİ	MİKTARI	BİRİM FİYATI	TUTARI
GENEL TUTAR:			

Kaynak: Haşim ARAS, Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Ankara, 1993, s.127.

B) SİPARİŞ ALMA YÖNTEMLERİ

1. Manuel Sipariş Alma Yöntemi

Manuel sipariş alma yönteminden, servisi yapılan yiyecek ve içeceklerin siparişlerinin alınması ve bedelinin hesaplanmasına esas teşkil eden belgelerin servis personeli veya kasiyer tarafından elle yazılarak doldurulması ve ilgili birimlere teslim edilmesi anlaşılmaktadır.⁸⁵

a. Üç Nüshalı Sipariş Fişi (Captain Order)

Şekil 8’de gösterilen garson istek fişinin üç nüshalıdır. Orta ve büyük ölçekli restoranlarda kullanılır. Sağlıklı bir sipariş alma ve gelir kontrolü için fiş üzerindeki

⁸⁵ KILIÇ, s.57

masa no, kuver, tarih ve siparişi alan servis elemanının imzasından oluşan dört bölümün eksiksiz ve doğru olarak doldurulması gerekir. Sipariş fişi sistemini işler hale getirmek için, her masaya servis (a la carte) siparişte fişin mutlaka servis elemanı tarafından yazılması gerekir. “Table d’hot” siparişlerde sadece ana yemek siparişi ve mönü fiyatı yazılarak sipariş fişi tamamlanmış olur.

Sipariş fişinin ilk nüshası mutfağa gönderilir. Siparişlerin hazırlanması çıkırtkan (Obayör) tarafından takip edilir. İkinci nüsha kasiyere gönderilir ve müşteri hesabına işlenir. Üçüncü nüsha servis elemanına kalır. Üçüncü nüsha ile siparişlerin takibi ve servisin gerçekleştirilmesi sağlanır.

Sipariş fişlerinin sorumluları, servis elemanı, kasiyer ve mutfak şefidir. Bazen sipariş fişleri üzerinde düzeltmeler yapılması gerekebilir. Her düzeltmenin maddi bir değeri vardır. Bu yüzden düzeltmeler Şef Garson (Head Waiter) kontrolünde yapılmalıdır. Kontrollü yapılması gereken düzeltme ve değişiklikler şöyle sıralanabilir.

i. Üç nüshalı fiş sistemine göre çalışan a la carte restoranlarda ikinci olarak servis edilmesi gereken yemekler sipariş fişi üzerine sonrasında servis edilecek anlamına gelen “servant” yazılarak belli edilir. Ayrıca yemeğin servis edileceği masa numarası, müşterinin masadaki pozisyonunu belirten numara ve yemeğin fiyatı da yazılır. Böylece yemek doğru sırayla, doğru masadaki, doğru müşteriye servis edilir ve doğru fiyatlanır. Yemek servis edildikten sonra, müşteri yemeğin porsiyonunu mönüde yazandan yetersiz bulunabilir ve porsiyon küçük diye şikâyet edebilir. Müşteriyi memnun etmek için yemek ilavesi yapılabilir. Yapılan yemek ilavesi sipariş fişine ek anlamına gelen “supplement” yazılarak belirtilir, adisyona işlenmez ve parası alınmaz.

ii. Mutfaka verilen siparişin yanlış verilmesi veya mutfak tarafından yanlış hazırlanması durumunda müşteriye servis edilemez ve fiş üzerine iade anlamına gelen “return” yazılarak, adisyondan düşülür.

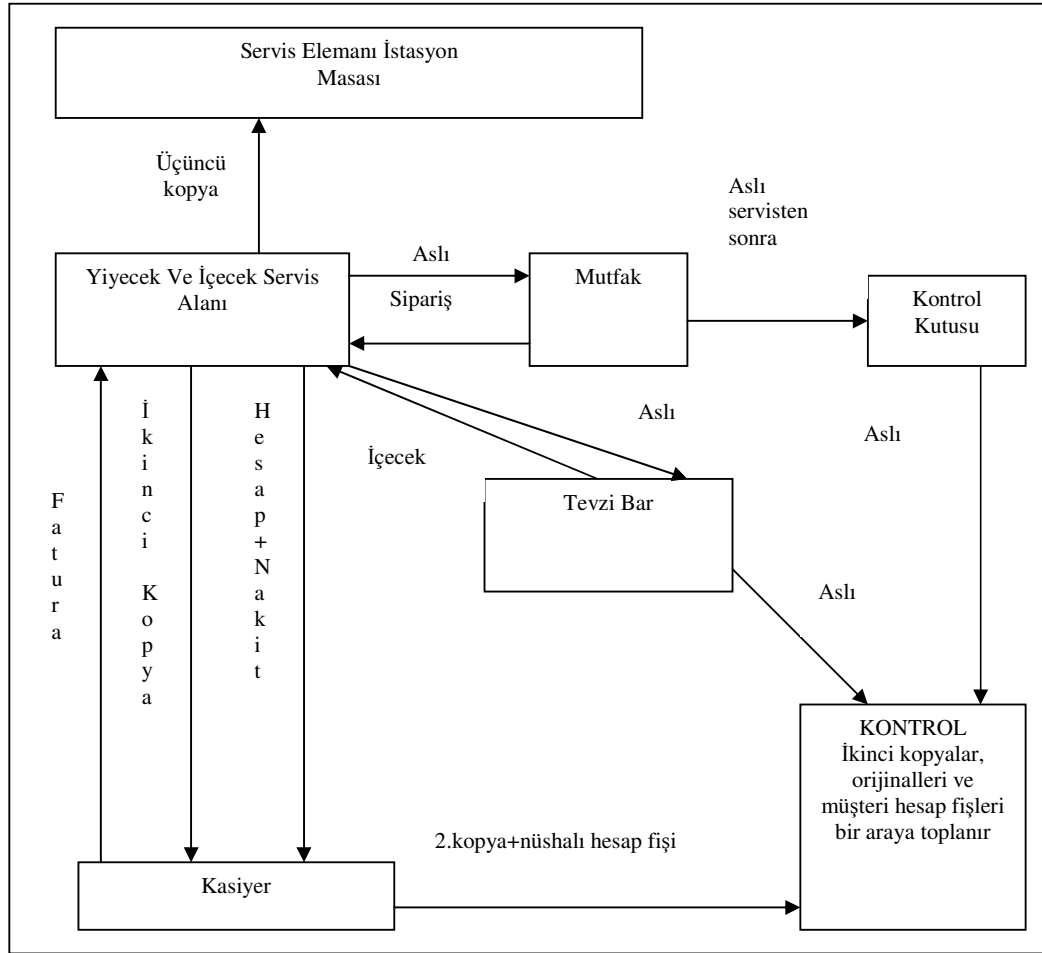
iii. Servis elemanı veya müşteri yemeği kaza ile dökerse, fiş üzerine kaza anlamına gelen “accident” yazılarak, müşteriden yeni yemek siparişi alınır ve ikinci defa servis edilen yemek adisyona yazılmaz.

Servis bittiğinde toplanan sipariş fişleri üzerindeki bilgiler, faturalar üzerindeki bilgiler ile birlikte kasiyer özet raporuna aktarılır. Hesapların tutup tutmadığı kontrol

edilir. Üç nüshalı sipariş fişiyle Manuel sipariş alma yönteminde, tahsilâtlar önce kontrol ve muhasebe bölümünde toplanır.⁸⁶ Kontrol edilen fiş, adisyon ve faturalardan çıkan sonuçlar daha sonra muhasebeleştirilir.

Şekil 10'da üç nüshalı sipariş fişi kontrol sistemi şematik olarak görülmektedir. Sitem şöyle işler; asıl kopya siparişleri hazırlayacak olan mutfağa gider. İkinci kopya hesap açmak için kasiyere gider. Üçüncü kopya ise siparişler takip edecek olan servis elemanında kalır ve istasyonda tutulur.

Şekil 10. Üç Nüshalı Sipariş Fişi Kontrol Sistemi



Kaynak: AKTAŞ, s.238

⁸⁶ AKTAŞ, s. 237-239

Kasiyer aldığı kopyaya istinaden, masa için iki nüshalı adisyon açar. İlk nüsha hesap ödenirken müşteriye verilir, ikinci nüsha ise kontroller için kasiyerde kalır. Adisyona istinaden açılan hesaplar ard arda seri numaralı olmalıdır. Adisyonda yapılan hatalar adisyon üzerinde yetkili kişinin imzası ile düzeltilmelidir. Adisyon üzerinde müşteri adı, tarih, masa numarası ve kuver sayısı (masadaki toplam kişi sayısı) mutlaka yazılmalıdır. Bu işlemler tamamlandıktan sonra adisyonlar hesaba geçirilmelidir. Adisyonlar sıra numaralarına göre dizilmelidir böylelikle adisyonun ikinci defa yanlışlıkla işlenmesi önlenmiş olur. Müşteri hesabını istediğinde, ödemeyi servis elemanına yapar. Servis elemanı müşteri ödemesini kasiyere nakit veya kredi kartı olarak getirir. Ödeme işlemi, ödeme şekline göre, para üstünün verilmesiyle veya kredi kartının slip'inin imzalatılmasıyla bitirilmiş olur. Servis bittiği zaman, servis elemanları ve kasiyer kaydedilen hesapları beraber kontrol ederler. Yemek fiyat ve miktarlarının doğruluğu böylece kontrol edilmiş olur. Toplanan hesaplar ve adisyonlardaki bilgiler kasiyer özet raporuna aktarılır. Son olarak tekrar kontrol edilip muhasebeleştirilmek üzere muhasebe departmanını gönderilir.⁸⁷

b. İki Nüshalı Sipariş Fişi

İki nüshalı sipariş fişi ile sipariş alma yöntemi, küçük ölçekli, düşük fiyat uygulayan restoranlarda, fast-food restoranlarda, "table d'hote" restoranlarda ve kafeteryalarda uygulanır. Bu sistemin adını da anlaşıldığı gibi fiş iki nüshadan oluşur. İki kopyanın dizaynı birbirinden farklıdır. Esas kopya kolayca ciltten ayrılabilir. Esas kopyanın üzerinde alınan siparişlerin ayrı ayrı yazılabileceği bölümler vardır. Asıl kopyanın üzerinde bir birini takip eden matbu sıra numaraları vardır. İkinci nüsha ise sadece düz bir sayfadan oluşur. Karbon kâğıdı veya asıl sayfanın kopyalama özelliğinden dolayı asıl kopyaya yazılan siparişler aynen ikinci nüshaya geçer. Siparişlerin alındığı asıl kopyalar siparişlerin hazırlanması için mutfağa verilir. Mutfağa verilen asıl kopyalar kontrol kutusunda toplanır ve servis bitiminde kontrol departmanına gönderilir.

Sistemin işleyişi şöyledir; servis elemanı müşteri siparişini alır. seri no, masa numarası, kuver ve tarih kısımlarını eksiksiz olarak doldurur. Sipariş fişi servis elemanı veya komi tarafından mutfağa götürülür. Mutfak, fiş üzerinde yazılı siparişi

⁸⁷ KILIÇ, s.67

hazırladıktan sonra komi veya garsona müşteriye servis edilmek üzere verir. Müşteriden her sipariş alındığında aynı işlem tekrar edilir. Servis elemanı müşteri den aldığı siparişleri her defasında kasiyere bildirir ve müşteri ye açılan adisyona işletir. Müşteri hesabını istediğinde adisyon üzerinden hesap alınır. Servis bitiminde adisyonlar ve mutfaktaki sipariş fişleri karşılaştırılıp tutarlılığından ve doğruluğundan emin olunduktan sonra muhasebeleştirilmek üzere muhasebeye gönderilir.

Şekil 11. İki Nüshalı Sipariş Kontrol Fişi

SERVİS ELEMANI SİPARİŞ FİŞİ		
Seri No	Servis Elemanı No:	
Masa No:.....	Tarih:../../.....	Kuver:.....

Kaynak: AKTAŞ, s.239

Bazı restoranlarda, servis elemanları kendi masalarının hesaplarının tutulması ve tahsil edilmesinden sorumludur. Böyle bir durumda müşteri hesabı istediğinde, fişler son bir defa kontrol edildikten sonra adisyona kaydedilir ve hesap müşteriye verilir. Servis bittiği zaman, servis elemanı özet fişi doldurur ve hesap ve adisyonlar ile birlikte tahsilatı kontrol departmanına teslim eder.

Bazı restoranlarda ise servis elemanları hesabı müşterinin yanında çıkarır ve müşteriye verirler. Müşteri hesabını kasaya kendisi öder. Bu durumda servis bitiminde kasiyer günlük raporunu hazırlar, tüm evraklarla birlikte nakit ve kredi kartı sliplerini kontrol departmanına teslim eder. Kontrol departmanı mutfak, servis elemanı ve kasiyerdan gelen evrakları birer birer karşılaştırarak kontrol eder.⁸⁸

⁸⁸ AKTAŞ, s.239

Müşteri servisten memnuniyet derecesine göre bahşiş bırakır. Bahşiş bırakma ülkelere göre değişik şekillerde olabilir. Örneğin A.B.D. 'de hesap tutarının en az % 10'u kadar bir tutar bahşiş olarak mecburen bırakılır (yazılı bir kurala dayanmaz). Eğer servisten çok memnun olunmuşsa %10'dan daha fazla bahşiş bırakılır ama %10 mecburi gibi algılanır. Bu durum birazda restoranlarda ücretlendirme sistemleri ile ilgilidir, servis elemanları asgari ücret artı bahşiş karşılığı çalışırlar. Türkiye'de bahşiş kültürü zayıftır, genellikle bahşiş bırakılmaz. Türkiye'de, yaygın olarak ancak lüks restoranlarda bahşiş bırakıldığı görülür.

c. Boncuk Sistemi

Farklı renklerdeki plastik boncuklara farklı parasal değerler verilir. Sonra bu boncukların çeşitli renklerden oluşan ve hepsinin ayrı bir ödeme değeri olan bir grubu, örneğin 200,00 YTL'lik paketler haline getirilir. Paket içerisine, vergi dahil kaç paralık boncuk olduğu yazılarak muhasebe tarafından kasiyere zimmetlenir. Kasiyer müşterilere sattığı her boncuk torbası için yazar kasadan fiş keser, fişin ilk nüshasını müşteriye verir. Yazar kasa rulusunda kalan fiş kopya nüshalarını kasa hesabıyla beraber muhasebeye teslim eder. Kasiyerin sattığı ve parasını teslim ettiği boncuk torbaları zimmetinden düşülür. Müşterinin harcamadığı boncuklar, müşteriye değeri ödenerek geri alınır.⁸⁹

Bu sistem daha çok, tatil köylerinde yiyecek ve içecek hizmetlerinden faydalanmak için kullanılır. Fakat bilgisayar kontrollü elektronik sistemler bu uygulamanın da sonunu getirmiştir. Tatil köyü veya otel girişlerinde müşterilere elektromanyetik bir kart verilmektedir. Müşteriler işletmede kaldığı sürece yaptığı harcamalarda bu kartı kullanırlar. Harcama tutarları hesaplarına müşteri borcu olarak kaydedilir. Müşteriler ayrılırken, hesapları tüm detayları ile çıkarılır ve tahsilât yapılır.⁹⁰

d. Manuel Sipariş Alma Yönteminde Yapılması Gereken İnceleme Ve Kontroller

i. Manuel sistemin işleyişini sağlayan tüm gelir kontrol belgeleri kilitli bir yerde tutulmalıdır ve kullanım amaçlı dağıtımı imza karşılığı zimmetlenerek yapılmalıdır.

⁸⁹ İlknur YÖRÜKOĞLU, M. Altuğ YÖRÜKOĞLU, *Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi*, B.3, Detay Yayıncılık, Ankara, 1988, s.264

⁹⁰ Yaşar YILMAZ, *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek Ve İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet Ve Satışların Analizi*, B.3, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.112

ii. Belgelerin seri numaralarının bir birini izlediği, numarataj kontrol föyüyle takip edilmelidir.

iii. İptal edilen veya kaybolan belgeler için yetkili kişilerce tutanak tutulup tutulmadığı, kaşe ve imzaların gerçek ve tam olup olmadığı kontrol edilmelidir.

iv. Servisi yapılan yiyecek ve içeceklerin belgeler üzerindeki miktarlarının, fiyatlarının ve belgelerin genel toplamalarının doğruluğu kontrol edilmelidir.

v. Kasiyerlerin kullandığı, belgenin tutarının ödendiğini veya kredilendirildiğini gösteren kaşeler bir birinden farklı yapıda olmalıdır. Örneğin; “ödendi” mavi renkli, “kredi” kırmızı renkli olmalıdır.

vi. Eksik çıkan belgelerin değeri, belgenin sorumlusuna ödetilmeli ve kasıt olup olmadığına göre işten çıkartılmalıdır.

vii. Belgelerde kazıntı ve/veya silinti olmamalıdır. Eğer varsa sebebi araştırılmalıdır.

Manuel sipariş alma yönteminde kasiyerler önemli bir role sahiptir ve sıkı kontrol edilmelidirler. Kasiyer kontrolleri şu şekilde yapılmalıdır.

i. Kasiyerin mutfaktan belgesiz yemek alınıp alınmadığını takip etmesi gerekir. Kasiyerin bu konuda gerekli hassasiyeti gösterip göstermediği yönetici tarafından takip edilmeli, gerekirse denenmelidir. Çünkü mutfaktan belgesiz yemek çıkarsa, bu durum servis elemanı ve mutfak arasında anlaşma olduğuna işarettir ve tüm sipariş alama ve gelir kontrol sisteminin çökmesine sebep olabilir.

ii. Siparişi alınan yiyecek ve içeceklerin fiyat ve genel tutarlarının doğru kaydedilip edilmediği kontrol edilmelidir.

iii. Kasiyer raporunun doğru ve eksiksiz işlenip işlenmediği kontrol edilmelidir.

iv. Belgelerin zamanında ilgili yerlere teslim edilip edilmediği kontrol edilmelidir.

v. Bazı müşterilere tanınan özel indirim ve ödemesiz hesaplar ile ilgili oran ve belgelerin doğru uygulanıp uygulanmadığı kontrol edilmelidir.⁹¹

⁹¹ KILIÇ, s. 71

e. Manuel Sipariş Alma Yönteminin Sorunları

Yiyecek-içecek işletmelerinde manuel sipariş alma yönteminin gelir kontrolü açısından sorunları şunlardır.

i. Çok zaman ve emek gerektirir.

ii. Maliyet hesaplamalarının günlük olarak düzenli yapılması zordur.

iii. İnsan hatalarından kaynaklanan sorunlarda vardır. Örneğin, mutfağa ve bara yanlış sipariş verme, yemek fiyatlarını yanlış yazarak, verilmeyen yemeği yazarak, verilen yemeği yazmayarak müşteriden fazla veya eksik tahsilat yapılması gibi sorunları vardır.

iv. Bu sistemdeki belgelere dayanarak toplanan veriler ile stokların düzenli takip edilmesi zordur. Çünkü harcanan tüm ürünlere ait bilgilerin tek tek stoklardan düşülmesi gerekir. Hata yapmaya çok açık bir çalışmadır. Sonuçları pek güvenilir değildir.

v. Restoran'ın işleyişine ilişkin yöneticilerin karar almasına yardımcı olacak raporlar ile yönetimi etkin olarak destekleyemez.⁹²

2. Mekanik Sipariş Alma Yöntemi

Çek sisteminin uygulandığı yiyecek-içecek işletmelerinde yemek fiyatlarının ve çek tutarlarının el yerine makine ile kaydedildiği sisteme “Mekanik Sistem” denir.⁹³

Yiyecek-içecek işletmelerinde makinelerin kullanılması, manuel sistemlere göre kuruluş aşamasında pahalı olmasına rağmen, eleman ve zaman tasarrufu sağlaması açısından avantajlıdır. Mekanik sipariş alma sistemi, önceden hazırlanmış çek sistemi (Pre-Checking) ve önceden kurulmuş hazır çek sistemi (Pre-Set Pre-Checking) olmak üzere iki sistemden oluşmaktadır.⁹⁴

⁹² AKTAŞ, s.240

⁹³ ARAS, s.135

⁹⁴ AKTAŞ, s.241

a. Önceden Hazırlanmış Çek Sistemi (Pre-Checking)

Bu sistemde mönüdeki ürünlerin fiyatları önceden programlanmış tuşlar Yardımıyla otomatik olarak çeklere kaydedilmektedir. Servis elemanı tek tuşa basarak hesaplama ve müşteri hesabını hazırlama işlemini tamamlayabilir.⁹⁵

Pre-Check makineleri görünüş olarak yazar kasalara çok benzerler. Fakat restoran hesap ve siparişleri için özel işlemler yaparlar.

Pre-Check makinelerinin çalışması şöyledir.

i. Servis elemanlarının hepsi kendilerine ait birer makine iletişim anahtarına sahiptir.

ii. Çek, baskı kısmına iletişim anahtarı ile yerleştirilir ve anahtar, alınan siparişin cinsi, fiyatı, kuver sayısı, masa ve servis elemanı referans numarasını otomatik olarak kaydeder.

iii. Siparişi verilen yiyecek içecek çift nüshalı çeke yazdırılır.

iv. Çeklerinin üzerine her işlem için ayrı bir referans numarası verilir ve çekler çift nüshalıdır.

v. Günün sonunda, makine işlemi bitirip sıfırlandığında ve toplam satışlar çıkarılıp alınan nakitle karşılaştırıldığı zaman, eldeki tüm veriler sürekli gözlem bandına kaydedilir. Bu kayıtlara ancak yetkili kişiler ulaşabilir.

Pre-Check sisteminin avantajları şunlardır.⁹⁶

i. Siparişler mutfak veya bardan temin edilmeden önce satış çeki hazırlanır ve denetim bandına da kaydedilir.

ii. Servis elemanı başına toplam satış analizi her vardiya (shift) bitiminde denetim bandından çıkartılır.

iii. Servis elemanları kasiyer gibi çalıştıklarından kasiyere ihtiyaç duyulmaz. Servis elemanı shift sonuna kadar müşterilerden tahsil ettiği nakit parayı muhafaza eder ve iş bitiminde ilgili görevliye teslim eder.

⁹⁵ YILMAZ, s.172

⁹⁶ AKTAŞ, s.241

iv. Her servis elemanının kendi iletişim anahtarına (Master key) sahip olduğundan, sınırlı bir grup makineye girebilir. Başka hiç kimse, hiçbir şekilde mutfak ve bara sipariş veremez ve ürün çıkaramaz.

b. Önceden Kurulmuş Hazır Çek Sistemi (Pre-Set Pre-checking)

Pre-Check makinelerinin geliştirilmiş türüdür. Klavyeleri daha önceki makinelere oranla daha büyüktür ve bu makinelerde satış kalemleri ve bunların fiyatlarının da bulunduğu tanımlayıcı tuşlar bulunmaktadır. Servis elemanı tek tuşa basarak, sipariş kalemini müşteri çekine karşısında fiyatıyla birlikte yazdırabilmektedir. Eğer istenirse, yetkisiz müdahalelere karşı kilitli bir şekilde korunan kontrol panelinden, ürünlere ait fiyat ve diğer bilgi değişikliklerini yapabilir. Bu değişikliği yönetici yapabilir. Bu tip makinelerin en son türlerinde, satılan yiyecek miktarı ve tutarı ile birlikte, çekin özelliklerini de belirten bilgileri hem kağıt ruloya hem de hafızasına kaydetme özelliği vardır. Böylece satışlar ile ilgili daha detaylı bilgiler almak mümkün olmaktadır.⁹⁷

c. Mekanik Sistemin Kullanımına İlişkin İnceleme Ve Kontroller

Mekanik sistemin esasını oluşturan “Pre-Checking” ve “Pre-set Pre-Checking” makinelerinde yapılması gereken kontroller şöyle sıralanabilir;

- i. Makine rulosundaki kayıtların, işlenen çeklerdeki kayıtların aynı olup, kontrol edilmelidir.
- ii. Balans ve sıfırlama işlemlerinin doğru olup olmadığı kontrol edilmelidir.
- iii. Herhangi bir sebeple iptal edilen satışların, makine rulosundaki kayıtları ile çeklerdeki kayıtlarının aynı olup olmadığı kontrol edilmelidir.⁹⁸

3. Elektronik Sipariş Alma Yöntemleri

Yiyecek-içecek işletmelerinde gelir kontrol ve sipariş alma yöntemleri arasında yenidir. Elektronik gelir kontrol sistemi ve sipariş alma yöntemi olarak adlandırılır. Yazar kasa (E.C.R.) gibi basitleri için servise konu olan yiyecek ve içeceklerin bedelinin hesaplanması ve kaydedilmesi anlaşılır. Günümüzde kullanılan bilgisayar teknolojilerinden tam olarak faydalanan bilgisayar kontrollü elektronik makineler için ise

⁹⁷ AKTAŞ, s.241

⁹⁸ KILIÇ, s.76

böyle bir sınır koyamayız. Çünkü kullanım alanları çok geniş ve isteğe göre programlana bilmektedirler. internet ile entegrasyon halindeki bir sistem ile yapılabileceklerin sınırının çizilmesi zordur. Teknoloji sipariş alma ve gelir kontrolünün çok ötesine, restoran otomasyonuna ulaşmıştır ve hızla gelişmektedir.

Yiyecek-içecek işletmelerinin ürün satış kayıtları için özellikle yemek ve içecek ünitelerinde iki çeşit sistem yaygın olarak kullanılır; elektronik yazar kasa sistemi (E.C.R.) ve satış noktalarında bilgisayar sistemli programlardır (P.O.S). İşletmenin büyüklüğü ve hizmet şekline göre kullanım tercihleri belirlenir. Fakat temel olarak elektronik yazar kasalar (E.C.R.) sadece elektronik yazı ve hesap cihazlarıdır. Karşılaştırmak gerekirse; satış noktalarında bilgisayar sistemli programlar (P.O.S.) elektronik yazar kasa sistemlerinin birbirine entegre olmuş çeşididir. Yani uzaktan kumandalı bilgisayarlardır. Satış noktalarında bilgisayar sistemli programların kayıtları, özellikle klavyelerinden dolayı makineli sistemden farklılık göstermektedir. E.C.R. ve P.O.S. terimleri sık sık birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Buna rağmen teknik olarak P.O.S. sistemi E.C.R. sistemine göre daha teferruatlı ve etkilidir.⁹⁹

a. Elektronik Yazar Kasa Sistemi (E.C.R. Electronic Cash Register)

Süper marketler için geliştirilen bu çok hızlı makineler daha sonra yiyecek-içecek işletmelerine adapte edilmiştir. Uzunca bir süre sadece satışları kayıt etmek ve kasaya para giriş/çıkışlarını kontrol etmek amacıyla kullanılan bu makineler elektronik ortama hızlıca uyarlandılar.¹⁰⁰

Elektronik yazar kasalar, satışların tutarını elektronik olarak hesaplayan, kayıt eden, üzerinde nakit parayı koyabilecek bir çekme kasası olan ve satış sonunda müşteriye alınan ürünleri, satış tutarını ve vergi gibi ayrıntıları gösteren bir fiş verebilen makinedir.¹⁰¹

Elektronik yazar kasalar sayesinde, servis elemanları kendi kendilerinin kasiyeri olma rollünü üstlenmişlerdir. Bu sayede yöneticiler kasiyer kullanmaktan tasarrufa gitmişlerdir. Elektronik yazar kasalar otomatik fiyatlandırma sistemine sahiptir. Bu

⁹⁹ M. Michael COLTMAN, *Hospitality Industry Purchasing*, New York, 1990, s.460

¹⁰⁰ KEISER, s.279

¹⁰¹ ECR, <http://www.onionformation.com/OnInfo/Cash-register.htm> , (04/03/2006)

yüzden de birçok yerde bu makineler çoğu kez nakit akışının çok olduğu ünitelerde başka bir dokümanla desteklenmeye ihtiyaç göstermeksizin kullanılmıştır.¹⁰²

Elektronik yazar kasa sistemi, istenildiğinde günün herhangi bir anında satışları çeşitli yönleriyle; servis edilen yiyeceklerin ve içeceklerin ismi, servis anında kaç adet satılmış, servis saati, ödeme tipi vb. analiz edebilmektedir.

Elektronik yazar kasa (ECR) sistemin avantajları şöyledir.¹⁰³

- i. Müşteri çekleri, verilerin önceden kodlanması yoluyla veya ücretlendirme tuşlarıyla otomatik olarak fiyatlandırılabilir.
- ii. Daha önceden girilen yiyeceklerin kaydını da içeren toplu raporlar alınabilir.
- iii. Promosyon saatlerinde happy hours vb. önceden kodlanan verilerin bu saatteki indirim miktarının düşürülmesi için ilave özel bir tuş bulunmaktadır.
- iv. Günün her saatinde satış analizlerinin yapılmasına imkân sağlar.
- v. Her servis elemanın saat başı ve her vardiya için satış analizlerinin görülmesine imkân sağlar.
- vi. Satışlara ait ödeme şekillerinin nakit, çek, kredi kartı vb. analizinin yapılmasına imkân sağlar.
- vii. Tahakkuk eden vergiler, kuver ve servis ücretleri otomatik olarak ayrı ayrı toplanmaktadır.
- viii. Bazı stokların kontrolüne imkân sağlamaktadır.
- ix. Elektronik yazar kasalar (ECR), her operatör için verilen kod veya anahtarı yerleştirtinceye kadar makineye girişleri engellemektedir.
- x. Müşteri hesaplarına kaydedilen fiyatlar birbiri ardına sıra numara sırasına göre raporlanır.
- xi. İşletmelerde kasiyer ihtiyacını ortadan kaldırır. Her servis elemanı müşterinin hesabının tahsilinden sorumludur ve shift sonunda elektronik yazar kasa raporunda kendi koduna tahakkuk eden parayı teslim etmektedir.

¹⁰² KILIÇ, s.77

¹⁰³ KILIÇ, s.78

Şekil 12’de Özdilek alış veriş merkezi kafeteryasına ait bir elektronik yazar kasa fişi görülmektedir. Yazar kasa fişleri; işletme bilgileri, ürün bilgileri, vergi tutarı, ürün tutarı, ödeme şeklini, vergi iadesiyle ilgili bilgileri ve cihaz kayıt bilgilerini içerir. Ek.2’de ise bir elektronik yazar kasa ve klavyesine ait örnek görülmektedir.

Şekil 12. Elektronik Yazar Kasa Fişi

TEŞEKKÜR EDERİZ ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ VE TEKSTİL A.Ş. AFYON KÜTAHYA K.YOLU 10.KM. AFYON ERTUĞRULGAZİ VD. 6830027581 VN. TEL:0 272 2525400	İŞLETME BİLGİLERİ
TARİH: 16.03.2006 SAAT: 20:28 FİŞ NO: 0482	TARİH, ZAMAN, BELGE NO
1011021 PİZZA MARGARİTA 18% 5.00	ÜRÜN KODLARI
101303 PORTAKAL SUYU 18% 2,75	FİYATLARI KDV ORANLARI
----- TOPLAM KDV 1,18 TOPLAM 7,75 -----	TOPLAM TUTARLAR
VİSA 7,75	ÖDEME ŞEKLİ
KASİYER: İBRAHİM YİĞİT ÇALIŞANLAR : 7,75 EMEKLİLER : 7,75	KASİYER ADI VERGİ İADESİ
NOT:TUTARLAR BİLGİ AMAÇLIDIR 0009/0000000/345/053/486 *** DAHA HESAPLISI YOK *** MF YF00871011	BİLGİLERİ
	FİŞ SIRA NO ECR CİHAZ KAYIT NO

Kaynak: Özdilek Alışveriş Merkezi, Kafeterya Bölümü, 2006, Afyonkarahisar

b. Bilgisayar Kontrollü Sistemler

Bilgisayar kontrollü sistemler kısaca; satış noktasından bilgisayar programlı sistemler, P.O.S. (Point Of Sale) olarak adlandırılmaktadır.

b.a. Satış Noktasında Bilgisayar Programlı Sistemler (Point Of Sale – P.O.S. Bilgisayar Programı)

Satış noktalarında bilgisayar programlı sistemler, uzaktan kumandalı, merkezi özel bir sistemin yönettiği birçok P.O.S. terminalinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. P.O.S. terminalleri kendi girdi/çıkışı kombinezonuna sahiptirler ve her P.O.S. terminali sınırlı bir hafıza kapasitesine sahiptir. Fakat her P.O.S. terminalinin özel merkezi ünite bağlantısı olmayabilir. Bu durumda P.O.S. terminalleri, sabit terminal yuvaları sayesinde gerekli işlevlerini yerine getirebilmektedirler.¹⁰⁴

Bu sistem, işletmede hızlı ve hatasız satış ile nakit kontrol bilgilerini sağlar. Ana bilgisayar yetkisiz kişilerin verileri değiştirmesini önlemek için bir odada kilitli olarak tutulur. İşletme yönetimi dışında hiç kimse buraya girmesine izin verilmez.¹⁰⁵

Ana bilgisayara ek olarak çeşitli terminaller bulunur. Bunlar ana bilgisayara bağlı olarak çalışır ve sistem bu bağlantılarla bir bütün oluşturur.

Terminaller ana merkeze bilgileri yollarlar. Kasıyerce kullanılan terminaller nakitlerin kaydı için yardımcıdırlar. Ayrıca servis personeli tarafından kullanılan yardımcı yada kontrol terminalleri adı verilen avuç içi el terminalleri (Palm) bulunur. Bunlar, genelde satışların gerçekleştiği yerlerde kullanılırlar. Zamanımızda bilgisayar uygulamaları işletmelerde süratle yaygınlaşmaktadır. Yiyecek ve içecek kontrol sistemi için gereken bilgisayar ekipmanları gittikçe küçülme, güçlenme ve ucuzlamaktadır, kullanıcıların kullanımı için az kompleks olan uygun yazılım paketlerinin kolayca temin edilebilmektedir.

Şekil 13. bilgisayar kontrollü sipariş alma sisteminde gün sonunda alınabilen detaylı satış raporuna ve şekil 14. bir masadan alınan siparişe ait örneklerdir. Şekil 20.'de ise bilgisayar kontrollü sipariş alma sisteminin işleyişi görülmektedir.

¹⁰⁴ Michael KASAVANA, J. CAHILL, *Managing Computers In The Hospitality Industry*, Michigan, 1992, s.116

¹⁰⁵ A. Karol KING, *Professional Dining Room Management*, , New York, 1988s. 191

Şekil 13. POS Sisteminde Satış Raporu

NAKİT RAPOR						USD
Tarih: 15.07.1998 Saat: 14:46						
BUGÜN DÖNEM						
ÇEK SAYISI : 128						
MÜŞTERİ SAYISI: 328						
MENÜ DOSYASI: SMEN 24.MEN						
KULLANILAN DOSYA: 61123 TEL ÇEK DOSYASI: 61123 .CHK						
BU RAPORDA HESAPLANAN DOSYALARIN ADEDİ: 1						
DOSYA ADI	BAŞLANGIÇ ZAMANI	BİTİŞ ZAMANI	İLK ÇEK	SON ÇEK	DOSYA TARİHİ	
61123	22:02	7:36	1	123	30.06.1998	
SATIŞLARIN ÖZETİ		ÜRÜNLER	BUGÜN	DÖNEM		
		Alkolsüz İçecekler	130.00			
		Sandviçler	515.70			
		Salatalar	77.00			
		Hamburgerler	167.45			
		Çorbalar	64.75			
		Ordourler	80.70			
		Mezeler	206.40			
		Tatlılar	116.50			
		Ana Yemekler	1944.75			
		Alkollü içki	167.75			
		Bira	198.00			
		Şarap	56.25			
		Şişe Şarap	23.70			
		Özel İçkiler	42.00			
		Özel Kahve	6.00			
		Nescafe	72.00			
		Diğer	35.40			
		TOPLAM	3907.35			
		TOPLAM VERGİ	204.92			
		TOPLAM SATIŞLAR	4.112.27			
VERGİ ANALİZİ TOPLAM → YIYECEK			204.92			
		BİRA	0.00			
		AL.İÇKİ	0.00			
		ŞARAP	0.00			
		SERVİS ÜCRETİ	0.00			
		EĞLENCE	0.00			
		TOPLAM VERGİ	204.92			
TİP ANALİZİ: TAAKKUK EDEN NAKİT TİPLER (Opsiyonsuz) :			268.00			
			KAYITLI TİPLER : 140.14			
			TOPLAM : 408.14			
			TOPLAM SATIŞLARIN TIPE ORANI % : 9.92			
ÖDEME TİPİNİN ÖZETİ:						
	ÖDEME ŞEKLİ	BUGÜN	DÖNEM			
	83 NAKİT	2769.11				
	9 VISA/MASTERCARD	385.19				
	16 AM.EXPRESS	633.66				
	20 YEMEK KUPONU	232.25				
	20 ÖDENMEZ/İKRAM	92.06				
	TOPLAM	4112.27				
	NOT: NAKİT :	2909.25				
	TİP :	140.14				
	NET NAKİT :	2769.11				

Kaynak: KING, s.195

Nakit raporu gün sonunda alınan ve gün içinde yapılan satışlar ile ilgili bilgilerin özetlendiği rapordur. Satılan ürün detaylarını, satışların ürün bazında ve genel tutarını, vergi tutarını, ödeme araçlarına göre tahsilatların dağılımını ve bahşşileri gösterir.

Şekil 14. POS Sisteminde Bir Müşteri Hesabı

GUEST CHECK		MÜŞTERİ ÇEKİ	
SERVER: 120, TABLE: 25/1 TIME: 16:24		SERVİS ELEMANI NO	MASA NO ZAMAN
1 GIBSON/STOLY	3.00	FIYAT	
1 MANHATTAN-RYE	3.00	SİPARİŞLER	
1 BUCKET/MUSSL	3.95		
1 SOUP DS/BOWL	1.75		
1.LOBSTER SALAD	5.50		
1 BR SCALLOPS	6.95		
1 BLACK REDFISH	10.95		
1 APPLE PIE ALA	2.75		
1 CHEESECAKE	2.25		
2 COFFEE	1.00		
TOTAL	41.10		
TAX	2.11	Ödeme Tipi: AMERICAN	
PAID BY AMEX	-43.21 TIP 9.00	EXPRESS	TIP
GRAND TOTAL	NIL	GENEL TOPLAM	SIFIR
AMEX NUMBER	1234567890	AMERICAN EXPRESS NO:	
THANK YOU FOR DINING WITH US!		YEMEK İÇİN İŞLETMEMİZİ SEÇTİĞİNİZ	
HAVING A PARTY-PERHAPS WE CAN HELP		İÇİN TEŞEKKÜRLER	
297 - 3803		EĞER BİR PARTİ VERECEKSENİZ BELKİ	
		BİZ YARDIM EDEBİLİRİZ.	
86.12.09	2 GUESTS NUMBER 2	TARİH	KUVER SAYISI

Kaynak: KING, s.196

Müşteri hesabı, müşterinin restoranda yedikleri ve içtiklerini detaylı olarak gösterir. Görüldüğü gibi çok okunaklı, detaylı ve hesap hatasızdır. Bundan sonra, müşteri, hesabına istinaden fiş veya faturasını alabilir. Hesap hızlı olarak müşteriye takdim edilir. Çünkü okunamama, hesaplama yapma, yanlış hesaplama gibi bir sorun ve işlem söz konusu değildir. Böylece restoran müşterilerin en çok şikâyet ettiği şeylerin başında gelen “hesabın geç gelmesi ve/veya yanlış gelmesinin” önüne geçilmiş olunur.

b.b. Bilgisayar Kontrollü Sipariş Alma Sistemlerinin Yiyecek-İçecek İşletmelerine Kazandırdığı Yenilikler

Bilgisayar kontrollü sipariş alma sistemi getirdiği yeniliklerle, müşterilere, işletmenin diğer birimlerine, sahiplere, yöneticilere ve çalışanlara çeşitli faydalar sağlamaktadır.

b.b.a. Müşteri Bilgileri Arşivi Oluşturulması

Müşteriler ile ilgili seçilmiş veriler kayıt edilebilir ve daha sonra müşteri yararına kullanılabilir. Örneğin; adres, telefon, fatura adresi, doğum tarihi, cinsiyet, vejetaryenlik ve müşterinin sağlığı hakkında restorana ilgilendirebilecek sağlık bilgileri; şeker, tansiyon, alerji v.b..

Kayıtlı Müşterilerden biri restorana geldiğinde o müşterinin özellikleri bilinir, ona göre servis yapılır ve önerilerde bulunulur. Müşteri hesabını istediğinde de, fatura daha önce kayıt edilmiş olan fatura adresine kesilir.

Sistem sayesinde müşteriye özel promosyonlar uygulanabilir. Örneğin, sistem müşterinin bu ay içerisinde onuncu defadır geldiğini belirleyip ve müşteriye özel promosyon uygulamasını devreye sokabilir.¹⁰⁶

b.b.b. Satışların Anlık Takibi

Satışlar ürün ve ciro bazında anlık olarak izlenebilir.¹⁰⁷ Böylece müdahale gereken bir durum varsa anında müdahale edilebilir. Örneğin Satışı yavaş giden bir ürünün satışı yönünde müşterilere gerekli hatırlatma ve önerilerde bulunmaları için servis elemanları uyarılabilir. Mutfağa satılmayan ürünün daha fazla üretilmemesi için talimat verilebilir. Böylece ürünün satılmayıp elde kalması ve/veya daha fazla üretilip çöpe atılması önlenmiş olur.

Anlık ciro kontrolü yapılarak, o gün için hedeflenen ciro hedefinin neresinde bulunduğu görülür. O an için bir olumsuzluk varsa sebebi araştırılır ve önlem alınır. Eğer beklenenin üzerinde bir satış varsa, yok satmamak için, üretim yapan mutfak uyarılır, gerekiyorsa servis elemanları ve diğer personel için fazla mesai kararı alınır.

¹⁰⁶ Restaurants USA Magazine, Tools Of The Trade: Technology In The Restaurant, (.09.1997), <http://www.restaurant.org/rusa/magArticle.cfm?articleID=430> ,(22.11.2005)

¹⁰⁷ Dizayn yazılım, Restaurant otomasyon Programı, <http://www.dizayn.org/restoran.htm> , (10.11.2005)

b.b.c. Tahsilat İşlemlerinde Hız ve Doğruluk

Müşteri ayrılırken hesabı okunaklı, hızlı ve doğru olarak verilebilir. Fatura veya fiş aynı şekilde hızlı ve doğru olarak müşteriye verilebilir.¹⁰⁸

Yiyecek-içecek işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir rol oynayan bekleme süreleri, bu sistem sayesinde azaltılabilmektedir. Ayrıca hesapların eksik veya fazla olmadan, okunaklı ve doğru olarak müşteriye ulaşması da, müşteri memnuniyeti açısından olumludur. Sistemin gelişmiş ileri uygulamalarında, müşterinin hesabı el terminalinden kredi kartıyla tahsil edilebilmektedir. Böylece ne müşteri ne de servis elemanı hesap ödemek için kasaya gitmek zorunda kalmamaktadır.

b.b.d. Mutfak Sipariş Bağlantısı

Müşteriden sipariş alındığında, sipariş ilgili bölümlere otomatik olarak gönderilir. El ile yazılan sipariş fişlerinde hatalar olabilir ve sipariş fişleri kaybolabilir. Mutfak ile servis elemanı arasında çeşitli yanlış anlamalardan kaynaklanan hatalar sonucunda herkese ve en önemlisi de müşteriye zarar veren huzursuzluklar oluşabilir. Elektronik sipariş alma sistemi sayesinde, bu tip hataların önüne çok büyük ölçüde geçilmektedir. Kimin kime, ne zaman, neleri sipariş ettiği kayıtlı olduğu için sorun çıkma olasılığı azalmaktadır.¹⁰⁹ Böylece işyerinde daha huzurlu ve kaliteli bir çalışma ortamı oluşmaktadır.

b.b.e. Stok Takibi

Siparişleri alınıp, satılan yemeklerin içeriğini oluşturan malzemeler ile satılan kola, meyve suyu ve su gibi hazır mamul ürünler otomatik olarak stoklardan düşülür. Kritik stok seviyeleri daha önce sisteme tanımlanan ürünlerin stokları kritik seviyeye indiğinde, sistem yöneticiyi ilgili ürünün siparişinin verilmesi yönünde uyarır. Bunun

¹⁰⁸ Dizayn yazılım, Restaurant otomasyon Programı, <http://www.dizayn.org./restoran.htm> , (10.11.2005)

¹⁰⁹ Dennis TSANG, Terence CHANG, (Supervisor: David SHRIMP), University Of Kent, Automation Of A Restaurant With Sun One Studio, (09.03.2004), <http://www.cs..kent.ac.uk./pubs/ug/2004/co600/chips/report.pdf> , s.4, (17.12.2005)

daha ileri uygulamalarında ise sistem siparişleri kendisi de otomatik olarak verebilmektedir.¹¹⁰

Sistem, ani fiili stok sayımları yapıp, ani stok kontrolü yapılmasına da olanak sağlamaktadır.

b.b.f. Ofis İşlerini En Aza İndirme

Yapılan tüm çalışmalar ve işlemler sistem üzerinden yürüdüğü için her şey kayıtlı ve raporlanabilir haldedir. İstenilen tüm raporlar kısa sürede, tam ve doğru olarak alınabilir. Herkes restorandaki işine daha fazla zaman ayırabilir. Örneğin bir restoran şefi, adisyon kontrolü için hiç zaman ayırmaz. Buradan kazandığı zamanı restoranda müşteriler ve elemanları ile geçirir. Böylece müşterilerin memnun ayrılmalarına katkıda bulunmuş olur.¹¹¹

b.b.g. Personel Eğitim İhtiyacını Azaltma

Yiyecek-içecek sektöründe personel devir hızı yüksektir. İşe yeni başlayan her elemana ürünler ve fiyatları hakkında bilgi vermek ve uygulanan sipariş alma sistemini öğretmek gerekir. Elektronik sipariş alma sisteminde sadece el terminalinin (Palm) nasıl kullanılacağını öğretmek yeterlidir.¹¹² Ürünler ile ilgili bütün bilgiler sistemde kayıtlı olduğu için, kullanıcıya yapacak fazla bir şey kalmamaktadır.

b.b.i. Çalışanların Performansını Değerlemeye Veri Sağlama

Çalışanların ne zaman işe başladığı, kaç saat çalıştığı, hangi üründen ne kadar sattığı, toplam ne kadar satış yaptığı raporlanabilir. Bu bilgiler çalışanların performans değerlemelerinde ve ödül veya ceza almalarında kullanılabilir.

Ayrıca her çalışanın iş akış şemasında belirtilen işleri, belirtilen sıraya göre yapıp yapmadığı da belirlenebilir. Örneğin; normal servis akışına göre, müşteriye önce içecekleri sorulur ve servis edilir. Sonra esas siparişi alınır ve servis edilir. Daha sonra tatlı, çay ve kahve siparişleri alınır. İşten kaçan servis elemanları, genellikle son kısım

¹¹⁰ Dennis TSANG, Terence CHANG, (Supervisor: David SHRIMP), University Of Kent, Automation Of A Restaurant With Sun One Studio, (09.03.2004), <http://www.cs.kent.ac.uk/pubs/ug/2004/co600/chips/report.pdf> , s.5, (17.12.2005)

¹¹¹ Copperstate Business Systems, there Is A beter Way, <http://www.microsaz.com/bw-6eod.htm>, (23.11.2005)

¹¹² Copperstate Business Systems, there Is A beter Way, <http://www.microsaz.com/bw-6eod.htm>, (23.11.2005)

olan tatlı, çay ve kahve kısmını müşteriye sormazlar. Müşteri de tatlı, çay ve kahve isteğini kendiliğinden söylemeyebilir. Alınan satış raporlarında, müşteri müşteri satılan ürünler görülebildiğinden, servis elemanları müşteriye tatlı, çay ve kahve sormaktan kaçınmazlar. Çünkü; yönetim raporlara dayanarak, çalışanlara “neden bu müşteriler, bu ürünleri almadılar? diye sorabilecektir”. Bu sorgulama durumu sadece tatlı, çay ve kahve için değil servisin her hangi bir kısmı için de geçerlidir.

b.b.i. Zincir Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Şubelerin Kontrolü

Sistem, şubelere sahip olan restoranların, bir noktadan ve her açıdan kontrolüne imkân sağlamaktadır. Bunun ileri uygulaması tüm şubelerin bir noktadan hem malî hem de fiziksel kontrolü ve idare edilmesini mümkün kılmaktadır.¹¹³

b.b.j. Müşteri Siparişlerinin Takibi ve Kontrolü

Restoranlarda müşterilerin en çok şikâyet ettikleri konulardan biri de geç gelen ve unutulmuş siparişlerdir. Bilgisayar kontrollü elektronik sipariş alma sistemiyle siparişlerin takibi kolaylaşmıştır.¹¹⁴ Mutfağa gönderilen sipariş, servis elemanı tarafından ve aynı zamanda onun yöneticisi tarafından da ekrandan takip edilebilmektedir. Mutfaktan hazırlanıp müşteriye servis edilen ürünler ekranda yazılı olarak belirtilmekte ayrıca farklı bir renk alarak görsel olarak ta farklı hale gelmektedirler. Böylece müşteriden alınan siparişin servis edilip edilmediği kolayca takip edilebilmektedir.

b.b.k. Maliyetlerin Kontrolü

Sistem, maliyetlerin hesaplanması ve kontrolüne doğruluk ve hız kazandırmıştır. Satınalma, üretim, satış, ödemeler, fire ve zayıttan oluşan tüm maliyetlendirme süreci kayıt ve kontrol altındadır. Veri ve bilgiler güvenilirdir. Bunlara dayanılarak yapılan maliyet hesaplamaları da doğru ve hızlıdır.¹¹⁵

¹¹³ Appliance Desing, NAFEM Data Protocol: Gateway To Restaurant Automation, http://www.ammagazine.com/CDA/ArticleInformation/features7BNP_Features_Item/0,22606,79817,00.htm , (22.11.2005)

¹¹⁴ Copperstate Business Systems, there Is A beter Way, <http://www.microsaz.com/bw-2check.htm> , (23.11.2005)

¹¹⁵ Restaurants USA Magazine, Tools Of The Trade: Technology In The Restaurant, (.09.1997), <http://www.restaurant.org/rusa/magArticle.cfm?articleID=430> ,(22.11.2005)

b.b.l. Kayıp, Kaçak ve Personel'in Yeme ve İçmesinin Kontrolü

Yiyecek-içecek işletmelerinin en büyük sorunlarından birini de; müşteri ve personelden kaynaklanan kayıp ve kaçak ile personelin kaçak yemesi oluşturmaktadır.

Sistem sayesinde müşteriden kaynaklanan hesap kaçakları önemli ölçüde kontrol altına alınabilmektedir. Servis elemanını salondan uzaklaştıran; aldığı siparişi mutfağa götürmek, hesap yapmak, hesap getirip götürmek gibi işler tamamen ortadan kalktığı veya kısmen azaldığı için servis elemanı salonda daha fazla kalabilmekte ve kontrol imkânı artmaktadır.

Personelin kaçak yemesi ve içmesi de büyük ölçüde önlenmektedir. Çünkü sistem üzerinden mutfağa gidip, mutfak yazıcısından çıkmayan hiçbir şey mutfak tarafından hazırlanıp servise sunulmamaktadır. Personel, kendisi yemek için bir siparişi sistemden verse bile, verilen ve hazırlanan sipariş mutlaka ödenmek zorundadır. Böylece çalışanların yemelerinin önü tamama yakın kesilebilmektedir. Ancak mutfak ile servis elemanı anlaşırca kaçak yiyebilirler. Fakat bu durum da, stok kontrolü ve maliyetlendirme çalışmalarında ortaya çıkarılabilir.

b.b.m. Etnik Restoranlarda Dil Sorununa Çözüm

Etnik restoranlarda servis elemanı tarafından Türkçe alınan bir sipariş Çin'li aşçının anlayabileceği gibi yazıcıdan Çin'ce olarak alınabilir.

b.c. Bilgisayar Kontrollü Sistemlerin Uygulama Sonuçları

Bilgisayarlı gelir kontrolünde, servis elemanlarının İşlerini yapmaları kolaylaşmakta ve daha az yorulmaktadırlar.¹¹⁶ Bilgisayar kontrollü sistemler; siparişleri almada, stokları takip etmede ve kasa işlemlerinde yardımcı olurlar. Örneğin, satış terminalleri yardımıyla düzenlenen günlük satış analizi raporları, mönüde müşterinin beğenmediği yemeklerin kolayca belirlenmesi ve mönü planlamasında yardımcı olur. En önemli faydası da satış terminallerinden satışların sürmesi halinde bile satış raporlarının hemen alınabilmesidir. Satış raporları yöneticinin gelecekle ilgili kararlar almasında ve planlamalar yapmasında en önemli bilgileri içeren raporlardır. Satış raporları istenilen anda alınabilmelidir ki satılan ve satılmayan ürünler görülsün,

¹¹⁶ ROCCO ve ANGELO, s.187

satılmama sebepleri araştırılsın, kazanç ne bilinebilsin, bırakılan bahşış görülebilsin, ödeme şekilleri görülebilsin.¹¹⁷

Mutfak ve barda bilgisayara bağılı bulunan yazıcılar sayesinde siparişler anında ilgili birimlere iletilir. Böylece; zaman ve enerji kaybı ortadan kaldırılır ve servis elemanının mutfak veya barda harcadığı zamanı müşterilere ayırması sağlanmış olur. Servis elemanının bilgisayar satış terminaline verdiği siparişte, masa numarası, kuver sayısı, servis personelinin numarası, siparişi, servisi yapılan yemekler, fiyatlar ve vergi gibi bilgiler bilgisayarın belleğine geçmektedir. Yemek bitiminde müşterinin ödeme şekline göre adisyon kapatılmaktadır.

Bilgisayardan bilgilerin sağlıklı ve verimli bir şekilde alınabilmesi; servis elemanlarına, bilgilerin sisteme nasıl girileceği ve alınacağıın öğretilmesi ile kullanılacak programın net bilgi alınabilecek şekilde yazılmasında bağılıdır.

c. Bilgisayardan Alınabilen Rapor Çeşitleri

Aşağıda yazılı olan raporlar sistemden alınabilir.

- i. Çalışma süresindeki satış analizi raporu
- ii. Toplam satışlar raporu
- iii. Satış vergisi bilgileri raporu
- iv. Müşteri (kuver) sayısı raporu
- v. Ortalama çek sayısı raporu
- vi. Servis personeli için kişisel satış raporu
- vii. Bahşış bilgileri raporu
- viii. Mesai saati süresi raporu
- ix. Satılmış her mönü kaleminin satış miktar toplamalarının raporu
- x. Mönü kalemlerinden elde edilen gelirin ayırımı raporu
- xi. Her kredi kartı firması için toplam satışlar raporu

¹¹⁷ David V. PAVESIC, Paul F. MAGNAT, *Fundamental Principles Of Restaurant Cost Control*, B.2, Pearson Prentice hall, New Jersey, 2005, s.23-24

xii. Yöneticiler veya patronların yaptığı harcamaları gösteren ödemesiz hesaplar raporu

xiii. Kapatılmamış veya açık kalmış çekler ve sorumlularının tespiti raporu

xiv. İrsaliye raporu

Her gün büyük bir hızla gelişen teknoloji alınabilecek rapor sayısı ve içeriğini artırmakta ve bu konuya sınır konulmasını zorlaştırmaktadır. Eldeki sistemin özellikleri ve ihtiyaç duyulan raporlar, alınacak rapor çeşitlerini belirleyici olmaktadır.¹¹⁸

d. Bilgisayar Kontrollü Bir Sistemin Maliyeti ve Harcama Kalemleri

Bilgisayar kontrollü bir sistem aşağıdaki ana parçalardan oluşur. Sistemin nitelik ve niceliklerine göre de maliyetler değişir.

i. Sistem donanımı

ii. Sistem yazılımı

iii. İlave ve özel programlama maliyeti

iv. Personel eğitim program maliyeti

e. Bilgisayar Kontrollü Sistemin Çalışma Maliyeti

i. Bakım onarım maliyeti; enerji kesintilerinden, yıpranmadan ve diğer sebeplerden dolayı çıkabilecek olası arızaların bir maliyeti vardır. Belli bir süre ve belli olaylara karşı garantiler sağlanır. Fakat garanti süresi dolduktan sonra ve garanti kapsamı dışında kalan arızaların giderilmesi için harcanan para ve zaman maliyetine işletme katlanmalıdır.

ii. Bilgisayar kağıt ve diğer sarf malzemeleri maliyeti; sistem çalışırken yazıcı kartuşları, kağıt ruloları ve çeşitli sarf malzemeleri kullanmaktadır.

iii. Enerji maliyeti; sistem enerji ile çalışır. Kayda değer anlamda enerji harcamasa da, harcadığı enerji bir maliyet kalemidir.

iv. Geliştirme maliyeti; eğer istenirse ve/veya bazen zorunlu olarak gelişmelere göre sistemin güncel versiyonlarının satın alınması gerekebilir.

¹¹⁸ AKTAŞ, s.241

v. İletişim maliyeti; sistem, internet üzerinden, GPRS ve cep telefonu iletişimi aracılığı ile diğer sistemlere bağlanıp entegre edilebilmektedir. Bu sistemle çalışan zincir restoranların, buzdolabı ısıları, güvenlik kameraları, havalandırma sistemleri, yangın güvenlik sistemleri gibi restoran otomasyonu konularına girecek her şey bir merkezden işletilip kontrol edilebilmektedir. Restoran sahibi dünyanın neresinde olursa olsun, ne zaman olursa olsun, restoran hakkında, sisteme girilen her türlü veriye dayanılarak hazırlanan raporları alabilir. Bu tip bir İletişim doğal olarak iletişim maliyeti de doğurmaktadır.¹¹⁹

İşletmeye alınacak yazılım ve donanımı seçmeden önce yönetimin dikkatli bir planlama yapması önemlidir. Firmalar alacakları donanım ve yazılımı nasıl değerlendirir ve seçerler? Bu değerlendirme ve seçimin yazılı kuralları vardır. Buna göre bir değerlendirme tablosu yapılabilir, donanım ve yazılımların güçlü ve zayıf yönleri karşılaştırılabilir. Fakat her ne olursa olsun, alınması düşünülen donanım ve yazılımların bir denemesi yapılarak işleyişi görülmelidir.¹²⁰

En uygun sistemin satın alındığından emin olabilmek için aşağıdaki çalışmaların göz önünde bulundurulması şarttır.

- i. Satın alınması düşünülen sistemin güçlü ve zayıf yanlarını analiz edilmelidir.
- ii. Genel terimlerle, bilgi gereksinimlerine referans olacak, ekipman özellikleri özetlenmelidir.
- iii. Potansiyel satıcıların bir listesini bulunmalı ve bilgi istenmelidir.
- vi. Buradan hazırlanacak kısa bir listeden firmaların paket program ve ekipmanlarını kullanan diğer şirketlerin bilgilerini alınmalıdır.
- v. Programların kolayca anlaşılabilir olup olmadığını kontrol edilmelidir.
- vi. Satıcı firmanın donanım, yazılımın, bakım, onarım ve performansının tüm sorumluluğunu üstlenip üstlenmediğini kontrol edilmelidir.
- vii. Satıcının yazılım paketlerini işletmenin belli başlı gereksinimlerine göre düzenleyip düzenlemeyeceği kontrol edilmelidir.

¹¹⁹ Dizayn yazılım, Restaurant otomasyon Programı, <http://www.dizayn.org./restoran.htm>, (10.11.2005)

¹²⁰ James A. O'BRIEN, *Management Information Systems: Managing Information Technology In The E-Business Enterprise*, B.5, McGraw-Hill Irwin, New York, 2002, s.296

f. Bilgisayar Kontrollü Elektronik Sistemlerin Diğer Gelir Kontrol Ve Sipariş Alma Sistemlere Göre Avantajları

Siparişler ve satış belgelerine el değmeden işlem yapılmaktadır. Sistemden gelen bilgiler doğrultusunda tüm ilgililer kendileri için gerekli bilgiyi doğru olarak almaktadırlar.¹²¹

i. Mutfak ve diğer satış noktalarına doğru sipariş verilmesini sağlamaktadır.

ii. Yanlış fiyatlandırma ve işlem hataları ortadan kalkmaktadır.

iii. Nadiren de olsa müşteriye, üzerinde iptal ve düzenleme olan kötü düzenlenmiş satış belgesi, adisyon, çek vb. sunulmamaktadır.

iv. Restoran, bar, mutfak, diğer satış üniteleri ve kasiyer arasındaki iletişim, servis personelinin bu noktalara gidip gelmesine gerek kalmadan sağlanmakta, bu nedenle zaman kaybını azaltmaktadır.

v. Yönetim tarafından istenen ve gerekli bilgileri detaylı bir biçimde içeren raporların, hızlı bir şekilde yönetime sunulmasını sağlamaktadır.

vi. Bu avantajlara teknolojinin gelişmesine paralel olarak yenileri eklenmektedir.

II. İŞLETME BİLGİ SİSTEMİ

Verilerin işlenmesi sonucu elde edilen bilgiler, sağlıklı bir işletme yönetimi için gereklidir. İhtiyaç duyulan bilginin, bilgiye ihtiyaç duyan işletme birimine, zamanında ve eksiksiz olarak verilmesi, sağlıklı kararlar alınabilmesi ve değerlendirmeler yapılabilmesi için önemlidir.

A) BİLGİ SİSTEMİNİN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ

İşletmeyi oluşturan birimler sağlıklı yönetilebilmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu bilgiler işletme içerisinde ilgili birimlere, bir sistem içerisinde ve belirli normlarda iletilmelidir. Böylece işletmeyi oluşturan birimler ihtiyaç duydukları bilgileri yararlı bir şekilde ve sürekli olarak sağlayabilirler

¹²¹ ARAS, s.138

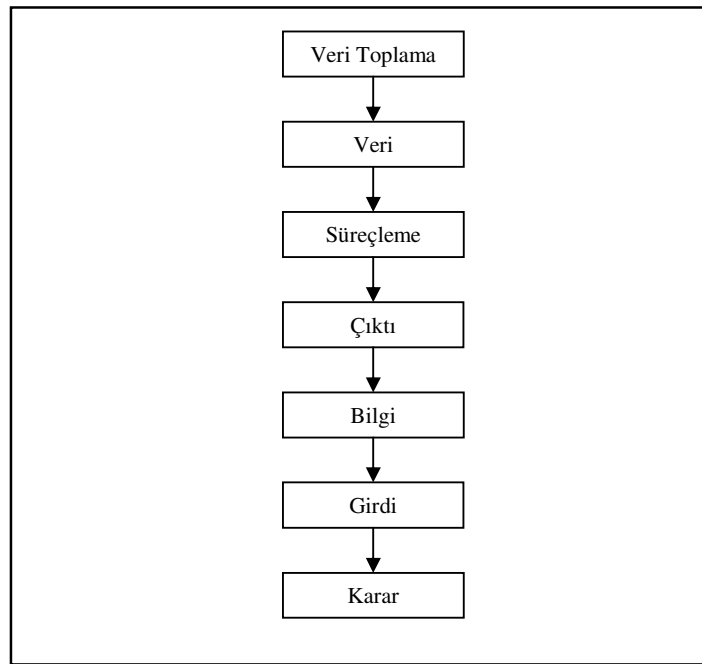
1. Bilgi Sistemi

Bilgi sistemi; girdi, süreçleme, çıktı, geri bildirim, kontrol ve çevre öğelerinden meydana gelen bir süreçtir.¹²² Şekil 15'te verilerin karar bilgisine dönüşme süreci görülmektedir.

Bilgi; verilerin işlenmesi sonucu elde edilir. Veriler tek başlarına yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını yürütebilmeleri için gerekli anlama sahip değildir.

Yaşadığımız çağa bilgisayar, iletişim veya bilgi çağı gibi adlar verilmektedir. Bilgisayar destekli işletme bilgi sistemine ve iletişim olanaklarına sahip işletmeler rekabette rakiplerinin önüne geçmektedirler.

Şekil 15: Verilerin Karar Bilgisine Dönüşme Süreci



Kaynak : ŞAHİN, s. 290

¹²² Mehmet ŞAHİN, Feri MANIŞ, Rıdvan KARALAR, İnan ÖZALP, Ramazan GEYLAN, Birol TENKEKİOĞLU, Ferruh ÇÖMLEKÇİ, Nurhan AYDIN, Editör Güneş N. BERBEROĞLU, “Yönetim Bilgi Sistemi Kavramı” Genel İşletme, TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1268, Eskişehir, 2001, s.290

Bilgi sistemi bir işletmenin kalbi gibidir. Canlılarda nasıl ki kalp atışları organizmalarının her noktasına yaşamsal önemi olan oksijeni kan vasıtasıyla iletiyorsa, bilgi sisteminde bir işletmenin her birimine işletme için yaşamsal önemi olan bilgiyi, düzenli olarak üretip ulaştırır. İşletmenin bilgi sistemi iç ve dış ortamdan toplanmış verileri bilgiye çeviremiyorsa veya işletme içinde gerekli yerlere ulaştırıyorsa işletme sağlıklı olamaz. Rekabette öne geçmek isteyen günümüz işletmeleri, kendi iş kollarına uygun en yeni teknolojileri ve iş süreçlerini uygulamalıdır.¹²³

Günümüzde işletmelerin kuruluşlarını enformasyona dayalı hale getirmek dışında pek seçenekleri kalmamıştır. Ekonomi bilimi de işletmelerin yenilikler yapmasını ve girişimci olmasını yazar. İşletmeleri değişime zorlayan en güçlü etki enformasyon teknolojilerinden gelmektedir.¹²⁴

Operasyonel anlamda bilgisayar teknolojisi çoğunlukla, daha önce yapılanları daha hızlı ve fazla sayıda yapmak için kullanılmaktadır. Fakat bir işletme veriden enformasyona doğru ilk adımını attığında, karar süreçleri, yönetim yapısı ve işlerin yapılış biçimi değişmeye başlar.¹²⁵ Daha önce yapılan şeylerin bazıları yapılmaz hale gelir, yeni yapılacaklar eklenir ve her şey geometrik olarak artan bir hızla değişmeye ve yeniden şekillenmeye başlar.

Yiyecek-içecek işletmesi yöneticileri, kâr elde edebilmek için, teknoloji ve işletmecilik alanındaki gelişmeleri takip etmeli ve kendilerine uygun olanları seçip kullanmalıdırlar.¹²⁶ İşletme kurmak, işletmek, çevre koşullarını saptamak, sorunları belirlemek ve ileriye dönük kararlar alabilmek için bu konularda bilgi sahibi olmak gerekir.¹²⁷ Gerekli olan bilgilere etkin bir şekilde sahip olmak ancak işletmelerde daha çok teknoloji kullanmakla mümkün olur.

2. Bilgi Sistemi ve İşletme

İşletme dış ve iç çevresiyle bir bütündür dolayısıyla işletme bilgi sistemi de çevresiyle bir bütündür. İşletmenin dış ve iç çevresiyle olan bütün etkileşimleri, çeşitli

¹²³ DİNÇER, s.431

¹²⁴ Peter F. DURUCKER, (Çev: Birtane KARANAKÇI), *Yeni Gerçekler Devlet ve Politika Alanında Ekonomi Bilimi ve İş Dünyasında Toplumda ve Dünya görüşünde*, B.2, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 315, Ankara, (1989),1992, s.211

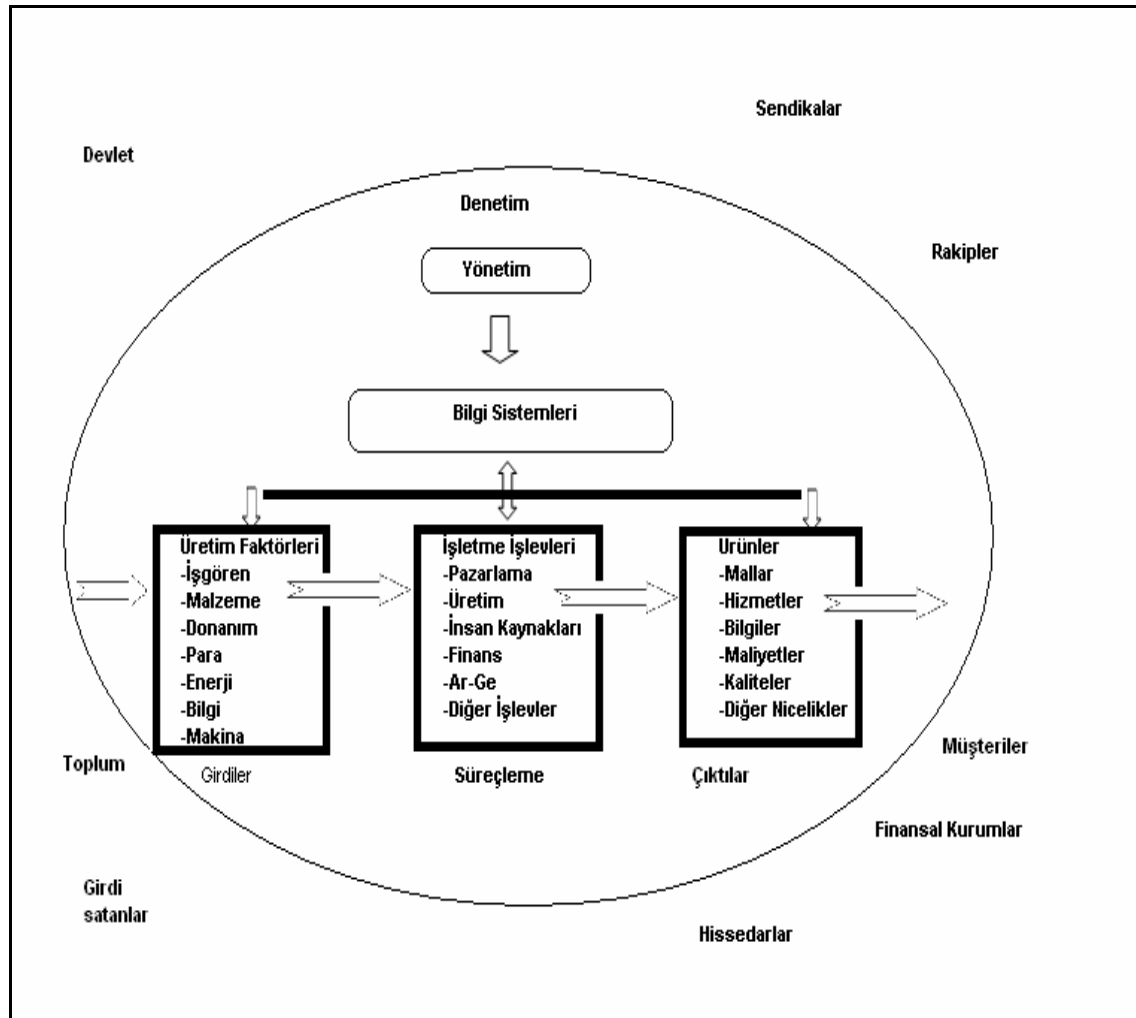
¹²⁵ DURUCKER, s.212

¹²⁶ Yılmaz BENLİGİRAY, *Otel İşletmelerinde Kâr Plânlaması Ve Maliyet Kontrolü*, Doktora tezi, Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No:180/111, Eskişehir, 1976, s.164

¹²⁷ ŞAHİN, s. 290

bilgi sistemleriyle yönetim birimlerine ulaşır. Yönetim, bilgi sisteminden gelen bilgilerle sistemi kontrol altına tutar ve işlemlerini sağlar.¹²⁸

Şekil 16. İşletme Bilgi Sistemi



Kaynak: Şahin, s.289

3. Veri ve Bilgi

Veriler kaynaklardan toplanır, toplanan veriler işleme sürecinden geçer ve bilgi biçiminde çıktıya dönüşür. Bilgi karar sürecinin girdisi olur. Veriler bilgi ihtiyacı

¹²⁸ ŞAHİN, s. 290

duyulan konuya göre birinci veya ikinci öncelikli veri haline gelirler.¹²⁹ Örneğin pazarlama departmanı için birinci öncelikli veriler, muhasebe departmanı için ikinci öncelikli veriler olabilir.

Bir yiyecek içecek işletmesinde veriler nelerdir; fatura ve fişler, restorana giren müşteri sayısı, enerji giderleri, personel giderleri, satın alma harcamaları, müşteri bilgi formundan elde edilebilecek yaş, cinsiyet, gelir durumu, sağlık vb. gibi kişisel bilgilerin hepsi restoran işletmesi için bir veri olarak kabul edilebilir.

“Bilgi, bir iş, bir konu üzerinde bilinen genellerdir...”¹³⁰

Her bilgi işletme içinde herkese gerekli değildir. İşletmeler üç tür bilgiye ihtiyaç duyarlar.

- i. Stratejik yönetim bilgisi
- ii. Denetim bilgisi
- iii. İşlem bilgisi

Bu bilgiler işletmelerin üst, orta ve alt kademe yöneticileri tarafından, yönetim ile ilgili kendi yönetim düzeylerinde kararları almada ve planlamaları yapmada kullanılır.

4. Veri İşleme Yöntemleri

Verilerin işlenerek anlamlı bilgiler elde edilmesi işlemi altı aşamalı bir süreçtir.¹³¹

- i. Verilerin kayıt edilmesi
- ii. Sınıflandırılması
- iii. Ayıklanması ve hesaplaması
- iv. Özetlenmesi, depolanması
- v. Canlandırılması
- vi. Çoğaltılıp iletilmesi

¹²⁹ Tony HINES, *Management Informations For Marketing And Sales*, B.2, Published On Behalf Of The Chartered Institute Of Marketing, Oxford, 1996, s.7

¹³⁰ ŞAHİN, s. 291

¹³¹ TÜRKSOY, s. 2

Veriler manuel ve mekanik, elektrik mekanik ve elektronik olmak üzere üç şekilde işlenir.

a. Manuel ve Mekanik Veri İşleme Yöntemi

Günümüzde önemini yitirmekle birlikte, birçok küçük işletme tarafından halen kullanılan bir yöntemdir. Bu tür işletmelerde veri işleme sürecinde, veri kaynağı olan temel bilgilerin hazırlanmasından, karar vermede kullanılan raporların hazırlanmasına kadar tüm işlemler defter, kağıt ve formlar üzerine kalemle yazılır. Restoranlarda manuel sipariş alma yönteminde incelediğimiz sipariş fişleri manuel veri işleme yöntemine örnek olabilir.¹³²

İşletmenin ölçeği büyüdüğünde, manuel veri işleme yöntemi yetersiz kalmaktadır. Bundan dolayı bazı mekanik araçlar icat edilmiş ve kullanılmıştır. Örneğin mekanik kasalar, mekanik hesap makineleri gibi.¹³³

b. Elektromekanik Veri İşleme Yöntemi

Bu sisteme delikli kart'a bilgi işleme sistemi de denilmektedir. Restoranların stok kayıt ve karşılaştırılmasında kullanılmıştır. Günümüzde kullanılmamaktadır.

Bu veri işleme yönteminde de veri işleme işlemlerinin çoğu yine elle yapılmaktadır. Bu sistem işleri belirli ölçüde hızlandırmakla beraber, işletme büyüyüp işlemler karmaşıktıkça yetersiz kalmaktadır.¹³⁴

c. Elektronik Veri İşleme Yöntemi

Veri işleme sürecinin tamamı neredeyse hiç kağıt kullanılmadan yapılmaktadır. Verilere dayalı çıktılar, bu çıktıları kullanacak olan birimlerin isteklerine göre düzenlenip, istenilen anda istenilen yöne uygun bir iletişim aracıyla aktarılabilir.¹³⁵

Veri işleme hızı diğer veri işleme sistemlerinden çok hızlıdır. Yer, zaman ve eleman tasarrufu sağlar. Sonuçları diğerlerine göre çok güvenilirdir. En önemlisi; diğer

¹³² Hayri ÜLGEN''*İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*'' B.2, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:225, İstanbul, 1990, s.34

¹³³ TÜRKSOY, s. 52

¹³⁴ ÜLGEN, s.37

¹³⁵ TÜRKSOY, s. 3

sistemlerde yapılması güç olan bazı işlerin etkin bir şekilde yapılmasına imkan verir.¹³⁶ Daha önce yapılması güç işlemlere ciroların ve stokların anında kontrolü ve otomatik maliyetlendirme işleri örnek olarak verilebilir.

5. Elektronik Veri İşleme ve Bilgisayar İlişkisi

İşletmelerde bugüne kadar değişik tür ve nitelikte veri işleme sistemleri kullanılmıştır. Bunların bir çoğu kağıt, kalem, daktilo veya hesap makinesi gibi araçların kullanıldığı elde çalışan basit veri işleme sistemleridir.

Son yıllarda veriler bilgisayarlar tarafından işlenmektedir. Bu sisteme elektrik veri işleme sistemi denir. Bu sistemin diğer bir adı da bilgisayar destekli bilgi sistemidir.

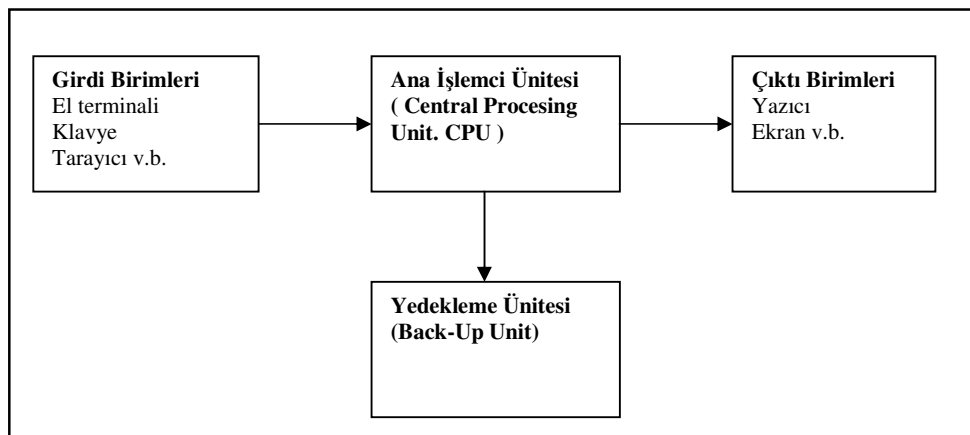
6. Elektronik Bilgi Sisteminin Öğeleri

Elektronik bilgi sistemleri dört öğeden oluşur.

a. Donanım (Hardware)

Bilgi işlemede kullanılan her türlü araç, gereç ve malzemelerdir. Üç ana bölümden oluşur, girdi birimleri, ana işlemci ve yedekleme birimi, çıktı birimleri. Donanım için, bir bilgisayar sisteminin fiziki yapısıdır denilebilir.¹³⁷

Şekil 17. Donanım (Hardware) Şeması



Kaynak: MESCON ve THILL, s.462

¹³⁶ ÜLGEN, s.46

¹³⁷ Sinan KARABULUT, *Donanım Mimarisi*, Beta Yayınları, Kırklareli, 2001, s.1

b. Yazılım (Software)

Çeşitli bilgi işleme programları, prosedürleri ve yönergelerine verilen isimdir. Başlıca üç tür yazılım vardır. Bunlar, sistem yazılımları, uygulama yazılımları ve işletim yönergeleridir.¹³⁸

Bilgisayarlar kendi başlarına herhangi bir iş yapamazlar. Kendilerine verilen komutlarla belli sonuçları ortaya koyabilirler. Verdiğimiz komutları anlayıp sonuçları ortaya çıkarmak için yazılan programlara yazılım (Software) denir.¹³⁹

Software hakkında genel bir yanlış anlama vardır; Software programlamadır veya kodlamadır, bunlar doğru değildir. Kodlama program yazmada kullanılır ve Software geliştirme işinin bir parçasıdır. Software en iyi şöyle tanımlanabilir; bir bilgisayarı çalıştırmaya yarayacak, geliştirme çalışmalarının tümüdür. Donanımın kendisi bir bilgisayardır fakat onu işleten şey yazılımdır (Software).¹⁴⁰

Sistem yazılımları, bilgisayara kendi kaynaklarını kullanmayı ve denetlemeyi öğreten, bilgisayarın verimli kullanılmasını sağlayan ve bilgisayarı kullanabilmek için kesinlikle gerekli olan programlardır.

Şekil, grafik, yazı, matematik ve istatistik programları kullanım için gerekli programlardır. Bu tip programları kullanma, bilgisayardan faydalanma tercihimize bağlıdır. Bilgisayarların çalışması için olması şart olan programlar değildir.¹⁴¹

c. Veri Tabanı (Data Base)

Veri, bilgi, model ve bilim belleklerine verilen ortak adıdır. Geçmişte, bilgi sisteminde sadece insan beyni vardı. Bilgi toplamak, bilgileri saklamak, düzenlemek ve gerektiğinde kullanmak amacıyla halen beynimizi kullanıyoruz. Bilgisayarların bu işi

¹³⁸ MESCON ve THILL, s.462

¹³⁹ Şaban EREN, *Microbilgisayarlar İçin Basic Programlama*, B.4. Barış Yayınları, İzmir, 1991, s. 5

¹⁴⁰ Adı J. KHAMBATA, *Microprocessors/microcomputers Architecture, Software and Systems*, B.2, Wiley&Sons, New York, 1987, s.492

¹⁴¹ Tufan KORAY, *Bilgisayar Yapısal ve İşlevsel Özellikleri*, Ege Üniversitesi Basımevi, Ege Üniversitesi Su Ürünleri fakültesi Yayın No: 53, İzmir, 1993, s.17

yapmaya yarayan kısmı veri tabanıdır. Bilgisayara girilen veriler orada saklanır, tasnif edilir, sıralanır ve gerektiğinde hızla derlenip dışarıya oradan verilir.¹⁴²

Data Base, verilerin ve bilgilerin kayıt edildiği ve saklandığı, gerektiğinde, ad, soyad, sosyal güvenlik numarası veya barkod vb. saklanan bilgiye ait özellikli bir anahtarla çağrılabilirdiği bellektir.¹⁴³

d. Bilgisayar Personeli

Bilgisayar teknolojisi konusunda eğitimli personel, işletme bilgi sisteminin son parçasıdır ve sistemin diğer parçalarını bir araya getirir, entegre eder ve kullanırlar.¹⁴⁴ Bilgisayar Personeli, bilgisayar uzmanları, sistem analistleri ve kullanıcılarından oluşur. Bilgisayar uzmanları, bilgisayar teknolojisini kuran, tasarlayan ve sorunlara karşı çözüm üreten kişilerdir.

Sistem analistleri, spesifik isteklere cevap verebilecek bilgisayar sistemleri geliştirirler. Teknoloji ile kullanıcı arasında bağ kurarlar. Kullanıcı ne istediğini veya ne amaçla bilgisayar kullanacağını analist'e söyler, analist en uygun bilgisayar sistemini tasarlar. Son kullanıcılar ise bilgi sistemlerini veya prosedürlerini kullananlardır. Restoranda müşteri siparişini elterminali ile alan servis elmanı son kullanıcıya örnek olarak verilebilir.¹⁴⁵

B) BÜTÜNLEŞİK İŞLETME BİLGİ SİTEMİ

İşletme yönetiminin bilgi gereksinimini karşılamak için; verilerin derlenmesi, sınıflandırılması depolanması, verilerin çeşitli amaçlar için bilgiye dönüştürülmesi, bilgilerin işletmenin ihtiyacı olan birimlerine iletilmesi işlevini yerine getiren bir sistemdir.¹⁴⁶

¹⁴² Greg RICCARDI, *Data Base Management With Web Site Development Applications*, Addison Wesley, Boston, 2003, s.5

¹⁴³ Helen G. KERHNER, *Computer Literacy*, B.2, D.C.Heath, Lexington, 1993, s.343

¹⁴⁴ David M. KROENKE, Kathleen A. DOLAN, *Business Computer Systems: An Introduction*ç B.3, McGraw-Hill, 1990, s.43

¹⁴⁵ Timothy N. TRAINOR, Diane KRASNEWICH, *Computers*, B.5, McGraw-Hill, New York, 1996, s.29

¹⁴⁶ ŞAHİN, s. 295

1. İşletme Fonksiyonları Bilgi Sistemleri

Çağdaş işletmecilikte, bilgisayar destekli işletme bilgi sistemi yapısal bir zorunluluktur. İşletmeler için birbirlerine bağlı ve birbirine bütünlük, çeşitli sistemler mevcuttur. Bu çeşitlilik farklı amaçları gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur.

İşletme işlevleri bilgi sistemleri, pazarlama, üretim, insan kaynakları finansman gibi işletme işlevlerinin ihtiyaçlarını destekleyen bilgi sistemleridir.¹⁴⁷

a. Pazarlama Bilgi Sistemi

Pazarlama ile ilgili faaliyetlerin kontrolü ve planlaması için bilgi sağlayan sistemidir. Pazarlama bilgi sistemi; pazarlama konusunda karar verecek olan yöneticilere, kararlar almalarında yardımcı olmak üzere, pazarla ilgili güncel bilgileri zamanında verir.¹⁴⁸ Pazarlama bilgi sistemi, riskleri ayıramaz, fakat azaltabilir ve yöneticilerin doğru kararlar almasına yardımcı olur.¹⁴⁹

b. Üretim Bilgi Sistemi

Mal ve hizmetlerin üretim süreçlerinin planlanması ve kontrol edilmesine yardımcı olan ve işletmenin tüm üretim faaliyetlerini destekleyen bir sistemdir. Üretim faaliyetleri genellikle tekrarlı faaliyetler olduklarından, üretim bilgi sistemi, bilgisayarlar ve diğer teknolojilerin en yoğun kullanıldığı alandır.¹⁵⁰

c. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

İnsan kaynakları, önceleri bilgisayar destekli bilgi sistemlerini maaş bordrosu hazırlama ve personel sicilleri ile ilgili bilgileri tutma amaçlı kullanıyordu. Fakat günümüzde kapsam genişlemiş, bilgisayar ve bilgi sistemi kullanımı kaçınılmaz hale gelmiştir. Örneğin işe almada, şirketin web sitesinde insan kaynakları bölümünden gelen bilgiler kullanılmakta ve daha sonra kullanılmak üzere saklanmakta kullanılmaktadır. Türkiye’de 2000 yılı ile 2001 yılları arasında işe almada, internet’in kullanımı, bir önceki yıla göre %134 artmıştır.¹⁵¹ Bunun yanında çalışanların çeşitli

¹⁴⁷ ŞAHİN, s. 296

¹⁴⁸ Philip KOTLER, Gary ARMSTRONG, *Principles Of Marketing*, B.7, Prentice Hall, London, 1996, s.109

¹⁴⁹ HINES, s.4

¹⁵⁰ ŞAHİN, s.298

¹⁵¹ Pınar GÖÇKÜN, Editör Figen TAHİROĞLU, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, B.2, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.120

yönleriyle değerlendirilmelerinde yine bilgisayarlar ve bilgi sistemlerinden faydalanılmaktadır. Personelin performansının değerlendirilmesinde, çeşitli kaynaklardan gelen personel değerlendirme kriterlerine uyan bilgiler kullanılmaktadır. Bu durum insan kaynakları bilgi sisteminin diğer bilgi sistemleriyle ilişki içerisinde olmasını gerektirir.

d. Muhasebe Bilgi Sistemi

“Muhasebe bilgi sistemi, çift taraflı kayıt esasına göre işleyen, her türlü muhasebe raporlarını hazırlayabilecek şekilde tasarlanan bilgi sistemidir...”¹⁵²

Muhasebe sistemi, bilinen yöntemlerle hazırlanmış gelirler, harcamalar, aktifler, pasifler ve denklikler hakkında finansal ve yönetsel bilgiler sunar. Bunu yaparken, insan muhakemesini, bilgisayar yazılımının yönlendirmesini, bilgisayarın hız ve güncelliğini kullanır.¹⁵³

İşletmelerin tüm finansal verileri muhasebe departmanında toplanır ve yasal defterlere kayıt edilir. Muhasebe bilgi istemi Türk Vergi Sistemine ve Vergi Usul Kanuna Uygun çalışmak zorunda olan bir bilgi sistemidir. Muhasebe sistemi hem muhasebe işlevlerini yapmalı hem de yönetim muhasebesi, maliyet muhasebesi, işletme bütçesi gibi işlevleri yerine getirmelidir. Muhasebe bilgi sistemi diğer bilgi sistemlerinden gelen verileri kullanır. Dolayısıyla veriler zamanında gelmeli, doğru ve güncel olmalıdır.

e. Finans Bilgi Sistemi

“Finans bilgi sistemi işletmenin finansal kaynaklarını bulunması, bu kaynakların işletme varlıklarına yatırılması ve tüm finansal faaliyetlerin denetimini destekleyen bir bilgi sistemidir...”¹⁵⁴ İşletmelerin finans bölümünden elde edilen rasyo analizleri gibi bilgiler, işletme yönetiminin işletmenin durumunu değerlendirmesine ve kararlar almasına destek olur.

¹⁵² ŞAHİN, s.299

¹⁵³ Edward Lee SUMMERS, *Accounting Information Systems*, B.2, Houghton Mufflin, Boston, 1991, s.17

¹⁵⁴ ŞAHİN, s.300

f. Üst Yönetim Bilgi Sistemi

“Üst yönetim bilgi sistemi, yönetim kurulu üyelerinin bilgi gereksinimlerini karşılayan bilgi sistemidir...”¹⁵⁵ Üst Yönetim Bilgi Sistemi, yönetimi, işletme performansını değerlendirmeye yarayacak rutin özet raporlar ile destekler. Bu raporlar işletmenin şimdiki durumunu ve gelecekteki performansını önceden gösterir, kontrol işlevinin yerine getirilmesine yardımcı olur.¹⁵⁶

Bilgi bilinendir. İş yöneticisi için bu gün ne yaptığının ve gelecekte ne yapacağını bilgisi iş çevresinden ve işin kendi içinden gelir.¹⁵⁷ Üst yönetim bilgi sistemi de aynı yönetim bilgi sistemi gibi, elde edilen verilerin değerlendirme sürecinden geçirilip anlamlı bilgilere dönüştürülmesidir. Bu bilgileri, üst yönetim kararlar alma, planlama, kontrol ve denetleme amaçlı kullanır. Yönetim bilgi sisteminden farkı; kullandığı bilgilerin düzeyi daha stratejiktir.

2. Yiyecek-İçecek Sektöründe Yönetim Bilgi Sistemi

Yönetim bilgi sisteminin amacı; verileri etkin, zamanında, yöneticinin ihtiyacı olan şekilde ve miktarda bilgiye dönüştürmek ve onların kullanımına sunmaktır.¹⁵⁸ Yiyecek-içecek işletmelerinde yönetim bilgi sistemi, satış tahminleri yapmada, satışların analizinde, yiyecek ve içecek üretiminde; reçetelerin hazırlanmasında, satınalmada, envanter kontrolünde, işçilik maliyetlerinin hesaplanmasında ve idari birimlere veri sağlamada yardımcı olur.¹⁵⁹

Yiyecek-içecek sektöründe de yönetim bilgi sistemi temel olarak tüm işletmelerde olduğu gibi veri toplama, verileri bilgiye dönüştürme ve bu bilgiler ışığında karar alma olarak tanımlanabilir. Yiyecek-içecek sektöründe toplanan veriler ve istenilen bilgiler açısından diğer sektörlerle göre farklılıklar vardır. Bu farklılıklar yemeklerin içerikleri ve müşteri bilgileri gibi örneklerle ifade edilebilir. Diyabetik olan bir müşteriye, ona uygun yemeği önermek için servis elemanın el terminalinde (palm) diyabetik ürünler listesi olmalıdır ki servis elemanı müşteriye diyabetik yemekleri

¹⁵⁵ ŞAHİN, s.300

¹⁵⁶ Kenneth C. LAUDON, Jane Price LAUDON, *Information Systems A Problem-Solving Approach*, B.3, The Dryden Press, Forth Worth, 1995, s.585

¹⁵⁷ Lester R. BITTEL, Ronald S. BURKE, Charles P. BILBREY, *Business In Action*, B.3, McGraw-Hill Inc., New York, 1988, s.265

¹⁵⁸ James KEISER, *Controlling And Analyzing Costs In Food Service Operations*, B.2, New York, 1989, s. 20

¹⁵⁹ KEISER; s.28-30

önerebilsin, satışı gerçekleştirip işletmesine kazanç sağlayabilsin ve müşterisini memnun edip işletmesine yeni müşteri kazandırabilsin veya var olanı işletmede tutabilsin.

Bir restoranda elektronik ortamda alınan bir siparişin verileri, bu sistem içerisinde tüm işletmenin işlevleri için gerekli bilgilere dönüştürülüp ilgili birimlere iletilir. Örneğin, siparişi alınıp müşteriye servis edilen yemeğin içerdiği malzemeler stoklardan düşülür ve satın alma departmanı için bilgi olur. Bu yemeğin bedeli ödendiğinde gelir olarak kaydedilir ve muhasebe departmanı için bir bilgi olur, bu siparişi alanın performansının değerlendirilmesinde insan kaynakları departmanı için bilgi olur. Satılan yemeklerin toplamını gösteren bir bilgi üretim planlama ve pazarlama departmanı için bir bilgi olur. Yıllık kâr, ciro maliyet gibi bilgiler restoran sahibinin yatırım kararları için bir bilgi olur. Yemeğin içerdiğini gösteren bir çıktı müşteri için bilgidir ve o yemeği isteme kararını etkiler. Bu örnekler çoğaltılabilir. Bu bilgilere istenilen nitelikte ve istenilen zamanda sahip olmak ancak bilgisayar destekli elektronik bilgi sistemiyle mümkün olabilir.

C) YİYECEK-İÇECEK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ KULLANIMI HAKKINDA GENEL DEĞERLENDİRMELER.

Yiyecek-içecek sektöründe bilgisayardan sağlanan fayda, özet olarak çok sayıdaki matematiksel işlemin tam ve doğru olarak yapması, düzenlemesi, kontrol edilmesi ve raporlamasıdır. Mutfak, kasa ve servis elemanı arasında iletişim sağlar. Bu iletişim manuel sistemdeki iletişimle kıyaslanamayacak kadar sağlıklı ve doğrudur.¹⁶⁰

Restoranların başarısız olup kapanmasının temel üç nedeni vardır. Bunlar; restoran işletme konusunda tecrübe eksikliği, sermaye yetersizliği ve konumuzla direkt ilgili olan teknoloji eksikliğidir.¹⁶¹ Burada sözü edilen teknoloji sadece bilgi teknolojileri değildir. Bilgi teknolojilerinin eksikliği de teknoloji eksikliğinin içindedir.

¹⁶⁰ Burhan ŞENER, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, B.2, Gazi Kitapevi, Ankara 1997, s.231-232

¹⁶¹ ANGELO ve VLADİMİR, s. 157

1981 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yiyecek-içecek sektöründe bilgisayar destekli bilgi sistemi kullanımı % 5 civarındayken 1986 yılına % 74 civarına çıkmıştır. Bu oran 1996 yılında %80'e ulaşmıştır.¹⁶²

Turizm sektörü, emek yoğun olduğu kadar, bilgi yoğun bir sektördür. Turizm sektörüne yapılan teknoloji yatırımları gittikçe artmaktadır.¹⁶³ Yiyecek-içecek sektörünü turizmin dışında tutulamaz. Dolayısıyla yiyecek-içecek sektöründe de teknoloji yatırımları artmaktadır. Bununla beraber yiyecek-içecek sektöründe rekabet çok artmıştır ve yapı değiştirmiştir; örneğin beş yıldızlı otel restoranlarıyla, onunla aynı sınıfta olmayan bağımsız birinci ve ikinci sınıf restoranlar bir birleriyle rekabet halindedir. Bu rekabette öne geçmenin bir yolu da; restoran işleyişinde bilgisayar kullanımına yer vermektir.¹⁶⁴ Restoran yöneticileri çevreleriyle devamlı bir iletişim halindedir ve ortalama her yirmi saniyede bir karar verirler. Başarılı restoran yöneticileri rakipleri ile iyi yarışabilen yöneticidir. Bunun için restoranın işleyişine ait güvenilir bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmalı ve kararlarını bu güvenilir bilgilere dayanarak almalıdırlar.¹⁶⁵

Bilgisayar teknolojilerinin yiyecek-içecek işletmelerinde kullanımı geç bile kalmıştır. Manuel yapılan işleri kısa zamanda yapan yazılımlar geliştirilmiştir. Bilgisayarlar, bilgileri daha hızlı ve etkin olarak verebilmektedirler. Böylece yöneticiler daha etkin ve doğru kararlar alabilmektedirler. Daha önce değerlendirilemeyen birçok veri bilgisayarlar sayesinde değerlendirilebilir hale gelmiştir. Bilgisayar teknolojileri kullanılmazken yönetim, alt kademedeki yöneticiler tarafından toplanıp derlenen verilere dayanan bilgileri kullanıyordu, bu bilgilere dayanarak kararlar alıyordu. Bu bilgilere alt kademe yöneticilerini objektif olmayan etkileri olabiliyordu. Bilgisayar teknolojilerinin kullanılmaya başlanmasıyla alt kademe yöneticilere olan ihtiyaç azalmıştır. Aynı zamanda üst kademe yöneticilerinin karar almadaki sorumlulukları

¹⁶² KEISER, s. 22: Restaurants USA Magazine, Tools Of The Trade: Technology In The Restaurant, (.09.1997), <http://www.restaurant.org/rusa/magArticle.cfm?articleID=430>, (22.11.2005)

¹⁶³ Murat EMEKSİZ, *Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli*, Doktora Tezi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 137, Eskişehir, 2002, s.35

¹⁶⁴ Dünder DENİZER, Nilüfer TETİK, Meryem AKOĞLAN, Mehmet YEŞİLTAŞ, Metin KOZAK, (Editör: Nazmi KOZAK), *Otel İşletmeciliği Kavramlar ve Uygulamalar*, B.2, Turhan Kitapevi, Ankara, 1998, s.94

¹⁶⁵ Pete STVENS, (Çev: Behzat ERÇOBAN, Deniz TİMUR), (*WINNING !!! Guide to Winning in the Restaurant business*), *Lokantacılıkta Başarı Rehberi, Lokanta İşletmeciliği*, B.1, Anadolu Üniversitesi Yayınları, yayın No: 466, Eskişehir, (1989), 1990, s.1

artmıştır. Her şeye rağmen bilgisayarlar yöneticilerin yerini alamamışlar sadece yöneticileri karar almada destekler durumda kalmışlardır.¹⁶⁶

Bilişim, iyi bir restoranın tarifini de değiştirmiştir. Restoranlardaki geleneksel sipariş alma yöntemlerinin gereği olan, kâğıt ve belgeler ile garsonun müşteri, mutfak ve kasiyer arasındaki koşturmacası ortadan kalkmaya başlamıştır. Stoklar, satışlar, verilmesi gereken siparişler, muhasebeleştirilecek evraklar kolaylıkla takip edilebilecek hale gelmiştir. İlgili birimlere ihtiyaç duydukları veri ve raporlar kolaylıkla doğru olarak ve zamanında iletmeye başlanmıştır. İyi bir restoran tarifine teknoloji de eklenmiştir. İyi bir restoran; otoparkı olan, müşteriye evindeymiş hissi veren ve bilgisayar sistemiyle donatılmış restoran olarak tarif edilmektedir. Restoranda teknoloji kullanımının sebepleri şöyle sıralanabilir; siparişler mutfağa anında, doğru şekilde iletilmektedir, böylece en kalabalık zamanlar da bile gecikme ve yanlışlıklar önlenmektedir. Fiyat ve mönü kalemlerindeki değişiklikler uzaktan kolayca yapılabilmektedir. Restoran yöneticisi gramına kadar stok ve sipariş kontrolü yapabilmektedir. Restoranlarda mutfak, kasiyer ve garsonlar arasında yaşanan gerginlikleri azaltmaktadır. Çünkü verilen sipariş kayıt altındadır. Siparişi kim tarafından alınmış, ne zaman almış, neler sipariş alınmış bellidir. Böylece kimin hatalı olduğu kolayca ortaya çıkmaktadır. Anlamsız, zaman kaybettirici ve moral bozucu tartışmaların önüne geçilmektedir. Bazı restoranlarda garsonlar iletişim için şık kulaklıklar da kullanmaktadır, bu durum servisi daha da hızlandırmaktadır.¹⁶⁷

Geçmişte bilgi teknolojileri; etkinlik, verimlilik, işgücü ihtiyacını azaltmak, maliyetleri düşürmek için kullanılmaktaydı. Günümüzde bu kullanım alanlarına; yeni ürün ve hizmetler sunmak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve var olan ürün ve hizmetleri zenginleştirmek eklenmiştir.¹⁶⁸

Restoranlarda teknoloji uygulamaları personel tasarrufu ile birlikte servis hızını da artırmıştır.¹⁶⁹ Bilgisayar kullanımında dikkat edilmesi gereken en önemli konu;

¹⁶⁶ Lendal H. KOTSCHEVAR, Charles LEVINSON, *Quantity Food Purchasing*, B.3, Macmillan Publishing, New York, 1988, s.557

¹⁶⁷ Akşam Gazetesi Web Sayfası, Nevzat BASIM, *Bilişim İyi Restoranın Tarifini Değiştirdi*, (07. 02. 2003), <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/02/07/yazarlar/yazarlarprn189html> . (10. 11. 2005)

¹⁶⁸ EMEKSİZ, s.35

¹⁶⁹ Restaurants USA Magazine, Tools Of The Trade: Technology In The Restaurant, (.09.1997), <http://www.restaurant.org/rusa/magArticle.cfm?articleID=430> ,(22.11.2005)

verilerin doğruluğudur. Yoksa elde edilen tüm bilgiler ve onlara dayanılarak verilen kararlar yanlış olabilir. Kısacası, sonuç “çöp girdi = çöp çıktı” olacaktır.¹⁷⁰

¹⁷⁰ KOTSCHEVAR ve LEVINSON, s.557

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI, İŞLETME PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞLETME PERFORMANSI DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

I. PERFORMANS VE İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI

İşletme performansı değerlemesi, işletme performansını etkileyen faktörler ve işletme performansı değerlendirme yöntemleri çerçevesinde ele alınmıştır.

A) PERFORMANS KAVRAMI

Performans sözlük anlamı olarak; başarı, takat sınırı anlamına gelir.¹⁷¹ Diğer çeşitli tanımlara göre performans, belirli bir işi yapan bireyin, grubun ve örgütün neleri yaptığı miktar ve kalite olarak anlatılmaktadır¹⁷²; amaçlı ve planlanmış çalışma sonucunda, elde edilen miktar ve kalite olarak belirleyen kavramdır¹⁷³; bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatılmaktadır.¹⁷⁴

¹⁷¹ Türk Dil Kurumu, *Türkçe Sözlük*, B. 8, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1998, s.1791

¹⁷² Kemal KARAYORMUK, *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerleme Ve Özdilek Aş.'de Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.1

¹⁷³ Zühal AKAL, *İşletmelerde Performans Ölçümü Ve Denetimi*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:473, Ankara, 1992, s.1

¹⁷⁴ İ. Melih BAŞ ve A. ARTAR, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri*, M.P.M. yayınları, Yayın No: 435, Ankara, 1991, s.13

B) PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi, iyi bir performans düzeyi sağlanabilmesi için dizge yaklaşımını kullanıp geliştirmektir. Bu dizge şöyledir, örgüt, liderlik, aktifler, hedefler, çalışanların katılımı, performans denetimi (ölçme ve değerlendirme), ödüllendirme, verimlilik, kazanç paylaşımı ve iletişim öğeleridir.¹⁷⁵ Performans yönetimi sistemi bir işletmeyi, çalışanları, yöneticileri ve işletmenin kendisiyle bir bütün olarak ilgilendirir.¹⁷⁶

C) İŞLETME PERFORMANSI

Günümüz çağdaş yönetim uygulamalarında işletme performansı ölçümlenmesi ve denetlenmesi ile ilgili çalışmalar ile yönetim işlevleri arasında çok sıkı bir ilişki kurulduğu, işletme performansı ölçüm ve denetiminin, işletme yönetiminin temel işlevleri içinde giderek artan bir önem kazandığı görülmektedir.

Bu önem artışının nedenleri şöyle açıklanabilir; İşletmeler belli amaçlara ulaşmak için kurulan ekonomik örgütlerdir. Yönetimlerde bu amaçları gerçekleştirmekten sorumlu organlardır. Yönetimler bu sorumluluklarını, planlama, yönlendirme, uygulama ve denetim gibi temel yönetim işlevlerini içeren döngüsel bir süreç içinde gerçekleştirirler. Yönetici, çalıştığı işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, uygun kararları alır. Strateji ve etkinlikleri planlar, uygulamaya geçirir, kaynak bulur. Bulduğu kaynakları zamanında ve gerekli yerlere gereken miktar ve nitelikte dağıtır ve kullanır. Uygulamaları denetler, değerlendirir ve sonuçları planlananlarla karşılaştırır. Karşılaştırmalardan elde ettiği bilgilerle, gerekiyorsa yeniden düzenleme, düzeltme, ortadan kaldırma ve planlamaları yapar. Bu süreç tekrarlanarak devam eder. Temel amaç; işletme performansının devamlı geliştirilmesidir. Bu tip işletmelerde sürekli gelişme stratejisi egemendir.¹⁷⁷

¹⁷⁵ BAŞ ve ARTAR, s.13

¹⁷⁶ Cavide UYARGİL, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlaması, Yönetimi ve Geliştirilmesi*, İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi Yayın No:262, İstanbul, 1994, s.3

¹⁷⁷ Zühal AKAL, *İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmelerarası toplam Performans, verimlilik, karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları*, Millî Prodüktivite merkezi Yayınları, Yayın No:482, Ankara, 1992, s.7-8

1. Performans Ölçümlerinin Gerekliliği

Performans ölçme ve denetlemesi, performans ile ilgili değerlendirmeler, ayarlamalar ve düzenlemelerin yapılabilmesi için geri besleme sağlayan bir çalışmadır.¹⁷⁸

Sürekli gelişme stratejisinin en önemli parçası performans ölçümleridir.

i. Ölçümler, işletmenin hedeflerine yönelik kararların alınmasında karar destek sistemlerine yardımcı olurlar.

ii. Şimdi ne yapılıyor ile beraber nelerin, ne düzeyde yapılması gerektiğini belirlemeye yardımcı olurlar.

iii. Sorunları ve sorunlu alanları belirlemeye yardımcı olurlar.

iv. Faaliyetler ile ilgili olarak, geri bildirim de bulunurlar,

v. Bir işlemin sonucunu bekleyip görelim değil de, bu işlemin sonucu nereye varırın cevabını verirler, hem önceden tedbir almaya yardımcı olurlar hem de bekleyip zaman kaybetmeye engel olurlar.

vi. Yönetici ve çalışanların özendirilmesi için yapılacak çalışmalara katkıda bulunurlar.¹⁷⁹

2. İşletme Performansını Geliştirmenin Önemi

İşletmenin performansını geliştirmek için öncelikle işletmenin mevcut durumu, güçlü ve zayıf yönleriyle incelenerek, şimdiki durum belirlenir, ikinci olarak nerede olabilirdik sorusunun cevabı verilir, üçüncü olarak, biz ne elde etmişiz sorusunu cevabı verilerek, performans geliştirme olanakları değerlendirilir. Son olarak işletmeye yönelik uzun dönemde var olan tüm iç ve dış kısıtların ortadan kalktığı varsayılarak, ideal potansiyele göre işletme davranışları değerlendirilir ve “nerede olmalıyız?” sorusunun cevabı aranır. Bu dört temel soru, İşletme performansının önemli alanlarını belirlememize yardım eder.¹⁸⁰

İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı performanslarını geliştirmek zorundadırlar. Bu nedenlerin başlıcaları:

¹⁷⁸ BAŞ ve ARTAR, s.14

¹⁷⁹ AKAL, Yayın No: 482, s.8

¹⁸⁰ Alan LAWLOR, *Productivity Improvement Manuel*, University Press, Cambridge, 1986, s.23

i. Günümüzde iç ve dış piyasalarda büyük bir rekabet vardır. Rekabet şartlarında ayakta kalabilmek için sadece düşük maliyetli ve yeterli mal ve hizmeti sunmak yeterli değildir. Pazarın her an değişen isteklerine zamanında tepki verebilmek, pazar ihtiyaçlarını iyi fiyatla, iyi kaliteyle ve müşteri memnuniyetini ön planda tutarak karşılamak gerekmektedir.

ii. Pazarlara, düşük maliyetlerle mal ve hizmet üreten üçüncü dünya ülkeleri girmiştir. Bu yüzden yeni pazarlar yaratmak ve üretimde kullanılan kaynakları çok etkin ve verimli kullanmak gerekir.

iii. Teknoloji çok hızlı gelişmektedir, bu yüzden üretilen mal veya hizmetlerin ömrü kısalmıştır. Yarın piyasaya çıkabilecek bir şey bu gün çok değerli olan bir mal veya hizmetin değerini düşürebilir ve hatta değersiz kılabilir. İşletmeler bu nedenden dolayı mal ve hizmet üretim teknolojilerini hızlı ve esnek üretim sürecine olanak verecek şekilde tasarlamalı ve kurmalıdırlar.

v. işletmeler hayatlarını ancak gelişerek devam ettirebilirler.

vi. Geleceğin dünyasında yaşam standartları çok daha gelişmiş sosyal ve fiziki alt yapıları gerektirecektir. Dolayısıyla kamu giderleri artacaktır. Kamu sorumluluğu taşıyan işletmeler, bu sorumluluğa verimliliklerini artırarak sağlayacakları daha çok gelirle katkıda bulunacaklardır.

vii. Günümüzde birçok ülkenin ortak sorunu olan enflasyon ve istihdam sorunu çözümüne katkıda bulunmak ancak işletmelerin verimli çalışmalarıyla mümkün olacaktır.

Performans gelişiminin önemini kavrayan işletmelerin kullanacağı temel araçlardan biri işletme performansı ölçüm ve denetlemesidir. Performans ölçüm ve denetlemelerine gereğine inanılarak yaklaşıldığında, uygulamalar dizgisel, kapsamlı ve sürekli bir nitelik kazanacaktır.¹⁸¹

II. İŞLETME PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletme performansı ölçüm sistemleri, işletme performansını, toplam sistem, alt sistemler ve alt sistemlerin bileşenleri düzeyinde ayrı ayrı ve ayrıca bu düzeylerin

¹⁸¹ AKAL, Yayın No: 482, s.10-11

birbirleri ile etkileşimini bütünleşik olarak inceleyecek ve değerlendirecek yapıda olmalıdır. Bunu sağlamak için ölçümler kabaca şu alanları kapsamalidir;

- i. İşletmenin var olan ve potansiyel pazardaki payı.
- ii. Ürün ve hizmet kalitesi.
- iii. Mal ve hizmet üretim düzeyi.
- iv. Satışlar.
- v. Mal ve hizmet Üretim Süreçleri
- vi. İşgücü ile ilgili olarak, çalışan sayısı, çalışma süreleri, personel devir hızı, ücret, çalışma koşulları, sosyal haklar.
- vii. Üretimde kullanılan malzeme ve makine gibi girdiler ile ilgili maliyet, süre ve miktarlar.
- viii. Finansal sonuçlar, kaynak, stok, satış geliri, bütçeye uygunluk ve kârlılık.
- ix. Müşteri hizmetleri ve müşteri memnuniyeti

Bu performans ölçüm alanları işletmede yönetimin uyguladığı tüm işlevsel politikalarda, pazarlama, satış, insan kaynakları, finans, muhasebe, kalite yönetimi, müşteri hizmetleri ve üretim gibi sağlanan sonuçların değerlendirilmesini içerecektir.¹⁸²

Başarılı bir performans ölçme sistemi şu özelliklere sahip olmalıdır.¹⁸³

- i. Sadece finansal sonuçlara dayandırılmamalı. İşletmelerin birçok amacı vardır. Bu amaçların hepsi maliyet olgusuna dayandırılmaz.
- ii. Esnek olmalı, önemini yitiren performans ölçüm göstergeleri terk edilip yerlerine yenileri konulabilmeli.
- iii. Ölçümede kullanılacak verilerin bulunabilirliği, zamanında bulunabilirliği ve maliyeti önemlidir.
- iv. Performans değerlendirme kriterleri önem derecesine göre derecelendirilmeli.

¹⁸² AKAL, Yayın No: 482, s.11

¹⁸³ Sayıştay Yayın İşleri, (*Performance Measurement: what to Look For in VFM Studies*), *Performans Ölçümü Performans Denetiminde Araştırılması Gerekenler* (Çev: C. Suat Aral), B.1, Çeviri Dizisi:19, Sayıştay Yayın İşleri, Ankara, (1998), 2001, s.1-19

v. Performans göstergelerinden sağlanan bilgiler hem detay hem de bütünlük bilgileri içermelidir. Böylece her yönetim kademesi bu bilgilerden faydalanabilir.

vi. Performans göstergelerinin belirlenmesine yönetimle beraber çalışanlarda katkıda bulunmalıdır.

vii. Performans göstergeleri anlaşılması kolay ve olumlu ifadeler içermelidir.

viii. Performans göstergeleri birbirini tamamlamalı, birbiriyle çelişmemelidir.

III. İŞLETME PERFORMANSININ BOYUTLARI

Çağdaş yönetim anlayışında performans, işletmenin başarısını, başka bir deyişle, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır. İşletme performansı dar anlamdaki kârlılık ve verimliliğin yanında başka boyutlarda kazanmıştır. Bu boyutların tümü şöyle sıralanabilir:¹⁸⁴

- i. Etkililik
- ii. Kaynaklardan Yararlanma
- iii. Verimlilik
- iv. Kalite
- v. Etkenlik
- vi. Çalışma Yaşamının Kalitesi
- vii. Zamanlılık
- viii. Yenilik

A) ETKİLİLİK

Örgütlerin tanımlanmış amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini gösteren bir performans boyutudur. Aynı zamanda, faaliyetlerin etkililik derecelerinin ölçülmesi yönetici ve diğer tüm personelin başarı derecelerinin ölçülmesi anlamına gelir.

¹⁸⁴ AKAL, Yayın No: 482, s.11

Etkililik amaçlarla ve çıktılarla ilgili bir kavramdır.¹⁸⁵ Değer olarak gerçekleşen çıktının planlanan çıktıya oranıdır¹⁸⁶

$$\text{Etkililik} = \text{Gerçekleşen Çıktı} / \text{Planlanan Çıktı}$$

Etkililik kavramı, “Nasıl daha iyi olabiliriz?” ve “Başka ne yapabiliriz?” sorularına cevap verebilir.

B) KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Üretim sürecinde fiilen kullanılan kaynaklarla, sahip olunan potansiyel kaynaklar arasında yapılan karşılaştırmadır. Kaynaklar; işletmenin sahip olduğu makine, teçhizat, sermaye, hammadde, çalışanlardır. Matematiksel ifadesi;

$$\text{Kaynaklardan Yararlanma Oranı} = \text{Kullanılan Kaynaklar} / \text{Potansiyel kaynaklar}$$

Bu aynı zamanda kapasite kullanım oranıdır:

$$\text{Kapasite Kullanım Oranı} = \text{Kullanılan Kapasite} / \text{Kullanılabilir Kapasite}$$

Sonuçta çıkan oran bir’e ne kadar yakın çıkarsa, kaynaklardan o derece fazla yararlanıyoruz demektir.

C) VERİMLİLİK

Verimlilik en genel anlamda kaynakların ürüne dönüşebilirlik oranıdır. Belli bir kaynaktan ne kadar çok ürün elde edilebilirse o oranda verimli olunur.¹⁸⁷

¹⁸⁵ BAŞ ve ARTAR, s.34

¹⁸⁶ Şener BİNGÖL, *Meyve İşleme Sanayiinde Girdi Sorunları ve verimlilik*, M.P.M. Yayınları, Yayın No: 465, 1993, s.20

¹⁸⁷ Adil KORKMAZ, *Tüm İmalât Sanayiinde Verimlilik Göstergeleri*, M.P.M. yayınları, Yayın No: 557, Ankara, 1995, s.1

Verimlilik kendi başına bir amaç olmaktan çok, yaşamının ve gelişimin ön koşuludur. Aynı miktarda kaynakla daha fazla üretim, kaliteli ürünler, insancıl bir çalışma yaşamı ve yıkımlardan korunan bir doğal çevre bunların hepsi bir araya geldiğinde doğru bir verimlilik anlayışı ve uğrunda çaba göstermeye degecek bir verimlilik hedefi ortaya konmuş olur. Verimlilik ile tutumluluk bir birine karıştırılmamalıdır. Ancak akıllıca yapılan tutumluluk verimliliği de olumlu etkiler. Durup dinlenmeden çalışmak verimli olmak anlamına gelmez tam tersi verimliliği düşürür.¹⁸⁸

Genel anlamıyla verimlilik, ürün ve hizmet çıktılarının, üretimde kullanılan işçilik, hammadde ve ekipmana oranının ölçüsüdür. Daha verimli bir endüstri daha rekabetçi bir pozisyona sahiptir. Çünkü maliyetleri daha düşüktür. Verimliliği artırmak basitçe; aynı girdileri kullanıp, daha fazla çıktı elde etmektir. Elinizde olanla daha iyisini yapmaktır.¹⁸⁹

Verimlilik, mal ve hizmet olarak çıktılarla bunları üretmek için kullanılan girdiler arasındaki orandır. Çalışan açısından verimliliğe bakıldığında, sağlık hizmetlerinin kalitesi, aile yapısı, istihdam piyasası ve sendikalaşma çalışanların verimliliğini etkiler.¹⁹⁰

OECD'nin tanımına göre, “verimlilik elde edilen çıktının, üretim öğelerinden birine bölünmesine eşittir...”¹⁹¹

ILO'nun tanımına göre, “ürünler başlıca dört öğenin bileşimi sonucu üretilir. Toprak, sermaye, işgücü ve organizasyon. Üretimin bu dört öğeye oranı verimlilik ölçüsüdür.”¹⁹²

EPA (European Productivity Agency) ise, verimliliği “her bir üretim öğesinin etkin kullanım derecesi” olarak tanımlamaktadır.¹⁹³

¹⁸⁸ Mesut ODABAŞI, *Verimlilik Diye Diye*, M.P.M. Yayınları, Yayın No: 596, Ankara, 1997, s.24

¹⁸⁹ Wayne F. CASCIO, *Managing Human Resources Productivity, Quality Of Work Life, Profits*, B.3, Mc Graw Hill, Hightstown, 1986, s.13

¹⁹⁰ Abdulkadir ŞENKAL, *Sendikasıız Endüstri İlişkileri*, Kamu-İş Yayını, Türk Tarih Kurumu basımevi, Ankara, 1999, s.242

¹⁹¹ Kazım KÖROĞLU, *Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kuzukiyo Kurosawa Modeli*, M.P.M. Yayınları, Yayın No: 507, Ankara, 1993, s.2

¹⁹² KÖROĞLU, s.2

¹⁹³ KÖROĞLU, s.2

Verimlilik iyileştirmesinin amacı, üretim maliyetlerini azaltmak, pazarı genişletmek, istihdamı artırmak, daha yüksek reel ücretler için çalışmak, işgücünün, yönetimin ve tüketicilerin yaşam standartlarını iyileştirmek için kaynak faydasını, insan gücünü, varlıkları v.b. bilimsel olarak maksimize etmektir.

Verimlilik ölçümünün temel formülü; bir üretim faaliyeti sonucu elde edilen ürünlerin, o ürünleri üretmek için kullanılan girdilere oranlanmasıdır.

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi}$$

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı (ton, birim, alan, v.b.)} / \text{Kullanılan Girdiler (ham madde, işçilik, enerji v.b.)}$$

Elde edilen sonuç, bir'e ne kadar yakınsa verimlilik o kadar yüksektir.¹⁹⁴

D) KALİTE

Kalite kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin toplumsal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine imkan sağlayan bir performans boyutudur.¹⁹⁵

Kalite herkesin sorumluluğudur. Tüketici olarak iyiyi ve mükemmeli arzulayan herkes, söz konusu mal ve hizmetlerin üreticisi olarak sorumluluk taşımaktadır.¹⁹⁶ Kullanıcı açısından kalite; kullanıma uygunluktur. Üretim temelli kalite; istekleri karşılamadır.¹⁹⁷

Günümüzde her türlü işletme için kalite, rekabetin en önemli unsuru haline gelmiştir. Sistem yaklaşımı içerisinde kalite, sistemin sunduğu mal yada hizmetin müşteri istek ve gereksinimini uygun fiyatlarla karşılama, ürünlerin teknik özellik ve standartlara uygunluğunu ve hata açısından belli tolerans limitleri içinde bulunma

¹⁹⁴ KÖROĞLU, s.12-13

¹⁹⁵ AKAL, Yayın No:473, s.28

¹⁹⁶ Yılmaz TAPTIK, Özgül KELEŞ, *Kalite Savaş Araçları*, Kalder Yayınları, Yayın No: 23, İstanbul, 1998, s.9

¹⁹⁷ F. Lawrence BENNETT, *The Management Of Engineering*, John Wiley & Sons Inc. New York, 1996, s.54

derecesini belirleyen bir kavramdır. Kalite üretim aşaması öncesinde tasarım kalitesi, üretim aşamasında isteklere uygunluk kalitesi, üretim sonrası aşamada ise kullanım kalitesi boyutlarına sahiptir.¹⁹⁸

E) ETKENLİK

Etkenlik, yararlı çıktıların, üretiminde kullanılan işçilik, hammadde ve dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetlerin ne kadar etken kullanıldığını anlatan bir kavramdır. Tanımadaki “yararlı” kavramı, üretilen mal ve hizmetlerin gerçekten ihtiyaç duyulan mal ve hizmetler olduğunu anlatır. Kaynakların etken kullanımı ise fiili değer ile standart değer karşılaştırıldığında kaynak kullanımında gerçekleşen performans nedir? Etkenlik analizi bu soruya yanıt arar.

Örneğin, bir işin standartlara göre yapılma süresi iki saat ise, çalışanlar bu işi üç saatte yapmışlarsa, o işin etkenliği şöyle hesaplanır:

$$\text{Etkenlik} = \text{Standart Değer} / \text{Fiili Değer}$$

$$\text{Etkenlik} = 2 / 3 = 0,66 \text{ (\%66)}$$

Arzu edilen ideal sonuç “bir”diğer bir deyişle %100’dür. Etkenlik, bir girdi unsurunun fiili kullanım durumunun belli tekniklerle saptanmış standartlara kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir.

Etkenlik ölçümü, işletmeye nerede olduğunu gösterir. Eldeki girdilerden ne derece iyi çıktılar üretebileceğini gösterir. Mevcut kapasitesini kullanma düzeyi hakkında bilgi sağlar.¹⁹⁹

Bir organizasyonun etkenlik kriterleri çıktılar ile kıyaslanabilen çıktılardır. Örneğin Baldridge ödülünü kazanmış Xerox, Cadillac ve Fed-Ex gibi firmaların çıktı kaliteleri en önemli etkenlik kriterleri arasındadır. Çıktı kaliteleri ölçülebilir standartlara sahiptir. Bu standartlar zamanında ulaştırma, hata yüzdeleri ve müşteri memnuniyet

¹⁹⁸ BAŞ ve ARTAR, s.64

¹⁹⁹ BAŞ ve ARTAR, s.33

dereceleridir. Firmalar etkenlik oranları belirlenen değerin altına düştüğünde kolaylıkla ve hızla sebebini arayıp bulmakta ve etkenlik derecesini arzu edilen düzeye çıkarma çalışmalarına başlamaktadırlar.²⁰⁰

F) ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ

İşletmeler içerisinde yaşadıkları toplumdan ayrı tutulamazlar. İşletmeler ne kadar gelişmiş bir çevreye sahiplerse o kadar daha çok gelişirler. İşletmelerde ne kadar gelişmişlerse ve çevrelerine karşı sorumluluklarının bilincinde olurlarsa, çevrelerini o kadar geliştirirler. Bu işletme, çalışanları ve diğer çevre unsurları arasında karşılıklı bir alış verıştır.

Endüstri devrimiyle beraber toplumların yaşamları tamamen değişmiştir. Gelişmek isteyen toplumların seçmek zorunda oldukları endüstrileşme yolu, bir çok sosyal değişimle beraber iş yaşamında da değişimler ve sorunlar getirmiştir. Bu değişim ve sorunlar, endüstri ilişkileri biliminin gelişmesi ile zamanla ve sırasıyla çözümlenmiştir. Fakat iş yaşamında, toplumda ve teknolojilerde gelişim ve değişim durmadığı için, her zaman yeni durumlar, bu durumlara bağlı sorunlar ve bu sorunların çözüm arayışları olacaktır.²⁰¹

Çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir;

- i. Düzgün ve istikrarlı bir ücret ödeme sistemi. Çalışanların insanca yaşamalarına olanak verecek seviyede bir ücret almaları.
- ii. İş güvenliği ve işçi sağlığına gereken önemin verilmesi.
- iii. Çalışanların kendini geliştirmesine imkan sağlanması
- iv. Kıdem ve yeteneğe göre yükselme olanaklarının olması
- v. Örgütlü olmanın önünün kapatılmaması
- vi. İşletmelerin kurumsallaşmaları.
- vii. Çalışma sürelerinin yasalarla belirlenmesi ve korunması
- viii. İşletmelerin toplumsal sorumluluklarının bilincinde olmaları.

²⁰⁰ Robert D. SMITHER, John M. HOUSTON, Sandra D. MCLNTIRE, *Organization Development Strategies for changing Environments*, Harper Collins College Publishers, New York, 1993, s.198

²⁰¹ Nusret EKİN, *Endüstri İlişkileri*, B.6, Beta, İstanbul, 1994, s.2

ix. Çalışanların yönetime katılmaları

x. Sorun çözme gruplarının oluşturulması

Belirtilen konulara önem verilmiş iş yaşamı, toplum, işveren ve çalışanlar için mutlu ve huzurlu bir ortam oluşmasını sağlar.²⁰²

G) ZAMANLILIK

Zamanlılık, yapılan faaliyetin ve bununla ilgili kararların en uygun zamanda alınmasını içerir. Yönetim sürecinin tamamını kapsayan zamanlılık, performans yönetiminde daha fazla önem kazanmaktadır. Zamanında yapılmayan bir faaliyet başarısızdır. Bir müşteriden gelen siparişi zamanında yerine getiremeyen işletme müşteriyi bir daha hiç kazanamamak üzere kaybedebilir. İşletmelerde kararların zamanında alınması, işletmelerin hayatlarını devam ettirmelerini sağlamaktadır. Kararların zamanında alınması performans yönetim sürecinin her aşamasını kapsamaktadır. Zamanında sipariş alma, zamanında satın alma, zamanında üretim, zamanında kontrol ve denetleme, zamanında önlem v.b. tüm işletme faaliyetlerinin zamanında gerçekleşmesi için bilgiye ihtiyaç vardır. Bu bilgiyi elde etmek için verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilginin elde edilmesi için gerekli veriler ne kadar hızlı toplanırsa, bilgiler o kadar çabuk derlenebilir.

H) YENİLİK

OECD'nin yenilik kavramı tanımlaması; yeni veya geliştirilmiş ürün, hizmet veya yöntemin başarılı bir şekilde pazarlanması, süreç ve cihazların kullanılması veya sosyal bir hizmet'e yeni bir boyut kazandırılması için gerekli bilimsel, ticari, teknolojik ve mali adımları içeren basamaklardır.²⁰³

Avrupa Birliği'nin yenilik tanımlaması;

i. Ürün, hizmet veya ilgili pazarların kapsamının yenilenmesi veya geliştirilmesi

ii. Yeni dağıtım, üretim ve arz yöntemlerinin kullanılması

²⁰² BAŞ ve ARTAR, s.23

²⁰³ Ahmet Alper EĞE, *OECD Ülkelerinde Yenilik Sistemleri ve Türkiye İçin Durum Değerlendirmesi*, Devlet Planlama Teşkilatı, D.P.T. Yayın No:2662, Ankara, 2002, s.20

iii. Çalışma şartlarına, işgücünün kabiliyetlerine iş organizasyonlarına ve yönetimine değişiklikler sunulması ve katılması.²⁰⁴

Yenilik işletme performansının bir boyutudur. Yenilikte müşteri odaklı düşünmek esastır.

İşletmeler bütün fonksiyonlarını sürekli yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar. Yenilik çalışmaları ve Ar-Ge'ye verilen önem derecesinde işletmeler rekabette üstünlük kazanırlar. Bununla beraber yenilik ve yenilik çalışmaları risk te taşır. Çünkü yeni ve o güne kadar denenmemiş orijinal bir uygulama yada üretime geçmek hiçte azımsanamayacak kadar büyük bir başarısızlık riski taşır.²⁰⁵

Yenilik üç şekilde açıklanabilir;

- i. Yeni biçimdeki veya geliştirilmiş ürünler (Ürün yenilikleri).
- ii. Yeni biçimdeki veya geliştirilmiş üretim süreçleri (Süreç yenilikleri).
- iii. Varolan ürünler için yeni kullanım alanları veya yeni pazarlar.

İşletme performansını belirlemede Ar-Ge faaliyetlerine verdiği değer önemli yer tutmaktadır.

IV. İŞLETME PERFORMANSI DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Günümüzde işletme performansı çok boyutlu olarak değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme yöntemlerinde, ortak vizyon oluşturulması ve stratejilerin tüm işletme bazında uygulanması esastır. İşletmenin performansı çok boyutlu olduğu için, işletme performansı değerlendirilmesi de çok boyutlu olmalıdır. Çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarının başlıcaları; “Dengeli Performans Değerleme Tablosu” (Balanced Scorecard) yaklaşımı, stratejik performans değerlendirilmesine yönelik geliştirilen ve firmalardaki paydaşları esas alan “Paydaş Temelli Yaklaşım” (The Stakeholder Scorecard),²⁰⁶ bu yaklaşımlara ek olarak, “360 Derece Performans Değerlemesi” yaklaşımı ve “Lynch-Cross Performans Piramidi Değerlemesi” yaklaşımı da yer almaktadır.

²⁰⁴ EĞE, s.20

²⁰⁵ Erol EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, B. 5, Beta, İstanbul, 2000, s.343

²⁰⁶ Veysel AĞCA, (2005), *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.), s. 149

A) DENGELİ PERFORMANS DEĞERLEME YAKLAŞIMI

İşletmelerde klasik kontrol yaklaşımı, genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki sonuçları değerlemektedir. İşletmelerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için finansal nitelikteki göstergelerin yanında işletmenin diğer alanlarına ilişkin göstergelerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kullanılan bu sistem ile daha dengeli ve genel durumu daha iyi yansıtan bir tablonun ortaya çıkması hedeflenmektedir.²⁰⁷

Dengeli Performans Değerleme yaklaşımı, yöneticilere işletmeyi dört farklı boyuttan inceleme imkanı sağlamaktadır. Birinci boyut; firmanın sahip ve hissedarlarına nasıl görüldüğünü gösteren finansal boyuttur. İkinci boyut; işletmenin müşterilerine nasıl görüldüğünü gösteren müşteriler ile ilgili boyuttur. Üçüncü boyut; işletmenin sahip olduğu değerlerin sürekliliğini ortaya koyan büyüme ile ilgili göstergelerdir. Dördüncü boyut; işletme içsel süreçlerinde yer alan tasarım, üretim, kurumsal öğrenme ve çalışanların tatmini boyutudur.²⁰⁸ Finansal ölçüm ve değerlendirmeler işletmenin geçmişine ait değerlendirme yapmaya yarar. Diğer boyutlar ise işletmenin geleceğine yönelik çalışmalara da katkıda bulunur.

B) PAYDAŞ TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLEME YAKLAŞIMI

“Sorumluluk Skor Kartı” veya “Paydaş Temelli Yaklaşım” olarak ifade edilen sistem, işletme performansını işletmenin ortak paydaşlarını temel alarak değerlendirmektedir. Paydaş; işletme içerisinde veya dışarısındaki işletmeden çıkarı olan veya işletmenin performansını etkileyebilen bir birey veya gruba denmektedir. Yaklaşım işletmenin paydaşlarını beklentilerini, gereksinimlerini ve katkılarını işletme performansı ölçümünde hesaba katmaktadır. Yaklaşımın göre işletmenin paydaşlarının performansı, işletmenin temel amaçlarının başarılmasında belirleyici konumundadır. Firma performansı, paydaşlarının performansının toplamı olarak değerlendirilmektedir. Yaklaşımın pratikte işleyişi şöyle örneklenebilir. Bir bankanın hissedarlarının kârlarının maksimize edilmesi için, finansal göstergeler dışında, paydaşları olan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplumun genelinin beklentilerinin karşılanmasına yönelinerek, banka hissedarlarının kârlarının maksimize edilmesi verilebilir. Dolayısıyla

²⁰⁷ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, B.9, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.454-455

²⁰⁸ KOÇEL, s.455-457

işletme performans göstergeleri olarak işletmenin paydaşları olan, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplumun genelinin beklentilerinin karşılanma düzeyi göz önünde bulundurulmalıdır.²⁰⁹ İşletmenin performansı, işletme paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesine göre değerlendirilmektedir.

C) 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME YAKLAŞIMI

1980’li yıllardan sonra insan kaynakları yönetimi, işletmelerin rekabetçi üstünlük kazanmalarına odaklanmıştır. Bir yandan işletmelerde çalışanların yüksek performansla çalışması, diğer yandan çalışanların yaşam kalitelerinin yükseltilmesi amaçlanmıştır. Çalışanların performansını geliştirmeye dayalı 360 Derece Performans Değerleme Yaklaşımı çalışanların performansını, iletişim, liderlik, değişmelere uyum sağlayabilme, ilişkiler, işin yönetimi, üretim, başkalarının yetiştirilmesi ve çalışanların geliştirilmesi alanını da inceler. Bir bakıma işletmenin performansı, çalışanlarının performansı ile açıklanmıştır. Bu durumda çalışanların performansını ölçmek çok ciddi bir konu olarak ortaya çıkmış ve bu alanda birçok sistem geliştirilmiştir. Günümüzde performans değerlemenin amaçlarının ve örgütsel strateji ile nasıl uyumlaştırılacağı, bu uyumun değerlendirme boyutları, kriterleri ve yöntemleri ile sistemin tasarımının nasıl yansıtacağı, ölçümlerin nasıl daha sağlıklı hale getirileceği araştırma sorularını oluşturmaktadır. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi de bu çerçevede ortaya çıkan araçlardan birisidir.²¹⁰

D) LYNCH-CROSS PERFORMANS PİRAMİDİ

Lynch-Cross Performans Piramidi yaklaşımında, işletme performansının sonuç ve süreçlerini ortaya koyan iki boyut bulunmaktadır. Bu yaklaşımda işletmenin “ne elde edeceği” ve “nasıl elde edeceği” sorularına yanıt bulunabilmektedir. Kullanılan piramit modeli; şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel ölçüleri tanımlamaktadır.

Organizasyonu tanımlayan performans piramidinin tepesinde şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Strateji vizyonu oluşturacak ve misyonu gerçekleştirecek ana yolun tanımlanmasıdır. Strateji aynı zamanda kendi gerçekleştirme düzeyini ölçebilecek bir sistemi de içermelidir. Bu düzeyde, genel anlamda organizasyonda elde edilmek

²⁰⁹ AĞCA, s.151

²¹⁰ Zeyyat SABUNCUOĞLU, 360 Derece Performans Değerleme Sistemi, http://www.sosyal-siyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm-(12.07.2006)

istenen sonuçların neler olduğuna ve bu sonuçların nasıl ölçüleceğine karar verilmektedir. İşletme birimi düzeyinde kullanılan ölçüler pazar ve finans performansını ölçen ticari ve mali ölçülerdir. Finansal ölçülere kâr, nakit akımı, bilanço ve gelir tablosu, ticari ölçülere pazar payı, toplam satışlar ve ürünlerin toplam satışlar içindeki payı örnek olarak verilebilir.

Piramitte aşağıya doğru inildikçe, organizasyon içerisinde yapılan işlere gelinmektedir ve bu işlerin yerine getirilmesindeki süreç ve sonuçların değerlendirilmesi yapılarak işletme performansı değerlendirilir. Bu işler, bir departmandan diğerine aktarılarak yerine getirilen işler olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, bir müşteri siparişinin alınmasıyla başlayan, üretim, dağıtım ve müşteri memnuniyetini takip eden sıralamayla yapılan işler dizisi olarak ifade edilebilir. Değerleme kriterlerine örnek olarak, müşteri memnuniyeti, kaliteli ürün ve zamanında teslimat örnek olarak verilebilir.²¹¹

²¹¹ İsmet BARUTÇUGİL, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.14-16

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

RESTORAN İŞLETMELERİNDE SİPARİŞLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA ALINMASININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ VE AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK A.Ş.'DE BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMAYA AİT BİLGİLER

A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, genelde turizm sektörü, özelde de bu sektörün alt birimlerinden birini oluşturan restoran işletmelerinde elektronik bilgi sistemlerinin kullanılmasının işletme performansına etkilerinin araştırılmasıdır.

B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren Özdilek Alışveriş Merkezinin restoran bölümüyle sınırlıdır.

C) ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmada veriler işletme tepe yönetiminin izinleri çerçevesinde elde edilmiştir. Bu nedenle verilere ulaşım yönetimin izin verdiği ölçülerle sınırlıdır.

D) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada işletme performansı ölçümü için işletme yönetiminden çalışanlarına ve müşterilere kadar uygulanmak üzere anketler ile işletmeden elde edilen finansal ve diğer bilgiler istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

E) HİPOTEZLER

Araştırmamızda aşağıdaki hipotezlere cevaplar aranmıştır:

H₁_Hipotez-1 : Siparişlerin elektronik ortamda alınması müşteri memnuniyetini olumlu etkilemiştir. (H₀_Hipotez-1, red). Tablo 4.'e göre Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar restoran işletmesinde müşteri memnuniyeti diğer birimlerden daha fazla ve sürekli olarak artmaktadır. Ayrıca restoran işletmesi yönetiminin görüşleri de müşteri memnuniyetinin arttığı yönündedir.

H₁_Hipotez-2 : Siparişlerin elektronik ortamda alınması işgören memnuniyetini olumlu etkilemiştir. (H₀_Hipotez-2, red). Tablo 3.'e göre Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar restoran işletmesinde işgörenlerin teknolojiye bakış açısı olumludur. İşgörenler, işleri ile ilgili olarak yeni bir şeyler öğrenmenin, iş yaşantılarında kendilerine olumlu katkılar sağlayacağını düşünmektedirler.

H₁_Hipotez-3 : Siparişlerin elektronik ortamda alınması yıllık ürün/hizmet satışlarını olumlu etkilemiştir. (H₀_Hipotez-3, red). Tablo 8.'e göre Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar restoran işletmesinin yıllık finansal hedeflerine ulaşma düzeyi olumlu etkilendiği görülmektedir. Tablo 5.'e göre ise Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar restoran işletmesinin yıllık kârlılığı, cirosu ile fiş ve fatura sayıları elektronik sipariş alma sisteminin kullanılmasından olumlu etkilenmiştir.

H₁_Hipotez-4 : Siparişlerin elektronik ortamda alınması yıllık fire, zayıat ve kaçakları en aza indirmişdir. (H₀_Hipotez-4, red). Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar restoran işletmesi yönetimi ile yapılan mülakatın sonucuna göre; restoran işletmesinin yıllık fire, zayıat ve kaçakları elektronik sipariş alma sisteminin kullanılmaya başlanmasıyla en aza indirgenmiştir. Ayrıca tablo 5. ve tablo 8.'in verileri de bu sonucu desteklemektedir.

H₁_Hipotez-5 : Siparişlerin elektronik ortamda alınması sipariş alma sürecinde zaman tasarrufu sağlamıştır. (H₀_Hipotez-5, red). Tablo 6. ve 7'e göre Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar restoran işletmesinde uygulanan sipariş sürecinin süresi, elektronik sipariş alma sistemiyle beraber % 50 oranında kısalmıştır. Restoran yönetiminin

görüŖlerine göre; sipariŖ sürecinin etkinliği de artmıŖtır. FiŖ ve fatura baŖına harcamaların artması restoran yönetiminin görüŖünü desteklemektedir.

F) METODOLOJİ

AraŖtırma beŖ temel bölümden oluŖmaktadır. Bölümler Ŗöyle sıralanabilir.

- i. Yönetim performansı
- ii. İŖgören memnuniyetine dayalı performans
- iii. MüŖteri memnuniyetine dayalı performans
- iv. Finansal performans
- v. Süreç performansı

1. Veri Toplama

AraŖtırmada kullanılan veriler üç yolla toplanmıŖtır.

i. Özdilek A.Ŗ. Afyonkarahisar Ŗubesine ait hazır verilerin bulunduğu, veri tabanından faydalanılmıŖtır.

ii. Özdilek A.Ŗ. Afyonkarahisar Ŗubesi tarafından yapılan, “İŖgören Memnuniyeti” anketi ve “MüŖteri Memnuniyeti” anketi çalıŖmaları, 5’li Likert ölçeğinde deđerlendirilmiŖtir.

iii. Özdilek A.Ŗ. Afyonkarahisar Ŗubesi, restoran iŖletmesi yönetimi ve çalıŖanları ile mülakatlar yapılarak, veri toplanmıŖtır.

2. Veri Aralığı

Veriler, yönetim, iŖgören, müŖteri, finans ve süreç ile ilgili olarak beŖ grupta sınıflandırılmıŖtır. İstatistiksel veriler S.P.S.S. ortamında deđerlendirilmiŖtir.

II. ÖZDİLEK A.Ŗ. AFYONKARAHİSAR ALIŖVERİŖ MERKEZİ RESTORAN İŖLETMESİNDE BİR ARAŖTIRMA

A) İŖLETMEYE AİT BİLGİLER

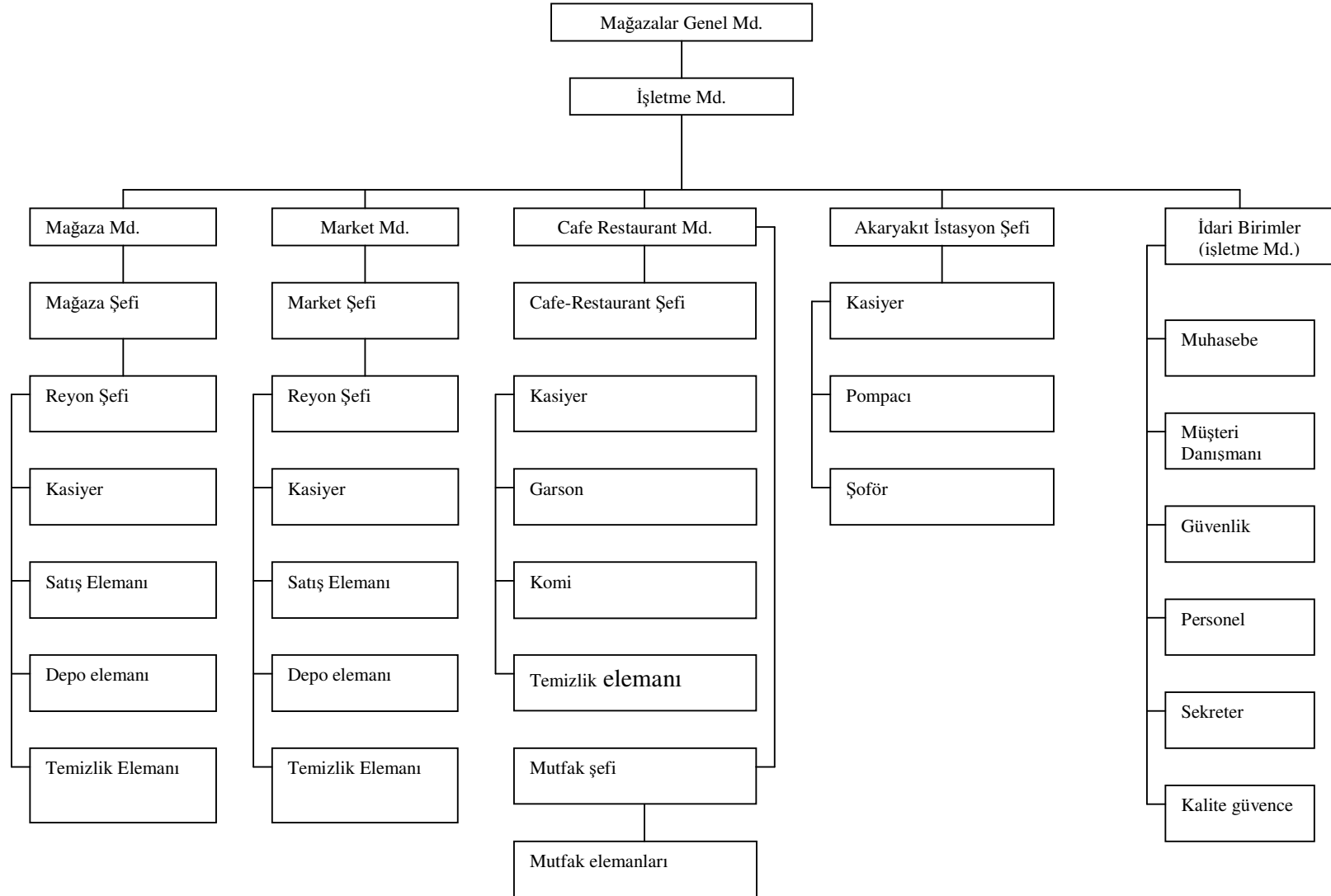
1. İŖletmenin Yönetim Yapısı

Afyonkarahisar Özdilek AlıŖveriŖ Merkezi 1996 yılı, nisan ayında, merkezi Bursa ilinde olan Özdilek A.Ŗ. Mağazalar Genel Müdürlüğü’ne bağlı olarak, Bursa ili

dışındaki ilk alışveriş merkezi olarak hizmete açılmıştır. Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezi kuruluş yeri olarak, Türkiye'nin doğusu ile batısını ve kuzeyi ile güneyini birleştiren yolların kesiştiği bir noktadadır. Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezine yaz aylarında günde ortalama kırk bin kişi girmektedir.

Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezi, idari birimlerinin dışında, kafe, restoran, mağaza, market ve akaryakıt istasyonu birimleriyle müşterilerine hizmet vermektedir. Alışveriş Merkezinin iş yoğunluğu, mevsimlere ve tatil zamanlarına göre değişmektedir. Türkiye'nin tatil merkezlerine giden yolların kesiştiği noktada kurulduğu için yaz aylarında ve uzun tatil dönemlerinde iş yoğunluğu artmaktadır. Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezi, iş yoğunluğuna göre değişmekle birlikte, tüm birimlerinde yıllık ortalama 345 personel ile hizmet vermektedir.

Şekil 18. Özdeşletmesi Afyonkarahisar Şubesi Yönetim Organizasyon Şeması



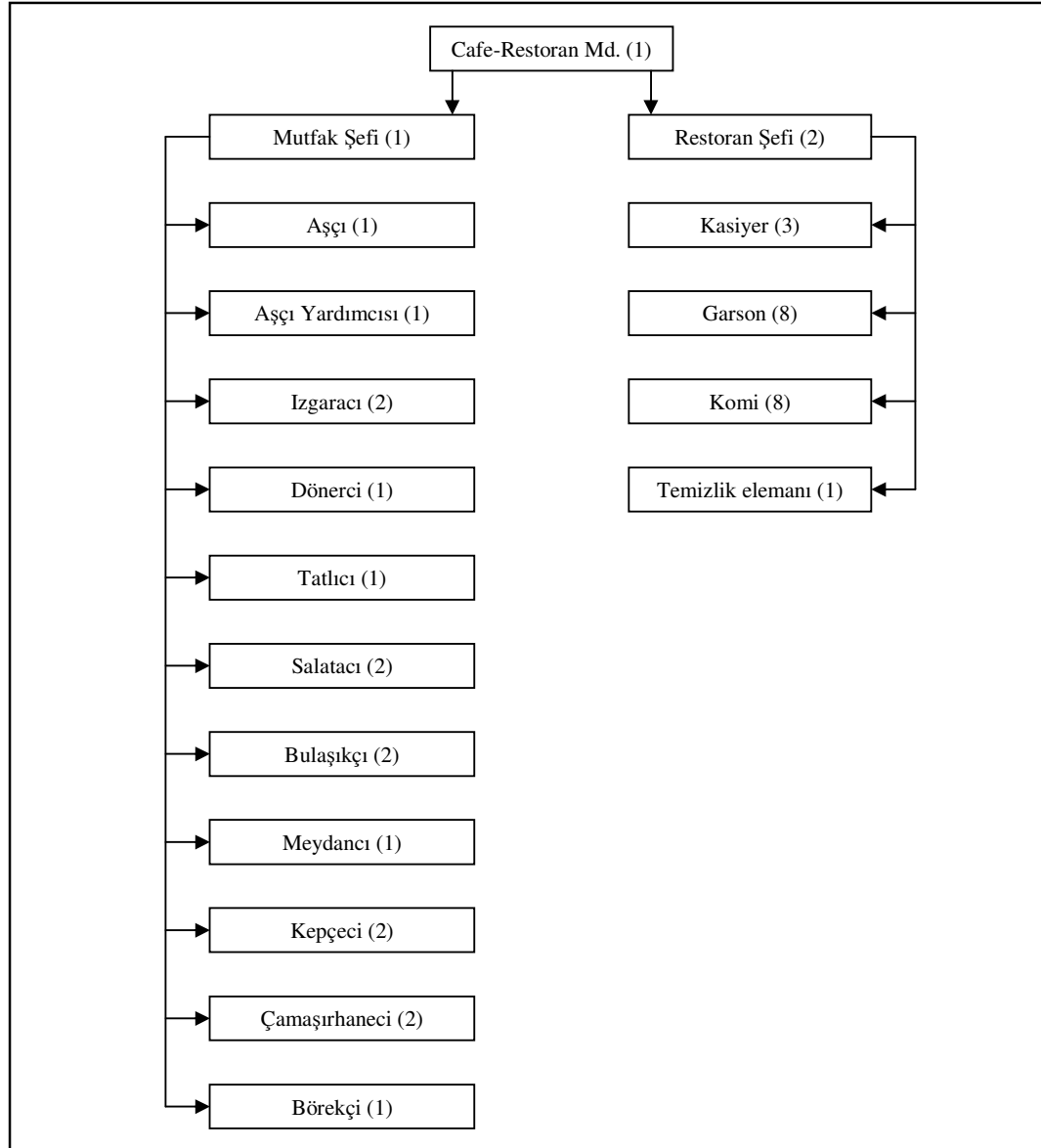
Kaynak: Özdeşletmesi A.Ş. Afyonkarahisar Şubesi Veri Tabanı, 2006

2. İşletmenin Restoran Bölümüne Ait Veriler ve Organizasyon Şeması

Özdilek restoranı 500 m²'lik bir alanda, toplam 43 masa ve 202 kişilik kapasite ile hizmet vermektedir. Restoran masalarının 23 tanesi 'tekli masa' olarak ifade edilen 4 kişilik, 20 tanesi ise 'duble masa' olarak ifade edilen 6 kişiliktir. Yaz aylarında balkonun servis alanına dahil edilmesiyle restoranın toplam kapasitesi 280 kişiye ulaşmaktadır. Restoranda iki adet kasa hizmet vermektedir.

Restoranda, organizasyon şemasına göre ideal kadro, toplam 39 kişidir. Yaz aylarında ve yoğun zamanlarda bu kadro sayısı, gerek Özdilek Anadolu Otelcilik Turizm Meslek Lisesinden gelen öğrencilerle, gerekse istihdam edilen diğer personel ile 45-50 kişiye kadar çıkmaktadır. Bu tip personel sezonluk geçici veya part-time statüsüyle çalıştırılmaktadır. Maaş ve sosyal güvenlik açısından kadrolu personel ile aynı haklara sahiptir.

Şekil 19. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Organizasyon Şeması



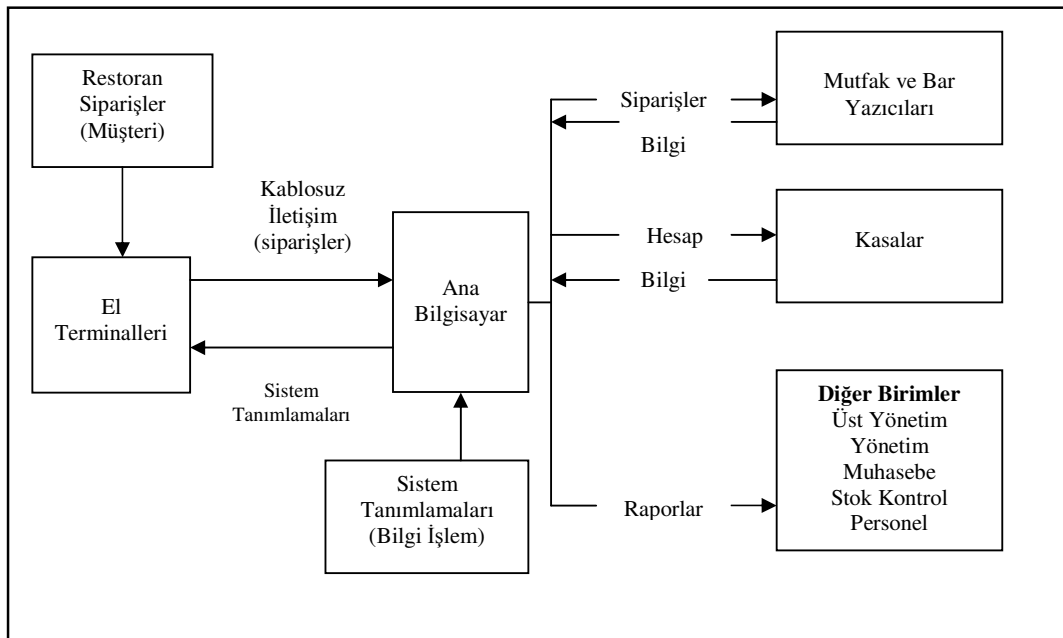
Kaynak: Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Şb. Restoran İşletmesi, Kalite Güvence Sistemi, Organizasyon Şemaları, 2006

3. Restoran Bölümü'nde Kullanılan Elektronik Sipariş Alma Sisteminin Tanıtımı ve İşleyiş Süreci

a. Elektronik Sipariş Alma Sisteminin Kurulumu ve Tanıtımı

Özdilek Alışveriş Merkezi, Afyonkarahisar ilinde bir ilki gerçekleştirerek Ocak 2005'de, restoran bölümünde Elektronik Sipariş Alma Sistemini kullanmaya başlamıştır. İşletim sistemi olarak 'Windows 2000' kullanan sistem 5 adet el terminali ile çalışmaktadır. Sistemin kurulumu Bursa merkezli, Menajer Bilgisayar tarafından yapılmıştır. Sistemin toplam maliyeti, Afyonkarahisar Özdilek için 12.000 Amerikan Dolarıdır. Sisteme yönelik teknik destek, Menajer Bilgisayar ve Özdilek bilgi işlem departmanı tarafından sağlanmaktadır. Sistemin kullanımına yönelik eğitim, sistemin kuruluş aşamasında iki saat teorik ve iki saat pratik olarak Menajer Bilgisayar tarafından verilmiştir. Yeni başlayan personelin bu konudaki eğitimi, restoran şeflerinin sorumluluğundadır.

Şekil 20. Özdilek A.Ş. Restoran Bilgisayar Kontrollü Elektronik Sipariş Alma Sistemi İşleyiş Şeması



Kaynak: Afyonkarahisar Özdilek A.Ş. Alışveriş Merkezi Bilgi İşlem Birimi, Afyonkarahisar, 2006

b. Yiyecek ve İçecek Fiyatlarının Sisteme Yüklenmesi ve Hesap Alma İşlemleri

İşletme bünyesindeki bilgi işlem departmanı tarafından yiyecek ve içeceklere ait fiyatlar ile 'reçete' olarak adlandırılan; yiyecek ve içeceklerin içerikleri, bir birim (adet ve porsiyon) yiyecek ve içecek için kullanılan hammadde miktarları ile bu hammaddelerin birim maliyet fiyatları ana bilgisayara yüklenir. O gün servise sunulan yiyecek ve içeceklerin listesi ve fiyatları tatlılar, çorbalar, salatalar, mezeler, ana yemekler ve içecekler ana grupları altında sıralanır. Servis elemanı müşteriden siparişi el terminali ile alır ve gönder seçeneğini seçerek gönderir. Siparişler ilgili birimlerdeki yazıcılarda basılı olarak çıkar ve birimler siparişleri hazırlamaya başlar. Sipariş ile ilgili bilgiler aynı zamanda kasaya da gider ve o masa için hesap açılmış olur. Bundan sonra aynı masa için alınan her ek sipariş ilgili birimin yazıcısından çıkarak hazırlanmaya başlanır ve müşterinin hesabına otomatik olarak işlenir. Kasada ve el terminallerinde hesabın rengi, henüz ödenip kapanmadığı için 'kırmızı' olarak görünür. İptaller, ancak şefler veya müdür tarafından yapılabilir. Servis tamamlandıktan sonra, müşteri hesabını ister. Servis elemanı kasaya giderek kasiyerin sadece bir tuş'a basarak çıkarttığı hesabı alır ve müşteriye sunar. Müşteri nakit veya kredi kartı ile hesabı öder. Hesap ödendikten sonra kasiyerin ekranında ve el terminallerinde masanın rengi 'yeşil'e döner. Böylece müşterilerin hesaplarını ödeyip ödemediklerinin kontrolü yapılmış ve hesap kaçaklarının önüne geçilmiş olur. Ayrıca müşteri bir şekilde ödmeden çıksa bile hesap kapatılmak zorundadır. Duruma göre sorumlu kişilere ödetilerek veya yöneticinin olayı değerlendirmesine göre tutanak tutularak hesap kapatılır.

c. Stok Kontrol Süreci

Satılan her ürün veya ürünün içeriğini oluşturan malzeme birim başına kullanılan miktar kadar restoran ana stoklarından düşülür. Örneğin satılan bir şişe su, 'şişe su' stoklarından düşülür. Satılan bir porsiyon 'çoban kavurmanın' içinde kullanılan tüm ham maddeler, bir porsiyon çoban kavurmayı oluşturan standart reçetede bulunan miktarlar tutarında restoranın ilgili stoklarından düşülür. Dönem başı stok mevcutları, dönem içi alışlar, satışlar, imha (satılmayana çöpe atma), fireler, zayıflar ve dönem sonu stoklar sisteme girildiği için stok takibi kolaylaşmış ve fiili stok durumu ile

sistemden alınan olması gereken stok durumu ile tutarlı hale gelmiştir. Arada farklar var ise, sebepleri anında araştırılabilir ve gerekli düzeltme işlemleri yapılabilir.

Sisteme girilen verilerden oluşan bilgilere dayanılarak hazırlanan raporlar işletmenin çeşitli birimlerinde kullanılır. Örneğin, restoran yöneticileri servis elemanlarının aldıkları her siparişte, siparişin tüm aşamalarını takip edip etmediklerini ‘Satış’ raporundan görüp, o servis elemanın ciroya katkısını, ürün bazında hangi ürünlerin satışına katkıda bulduklarını değerlendirebilmektedir.

d. Raporlamalar

Personel departmanı servis elemanlarının fazla/eksik mesailerini yine sistemden alınabilen ‘mesai’ raporlarından takip edebilir. Muhasebe ve finans bölümleri satılan malın maliyeti, stok devir hızı, ciro, net kâr, brüt kâr ile ilgili bilgileri satış ve stok raporlarından hazır olarak alabilir veya bilgileri kullanarak oluşturabilirler.

e. Bilgisayar Kontrollü Elektronik Sipariş Alma Sistemini Kullanarak İletişim Sağlama

Ayrıca sisteme istenilen zamanda istenilen uyarı, bilgi ve notlar girilebilir. Örneğin bir yemeğin satışının çok yavaş gittiği ve satışı için müşterilere önerilmesi servis elemanlarına not şeklinde sisteme girilebilir. Servis elemanı müşteriye sipariş almaya gittiğinde, el terminalinde bu notu görür ve müşteriye o yemeği önererek satışını sağlamaya çabalar. Böylece yemeklerin elde kalıp çöpe atılmasının önüne önemli ölçüde geçilmiş olur. Restoranın karlılığı olumlu etkilenir.

B) ÖZDİLEK A.Ş. AFFYONKARAHİSAR RESTORAN İŞLETMESİ PERFORMANS DEĞERLEMESİ

Özdilek restoran işletmesine ait 2005 öncesi ve sonrası performans ölçümleri, yönetimin düşünceleri, işgören memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, finanssal-faaliyet değerleri ve süreç performansına bağlı olarak ele alınmaktadır.

Restoranın performansı aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilecektir.

i. Yönetim Performansı

ii. İşgören Memnuniyeti

iii. Müşteri Memnuniyetine Dayalı Performans

iv. Finansal performans

v. Süreç Performansı

1. Yönetim Performansı (Yönetimin Görüşleri)

Yöneticilerin elektronik sipariş alma sistemini, kendi açılarından değerlendirmeleri, 01 nisan 2000 tarihinde, Özdilek Restoran işletmesinde Kafe-Restoran Müdürü olarak göreve başlayan, Sn. Nihat GÜNSEL ile yapılan görüşmede ortaya konmuştur.²¹² Sn. GÜNSEL'in ifadesine göre, elektronik sipariş alma sisteminin sonuçlarını ortaya koyabilmek için; restoranın işleyişini, restoranda yapılan işleri ve bu işlerin süreçlerini, elektronik sipariş alma sistemi kurulmadan önceki ve kurulduktan sonraki durumlarıyla incelemek gerekmektedir.

a. Hesap Hataları

i. Sistem Öncesi Hesap Hataları: Müşterilere kendilerinin olmayan, başka masaların hesaplarının verilmesi, müşterinin almadığı bir ürünün hesaba yanlışlıkla yazılması, müşterinin aldığı bir ürünün hesaba yazılmaması, yanlış hesaplamalar, ürün fiyatlarının yanlış yazılması ve matematiksel hatalar olarak sıralanabilmektedir.

ii. Sistem Sonrası Hesap Hataları: Müşterinin olmayan hesabın müşteriye verilmesi durumu tamamen ortadan kalkmıştır. Sipariş alındığında bir adet sipariş fişi masada kalmaktadır. Müşteri hesabını istediğinde, servis elemanı el terminalinden komut vererek, o masaya ait hesabı direkt kasadaki yazıcıdan çıkartabilmektedir. Kasiyer aradan çıktığı için bu konuda hata yapma olasılığı azalmıştır. Sistem işlemeye başladıktan sonra bu konuda her hangi bir durum rapor edilmemiştir.

Müşterinin almadığı bir ürünün hesaba yanlışlıkla yazılması durumu tamamen ortadan kalkmıştır. Yazılsa bile müşteriye gitmeden düzeltilme olanağı artmıştır. Yanlışlıkla müşterinin istemediği bir ürün sipariş edildiğinde mutfak o siparişi hazırlayıp servise sunacaktır. Servis elemanı da yanlışlıkla servis edilen yemeği müşteriye servis ettiğinde durum ortaya çıkacaktır.

Önceden yanlışlıkla sipariş edilen veya sipariş edildiği halde mutfak tarafından unutulup hazırlanmayan yemekler, sipariş fişinde kalabiliyor ve olay örtbas

²¹² Özdilek Restoran İşletmesi Afyonkarahisar Şubesi Müdürü Sn. Nihat GÜNSEL ile yapılan görüşme. Afyonkarahisar, (20.02.2006)

edilebiliyordu. Yapılan hata müşteri tarafından fark edilip düzeltilse bile iptallerin kontrolü zor olduğu için yanlışlıkla verilen siparişe konu olan yiyecek ya çöpe gidiyor, yada eleman tarafından yeniyordu. Sistemle beraber sipariş edilen her şeyin mutlaka ödeme veya iptali yapılması gerektiğinden ve kontrol her an mümkün olduğu için, kötü niyetli çabaların önüne geçilmiştir. Bu konuda, müşteriye yansıyan hiçbir olay olmamıştır, olanlar da müşteriye yansımadan önlenmiştir.

Müşterinin aldığı bir ürünün hesaba yazılmaması durumu ile karşılaşılmamaktadır. Çünkü müşteriye bir ürünün servis edilebilmesinin temel şartı; siparişinin sistem üzerinden alınıp yine sistem üzerinden mutfağa iletilmesidir. Bu durumda alınan ürünler mutlaka hesaba işlenir.

Yanlış hesaplamalar, ürün fiyatlarının yanlış yazılması ve matematiksel hatalar tamamen ortadan kalkmıştır. Ürün fiyatları sisteme merkezi olarak girilmektedir. Ancak bu girişler sırasında hata olursa, ürün fiyatları hatalı olur. Sistem hesabı otomatik olarak hazırladığı için kişiye bağlı hesaplama hatası olamaz.

b. Çalışanların Kaçak Olarak Yeme ve İçmeleri

Çalışanların sistem öncesi ve sonrası, restoran mutfağından gizlice yeme ve içmeleri değerlendirilmiş ve aşağıda karşılaştırılmıştır.

i. Sistem Öncesi Çalışanların Yeme ve İçmeleri: Sistem öncesinde, çalışanların yeme ve içmesi sık görülen ve kontrolü şimdikiye kıyasla daha zor olan bir olaydı diyebiliriz. Mutfağa, siparişlerin sipariş fişiyle ve hatta sözlü olarak verilebilmesi, elemanların günün ne kadarını salonda geçirdiklerinin kontrol edilememesi, stok kontrolünün anında yapılamaması gibi durumlar, çalışanların yeme içmesinin önünün kesilmesini zorlaştıran etkenlerdi. Bir çalışan, ancak fiilen yer içerken yakalandığında hesabı sorulup, cezalandırılıbiliyordu. Fakat yine de olayın gerçek boyutları, kimlerin yaptığı ve nasıl yaptığı tam olarak ortaya çıkarılamıyordu. Çıkarıldığında da önlemek ve hesap sormak için geç oluyordu.

ii. Sistem Sonrası Çalışanların Yeme ve İçmeleri: Sistem sonrasında, sipariş fişi ile verilen siparişler ve sözlü siparişler mutfağı ilgilendirmemektedir. Mutfak sistem üzerinden gelen siparişleri hazırlamaktadır. Bu durumda, sistem üzerinden verilen her siparişin ödemesi yapılmalı veya iptali yapılmalıdır. İptaller de ancak yönetici tarafından yapılabildiğinden çalışanların kötü niyetli çabalarının önüne önemli ölçüde

geçilmiştir. Çalışanların yeme içme için kullandığı birçok yöntem daha baştan kullanılamaz hale gelmiştir. Ancak mutfak elemanı ile servis elemanı anlaşılıp, sistem üzerinden gelmeyen siparişleri hazırlayarak, yeme içmeyi gerçekleştirebilirler. Bu durumda da, her yemeğin reçetesinden kullanılan malzeme otomatik olarak azaldığı için, satılması gereken yemek miktarı ile satılan yemek arasındaki fark, akşamları alınan ‘ürün satış’ raporlarında ortaya çıkacaktır. fiilen satılan ve elde kalan yemek miktarının toplamı ile yemeğin yapımında kullanılan malzeme ile üretilip satılması gereken yemek miktarı arasındaki eksi veya artı farklar varsa, nedenleri araştırılır.

Servis elemanının el terminalini kullanma sıklığından o an restoranda olup olmadığı yaklaşık olarak görülebilir ve nerede olduğu sorgulanabilir. Sistemle beraber buna benzer, çalışan yeme ve içmesini önlemeye yönelik direkt etki edecek uygulamalar ile beraber, ip uçları sağlayacak bir çok veri elde edilebilmektedir.

Çalışanların yeme ve içmesi tamamen önlenmiştir denilememektedir. Fakat sistemin hızlı olarak verdiği bilgiler sayesinde, çok büyük oranda azaltılmış, yapanların kimler olduğu ve nasıl bir yöntem izledikleri daha rahat anlaşılır hale gelmiştir.

c. Müşteri Hesap Kaçakları

i. Sistem Öncesinde Müşteri Hesap Kaçakları: Müşterilerin hesaplarını ödemediği çıkmaları sık olamamakla beraber görülen bir durumdur. Beklide bir çoğu tespit bile edilememiştir.

Müşteri ödememesinin iki nedeni vardır. Birincisi iyi niyetli olan unutmadır. Bu durumlarda müşterilerden bir kısmı genellikle sonradan gelip ödemesini yapar.

İkincisi ise kötü niyetli olan, hesabı bilerek ödemediği kaçmadır. Bu durumda müşteri hesabını ödemediği çıkmak niyetindedir ve servis elemanının salonda olmamasından veya başka bir işle ilgileniyor olmasından faydalanıp kaçabilir. Sistemden önce, hesap kontrolleri sistemden yapılamadığı için servis elemanı ve kasiyer hesabı ortadan kaldırıp sanki o müşteri hiç gelmemiş gibi davranabilirlerdi.

ii. Sistem Sonrasında Müşteri Hesap Kaçakları: Siparişler sistemden mutfak ve kasaya ulaştığından ve bilgi vermeden hesap ve sipariş iptal etmek imkansız olduğundan, servis elemanı ve kasiyer anlaşması ile hesabı ortadan kaldırmak mümkün değildir.

Servis elemanı ve kasiyerlerin iş yükleri azaldığından ve diğer işler için alıkonulmadıklarından tamamen salon ve müşteri üzerine odaklanmışlardır. Böylece müşterinin ödemediği gizlice çıkması önlenmiştir.

El terminallerinde hesabı ödenip kapanmış masalar ile hesabı ödenmemiş masalar farklı renklerde görülmektedir. Masa hesabı ödendiğinde, masanın rengi kırmızıdan yeşil'e dönmektedir. Bu renk değiştirme, ayrı bir kontrol kolaylığıdır. Sistemle beraber hesabı ödemediği çıkmaların tespit edilememesi ve sorumlulara hesap sorulamaması durumu ortadan kalkmıştır.

d. Çalışanların Performansını Ölçmeye Yönelik Veri Sağlama

i. Sistem Öncesi Çalışanların Performanslarını Ölçmeye Yönelik Veri Sağlama: Sistem öncesinde ancak gözleme dayanan, iyi çalışıyor, çok hızlı, dürüst, kötü, işini iyi yapmıyor v.b. gibi, değerlendiriciye göre değişen, ölçülmesi mümkün olmayan subjektif yargılar ile çalışan değerlendirilmesi yapılmıyordu. Çalışma ortamının kalitesi, iş barışı, çalışanın tatmin ve motivasyonu için olumlu sonuçlar ortaya çıkmıyordu.

ii. Sistem Sonrasında Çalışanların Performanslarını Ölçmeye Yönelik Veri Sağlama: Çalışanların işleri ile ilgili gerçeklere dayanan sayısal veriler elde edilebilir hale gelmiştir. Çalışanların işe geç kalmaları el terminallerinin açılış saatinden anlaşılabilir. Bunun yanı sıra servis elemanlarının ne kadar ciro yaptıkları satış raporları incelenerek tespit edilebilmektedir. Müşteri/satılan ürünler raporları sayesinde servis elemanının servisin tüm aşamalarını (müşteriye sırasıyla içecek, çorba, ana yemek, tatlı, çay ve kahve servisi yapılması gibi) gerçekleştirip gerçekleştirmediği belirlenebilmektedir.

Sistem sayesinde, servis elemanının masa çevirme hızı (Table Turn-Over) hesap açtığı masa sayısı incelenerek belirlenebilmektedir. Aynı zamanda, elemanın salonu olması gerekenden daha uzun süreli terk edip etmediği de sipariş alma aralığından ortaya çıkarılabilir. Duruma göre sorgulaması yapılabilir.

Servis elemanının yaptığı hata ve iptaller, yöneticinin istediği ürünleri satma konusundaki çabası satış raporlarından ortaya çıkarılabilir. Kasiyerler için, ciro, hata, iptal, çalışma saati verileri kolaylıkla belirlenebilmekte, mutfak çalışanları ve hizmetlerini değerlendirilmesi için, siparişleri servise hazırlama süreleri, fire ve zayıf oranları görülebilmektedir.

Genel olarak tüm çalışanların, performans değerlemesine katkıda bulunacak gerçek, doğru ve ölçmeye dayanan sayısal veriler sağlanmaktadır.

e. Stok Kontrolü ve Stok Virman İşlemleri

i. Sistem Öncesi Stok Kontrolü ve Stok Virman İşlemleri: Sistemden önce, mamul olarak gelip hiçbir işleme tabi tutulmadan satılan kola ve su gibi ürünlerin stoklarını kontrol etmede sorun yaşanmıyor, fakat bu ürünlerin stoklarının kontrolü yavaş yapılabilirdi.

Fakat esas sorun hammadde olarak girip mamul olarak çıkan stoklardaydı. Her ay sonunda, her üründen kaç porsiyon veya adet satıldığını gösterir rapor alınıyor ve 'stok virman' denilen işlem yapılıyordu. Stok virman işlemiyle, ham olarak o ay içerisinde kullanılan ürünler, üretim sürecinden geçirilerek mamul olarak satılan ürünlerin bir porsiyonuna veya adetine kullanılan miktarını içeren reçetesindeki miktarlara göre mamul ürünlerin toplamına dağıtılıyordu. Sonunda, toplam satışa göre dağıtılan hammaddeler kağıt üzerinde fazla veriyorsa fakat fiilen ortada yoksa, bunun anlamı; reçete miktarlarına uyulmayıp fazla malzeme kullanılıyor, hammadde mutfak dışına kaçırılıyor, fire ve zayıflar eksik kaydediliyor, porsiyonlar büyük veya aslında daha fazla yemek üretiliyor ama satışı yapılmadan tüketiliyor, diğer bir deyişle personel tarafından yeniliyor. Fakat bunlardan hangisi oluyordu, tespit etmek imkansızdı. Çünkü kontrol ancak ayda bir yapılabilirdi ve tüm ürünler için toplam olarak yapılabilirdi. Stok virman işleminin amacı; ham olarak stoklara giren ürünlerin, bir şekilde çıkışları yapılarak, kağıt üzerindeki stoklarının, fiili stok durumuna getirilmesiydi. Bu durum sadece muhasebe departmanı açısından önemlidir ve muhasebenin işine yarayan bir işlemdir.

Stok virman işlemi için, bir 'Kasiyer', bir 'Stok Kontrol Elemanı' ve bir 'Restoran Şefi', satışların yoğunluğuna göre en az yedi günlerini harcıyorlardı. İşlerin yoğun olduğu yaz aylarında bu süre on güne kadar çıkabiliyordu.

ii. Sistem Sonrası Stok Kontrolü ve Stok Virman İşlemleri: Üretilen her yemeğin içinde kullanılan ürünler sisteme girilmiştir. O gün üretimde kullanılmak için mutfaka alınan malzemelerin miktarı da bellidir. Ürünler satıldıkça reçetelerindeki kadar malzeme stoklardan düşer. Akşam alınan satış raporu ile satışa göre harcanması gereken malzeme ortaya çıkar. Elde kalan yemek içindeki malzemeler, fire ve zayıflar

raporlarındaki tutarlar toplanıp, sabah kullanmak için alınan malzemelerden çıkarılınca elde olması gereken ham malzeme ortaya çıkar. Fiili bir sayım yapılarak, sayım sonucu olması gereken ile karşılaştırılır. Fark varsa sebepleri araştırılır. Stok kontrolleri günlük yapılabilmekte ve sonuçların nedenleri anında araştırılabilmektedir. Sonuçlar sadece muhasebe departmanı için değil restoran için de anlamlıdır. Kontroller spesifik olarak, ürün bazında yapılabilmektedir.

Sistemin kullanılmaya başlanmasıyla beraber, stok virman işlemi tamamen ortadan kalkmıştır. Dolayısıyla stok virman işlemine zaman ve eleman ayırmaya gerek kalmamıştır. Kasiyer, Stok Kontrol Elemanı ve Restoran Şefi kendilerini gerçek işlerine vermekteler. Eleman tasarrufu sağlanmıştır.

f. Müşteri Şikayetleri

Sistem kurulmadan önce müşterilerin şikayetleri şöyle sıralanabilir, Sipariş vereli yarım saat oldu. Fakat yemeğim halen gelmedi! Sistemde siparişin ne zaman alındığı belli olduğu için, araştırmak ve müşteri gerçekten uzun süre bekletilmiş mi tespit etmek kolaylaşmıştır. Özdilek restoranı yol üzerinde olduğundan müşteriler çok acele servis istemektedirler. Bundan dolayı psikolojik olarak bekleme sürelerini gerçekten geçen süreden daha uzun algılamaktadırlar. Müşteri memnuniyetine etki eden tüm sürelerde sistemle beraber kısalma olmuştur. Ayrıca hesap ve sipariş hataları da ortadan kalkmıştır.

g. Genel Değerlendirme

Elektronik sipariş alma sisteminin kullanılmaya başlanması ile;

- Karmaşa ortadan kalkmıştır.
- Siparişlerin elektronik ortamda alınması manuel sisteme göre daha az yorucu hale gelmiştir.
- Yeni sistem, eskiden yapılan yorucu ve çoğu zaman hedefini bulmayan çalışmaların çoğunu ortadan kaldırmıştır.
- Yeni sistem ile çalışılırken yanlışlık yapmanın zorluğu fiş iptallerini % 93 oranında azaltmıştır.
- Satışlar ve ciro olumlu etkilenmiş, artış yaşanmıştır.

- Masa devir hızları artmış, servis elemanlarının servisin tüm basamaklarını (tatlı, çay ve kahve sormak gibi) uygulamaları sağlanmıştır.
- Sistemin kolay olması, çalışanların sisteme hızlı adaptasyonunu beraberinde getirmiş ve çalışanların özgüvenini arttırmıştır.
- Müşterilerin hizmet aldıkları süre içerisinde memnun oldukları gözlemlenmiştir. Teknoloji aracılığı ile hizmet almak memnuniyeti arttırmanın yanı sıra sistem hakkında diyalogu da beraberinde getirmektedir.
- Elektronik sipariş alma sistemi sık olmamakla birlikte arızalanmaktadır. Fakat satıcı firmanın sürekli desteği ve firmanın bilgi işlem departmanının çalışmaları sayesinde sorunlar kısa sürede çözülmektedir. Çıkan sorunların, (genellikle) el terminallerinin nemli yerlere bırakılması, sıvı içerisine düşürülmesi, çok hor kullanılmaları gibi kullanıcı kaynaklı olduğu bilinmektedir. Sistem kaynaklı sorunların ise daha çok voltaj ile ilgili olduğu tespit edilmiştir. Elektrik kesintisi ile birlikte devreye giren jeneratör voltaj dalgalanmasına sebep olmakta, koruma sistemine rağmen kablosuz modemler arızalanmaktadır.

2. İşgören Memnuniyeti

Restoranda ortalama 37 ila 45 kişi çalışmaktadır. Çalışan sayısı yaz aylarında yaşanan yoğunluğa bağlı olarak özellikle Mayıs-Ağustos döneminde artış göstermektedir. Elektronik sipariş alma sisteminin uygulanmaya başladığı 2005 yılının öncesi ve sonrası incelendiğinde görülmektedir ki restoranda istihdam edilen işgören sayısı bu sistemin etkisi ile azalmıştır. Ortalama işgören sayısı 2003 yılında 40,8 iken, 2004 yılında 41 olarak gerçekleşmiştir. Sistemin uygulanmaya başladığı yıl olan 2005'te ortalama işgören sayısı 40,3 olarak gerçekleşmiştir. 2006 yılı ortalamasının 39,4 olması öngörülmektedir. İşgören sayısındaki azalmaya rağmen satış ciroları ve fiş-fatura sayılarının artması durumunda işletmede işgücü verimliliği ve performansının yükseldiği söylenebilecektir.

Tablo 2. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Yıllar İtibariyle İşgören Sayıları

Yıllara Göre İşgören Sayıları				
Ay	2003	2004	2005	2006
Ocak	38	38	37	36
Şubat	38	38	37	37
Mart	38	38	38	37
Nisan	39	38	38	37
Mayıs	43	43	42	41
Haziran	44	45	44	42
Temmuz	45	45	44	42
Ağustos	45	45	44	43
Eylül	43	44	44	43
Ekim	40	42	40	40
Kasım	38	38	38	37
Aralık	38	38	37	37
Toplam	489	492	483	473
Ortalama	40,8	41,0	40,3	39,4

Kaynak: Özdilek A.Ş. Personel Departmanı, 2006

Not: 2006 Temmuz-Aralık arası veriler tahminidir.

Yıllara göre işgören sayıları tablosu, Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar restoran işletmesi ve diğer tüm birimlerinin iş yoğunluğunu çarpıcı bir şekilde göstermesi açısından önemlidir. Türkiye'nin güneyindeki illerde turizm sezonunun Nisan ayında başlamasıyla beraber restoranda ve tüm alışveriş merkezinde yoğunluk başlamaktadır. Yaz ayları en yoğun aylardır. Eylül ayı ile beraber yoğunluk gittikçe azalmaktadır. Kış ayları ise en az yoğun aylardır.

Tablo 3. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının İşgören Memnuniyeti Değerleme Tablosu

KRİTERLER	N	Min	Mak	Ort.	St. Sapma
Benim için kendimi işimde geliştirmek öncelikli öneme sahiptir.	20	4	5	4,78	0,44
Yöneticilerim tarafından takdir edilmek beni motive eder	20	4	5	4,67	0,50
İşimde başarılı olmak her şeyden önce gelir.	20	4	5	4,67	0,50
İşletme kültürüne zarar verecek davranışlarda bulunmam	20	4	5	4,56	0,53
İşletmemin değerleri ile benim değerlerim benzerlik gösterir.	20	4	5	4,56	0,53
Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu şirkette çalışabildiğim sürece çalışırım	20	3	5	4,52	0,73
İşyerimde bana verilen eğitimlerin üzerimde etkili olduğunu düşünüyorum	20	4	5	4,51	0,53
Bulduğum ilde şimdiki işimin bulabileceğim en iyisi olduğunu düşünüyorum	20	4	5	4,50	0,53
İşletmede teknoloji kullanımının artması işlerimizi kolaylaştırır	20	4	5	4,47	0,83
Bu şirketin başarılı olabilmesi için benden beklenenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim	20	4	5	4,44	0,53
İşimde yeni teknolojileri kullanmam motivasyonumu artırmaktadır.	20	3	5	4,43	0,73
İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payımın olması motivasyonumu artırır	20	4	5	4,42	0,53
Yakın arkadaşlarıma bu şirkete girmelerini tavsiye ederim	20	4	5	4,40	0,53
Çalıştığım bölümde yöneticilerime sorunlarımı ve önerilerimi kolayca iletebilirim	20	4	5	4,33	0,50
İşletme kültürünü işe yeni başlayan arkadaşlarıma anlatmaktan gurur duyuyorum	20	4	5	4,26	0,50
Bu şirkette çalışmayı sürdürebilmek uğruna, bana verilen hemen hemen tüm görevleri yapmaya hazırım.	20	3	5	4,24	0,87
Yöneticilerimin, benim sorunlarımla yakından ilgilenmesi örgüte olan bağlılığımı etkiler.	20	2	5	4,23	1,20
İşletmemde ekip çalışmasına önem verilir	20	4	5	4,22	0,44
İşimde kendimi geliştirme imkânının olması işletmeye olan bağlılığımı etkiler	20	2	5	4,22	0,97
İşletmemin hedeflerine ulaşmak için bölüm hedeflerimizin neler olduğunu biliyorum	20	3	5	4,22	0,83
İşimi nasıl yapacağım konusunda gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabiliyorum	20	4	5	4,21	0,44
Tekrar bir işe girecek olsam şimdiki işyerimi tercih ederdim.	20	3	5	4,20	0,97
Bulduğum çalışma şartlarından memnunum	20	2	5	4,19	0,97
İşimi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarım yöneticim tarafından takdirle karşılanır.	20	3	5	4,11	0,60
Başka bir işletmede çalışma imkânım olmasına rağmen bu işletmeyi seçmekle doğru karar verdiğime inanıyorum.	20	3	5	4,10	0,78
Benim için yönetime yükselmek öncelikli öneme sahiptir.	20	2	5	4,09	0,93
Başka bir departmanda çalışsam daha başarılı olurum	20	3	5	4,06	0,78
Çalışma arkadaşlarımla mesleki bilgilerini benimle paylaşması işletmeye olan bağlılığımı etkiler	20	2	5	4,05	0,78
Yöneticiler, bizim sorunlarımızla yakından ilgilenir ve sorunları çözmek için yeterince çaba sarf eder.	20	3	5	4,03	0,50
Kendimi bu şirketin bir parçası olarak görüyorum	20	3	5	4,02	0,71
Ücret ve primlerimiz belirlenirken performansımıza dayalı bir değerlendirme olduğunu düşünüyorum	20	2	5	4,00	1,00
Başka bir konum veya görevde çalışsam daha başarılı olurum	20	3	5	3,99	0,87
İşletmemde bölümler arası iletişimin iyi olduğuna inanıyorum.	20	2	5	3,98	0,92
İşimde özverili çalıştığım takdirde işletmem tarafından ödüllendirileceğimi bilirim.	20	2	5	3,78	1,20
İşimle ilgili geliştirdiğim iyileştirme önerilerim dikkate alınır.	20	2	5	3,78	1,09
Arkadaşlarımla arasında bilgi paylaşımı yüksektir.	20	3	5	3,55	0,93
Parasal ödüllerini manevi ödüllerden daha fazla tercih ediyorum.	20	1	5	3,22	2,54
Teknoloji kullanımındaki artış, bizlere olan ihtiyacın azaldığını gösteriyor ve bize güvensizlik duygusu veriyor.	20	2	5	3,12	1,00
İşletmedeki arkadaşlarımla iş dışındaki iletişim ve arkadaşlığım yüksek düzeydedir.	20	1	5	3,11	1,00
Yeni bir işyeri arasam teknoloji yatırımlarına önem vermeyen bir yer olurdu.	20	1	5	2,94	1,36
İşletmemde kişiler arası iletişimin iyi olduğuna inanıyorum.	20	1	5	2,82	1,05
İşletmede yapılan sosyal aktiviteler kişiler arası ilişkileri olumlu yönde etkiliyor.	20	1	5	2,75	0,93
Genel Ortalama				4,07	

Tablo 3'te İşgören memnuniyeti sonuçları görülmektedir. Buna göre işgörenlerin motivasyonlarıyla ilgili değerlendirme ortalamasının 4,07 olması, iş ve işletmeye karşı bağlılık ve olumlu düşüncenin güçlülüğünü göstermektedir. Bu sorular içerisinde iş ve işletmeye bağlılıkla ilgili sorular en yüksek puanları alırken, işletmede çalışanlar arasında iletişim, huzur ve bağlılığa dayalı sorularda en düşük puan almaktadır. Teknoloji kullanımındaki artıştan işgörenler çoğunlukla memnundur ve teknolojinin işlerini kolaylaştırması ve motivasyonlarını artırmasında hemfikirdir.

3. Müşteri Memnuniyetine Dayalı Performans

İşletme, müşteri memnuniyet ve şikâyetlerini tespit etmek amacıyla uyguladığı anketleri değerlendirerek müşteri memnuniyetine dayalı performansı belirlemektedir. Bu performans ölçümleri mağaza, market ve restoran için ayrı ayrı değerlendirilmiş ve ayrıca genel ortalama da hesaplanmıştır (Tablo 4.). Müşteri memnuniyetine dair bilgiler üçer aylık ortalamalar ile sunulmuştur. Bu bilgiler müşterilerin değerlendirmelerini içermektedir²¹³. Değerlendirilen dönem içinde, restoran ortalamaları izlendiğinde müşteri memnuniyeti 4,25 düzeyindedir. Özellikle son beş dönemde müşteri memnuniyetinin arttığı görülmektedir. Üç birimde de ortak olarak son 3-4 dönemde bir artış gözlemlenmektedir. Ancak 2005 yılı başından itibaren restoranda daha net bir yükseliş gözlemlenmektedir.

Restoranda yükselişi sağlayan en önemli faktörler incelendiğinde, son bir buçuk yıldır uygulanmaya başlanan elektronik sipariş alma sistemini kapsayan üç faktör öne çıkmaktadır;

- i. Hizmet Kalitesi
- ii. Sipariş Sunuş Süresi
- iii. Kasa Hizmetleri

Bu faktörler özellikle yeni sistemin devreye girmesiyle anlamlı bir şekilde artış göstermektedir. Müşteriler, genelde ürün kalitesi, fiyat gibi faktörlerinin yanı sıra, masaya siparişin gelme süresinin uzaması, olası yanlışlıklar ve kasada yaşanan aksiliklerden ve beklemelerden olumsuz etkilenmektedirler.

²¹³ Çalışmanın konusu restoran ile sınırlı olmakla birlikte müşteri memnuniyetinin her üç bölüm için ele alınması bu bölümleri birlikte ve karşılıklı değerlendirme imkânı vermektedir.

Söz konusu üç faktör, elektronik sipariş alama sistemi ile doğrudan ilişkili olduğu için bu faktörlerin değişmesi sistemin avantajını ön plana çıkartmaktadır. Buna bağlı olarak yeni sistemin devreye girmesi ile hizmet kalitesi, sipariş sunuş süresi ve kasa hizmetlerinde sürekli bir müşteri tatmini artışı gerçekleşmiştir. Bu sonuç, yeni sistemin müşteriler tarafından da olumlu karşılandığını göstermektedir.

Bunun yanında, Afyonkarahisar Özdilek A.Ş. işletmesinde genel olarak tüm departmanlarda müşteri memnuniyetinde olumlu bir artış gözlemlenmekle birlikte, Restoran işletmesinde yeni sisteme geçilmesiyle birlikte diğerlerine göre daha fazla bir müşteri memnuniyeti artışı gözlemlenmektedir.

Tablo 4. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Şubesi Müşteri Memnuniyeti Tablosu

MAĞAZA DEĞERLENDİRME SONUÇLARI	I / 2004	II / 2004	III / 2004	IV / 2004	I / 2005	II / 2005	III / 2005	IV / 2005	I / 2006	II / 2006
MAĞAZA TEMİZLİĞİ	4,49	4,48	4,51	4,51	4,46	4,45	4,42	4,43	4,43	4,45
HİZMET KALİTESİ	4,31	4,31	4,28	4,31	4,37	4,17	4,21	4,33	4,36	4,38
PERSONELİN GÜLERYÜZÜ VE İLGİSİ	4,24	4,21	4,23	4,25	4,25	4,15	4,20	4,26	4,26	4,27
SATILAN ÜRÜNLERİN KALİTESİ	4,33	4,35	4,33	4,32	4,42	4,31	4,28	4,45	4,38	4,35
KALİTE / FİYAT DENGESİ	3,81	3,80	3,79	3,81	4,02	3,75	3,82	4,03	4,09	4,10
ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ	4,28	4,27	4,30	4,30	4,37	4,25	4,28	4,34	4,36	4,38
ÇOCUK ODASI HİZMETİ	4,36	4,37	4,39	4,37	4,46	4,35	4,25	4,35	4,46	4,47
MAĞAZA DEKORASYONU	4,25	4,23	4,25	4,25	4,35	4,26	4,26	4,42	4,39	4,35
MAĞAZA HAVALANDIRMASI	4,32	4,27	4,29	4,28	4,40	4,20	4,18	4,28	4,42	4,44
MÜZİK YAYINI	4,04	4,04	3,86	3,92	3,87	3,89	3,86	4,17	4,00	4,10
KASA HİZMETLERİ	4,23	4,18	4,16	4,15	4,24	4,14	4,26	4,20	4,26	4,30
ORTALAMA	4,24	4,23	4,22	4,23	4,29	4,18	4,18	4,30	4,31	4,33
MARKET DEĞERLENDİRME SONUÇLARI	I / 2004	II / 2004	III / 2004	IV / 2004	I / 2005	II / 2005	III / 2005	IV / 2005	I / 2006	II / 2006
MARKET TEMİZLİĞİ	4,53	4,51	4,51	4,51	4,46	4,49	4,41	4,42	4,50	4,52
HİZMET KALİTESİ	4,42	4,41	4,35	4,36	4,41	4,40	4,18	4,36	4,38	4,39
PERSONELİN GÜLERYÜZÜ VE İLGİSİ	4,29	4,26	4,22	4,21	4,29	4,24	4,24	4,23	4,25	4,26
SATILAN ÜRÜNLERİN KALİTESİ	4,43	4,39	4,35	4,35	4,39	4,38	4,33	4,38	4,33	4,32
KALİTE / FİYAT DENGESİ	3,99	4,02	4,00	4,01	4,08	4,01	4,08	4,14	4,14	4,12
ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ	4,34	4,33	4,33	4,34	4,37	4,30	4,34	4,38	4,38	4,39
SATILAN ÜRÜNLERİN TAZELİĞİ	4,44	4,45	4,37	4,37	4,43	4,37	4,37	4,50	4,43	4,41
MARKET DEKORASYONU	4,30	4,32	4,29	4,31	4,29	4,21	4,28	4,37	4,32	4,30
MARKET HAVALANDIRMASI	4,33	4,29	4,29	4,29	4,36	4,21	4,15	4,26	4,42	4,45
MÜZİK YAYINI	4,09	4,09	3,86	3,91	4,10	3,93	3,91	4,27	4,20	4,25
KASA HİZMETLERİ	4,24	4,22	4,20	4,19	4,26	4,12	4,16	4,29	4,38	4,40
ORTALAMA	4,31	4,30	4,25	4,26	4,31	4,24	4,22	4,33	4,34	4,35
CAFE - RESTAURANT DEĞERLENDİRME SONUÇLARI	I / 2004	II / 2004	III / 2004	IV / 2004	I / 2005	II / 2005	III / 2005	IV / 2005	I / 2006	II / 2006
CAFE - RESTAURANT TEMİZLİĞİ	4,49	4,47	4,42	4,42	4,21	4,38	4,36	4,52	4,53	4,60
HİZMET KALİTESİ	4,40	4,34	4,29	4,29	4,13	4,38	4,37	4,49	4,51	4,55
PERSONELİN GÜLERYÜZÜ VE İLGİSİ	4,37	4,32	4,21	4,21	4,32	4,14	4,05	4,38	4,47	4,55
SERVİS MALZEMELERİNİN TEMİZLİĞİ	4,45	4,42	4,34	4,36	4,46	4,35	4,23	4,53	4,55	4,50
SERVİS MALZEMELERİNİN SAĞLAMLIĞI	4,42	4,42	4,38	4,39	4,46	4,47	4,29	4,47	4,56	4,50
SUNULAN ÜRÜNLERİN KALİTESİ	4,37	4,37	4,33	4,32	4,19	4,33	4,20	4,50	4,40	4,45
KALİTE / FİYAT DENGESİ	3,98	3,98	4,00	4,01	4,08	3,70	4,00	4,23	4,23	4,25
MÜŞTERİYE SİPARİŞ SUNUŞ SÜRESİ	4,18	4,16	4,09	4,10	4,22	4,25	4,17	4,45	4,47	4,55
CAFE - RESTAURANT DEKORASYONU	4,18	4,18	4,15	4,21	4,36	4,21	4,22	4,43	4,50	4,40
CAFE - RESTAURANT HAVALANDIRMASI	4,32	4,29	4,23	4,25	4,34	4,13	4,33	4,50	4,48	4,50
MÜZİK YAYINI	4,03	4,04	3,91	3,95	4,05	3,93	4,09	4,37	4,40	4,42
KASA HİZMETLERİ	4,34	4,32	4,23	4,24	4,13	4,28	4,37	4,45	4,56	4,60
ORTALAMA	4,29	4,28	4,22	4,23	4,25	4,21	4,22	4,44	4,47	4,49
TÜM ORTALAMA	4,28	4,27	4,23	4,24	4,28	4,21	4,21	4,36	4,37	4,39

Kaynak: Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Şubesi Veri Tabanı, 2006

3. Finansal Performans

Özdilek Restoran işletmesine ait 2000 yılı ve sonrası kârlılık, satış ve etkinlik değerleri Tablo 5’te verilmiştir. Buna göre karlılık miktarları her geçen yıl artmaktadır. Satışların kârlılığı incelendiğinde ortalama %14 civarında olan kârlılık, özellikle 2005 ve sonrası %23'lere kadar yükselmiştir. Bu yıllarda enflasyonist baskının azlığı dikkate alınırsa artış ciddi değerlerdedir.

İşgören başına kârlılık oranları restoran işletmelerinde, performans göstergesi olarak önemli bir ölçüdür. Tabloda bu gösterge izlendiğinde önemli artışların olduğu görülmektedir. 2005 değerleri ile 2006 tahmini değerlerinin artışı %140 civarındadır. Enflasyonun %10 civarında olduğu düşünülürse, %30 daha fazla bir artış, restoran işletmesinin istikrarlı bir karlılık artışı içerisinde olduğunu göstermektedir.

Kârlılık artışı bazen yanıltıcı sonuçlar verebilir. Bu yanılma kâr marjından kaynaklanmaktadır. Bu sonuçların, satış fişlerindeki artışla da desteklenmesi gerekir. Buna göre, fiş ve fatura sayıları 2000 yılına oranla düşük seyretmekte, ancak 2006 tahmini verilerinde bu sayının artması düşünülmektedir. Sonuç olarak tahmini verilere güvenilirse anlamlı sonuç beklenebilir. 2000 ve 2001 yıllarında yaşana ekonomik krizlerin etkileri fiş ve fatura sayılarındaki düşüşlerden gözlemlenebilir. 2003 yılından sonra fiş ve fatura sayıları artmaya başlamıştır.

Fiş ve fatura başına hasılat dikkate alındığında ise, yine önemli artışlar görülmektedir. Buna göre sonuç ve değerlendirme yapılacak olursa sonuç şöyle açıklanabilir.

Fiş ve fatura başına harcama kalemi artmıştır ve bu da ciroyu artırmıştır. Fiş ve fatura başına harcama kalemlerinin artışında alınan her siparişte, servis elemanının tüm sipariş sürecini uygulamasının etkisi vardır. Servis elemanlarının satışlarının detayları günlük olarak incelenebildiğinden, servis elemanları işten kaçamayıp, siparişi alma işleminin her aşaması uygulanmaya başlamıştır. Buna ek olarak, sistem sayesinde fire, zayıf ve yemek imhalarının azalması, kayıp ve kaçakların önlenmesi ve stokların düzenli takibi ile maliyetler azalmış ve bu durum kârlılık olarak geri dönmüştür.

Tablo 5. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Finansal Etkinlik Değerleri Tablosu

Brüt Kâr / Satış Alanı							
Yıl	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 Tahmini
Brüt Kâr (TL.)	246.716.400.000	297.216.900.000	442.721.100.000	557.839.500.000	733.056.600.000	867.853.800.000	1.183.025.600.000
Satış Alanı (m2)	500	500	500	500	500	500	500
Brüt Kâr / Satış Alanı (TL.)	493.432.800	594.433.800	885.442.200	1.115.679.000	1.466.113.200	1.735.707.600	2.366.051.200
Değişim Oranı (%)	100,0%	120,5%	179,4%	226,1%	297,1%	351,8%	479,5%
ORTALAMA		1,20	1,49	1,26	1,31	1,18	1,36
Net Kâr / Eleman Sayısı							
Yıl	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 Tahmini
Net Kâr (TL.)	58.636.200.000	31.068.000.000	83.428.000.000	161.626.500.000	214.229.700.000	291.838.500.000	393.786.900.000
Eleman Sayısı	39	40	40	41	41	40	39
Net Kâr/Eleman Sayısı(TL.)	1.503.492.308	776.700.000	2.085.700.000	3.942.109.756	5.225.114.634	7.295.962.500	10.097.100.000
Değişim Oranı (%)	100,0%	51,7%	138,7%	262,2%	347,5%	485,3%	671,6%
ORTALAMA		0,52	2,69	1,89	1,33	1,40	1,38
Net Kâr / Satışlar							
Yıl	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 Tahmini
Net Kâr (TL.)	58.636.200.000	31.068.000.000	83.428.000.000	161.626.500.000	214.229.700.000	291.838.500.000	393.786.900.000
Toplam Satış	442.629.300.000	514.503.900.000	785.531.700.000	966.303.600.000	1.227.214.200.000	1.386.380.400.000	1.712.116.956.520
Net Kâr / Satışlar (TL.)	0,13	0,06	0,11	0,17	0,17	0,21	0,23
Değişim Oranı (%)	0%	-119%	43%	37%	4%	17%	8%
Fiş ve Fatura Sayısı							
Yıl	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 Tahmini
Fiş ve Fatura Sayısı	187.412	169.296	168.091	158.121	165.937	166.049	171.030
Değişim Oranı (%)	100,0%	90,3%	89,7%	84,4%	88,5%	88,6%	91,3%
Fiş Ve Fatura Başına Ciro (TL.)	2.361.798	3.039.079	4.673.253	6.111.165	7.395.663	8.349.225	10.010.624
Değişim Oranı (%)	100,0%	128,7%	197,9%	258,8%	313,1%	353,5%	423,9%

Kaynak: Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Şubesi Veri Tabanı, 2006

4. Süreç Performansı

İşletmede teknoloji kullanımı özellikle işlem sürelerinde kayıp, bekleme ve kargaşayı engellemektedir. Aşağıdaki tablo 6.'da 2005 öncesi ve sonrası değişimi görmek mümkündür.

Tablo 6. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranı Süreç Performansı Tablosu

	2005	2005 VE	TASARRUF
	ÖNCESİ	SONRASI	
	Standart Süre	Standart Süre	%
Müşterilerin Bekleme Süresi	7 +/- 2 dk.	2 +/- 0,5 dk.	%67
Sipariş Alma Süresi	4 +/- 1 dk.	3 +/- 0,5 dk.	%30
Siparişin İletilmesi Süresi	4 +/- 2 dk.	-	%100
Sipariş Temin Süresi*	10 +/- 3 dk.	5 +/- 2 dk.	%46
Garson Servis Süresi	5 +/- 2 dk.	5 +/- 2 dk.	-
Hesap Alma Süresi	4 +/- 2 dk.	2 +/- 0,5 dk.	%58
Hesap Hataları	% 5-3	% 0,5	%80
Hesap Kaçakları	% 0,1	-	%100
Stok Virman İşlemleri	7-10 Gün	-	%100

Kaynak: Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Şubesi Veri Tabanı, 2006

* Sipariş temin süresi, ızgara ve döner ürünleri için değişmemiştir.

Sistemin uygulanmasıyla beraber müşterilerin bekleme süresi, sipariş alma süresi, siparişin iletilmesi süresi, sipariş temin süresi, hesap alma süresi, hesap hataları, hesap kaçakları ve stok virman süreleri kısalmış veya işlem tamamen ortadan kalkmıştır. Garson servis süresinde değişiklik görülmemektedir.

Değerler müşteri yoğunluğu normal düzeyde iken ve bizzat gözlemler sonucu elde edilmiştir. Bu değerler müşterinin yoğunluğu değiştiğinde değişim gösterebilir. Sonuçlar elektronik sipariş sistemi kullanımının süreç performansına önemli katkılarının bulunduğunu göstermektedir.

a. Müşterilerin Bekleme Süresi

Müşteri bekleme süresi, müşteri masaya oturduktan sonra, siparişinin alınmasının başlanmasına kadar geçen süreyi ifade eder. Sistemin kullanılmaya başlamasıyla beraber müşteri bekleme süresi % 67 oranında kısalmıştır. Her servis elemanı sadece kendi sorumluluğunda olan masalardan sipariş almaktadır. Şu an sistem diğer masalardan sipariş almalarını engelleme durumunda değildir. Fakat, çalışanları satış performansının değerlendirilmesi açısından, yönetim tarafından istenen çalışma şekli böyledir. Sonuç olarak herkes kendi bölgesine daha fazla hakimdir. Siparişler daha kısa sürede alınmaya başlanmıştır.

b. Sipariş Alma Süresi

Sipariş alma süresi, müşterinin siparişinin alınması sırasında geçen zamanı ifade eder. Sistemin kullanılmaya başlamasıyla beraber sipariş alma süresi %30 oranında kısalmıştır. Sürenin %30 oranından daha fazla kısalması beklenebilir. Sipariş alma işlemi iki parçadan oluşmaktadır. Birinci aşama, siparişlerin yazılması aşamasıdır. Bu aşama sistem sayesinde kısalmıştır. Fakat ikinci aşama olan müşteriler ile diyalog aşamasında önemli bir kısalma olmamıştır. Zaten bir restoranın doğası gereği müşteri ile diyalog aşamasının çok kısalması olumlu olmayabilir. Bu yüzden bu aşamada zaman tasarrufu % 30 düzeyindedir.

c. Siparişin İletilmesi Süresi

Siparişin iletilmesi süresi, siparişin müşteriden alındıktan sonra, mutfak, içecek bar ve kasaya ulaştırılmasına kadar geçen süreyi ifade eder. Sistem devreye girdikten sonra, siparişler ilgili birimlere elektronik ortamda iletildiği için, bu süreç tamamen ortadan kalkmış ve % 100 zaman tasarrufu sağlanmıştır.

d. Sipariş Temin Süresi

Sipariş temin süresi, ilgili birimlere iletilen siparişlerin servis edilmek üzere servis elemanına verilmesine kadar geçen süreyi ifade eder. Sistemin kullanılmaya başlamasıyla beraber bu süreç % 46 oranında kısalmıştır. Süre kısalması, sadece hazır ürünlerin temini için geçen sürede söz konusudur. Döner ve ızgara ürünleri gibi siparişten sonra pişirilmesi veya başka şekilde hazırlanması gereken ürünlerin temininde kayda değer bir süre kısalması yoktur.

e. Garson Servis Süresi

Garson servis süresi, servis elemanının, ilgili birim tarafından hazırlanmış siparişleri alıp, siparişi veren müşterinin masana götürüp servi etmesine kadar geçen süredir. Sistemin kullanılmaya başlanmasıyla, bu süreçte herhangi bir değişim olmamıştır. Çünkü bu arada yapılan iş tamamen fizikseldir. Sistemin bu aşamaya katkıda bulunabilecek hiçbir aracı yoktur.

f. Hesap Alma Süresi

Hesap alma süresi, müşterinin hesabını istedikten sonra, hesabı kendisine getirilene kadar geçen süreyi ifade eder. Sistemin kullanılmaya başlanmasıyla %58 oranında kısalma yaşanmıştır. Bu kısalmanın sebebi hesap isteme işleminin elektronik ortamda gönderilen bir komutla gerçekleşmesi ve hesabı hazırlamak için adisyon üzerinden toplama yapılması işleminin ortadan kalkmasıdır. Servis elemanı, müşterinin hesap isteğini el terminali sayesinde gerçekleştirmekte ve hesap anında toplanıp hazır hale gelmektedir.

g. Hesap Hataları

Sistemin kullanılmaya başlanmasından önce çeşitli hesap hataları yapılmaktaydı. Bu hatalardan tespit edilebilenlerin oranı % 5-3 'tü. Yapılan hatalar şöyle sıralanabilir. Yapılan hataların çoğu fak edilemiyor veya örtbas edilebilmekteydi.

i. İşlem hataları (dört işlem).

ii. Servis edilmeyen ürünün adisyona yazılması.

iii. Servis edilen ürünlerin adisyona yazılmaması.

iv. Servis edilen ürünlerin miktarlarının adisyona fazla veya eksik yazılması.

Sistemin kullanılmaya başlanmasıyla beraber. Hesap hataları %80 oranında azalmış ve örtbas edilemez hale gelmiştir. Yapılan hatalar da yöneticilerin bilgisi dahilinde ve onayı ile düzeltilmiştir. Yapılan hatalardan dört işlem hatası tamamen ortadan kalkmıştır.

h. Hesap Kaçakları

Hesap kaçakları, müşterinin ödeme yapmadan çıkmasını ifade etmektedir. Hesap kaçakları iyi niyetli ve kötü niyetli olmak üzere ikiye ayrılabilir.

İyi niyetli hesap kaçakları, müşterinin ödeme yapmayı unutup çıkmasıdır. Özdilek restoran işletmesi, alışveriş merkezinin bir parçası olduğu için müşterilerin bir kısmı bu bütün içinde sanki işletme dışına çıkmadıkları sürece hesabı her an ödeyebilirlermiş gibi düşünmektedirler. Yada alışveriş yapan eş diğerini mağaza veya markete çağırırken o aceleyle hesap ödemediği için çıkmaktadır. Müşteri tanıdık veya kim olduğu biliniyorsa kendisine ulaşıyor veya bir daha geldiğinde durum kendisine bildirilmekteydi.

Kötü niyetli hesap kaçakları, müşterinin bilerek ve isteyerek hesabı ödemediği için çıkmasını ifade etmektedir.

Sistemin kullanılmaya başlamasıyla, servis elemanlarının salondaki kontrol gücü artmıştır. Dolayısıyla hesap kaçakları da ortadan kalkmıştır. Servis elemanlarının kontrol gücü sistemin ödenen ve ödenmeyen hesapları ayrı ayrı renklerde ve el terminalleri ile kasalardaki ekranlarda göstermesi sayesinde olmuştur. Ayrıca yöneticiler, servis elemanları ve kasiyerler sistemin kendilerine kazandırdığı zamanı salonda harcayarak, salon ve müşteri ile daha fazla ilgilenir hale gelmişlerdir.

Hesabın tahsilinden sorumlu olan servis elemanları ve kasiyerler, tahsil edemedikleri adisyonları örtbas edebilmekteydi. Fakat sistemin kullanılmaya başlamasıyla bu olumsuz durum tamamen ortadan kalkmıştır. Açılan her hesap mutlaka kapatılmalıdır. Hesap iptalini ancak müdür veya şef yapabilir. İptale yetkili olan yöneticiler dahi, iptallerin sebeplerini üst yönetime raporlamak zorundadırlar.

1. Stok Virman İşlemleri

Stok virmanı, dönem içinde, satış amacı ile üretim için kullanılan hammaddelerin, satışı yapılan ürünlere dağıtılıp, kullanılan stokların ortadan kaldırılması ve yemeklerin maliyetlendirilmesi işlemidir. Ayrıca elde fiili olarak bulunan stoklar ile kayıtlardaki stokların miktarını bir biriyle tutarlı hale getirmeye yarayan bir işlemdir. Bu anlamda sadece muhasebe departmanı için yapılan bir işidir.

Çünkü muhasebe açısından fiili stok ile kayıtlı stok tutarları aynı olmalıdır. Sistem öncesinde sadece bu iş için bir restoran şefi, bir restoran kasiyeri ve bir restoran stok sorumlusu geçen ayın iş yoğunluğuna bağlı olarak yedi ile on gün arası zaman harcanmaktaydı ve restoran yönetimi için anlamlı olabilecek hiçbir bilgi elde edilemiyordu. İyisiyle kötüsüyle harcanan ürünler stoklardan düşülüyor ve stoklar tutturulmaktaydı.

Yeni sitemin kullanılmaya başlanmasıyla, satış amacıyla üretilmiş her ürünün içeriği (reçetesi) ve kullanılan hammaddelerin birim fiyatları sisteme girilmektedir. Satılan her bir birim ürünün içeriğindeki malzeme ilgili stoktan otomatik olarak düşülmekte, yiyecek ve içecekler maliyetlendirilmektedir. Ay sonunda yapılan stok sayımlarından elde elin sonuçlara göre elde olması gereken stoklar ve fiilen elde olan stoklar bir birini tutmaktadır. Olması gereken ile olan stoklar arasında fark varsa sebepleri yönetimce araştırılıp gerekli önlemler alınmakta ve stok düzeltme işlemleri yapılmaktadır.

Yeni sitemin kullanılmaya başlanmasıyla, stok virman işlemleri ortadan kalkmıştır. Yönetim, sadece stoklar da tutarsızlık varsa bu tutarsızlığın nedenini araştırmak için zaman harcamaktadır. İlgili raporlar istendiğinde kısa sürede sistemden alınabilmektedir. Arada şok sayımlar yapılip bir aydan daha kısa sürede de kontroller yapmak mümkün hale gelmiştir.

i. Servis Sürecinin Zaman Açısından Karşılaştırılması

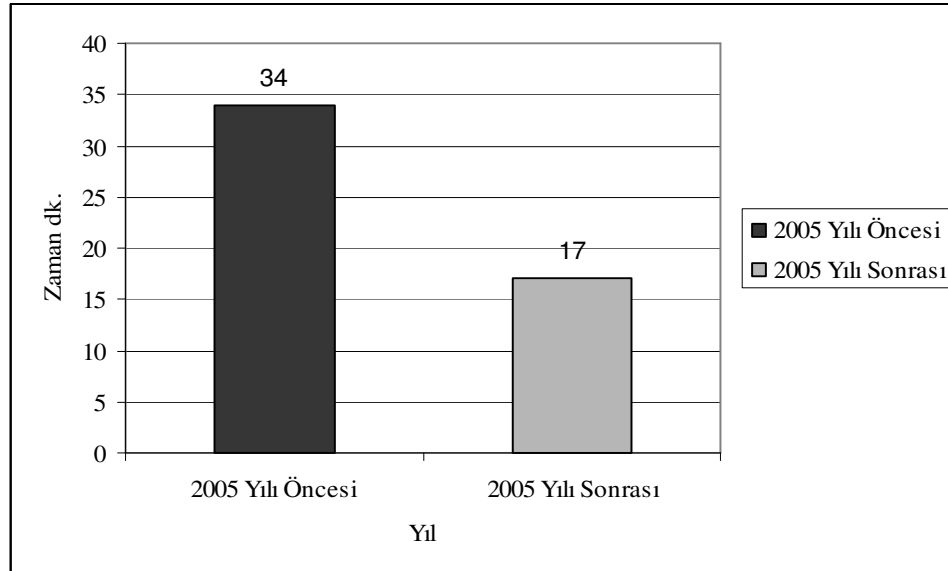
Karşılaştırmada elektronik sipariş alma sisteminin kullanılmasından önceki ve sonraki süreç ortalama süreleri ele alınmıştır. (Tablo 7)

Tablo 7. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Servis Süreçlerinin Zaman Açısından Karşılaştırılması Tablosu

	2005 ÖNCESİ	2005 VE SONRASI
	Standart Ort. Süre dk.	Standart Ort. Süre dk.
Müşterilerin Bekleme Süresi	7	2
Sipariş Alma Süresi	4	3
Siparişin İletilmesi Süresi	4	0
Sipariş Temin Süresi	10	5
Garson Servis Süresi	5	5
Hesap Alma Süresi	4	2
Toplam Ortalama Süre dk.	34	17

Kaynak: Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Şubesi Veri Tabanı, 2006

Grafik 1. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Servis Süreçlerinin Toplam Zaman Açısından Karşılaştırılması



Kaynak: Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Şubesi Veri Tabanı, 2006

Garson servis süresi haricinde, tüm servis aşamalarında ve servis sürecinin bütününde zaman açısından tasarruf söz konusudur. Özellikle 'Servis Süreçlerinin

Toplam Zaman Açısından Karşılaştırılması' grafiği, toplam zaman tasarrufunu çarpıcı bir şekilde göstermek açısından önemlidir. Elektronik sipariş alma sisteminin kullanılmadığı 2005 yılı öncesi yıllarda Toplam Ortalama Servis Sürecinin alması gereken zaman 34 dk. öngörülürken, Elektronik sipariş alma sisteminin kullanıldığı 2005 yılı ve sonraki yıllarda Toplam Ortalama Servis sürecinin alması gereken zaman %50 oranında azalarak 17 dk.'ya inmiştir.

Toplam Ortalama Servis Sürecindeki %50 oranında zaman tasarrufu, işgörenlerin servis sahasındaki kontrol ve etkinliklerinin artmasına sebep olmuştur. Çalışmaları daha verimli hale gelmiştir. Eskisinden daha fazla işi, daha az yorularak, daha kısa zamanda yapmaktadırlar. Müşteriler ile daha fazla ilgilenebildikleri için müşteri memnuniyeti de olumlu yönde etkilenmektedir.

5. Özdilek Restoran İşletmesinin Yıllık Hedeflerine Ulaşma Düzeyi

Her işletmede olması gerektiği gibi, Özdilek Restoran İşletmesinde de yönetimin ulaşmayı arzuladığı yıllık hedefler vardır. Bu hedefler birçok konu için söz konusudur. Tablo 8.'de elektronik sipariş alma sistemi ile ilgili olabilecek olan hedeflere ulaşma düzeyleri incelenmiştir.

Tablo 8. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Hedeflerinden Sapma Oranları

	2003 %	2004 %	2005 %	2006* %
Dönem Başı Stok	0	-27	0	0
Dönem İçi Alışlar	-13	0	-1	-5
Dönem Sonu Stok	-55	35	10	5
Satılan Malın Maliyeti	-12	-1	1	-5
Net Satışlar	-11	6	-4	0
Brüt Kâr	-10	9	0	4

Kaynak: Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Şubesi Veri Tabanı, 2006

* 2006 yılı verileri, 2006 yılının ilk 4 aylık verileridir.

a. Dönem Başı Stok Hedefleri

2003, 2005 ve 2006 yıllarında, Dönem Başı Stok diğer bir ifadeyle Dönem Başı Mal Mevcudu (D.B.M.M.) hedefi tutturulmuştur. 2004 yılında hedeflenen D.B.M.M.'nin %27 oranında altında kalmıştır. Hedeflenen D.B.M.M.'nin altında kalmak olumlu değildir. Çünkü restoran işletmesinin ürün temininde yaşayacağı

sıkıntılar, talebi karşılanamamasına sebep olabilir. Ayrıca restoranın satışta ve üretimde kullandığı kola, su, un, şeker, vb. gibi mamul ve ham ürünlerin fiyatlarında meydana gelebilecek değişikliklerden olumsuz etkilenip, mönü fiyatlarını rakiplerinden önce yükseltmesine sebep olabilir.

2005 ve 2006 yıllarında, istikrarlı bir şekilde D.B.M.M. hedefler tam olarak tutturulmuştur. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi; son iki yıldır enflasyonun düşük oranda seyretmesinden dolayı, ürün fiyatları artmamıştır. Bu durumda stoklu çalışmanın gereği yoktur. Bir ürünün fiyatının artacağı endişesiyle planlanan stok hedefinin dışında, ani kararlar ile fazladan mal satın almak gereksizdir. İkincisi; elektronik sipariş alma sistemiyle, stok takibi kolaylaşmıştır. Böylece stoklar ve satınalma konusunda hedeflere uygun kararlar almak mümkün olmuştur. Muhtemelen her iki durumun da ortak etkisiyle son iki yılda D.B.M.M. hedefleri tutturulmuştur.

b. Dönem İçi Alışlar

Elektronik sipariş alma sistemi, stok takibini kolaylaştırdığı için Dönem İçi Alışları (D.İ.A.) planlamak ve hedeflerini tutturmak ta kolaylaşmıştır. Tabloda 2003 yılında planlanan DİA hedefinin %13 oranında gerisinde kaldığı, 2004 yılında tutturulduğu 2005 ve 2006 yıllarında da 2003 yılına göre iyi olmakla beraber artan bir hedefin gerisinde kalma durumu gözlemlenmektedir. Bu durum elektronik sipariş alma sisteminin D.İ.A. konusunda yöneticilere yardımcı olamadığı gibi bir izlenim yaratmaktadır. Aslında sistem olması gereken konusunda yönetime yeterli bilgi vermektedir. Sorun satınalma kaynaklıdır. Çünkü Özdilek işletmelerinin tümünde satınalma merkezi olarak yapılmaktadır. Birim yöneticileri satınalma isteklerini sistemden aldıkları raporlardan faydalanarak hazırlamaktadırlar. Fakat satınalma departmanı istenilen ürünlerdeki fiyat ve promosyon avantajlarından faydalanabilmek için gereğinden fazla satınalma yapabilmektedir. Bazen bir şubede satılmayan ürünler elde kalıp atılmasını önlemek amacıyla, istemedikleri halde diğer şubelere satılmak veya kullanılmak üzere gönderilmektedir. Özellikle son iki yılda enflasyonun etkisinin azalması ile fiyatlar yükselmediğinden satınalma departmanı istenilenden daha az satınalma gerçekleştirmiştir. Satınalma departmanının etkisi ve diğer şubelerin satamadıkları mallar devreye girdiğinden, D.İ.A. hedeflerinin tutturulmasında,

elektronik sipariş alma sisteminden elde edilen bilgilerin kullanılması olması gerekenden daha az etkilidir.

Unutulmamalıdır ki; elektronik sipariş alma sistemi, restoran otomasyonunun bir parçasıdır. Restoran otomasyonunun tam olarak kurulabildiği ülkelerde sistem kendi siparişlerini internet aracılığı ile kendisi verebilmektedir. Dolayısıyla D.İ.A.'a dışarıdan müdahale söz konusu değildir. DİA hedeflerinden sapmalar, sistemden bilgi alınamamasının sonucu değil, şirketlerin, ekonomilerin ve ülkelerin yapısal sorunlarından kaynaklanmaktadır.

c. Satılan Malın Maliyeti (S.M.M.)

Satılan Malın Maliyeti (S.M.M.) daha önce değerlendirdiğimiz D.B.M.M., D.S.M.M. ve D.İ.A. konularıyla yakından ilgilidir.

$$S.M.M. = (D.B.M.M. + D.İ.A.) - D.S.M.M$$

Formülü ile ifade edilir. Dolayısıyla diğer stoklar ve alışlar ne kadara iyi planlanır ve hedeflere ulaşırsa, S.M.M. hedeflerine de o oranda ulaşılır. Satınalma departmanının ve diğer şubelerin elinde bulunan fazla/eksik malların, satın alınacak malların miktarların ve stokların üzerine etkileri göz ardı edilmemelidir. Tüm bu kontrol dışı etkilere rağmen, S.M.M hedeflerinden aşırı sapmalar yoktur. Çünkü elektronik sipariş alma sisteminden elde edilen bilgiler sayesinde, en azından ilgili birim yöneticilerinin satınalma kararları doğruya en yakın düzeye gelmiştir.

d. Net Satışlar

Net Satış hedeflerini tutturmada da 2003 yılından 2006 yılına doğru olumlu bir seyir vardır. Elektronik sipariş alma sisteminden önce, satışları detaylı incelemek mümkün değildi. Ancak, aylık olarak sadece, toplam satılan ürünler ve karşılığında elde edilen ciro görülebiliyordu. Dolayısıyla sağlıklı bir planlama ve hedefleme yapmak, hedefler tutmaz ise sebeplerini detaylıca araştırmak mümkün olmuyordu. Elektronik sipariş alma sisteminin kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, satış raporları ürün ve servis elemanı bazında anında alınmaya başlanmıştır. Raporlama hızı artmıştır. Kontrol ve denetleme imkanı arttığı için servis elemanları servisin tüm aşamalarını uygulamaya

başlamışlardır. Bu durum, satılan ürün miktar ve çeşitliliğini arttırmıştır. Servis elemanları, mutfak, kasiyerler ve yöneticiler arasındaki iletişim artmış ve kaliteli hale gelmiştir. Kaliteli iletişimden kastedilen; iletişimin kayıt altında olması, zamanında olması ve ilgili kişilere ilgili konuların iletilmesidir. Böylece satışı yavaş giden ürünlerin satılması sağlanmış ve daha fazla üretilip çöpe atılmaları engellenmiştir. Özellikle satışı yavaş giden ürünlerin satışlarının sağlanması satışları olumlu yönde etkilemiştir.

e. Brüt Kâr

Brüt kâr hedeflerini tutturmada da 2003 yılından 2006 yılına doğru olumlu bir seyir gözlemlenmektedir. Olumlu gelişmenin başlıca nedenleri elektronik sipariş alma sisteminin sağladığı imkanlardır. Bu imkanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

i. Stok kontrol imkanının artması

ii. Mal alışlarında kararların daha isabetli verilmesi (Satınalma departmanı ve diğer şube etkileri haricinde).

iii. Kayıp, kaçak, fire, zayıt, imha ve personelin kaçak olarak yemesinin ve içmesinin önemli ölçüde önlenmesi.

iv. İşgören sayısından tasarruf. Daha az işgören ile daha fazla ve kaliteli iş yapılması.

v. Kontrol ve denetleme imkanlarının artması

Tüm bu düzelmeler ve artan müşteri memnuniyeti, brüt kârlılığı olumlu etkilemiştir. Brüt karlılık ile ilgili planlama ve hedefleme yapmayı, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmıştır.

6. Elektronik Sipariş Alma Sistemi Genel Değerlendirmesi

Elektronik sipariş sistemi genel değerlendirilmesi aşağıdadır. Burada Sistemin kurulmasından önce ve sonrası karşılaştırmalı olarak bazı faktörlere göre değerlendirilmektedir.

Tablo 9. Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Restoranının Elektronik Sipariş Sistemi Öncesi ve Sonrası Sipariş Süreci Değerlendirme Tablosu

	Sistem Öncesi	Sistem Sonrası
Siparişlerin Elektronik Ortamda Alınması	-	Olumlu
Bekleme Süresi	-	Azaldı
Çalışma Süreçlerinin Etkinliği	-	Arttı
Sipariş Sistemi Kıyaslaması	Sipariş Süreci Uzun Sipariş Süreci Kontrolsüz Raporlar Yetersiz Ve Güvensiz	Sipariş Süreci Kısa Sipariş Süreci Tam Kontrollü Raporlama Hızlı, Yeterli, Geliştirilebilir Ve Güvenli
İşgören Açısından Kullanışlılığı	Zor bir uygulama	Kullanımı Kolay
Yoruculuk	Yorucu	Yorucu Değil
İşgören Bağlılığı Ve İş Kaybı Endişesi	-	Bağlılık Arttı İş Kaybı Endişesi Yok
Hatalı Sipariş	Var	%93 Azaldı.
Hesap Ödeme Süresi	Uzundu	Azaldı
Hesap Hatası	Var	%93 Azaldı.
Hesap Kaçağı	Var	Yok
Personel Yeme-İçmesi	Var (Kontrolü Zor)	Azaldı (Sistemden Gelen Siparişe Bağlandı)
Fire Ve Zayıt	Var (Kontrolü Zor)	Azaldı (Kontrolü Kolaylaştı)

Kaynak: Özdilek A.Ş. Afyonkarahisar Şubesi Restoran İşletmesi, 2006

Tablo 9.'a göre, sistemdeki fire ve zayıtlar azaltmış, verimlilik ve performans artmıştır. Dolayısıyla bu göstergeler maliyetleri azaltmakta, işletmenin rekabet avantajlarını artırmaktadır.

SONUÇ

Turizm sektörü ve bu sektörün önemli bir parçası olan yiyecek-içecek işletmeleri, küresel değişime uyum sağlamaları gelecekte rekabet şanslarının devamı açısından önemlidir.

Bu amaçla, öncelikle sektördeki yenilikleri sürekli takip etmeleri ve işletmelerine uyarlamaları gerekmektedir.

Sektör işletmeleri açısından önemli gelişmelerin başında teknolojik yenilikler ve bu yeniliklerin bu işletmelerde kullanılabilirliğinin araştırılması gelmektedir. Çalışmamızda sektör işletmeleri için birçok yenilikten biri olan elektronik sipariş alma sistemi ele alınmış ve yiyecek-içecek sektörü ve dolayısıyla restoran işletmeleri açısından performans yönüyle aşağıdaki avantajları tespit edilmiştir:

Yönetmel verimlilikte artış ve yönetimin süreç, çalışanlar ve hesaplar üzerinde kontrolü kolaylaşmıştır.

Hesap hataları, çalışanların suistimalleri, müşterilerin hesap üzerindeki suistimalleri veya şikayetleri azalmıştır.

Hedeflerin tutturulmasında faydası olmuş, süreç etkililiğinde artış görülmüştür.

Müşteri memnuniyetini hizmet kalitesi, sipariş sunumu, süresi ve kasa hizmetleri açısından artırmış, şikayetleri azaltmıştır.

Çalışanlarda işe karşı pozitif değişim olmuş, çalışanların sorunları ve şikayetlerinde azalma tespit edilmiştir.

Yıllık satışlarda, hesap ve müşteri sayılarında ve ciroda artışa rağmen çalışanların sayıları hemen hemen aynı düzeylerde kalmış ve hatta düşme eğilimi göstermiştir.

Çalışan başına karlılık, işletme kullanım alanı başına karlılık vb finansal performans göstergelerine göre yeni sistemle birlikte önemli artışlar görülmektedir.

Yeni sistemin en çok etkilediği alan süreç performansıdır. Bekleme, sipariş alma, sipariş aktarma, servis, hesap alma sürelerinde azalma kaydedilmiştir. Hesap hata ve kaçaklarında da %80-100 arası önemli tasarruflar sağlanmıştır.

Sonuç olarak siparişlerin elektronik ortamda alınmasının işletme performansına çok olumlu katkıları görülmektedir. Teknolojik yeniliklerin yiyecek-içecek işletmelerine entegrasyonu, başta bu işletmeler ve sektörün diğer alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin performansında pozitif değişimler sağlamaktadır. Bu yenilikler sayesinde, işletmeler kaynaklarını daha etkin kullanabilir, planları ve hedeflerin tutturulmasında beklentilerine daha kolay ulaşabilir ve en önemlisi artan küresel rekabet ortamında maliyetlerini denetim altına alarak, rakiplerine göre daha avantajlı duruma gelebilirler.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AĞCA Veysel, 2005, İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- AKAL Zühal, İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler arası toplam Performans, verimlilik, karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları, Millî Prodüktivite merkezi Yayınları, Yayın No:482, Ankara, 1992
- AKAL Zühal, İşletmelerde Performans Ölçümü Ve Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:473, Ankara, 1992
- AKAT İtler, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, İşletme Yönetimi, B.4, Barış Yayınları, İzmir, 2002
- AKAT İtler, İşletme Yönetimi, Üçel Yayımcılık, İzmir, 1984
- AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, B.2, Eskişehir, 1996
- AKTAŞ Ahmet, Ağırlama Hizmetlerinde Yiyecek Ve içecek Yönetimi, Antalya, 2001
- ALPAGUN Oktay, İşletme Bilimine Giriş, B.2, Per Yayınları, Trabzon, 1998
- ANGELO Rocco M., VLADIMIR Andrew N., Hopitality Today An Introduction, Educational Institute Of The American Hotel And Motel Association, Michigan, 1991
- BAŞ İ. Melih ve ARTAR A., İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri, M.P.M. yayınları, Yayın No: 435, Ankara, 1991
- BELGE Murat, Tarih Boyunca Yemek Kültürü, B.1, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001
- BENLİGİRAY Yılmaz, Otel İşletmelerinde Kâr Plânlaması Ve Maliyet Kontrolü, Doktora tezi, Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No:180/111, Eskişehir, 1976
- BENNETT F. Lawrence, The Management Of Engineering, John Wiley & Sons Inc. New York, 1996

- BITTEL Lester R., BURKE Ronald S., BILBREY Charles P., Business In Action, B.3, McGraw-Hill Inc., New York, 1988
- BİNGÖL Ramazan, Restoran İşletmeciliği Restoran Ve Lokantalar Nasıl Yönetilir?, Timaş Yayınevi, İstanbul, 2005
- BİNGÖL Şener, Meyve İşleme Sanayiinde Girdi Sorunları ve verimlilik, M.P.M. Yayınları, Yayın No: 465, Ankara, 1993
- BRYNER Robert A., Hospitality management An Introduction To The Industry, B.6, Kendall/Hunt Publishing Company, Iowa, 1979
- CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, B.5, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999
- CAN Halil, TUNCER Doğan, AYHAN Yaşar, Genel İşletmecilik Bilgisi, B.4, Adım Yayıncılık, Ankara, 1999
- CASCIO Wayne F., Managing Human Resources Productivity, Quality Of Work Life, Profits, B.3, Mc Graw Hill, Hightstown, 1986
- COLTMAN M. Michael, Hospitality Industry Purchasing, New York, 1990
- DENİZER Dünder, TETİK Nilüfer, AKOĞLAN Meryem, YEŞİLTAŞ Mehmet, KOZAK Metin, (Editör: Nazmi KOZAK), Otel İşletmeciliği Kavramlar ve Uygulamalar, B.2, Turhan Kitapevi, Ankara, 1998
- DURUCKER Peter F., (Çev: Birtane KARANAKÇI), Yeni Gerçekler Devlet ve Politika Alanında Ekonomi Bilimli ve İş Dünyasında Toplumda ve Dünya Görüşünde, B.2, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 315, Ankara, (1989), 1992
- EĞE Ahmet Alper, OECD Ülkelerinde Yenilik Sistemleri ve Türkiye İçin Durum Değerlendirmesi, Devlet Planlama Teşkilatı, D.P.T. Yayın No:2662, Ankara, 2002
- EKİN Nusret, Endüstri İlişkileri, B.6, Beta, İstanbul, 1994
- EMEKSİZ Murat, Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli, Doktora Tezi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 137, Eskişehir, 2002

- ERDİLLİ Fevzi, Türk Mutfağının Fast-Food Karşısındaki Yeri, İstanbul Ticaret Odası Panel Kayıtları Yayın no: 2000-50, İstanbul, 2000
- EREN Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, B. 5, Beta, İstanbul, 2000
- EREN, Şaban, Microbilgisayarlar İçin Basic Programlama, B.4. Barış Yayınları, İzmir, 1991
- FREELAND J. Himch, Graves, Glady S.C., PECKHAM, Foundations Of Food Preparation, B.5, Macmillan Publishing, New York, 1987
- GÖÇKÜN Pınar, Editör Figen TAHİROĞLU, Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları, B.2, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002
- GÜRSOY Deniz, Yemek ve Yemekçiliğın Evrimi, B.1, İstanbul, 1995
- HAYES David K., NINEMEIER Jack D., Hotel Operations Management, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2003
- HINES Tony, Management Informations For Marketing And Sales, B.2, Published On Behalf Of The Chartered Institute Of Marketing, Oxford, 1996
- KARABULUT Sinan, Donanım Mimarisi, Beta Yayınları, Kırklareli, 2001
- KARAYORMUK Kemal, 2001, Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerleme Ve Özdilek Aş.'de Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- KASAVANA Michael, CAHILL J., Managing Computers In The Hospitality Industry , Michigan, 1992
- KEISER James, Controlling And Analyzing Costs In Food Service Operations, B.2, New York, 1989
- KERHNER Helen G., Computer Literacy, B.2, D.C.Heath, Lexington, 1993
- KHAMBATA Adı J., Microprocessors/microcomputers Architecture, Software and Systems, B.2, Wiley&Sons, New York, 1987
- KILIÇ Burhan, 1998, Otel İşletmelerinde Gelir Kontrolü Ve Gelir Kontrolüne İlişkin Bir Uygulama Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı)

- KING A. Karol, Professional Dining Room Management, , New York, 1988
- KOÇAK Nilüfer, Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi-I-, İzmir, 1999
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, B.9, Beta Yayınları, İstanbul, 2003
- KORAY Tufan, Bilgisayar Yapısal ve İşlevsel Özellikleri, Ege Üniversitesi Basımevi, Ege Üniversitesi Su Ürünleri fakültesi Yayın No: 53, İzmir, 1993
- KORKMAZ Adil, Tüm İmalât Sanayiinde Verimlilik Göstergeleri, M.P.M. yayınları, Yayın No: 557, Ankara, 1995
- KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Principles Of Marketing, B.7, Prentice Hall, London, 1996
- KOTSCHEVAR Lendal H., LEVINSON Charles, Qantity Food Purchasing, B.3, Macmillan Publishing, New York, 1988
- KOURY Suzanne D., R.D., M.S., L.D., Food Sanitation And Safety Study Course, B.2, Iowa State University Press, Iowa, 1989
- KÖROĞLU Kazım, Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kuzukiyo Kurosawa Modeli, M.P.M. Yayınları, Yayın No: 507, Ankara, 1993
- KROENKE David M., DOLAN Kathleen A., Business Computer Systems: An Introduction, B.3, McGraw-Hill, 1990
- LAUDON Kenneth C., LAUDON Jane Price, Information Systems A Problem-Solving Approach, B.3, The Dryden Pres, Forth Worth, 1995
- LAWLOR Alan, Productivity Improvement Manuel, University Press, Cambridge, 1986
- MAVIŞ Fermani, Endüstriyel Yiyecek Üretimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003
- MAVIŞ Fermani, KARALAR Rıdvan, ÖZALP İnan, GEYLAN Ramazan, TENEKECİOĞLU Birol, ŞAHİN Mehmet, ÇÖMLEKÇİ Ferruh, AYDIN Nurhan, Editör: BERBEROĞLU Güneş N. , “Yönetim Kavramı” Genel İşletme, TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1268, Eskişehir, 2001
- MESCON Rachman, THILL Povee, Business Today, B.7, International Edition, McGraw-Hill, Inc. The U.S.A., 1993
- MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, B.10, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999

- MUCUK İsmet, Pazarlama İlkeleri, B.14, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2004
- MUSSMANN Klaus D., PALALI Can, Editör Feridun AKYÜREK, Konaklama Tesislerinde Mutfak Hizmetleri, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:787, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 397, Eskişehir, 1997
- O'BRIEN James A., Management Information Systems: Managing Information Technology In The E-Business Enterprise, B.5, McGraw-Hill Irwin, New York, 2002
- ODABAŞI Mesut, Verimlilik Diye Diye, M.P.M. Yayınları, Yayın No: 596, Ankara, 1997
- ONAL Güngör, Temel İşletmecilik Bilgisi, B.3, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000
- ÖRÜCÜ Edip, Modern İşletmecilik, B.3, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003
- ÖZALP İnan, Yönetim ve Organizasyon, C.I, Eskişehir, 1998
- ÖZASLAN İsmail, Yemekhanelerde Ve Lokantalarda Gıda Sağlığı Ve temizliği Semineri, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-53, İstanbul, 2000
- Özdilek Mağazalar Genel Müdürlüğü, Personel Davranış Geliştirme Kılavuzu, Bursa,1998
- PAVESIC David V., MAGNAT Paul F., Fundamental Principles Of Restaurant Cost Control, B.2, Pearson Prentice hall, New Jersey, 2005
- POWERS Tom Introduction To The hospitality Industry, Wiley Service Management Series, B.2, New York, 1992
- RICCARDI Greg, Data Base Management With Web Site Development Applications, Addison Wesley, Boston, 2003
- SAYIŞTAY Yayın İşleri, Performance Measurement: what To Look For VFM Studies, Performans Ölçümü Performans Denetiminde Araştırılması Gerekenler (Çev: C. Suat Aral), B.1, Çeviri Dizisi:19, Sayıştay Yayın İşleri, Ankara, (1998), 2001
- SCHERMERHORN John R., Management For Productivity, B.3, Wiley, Carbondale, 1989

- SMITHER Robert D., HOUSTON John M., MCLNTIRE Sandra D., Organization Development Strategies for changing Environments, Harper Collins College Publishers, New York, 1993
- SÖKMEN Alptekin, Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003
- STONER James A.F., WALKER Charles, Management, B.3, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1986
- STVENS Pete, (Çev: Behzat ERÇOBAN, Deniz TİMUR), WINNING!!! Guide To Winning In The Restourant Business, Lokantacılıkta Başarı Rehberi, Lokanta İşletmeciliği, B.1, Anadolu Üniversitesi Yayınları, yayın No: 466, Eskişehir, (1989), 1990
- SUMMERS Edward Lee, Accounting Information Systems, B.2, Houghton Mufflin, Boston, 1991
- ŞAHİN Mehmet, MAVİŞ Fermani, KARALAR Rıdvan, ÖZALP İnan, GEYLAN, TENEKECİOĞLU, Ramazan, Birol, ÇÖMLEKÇİ Ferruh, AYDIN Nurhan, Editör Güneş N. BERBEROĞLU, “İşletme Bilgi Sistemi Kavramı ” Genel İşletme, TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1268, Eskişehir, 2001
- ŞEN Salim, İşletme Yönetimi (yönetim Fonksiyonları), Ankara, 1981
- ŞENER Burhan, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, B.2, Gazi Kitabevi, Ankara 1997
- ŞENKAL Abdulkadir, Sendikasıız Endüstri İlişkileri, Kamu-İş Yayını, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1999
- ŞİMŞEK M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, B.5, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999
- TAPTIK Yılmaz, KELEŞ Özgül, Kalite Savaş Araçları, Kalder Yayınları, Yayın No: 23, İstanbul, 1998
- THOMPSON Arthur A., STRICLAND III Jr. A. J., Strategic Management Concepts And Cases, B.13, McGraw-Hill Irwin, New York, 2003
- TRAINOR Timothy N., KRASNEWICH Diane, Computers, B.5, McGraw-Hill, New York, 1996

- TÜRK DİL KURUMU, Türkçe Sözlük, B. 8, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1998
- TÜRKSOY Adnan, Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi, Ankara, 1997
- TÜRKSOY Adnan, Ağırlama Endüstrisinde Bilgisayar Sistemleri, B 1, Ankara, 1998
- UYARGİL Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlaması, Yönetimi ve Geliştirilmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul, 1994
- ÜLGEN Hayri''İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar'' B.2, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:225, İstanbul, 1990
- YILMAZ Yaşar, Konaklama İşletmelerinde Yiyecek Ve İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet Ve Satışların Analizi, B.3, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005
- YILMAZ Yaşar, Konaklama ve Ağırlama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi, B.4, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004
- YÖRÜKOĞLU İlknur, YÖRÜKOĞLU M. Altuğ, Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi, B.3, Detay Yayıncılık, Ankara, 1988

İnternet Kaynakları

- Accorservices,<http://www.accorservices.com.tr/tr/accorgroupe/accorserviceturkey/index.asp>, (13.03.2006)
- Akşam Gazetesi Web. Sayfası, 07.02.2003, BASIM Nevzat, Bilişim İyi Restoranın Tarifini Değiştirdi,
<http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/02/07/yazarlar/yazarlarprn189html>, (10. 11. 2005)
- APPLIANCE DESING, NAFEM Data Proctockol: Gateway To Restaurant Automation,
http://www.ammagazine.com/CDA/ArticleInformation/features7BNP_Features_Item/0,22606,79817,00.htm, (22.11.2005)
- BBC, 09.03.2006, Basın Özetleri, Kötü Gıda iyi Gıda
http://www.bbc.co.uk/turkish/pressreview/story/2006/02/060209_pressreview.shtml, (09.03.2006)

Copperstate Business Systems, there Is A beter Way,
<http://www.microsaz.com/bw6eod.htm>, (23.11.2005)

Dizayn Yazılım, Restaurant otomasyon Programı, <http://www.dizayn.org/restoran.htm>,
 (10.11.2005)

ECR, <http://www.onionformation.com/OnInfo/Cash-register.htm> , (04/03/2006)

Restaurants USA Magazine, Tools Of The Trade: Technology In The Restaurant,
 (.09.1997), <http://www.restaurant.org/rusa/magArticle.cfm?articleID=430>
 ,(22.11.2005)

Robotpos,[http://www.robotpos.com/index.php?option=com_content&task=view&id=51
 &Itemid=76](http://www.robotpos.com/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=76) , (20.04.2006)

Sharpinbusiness, [http://www.sharpinbusiness.co.uk/product.asp?sapcode=ERA771&
 category_id=24](http://www.sharpinbusiness.co.uk/product.asp?sapcode=ERA771&category_id=24), (20.04.2006)

Shodexo, http://www.sodexho.com.tr/tr/sod_cekleri.asp, (14.03.2006)

The New York Times, 5.12.2002, New finding On A Chemical In Fast Foods,
[http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9F07EEDB153BF936A35751C
 1A96...](http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9F07EEDB153BF936A35751C1A96...) , (09.03.2006)

TSANG Dennis, CHANG Terence, (Supervisor: David SHRIMPTON),University Of
 Kent, Automation Of A Restaurant With Sun One Studio, (09.03.2004),
<http://www.cs.kent.ac.uk/pubs/ug/2004/co600/chips/report.pdf> , (17.12.2005)

Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Catering> (13.03.2006)

Kaynak Kişi

Özdilek Restoran İşletmesi Afyonkarahisar Şube Müdürü, Nihat GÜNSEL,
 Afyonkarahisar, (20.02.2006)

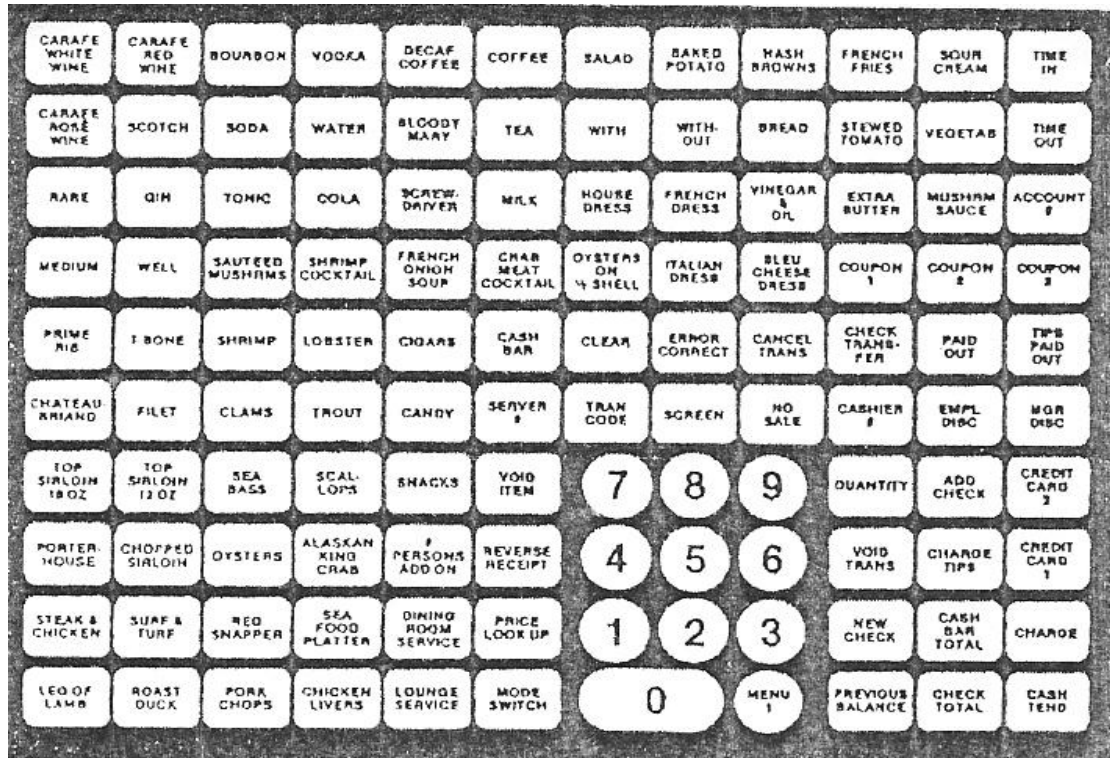
EKLER**Ek 1. Bilgisayar Kontrollü Elektronik Sipariş Alama Sisteminin Donanım Ögelerine Bir Örnek**

Kaynak: http://www.robotpos.com/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=76 ,
(20.04.2006)

Ek 2. Restoranlarda Kullanılan Yazdırıcı Kasaya (E.C.R.) ve Klavyesine Bir Örnek



Kaynak: http://www.sharpinbusiness.co.uk/product.asp?sapcode=ERA771&category_id=24,
(20.04.2006)



Kaynak: Adnan TÜRKSOY, Ağır İla Endüstrisinde Bilgisayar Sistemleri, B.1, Ankara, 1998, s. 88