

**HER ŞEY DÂHİL SİSTEMDE FİYAT DUYARLILIK ÖLÇÜMÜ VE
KALİTE MALİYETLERİ YÖNETİMİNİN HEDEF MALİYETLEME
SÜRECİNE ENTEGRASYONU: BİR OTEL İŞLETMESİNDE
UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

OKAN ÇOLAK

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

**MERSİN
HAZİRAN - 2018**

**HER ŞEY DÂHİL SİSTEMDE FİYAT DUYARLILIK ÖLÇÜMÜ VE
KALİTE MALİYETLERİ YÖNETİMİNİN HEDEF MALİYETLEME
SÜRECİNE ENTEGRASYONU: BİR OTEL İŞLETMESİNDE
UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

OKAN ÇOLAK

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

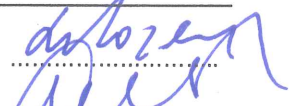
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

**Danışman
Doç. Dr. Levent KOŞAN**

**MERSİN
HAZİRAN - 2018**

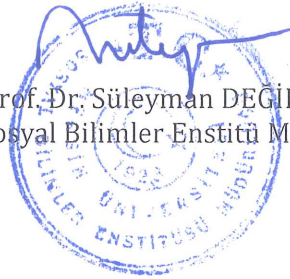
ONAY

Okan ÇOLAK tarafından Doç. Dr. Levent KOŞAN danışmanlığında hazırlanan “Her Şey Dâhil Sistemde Fiyat Duyarlılık Ölçümü ve Kalite Maliyetleri Yönetiminin Hedef Maliyetleme Sürecine Entegrasyonu: Bir Otel İşletmesinde Uygulama” başlıklı bu çalışma aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oybirliği ile Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Ünvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Başkan	Doç. Dr. Levent KOŞAN	
Üye	Doç. Dr. Erdinç KARADENİZ	
Üye	Doç. Dr. Mehmet Ünsal MEMİŞ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Elif Nursun DEMİRCİOĞLU	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Hülya TAŞTAN	

Yukarıdaki Jüri kararı Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 28.../06.../2018 tarih ve 2018/32 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Bu tezde kullanılan özgün bilgiler, şekil, tablo ve fotoğraflardan kaynak göstermeden alıntı yapmak 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu hükümlerine tabidir.

ETİK BEYAN

Mersin Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü Mersin Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
- Tezin tüm telif haklarını Mersin Üniversitesi'ne devrettiğimi beyan ederim.

ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Mersin University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written informations and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as an another thesis at Mersin University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Mersin University

21 Haziran 2018 / 21 June 2018



İmza / Signature

Okan ÇOLAK

ÖZET

Her şey dâhil sistemdeki sorunların temel kaynağı; arz fazlalığı nedeniyle sistemin bazı otelciler tarafından bir kurtarıcı olarak görülmesi, sistemde farklı bir tesis ve yönetim sistemine ihtiyaç duyulduğu gerçeğinin göz ardı edilmesi ve sistemin iki yıldızlı oteller hatta apart otellerde dahi uygulanmasıdır. Bu durum beraberinde kalite ve standardizasyon sorunlarını meydana getirmektedir. Ayrıca, her şey dâhil sistemde müşterilerin tüm vakitlerini otelde geçirmeleri nedeniyle artık, bakım-onarım gibi birçok başarısızlık maliyeti oluşmaktadır. Otel işletmeleri artan maliyetlere karşı, satış fiyatı üzerinde kontrol gücüne sahip olmadıklarından kaliteyi düşürerek rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Ancak, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için müşterilerin isteklerine uygun fiyatta ve kalitede ürün sunmaları gerekmektedir. Bu da düşük maliyet ve yüksek kalite ile daha etkin kaynak kullanımını amaçlayan hedef maliyetleme yöntemi ile gerçekleştirilebilmektedir. Hedef maliyetleme süreci ile ilgili yapılan alanyazın taramasında hedef satış fiyatının belirlenmesi ve hedef maliyete ulaşmada kalitenin göz ardı edilmesi konularında sorunlar tespit edilmiştir. Hedef satış fiyatı belirlenirken piyasa fiyatı, rakip işletme fiyatı, mevcut fiyat gibi birçok yöntem kullanıldığı görülmüştür. Ancak bu yöntemler; müşterilerin algıladıkları değere göre ürüne daha fazla fiyat ödeyebileceği gerçeğini göz ardı etmektedir. Ayrıca, her şey dâhil sistemde standart olmadığından her işletme sunduğu hizmet içeriğine ve hedef kitlesine göre satış fiyatı belirlemesi gerekmektedir. Öte yandan, hedef maliyetleme yönteminde başlıca ve önemli amacın kaliteyi koruyarak ve iyileştirerek maliyeti düşürmek olduğu belirtilse de yapılan çalışmalarda kalite maliyetlerinin dikkate alınmadığı ve maliyetlerin düşürülmesinde başarısızlık maliyetlerinin göz ardı edildiği görülmüştür. Dolayısıyla, araştırma kapsamında tespit edilen sorunların çözümüne yönelik bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen modelde hedef maliyetleme uygulama sürecine fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetleri yöntemi entegre edilmiştir. Uygulama kapsamında, Aydın'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesinde durum (örnek olay) çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, işletmenin mevcut oda satış gelirlerinin üzerinde oda satışı gelirlerine sahip olabileceği, başarısızlık maliyetlerini elimine ederek arzuladığı kâr ve maliyet hedefine ulaşabileceği ve ek yatırım gerektirmeden sunduğu kalite seviyesini iyileştirebileceği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Her Şey Dâhil Sistem, Hedef Maliyetleme, Fiyat Duyarlılık Ölçümü, Kalite Maliyetleri Yönetimi

Danışman: Doç. Dr. Levent KOŞAN, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi, Mersin

ABSTRACT

The basic sources of the problems in the all inclusive system are that the system is seen as a savior by some hoteliers due to the surplus of supply; the fact that a different plant and management system is needed in the system is ignored, and the system is applied even in two star hotels and even in apart hotels. This situation brings with it the problems of quality and standardization. In addition, due to the fact that the customers spend all their time at the hotel in the all-inclusive system, there are many costs of failure such as maintenance and repair. Hotel enterprises are trying to compete against increasing costs by decreasing quality because they can not have control over selling price. However, enterprises need to offer products at a price and quality appropriate to the requirements of the customers so that they can sustain their assets. This can be achieved with the target costing method aiming at more efficient resource utilization with low cost and high quality. In the literature survey related to the target costing process, problems were also identified regarding the determination of the target selling price and ignoring the quality in reaching the target cost. It has been seen that many methods such as market price, competitor enterprises price, current price are used when the target sale price is determined. But, such methods overlook the fact that customers can pay more price to the product than the value they perceive. In addition, since there is not any standard in the all inclusive system, every enterprise needs to determine the sales price according to their service content and target market. Furthermore, while it is stated that the main and important aim of the target costing method is to reduce costs by protecting and improving quality, it has been seen that quality costs are not taken into consideration and failure costs are overlooked while costs are reduced. Therefore, a model has been developed for solving the problems identified within the scope of the research. In the developed model, price sensitivity measurement and quality cost management methods have been integrated into the target costing application process. Within the scope of the application, a case study was conducted in a 5 stars hotel enterprise in Aydın. As a result of the research, it was determined that the enterprise could have room selling revenues above current room selling revenues, achieve the desired profit and cost target by eliminatig the failure costs, and improve the quality level offered without additional investment.

Keywords: All Inclusive System, Target Costing, Price Sensitivity Measurement, Quality Cost Management

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Levent KOŞAN, Department of Tourism Management, Mersin University, Mersin

TEŞEKKÜR

Tez süresi boyunca zamanını ve bilgisini esirgemeyen, bilgisi ve tecrübesiyle bana katkıda bulunan ve beni destekleyen tez danışmanım Doç. Dr. Levent KOŞAN'a, tezimin gelişim sürecinde boyunca önemli katkılar sağlayan değerli hocalarım ve tez izleme komitesi üyelerim Doç. Dr. Erdinç KARADENİZ'e ve Dr. Öğr. Üyesi Hülya TAŞTAN'a katkılarından ve desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, Doç. Dr. Mehmet Ünsal MEMİŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Elif Nursun DEMİRCİOĞLU'na tezimle ilgili destek ve önerilerinden dolayı teşekkür ederim.

Tezin uygulama aşamasında büyük desteği olan ve yoğun işleri arasında bana vakit ayıran değerli dostum Barış KAÇAR'a şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca, otellerinde uygulama yapmama izin veren Gürsel AKBAŞ'a ve ismini anamadığım değerli otel sahibine, yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkürü borç bilirim.

Doktora eğitimim boyunca yanımda olan ve desteğini esirgemeyen arkadaşlarım Öğr. Gör. Halil İbrahim KARAKAN'a ve Öğr. Gör. Kemal ENES'e ayrıca teşekkür ederim.

Son olarak emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim annem ve babama, bana moral kaynağı olan, çalışma imkânı sağlayarak beni hep destekleyen sevgili eşim Zahide ÇOLAK'a, doktora sürecine sığın, beni varlıklarıyla mutlu eden ve tezimi anlamlı kılan oğullarım Abdülmecit ÇOLAK'a ve Yunus Emre ÇOLAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

MERSİN, 2018

OKAN ÇOLAK

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR VE SİMGELER	xiv
1. GİRİŞ	1
2. OTEL İŞLETMELERİNDE HER ŞEY DÂHİL SİSTEM	9
2.1. Her Şey Dâhil Sisteminin Tanımı, Kapsamı ve Uygulamaları	9
2.2. Her Şey Dâhil Sistemin Tarihsel Gelişim Süreci ve Mevcut Durum	13
2.3. Her Şey Dâhil Sistemin Otel İşletmelerince Tercih Sebepleri ve Sistemin Avantajları	17
2.4. Her Şey Dâhil Sistem Uygulamalarında Otel İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Sistemin Dezavantajları	20
2.5. Her Şey Dâhil Sistemin Hizmet Pazarlama Karması Unsurları Açısından Değerlendirilmesi	24
2.5.1. Her Şey Dâhil Sistemde Ürün	25
2.5.2. Her Şey Dâhil Sistemde Fiyat	26
2.5.3. Her Şey Dâhil Sistemde Dağıtım	28
2.5.4. Her Şey Dâhil Sistemde Tutundurma	29
2.5.5. Her Şey Dâhil Sistemde İnsan	30
2.5.6. Her Şey Dâhil Sistemde Süreç	31
2.5.7. Her Şey Dâhil Sistemde Fiziksel Kanıt	32
3. OTEL İŞLETMELERİNDE FİYAT ALGISI VE FİYAT ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ	33
3.1. Otel İşletmelerinde Fiyat ve Fiyatlama	34
3.2. Otel İşletmelerinde Fiyat Algısı ve Fiyat Algısını Etkileyen Faktörler	37
3.2.1. Kalite	38
3.2.2. Değer	39
3.2.3. Fiyat Duyarlılığı	40
3.2.4. Referans Fiyat	42
3.2.5. Fiyat Eşikleri	44
3.2.6. Fiyat Elastikiyeti	45
3.2.7. Fiyat Sonları	47
3.3. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Yöntemleri	48
3.3.1. Maliyet Temelli Fiyatlandırma	50
3.3.1.1. Maliyet Artı Temeline Göre Fiyatlandırma Yöntemi	51
3.3.1.2. Başabaş Noktası Yöntemi	52
3.3.1.3. Yatırım Maliyeti (1/1000) Yöntemi	53
3.3.1.4. Gelir-Gider Tahmini İle Fiyatlama Yöntemi	53
3.3.1.5. Faktör Fiyatlandırma (Çarpan Yolu İle Fiyatlandırma) Yöntemi	54
3.3.2. Kar Temelli Fiyatlandırma	54
3.3.2.1. Hubbart Yöntemi	54
3.3.2.2. Marjinal Fiyatlandırma	55
3.3.2.3. Baz Fiyatlandırma	55
3.3.2.4. Oda Niteliklerine Göre Fiyatlama Yöntemi	56
3.3.2.5. Kişi Sayısına Göre Fiyatlama Yöntemi	56
3.3.2.6. Oda Büyüklüğüne Göre Fiyatlama Yöntemi	56
3.3.3. Rekabet Temelli Fiyatlandırma	56

3.3.3.1. Fiyat Liderliği Yöntemi	58
3.3.3.2. Fiyat İzleme Yöntemi	58
3.3.3.3. Rakiplerle Eşleşme Yöntemi	59
3.3.4. Değer Temelli Fiyatlandırma	59
3.3.4.1. İyi Değerli Fiyatlama (Good-Value Pricing)	61
3.3.4.2. Katma Değerli Fiyatlama (Value-Added Pricing)	62
3.4. Fiyat Araştırma Yöntemleri	63
3.4.1. Genel Araştırma	67
3.4.2. İlişkilendirme (Konjoint) Analizi	68
3.4.3. Elastikiyet Modellemesi	69
3.4.4. Fiyat Duyarlılık Ölçümü (Van Westendorp Anketi-PSM)	70
3.4.4.1. Marjinal Ucuzluk Noktası (Point of Marginal Cheapness-PMC)	72
3.4.4.2. Marjinal Pahalılık Noktası (Point of Marginal Expensiveness-PME)	73
3.4.4.3. En Uygun Fiyat Noktası (Optimum Price Point-OPP)	74
3.4.4.4. Farksızlık Fiyat Noktası (Indifference Price Point-IDP)	75
3.4.4.5. Kabul Edilebilir Fiyat Aralığı (Range Of Acceptable Price-RAP)	76
4. KALİTE MALİYETLERİ YÖNETİMİ	78
4.1. Kalite ve Kalite Maliyetleri Kavramları	79
4.2. Kalite Maliyetlerinin Tarihçesi	81
4.3. Kalite Maliyetlerinin Ölçülmesinin Önemi	84
4.4. Kalite Maliyet Modelleri	86
4.4.1. PAF Modeli	87
4.4.2. Crosby'nin Modeli	87
4.4.3. Fırsat ve Maddi Olmayan (Soyut) Maliyet Modeli	90
4.4.4. Süreç Maliyet Modeli	90
4.4.5. Faaliyete Dayalı Maliyetleme Modeli	91
4.5. Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması	93
4.5.1. Önleme Maliyetleri	94
4.5.2. Değerlendirme Maliyetleri	98
4.5.3. Başarısızlık Maliyetleri	101
4.5.3.1. İçsel Başarısızlık Maliyetleri	102
4.5.3.2. Dışsal Başarısızlık Maliyetleri	105
4.6. Kalite Maliyet Sistemi	108
4.7. Kalite Maliyet Merkezleri	110
4.8. Kalite Maliyetleri Bilgi Kaynakları	112
4.9. Kalite Maliyetlerinin Analizi ve Kullanılan Teknikler	114
4.10. Kalite Maliyetlerinin Raporlanması	118
5. HEDEF MALİYETLEME	120
5.1. Hedef Maliyetlemenin Tanımı ve Kapsamı	120
5.2. Hedef Maliyetlemenin Amaçları ve Özellikleri	122
5.3. Hedef Maliyetlemenin Tarihsel Gelişimi	124
5.4. Hedef Maliyetlemenin Ortaya Çıkış Nedenleri	126
5.5. Hedef Maliyetlemenin Temel İlkeleri	127
5.5.1. Fiyata Göre Maliyetleme	127
5.5.2. Müşteri Odaklılık	128
5.5.3. Tasarım Odaklılık	129
5.5.4. Çapraz Fonksiyonlu Grupların Katılımı	129
5.5.5. Değer Zincirine Katılım	130
5.5.6. Ürün Yaşam Seyri Boyunca Maliyet Azaltma	130
5.6. Hedef Maliyetleme Uygulama Süreci	131
5.6.1. Uzun Vadeli Stratejik ve Finansal Hedeflerin Belirlenmesi	133
5.6.2. Ürün/Hizmet Özelliklerinin Belirlenmesi	134
5.6.3. Hedef Satış Fiyatının Belirlenmesi	135
5.6.4. Hedef Kârın Belirlenmesi	136

5.6.5. Hedef Maliyetin Belirlenmesi	137
5.6.6. Ürün/Hizmet Tasarımı ve Maliyetinin Tahmin Edilmesi	138
5.6.7. Hedef Maliyetin Ayırıştırılması	139
5.6.7.1. Ürün/Hizmet Fonksiyonlarının Belirlenmesi	140
5.6.7.2. Ürün/Hizmet Fonksiyon Ağırlıklarının Belirlenmesi	140
5.6.7.3. Ürün/Hizmeti Oluşturan Parçaların Belirlenmesi	140
5.6.7.4. Ürün/Hizmeti Oluşturan Parçaların Maliyetlerinin Tahmin Edilmesi	141
5.6.7.5. Ürün/Hizmeti Oluşturan Parçaların Ağırlıklarının Belirlenmesi	141
5.6.7.6. Hedef Maliyet Endeksinin Oluşturulması	141
5.6.7.7. Hedef Maliyet Endeksinin Optimizasyonu	142
5.6.7.8. Diğer Maliyet Düşürme Girişimleri	142
5.6.8. Sürekli İyileştirme Çabaları	142
5.7. Hedef Maliyetleme Sürecinde Yararlanılan Yöntemler	143
5.7.1. Değer Mühendisliği/Analizi	143
5.7.2. Kalite Fonksiyon Göçerimi	144
5.7.3. Kaizen Maliyetleme	145
5.7.4. Ürün Yaşam Seyri Maliyetleme	146
5.7.5. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme	146
5.7.6. Tedarik Zincir Yönetimi	147
5.7.7. Demontaj Analizi (Tersine Mühendislik)	148
5.7.8. Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)	148
5.7.9. Maliyet Tabloları	149
5.7.10. Neden Sonuç Analizi	150
5.7.11. Üretim ve Montaj İçin Tasarım	150
6. MATERYAL VE YÖNTEM	151
6.1. Araştırmanın Modeli	151
6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	154
6.3. Araştırma Soruları	155
6.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	155
6.5. Araştırmanın Metodolojisi	156
6.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	157
6.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Teknikleri	158
6.5.3. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri	159
7. BULGULAR VE TARTIŞMA	161
7.1. Uygulama Yapılan Otel İşletmesine Ait Bilgiler	161
7.2. Fiyat Duyarlılık Ölçümü ile İlgili Bulgular	161
7.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	161
7.2.2. Katılımcıların Tatil Davranışına İlişkin Özellikleri	163
7.2.3. Fiyat Duyarlılık Analizi (PSM) Sonuçları	166
7.2.3.1. Marjinal Ucuzluk Noktası (PMC)	166
7.2.3.2. Marjinal Pahalılık Noktası (PME)	168
7.2.3.3. Farksızlık Fiyat Noktası (IDP) ve Farksızlık Fiyat Yüzdesi (IPP)	169
7.2.3.4. En Uygun Fiyat Noktası (OPP)	171
7.2.3.5. Stres Fiyat Aralığı (SPR)	176
7.2.3.6. Kabul Edilebilir Fiyat Aralığı (RAP)	177
7.2.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine ve Tatil Davranışlarına Göre Fiyat Duyarlılıklarının Karşılaştırılması	179
7.3. Kalite Maliyetleri ile İlgili Bulgular	190
7.3.1. Önleme Maliyetleri	191
7.3.1.1. İşe Alımlar	191
7.3.1.2. Tasarım Değerlendirmeleri ve Süreç İyileştirme	194
7.3.1.3. Operasyonel Kalite Planlama ve Kalite Eğitimleri	195
7.3.1.4. Tedarikçi Değerlendirmeleri	196
7.3.1.5. Pazar Araştırmaları	196

7.3.1.6. Makine ve Donanım Bakımları	197
7.3.1.7. Kalite Yönetimi	197
7.3.2. Değerlendirme Maliyetleri	198
7.3.2.1. Teslim Alma (Kabul) Muayenesi	198
7.3.2.2. Üretim Öncesi Doğrulama Maliyetleri	199
7.3.2.3. Ürün veya Hizmet Değerlendirme Testleri	199
7.3.2.4. Kalite Denetimleri (Test, Test Ekipmanı, Sonuçların Analizi, Kayıt Tutma)	200
7.3.2.5. İzin ve Tasdikler	200
7.3.3. Başarısızlık Maliyetleri	201
7.3.3.1. İçsel Başarısızlık Maliyetleri	201
7.3.3.1.1. Artık	202
7.3.3.1.2. Yeniden İşleme, Yerine Koyma ve Tamir	205
7.3.3.1.3. Yeniden Muayene/Yeniden Test	206
7.3.3.1.4. Tasarım Değişiklikleri	206
7.3.3.1.5. Kusurlar Sebepli Zaman Kayıpları	206
7.3.3.1.6. Kontrol Edilemeyen Malzeme Kayıpları	207
7.3.3.2. Dışsal Başarısızlık Maliyetleri	208
7.3.3.2.1. Ürün İadeleri	209
7.3.3.2.3. Garantilerin Düzeltilmesi	210
7.3.3.2.4. Kusur Kaynaklı İndirimler	210
7.3.3.2.5. Kayıp Satışlar ve İtibar Kaybı	210
7.3.3.2.6. Artık	211
7.3.3.2.7. Yeniden İşleme, Yerine Koyma ve Tamir	211
7.3.3.2.8. Kontrol Edilemeyen Malzeme Kayıpları	211
7.4. Hedef Maliyetleme Uygulama Süreci ile İlgili Bulgular	215
7.4.1. Uzun Vadeli Stratejik ve Finansal Hedeflerin Belirlenmesi	215
7.4.2. Ürün/Hizmet Özelliklerinin Belirlenmesi	216
7.4.3. Hedef Satış Fiyatının Belirlenmesi	217
7.4.4. Hedef Kârın Belirlenmesi	218
7.4.5. Hedef Maliyetin Belirlenmesi	218
7.4.6. Hedef Maliyetin Ayırıştırılması	219
7.4.6.1. Ürün/Hizmet Fonksiyonlarının Belirlenmesi	219
7.4.6.2. Ürün/Hizmet Fonksiyon Ağırlıklarının Belirlenmesi	220
7.4.6.3. Ürünü/Hizmeti Oluşturan Parçaların Belirlenmesi	223
7.4.6.4. Ürünü/Hizmeti Oluşturan Parçaların Maliyetlerinin Tahmin Edilmesi	225
7.4.6.5. Ürünü/Hizmeti Oluşturan Parçaların Ağırlıklarının Belirlenmesi	227
7.4.6.6. Hedef Maliyet Endeksinin Oluşturulması	230
7.4.6.7. Hedef Maliyet Endeksinin Optimizasyonu	234
7.4.6.8. Başarısızlık Maliyetlerinin Azaltılması ve Sürekli İyileştirme	235
7.4.6.8.1. Bölüm Bazında Maliyet Düşürme Hedeflerinin Tespiti	236
7.4.6.8.2. Bölüm Bazında Başarısızlık Maliyetlerinin Tespiti	236
7.4.6.8.3. Maliyet Düşürmede Başarısızlık Maliyetlerinin Kullanımı	237
8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	242
KAYNAKLAR	249
EKLER	271
ÖZGEÇMİŞ	288

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Her Şey Dâhil Uygulamaları ve İçerdikleri Ürün ve Hizmetler	12
Tablo 2.2. Otel İşletmelerinde Sunulan Ürün Karması	25
Tablo 3.1. Fiyat Duyarlılığını Etkileyen Faktörler	41
Tablo 3.2. En Yaygın Fiyat Araştırma Yöntemleri ve Bu Yöntemlerin Odak Noktaları, Avantajları ve Dezavantajları	66
Tablo 4.1. Kalite Maliyet Modelleri	87
Tablo 5.1. Hedef Maliyet Endeksi Sonuçlarının Özeti	142
Tablo 6.1. Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Büyüklükleri	157
Tablo 7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Temmuz Ayı)	162
Tablo 7.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Ağustos Ayı)	163
Tablo 7.3. Katılımcıların Tatil Davranışına İlişkin Özellikler (Temmuz Ayı)	164
Tablo 7.4. Katılımcıların Tatil Davranışına İlişkin Özellikler (Ağustos Ayı)	165
Tablo 7.5. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Konuk Türü Yönünden Karşılaştırılması	180
Tablo 7.6. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Milliyet Yönünden Karşılaştırılması	181
Tablo 7.7. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Cinsiyet Yönünden Karşılaştırılması	182
Tablo 7.8. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Yaş Yönünden Karşılaştırılması	182
Tablo 7.9. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Eğitim Durumu Yönünden Karşılaştırılması	183
Tablo 7.10. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Medeni Durum Yönünden Karşılaştırılması	184
Tablo 7.11. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Aylık Gelir Yönünden Karşılaştırılması	184
Tablo 7.12. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Ülke Standartlarına Göre Gelir Düzeyleri Yönünden Karşılaştırılması	185
Tablo 7.13. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Beraberindeki Kişiler Yönünden Karşılaştırılması	186
Tablo 7.14. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Daha Önce Gelme Durumu Yönünden Karşılaştırılması	186
Tablo 7.15. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Oteli Tekrar Ziyaret Etme Niyetleri Yönünden Karşılaştırılması	187
Tablo 7.16. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Oteli Tavsiye Etme Niyetleri Yönünden Karşılaştırılması	187
Tablo 7.17. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Genel Memnuniyet Düzeyleri Yönünden Karşılaştırılması	188
Tablo 7.18. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Konaklama Süresi Yönünden Karşılaştırılması	188
Tablo 7.19. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Konaklanılan Oda Türü Yönünden Karşılaştırılması	189
Tablo 7.20. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Otele Başvuru Şekli Yönünden Karşılaştırılması	189
Tablo 7.21. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Her Şey Dâhil Konaklama Sayısı Yönünden Karşılaştırılması	190
Tablo 7.22. İşletmeye Ait Önleme Maliyetleri	198
Tablo 7.23. İşletmeye Ait Değerlendirme Maliyetleri	201
Tablo 7.24. İşletmeye Ait İçsel Başarısızlık Maliyetleri	208
Tablo 7.25. İşletmeye Ait Dışsal Başarısızlık Maliyetleri	212
Tablo 7.26. İşletmeye Ait Kalite Maliyetlerinin Dağılımı ve Toplam Maliyetler ve Satışlar İçerisindeki Yüzdeleri (Temmuz Ayı)	212
Tablo 7.27. İşletmeye Ait Kalite Maliyetlerinin Dağılımı ve Toplam Maliyetler ve Satışlar İçerisindeki Yüzdeleri (Ağustos Ayı)	213
Tablo 7.28. Otel İşletmesine Ait Yıllara Göre Geceleme Sayıları ve Kar Marjları	216
Tablo 7.29. Önbüro – Danışmanlık Hizmetleri Alt Fonksiyonlarının Görece Önem Dereceleri	221
Tablo 7.30. Kat Hizmetleri – Konaklama (Oda) Alt Fonksiyonlarının Görece Önem Dereceleri	221

Tablo 7.31. Yiyecek - İçecek Alt Fonksiyonlarının Görece Önem Dereceleri	222
Tablo 7.32. Eğlence-Aktiviteler Alt Fonksiyonlarının Görece Önem Dereceleri	223
Tablo 7.33. Önbüro – Danışmanlık Hizmetleri Alt Parçalarının Maliyetleri	225
Tablo 7.34. Kat Hizmetleri – Konaklama (Oda) Alt Parçalarının Maliyetleri	226
Tablo 7.35. Yiyecek – İçecek Alt Parçalarının Maliyetleri	226
Tablo 7.36. Eğlence-Aktiviteler Alt Parçaların Maliyetleri	227
Tablo 7.37. Önbüro – Danışmanlık Hizmetleri Alt Parçalarının Fonksiyonlara Göre Görece Önem Dereceleri	228
Tablo 7.38. Kat Hizmetleri – Konaklama (Oda) Alt Parçalarının Fonksiyonlara Göre Görece Önem Dereceleri	229
Tablo 7.39. Yiyecek – İçecek Alt Parçalarının Fonksiyonlara Göre Görece Önem Dereceleri	229
Tablo 7.40. Eğlence-Aktiviteler Alt Parçalarının Fonksiyonlara Göre Görece Önem Dereceleri	230
Tablo 7.41. Önbüro – Danışmanlık Hizmetleri Alt Parçalarının Hedef Maliyet Endeksleri	231
Tablo 7.42. Kat Hizmetleri – Konaklama (Oda) Alt Parçalarının Hedef Maliyet Endeksleri	232
Tablo 7.43. Yiyecek-İçecek Alt Parçalarının Hedef Maliyet Endeksleri	233
Tablo 7.44. Eğlence-Aktiviteler Alt Parçalarının Hedef Maliyet Endeksleri	234
Tablo 7.45. Bölüm Bazında Maliyet Düşürme Hedefleri (Temmuz Ayı)	236
Tablo 7.46. Bölüm Bazında Maliyet Düşürme Hedefleri (Ağustos Ayı)	236
Tablo 7.47. Başarısızlık Maliyetlerinin Bölümler İle İlişkilendirilmesi	237
Tablo 7.48. Bölüm Bazında Maliyet Düşürme Hedefleri ile Başarısızlık Maliyetlerinin Kıyaslanması (Temmuz Ayı)	240
Tablo 7.49. Bölüm Bazında Maliyet Düşürme Hedefleri ile Başarısızlık Maliyetlerinin Kıyaslanması (Ağustos Ayı)	240

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 3.1. Fiyat Belirlemedeki Temel Düşünceler	48
Şekil 3.2. Marjinal Ucuzluk Noktası	73
Şekil 3.3. Marjinal Pahalılık Noktası	73
Şekil 3.4. En Uygun Fiyat Noktası	74
Şekil 3.5. Farksızlık Fiyat Noktası	75
Şekil 3.6. Kabul Edilebilir Fiyat Aralığı	76
Şekil 4.1. Kalite Uygunluk Düzeyi ile Kalite Maliyeti İlişkisi	88
Şekil 4.2. Kalite Sistemi ve Kalite Maliyet Sistemi Arasındaki İlişki	109
Şekil 4.3. Kalite Maliyetleri İçin Zaman Evreleri	111
Şekil 4.4. Bir Üretim İşletmesinin Muhtemel Kalite Maliyet Merkezleri	112
Şekil 4.5. Kalite Maliyet Kalemlerinin Kalite Maliyet Kategorilerine Atanması İçin Akış Diyagramı	94
Şekil 5.1. Hedef Maliyetleme ve Ürün Geliştirme Döngüsü	132
Şekil 5.2. Hedef Maliyetleme Uygulama Süreci	133
Şekil 5.3. Hedef Satış Fiyatının Belirlenmesinde Etkili Olan Faktörler	136
Şekil 6.1. Hedef Maliyetleme Sürecine Fiyat Duyarlılık Ölçümü ve Kalite Maliyetlerinin Entegrasyonu	151
Şekil 7.1. Her Şey Dâhil Kişi Başı Oda Fiyatı Marjinal Ucuzluk Noktası (Temmuz Ayı)	167
Şekil 7.2. Her Şey Dâhil Kişi Başı Oda Fiyatı Marjinal Ucuzluk Noktası (Ağustos Ayı)	167
Şekil 7.3. Her Şey Dâhil Kişi Başı Oda Fiyatı Marjinal Pahalılık Noktası (Temmuz Ayı)	168
Şekil 7.4. Her Şey Dâhil Kişi Başı Oda Fiyatı Marjinal Pahalılık Noktası (Ağustos Ayı)	169
Şekil 7.5. Her Şey Dâhil Kişi Başı Oda Fiyatı Farksızlık Fiyat Noktası ve Farksızlık Fiyat Yüzdesi (Temmuz Ayı)	170
Şekil 7.6. Her Şey Dâhil Kişi Başı Oda Fiyatı Farksızlık Fiyat Noktası ve Farksızlık Fiyat Yüzdesi (Ağustos Ayı)	171
Şekil 7.7. Her Şey Dâhil Kişi Başı En Uygun Fiyat Noktası (Temmuz Ayı)	172
Şekil 7.8. Her Şey Dâhil Kişi Başı En Uygun Fiyat Noktası (Ağustos Ayı)	173
Şekil 7.9. Her Şey Dâhil Kişi Başı Stres Fiyat Aralığı (Temmuz Ayı)	176
Şekil 7.10. Her Şey Dâhil Kişi Başı Stres Fiyat Aralığı (Ağustos Ayı)	177
Şekil 7.11. Her Şey Dâhil Kişi Başı Kabul Edilebilir Fiyat Aralığı (Temmuz Ayı)	178
Şekil 7.12. Her Şey Dâhil Kişi Başı Kabul Edilebilir Fiyat Aralığı (Ağustos Ayı)	179
Şekil 7.13. İşletmeye Ait Her Şey Dâhil Konaklama Hizmeti İşletme Maliyetleri	224

KISALTMALAR VE SİMGELER

Kısaltma/Simge	Tanım
ASQC	American Society for Quality Control - Amerikan Kalite Kontrol Derneği
BBN	Başabaş Noktası
BPTO	Brand-Price Trade-Off – Marka-Fiyat Dengelemesi
BSI	British Standard Institute-İngiliz Standart Enstitüsü
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
EOQC	European Organization for Quality Control - Avrupa Kalite Kontrol Örgütü
FDM	Faaliyete Dayalı Maliyetleme
GDS	Global Distribution System - Küresel Dağıtım Kanalları
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point - Tehlike Analizleri ve Kritik Kontrol Noktaları
HD	Her Şey Dâhil
HME	Hedef Maliyet Endeksi
IDP	Indifference Price Point - Farksızlık Fiyat Noktası
IHA	Almanya Otelciler Birliği
IPP	Indifference Price Percentage – Farksızlık Fiyat Yüzdesi
ISO	International Organization for Standardization - Uluslararası Standartlar Örgütü
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KDV	Katma Değer Vergisi
KFG	Kalite Fonksiyon Göçerimi
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
OHSAS	Occupational Health and Safety Management Systems - İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
OPP	Optimum Price Point - En Uygun Fiyat Noktası
PAF	Prevention, Appraisal, Failure – Önleme, Değerlendirme, Başarısızlık
PMC	Point of Marginal Cheapness - Marjinal Ucuzluk Noktası
PME	Point of Marginal Expensiveness - Marjinal Pahalılık Noktası
PSM	Price Sensitivity Measurement – Fiyat Duyarlılık Ölçümü
RAP	Range Of Acceptable Price - Kabul Edilebilir Fiyat Aralığı
RevPAR	Revenue Per Available Room – Oda Başına Düşen Ortalama Gelir
ROQ	Return On Quality – Kalitenin Getirisi
SEC	ABD Sermaye Piyasası Kurulu
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SPA	Sanus Per Aquam – Suyula Gelen Sağlık
SPR	Stress Price Range - Stres Fiyat Aralığı
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TKK	Toplam Kalite Kontrolü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TL	Türk Lirası
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜROB	Türkiye Otelciler Birliği
TYD	Turizm Yatırımcıları Derneği
TZÜ	Tam Zamanında Üretim
WTA	World Travel Awards - Dünya Seyahat Ödülleri

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin; rekabet, teknoloji, değişen tüketici tercihleri, yüksek enflasyon ve ekonomik belirsizliklerin olduğu bir çevrede, faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için, maliyet, zaman, kalite, fiyat gibi hedefleri aynı anda ve en yüksek düzeyde gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Aksoylu ve Dursun, 2001: 357-358; Alagöz, Yılmaz ve Ay, 2005: 47; Kutay ve Akkaya, 2000: 1). Hedef maliyetleme yöntemi de, pazar ve müşteri gereksinimleri ile rakipleri dikkate alan ve ürün ve süreçle ilgili kararlarda fiyat, zaman, teslimat, fonksiyonellik, kalite gibi birçok hususu göz önünde bulunduran bir maliyetleme yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan yöntem, ürün tasarım aşamasından başlayarak değer zincirindeki tüm üyeleri sürece dâhil etme imkânı sunmaktadır (Dan, Shadid, Jan ve Ill-Woon, 2003: 12; Kaur, 2014: 19). Bu maliyetleme yönteminde, geleneksel maliyetlemeden farklı olarak fiyat, hedef pazar tarafından belirlenmekte işletme tarafından arzulanan kâr düşülmesiyle de hedef maliyete ulaşılmaktadır (Ansari, Bell ve Swenson, 2006: 20; Coşkun, 2003: 26; Daly, 2002: 210; Feil, Yook ve Kim, 2004: 14). Hedef satış fiyatının belirlenmesinde ürün konsepti, hedef pazarın ve potansiyel müşterilerin karakteristik özellikleri, mamul hayat devri, beklenen satış miktarı, rakiplerin stratejileri gibi birçok faktör bulunmaktadır (Kato, 1993: 38). Bu faktörlere rağmen günümüzün rekabetçi pazar koşulları nedeniyle, işletmelerin satış fiyatı belirlemede etkileri olmadığından fiyat pazarda belirlenmekte ve yoğun rekabet içerisinde ayakta kalmak isteyen işletmeler bu satış fiyatını kabul etmek durumunda kalmaktadır (Coşkun, 2003: 26-27; İzbudak, 2005: 44). Turizm sektöründe de benzer durumla karşılaşmaktadır (Acar ve Şenol, 2014: 63). Bu konu ile ilgili iki sorun bulunmaktadır. Birincisi rekabetçi pazarda birçok insan fiyatı pazarın belirlediğini düşündüğünden şirketlerin birçoğu fiyatlarını rakiplerinininki ile aynı düzeyde belirlemektedir. Burada kimin ilk fiyata karar vereceği ile ilgili soru işareti bulunmaktadır. Eğer rakipler takip ediliyorsa fiyatlama yapmak kolay iken hedef kâra ulaşmak zor olabilmektedir (Kato, 1993: 38). İkinci sorun ise hedef satış fiyatı aynı zamanda, tüketicilerin algıladıkları değere göre işletmenin ürettiği ürünlere ödemeyi düşündüğü bedeli temsil etmektedir. Hem müşteri hem üretici açısından ürün fiyatı, algılanan kalite ve ürün fonksiyonelliği üç hayati ölçüt kabul edilmektedir. Bu ölçütler içerisinde en önemlisinin ise müşterilerin algıladıkları değere göre ödemeyi kabul ettikleri fiyat olduğu vurgulanmaktadır (Kato, 1993: 38; Özer ve Savaş, 2000: 1). Müşteriler, algıladıkları değere göre bir ürüne daha fazla fiyat ödeyebilmektedirler. Bu bağlamda hedef maliyetleme sürecinde, piyasa incelenirken müşterilerin istekleri ve ödemek istediği fiyata göre ürünün yenilenecek özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir (Cooper ve Slagmulder, 1999: 1-3).

Günümüzde turistlerin fiyat duyarlılığı çok yüksek olduğundan fiyat, turistik ürün satın alma tercihinde en önemli faktör haline gelmiştir. Bu konu ile ilgili olarak, her şey dâhil

sistemini tercih eden turistlerin düşük gelir grubunda yer aldıkları ifade edilmekte (Ayık, Benetatos ve Evagelou, 2013: 120) nitekim her şey dâhil sisteme yönelik yapılan araştırmalar bu ifadeyi doğrulamaktadır. Örneğin; Menekşe'nin (2005: 114) otel yöneticilerine uyguladığı araştırmada düşük gelirli turist grupları nedeniyle her şey dâhil sistemin turist ve hizmet kalitesini düşürdüğü; Üngüren, Algür ve Doğan'ın (2009: 110) konaklama ve seyahat acenteleri yöneticilerine uyguladıkları araştırmada her şey dâhil sistemin kalitesiz imaj oluşturması nedeniyle zengin turisti ülkemizden uzaklaştırdığı ve turist kalitesini düşürdüğü; Çevirgen ve Üngüren'in (2009: 652) yöre esnafına yönelik uyguladıkları araştırmada her şey dâhil sistemin yine turist kalitesini düşürdüğü ve ülkemize gelir seviyesi düşük turistlerin gelmesine neden olduğu; Özdemir'in (2010: 67) otel yöneticilerine uyguladığı araştırmada da her şey dâhil sistemin turistlerin tercih nedenindeki en önemli faktörün turist için ekonomik seçenek oluşturması olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanında Sanı'nın (2011: 129) İranlı turistlere uyguladığı araştırmada her şey dâhil sistemin tercih nedeni olarak; %31,4 oranında "ekstra harcamaların az olması" ve %21,6 oranında "fiyatın uygun olması" seçenekleri belirlenmiştir. Ön Esen'in (2013: 13-14) turizm fakültesi öğrencilerine uyguladığı araştırmada ise öğrencilerin, gelen müşterilerin gelir seviyesinin düşük olduğu ve kalitesiz imaj yarattığı için zengin turisti ülkemizden uzaklaştırdığı görüşünde olduklarına ulaşılmıştır. Öte yandan, Ayık, Benetatos ve Evagelou'nun (2013: 117) Antalya'da konaklayan turistlere yönelik yaptıkları araştırma da ise turistlerin her şey dâhil sistemi tercihlerinde en büyük etkenin %88,5 ile fiyat olduğu ve en büyük ikinci etkenin ise %84,5 ile ekstra harcamalardan kaçış olduğu tespit edilmiştir.

Dolayısıyla hedef maliyetleme yönteminde tespit edilen birinci ve önemli bir sorun hedef satış fiyatının belirlenmesinde yaşanmaktadır. Yapılan alan yazın taraması, hedef satış fiyatının belirlenmesinde yaşanan bu karmaşayı doğrulamaktadır. Turizm alanında yapılan çalışmalara bakıldığında; Ergül (2014: 128), Başaran (2014: 88), Alpkan (2012: 70), Şenol (2011: 99), Nubin'in (2006: 104) yaptıkları araştırmalarda hedef satış fiyatı belirlerken piyasa fiyatını dikkate aldıkları görülürken; Akkaya'nın (2010: 96) ve Saygın'ın (2008: 201) yapmış oldukları çalışmalarda ise işletmenin mevcut satış fiyatını dikkate aldıkları görülmüştür. Bu çalışmalardaki bir diğer sorun ise aynı turistik ürünler için farklı müşteri gruplarının farklı fiyat ödeyebileceği gerçeğini göz ardı etmeleridir. Benzer durum diğer sektörlerde yapılan araştırmalarda da görülmektedir. Acar'ın (2005: 130) bir tekstil firmasında ve Atmaca'nın (2005: 147) bir mobilya işletmesinde yaptıkları çalışmalarda piyasa fiyatını dikkate aldıkları görülmüştür. Ögünç'ün (2010: 67) bir mermer işletmesinde ve İzbudak'ın (2005: 71) bir elektronik firmasında yaptığı araştırmada ise rakip işletme fiyatı dikkate alınmıştır. Farklı olarak Kaplanoğlu'nun (2012: 142) Vestel Elektronik A.Ş. de yaptığı çalışma da 4 farklı yurtdışı firmadan teklif alınmış ve ona göre maliyetlendirme yapılmıştır. Yalçın'ın (2005: 200) bir mobilya işletmesinde yaptığı çalışmada ise ilk defa satış fiyatı tespit edilirken anketi

cevaplayanlara istenilen özellikler karşılığında ödemeye gönüllü oldukları satın alma fiyatı sorulmuş ancak yeterli cevap alınamadığından öngörülen satış fiyatları dikkate alınmıştır. Araştırma da bu gibi kısıtların ve sorunların çözümüne yönelik müşterilere fiyat duyarlılık ölçümü (price sensitivity measurement-PSM) uygulanmıştır.

Fiyat duyarlılık ölçümü (PSM) yöntemi ile en yüksek ve en düşük fiyat aralığı arasında kabul edilebilir fiyat aralığı belirlenmekte, belirlenen fiyat aralığında satın almayı isteyenlerin yüzdesi görülebilmektedir. Ayrıca, PSM ile fiyatlama kararında fiyat, kalite ve müşterilerin algıladığı değer arasında ilişki de dikkate alınmaktadır. Bu sayede bu bilgi pazara ilişkin talep tahmininde ve farklı ürün özelliklerine göre müşterilerin ödemeyi kabul ettiği fiyatlarını tespit etmek üzere ürün geliştirme kararlarında da kullanılabilmektedir (Harmon, Unnil ve Anderson, 2007: 1961; Lewis ve Shoemaker, 1997: 47-49; Raab, Mayer, Kim ve Shoemaker, 2009: 95-96; Raab, Mayer, Shoemaker ve Ng, 2009: 397). Ağırlama endüstrisinde PSM modeli ilk olarak, 1988 yılında Taco Bell Fast Food işletmesinde değer temelli fiyatlı menü oluşturmak üzere kullanıldığı görülmektedir (Lewis ve Shoemaker, 1997: 47). PSM ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında her şey dâhil sistemde oda fiyatının tespitiyle ilgili araştırmaya rastlanılmasa da Raab vd.'nin (2009: 96) Hong Kong'taki bir restoranda akşam büfe yemeğinin fiyatlandırılmasında ve Lewis ve Shoemaker'ın (1997: 49) kongre organizasyonu yapan firmalar üzerinde planlanmış tatil için oda fiyatının belirlenmesinde yapmış oldukları çalışmalar bulunmaktadır.

Her şey dâhil tatile katılan bütün turist tipleri için fiyat gibi kalite de diğer önemli bir tercih faktörü kabul edilmektedir (Ayık, Benetatos ve Evagelou, 2013: 120). Her şey dâhil sistemin başarısı açısından standartların oluşturulması ve hizmet kalitesinden ödün verilmemesi gerekmektedir (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 40; Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 281). Ancak, her şey dâhil sistemin uygulanmasına yönelik kural veya standart bulunmadığından uygulandığı ülkelerde farklılık gösterebilmektedir (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 34; Çakıcı ve Çetinsöz, 2010: 16; Çizel, Çizel, Sarvan ve Özdemir, 2013: 325; Menekşe, 2005: 98; Koç, 2006: 865). Ek olarak, otel işletmeleri her şey dâhil sistemi ürün ve hizmet kalitesini düşürmek ve gelirleri arttırmak üzere de tercih edebilmektedir. Bunun sonucu olarak da düşük ücretle ve kalifiye olmayan personeli düşük ücretle istihdam edebilmekte ve ikinci kalite ürünleri kullanabilmektedir. Ayrıca, sistemde standardın olmayışı işletmeler arasında haksız rekabete yol açmakta, rekabet konusunda da satış fiyatına odaklanıldığından kalite göz ardı edilmekte ve bu da dolaylı biçimde kaliteyi önemli ölçüde düşürmektedir (Çakıcı ve Çetinsöz, 2010: 3-4; Esen, 2013: 20-21; Pelit, Erkilic, Ayduğan ve Bozdoğan, 2011: 118). Diğer yandan, müşterilerin bütün tesislerde verilen hizmetlerin standart olduğunu düşündüklerinden aksi durumda karşılaştıkları halde hayal kırıklığına da uğrayabilmektedir (Süklüm, 2006: 106). Her şey dâhil sistemde standardın sağlanması durumunda kalitenin

yükseleceğine ve kişi başı maliyetlerde kontrol sağlanacağına dikkat çekilmektedir (Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 39). Ayrıca, günümüzde her şey dâhil sistemde hizmet veren otel işletmeler için sistemin ucuz fiyat ve ona göre ürün anlayışının hızla değiştiği belirtilmekte ve bu değişime ayak uyduramayan ve kendini yenileyemeyen tesis ve destinasyonları zor günlerin beklediği vurgulanmaktadır (Barak, 2006: 186). Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda da sektör temsilcileri, otel yöneticileri, yöre esnafı vb. tarafların her şey dâhil sistemde standart eksikliğinin olduğu ve bu nedenle kalitede düşüş yaşandığı görüşünde hemfikir oldukları tespit edilmiştir. Zira Menekşe'nin (2005: 118) otel yöneticilerine, Çizel'in (2008: 178) sektör temsilcileri ve otel yöneticilerine, Üngüren vd. (2009: 110) otel ve seyahat acenteleri yöneticilerine, Çevirgen ve Üngüren'in (2009: 653) yöre esnafına ve Ön Esen'in (2013: 15) turizm fakültesi öğrencilerine uyguladıkları çalışmalarda, ülkemizde her şey dâhil sistemi ile ilgili bir standardın bulunmadığı görüşüne sahip oldukları belirlenmiştir. Öte yandan, Menekşe (2005: 121), Barak (2006: 185), Üngüren vd. (2009: 110), Çevirgen ve Üngüren (2009: 652), Özdemir (2010: 67) ve Ön Esen'in (2013: 20) yaptıkları çalışmalarda katılımcılar her şey dâhil sistemin turistik hizmet kalitesini düşürdüğü görüşünde hem fikir oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, Çiftçi vd.'nin (2007: 280) otel ve seyahat acenteleri yöneticileri ile turistlere uyguladıkları çalışmalarında otellerin kârlılığı arttırmak için ürün ve hizmet kalitesini düşürdükleri ve buna bağlı olarak da kalifiye olmayan ve düşük ücretli personel istihdam ettikleri ve bunun sonucunda da ürün kalitesinin ikinci plana atılarak sistemin haksız rekabete yol açtığı belirtilmektedir.

Görüldüğü üzere her şey dâhil sistemde kalite önemli bir faktör olmakla birlikte, yapılan çalışmalarda sistemde standardın bulunmaması sebebiyle sistemin kalitenin göz ardı edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Mal veya hizmet üretiminde kaliteyi ihmal etmek, kalitesiz üretim maliyetinin büyüyen boyutunu görmemek anlamına gelmektedir. Bu nedenle, kaliteyi ve onun göstergesi toplam kalite maliyetlerini birbirinden ayrı düşünmek mümkün görülmemektedir (Çabuk, 2005: 2). Kalite maliyetlerinin işletmelerin toplam maliyetleri içindeki payının yüksek olmasından dolayı işletmeler için büyük önem arz etmesine karşın çok az işletme tarafından ölçümlenmektedir. Örneğin, yapılan bir araştırmada katılımcı işletmelerden yalnızca %3'ünün kalite maliyetlerini ölçtükleri tespit edilmiştir (Keogh, 1996: 32). Sower ve Quarles'in (2003: 628) yapmış olduğu araştırmada da katılımcıların %65,9'u kalite maliyetlerini sistematik olarak izlemediklerini belirtmişlerdir. Benzer durum turizm sektöründe de gözlemlenmektedir. Turizm sektöründe sunulan hizmetin kendine has üç özelliğinden ötürü kalitenin değerlendirilmesi ve analizi zordur. Bunlar; soyutluk, heterojenlik ve üretim ile tüketimin ayrılamaz olmasıdır (Keane, 1997: 118). Buna karşın, turizm işletmeleri verdikleri kötü hizmetlerle ilgili finansal kayıpların farkına vararak kalite maliyetlerinin ölçülmesi ve yönetilmesi gerekliliğinin ve sağladığı finansal faydaların farkına varmışlardır (Luchars ve

Hinkin, 1996: 35). Turizm sektöründeki kalite maliyetlerinin takibinde yaşanan bu eksikliği yapılan alan yazındaki çalışmalar da doğrulamaktadır. Demir'in (2012: 117) Ankara'da faaliyet gösteren 67 otel işletmesiyle yaptığı çalışmada, katılımcı işletmelerden %26,9'unun kalite maliyetlerini düzenli olarak ölçtükleri ve raporladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Oğan'ın (2015: 65) Doğu Karadeniz Bölgesindeki 70 otel işletmesiyle yaptığı çalışmada ise katılımcı işletmelerden %70'nin kalite maliyet sistemine sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Öte yandan, her şey dâhil sistemde kalite maliyetlerinin ölçülmesine yönelik bir çalışmaya rastlanılmıştır. Şahin'in (2012: 117-118) Alanya'da faaliyet gösteren 36 otel işletmesi yöneticisiyle yaptığı çalışmada her şey dâhil sisteminde kalitenin göz ardı edildiği vurgusu yapılmış ve sadece yiyecek içecek maliyetleri üzerine odaklanılmıştır. Ayrıca, yapılan bu çalışmada maliyet ile ilgili herhangi bir bilgiye yer verilmemiştir. Öte yandan, otel işletmesinde kalite maliyetlerini kapsamlı şekilde ele alan çalışmalarında az olduğu görülmüştür. Oğan'ın (2015: 60) Doğu Karadeniz Bölgesindeki 70 otel işletmesiyle yaptığı çalışmada sadece işletmelerde kalite maliyet sisteminin varlığı, varsa hangi maliyetlerin izlendiği ve sistemin varlığının olası etkileri sorulmuştur. Çalışma, maliyet bilgisi içermemektedir. Demir'in (2012: 75-76) Ankara'da faaliyet gösteren 67 adet 3*, 4* ve 5* otel ile yaptığı çalışmada, maliyete ilişkin ifadeler evet, hayır şeklinde sorulmuş ancak maliyet bilgisi sunulmamıştır. Taştan'ın (2014: 120) ve Ramdeen, Santos, ve Chatfield'in (2007: 289) yaptıkları çalışmalarında kalite maliyetleri olay çalışması yöntemi ile kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Taştan'ın çalışması (2014: 120) dört yıldızlı kalite maliyetlerini takip eden bir şehir otelinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada işletmenin yıllar itibarıyla önleme maliyetlerinde artış, değerlendirme maliyetleri ve başarısızlık maliyetlerinde ise azalış gözlemlenmiştir. Ayrıca işletme kâr marjı %10,53'ten %13,76'ya yükselmiştir. Ramdeen vd.'nin (2007: 289) Güney Florida'daki 300 odalı bir otelin 160 kişilik restoranında yaptığı çalışmada ise PAF Modeli çerçevesinde 2004 ve 2005 yılları verileri tespit edilmiş ve satış gelirlerine oranlanmıştır. Bu bağlamda, yapılan çalışmanın her şey dâhil sistemde hizmet veren bir otel işletmesinde kalite maliyetlerini kapsamlı şekilde ele alan ilk çalışmalardan olduğu düşünülmektedir.

Otel işletmelerinin her şey dâhil sistemini tercih etme sebeplerinin başında doluluğu arttırmak, ortalama satış fiyatını yükseltmek, gelir ve kârlılığı arttırmak gibi birçok nedeni bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda her şey dâhil sistemin tercih nedenlerinde farklı görüşler bulunmaktadır. Üner vd.'nin (2006: 49) yaptıkları çalışmada sistemin doluluğu, ortalama oda fiyatını ve kârlılığı arttırdığı, Çiftçi vd.'nin (2007: 280) yaptıkları çalışmada sistemin doluluğu ve kârlılığı arttırdığı, Çevirgen ve Üngüren'in (2009: 653) yaptıkları çalışmada sistemin doluluğu arttırdığı ancak kâr oranını ve satış fiyatlarını düşürdüğü, Çakıcı ve Çetinsöz'ün (2010: 14) yaptıkları çalışmada sistemin doluluk, ortalama kalış süresi ve kârlılığı arttırdığı, Özdemir'in (2010: 70) yaptığı çalışmada sistemin doluluk oranının arttığı ancak kârlılığın giderek düştüğü,

Pelit vd. (2011: 117) yaptığı çalışmada sistemin doluluk oranını arttırdığı ancak kârlılığı düşürdüğü, Ön Esen'in (2013: 14-16) yaptığı çalışmada sistemin doluluğu arttırdığı ancak kârlılığı düşürdüğü tespit edilmiştir. Öte yandan, Barak'ın (2006: 99) yaptığı çalışmada sistemin satış fiyatını düşürdüğü ve kâr oranını azalttığı, Üngüren vd. (2009: 111) yaptıkları çalışmada ise sistemin kârlılık oranını düşürdüğü tespit edilmiştir. Bu konudaki görüş farklılıkların temel nedeni olarak her şey dâhil sisteminde standardın sağlanamaması dolayısıyla işletmelerin maliyet konusunda da standardın yakalayamaması gösterilebilir. Yapılan çalışmalarda her şey dâhil sistemin maliyetleri arttırdığı ve azalttığı konusunda da görüş ayrılığı bulunmaktadır. Özdemir'in (2010: 142) mutfak yönetimine ilişkin çalışmasında sistemin daha az kalifiye ancak daha çok elemanın çalışması, mutfakta teknoloji kullanımının artması, yemek artıklarının artması, yiyecek çalınmalarının artması, yemek tüketiminin artması maliyet artırıcı unsurlar olarak tespit edilmiştir. Menekşe'nin (2005: 114) yaptığı çalışmada ise sistemin yiyecek ve içecek israfını arttırdığı tespit edilmiş ve bunun nedeni olarak gün boyu tüketim ve plastik ürünlerin kullanımı gösterilmiştir. Barak'ın (2006: 109) yaptığı çalışmada sistemin çalışan personel sayısının azalttığı belirlenmiştir. Üngüren vd.'nin (2009: 110-111) yaptıkları çalışmada ise sistemin müşterileri tüketime yönlittiği, yiyecek ve içecek israfını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Çevirgen ve Üngüren'in (2009: 653) yaptıkları çalışmada sistemin turistleri aşırı tüketime yönlterek israf ekonomisine neden olduğu; Çakıcı ve Çetinsöz'ün (2010: 14) yaptıkları çalışmada sistemin pazarlama-satış faaliyetlerini, kişi başı maliyetleri ve israfı arttırdığı tespit edilmiştir. Ek olarak, Özdemir'in (2010: 55) yaptığı çalışmada maliyete ilişkin sistemin israfı, bakım-onarım, amortisman, enerji, tedarik, üretim, istihdam, reklam vb. maliyetleri arttırdığı tespit edilmiştir.

Görüldüğü üzere otel işletmeleri doluluğu arttırmak, ortalama satış fiyatını yükseltmek, gelir ve kârlılığı arttırmak gibi nedenlerle her şey dâhil sistemi tercih etmelerine karşın, sistem nedeniyle aşırı tüketim, israf, bakım-onarım, enerji, üretim, istihdam, tedarik, reklam vb. gibi birçok maliyete katlanabilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin arzuladıkları kâr hedefine ulaşabilmeleri için hedef maliyetleme yöntemi büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin arzuladıkları bu hedeflere, yani hedef maliyete dolayısıyla hedef kâra ulaşırken kaliteden de vazgeçmemeleri gerekmektedir. Nitekim alan yazında da hedef maliyetleme yöntemindeki başlıca ve önemli amacın kaliteyi koruyarak ve iyileştirerek maliyeti düşürmek olduğu, hedef maliyetleme ile kalite yönetiminin sıkı sıkıya bağlı olduğu ve birbirinden ayrı düşünülmemesi gerektiği vurgusu yapılmaktadır. Ayrıca, hedef maliyetleme sürecinde fiyatı arttırmadan teknik ve ekonomik olarak ürün kalitesini iyileştirmeye yönelik çözümler geliştirilmesi gerektiğinin de altı çizilmektedir (Alagöz ve Ceran, 2006: 64; A.Ariotti, Fantozzi, M.Granchi ve E.Vettori, 1999: 630; Daly, 2002: 210; Feil, Yook ve Kim, 2004: 12). Hedef maliyetlemeyi kaliteden veya kalite

yönetiminden ayrı düşünmemek gerektiği gibi, kaliteyi ve onun göstergesi olan toplam kalite maliyetlerini birbirinden ayrı düşünülmemesi gerekmektedir (Çabuk, 2005: 2).

Hedef maliyetleme sürecinde maliyetleri düşürürken değer zincirine katılan tüm tarafların katılımıyla ürünle yaşam seyrindeki israf, aşırılık, arıza ve hatalar gibi maliyetlerin elimine edilmesine odaklanılması gerektiği ve tarafların hataların düzeltilmesi, hatalı ürünün yeniden kullanılması veya elimine edilmesi ile ilgili maliyetlere dikkat etmeleri gerektiği vurgusu yapılmaktadır (Helms, Ettkin, Baxter ve Gordon, 2005: 49). Bu maliyetler, kalite maliyet modellerinden PAF Modeli çerçevesinde başarısızlık maliyetleri adıyla anılmaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49). Başarısızlık maliyetleri, kalite sürecinin herhangi bir aşamasında hedeflenen kalite düzeyinden veya kalite standartlarından sapma sonucu ortaya çıkmaktadır (Bekçi ve Toraman, 2011: 42). Bu bağlamda, işletmelerinde arzuladıkları hedef maliyeti yakalayabilmeleri için kalite maliyetlerini de dikkate almaları gerekmektedir. Ancak, turizm alanında yapılan alan yazın taramasında hedef maliyetleme sürecinde maliyetlerin düşürülmesinde bu başarısızlık maliyetlerinin göz ardı edildiği görülmüştür. Ayrıca, hedef maliyetleme ile kalite maliyetlerini birlikte ele alan çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan, yapılan çalışmanın hedef maliyet ile kalite maliyetleri birlikte ele alan çalışma olarak yazındaki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda problemin konusunu, “her şey dâhil sistemde hizmet veren bir otel işletmesinde fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetleri yönetiminin hedef maliyetleme sürecine entegrasyonu ile maliyetlerde ve kârlılıkta ortaya çıkabilecek muhtemel değişimlerin tespiti oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında hedef maliyetleme yönteminde tespit edilen iki sorunun çözümüne yönelik bir model geliştirilmiş ve bu modelde hedef maliyetleme uygulama sürecine fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetleri yöntemi entegre edilmiştir.

Çalışma giriş ve sonuç bölümleri dâhil olmak üzere toplamda 8 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler; giriş, otel işletmelerinde her şey dâhil sistem, otel işletmelerinde fiyat algısı ve fiyat araştırma yöntemleri, kalite maliyetleri yönetimi, hedef maliyetleme, materyal ve yöntem, bulgular ve tartışma ile sonuç ve öneriler şeklinde sıralanmaktadır. Bölüm içerikleri şu şekildedir;

- Giriş bölümünde; her şey dâhil sistem, kalite maliyetleri yönetimi, fiyat duyarlılık ölçümü ve hedef maliyetleme ile ilgili yapılan alan yazın taramasıyla ilgili sonuçlar, tespit edilen problemin tanımı, araştırmanın kapsamı ve özgün değerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

- İkinci bölümde; otel işletmelerinde her şey dâhil sistemi başlığı altında her şey dâhil sistemin tanımı, kapsamı, tarihçesi, sistemin tercih sebepleri, sistemin otel işletmelerine sağladığı avantaj ve dezavantajlar ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

- Üçüncü bölümde; otel işletmelerinde fiyat algısı ve fiyat araştırma yöntemleri başlığı altında fiyat, fiyatlama, fiyat algısını etkileyen faktörler, otel işletmelerinde uygulanan fiyatlandırma yöntemleri ve fiyat araştırma yöntemlerine değinilmektedir.

- Dördüncü bölümde; kalite maliyetleri yönetimi başlığı altında kalite ve kalite maliyetleri kavramları, kalite maliyetlerinin tarihçesi, kalite maliyet modelleri, kalite maliyet sistemi, kalite maliyet merkezleri, kalite bilgi kaynakları ve kalite maliyetlerin analizinde kullanılan teknikler açıklanmaktadır.

- Beşinci bölümde; hedef maliyetleme başlığı altında hedef maliyetlemenin tanımı, kapsamı, tarihçesi, ortaya çıkış nedenleri, temel ilkeleri, uygulama süreci ve yöntemde yararlanılan teknikler aktarılmaktadır.

- Materyal ve yöntem bölümünde; araştırmanın modeli, amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları ve metodoloji ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

- Bulgular ve tartışma bölümde; yürütölen olay çalışması kapsamında elde edilen bulgular sunulmakta ve tartışılmaktadır.

- Son olarak sonuç ve öneriler bölümünde ise yapılan alan yazın taraması ve uygulama sonucunda elde edilen veriler özet halinde verilmekte ve yapılacak çalışmalara ve sektör temsilcilerine öneriler sunulmaktadır.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE HER ŞEY DÂHİL SİSTEM

Her şey dâhil sistem, iki farklı açıdan ele alınmaktadır. Birinci bakış açısında sistem, tur operatörleri ve seyahat acenteleri tarafından geliştirilen “her şey dâhil tatil” paket tur olarak tanımlanmaktadır. İkinci bakış açısında ise sistem, otel işletmeleri tarafından bir pansiyon türü olarak üretilen “her şey dâhil” konaklama hizmeti olarak açıklanmaktadır (Üner, Sökmen ve Güler, 2007: 53). Birinci bakış açısındaki “her şey dâhil tatil” kavramı; tur operatörleri ve seyahat acenteleri tarafından geliştirilen bir paket tatil için müşterilerin uçak bileti, havaalanı transferi, konaklama, yiyecek-içecek, eğlence vb. tüm tesis ve donanım hizmetlerini kapsayan bir ücreti önceden ödemeyi gerektiren bir tatili ifade etmektedir (Barak, 2006: 52; Özdemir A. , 2010: 24; Özdemir B., 2001: 101). İkinci bakış açısındaki “her şey dâhil” pansiyon türü ise konaklama, sabah kahvaltısı, öğlen ve akşam yemeği, sıcak-soğuk alkolsüz içecekler, yerli-yabancı alkollü içecekler, dondurulmuş gıdalar, pasta ve tatlılar, mini bar, oda servisi, eğlence ve gösteriler, özel eğlenceler, spor olanakları, motorlu su sporları, sauna-hamam, sağlık hizmetleri, yardımcı hizmetler, çamaşırhane hizmetleri, telefon-faks, internet, emanet kasası, saç kesimi ve yıkama, mini klüp gibi hizmetleri kapsayan konaklama hizmeti olarak tanımlanmaktadır (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 36; Süklüm, 2006: 60-61).

Çalışmanın konusu ve kapsamı itibarıyla ilgili alanını otel işletmeleri tarafından üretilen her şey dâhil hizmetler oluşturduğundan bundan sonraki bölümlerde bu kavram üzerinde durulacaktır.

2.1. Her Şey Dâhil Sistemin Tanımı, Kapsamı ve Uygulamaları

Otel işletmelerinde konaklayan müşterilerin tercih ettikleri pansiyon türü, aynı zamanda yaptıkları turistik harcamaları yakından ilgilendirdiğinden, hem konaklanan otel açısından hem de dış çevre açısından büyük öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Akdağ, Demirtaş ve Yeşilyurt, 2011: 109). Pansiyon türlerinden biri olan her şey dâhil sistemin, ülkemizde ilk olarak 1990’lı yıllarda uygulanmaya başlandığı ve 2000’li yıllarda kitle turizminin gelişmesi ve yaygınlaşması sonucunda hızla büyüyen turizm endüstrisi ile birlikte, tur operatörleri, seyahat acenteleri ve müşterilerden gelen talepler ve rekabetçi baskı sonucunda yaygınlaştığı ifade edilmektedir (Özdemir, Işık, Çizel ve Aykın, 2011: 504; Pelit, Erkilic, Ayduğan ve Bozdoğan, 2011: 117). Özellikle İspanya, Yunanistan ve Portekiz gibi ülkelerin rekabet baskısına dayalı olarak sistemin bir talep sonucunda değil rekabet gücüne ulaşmak üzere zorunluluk olarak tercih edildiği de belirtilmektedir (Gülbahar M. O., 2002: 98). Bunun yanında, her şey dâhil sistem ilk başlarda özellikle büyük ölçekli otel işletmelerince tercih edilen geçici bir trend olarak görülse de günümüzde sistemin bir rekabet aracı haline gelerek orta ölçekli tesisler için de olmazsa olmaz bir konsept olarak yerini almaktadır (Evrenüz, 2015: 37). Hatta pansiyon ve

apartların dahi kendi güçleri ile orantılı her şey dâhil sistemi uygulamaya başladıkları belirtilmektedir (Menekşe, 2005: 100). Otel işletmelerinde her şey dâhil sistemin kullanımının yaygınlaşmasındaki en önemli etkenler; uygulanabilirliğin kolay olması, doluluk oranını arttırması, rekabeti kolaylaştırması, üretilen ürün ve hizmetlerin daha hızlı ve kolay pazarlanabilmesi ve toplu satın almalar neticesinde elde edilen indirimler şeklinde sıralanmaktadır (Condratov, 2014: 78; Özdemir, Işık, Çizel ve Aykın, 2011: 504; Uyar, 2013: 16).

Valhouli'ye (2003: 1) göre, her şey dâhil sistemin müşteriler açısından popülerliğinin artmasındaki en önemli iki etken “zaman” ve “değer” kavramları ile açıklanmaktadır. Bu görüşe göre müşteriler yapacakları seyahatlerin maliyetini düşünmeye çok fazla zaman harcamak istemedikleri gibi bu gibi paket tatilleri daha değerli bulmaktadırlar. Benzer bir çalışmada her şey dâhil sistemin en cazip yönleri elde edilen hizmet kalitesi ve müşterilerin sağladığı maliyet avantajı olarak belirtilmektedir (Tiliute ve Condratov, 2014: 167).

Her şey dâhil sistem, daha ekonomik olmakla beraber, harcanacak zaman ve maliyet ile ilgili belirsizlikleri de gidermektedir. Bu tarz belirsizlikler, özellikle yeni bir destinasyona seyahat edecek turistler için sunulan hizmetler hakkındaki bilgi sınırlı ise ve kesin değilse daha fazla önem arz etmektedir. Bu gibi durumlarda iyi bir tatil için katlanılacak maliyet ile alınabilecek minimum hizmet düzeyinin garanti edilebilmesi gerekmektedir. Ayrıca her şey dâhil sistem sayesinde müşteriler, sabit bir fiyatla sistem içerisindeki tüm hizmetlerden faydalanabildiğinden herhangi bir ekstra harcamanın yaratacağı parasal problemler neticesinde oluşabilecek bütçe kaygısı yaşamadan tatillerini geçirebilmektedirler (Alegre ve Pou, 2008: 645-646; Özdemir, Işık, Çizel ve Aykın, 2011: 504; Pelit, Erkalıç, Ayduğan ve Bozdoğan, 2011: 117; TourismConcern, 2016: 3).

Her şey dâhil sistemi cazip kılan bu yönleri karşın sistemin müşterileri otel içinde vakit harcamaya teşvik etmesi sebebiyle sistemin farklı yerleri gezmek için gelen, gece hayatını seven, farklılık arayan aktif insanlardan ziyade, dinlenmeye gelen müşteriler için daha iyi bir tatil seçeneği olacağı ifade edilmektedir. Ayrıca, sistemin çeşitli nedenlerle diyet yapanlar için de dezavantajlı olduğu belirtilmektedir (Condratov, 2014: 78). Öte yandan, yapılan araştırmalarda her şey dâhil sistemi çocuklu ailelerin daha fazla tercih ettiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak; sistemin çocuklara yönelik imkânlar içermesi ve ekonomik olması gösterilmektedir (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271; Menekşe, 2005: 109; Susuver, 2014: 87; Yayla, 2011: 19).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda her şey dâhil sistem en genel tanımıyla; sadece oda, oda-kahvaltı, yarım pansiyon ve tam pansiyon gibi pansiyon türleri yerine alternatif olarak geliştirilen, tüm öğün ve ara öğünde tüketilen yiyeceklerin ve içeceklerin, eğlence ve benzeri aktivitelerin tatil ücretine dâhil olduğu ve müşterilerin tatil ücretlerini seyahat öncesi ödediklerinden tatilleri esnasında ödeme yapma kaygısı yaşamadan ve ekstra harcamalardan

uzak bir tatil geçirme imkânı buldukları bir program olarak tanımlanabilmektedir (Bostan, Armağın ve Süklüm, 2006: 33; Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 4; Menekşe, 2005: 98).

Her şey dâhil sistemde, yarım pansiyon ve tam pansiyon gibi pansiyon türlerinde olduğu gibi sistemin uygulanmasına yönelik kural veya standartların bulunmaması ve içerdđi hizmetlerin ne olduğunun belirlenmemiş olması sebebiyle uygulandđı ülkelerde ve hatta uygulanan ülke içerisinde farklı işletmelerde farklı uygulamalara rastlanılabilmektedir (Bostan, Armağın ve Süklüm, 2006: 34; akıcı ve etinsöz, 2010: 16; ızıl, ızıl, Sarvan ve Özdemir, 2013: 325; Koç E. , 2006: 865). Öte yandan, bu pansiyon türünde kendi içerisinde farklı sınıflamalar bulunabilmekte ve bazı işletmeler kendi sınıflamalarına göre alkollü ve alkolsüz içeceklerin ve yiyeceklerin tüketimi ile eğlence, spa ve diğler hizmetlerin kullanımı ile ilgili zaman ve ücret sınırlaması getirebilmektedir (Gökdeniz, Seymen ve Polat, 2000: 290; Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 5).

Genel olarak her şey dâhil pansiyon türü; konaklama, sabah kahvaltısı, öğlen ve akşam yemeği, sıcak-soğuk alkolsüz içecekler, yerli-yabancı alkollü içecekler, dondurulmuş gıdalar, pasta ve tatlılar, mini bar, oda servisi, eğlence ve gösteriler, özel eğlenceler, spor olanakları, motorlu su sporları, sauna-hamam, sağık hizmetleri, yardımcı hizmetler, amaşırhane hizmetleri, telefon-faks, internet, emanet kasası, saç kesimi ve yıkama, mini klüp gibi hizmetleri kapsamaktadır (Bostan, Armağın ve Süklüm, 2006: 36; Süklüm, 2006: 60-61). Ancak otel işletmeleri sunulan bu hizmetleri standart eksikliği, rekabet, maliyet gibi çeşitli nedenlerle farklı isimlendirerek ve gruplandırarak farklı her şey dâhil sistemi uygulamaları ortaya koydukları belirtilmektedir (uhadaroğlu, 2004: 1; Menekşe, 2005: 101; Yurtsever, 2004: 1). Otel işletmeleri tarafından uygulanan bazı her şey dâhil uygulamaları ve uygulama kapsamında sunulan ürün ve hizmetler Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Her Şey Dâhil Uygulamaları ve İçerdikleri Ürün ve Hizmetler (Menekşe, 2005: 101)

Her Şey Dâhil Uygulamaları		Uygulama Dâhilinde Sunulan Ürün ve Hizmetler
Ultra/High Class HD Sistemi	Imperial HD Sistemi	Konaklama, Tüm öğünlerde yemekler, Öğün dışında aperatif yiyecekler, Limitsiz yerli, sıcak-soğuk, alkollü-alkolsüz içecekler, Sınırlı ithal yiyecek ve içecekler, Eğlence ve animasyon faaliyetleri, Sınırlı kara sporları, Çocuk kulüpleri,
		Dondurulmuş gıdalar, Sınırsız ithal, sıcak-soğuk, alkollü-alkolsüz içecekler, Açık büfenin yanında A la Carte restoranlar, Sınırsız kara sporlarına ek olarak sınırlı deniz sporları,
	Maksimum HD Sistemi	Özel spesiyalite restoranları, Sınırsız deniz sporları, Sauna, hamam, aerobik salonu gibi aktiviteler Odalarda ücretsiz doldurulan minibarlar, Motorlu su sporları, Çocuklu aileler için çocuk bakıcısı,
		Çamaşır ve ütü hizmetleri, Odalardan telefon ve faks aramaları, İnternet bağlantısı, Her türlü sağlık hizmetleri tek bir fiyat dâhilinde müşterilere sunulmaktadır.

Her şey dâhil sistemde bu alternatiflerin sunulmasının nedeni olarak ülkeler ve oteller arasında artan rekabet gösterilse de otel işletmeleri farklı her şey dâhil sistemi adı altında aynı hizmetleri sunmakta veya aynı her şey dâhil sistemi adı altında farklı hizmetleri uygulamaktadırlar. Ayrıca, son yıllarda kontrol dışına taşan her şey dâhil uygulamaları “ultra”, “maximum”, “high-class”, “delux”, “elegance”, “excellent”, “extended”, “superior”, “mega” gibi sıfatlar ile güçlendirilmeye çalışılsa da bu sınıflamalar hem otel işletmelerini hem de müşterileri kavram kargaşasına itmektedir. Ayrıca, her şey dâhil sistemin geçici bir heves veya bir moda akımı gibi değil turizm olgusu yaşadıkça devam edecek bir trend olarak algılanması ve sektördeki tüm tarafların katılımıyla disipline edilmesi gerekmektedir. Sistem sağlıklı uygulandığı takdirde önemli yararlar sağlayacağı vurgulanmaktadır (Akdağ, Demirtaş ve Yeşilyurt, 2011: 111; Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 281; Çuhadaroğlu, 2004: 1; Üngüren ve Oduncuoğlu, 2009: 58).

Her şey dâhil sistem ile ilgili dolaylı olarak turizm tesis yönetmeliğinde yiyecek – içecek ile ilgili servis ve hijyen kurallarını içeren bazı standartlar bulunmasına karşın, özellikle son yıllardaki gerek otel işletmeleri gerek müşteriler tarafından yaşanan kavram karmaşasının son vermek için her şey dâhil sisteme standart getirilmesi elzem görülmektedir. Belirlenecek standardın, Kültür ve Turizm Bakanlığı veya Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından yapılması gerektiğine ilişkin farklı görüşler bulunmakla beraber; bir pazarlama türü olan her

şey dâhil'in standardize edilir yanının olmadığına ilişkin muhtelif görüşlerde bulunmaktadır. Öte yandan, Kültür ve Turizm Bakanlığı veya TSE tarafından getirilecek standartlarda mutlaka sektör ile ilgili otel ve seyahat acenteleri yöneticilerinin, turizm meslek birliklerin, esnaf ve sanayi odalarının ve diğer sivil toplum kuruluşlarının, akademisyenlerin kısaca sektöre ilişkin tüm paydaşların dâhil edilerek bir çalışma yapılması gerektiği de vurgulanmaktadır (Çuhadaroglu, 2004: 1; Sönmez, 2003: 1; Yurtsever, 2004: 1). Ayrıca, sistem ile ilgili standart taslağında; hijyen, servis şekli, büfe çeşitleri, ücretli ve ücretsiz aktivitelerin isim ve özellikleri, yeri, içeriği, sunuş şekli, fiziki ortam ve ölçüleri ile hizmeti verenin niteliği gibi detaylarında yer alması gerektiği belirtilmektedir (Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 22). Aksi takdirde, standart eksikliği nedeniyle, kaliteden uzak, sadece maliyete odaklanan her şey dâhil hizmet veren işletmelerin fazlalaşacağı, işletmeler arasında haksız rekabetin artacağı, bu nedenle işletmelerin uzun vadede daha az kâr edeceği ve prestij kaybına uğrayacakları vurgulanmaktadır (Çizel, Çizel, Sarvan ve Özdemir, 2013: 325; Özdemir, Işık, Çizel ve Aykın, 2011: 514).

Her şey dâhil sistemin daha etkin yönetilebilmesi ve sürdürülebilirliği açısından sistemin tarihsel gelişim sürecinin ve mevcut durumun bilinmesi gerekmektedir. Bundan sonraki bölümde de her şey dâhil sistemin Dünyadaki ve ülkemizdeki tarihsel gelişim sürecine ve mevcut durumuna değinilecektir.

2.2. Her Şey Dâhil Sistemin Tarihsel Gelişim Süreci ve Mevcut Durum

Dünya turizm talebindeki hızlı artış ve küreselleşmenin etkisiyle, turizm işletmeleri rekabetçi ortamda hayatta kalabilmek ile doluluklarını ve kârlılıklarını arttırabilmek için ürün çeşitlendirme, rekabet ve fiyat konularına daha fazla önem vermektedirler. Bu nedenle, işletmelerin farklı pazarlama teknikleri geliştirdikleri ve uygulamaya koydukları ifade edilmekte ve bunlardan birinin de pansiyon türleriyle ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, sadece oda, oda kahvaltı şeklinde uygulanan pansiyon türlerinin yerini zamanla yarım pansiyon ve tam pansiyon türlerine bıraktığı, ancak turistlerin tatilleri esnasında ekstra harcamalarla uğraşmak istememeleri nedeniyle alternatif bir pansiyon uygulaması olan "her şey dâhil" sistemin geliştirildiği ve uygulamaya konulduğu ifade edilmektedir (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 35; Çakıcı ve Çetinsöz, 2010: 1; Özdemir, Işık, Çizel ve Aykın, 2011: 504).

Dünya genelinde hızla gelişerek yaygınlaşan bu sistemin ilk uygulamalarına, 1930'lu yıllarda Britanya'da Barry Adasındaki Butlins tatil kamplarında rastlanılmaktadır. Butlins tatil kamplarının Britanya'daki çoğunlukla işçi ailelerinin ucuz tatil yapmalarına imkân sağlamak üzere kurulduğu belirtilmektedir. Ancak sistemin bu ilk uygulamasında içeceklerle ve diğer hizmetlere para ödendiği için tam olarak her şey dâhil sistemin tanımına uymadığı

görülmektedir (Anderson, 2007: 10; Issa ve Jayawardena, 2003: 167; Üngüren ve Oduncuoğlu, 2009: 54-55).

Her şey dâhil sistemin en yalın haliyle uygulandığı 1930’lu yıllardan sonra, çeşitli değişim evreleri geçirdiği ve dünyadaki pek çok turizm destinasyonunu etkisi altına aldığı ifade edilmektedir (Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 7). 1950’li yıllarda, bir Fransız yatırımcının İspanyol adası olan Mallorca (Mayorka) sahilinde kurduğu tatil kampının, İspanya Hükümetince, konaklama, yiyecek-içecek ve diğer ihtiyaçlar için önceden ödenen tek bir fiyatı uygulamakla yükümlü tutulması, her şeyin dâhil olduğu tek fiyatlı tatil fikrinin aşılmasına ve akabinde bu yöntemin, büyük rağbet görmesine neden olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, 1950 yılında kurulan ve bir Fransız şirketi olan Club Med (Club Mediterranean), 1960 ve 1970’li yıllarda “club tatil” kavramıyla, her şey dâhil sistemi’nin uluslararası anlamda ilk temelini attığına dikkat çekilmektedir. Öte yandan, sistemin ilk olarak etrafı teller ve yüksek duvarlarla koruma altına alınan, doğal çekicilikleri dışında tarihi ve kültürel bir çekiciliği bulunmayan Karayipler’deki lüks şato ve saraylarda uygulanmaya başlandığı ve bütün gereksinimleri karşılanmış olarak tatil yapmak isteyen zengin turistlerin sayısının artmasıyla büyük bir gelişme kaydettiği ifade edilmektedir (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 269; Menekşe, 2005: 99). Ayrıca, bu gelişmenin başta Avrupa ülkeleri olmak üzere sistemin tüm dünyaya hızlı bir şekilde yayılmasına sebep olduğu belirtilmektedir. Her şey dâhil sistemin dünyaya yayılmasında, Alman ve İtalyan turizm işletmelerinin de büyük rol oynadığı görülmektedir. TUI, NUR, ITS gibi büyük tur operatörlerinin işlettikleri Robinson Club, Club Calimera ve Club Aldiana tatil köyleri ile her şey dâhil sistemi, başta Türkiye olmak üzere İspanya, Yunanistan, İtalya, Avusturya, Sri Lanka, Kenya, Tunus, Kanarya Adaları, Senegal gibi destinasyonların uygulamaya koydukları belirtilmektedir. Bu ülkeler haricinde Fransa, Bulgaristan, Mısır, Karayipler, Orta Amerika, Dominik Cumhuriyeti, Tayland, Pasifik Adaları, Meksika gibi diğer turistik destinasyonlarda da her şey dâhil sistemiyle çalışan çok sayıda işletmenin var olduğu ifade edilmektedir (Ambrosie, 2015: 12; Condratov, 2014: 78; Poon, 1998: 66).

Türkiye’de her şey dâhil sistemi ilk olarak uygulayan ve sistemi tanıtan işletmenin 1990’lı yıllarda Marco Polo tatil köyü olduğu belirtilmektedir (Woosnam ve Erul, 2016: 4). Sonrasında sistemin Magic Life tarafından uygulamaya konulduğu ve hızla gelişerek yaygınlaştığı ifade edilmektedir (Ege, 2009: 1). Ayrıca Robinson Club, Club Med, IC Hotels, Gloria gibi önemli zincir işletmelerin de sistemi uygulamaya başlamasının, sistemin yaygınlaşmasına önemli katkılar sağladığı vurgulanmaktadır. Öte yandan, her şey dâhil sistemin, ülkemizde öncelikle Antalya ve çevresinde sonrasında ise başta Bodrum, Marmaris olmak üzere diğer destinasyonlardaki işletmelerce dikkatle takip edilerek uygulamaya konulduğu belirtilmektedir (Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 7; Üner, Sökmen ve Güler, 2007: 54).

Ülkemizdeki otel işletmeleri sayısındaki hızlı artışın, hem iç hem dış pazarda rekabetin şiddetini en üst düzeye çıkardığı ve işletme yöneticilerinin 1990'lı yıllarda ilk defa ülke turizmindeki temel sorunun arz fazlalığı olduğuna dikkat çekmeye başladıkları aktarılmaktadır. Bu açıdan, ülkemizdeki otel işletmelerinin hem dış pazarda Mısır, İtalya, İspanya, Yunanistan ve Portekiz gibi Akdeniz kıyı şeridinde yer alan ülkelerdeki otel işletmeleri hem de iç pazardaki otel işletmeleri ile rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için ürün fiyatından ve hizmet kalitesinden ödün vererek her şey dâhil sistemi tercih etmek durumunda kaldıkları vurgulanmaktadır. Ayrıca, her şey dâhil sistemin yaygınlaşmasında TUI, Neckerman gibi tur operatörlerine olan bağımlılık ve bu tur operatörlerinin geliştirdikleri seyahat ürününe uyum sağlanması konusunda gösterdikleri yoğun baskıların da önemli rol oynadığına dikkat çekilmektedir (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 35; Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 36). Öte yandan, ülkemizde 1990-2000 yılları arasındaki 10 yıllık süreçte, birbiri ardına yaşanan ekonomik ve sosyal krizlerin, her şey dâhil sistemi dünyadaki diğer örneklerine göre hızlandırdığı ve hatta zorunlu hale getirdiği ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak özellikle ülkemizin güney ve güneybatı kıyı şeridinde yer alan 5 yıldızlı oteller ve 1. Sınıf tatil köylerinin, uğradıkları maddi kayıpları önlemek, doluluklarını arttırmak, sektörde tutunabilmek maksadıyla tur operatörleri ile düşük fiyatlardan anlaşılarak her şey dâhil sistemi uygulamaya başladıkları belirtilmektedir (Üngüren ve Oduncuoğlu, 2009: 56-57).

2000'li yıllara gelindiğinde, kitle turizminin gelişmesiyle hızla büyüyen turizm endüstrisi ile birlikte, tur operatörleri, seyahat acenteleri ve müşterilerden gelen talepler doğrultusunda ortaya çıkan sistem rekabetçi baskı sonucunda daha da yaygınlaştığı ifade edilmektedir (Özdemir, Işık, Çizel ve Aykın, 2011: 504). Buna bağlı olarak, ilk başlarda özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerince tercih edilen her şey dâhil sistemin, bir rekabet aracı haline geldiği ve orta ölçekli tesisler için olmazsa olmaz bir konsept olarak yerini aldığı vurgulanmaktadır (Evrenüz, 2015: 37). Hatta günümüzde pansiyon ve apartların dahi kendi güçleri ile orantılı her şey dâhil sistemini uygulamaya başladıkları belirtilmektedir (Menekşe, 2005: 100). 2000'li yılların ortalarına gelindiğinde ise, Antalya ve çevresinde yer alan otel işletmelerinin neredeyse tamamının her şey dâhil sistemine geçtikleri ve hatta sistemin çarpıcı türevleri de önerilmeye başlandığı ifade edilmektedir (Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 36).

Her şey dâhil sistemin bu denli hızlı gelişmesinin ve yaygınlaşmasının beraberinde bazı aksaklıkları da getirdiğine dikkat çekilmektedir. Özellikle otel işletmelerinin sistemi çeşitli sınıflamalara sokarak önerdikleri bu çarpıcı türevlerin ve yapılan ciddi oranlarda indirim uygulamalarının ülkemizi ucuz bir çekim merkezi haline getirdiği, dolayısıyla sistemi rasyonel bir pazarlama aracı olmaktan çıkarmaya başladığı belirtilmektedir (Üngüren, Algür ve Doğan, 2009: 96; Üngüren ve Oduncuoğlu, 2009: 54-55). Bunun yanında, otel işletmelerinde farklı her şey dâhil sistemleri adı altında aynı hizmetlerin misafire sunulması veya aynı her şey dâhil

sistemi adı altında farklı hizmetlerin uygulanması müşteriler açısından kavram kargaşasına yol açmaktadır. Öte yandan, son yıllarda yaşanan kontrolsüzce her şey dâhil sisteme geçişlerin yükselen bu trendi duraklama noktası getirdiği, tedbir alınmaması durumunda yarım pansiyon fiyatlarla “her şey dâhil” satmaya mecbur kalılabileceği belirtilmektedir (Çuhadaroğlu, 2004: 1-2).

Her şey dâhil sistem bu bağlamda geçici bir heves veya bir moda akımı gibi değerlendirilmemesi gerekmektedir. Bunun yerine sistemin turizm olgusu yaşadıkça devam edecek bir trend olarak algılanması, sistemde işletme ve çevre kalitesi bütünlüğünün sağlanması ve sistemin sektördeki tüm tarafların katılımıyla disipline edilmesi gerekmektedir. Ayrıca sistemin sağlıklı uygulandığı takdirde önemli yararlar sağlayacağı da ifade edilmektedir (Akdağ, Demirtaş ve Yeşilyurt, 2011: 111; Barlas, 2013; Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 281; Çuhadaroğlu, 2004: 1-2; Üngüren ve Oduncuoğlu, 2009: 58).

Ülkemizde özellikle Akdeniz kıyı şeridinde yer alan otellerce yaygın biçimde kullanılan bu sistem, yerli ve yabancı turistlerin bu bölgeyi tercih etmelerinde önemli bir etkiye sahip olmanın yanı sıra ülkemizi de turistik talepleri karşılamak için değerli bir destinasyon haline getirmektedir (Condratov, 2014: 78; Üngüren ve Oduncuoğlu, 2009: 56). Yine ülkemizin, rakip ülkelere göre ucuz olması ve fiyat avantajı getiren her şey dâhil sistemin yaygın olarak kullanılması ülkemizi daha cazip kılmaktadır (Gülbahar O. , 2009: 105). Nitekim Turizm Yatırımcıları Derneği (TYD) Başkan Yardımcısı Prof. Dr. İbrahim Birkan (2015); Türkiye’de turizmdeki büyümenin en önemli nedenlerden biri olarak “her şey dâhil sistem”i göstermektedir (Sevin, 2015: 2). Bu görüşleri, yapılan araştırmalar da doğrulamaktadır. Örneğin, Avrupa’nın en büyük tur operatörlerinden TUI ve Thomas Cook’un, “müşteri memnuniyeti” doğrultusunda hazırladığı “En İyi 100 Otel” listesinde Türkiye, İspanya’nın ardından ikinci sırada yer almaktadır. Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB) Başkanı Ahmet Barut; hazırlanan bu listede “her şey dâhil sistemi” uygulayan otellerin çokluğundan hareketle hem hizmet kalitesi hem de fiyat rekabeti ile Türk konaklama sektörünün önemli bir noktaya geldiğini belirtmektedir (Barut, 2004: 1-2). Ayrıca yapılan araştırmalarda, Avrupalıların Türkiye’yi tercih etme nedenlerinin başında ülkemizdeki otel işletmelerinde “her şey dâhil sistemi”nin uygulanması olduğu vurgulanmaktadır (Aygün, 2016: 2). Yapılan bir başka araştırma sonucuna göre ise Amerikalı turistlerin %52’si tatil için her şey dâhil sistemi tercih etmektedir (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 270). Ayrıca, Rusya’da arama sonuçlarına göre en çok tercih edilen pansiyon tipi, ‘her şey dâhil’ sistemini uygulayan oteller (arama sonuçlarının %70’i) olarak tespit edildiği belirtilmektedir (Novomlinskaya, 2016: 1-7). Öte yandan, Rusya Seyahat Acentaları Birliği Başkan Yardımcısı Dmitry Gorin; Rusya da yaşanan ekonomik krizle Avrupa’da özellikle Yunanistan, İspanya ve İtalya’ya olan talebin hızla azaldığını ve Türkiye ve Mısır’a yönelik talebin ise arttığını vurgulamaktadır. Bunun temel nedeni ise bu iki ülkede

sunulan her şey dâhil sistemin iyi bir şekilde uygulanması olarak açıklamaktadır (Gorin, 2015: 1-2).

2.3. Her Şey Dâhil Sistemin Otel İşletmelerince Tercih Sebepleri ve Sistemin Avantajları

Her şey dâhil sistemin, ülkemizde uygulanmaya başlandığı yıllardan günümüze kadarki süreçte sistemin beraberinde getirdiği olumlu ve olumsuz yönler sürekli tartışmaya açılmaktadır. Sistemi tamamen kötü bir sistem şeklinde değerlendirmek doğru olmamakla birlikte, uygulamadaki aksaklıklar tespit edildiğinde ve ülkemizin özelliklerine göre entegre edildiğinde sistem önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir (Birkan, 2003: 1; Otari, 2008: 29). Zira ülkemiz her şey dâhil sistemi Dünya’da en yaygın uygulayan ülkelerden biri olarak görülmekte ve ülkemizdeki işletmeler tarafından sistem kazançlı şekilde kullanılmaktadır (Kocaman, 2012: 100). Ayrıca, sistemin ülke turizminin büyümesinde önemli bir etken olduğuna da dikkat çekilmektedir. Yapılan araştırmalarda Avrupalı turistlerin ülkemize geliş sebeplerinin ilk sırasında her şey dâhil sistem yer almaktadır. Ayrıca, her şey dâhil sistemin uygulanmasıyla iç turizm talebinde de önemli artış yaşandığı belirtilmektedir. Diğer yandan, ülkemizde sistemi uygulayan birçok tesisin başarı belgesi aldıkları da ifade edilmektedir. Örneğin; 2017 yılı Dünya Seyahat Ödülleri’nde (World Travel Awards-WTA) Dünya’nın en iyi lüks alkolsüz oteli ödülünü Angel’s Marmaris ve Dünya’nın en iyi entegre resort otel ödülünü Cornelia Diamond Gold Resort & SPA otelinin aldığı görülmektedir. Öte yandan, Avrupa kategorisinde Avrupa’nın en iyi eğlence oteli ödülünü Rixos Sungate, Avrupa’nın en iyi lifestyle oteli Rixos Premium Göcek ve Avrupa’nın en iyi entegre resort otel ödülünü ve en iyi lüks resort otel ödülünü Cornelia Diamond Gold Resort & SPA otelinin aldığı bilinmektedir. Bu otellerin hepsi her şey dâhil sistemde hizmet vermektedirler. Bu bağlamda her şey dâhil sistem, müşterilerin talepleri doğrultusundan doğan ve gelişen bir trend olmakla birlikte sistemin ülkemizde daha yaygın uygulanması ülkemize önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Dolayısıyla, sistemdeki kötü uygulamalara odaklanarak genelleme yapmak yanlış olmakla beraber sistemin daha iyi uygulanması için sorgulanması gerekmektedir (Aygün, 2016: 1; Birkan, 2003: 1-2; Ege, 2009: 1; Otari, 2008: 21; Sevin, 2015: 2; WTA, 2017).

Her şey dâhil sistem disipline edildiği ve sağlıklı uygulandığı takdirde, otel işletmelerine önemli avantajlar sunmaktadır. Sistemin sağladığı en önemli avantajlar, işletme satışlarını, ortalama satış fiyatını, gelir ve kârlılığını ve pazar payını arttırması şeklinde sıralanmaktadır (Gökdeniz, Seymen ve Polat, 2000: 294). Yapılan çalışmalarda bu konuda da farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin; Üner vd.’nin (2006: 49) yaptıkları çalışmada sistemin doluluğu, ortalama oda fiyatını ve kârlılığı arttırdığı, Çiftçi vd.’nin (2007: 280) yaptıkları çalışmada sistemin doluluğu ve kârlılığı arttırdığı, Çevirgen ve Üngüren’in (2009: 653) yaptıkları çalışmada sistemin doluluğu arttırdığı ancak kâr oranını ve satış fiyatlarını düşürdüğünü, Çakıcı ve

Çetinsöz'ün (2010: 14) yaptıkları çalışmada sistemin doluluk, ortalama kalış süresi ve kârlılığı arttırdığı, Özdemir'in (2010: 70) yaptığı çalışmada sistemin doluluk oranının arttığı ancak kârlılığın giderek düştüğü, Pelit vd. (2011: 117) yaptığı çalışmada sistemin doluluk oranını arttırdığı ancak kârlılığı düşürdüğü, Ön Esen'in (2013: 14-16) yaptığı çalışmada sistemin doluluğu arttırdığı ancak kârlılığı düşürdüğü tespit edilmiştir. Öte yandan, Barak'ın (2006: 99) yaptığı çalışmada sistemin satış fiyatını düşürdüğü ve kâr oranını azalttığı, Üngüren vd. (2009: 111) yaptıkları çalışmada ise sistemin kârlılık oranını düşürdüğü tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin her şey dâhil sistemde standart hizmet içeriği sunmamaları dolayısıyla maliyet ve kâr konusunda da standardın sağlanamamasının bu görüş farklılıklarına neden olduğu düşünülmektedir.

Her şey dâhil sistemi uygulayan işletmelerde, tüm tatilleri süresince vakitlerini tesis içerisinde geçiren müşterileri memnun etmek amacıyla tesisler genişletilmekte, spor ve animasyon faaliyetleri çeşitlendirilerek tüm müşteri beklentilerine cevap verebilecek niteliğe kavuşturulmakta ve bu sayede doluluklar arttırılmaktadır (Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 14; Kocaman, 2012: 105). Doluluk oranının yüksek olması aynı zamanda işletme prestijini de arttırmaktadır (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 37). Öte yandan, her şey dâhil sistemi uygulayan otel işletmeleri, uygulamayan işletmelere göre rekabet avantajı elde ederek oda başına düşen ortalama gelirlerini (RevPAR) yükseltmektedirler (Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 39). Diğer yandan, her şey dâhil sistemi uygulanan işletmelerde, turizm sezonu 15-30 gün uzamakta ve böylece işletmeler gelirlerini arttırabilmektedirler (Pelit, Erkilic, Ayduğan ve Bozdoğan, 2011: 118). Ayrıca, müşteriler gün boyunca otel içerisindeki aktivitelere katıldıklarından dolayı her şey dâhil paket haricindeki SPA, su sporları, alakart restoran, alkollü ithal içecekler gibi diğer satışların da arttırılmasına katkıda bulunmaktadırlar (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271). Dolayısıyla, sistemin en yüksek kârlılığa ulaşmak üzere satışları maksimum kıldığı söylenebilir (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 37).

Her şey dâhil sistem, otel işletmeleri yatırımlarını finanse etme ve finansal riskin ortadan kalkması gibi önemli finansal avantajlar da sağlamaktadır. Sistemi uygulayan otel işletmeleri, konaklama, yiyecek-içecek ve diğer hizmetleri tur operatörlerine önceden satarak aldıkları ön ödemeler sayesinde, mali yapılarını güçlendirebilmekte ve yatırımlarını ve harcamalarını daha kolay planlayabilmektedir. Ayrıca, tüketicilerin yararlanacağı konaklama, yiyecek-içecek ve diğer tüm hizmetleri tek bir fiyattan ödeyeceğinin taahhüt edilmesi muhtemel kazanç kayıplarını önlemekte ve bu hizmetlerin kullanılmaması sonucu oluşabilecek finansal riskleri de ortadan kaldırmaktadır (Kocaman, 2012: 105-106). Öte yandan, sistemin müşteri sirkülasyonunu arttırmasıyla otel işletmeleri önemli döviz girdisi sağlamaktadır (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271).

Her şey dâhil sistemin sağladığı diğer önemli bir avantaj, işletme kârlılığında direkt etkisi olan kişi başı maliyetleri düşürmesi olarak belirtilmektedir. Her şey dâhil sistemi uygulayan işletmelerde, geniş yelpazeye sahip konaklama hizmetleri standart hale getirilerek kişi başı maliyetleri kontrol etme imkânı artmaktadır (Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 39). Özellikle büyük ölçekli işletmelerde işletme hizmetlerinden faydalanacak kişi sayısının belirli olması sebebiyle yiyecek, içecek, temizlik ve diğer ihtiyaç malzemelerinin temininde toplu alım indirimleriyle maliyetlerde düşüş sağlanmaktadır (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271). Ayrıca, sistem iş süreçlerini kolaylaştırdığından ve standart hale getirdiğinden dolayı daha az işgören ve düşük nitelikteki işgörenler istihdam edilerek işgören maliyetleri azalmaktadır (Kocaman, 2012: 105-106). Öte yandan, sistemin konuk hesaplarını takip etmek üzere otomasyon sistemlerine yapılan yatırım maliyetlerini azalttığı da belirtilmektedir (Özdemir B. , 2001: 103).

Her şey dâhil sistem, işleri basitleştirerek operasyon ve yönetim süreçlerinde önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Bu sistemde, sunulacak hizmetlerin önceden planlama imkânının olması ve her şey dâhil paketi satın alacak müşteri sayısının önceden bilinmesi operasyonu kolaylaştırmakta ve dolayısıyla örgütü daha yönetilebilir bir yapıya dönüştürmektedir (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271; Evrenüz, 2015: 43-44; Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 39). Bu bağlamda, personel, hizmet ve ürün maliyetleri ile ilgili planlama ve denetim daha kolay yapılabilmektedir (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 37). Ayrıca, yiyecek ve içeceklerin satın alma, depolama ve stok kontrol işlemleri de bu sayede daha kolay hale gelmektedir (Özdemir B. , 2001: 103). Öte yandan, operasyon ve yönetim süreçlerindeki basitleşme işgörelere de olumlu yansımaktadır. Sistem, özellikle yiyecek-içecek ünitelerinde çalışan işgörelere önemli kolaylıklar sunmaktadır. Örneğın, sistem servis ve bar elemanlarının üzerlerindeki evrak stresini kaldırarak hizmet sunumuna daha iyi yoğunlaşmalarını sağlamakta ve bu işgörelerin ekstra satış yapma gayreti yönündeki streslerini de azaltmaktadır. Öte yandan, misafirlerin dışarıdan yiyecek-içecek getirme ve dışarıda yemek yeme tercih etmeleri ile ilgili kaygı ve takipleri de ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca, departmanlar arası itimatsızlık ve çekişmelere sebep olan planlanan bütçeye göre tüketim ve gelir kontrolü gibi durumlarda asgariye indirilmekte, bu sayede özellikle önbüro ve muhasebenin iş yükü azalmaktadır (Çuhadaroglu, 2004: 1).

Her şey dâhil sistemi uygulayan otel işletmeleri avantajlı seçenek sunmaları dolayısıyla tur operatörleri ve seyahat acenteleri ile ilişkilerini kuvvetlendirmekte ve otel işletmesinin pazarlanması ve tanıtımında önemli avantajlar kazanmaktadırlar (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 37; Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271; Evrenüz, 2015: 43-44; Kocaman, 2012: 105-106). Öte yandan, sistemin hedef pazar tarafından yoğun talep alması ve paket fiyatların daha yüksek olması sebebiyle hem tur operatörleri hem seyahat acenteleri daha fazla kazanç

sağlayacaklarından sistemi uygulayan otel işletmeleriyle çalışmayı tercih etmektedirler (Birkan, 2003: 1-2).

Her şey dâhil sistem, turistik ürünün birçok dezavantajını da tolere etmekte hatta zenginleştirmektedir. Sistem sayesinde turistler seyahatleri sırasında karşılaşılabilecekleri beklenmeyen harcamaları elimine ederek ekstra harcamalardan kurtulmakta, yanında para taşımaya ihtiyaç duymamakta ve bu sayede daha ekonomik ve daha güvenli bir şekilde tatillerini geçirebilmektedirler (Birkan, 2003: 1-2; Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271; Ege, 2009: 1). Bu bağlamda, sistem tüketicilerin turistik satın alma karar süreçlerini kolaylaştırmaktadır (Kocaman, 2012: 105-106). Öte yandan, otel işletmelerinde su sporları, alakart restoranlar gibi ürünlerin eklenmesiyle standart ürün kapsamı geniş tutulmakta, bu sayede zenginleşen konaklama hizmeti müşteri memnuniyetini de yükseltmektedir (Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 39). Ayrıca sistemin çocuklara yönelik farklı aktiviteler sunması, özellikle çocuklu ailelerin daha rahat tatil geçirmelerine olanak sunmaktadır (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271).

2.4. Her Şey Dâhil Sistem Uygulamalarında Otel İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Sistemin Dezavantajları

Her şey dâhil sisteminin ülke turizmine ve otel işletmelerine sunduğu birçok avantajla beraber birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Sistemdeki sorunların temel kaynağı; sistemin bazı otelciler tarafından bir kurtarıcı olarak görülmesi, sistemde farklı bir tesis ve yönetim sistemine ihtiyaç duyulduğu gerçeğinin göz ardı edilmesi ve sistemin iki yıldızlı oteller hatta apart otellerde dahi uygulanması olarak açıklanmaktadır (Birkan, 2003: 3-4). Bu beraberinde kalite ve standardizasyon sorunlarını meydana getirmektedir.

Sistemin uygulandığı ilk zamanlarda standart olmasına karşın sonraki yıllarda ortaya çıkan ve günümüzde de devam eden her şey dâhil uygulamaları “ultra”, “maximum”, “elegance”, “high-class”, “delux”, “excellent”, “extended”, “superior”, “mega” gibi sıfatlar eklenerek güçlendirilmeye çalışılmakta, ancak bu durum tüketici zihninde soru işareti yaratmaktadır. Hatta her bir uygulama aynı isimle farklı işletmelerde farklı hizmetler içerebilmektedir. Ayrıca, Dünya’da her şey dâhil sistem ile ilgili henüz fikir birliğine varılmış bir standart geliştirilemediği de belirtilmektedir (Çuhadaroğlu, 2004: 1; Kocaman, 2012: 100).

Her şey dâhil sistemde kaliteli hizmet sunmada da sorun yaşanmaktadır. Sistemi uygulayan işletmeler artan maliyetlere karşılık olarak masrafları kısmak ve kârlılığını arttırmak üzere ilk olarak kaliteden ödün vererek hizmet kalitesini düşürmektedirler (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271-272; Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 14-193). Bu kapsamda, işletmeler düşük ücretle tecrübesiz ve kalifiye olmayan personeller istihdam etmekte ve orijinal yerine taklit ürünler veya ikinci kalite ürünler tedarik ederek sunulan hizmet kalitesini ikinci plana atmaktadırlar (Sönmez M. , 2003: 2-3; Pelit, Erkilic, Ayduğan ve Bozdoğan, 2011: 118). Hatta

bazı işletmeler kâr marjlarını korumak adına az çeşitli ve maliyet düşük yemek menüleri de hazırlayabilmektedirler (Evrenüz, 2015: 42-43). Yapılan araştırmalar, sektör temsilcileri, otel yöneticileri, yöre esnafı vb. tarafların her şey dâhil sistemde standart eksikliği dolayısıyla kalitede düşüş yaşandığı konusunda hemfikir olduklarını göstermektedir. Menekşe (2005: 121), Barak (2006: 185), Üngüren vd. (2009: 110), Çevirgen ve Üngüren (2009: 652), Özdemir (2010: 67) ve Ön Esen'in (2013: 20) yaptıkları çalışmalarda her şey dâhil sistemin turistik hizmet kalitesini düşürdüğü tespit edilmiştir. Ayrıca, Çiftçi vd.'nin (2007: 280) otel ve seyahat acenteleri yöneticileri ile turistlere uyguladıkları çalışmalarında, otellerin kârlılığı arttırmak için ürün ve hizmet kalitesini düşürdüğü, düşük ücretle kalifiye olmayan personel istihdam ettiği, ürün kalitesinin ikinci plana atıldığı ve bunun sonucunda sistemin haksız rekabete yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Her şey dâhil sistemdeki kalite ve standart eksikliği işletmeler arasında haksız rekabete yol açmaktadır. Bu nedenle, birçok otelin kaliteye çok önem vermedikleri hatta kaliteye önem veren tesislerin yüksek fiyat nedeniyle tercih edilmeyebildikleri de ifade edilmektedir (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271-272; Pelit, Erkılcı, Ayduğan ve Bozdoğan, 2011: 118; Sönmez M. , 2003: 2-3). Öte yandan, her şey dâhil sistemde standardizasyonun sağlanamaması sebebiyle işletmelerin sistemi farklı isimlerle adlandırarak paket içerisinde sunulan hizmetlere eklemeler veya çıkarmalara gittikleri veya sunulan bazı hizmetler için ilave ücret talep ederek ek gelir yarattıkları vurgulanmaktadır (Evrenüz, 2015: 42-43).

Her şey dâhil sistemdeki bu iki temel soruna karşılık bir takım asgari standartların getirilmesi ve her tesisin dilediği gibi her şey dâhil uygulamasına izin verilmemesi gerekmektedir (Birkan, 2003: 3-4). Örneğin, İspanya'da her şey dâhil sistemi uygulayacak tesisin yerleşim merkezine en az 30 km. uzakta olması koşulu aranmaktadır (Giritlioğlu, 2014: 1). Turizm alanında yapılan ulusal ve uluslararası düzeydeki araştırmalar sisteme olan talepteki artışı doğrulamaktadır. Dolayısıyla sistemin turizm olgusu yaşadıkça devam edecek bir trend olarak algılanması gerekmektedir. Bu trendi takip eden ülkemizin özellikle Antalya bölgesindeki otel işletmeleri önemli gelişmeler kaydetmektedir. Diğer taraftan, son yıllarda otel işletmelerinin her şey dâhil sisteme kontrolsüzce geçişlerinin, yükselen bu trendi durma noktasına getirdiği ve tedbir alınmadığı takdirde işletmelerin yarım pansiyon fiyatlarla "her şey dâhil" satmaya mecbur kalabileceği belirtilmektedir (Çuhadaroğlu, 2004: 1-2). Ancak, her şey dâhil sistemde belirtilen bu sorunlara karşı tedbirler alınarak, sistemin uygulanma şekli belirgin standartlara göre disipline edilerek daha fazla tüketici tatmini sağlanacağı ve dolayısıyla sistemin sürekliliğinin de korunacağı vurgulanmaktadır (Birkan, 2003: 3-4).

Her şey dâhil sistemi otel işletmelerinde uygulanma sürecinde de bazı dezavantajlar içermektedir. Bu dezavantajlardan başında maliyet ile sorunlar gelmektedir. Her ne kadar sistem hizmette standart sağlayarak kişi başı maliyetleri düşürse de, ucuz fiyatlarla gelen

turistler, tatilleri süresince tesis içerisinde vakitlerini geçirmeleri dolayısıyla aşırı tüketim ve yoğun kullanım nedeniyle oluşabilecek tahribatlar maliyetleri arttırmaktadır. Ayrıca, aşırı tüketim bir taraftan yiyecek-içecek israfına neden olurken diğer taraftan işletme maliyetlerini yükselterek işletmelerin kâr marjlarını düşürmektedir (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271-272; Çizel R. B., 2008: 17-21; Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 193; Kocaman, 2012: 102; Pelit, Erkilic, Ayduğan ve Bozdoğan, 2011: 118). Yapılan çalışmalar sistemin maliyetleri arttırdığı fikrini doğrulamaktadır. Örneğin; Menekşe'nin (2005: 114), Üngüren vd.'nin (2009: 110-111), Çevirgen ve Üngüren'in (2009: 653) yaptıkları çalışmalarda her şey dâhil sistemin müşterileri tüketime yönelttiği ve yiyecek ve içecek israfını arttırdığı tespit edilmiştir. Çakıcı ve Çetinsöz'ün (2010: 14) yaptıkları çalışmada her şey dâhil sistemin pazarlama-satış faaliyetlerini, kişi başı maliyetleri ve israfı arttırdığı tespit edilmiştir. Özdemir'in (2010: 55) yaptığı çalışmada ise sistemin israfı, bakım-onarım, amortisman, enerji, tedarik, üretim, istihdam, reklam vb. maliyetleri arttırdığı tespit edilmiştir.

Her şey dâhil sistemin otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde de bazı negatif etkileri olmaktadır. Sistemi uygulayan otel işletmelerinde çalışan personel, düşük ücretle çalıştırılmakta, yoğun çalışma koşullarına maruz kalmakta, çoğu zaman fazla mesai yapmakta ve buna karşılık müşteriler tarafından kötü muamele görebilmektedir (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271-272). Ayrıca, özellikle yoğun çalışma ve mesai personelin aile hayatını olumsuz etkilemekte ve fazla çalışma sebebi ile çalışanlar daha fazla strese girerek baskı altında hissetmektedirler. Öte yandan, personel ile kısa süreli sözleşme yapıldığında iş güvencesi de düşük olmaktadır (TourismConcern, 2016: 2). Bu sorunların yanına, birde bahşış ve eğitim imkânlarının kısıtlanması eklenmektedir (Çizel R. B., 2008: 17-21). Bu sorunlar, otel işletmelerine de olumsuz yansımaktadır. Sistemi uygulayan işletmelerde iş gücü devrinin yüksek olması nedeniyle işletmeler kalifiye personel bulmada zorlanmakta, mevcut personelin eğitiminde zaman ve kaynak yetersizliği nedeniyle işgücü yeterli oranda eğitememekte ve bu nedenle hatalar artarak işletmeye ek maliyet yaratmaktadır (Evrenüz, 2015: 42-43; Gökdeniz, Seymen ve Polat, 2000: 294-295; Özdemir B. , 2001: 103)

Her şey dâhil sistemi uygulamada tüm misafir profillerine uygun ürün uyarlama ve ürün çeşitliliği oluşturmada da bazı dezavantajlar bulunmaktadır. Örneğin, sistemi uygulayan otel işletmelerinin tüm misafir profillerini ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir paket ürünü sunma zorunluluğunu bulunmaktadır (Kocaman, 2012: 107-108). Ancak, her şey dâhil sistemde misafirlerin tümünün istek ve ihtiyaçlarının karşılanması mümkün görülmemektedir (Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 39). Ayrıca, sistemin uygulanabilmesi için otel işletmesinin fiziki yapısının daha inşaat aşamasında sisteme göre planlanması ve yeterli teknik donanımına sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde sistemin uygulanma başarısının çok düşük olacağı savunulmaktadır. Bunun yanında, misafirlerin tesis içerisinde vakit geçirmeleri sebebiyle paket

dâhilinde yer alan bütün hizmetlerin sürekli hazır bulundurma ve servise sunulma gibi bir zorunluluğu da bulunmaktadır (Çizel R. B., 2008: 17-21). Öte yandan, işletmelerin ürün çeşitliliğine ilişkin olarak yeterli oranda yiyecek-içecek çeşitliliğinin sağlanması ve sosyal aktivitelerin ve animasyon etkinliklerinin çeşitlendirilmesinde de çeşitli güçlükler yaşanmaktadır (Gökdeniz, Seymen ve Polat, 2000: 294-295).

Dolayısıyla her şey dâhil sisteme olan talepteki artış sistemi kullanan müşterilerin memnuniyet düzeyleri ile doğru orantılı olmayabilmektedir. Bu bazen otel işletmeleri, bazen tur operatörleri bazen de müşterinin kendisinden kaynaklı olabilmektedir. Otel işletmelerinin her şey dâhil sistemi uygulamada personel, donanım ve kaynak yetersizlikleri nedeniyle hizmet birimlerinde uzun kuyrukların oluşması, vaat edilen hizmetlerin eksik veya yetersiz olması ve kalitesiz hizmet sunumları gibi sebeplerden ötürü müşteriler şikâyet edebilmektedirler (Çizel R. B., 2008: 17-21). Öte yandan, tur operatörlerinin her şey dâhil sistemi kapsamında olmayan hizmetleri de dâhil ederek otel işletmelerini pazarlaması, işletmede bu hizmetleri bulamayan veya ekstra ücret ödeyen müşterilerce şikâyet görmektedir (Evrenüz, 2015: 42-43). Ayrıca, sistemde standart eksikliği nedeniyle müşteriler hangi hizmetlerin her şey dâhil kapsamına dâhil olduğu konusunda tam olarak fikir sahibi olamadıklarından ve uygulamada farklılıklarında etkisiyle haksız olarak da şikâyet edebilmektedirler (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271-272). Diğer taraftan, her şey dâhil sistemi tercih eden turistlerin sistemin olumsuz yönlerinin farkında oldukları ve en azından parasının karşılığında aldıkları hizmetten emin olmaları nedeniyle sistemi tercih ettikleri de belirtilmektedir (Sönmez, 2003: 2-3).

Her şey dâhil sistemi uygulayan otel işletmelerinin başarısı dolaylı olarak tüm işletme çevresine ve ülke turizmüne yansımaktadır. Çünkü otel işletmeleri turizm ürünü içerisinde yer alan 32 paydaştan biridir ve sattıkları her şey dâhil paket ürünü bir bütünleşik deneyim içerisinde yer almaktadır (Buhalis, 2000: 97; Sheehan ve Ritchie, 2005: 727-728). Dolayısıyla, turistlerin otel işletmesine geliş ve dönüşlerini sağlayan tüm seyahat hizmetleri ve organizasyon firmaları, tatilleri esnasında etkileşimde bulundukları tüm kurum ve kuruluşun hizmetleri de birbirleri ile ilişkili olup bu hizmetlerin bağlantılı ve düzenli olarak işleyişi bu bütünleşik deneyimin başarısını etkilemektedir (Palmer ve McCole, 2000: 198; Kozak, 2010: 27). Bu bağlamda, her şey dâhil sistemin diğer turizm paydaşlarına da bazı olumsuz yansımaları olmaktadır. Sistemde turistler vakitlerini otel içerisinde geçirdiklerinde şehirden kopmakta ve şehri tanıyamamaktadır. Dolayısıyla otellerdeki yüksek doluluk alışveriş hayatına yansımamakta ve özellikle esnaf olumsuz etkilenmektedir (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271-272; Sönmez M. , 2003: 2-3). Bu aynı zamanda çevre kalitesinin oluşmasını da engellemektedir. Örneğin; sistemi uygulayan diğer ülkelerde turist çekmek için mevcut olan kaliteli restoranlar ve orijinal ürün satan lüks mağazalar talep korkusu ile açılmamakta; opera, bale gibi sanatsal faaliyetler gelişmemektedir (Barlas, 2013: 3). Ayrıca, turist ziyaret ettiği bölge, bölgenin tarihi

ve kültürel öğeleri hakkında yeterince bilgi edinememektedir. Bunun sonucunda da turist oteldeki memnuniyetsizliğini tüm yöreye hatta ülkeye mal etmekte ve mutsuz ayrılmaktadır (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271-272; Sönmez M. , 2003: 2-3). Bu bağlamda, hem işletme içi hem de işletme dışı kalite de yaşanan sorunlar, bir taraftan turist memnuniyetini ve sektörün imajını olumsuz etkilemekte, diğer taraftan bu durum Türkiye'yi diğer ülkelerin gerisine taşımaktadır (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271-272; Çizel R. B., 2008: 17-21).

Günümüz rekabetçi ortamında, tüm işletmeler gibi, otel işletmelerinin de hedefledikleri kâra ulaşmaları için, sundukları hizmetlerin hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek adına pazarlama karması unsurlarının etkin şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Mirze, 2010: 314; Saleh, Esam ve N.Elias, 2013: 46). Dolayısıyla, bundan sonraki başlıkta her şey dâhil sistem hizmet pazarlama karması unsurları açısından değerlendirilecektir.

2.5. Her Şey Dâhil Sistemin Hizmet Pazarlama Karması Unsurları Açısından Değerlendirilmesi

Turistik ürün ve hizmet üreten otel işletmelerinin, gerek hizmet üretim tüm safhalarında yer alan gerekse tüketici olarak rol alan insan faktörünü daha da ön plana çıkaran farklı pazarlama stratejileri geliştirdikleri belirtilmektedir. Bu bağlamda, otel işletmelerinin pazarlama stratejilerinde, hizmet pazarlama karması ön plana çıkmaktadır (Güler, 2009: 236).

Hizmet pazarlama karması, 1950'li yıllarda ortaya atılan ve geleneksel pazarlama karması olarak anılan ve "4P" olarak da isimlendirilen "ürün (product), fiyat (price), tutundurma (promotion) ve dağıtım (place)" unsurlarına ek olarak hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte sektörün kendine özgüne özgü özellikleri ve ihtiyacına binaen ortaya çıkan ve "insan (person), fiziksel kanıt (physical evidence) ve süreç (process)" karma elemanlarını da içine alan ve 7P olarak isimlendirilen yeni pazarlama karması olarak tanımlanmaktadır. Hizmetlerin dört temel özelliği olan soyut olmaları, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, dayanıksız ve depolanamaz olması ve değişken olması pazarlama programlarının tasarımı etkileyerek karma elemanlarını artmasına sebep olduğu belirtilmektedir. 7P'ye ek olarak, turizm sektörüne yönelik olarak "paketleme, siyasal etkinlikler ve turizm bölgesinin negatif yönleri" gibi karma elemanlarına da rastlanılmaktadır (Kozak N. , 2010: 26; Singh ve Kumar, 2015: 15).

Otel işletmelerinin yeni pazarlama stratejisi olarak geliştirdikleri her şey dâhil sistemin bu başlık altında hizmet pazarla karması elemanları açısından değerlendirmesi yapılacaktır.

2.5.1. Her Şey Dâhil Sistemde Ürün

Ürün, işletmelerin faaliyet gösterdiği alan ve kuruluş amacına göre, toplum ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere hedef pazarın kullanımına, tüketimine, kazancına ve dikkatine sunulan her türlü mal veya hizmet çıktısı olarak tanımlanmaktadır. Ürün denilince fiziksel özelliğe sahip mallar aklımıza gelse de; hizmetler de ürünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda ürünler, fiziksel veya nesnel özelliğe sahipken, hizmetlerin soyut özelliğe sahip olmaktadır (Mirze, 2010: 315; Kotler, Burton, Deans, Brown ve Armstrong, 2013: 276). Turizm ürünü ise tüketicilerin ikamet ettikleri yerden başlayıp, tekrar dönüşlerine kadarki seyahatleri süresince faydalandıkları ve satın aldıkları mal veya hizmetlerin birleşimi olarak kabul edilen deneyimlerin toplamı olarak açıklanmaktadır (Kozak, 2010: 125).

Yönetim açısından otel işletmesinin sahip olduğu ürünlerin modifiye edilmesi, yenilenmesi, çeşitlendirilmesi işletme kârlılık hedefinin başarısında önemli rol oynamaktadır. Günümüzde otel işletmeleri sadece konaklama ve yiyecek-içecek hizmeti vermemekte, bunun yanında sınıfı ve konumuna göre sağlık, SPA, toplantı, konferans, rekreasyon, eğlence ve spor gibi birçok alanda bütünsel hizmet sunmaktadır. Dolayısıyla, bir otel işletmesinde sunulan ürünler, bütünsel hizmetler ile bu hizmetlerin ergonomik yapısı, manzara ve konumları, sessizlik ve yeterli donanımına sahip olması gibi somut ve soyut özellikler içermektedir (Akıncı, 2011: 3; Kozak, 2010: 126; Singh ve Kumar, 2015: 17). Bu bütünsel ürün aşağıdaki tabloda verilen ürün karmasından oluşmaktadır.

Tablo 2.2. Otel İşletmelerinde Sunulan Ürün Karması (Singh ve Kumar, 2015: 17)

Ürün Karması	Sunulan Ana ve Yan Hizmetler
Resepsiyon	Karşılama, Danışma, Hesap Takibi ve Tahsili
Yiyecek-İçecek	Mutfak, Restoran, Bar ve Kafeterya Hizmetleri
Pansiyon (Oda)	Oda, Aydınlatma, Isınma, Hijyen ve Temizlik, Havalandırma, Manzara
Eğlence	Animasyon Hizmetleri ve Eğlence Üniteleri (Disko)
Alışveriş	Alışveriş Merkezleri, Fuar ve Sergiler
Kişisel Bakım	SPA, Güzellik Salonu, Kuaför, Spor Salonu, Yürüme ve Koşu Alanları

Otel işletmeleri, temel hizmeti olan konaklama hizmeti açısından benzerlik gösterebilirler de yan hizmetlerle uygun kombinasyon oluşturarak birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Bu bağlamda otel işletmelerinin ürün farklılaştırmasına yönelik yapacakları rekabet stratejilerinde, temel ve yan hizmetlerden oluşan en uygun ürün karmasını oluşturmaları gerekmektedir (Singh ve Kumar, 2015: 17). Bu bağlamda, otel işletmelerinin oda-kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon, her şey dâhil gibi alternatif pansiyon türleri geliştirdikleri belirtilmektedir. Her şey dâhil sistemin diğer pansiyon türlerinden farkı, tüm öğün ve ara öğünde tüketilen yiyecek ve içeceklerin, sağlık, spor, eğlence hizmetlerinin de oda fiyatına dâhil edilerek tek fiyattan satılması olarak ifade edilmektedir (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 33; Menekşe, 2005: 98;

Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 4). Sistemin yan hizmetlerle çeşitlendirilmesi ve desteklenmesi ile işletme daha geniş tüketici kitlesinin ihtiyacına ve beklentisine hitap etmekte, dolayısıyla otel işletmeleri de rekabet avantajı kazanarak kapasite kullanım oranlarını ve kârlılıklarını arttırmaktadırlar (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 37; Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 14; Kocaman, 2012: 105). Ancak, sistem dâhilinde sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğunun ücretsiz sunulması turistlerin vakitlerini otel içerisinde geçirmelerine neden olmakta, bu da aşırı tüketime ve otelin fiziki yapısında da tahribat oranını arttırmasına sebebiyet vermektedir (Çizel R. B., 2008: 17-21; Kocaman, 2012: 102; Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 193; Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271-272).

Her şey dâhil sistemin, tesisin fiziki yapısının yeterli olup olmadığına bakılmaksızın apart otellerde dahi uygulanması sebebiyle kalite ve standardizasyon eksikliği olmak üzere iki temel sorunu bulunmaktadır. Her şey dâhil sistemin başarısı açısından standartların oluşturulması ve hizmet kalitesinden ödün verilmemesi gerekmektedir (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 40; Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 281). Daha önce bahsedildiği üzere sistemin “ultra”, “maximum”, “elegance”, “high-class”, “delux”, “excellent”, “extended”, “superior”, “mega” gibi sıfatlar kullanılarak farklılaştırılmaya çalışılması sistemi daha karmaşık hale getirmektedir (Birkan, 2003: 3-4; Çuhadaroğlu, 2004: 1; Kocaman, 2012: 100). Ayrıca, sistemde standardın olmayışı işletmeler arasında haksız rekabete yol açmakta, rekabet konusunda da satış fiyatına odaklanıldığından kalite göz ardı edilmektedir. Bu bağlamda işletmeler, düşük ücretle ve kalifiye olmayan istihdam etme ve ikinci kalite ürün kullanma yolunu tercih etmektedirler. Dolayısıyla kalite düzeyi önemli ölçüde düşmektedir (Çakıcı ve Çetinsöz, 2010: 3-4; Esen, 2013: 20-21; Pelit, Erkilic, Ayduğan ve Bozdoğan, 2011: 118).

2.5.2. Her Şey Dâhil Sistemde Fiyat

Fiyat, bir ürün ya da hizmetin parasal değeri ya da tüketicilerin ürün ya da hizmeti kullanma sonucunda elde ettiği faydaların değerleri toplamı olarak tanımlanmaktadır (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 681). Diğer bir ifadeyle fiyat, bir ürün veya hizmetin alıcı ve satıcı arasında takas veya değiştirme bedeli veya tutarı olarak ifade edilmektedir (Mirze, 2010: 347). Fiyat, pazarlama karmasının en önemli unsurlarından biri olmakla beraber, fiyatlandırma kararları tüketici talebini etkilemekte ve işletme kârlılığını, satış hacmini ve pazar payını oluşturmada belirleyici rol oynamaktadır (Bowie ve Buttle, 2004: 27; Stone ve Desmond, 2007: 266).

Otel işletmelerinde sunulan ürünün niteliği (stoklanamaz, yoğun sermaye yatırımı gerekliliği, soyut olması, yüksek sabit maliyet, bir paket olarak satılması), ürünlerde standardın olmaması, yoğun rekabet ve talep tahminindeki zorluklar gibi sebeplerle fiyatlandırma çok zor olmaktadır (Eraslan, 2009: 325). İşletme yöneticileri, kapasitelerini olabildiğince en yüksek

fiyattan satmak isteseler de bu nadiren uygulanabilir olmaktadır. Oda fiyatları yüksek belirlendiğinde odalar boş kalabilmekte ve bu nedenle işletmeler gelir kaybına uğrayabilmektedirler. Öte yandan, otel işletmeleri kapasitesini düşük fiyattan sattıklarında bu sefer de yüksek fiyattan satabileceği oda kadar gelir kaybına uğramaktadırlar (Kimes, 1989: 15).

Günümüz otel işletmelerinde ana hizmet olan odaların fiyatlandırılması yaklaşımı kabul görmektedir. Ayrıca, otel işletmeleri hangi pansiyon türünde veya türlerinde (sadece oda, oda-kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon, her şey dâhil) hizmet verirse versinler, sunulan yan hizmetler oda fiyatının içerisine eklenmekte ve böylece müşterilere farklı fiyat seçenekleri sunulmaktadır (Akıncı, 2011: 42). Bu açıdan her şey dâhil pansiyon türü de müşterilere, konaklama, yiyecek-içecek ve diğer hizmetleri ve imkânları da içerisine alan ve fiyatı önceden belli olan bir paket hizmeti sunmaktadır (Saleh, Esam ve N.Elias, 2013: 46). Dolayısıyla otel işletmeleri belirledikleri oda fiyatına uyguladıkları pansiyon veya pansiyon türlerine göre sundukları yan hizmetlerin fiyatını ekleyerek nihai fiyatı tespit etmektedirler (Singh ve Kumar, 2015: 18). Bu bağlamda otel işletmelerinde kullanılan fiyat türleri her şey dâhil sistemdeki oteller içinde geçerli olmaktadır.

Otel işletmelerinin uyguladıkları fiyatlar genel olarak; kapı fiyatı, şirket fiyatı, grup fiyatı, acente fiyatı, online satış fiyatı ve promosyonlu fiyat (sezon dışı, hafta sonu, aile, sürekli müşteri, özel vb.) şeklinde farklılık gösterebilmektedir (Emeksiz ve Yolal, 2013: 12-13; Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 10-11; Singh ve Kumar, 2015: 18;). Ayrıca, otel işletmelerinin uyguladıkları pansiyon türlerine (sadece oda, oda+kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon, her şey dâhil), oda yatak sayısına (tek kişilik, iki kişilik vb.), oda manzarasına (deniz manzaralı, orman manzaralı vb.), oda büyüklüğü ve donanımına göre (standart, süit, aile, kral dairesi vb.) ve sezonluk talep dalgalanmalarına (düşük, yüksek sezon vb.) göre otel işletmeleri yine farklı fiyat uygulamalarına gitmektedirler (Emeksiz ve Yolal, 2012: 72-73).

Fiyat, maliyet ve kâr unsurlarından oluşmaktadır. Belirlenen fiyatın bir kısmı sabit ve değişken maliyetlerden oluşurken bir kısmı işletmenin belirlediği fiyattan elde etmek istediği kârı oluşturmaktadır (Emeksiz ve Yolal, 2013: 12). Dolayısıyla fiyatlama kararı alırken her şey dâhil sistemin katkılarını veya eksikliklerini de dikkate almak gerekmektedir. Her şey dâhil sistemi, ortalama oda satış fiyatını yükseltmekte ve dolayısıyla sistem işletme satışlarını, gelirlerini ve pazar payını arttırarak kârlılığı maksimize etmektedir (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 37; Gökdeniz, Seymen ve Polat, 2000: 294). Öte yandan, sistem müşteri sirkülasyonunu arttırarak işletmelere önemli döviz girdisi sağlamaktadır (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271). Ayrıca, sistem iş süreçlerini ve konaklama hizmetlerini standart hale getirilerek toplu alım indirimleriyle ve daha az personel istihdam ederek kişi başı maliyetleri düşürmektedir (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271; Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 39; Kocaman, 2012: 105-106).

Ancak, ucuz fiyatlarla gelen turistlerin tatilleri süresince tesis içerisinde vakitlerini geçirmelerine rağmen ekstra harcamaların olmaması, bununla beraber aşırı tüketim ve tahribatlar neticesinde artan maliyetlerin fiyatlara yansıtılamaması sistemin en eksik yönünü oluşturmaktadır. Bu nedenle işletme kâr marjları düşmekte, çözüm olarak otel işletmeleri, taklit ürünlere ve ikinci kalite ürünlere yönelmekte, düşük ücretle ve kalifiye olmayan personeller istihdam etmekte, hatta kâr marjlarını korumak adına daha az çeşitli ve ucuz yemek menüleri sunarak hizmet kalitesini düşürmektedirler (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271-272; Çizel R. B., 2008: 17-21; Evrenüz, 2015: 42-43; Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 193; Kocaman, 2012: 102; Pelit, Erkılcı, Ayduğan ve Bozdoğan, 2011: 118; Sönmez, 2003: 2-3). Öte yandan, gelecekle ilgili projeksiyonlarda Dünya’da yaşanan iklim değişikliği ve çevresel sorunlar nedeniyle gıda fiyatlarının artacağı ve rekabetin yoğun olduğu her şey dâhil sistemde maliyetlerin artarak kârların daha da azalacağı düşünülmektedir (Özdemir, Işık, Çizel ve Aykın, 2011: 514). Bu bağlamda, bu değişkenler dikkate alınarak doğru bir fiyatlama yapılması gerekmektedir.

2.5.3. Her Şey Dâhil Sistemde Dağıtım

Dağıtım, en temel anlamıyla işletmelerin üretmiş oldukları ürünleri, tüketicilerin satın alabilmeleri için en uygun noktaya getirmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Blythe, 2005: 190). Dağıtım kanalları ise; bir ürün veya hizmetin tüketici veya kullanıcı tarafından tüketime veya kullanıma hazır hale getirme sürecinde yer alan ve birbirine bağlı kuruluşlardan oluşan bir dizi şeklinde tanımlanmaktadır (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 895). Bu kanallar, internet, e-posta veya telefon yoluyla doğrudan olabileceği gibi; distribütörler, toptancılar, perakendeciler ve acenteler gibi araçlarla dolaylı da olabilmektedir (Kotler ve Keller, 2012: 11). İdeal olanın, üreticinin ürünlerini doğrudan tüketici ile buluşturması olduğu belirtilmektedir. Ancak gerek iki taraf arasındaki fiziki mesafe gerekse artan satış hacmi sebebiyle işletmelerin aracı kullanmaları gerekebilmektedir. Bu gibi durumlarda, malları veya hizmetleri, üreticiden son kullanıcıya kadar mümkün olan en az sayıda aracıyla etkili bir şekilde taşınması gerekmektedir (Stone ve Desmond, 2007: 338). Etkiliden kasıt, taşınan ürünün iyi durumda olması, müşterinin tercihi ve ihtiyaçlarına uygunluğu ve ucuz olması şeklinde açıklanmaktadır (Blythe, 2005: 190).

Otel işletmelerinde dağıtımın temel amacı, farklı dağıtım kanalları kullanarak daha fazla müşteriye ulaşmak ve daha da önemlisi müşterilerin işletmeye transferlerini sağlamak, rezervasyon ve satın alma işlemlerini kolaylaştırmaktır (Karppinen, 2011: 28). Otel işletmelerinin sunmuş olduğu ürünlerin soyut olması, depolanamaz olması gibi özellikleri önceden rezervasyonu önemli hale getirmekte ve tüm odalarının satışının gerçekleştirebilmesi ve tüm potansiyel müşterilere ulaşabilmesi için çok çeşitli dağıtım kanallarının kullanılmasını

zorunlu hale getirmektedir. Otel işletmelerinin kullanabilecekleri dağıtım kanalları başta tur operatörleri ve seyahat acenteleri olmak üzere internet, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, teşvik (intensive) seyahat planlamacıları, havayolu işletmeleri, ortak sisteme dâhil olan işletmeler ve otel temsilcileri şeklinde açıklanmaktadır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişimi, internetin büyümesi ve bilgisayarlı rezervasyon sistemlerin gelişmesiyle internet ve online hizmet sunan seyahat acentelerinin rolünün son yıllarda artış gösterdiği belirtilmektedir (Bowie ve Buttle, 2004: 176; Kozak, 2010: 167).

Tur operatörleri ve seyahat acenteleri fonksiyonları gereği otel işletmelerindeki ürün ve hizmetleri yüksek hacimde satın almaları, dağıtım zinciri içerisinde bu ürün ve hizmetleri üreticiden nihai kullanıcıya tanıtılması ve satışında rol almaları sebebiyle en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır (Singh ve Kumar, 2015: 19). Her şey dâhil sistemin ülkemizde uygulanmaya başlamasında ve yaygınlaşmasında da TUI, Neckerman gibi tur operatörlerine olan bağımlılık ve tur operatörlerinin geliştirdikleri seyahat ürününe uyum sağlanması konusundaki yoğun baskılar önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 35; Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 36).

Her şey dâhil sistemin bu iki önemli aracıya olan katkısı değerlendirildiğinde; sistem sayesinde otel işletmeleri farklı seçenekler sunmaları nedeniyle tur operatörleri ve seyahat acenteleri ile ilişkileri kuvvetlendirmektedir (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 37; Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271; Evrenüz, 2015: 43-44; Kocaman, 2012: 105-106; Süklüm, 2006: 61-62). Ayrıca, sistemin pazar tarafından yoğun talep alması ve paket fiyatların daha yüksek olmasından dolayı hem tur operatörleri hem seyahat acenteleri daha fazla kazanç sağlayacaklarından sistemi uygulayan otel işletmeleriyle çalışmayı tercih etmektedirler (Birkan, 2003: 1-2).

2.5.4. Her Şey Dâhil Sistemde Tutundurma

İşletmelerin sattıkları ürünler ve markalar hakkında bilgilendirme, ikna etme, hatırlatma ve satın alma davranışına yöneltme maksatlarıyla doğrudan veya dolaylı olarak yaptıkları eylemler tutundurma (pazarlama iletişimi) faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Kotler ve Keller, 2012: 476). Tutundurmanın genel amacı, ürünler hakkında tüketicilere bilgi vermek, ürünlere olan talebi arttırmak, satış istikrarı oluşturmak, ürün değerini tüketici zihninde arttırmak şeklinde sıralanmaktadır (Mirze, 2010: 339). Tutundurma diğer adıyla pazarlama iletişimi; reklam, satış geliştirme, kişisel satış, doğrudan pazarlama ve halkla ilişkiler karmasından oluşmaktadır (Kozak, 2010: 192; Stone ve Desmond, 2007: 291).

Otel işletmeleri de sundukları mal ve hizmetler hakkında bilgi vermek, hatırlatmak, satın almaya ikna etmek ve bu sayede doluluk oranını, geceleme sayısını, olumlu imaj algısını, işletme prestijini arttırmak üzere yoğun olarak tutundurma faaliyetlerine başvurumaktadırlar (Güler,

2009: 240). Her şey dâhil sistem de, küreselleşme ve rekabet etkisiyle, doluluklarını ve kârlılıklarını koruyarak hayatlarını devam ettirmek isteyen turizm işletmelerinin pazarlama stratejisi olarak geliştirdikleri alternatif bir pansiyon türü olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, Işık, Çizel ve Aykın, 2011: 504; Çakıcı ve Çetinsöz, 2010: 1). Ayrıca, daha önce bahsedildiği üzere her şey dâhil sistemin gelişmesinde ve yaygınlaşmasında tur operatörleri ve seyahat acentelerinin isteklilikleri dolayısıyla tutundurma konusunda da otel işletmelerine aracılık etmektedirler (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 35; Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 36).

Her şey dâhil sistemde fiyatın diğer pansiyon türlerine göre yüksek olması, sistemin pazar tarafından yoğun talep alması ve tur operatörleri ve seyahat acentelerinin daha fazla kazanç sağlamaları sebebiyle bu pansiyon türünde hizmet veren işletmeler daha fazla tercih edilmekte ve satışlarına öncelik verilmektedir. Bu sayede her şey dâhil sistemde hizmet veren işletmeler pazarlama ve tanıtımda önemli avantajlar kazanmaktadır (Birkan, 2003: 1-2; Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271; Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 37; Süklüm, 2006: 61-62). Ayrıca, sistem sayesinde işletmedeki ürün yelpazesi genişlemekte ve farklı aktiviteler sunulmasıyla daha geniş kitleye hitap edilmektedir (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271; Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 39). Öte yandan, oda satışlarına aracılık eden tur operatörlerinden alınan ön ödemeler sayesinde otel işletmeleri finansal durumlarını güçlendirerek yatırım ve harcamalarını daha kolay planlayabilmektedir (Üngüren ve Oduncuoğlu, 2009: 60).

Ancak sistemde müşterilerin büyük vakitlerini otelde geçirmeleri sebebiyle seyahat acentelerinin ekstra kazanç sağladıkları günlük gezilerde önemli düşüşler yaşanmakta ve bu nedenle gelir kaybına uğramaktadırlar (Üngüren ve Oduncuoğlu, 2009: 60). Diğer taraftan, özellikle otel işletmelerinin sistemi çeşitli varyanslara sokarak önerdikleri çarpıcı türevler ve yapılan ciddi oranlarda indirimler ülkemizi ucuz bir çekim merkezi haline getirmekte ve sistemi rasyonel bir pazarlama aracı olmaktan çıkarmaktadır (Üngüren, Algür ve Doğan, 2009: 96; Üngüren ve Oduncuoğlu, 2009: 54-55).

2.5.5. Her Şey Dâhil Sistemde İnsan

Bir hizmet pazarlaması alanı olan turizmin, insan odaklı bir sektör olduğu belirtilmektedir. Turizm endüstrisinde hem hizmeti sunanların hem de hizmeti tüketenlerin insan olmaları, insanlar arası ilişki ve etkileşimi önemli hale getirmektedir (Kozak, 2010: 215). Hizmet pazarlama karması unsurlarından biri olan insan ile kastedilen, etkileşimde bulunan müşteriler, çalışanlar, yönetim ve diğer herkesi kapsamaktadır (Singh ve Kumar, 2015: 29).

Turizm pazarlamasından insanı önemli kılan unsurlar işgören (içsel) ve tüketici (dışsal) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Kozak, 2010: 215). Hizmeti sunan taraf olarak işgörenler, işletmelerin sundukları hizmetin bir parçası olarak ürünlerin satışını gerçekleştirmektedirler. Ayrıca, işgörenlerin müşterilerle ilk temasa giren kişiler olmaları ve hizmet sunum sürecinin

tümünde yer almaları sebebiyle müşterinin hizmet konusunda genel algısını önemli oranda etkilemektedirler. Öte yandan, müşterilerin diğer müşterileri etkileme kaynağı olmaları sebebiyle yine büyük öneme sahip oldukları belirtilmektedir (Raju, 2009: 50).

Her şey dâhil sistemin işgörenler açısından değerlendirildiğinde; sistemde tüketimin standart hale gelmesi ve yönetim süreçlerinin kolaylaşması dolayısıyla işgörenlerin evrak işleri ve satış yapma gayreti hafiflemekte, tüketim ve gelir kontrolü, departmanlar arası itimatsızlıklar gibi iş yükleri ve stresler azalmaktadır (Çuhadaroglu, 2004: 1). Ancak, sistemde personel düşük ücretle çalıştırılmakta, yoğun çalışma koşullarına maruz kalmakta, çoğu zaman fazla mesai yapmakta ve buna karşılık müşteriler tarafından kötü muamele görebilmektedirler (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271-272). Özellikle yoğun çalışma ve mesai personelin aile hayatını olumsuz etkilemekte bu nedenle çalışanlar daha fazla strese girmektedirler. Öte yandan, personel ile kısa süreli sözleşme yapılmakta ve iş güvenliği de göz ardı edilmektedir. Bu sorunların dışında, bahşiş olanakları ve eğitim imkânları da kısıtlı olmaktadır. (TourismConcern, 2016: 2).

Her şey dâhil sistem müşteriler açısından değerlendirildiğinde ise; sistemde fiyatın sabit olması ve ekstra harcamalara gerek duyulmaması sebebiyle müşteriler daha güvenceli ve garantili tatil geçirebilmekte (Birkan, 2003: 1-2; Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271; Ege, 2009: 1), bu sayede turistik satın alma karar süreçleri kolaylaşmaktadır (Kocaman, 2012: 105-106). Öte yandan, müşteriler sistemi uygulayan otel işletmelerinin personel, donanım, kaynak yetersizliği ve kalitesiz hizmet sunmaları (Çizel, 2008: 17-21), tur operatörlerinin her şey dâhil paketi içerisinde olmayan bir hizmeti dâhil ederek pazarlamaları (Evrenüz, 2015: 42-43), müşteriler her şey dâhil paketine neyin dâhil olup olmadığını tam olarak bilmemeleri (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271-272) gibi nedenlerle sistemden şikâyet edilmekte bu da memnuniyetsizliğe neden olmaktadır.

2.5.6. Her Şey Dâhil Sistemde Süreç

Turizm işletmelerinde mal veya hizmetin üretimi ile sunulması arasındaki ve esnasındaki tüm etkenler, süreç hizmet pazarlama karması içerisinde değerlendirilmektedir (Kozak, 2010: 29). Hizmet tasarımı hem somut hem soyut olabilmektedir. Ayrıca, iletişim, çevre ve davranışlar da dâhil olmak üzere başka unsurlar da içerebilmektedir. Dolayısıyla, süreç değerlendirilirken tüm unsurların dikkate alınması gerekmektedir. Bir otel işletmesinde, giriş-çıkış işlemleri, döviz bozdurma hizmeti, kat hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, oda servisi hizmeti, danışma hizmetleri, santral hizmetleri, ziyafet organizasyon hizmetleri, teknik servis hizmetleri ve peyzaj ve çevre düzenleme hizmetleri olmak üzere birbirine entegre olan birçok süreçten meydana gelmektedir (Singh ve Kumar, 2015: 22).

Her şey dâhil sisteminde sunulacak hizmetlerin önceden planlanması ve müşteri sayısının önceden bilinmesi operasyonu kolaylaştırmakta dolayısıyla sistemi daha yönetilebilir bir yapıya dönüştürmektedir (Çiftçi, Düzakın ve Önal, 2007: 271; Evrenüz, 2015: 43-44; Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 39). Bu sayede, personel, hizmet ve ürün maliyetleri ile ilgili planlama ve denetim daha kolay yapılmaktadır (Bostan, Armağan ve Süklüm, 2006: 37). Ayrıca, yiyecekler ve içecekler için satın alma, depolama ve stok kontrol işlemleri de kolaylaşmaktadır (Özdemir B. , 2001: 103). Ancak, müşteriler yiyecek-içecek birimlerinde, Spa, Fitness vb. alanlarda yoğunluk nedeniyle uzun kuyruklar oluşmakta, dolayısıyla istenilen kalitede ve hızda sunum yapılamamaktadır (Üngüren ve Oduncuoğlu, 2009: 60-61).

2.5.7. Her Şey Dâhil Sistemde Fiziksel Kanıt

Otel işletmelerinde, hizmet alanları (bina, yönlendirme levhaları, park alanları, peyzaj, genel alanlar), iç mekân (oda ve diğer ekipmanların tasarımında kullanılan malzeme ve teçhizatlar, konfor, atmosfer, gürültü seviyesi, hava kalitesi, sıcaklık) ve diğer unsurların (dokümanlar, işgören üniformaları, tanıtım materyalleri, web sayfası vb.) tamamı fiziksel kanıt karma elemanı içerisinde değerlendirilmektedir (Kozak, 2010: 29; Singh ve Kumar, 2015: 21). Bu unsurların ortak yönü, işletmenin fiziksel, somut ve kontrol edilebilir yönlerinin olması ve bu unsurların algılandığı şekliyle olumlu imaj algısına katkı sağlaması şeklinde açıklanmaktadır (Raju, 2009: 50).

Her şey dâhil sistemin başarısı için otel işletmesinin fiziki yapısının daha inşaat aşamasında sisteme göre planlanması ve yeterli teknik donanımına sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde sistemin uygulanma başarısı çok düşük olmaktadır. Bunun yanında, misafirlerin tesis içerisinde vakit geçirmeleri sebebiyle paket dâhilinde yer alan bütün hizmetleri sürekli hazır bulundurma ve servise sunulma gibi bir zorunluluğu da bulunmaktadır (Çizel, 2008: 17-21). Sistemde su sporları, alakart restoranlar gibi ürünlerin eklenmesiyle standart ürün kapsamı geniş tutulmakta, bu sayede zenginleşen konaklama hizmeti müşteri memnuniyetini de yükseltmektedir (Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 39). Ancak, işletmelerin ürün çeşitliliğine ilişkin olarak yeterli oranda yiyecek-içecek çeşitliliğinin sağlanması ve sosyal aktivitelerin ve animasyon etkinliklerin çeşitlendirilmesinde çeşitli güçlükler yaşanabilmektedir (Gökdeniz, Seymen ve Polat, 2000: 294-295).

3. OTEL İŞLETMELERİNDE FİYAT ALGISI VE FİYAT ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

Fiyat, önemli bir pazarlama karması unsuru olup, alınacak fiyatlandırma kararları tüketici talebini etkilemede; işletme kârlılığını, satış hacmini ve pazar payını oluşturmada belirleyici faktör olmaktadır (Bowie ve Buttle, 2004: 27; Stone ve Desmond, 2007: 266). Otel işletmelerinde maliyet ve kâr odaklı fiyatlandırma yapılacağı gibi, rakipleri ve müşterileri dikkate alan pazar odaklı fiyatlandırma da yapılabilmektedir. Maliyet odaklı fiyatlamada, fiyatın bir kısmı maliyetleri oluştururken; geri kalan kısmı, işletmenin fiyattan elde etmeyi düşündüğü brüt kârı oluşturmaktadır. Rekabet odaklı fiyatlamada, rakiplerin fiyatlarıyla aynı veya pazar payını arttırmak için rakiplere oranla daha düşük fiyatlar da belirlenebilmektedir. Müşteri odaklı fiyatlandırma da ise fiyat, müşterinin ödeme gücü ve istekliliğine göre değişmektedir (Emeksiz ve Yolal, 2013: 12; Raju, 2009: 47-48).

Günümüzün rekabetçi pazar koşullarında, işletmelerin satış fiyatı belirlemede etkileri azaldığından dolayı fiyat, pazarda belirlenmekte ve yoğun rekabet içerisinde ayakta kalabilmek isteyen işletmeler bu satış fiyatını kabul etmek durumunda kalmaktadır (Coşkun, 2003: 26-27; İzbudak, 2005: 44). Rekabetin daha yoğun yaşandığı sektörlerde fiyatın pazar tarafından belirlenmesi sebebiyle şirketlerin birçoğu fiyatlarını rakiplerinin tespit ettiği fiyatla aynı düzeyde belirlemeye çalışmaktadır. Buradaki kimin ilk fiyata karar vereceği sorun teşkil etmektedir. Ayrıca, rakip fiyatlarını uygulamak kolay bir yöntem olsa da istenilen kâra ulaşmak zor olabilmektedir. Öte yandan, satış fiyatı aynı zamanda, tüketicilerin algıladıkları değere göre işletmenin ürettiği ürünlere ödemeyi düşündüğü bedeli de temsil etmektedir (Kato, 1993: 38; Özer ve Savaş, 2000: 1). Dolayısıyla, müşteriler, algıladıkları değere göre bir ürüne daha fazla fiyat ödeyebilmektedirler (Cooper ve Slagmulder, 1999: 1). Ayrıca, fiyatın potansiyel müşterilerin bir ürün ve hizmet için “ödeme istekliliği”ni gösteren bir kriter olması ve özellikle otel işletmeleri açısından günümüzde turistlerin fiyat duyarlılığının yüksek olması; fiyatlama kararı alınırken ödeme istekliliklerinin ve fiyat duyarlılıklarının da dikkate alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Ayık, Benetatos ve Evagelou, 2013: 120; SMS, 2008: 1).

Fiyatlandırmanın, pazarlama karması unsurlarından biri olarak tüketici davranışlarını anlamada kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Fiyatlandırma kararı, işletmenin fiyatlandırma stratejisi ve pazar koşullarından önemli ölçüde etkilenmektedir. İşletmeler fiyatlandırma stratejisi belirlerken, genel olarak çok yüksek fiyat belirlendiğinde istenilen satış düzeyinin gerçekleşmeyeceği, çok düşük fiyatlar belirlendiğinde ise beklenen ve arzu edilen kâr düzeyine ulaşamayacağını öngörmektedir. Bu bağlamda işletmelerin her iki açıdan kendilerini tatmin edecek doğru fiyatı belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca, işletmeler pazar fiyatıyla ilgili kesin bilgiye sahip olamadıklarından ve pazarda deneme yanılma yöntemiyle fiyatın belirlenmeyeceğinden doğru fiyatın belirlenebilmesi için fiyat araştırması yapılması

büyük önem arz etmektedir (Grigsby, 2015: 40). Dolayısıyla, işletmelerin en zor kararlardan biri fiyatlandırma olarak görülmektedir. Fiyatlandırma stratejileri, yöneticilere; ürünlerini nasıl fiyatlandıracağı hususunda, ürün fiyatları arttığında satışların ne kadar düşeceği mevzusunda, fiyat değişiklikleri yapıldığında hangi pazarın korunacağı hangisinin kaybedileceği, fiyat direnç düzeylerinin ne olduğu ve satış arttırmak için fiyat farklılaşmasının gerekli olup olmadığı konularında yardımcı olmaktadır. Yapılacak fiyat araştırması ile bu soruların yanıtları keşfedilebilmektedir (Lipovetsky, Magnan ve Polzi, 2011: 167). "Doğru" fiyat araştırması için birkaç genel kabul görmüş yöntem olsa da, mevcut ürünler için fiyatlandırmada dört yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar; genel araştırma, ilişkilendirme (konjoint) analizi, fiyat duyarlılık ölçümü (van westendorp anketi) ve elastikiyet modellemesi şeklinde sıralanmaktadır (Grigsby, 2015: 40).

Bu başlık altında da otel işletmelerinde fiyat ve fiyatlama kavramlarına, fiyat algısına ve fiyat algısını yönlendiren faktörlere, fiyatlandırma yöntemlerine ve fiyat araştırma yöntemlerine değinilecektir.

3.1. Otel İşletmelerinde Fiyat ve Fiyatlama

Fiyat, bir mal veya hizmetin değerinin parasal karşılığı şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, tüketicilerin mal veya hizmeti kullanma veya sahip olma karşılığında elde ettikleri faydaların değerleri toplamı olarak ifade edilmektedir (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 681). Fiyat, pazarlama karması unsurlarından biri olup diğer pazarlama karması unsurlarından farklılaşmaktadır. Çünkü diğer unsurlar maliyet üretirken, fiyat gelir üretmektedir (Kotler ve Keller, 2012: 383). Fiyatlama ise, işletmelerin satışa sundukları mal ve hizmetlerin fiyatının diğer bir ifadeyle değerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir (Kaygusuz ve Dokur, 2015: 232). Fiyatlamadaki temel amaç, potansiyel satışlarınızdan mevcut pazar bölümlerinizin kabul edecekleri ve gözden çıkardıkları en yüksek fiyattan ürün ve hizmetlerini satarak olabildiğince en yüksek karı ve geliri elde etmektir (Jones P. A., 2013: 10).

Otel işletmelerinin en önemli gelir kaynağını oda satışları oluşturmaktadır. Ayrıca, otel işletmelerinin sahip olduğu diğer hizmetlerin satışı da bir bakıma oda satışının gerçekleştirilmesine bağlı olmaktadır (Emeksiz ve Yolal, 2012: 71). Dolayısıyla, günümüzde otel işletmelerinde kabul gören fiyatlama yaklaşımının ana hizmet olan odaların fiyatlandırılması olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında, otel işletmeleri hangi pansiyon türünde veya türlerinde (sadece oda, oda-kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon, her şey dâhil vb.) hizmet sunarsa sunsunlar, sunulan yan hizmetlerin fiyatını oda fiyatının içerisine eklemekte ve müşterilere farklı oda seçenekleriyle hizmet vermektedirler (Akıncı, 2011: 42). Bu bağlamda otel işletmeleri, belirledikleri oda fiyatına, uyguladıkları pansiyon veya pansiyon türlerine göre

sundukları yan hizmetlerin fiyatını ilave ederek nihai fiyatı tespit etmektedirler (Singh ve Kumar, 2015: 18).

Otel işletmelerinin uyguladıkları fiyatlar genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Emeksiz ve Yolal, 2013: 12-13; Gümüş, Gümüş, Gümüş ve Bilim, 2015: 10-11; İçöz, 2001: 322-323; Singh ve Kumar, 2015: 18);

- **Kapı/Afişe Fiyatı (Rack Rate):** İşletme yönetimi tarafından belirlenen ve önbüroda müşterilerin göreceği şekilde panoda ilan edilen bu fiyat, standart olup en yüksek fiyat olmaktadır. Afişe fiyatı olarak da bilinen bu fiyat, her oda tipi için ayrı ayrı belirlenmektedir. Önbüro çalışanları odaları kapı fiyatından satmaya çalışmaktadırlar. Fakat rekabet ve değişen pazar koşulları, otel işletmelerini daha düşük fiyatla oda satışına zorlamaktadır. Dolayısıyla, kapı fiyatı daha çok walk-in müşteriler ve bireysel rezervasyonlu müşteriler için geçerli olmaktadır.
- **Şirket Fiyatı (Corporate Rate):** Otelden belirli hacimlerde satın alma garantisi veren şirketlerle yapılan anlaşma dâhilinde uygulanan indirimli fiyat olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda ulusal veya uluslararası düzeyde faaliyet gösteren şirketlerin personeli anlaşma yapılan otelde veya zincir bir otelse zincire bağlı tüm otellerde indirimli fiyatla konaklayabilmektedir. İndirim oranıyla ilgili olarak, bir kaynakta çoğu zincir otelin veya büyük otellerin standart olarak kapı fiyatı üzerinden minimum %10 indirim yaptıkları, ilave olarak satış hacminin artması durumunda indirim oranının da arttığı belirtilmektedir (Bowie ve Buttle, 2004: 79). Diğer bir kaynakta, iş seyahati kapsamında seyahat eden grupların genelde normal fiyat üzerinden %20 oranında indirim uygulandığı ifade edilmektedir (İçöz, 2001: 322). Dolayısıyla, indirim oranı oda satış hacmine bağlı olarak değişebilmektedir. Öte yandan, şirket ile otel arasında anlaşılan oda sayısı gerçekleşmediğinde ve sözleşme de özellikle yaptırımlar (no-show bedeli) ifade edilmediğinde otel işletmeleri zarara uğrayabilmektedirler. Bu soruna çözüm olarak, Nottingham'daki Best Western Westminster Hotelinin, her ay sonunda gerçekleşen gerçek oda satış rakamlarına göre aylık geriye dönük indirim oranı uyguladığı belirtilmektedir (Bowie ve Buttle, 2004: 79).
- **Grup Fiyatı (Group Rate):** Konferans, fuar veya sergi amaçlı olmak üzere grup halinde ziyaret gerçekleştirecek olan kişiler de, şirketler veya acenteler gibi büyük miktarda oda satın alacaklarından bu tarz gruplara da indirimli olarak özel fiyat verilmektedir. Özellikle sezon dışında düzenlenen organizasyonlarda oda ve sunulan diğer hizmetler ile ilgili önemli indirimler uygulanmakta, hatta organizasyonu planlayan delegelerden ücret alınmayabilmektedir.
- **Kontenjan Anlaşması/Acente Fiyatı (Contingent Rate Agreement):** Özellikle sayfiye otellerinin, sezon boyunca belirli hacimde müşteri getirmeyi taahhüt eden seyahat

acentesi veya tur operatörlerine yapılan kontenjan anlaşmalarıyla verdikleri indirimli fiyat türü olarak açıklanmaktadır. Otel yöneticileri tur operatörlerine odalarını blok halinde önceden ve doluluk garantisine bağlı olarak indirimli satmaktadırlar. Fiyatlar sezon öncesinde belirlenmektedir. Öte yandan, satış hacmi büyüklüğü dolayısıyla genelde tüm oda fiyat türleri içinde en indirimli oda fiyatı olduğu ifade edilmektedir. Bu indirimler süit odalar dışındaki tüm odalar için uygulanmaktadır. Tur operatörleri normal fiyat üzerinden %25-60 oranında indirim sağlamaktadırlar.

- **Online Satış Fiyatı (Consortia Rates):** Günümüzde otel işletmelerinin satış etkinliğini arttırmak amacıyla web sitelerini, Expedia, Booking, Agoda gibi üçüncü parti online satış kanallarını ve Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan gibi küresel dağıtım kanallarını (Global Distribution System-GDS) kullanmaları zorunlu hale geldiği vurgulanmaktadır. Bu kanallar sayesinde oteller, doluluğunu ve satışlarını kontrol altına almakta dolayısıyla oda fiyatlarını da daha iyi yönetebilmektedirler (TurizmGüncel, 2015: 1-2). Bu sayede müşteriler oda fiyatlarını kapı fiyatı üzerinden %5-%10 arasında daha indirimli alabilmektedir (Singh ve Kumar, 2015: 18).
- **Promosyonlu Fiyat (Promotion Rate):** Otel işletmeleri sezon yoğunluğuna, günlük ve haftalık doluluk oranlarına, konuk tipine, ziyaret sayısına göre fiyat indirimleri uygulayabilmektedir. Bunlar;
 - o *Sezon Dışı Fiyat (Off-Season Rate):* Özellikle sayfiye otellerde, aylara bağlı olarak otellerin doluluk oranları değiştiğinden, fiyatlarda da dalgalanma olmaktadır. Özellikle doluluk oranının azaldığı düşük sezonda oda fiyatında büyük indirimler yapılmaktadır. Yoğun sezonda normal fiyatın %20 üzerinde, sezon dışında ise %60'a kadar normal fiyatın altında indirim uygulanmaktadır.
 - o *Hafta Sonu Fiyatı (Weekend Rate):* Özellikle şehir otellerinde hafta sonu doluluk oranını arttırmak isteyen otellerin sundukları indirimli fiyat olarak açıklanmaktadır.
 - o *Havayolu Personeli:* Havayolları personelleri otel ile hava yolu şirketleri arasındaki özel anlaşmalara bağlı olarak %50'ye ulaşan indirimlerle otellerde konaklayabilmektedirler.
 - o *Özel Meslek Grupları:* Diplomat, askeri personel ve akademisyen gibi bazı meslek grupları bazı otellerde indirimli olarak kalabilmektedirler.
 - o *Aile Fiyatı (Family Rate):* Çocuklu ailelerin beraberindeki çocukların ücretsiz konaklamaları veya indirimli kalmalarına yönelik indirimli fiyat uygulamaları olarak açıklanmaktadır.

- o *Sürekli Müşteri Fiyatı (Repeat Guest Rate)*: Otelde daha önce konaklayan ve devamlı olarak gelen müşterilere uygulanan tutundurma amaçlı indirimli fiyat olarak tanımlanmaktadır.
- o *Üçüncü Yaş Grubu*: 65 yaş üzerindeki müşterilere bazı ülkelerdeki otellerde indirimli fiyat uygulanmaktadır. Örneğin; Amerika'daki bazı konaklama işletmelerinin 3. Yaş kuşağına %50 indirim oranı uyguladıkları ifade edilmektedir.

Otel işletmeleri bu oda fiyatları içerisinde yüksek olan kapı fiyatından oda satmak isteseler de özellikle düşük sezonlarda fiyat indirimlerine gidilmekte ve kapasite kullanımı arttırılmaya çalışılmaktadır. Öte yandan, otel işletmeleri oda fiyatı belirlerken birçok sayısal yöntem kullansalar da bulunan oda fiyatı ile güncel oda fiyatları birbirini tutmayabilmektedir. Bunun nedeni; otel işletmelerinin uyguladıkları pansiyon türlerine göre (sadece oda, oda+kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon, her şey dâhil), odada bulunan yatak sayısına göre (tek kişilik, iki kişilik, üç kişilik vb.), oda manzarasına (deniz manzaralı, orman manzaralı vb.), oda büyüklüğü ve donanımına göre (standart, süit, aile, kral dairesi vb.) ve sezonluk talep dalgalanmalarına (düşük, yüksek sezon vb.) göre farklı fiyat uygulamaları şeklinde açıklanmaktadır. Ayrıca, acentalara, şirketlere, devamlı müşterilere, üyelere farklı indirim oranları uygulanmakta ve bu fiyatlar dönemsel dalgalanmalar göstermektedir (Emeksiz ve Yolal, 2012: 72-73). Öte yandan, otelin özel misafir olarak kabul ettiği (seyahat acentesi yetkilileri, bir toplantı organize eden yöneticilere, şirket yetkilileri) konuklarından oda ücreti alınmayabilmektedirler. Otel işletmelerinde ücretsiz konaklama oranının %1,5 oranında olduğu tahmin edilmektedir (Mandelbaum, 2006).

3.2. Otel İşletmelerinde Fiyat Algısı ve Fiyat Algısını Etkileyen Faktörler

Fiyat, sadece hedeflenen kâra ulaşmak için değil, aynı zamanda hedeflenen satış miktarının yakalanması açısından da büyük önem arz etmektedir (Blythe, 2005: 169). Fiyat çok düşük belirlendiğinde, ürün hakkında kalite açısından olumsuz bir görüş oluşmakta bu ise işletme gelirlerinin düşmesine, işletmenin zarar etmesine ve hatta işletme varlığının sürdürülebilirliğinin etkilenmesine yol açmaktadır. Öte yandan fiyat yüksek belirlendiğinde ise işletmeye olan talebin azalmasına dolayısıyla satışların sonlanmasına neden olabilmektedir. Bahsedilen bu durum otel işletmeleri için de geçerli olmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri bir taraftan kârlılıklarını arttıracak bir fiyat belirlemeleri gerekirken; diğer taraftan belirlenen fiyatın ürün kalitesine, rakip ürün fiyatlarına, üretim maliyetlerine ve müşteri ödeme istekliliklerine uygun olması gerekmektedir (Burnett, 2008: 227; Çetiner, 2002: 416; Mirze, 2010: 341).

Algı, gelen sinyalleri anlamlı kategorilere ayırmayı, kalıpları oluşturmayı ve bunlara isimler veya resimler atamayı içermektedir. Diğer bir ifadeyle algı, duyular yoluyla alınan uyaranların anlamlandırılması şeklinde tanımlanmaktadır (Burnett, 2008: 78). Algıların, tüketicilerin gerçek davranışlarını etkilemesi dolayısıyla daha önemli görülmektedir. Bu bağlamda, tüketicilerin fiyat algılamalarına nasıl ulaştıklarını anlamak önemli bir pazarlama önceliği olarak görülmektedir. Tüketiciler işletmelerin belirttiği fiyattan ziyade fiyatları nasıl algıladıkları ve mevcut fiyatın ne olması gerektiği hakkındaki düşüncelerine göre satın alma kararı vermektedirler (Kotler ve Keller, 2012: 161, 386-387). Bu çerçevede izleyen paragraflarda tüketicilerin satın alma kararı verirken fiyat konusunda algısını yönlendiren kalite, değer, fiyat duyarlılığı, referans fiyat, fiyat eşikleri, fiyat elastikiyeti ve fiyat sonları kavramları üzerinde durulacak ve fiyat algısı ile ilişkilerine değinilecektir.

3.2.1. Kalite

Kalite, kısaca hatalardan arınma anlamına gelmektedir. Kalite, müşteri ihtiyaçları ile başlamakta ve müşteri memnuniyeti ile sona ermektedir (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 12). Birçok tüketici fiyatı, kalite göstergesi olarak kullanmaktadır (Kotler ve Keller, 2012: 388). Bu bağlamda, tüketicilerin ödediği fiyat ile kalite beklentileri arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Bowie ve Buttle, 2004: 150). Dolayısıyla, tüketici fiyatta öncelikle ürün kalitesiyle ilgili sinyalleri aradığından yanlış ayarlanmış ürün fiyatı satın alma kararını etkileyebilmektedir (Salamandic, Alijosiene ve Gudonavičienė, 2015: 39). Ayrıca, tüketicilerin çoğunun yüksek fiyatlı ürünün kalitesinin de yüksek olacağı görüşünde oldukları bilinmektedir (Kurtuluş ve Okumuş, 2006: 4). Otel işletmelerinde benzer olarak fiyat yükseldikçe, müşterilerin konaklama deneyiminden kalite beklentisi de yükselmektedir (Bowie ve Buttle, 2004: 150).

Her tüketicinin fiyat ile kalite arasında ilişki kurarken farklı fiyat sınırlarına sahip olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, tüketiciler ödemeyi düşündükleri fiyatın altında bir fiyatla karşılaşmaları durumunda ürünü ucuz ve düşük kaliteli olarak algılayarak; ödemeyi düşündükleri fiyatın üstünde bir fiyatla karşılaştıklarında ise ürünün pahalı olarak algılamaktadırlar (Kurtuluş ve Okumuş, 2006: 4). Bu nedenle, çoğu zaman tüketiciler, bildikleri markayı çok pahalı olarak algıladıklarında satın alma eyleminden vazgeçmekte; ürünün fiyatının çok düşük olması durumunda ise kaliteye bağlı özelliklerinden şüphe etmektedirler (Salamandic, Alijosiene ve Gudonavičienė, 2015: 39).

Fiyat, tüketicilerin değer algısının oluşumunda ve değiştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Müşteri nazarında bir endüstride iki farklı pazar bölümüne hizmet veren (örneğin; alakart restoran ile fast-food restoran) işletme tercihinde fiyat-kalite ilişkisi baskın bir nitelik taşımaktadır. Bu durumda, müşteriler fiyat kadar kaliteye de dikkat etmekte ve ürün tercihi yaparken bir yemeğin kişi başına olan maliyetinin büyüklüğünü hesaba katmaktadırlar

(Lewis ve Shoemaker, 1997: 45). Burada, fiyatın bir statü sembolü ve kalite gösterge niteliği kazandığı öngörülmektedir (Talluri ve Ryzin, 2004: 14-15). Öte yandan, aynı pazar bölümüne hizmet veren iki işletmenin (örneğin; Taco Bell ve Mc Donalds) kıyaslanmasında fiyat-kalite ilişkisinin göreceli (müşteriden müşteriye değişebilen) bir nitelik taşıdığı ifade edilmektedir (Lewis ve Shoemaker, 1997: 45-46). Bu durumda ise, ürün fiyatının, bir statü sembolü ve değerle ilgili bir etmen olmadığı, yani fiyat ve kalitenin müşterilerin zihninde ayrıştığı varsayılmaktadır. Böyle bir durumda, ürün fiyatları daha uygun belirlenmektedir (Talluri ve Ryzin, 2004: 14-15). Bu bağlamda, işletmelerin pazarlama stratejisi geliştirirken, müşteri algısını yönlendirmek üzere fiyat-kalite ilişkisinde bu iki rolü dikkate almaları gerekmektedir. Dolayısıyla müşteri zihninde fiyat-kalite ilişkisi baskın ise fiyat, ürün veya hizmetin pazar konumlandırılmasında (örneğin; yüksek fiyat, yüksek kalite) kullanılabilir (Lewis ve Shoemaker, 1997: 45). Yani, işletme fiyatı kullanarak ürünün, müşteri belleğinde rakip ürünlere göre oluşturulmak istenen değerini bu şekilde tanımlayabilmektedir (Yükselen, 2016: 172). Öte yandan, ürün veya hizmetin kıyaslanmasında müşteri zihninde fiyat-kalite ilişkisi değişebiliyorsa veya ayrışıyorsa, fiyat tüketicilerin değer algısının değiştirilmesinde kullanılabilir. Burada kastedilen, işletmelerin değer temelli fiyatlama yöntemini ve fiyat araştırma yöntemlerini kullanarak müşterilerin algıladıkları değere odaklanmaları yani, müşterilerin bir ürüne olan ödemeye istekli oldukları fiyatın ve istenilen fiyata göre beklenen özelliklerin tespit edilmesi, buna göre ürün geliştirilmesi ve yeniden tasarlanması şeklinde açıklanmaktadır. Ayrıca, işletmelerin bu sayede arzu edilen kâr hedefine ulaşabilecekleri de belirtilmektedir (Lewis ve Shoemaker, 1997: 46).

Otel işletmelerinin sundukları hizmetlerin kalitesi, müşteri beklentilerine uygun niteliklere ve özelliklere sahip olmaları, işletmeye ulaşım kolaylığı, sunulan fiyatın ekonomik olması gibi faktörlerin doluluk oranını ve kârlılık düzeyini arttırmada önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Öte yandan, otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin birbirinden farklı olması, müşteri profillerinin ve tercihlerinin değişmesi, yeni turizm çeşitlerinin ve yerlerinin ortaya çıkması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması gibi sebepler turistlerin işletmenin kalite değerlendirmesini güçleştirse de turistlerin ilk baktığı unsurlar tesis, teçhizat, personel görünüşü olmaktadır (Kozak M., 2013: 112-113).

İşletmeler, müşterilerini kalıcı müşteriye dönüştürmek için maliyetleri düşürüp makul bir fiyatta ve yüksek kalitede bir ürün sunarak müşterilerin tatmin etmeye çalışmaktadırlar. Bunu sağlamak isteyen işletmelerin, müşterilerin ürünün fiyat ve kalitesinden beklentilerini dikkate almaları gerekmektedir (Sarokolaee, Taghizadeh ve Ebrati, 2012: 75).

3.2.2. Değer

Değer, tüketicilerin parasının karşılığında beklediği hizmet ile sunulan hizmet arasındaki farkı yansıtan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Eraslan, 2009: 325-326). Diğer

bir tanımda değer kavramı, ödenen bedel ya da fiyat karşılığında elde edilen yararlar toplamı olarak ifade edilmektedir. Günümüzde müşteriler hangi işletme daha yüksek “değer”de mal veya hizmet sunuyorsa onu tercih etme eğiliminde oldukları görülmektedir (Yükselen, 2016: 27-28). Müşteriler bir mal veya hizmete değer biçerken; satın almayı düşündükleri mal ve hizmetten sağlayacakları faydayı, söz konusu mal veya hizmetin erişilebilirliğini ve kalitesini dikkate almaktadırlar. Bu bağlamda, bir ürün veya hizmetin değeri sadece müşterilerin söz konusu ürün veya hizmeti satın alma sonucu elde edeceği fayda ile ölçülmemektedir. Aksi durumda, suyun elma suyu daha fazla değerli olması gerekmektedir (Akıncı, 2011: 37). Bu açıdan, ürün fiyatı, bir statü sembolü ve değerle ilgili bir etmen değilse, yani fiyat ve kalite müşterilerin zihninde ayrışmıyorsa daha uygun olmaktadır. Örneğin, bir saat için insanlar 10 bin dolar verebilmektedir. Bunun nedeni, ürünün estetikliği, fonksiyonel olması yanında fiyatın ürünün lükslüğü hakkında fikir vermesi ve bunun insanlar tarafından statü sembolü olarak görülmesi şeklinde açıklanmaktadır. Diğer bir örnekle, bir akşam yemeğinde bir şişe şarabın fiyatı, bir saatlik danışmanlık veya avukatlık ücreti vb. gibi faaliyetlerin tümü müşterilerce kalite göstergeleri olarak değerlendirilmektedir (Talluri ve Ryzin, 2004: 14-15).

Ayrıca, turizm ürünü bütünleşik hizmet içerdiğinden (Kozak N. , 2010: 27), değer kavramına da toplam değer olarak bakmanın daha doğru olacağı ifade edilmektedir. Bu açıdan değer kavramı, satın alınacak hizmetin algılanan faydaları ile ödenecek toplam tutar açısından algılanan fedakarlık arasındaki dengeyi temsil etmektedir. Toplam müşteri tutarları, yalnızca hizmet için ödenen parasal tutarı değil, aynı zamanda zaman tutarını, enerji tutarını ve psikolojik tutarlar da içermektedir. Bu tutarlar hizmetin edinilmesi için müşterinin sürdüreceği zamanı ve sıkıntıyı yansıtmaktadır. Benzer şekilde toplam müşteri değeri de ürün değerinin ötesine geçmekte ve hizmet değeri, personel değeri ve imaj değerini de içermektedir (Hoffman ve Bateson, 2010: 144-146).

Tüketiciler satın alma kararı verirken hizmet değeri ile fiyat kıyaslaması yapmaktadırlar. Turizm işletmeleri açısından düşündüğümüzde, turistler benzer fiyat sunan rakip otellerle karşılaştırma yapmak istediğinde özellikle bu kıyaslamaya başvurmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda turistlerin daha fazla yarar sağlayan oteli tercih etmeleri doğal karşılanmaktadır. Otel işletmelerinde oda fiyatı ve kalitesi işletme tercihinde etkili olmakta, işletmede sunulan yiyecek ve içecek fiyatları ve kalitesi de konaklama süresinin uzatılmasında etkili olmaktadır (Eraslan, 2009: 325-326).

3.2.3. Fiyat Duyarlılığı

Fiyatlamının hem bilimsel (fiyat duyarlılığına göre dinamik olarak fiyat değişikliği, fiyat oranları, belirsiz talep, sınırlı kapasite) hem de sanatsal (müşteri gruplarını ayırt etme, ürün ve hizmetlere verdikleri değeri ve satın alma davranışlarını kavrama) yönü bulunmaktadır. Hepsi

bir araya geldiğinde fiyat farklılaştırması olarak anılmaktadır (Jones P. A., 2013: 10). Bu bağlamda, fiyat farklılaştırması yaparken, farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarına, davranış şekillerine ve ödeme istekliliklerine uygun fiyat kategorileri oluşturulması gerekmektedir. Aynı zamanda, yapılacak fiyat farklılaştırması mantıksal olması ve rasyonel kurallar ve kısıtlamalar içermesi gerekmektedir (Hanks, Cross ve Noland, 2002: 98). Örneğin, fiyat duyarlılığı yüksek olan müşteriler düşük fiyatlı odaları tercih edeceklerinden, talep yoğunluğuna bağlı indirimler yapılabilmektedir. Ancak, yapılacak indirimler için belirli bir rezervasyon süresi kısıtlaması getirilmesi, iptale karşı geri ödemesiz depozito istenmesi ve oda sayısında limit belirlenmesi önerilmektedir. Öte yandan, fiyat duyarlılığı düşük olan müşteriler ise herhangi bir zamanda, yüksek fiyattan ve her çeşit oda için rezervasyon yapabilmektedir. Bu bölümlemeye, otel odalarının bir kısmı indirimli fiyattan fiyat duyarlılığı yüksek olan müşterilere satılırken; diğer odalar fiyat duyarlılığı düşük olan müşterilere satılabilmekte böylece hem doluluk hem de gelirler korunmuş olmaktadır (Boahen, Quansah ve Sarpong, 2013: 19).

Hizmet pazarlaması konusundaki uzmanlar, müşteri fiyat duyarlılığını etkilemede önemli rol oynayabilecek 10 faktör önermektedir. Bu faktörler Tablo 3.1 'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Fiyat Duyarlılığını Etkileyen Faktörler (Hoffman ve Bateson, 2010: 152)

Fiyat Duyarlılık Faktörleri	Önerilen İlişki
Algılanan İkame Etkisi	Satın almak istenilen "A" hizmetinin fiyatı algılanan ikame hizmetin fiyatından daha yüksek olduğunda fiyat duyarlılığı artmaktadır.
Özgün Değer Etkisi	Satın almak istenilen "A" hizmetinin özgün değeri, algılanan ikame hizmetlerin özgün değerine eşit veya daha düşük olduğunda fiyat duyarlılığı artmaktadır.
Değiştirme Maliyetleri Etkisi	Değiştirme maliyetleri düştükçe fiyat duyarlılığı artmaktadır.
Zor Karşılaştırma Etkisi	Alternatifleri karşılaştırmada zorluk azaldığında fiyat duyarlılığı artmaktadır.
Fiyat-Kalite Etkisi	Fiyat, kalite ipucu olarak kullanılmadığında fiyat duyarlılığı artmaktadır.
Harcama Etkisi	Harcamanın maliyet büyüklüğünün parasal bazda artması veya hane halkı geliri içindeki payının yüzdesel oranının artması durumunda fiyat duyarlılığı artmaktadır.
Son (Nihai) Fayda Etkisi	Hizmetlerin nihai faydasına daha fiyat duyarlılığı olan tüketiciler, nihai fayda sağlayan hizmetlerde fiyat duyarlılığı artmaktadır.
Paylaşılan Maliyet Etkisi	Üçüncü taraflarla paylaşılan maliyetlerin düşmesi nedeniyle fiyat duyarlılığı artmaktadır.
Adalet Etkisi	Benzeri koşullar altında benzer hizmetler için ödenen fiyat düşük olduğunda fiyat duyarlılığı artmaktadır.
Stoklama Etkisi	Müşterinin stok tutma kabiliyeti arttıkça fiyat duyarlılığı artmaktadır.

Başarılı stratejik fiyatlandırmada, bu 10 faktörün her birinin nihai fiyatlandırma kararları üzerindeki etkisini göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Farklı tüketici grupları

her bir fiyat duyarlılığı faktörünün önemini farklı şekilde tartmaktadır. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin, hedef pazarlarının satın alma kararlarında hangi faktörlerin daha belirgin olduğunu değerlendirmeleri gerekmektedir (Hoffman ve Bateson, 2010: 151).

Genel olarak, işletmelerin sundukları ürünler daha özgün olduğunda, tüketiciler ikame ürünlerden daha az haberdar olduklarında, tüketiciler ikame ürünlerin kalitesini kıyaslamada zorlandıklarında, yapılacak harcama tüketicilerin toplam gelirinin küçük bir kısmına karşılık geldiğinde, yapılacak harcama nihaî ürünün toplam maliyetine kıyasla küçük olduğunda, masrafların bir kısmı başka bir tarafça karşılandığında, ürün daha önce satın alınan bir varlıklarla birlikte kullanıldığında, ürünün daha kaliteli, prestijli veya münhasır olduğuna inanıldığında ve tüketiciler ürünü depolayamadıklarında fiyat duyarlılıkları azalmaktadır (Kotler ve Keller, 2012: 391).

Otel işletmelerinde fiyat duyarlılığının temel belirleyicileri; ikame ürünlerin erişilebilirliği, turistin harcama bütçesindeki görece önemi ve büyüklüğü, fiyat değişikliğini belirlemek için var olan süre, ürünün gerekliliği ve lüks olması gibi faktörler olarak belirtilmektedir (Kozak M. , 2013: 127). Ayrıca, hizmetlerin soyut olması, üretim yerinden ayrılamaz olması, heterojen olması, saklanamama gibi özellikler otel işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde algılanan risk faktörünü fiyat esnekliğinde önemli bir faktör haline getirmektedir. Zira hizmet tüketicileri algılanan riski azalttıkları takdirde hizmetlere daha yüksek fiyat ödeyebilmektedirler (Hoffman ve Bateson, 2010: 151). Bu nedenle işletmeler, ürünlerinin fiyat değişimlerini ve tüketicilerin fiyat farklılıklarına duyarlılıklarını zaman içerisinde izlemeleri gerekmektedir (Monroe ve Cox, 2001: 46). Fiyat duyarlılıklarının kaynağını tüketicilerin hafızalarında tuttukları referans fiyatlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin müşterilerin referans aldıkları fiyatı dikkate alarak fiyat belirlemeleri gerekmektedir. Bir sonraki başlıkta da referans fiyat ve fiyat algısı ilişkisi değerlendirilecektir.

3.2.4. Referans Fiyat

Tüketicilerin, yeni bir fiyatı yorumlamak ve değerlendirmek için hafızada tuttuğu fiyat bilgileri, referans fiyat olarak adlandırılmaktadır (Kotler ve Keller, 2012: G7). Diğer bir ifadeyle, tüketicilerin bir mal veya hizmet için uygun olarak düşündüğü fiyat, referans fiyat olarak değerlendirilmektedir (Lewis ve Shoemaker, 1997: 45). Referans fiyat, bir ürünün geçmiş fiyatlandırma durumuna kısmen dayalı olmakla beraber, fiyat tüketicinin hafızasında saklanmakta ve gelecekteki satın alımlar için bir karşılaştırma noktası olarak hizmet etmektedir (Han, Gupta ve Lehmann, 2001: 436).

Referans fiyat, mevcut fiyatlara dikkat ederek, geçmiş fiyatları hatırlayarak veya satın alma durumunu değerlendirerek oluşabilmektedir (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 728). Referans fiyat, fiyatların göreceli büyüklüğünün, fiyat aralığının ve fiyatların ortalama

fiyattan dağılımının bir fonksiyonu olarak açıklanmaktadır. Bir alıcının referans fiyatı, pratik ve geçmiş deneyimlerden ve alıcının ürün kategorini fiyatlarını gözlemlediği sıralamadan etkilenmektedir. Bir referans fiyat, bir reklamdaki fiyat veya başka bir ürünün raf fiyatı olabileceği gibi, alıcının bir önceki satın alımından hatırladığı fiyat, beklenen bir fiyat veya alıcının hatırladığı aynı pazardaki benzer bir ürün fiyatı da olabilmektedir. Referans fiyat kavramı, alıcıların fiyatları nispeten yargılaması veya değerlendirmesi fikrini desteklemektedir (Monroe ve Cox, 2001: 44).

İşletmeler fiyatlama yaparken tüketicilerin referans fiyatlarını etkileyebilmekte veya bunları kullanabilmektedir. Örneğin, işletmeler aynı sınıfa ait olduğunu ima etmek için bir ürününü daha pahalı olan ürünlerin yanında satışa sunabilmektedir. Bununla ilgili olarak, alışveriş mağazaları, çoğunlukla kadın kıyafetlerini fiyatlarına göre ayrılmış farklı reyonlarda satışa sunmakla beraber, pahalı kıyafetlerin bulunduğu reyonlardaki ürünlerin tüketicilerce daha kalite oldukları kabul edilmektedir. Öte yandan, işletmeler ürünlerinin etiketlerine önerilen fiyat ibaresi ekleyerek, ürünün ilk fiyatı ile indirimli fiyatlarını birlikte vererek veya rakip ürünlerine göre daha indirimli olduğunu vurgulayarak tüketicilerin referans fiyatlarını etkileyebilmektedirler (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 728).

Otel işletmeleri de konukların indirimlerden psikolojik olarak etkilenmeleri sebebiyle, kapı (afişe) fiyatlarını yüksek olarak belirlemekte ve bu sayede konuklara önemli indirimler yapabilmektedirler. Ancak, bu konukların değer beklentilerini yükseltmeye yol açabilmektedir. Dolayısıyla, konukların otel işletmelerine ödedikleri yüksek fiyatın doğruluğunu ve haklılığını görebilmesi ve fiyatın konuklarda kabul ve ödeme istekliliği oluşturması gerekmektedir. Örneğin, konukların bir marketten alabilecekleri bir şişe şarabın ünlü bir restoranda üç dört kat fazla fiyata servis edileceği gerçeğini kabullenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, turistler satın alma kararından vazgeçebilmektedirler (Eraslan, 2009: 346).

Tüketiciler, aynı kategorideki bir ürünün farklı fiyatlarla satışa sunulması durumuyla karşılaştıklarında, ürünleri karşılaştırırken ya standartları dikkate almakta ya da geçmiş deneyimlerine, bütçelerine ve ihtiyaçlarına dayalı olarak zihinlerinde belirledikleri kabul edilebilir fiyatı dikkate almaktadırlar (Travis, 1982: 6). Tüketicilerin zihinlerindeki hizmet referans fiyatları hizmetlerin soyut olmaları dolayısıyla, mallara göre daha karmaşık olmaktadır. Örneğin, tüketiciler bir kilogram şeker için veya bir televizyon için ne kadar ücret ödeyeceğine dair fikir sahibiyken, bir otel odasının fiyatının ne olacağı konusunda zihinlerinde soru işareti bulunmaktadır. Bunun bir nedeni, hizmetler arasındaki değişkenlik olarak ifade edilmektedir. Aynı örnekle, şekerin muhteviyatı belli olmakla beraber, televizyonlar genellikle boyut ve özelliklerine göre fiyatlandırılmakta; ancak otel odalarının fiyatlandırılmasında büyüklük, özellik, konum ve sunulan yan hizmetler gibi birçok fonksiyon kullanılabilen ve oteller arasında uygulamalar değişiklik göstermektedir (Lewis ve Shoemaker, 1997: 45). Özellikle her

şey dâhil sistemde sunulan hizmetlerde standardın olmayışı, sistemin “ultra”, “maximum”, “elegance”, “high-class”, “delux”, “excellent”, “extended”, “superior”, “mega” gibi farklı isimlendirilmesi, her bir uygulamanın aynı isimle farklı işletmelerde farklı hizmetler içermesi gibi durumlar, tüketicilerin zihninde kavram kargaşasına neden olmakta ve bir oda için zihinlerinde referans fiyatın oluşmasını önlemektedir (Çuhadaroglu, 2004: 1; Kocaman, 2012: 100). Tüketiciler zihinlerinde mevcut hizmet ile ilgili fiyatlandırma yaparken kesin bir referans noktası bulunmaması nedeniyle, benzer bir hizmete en son ödedikleri fiyatla karşılaştırmaları zorlaştığından uygun fiyat yargısına varırken kesin bir fiyat yerine bir fiyat aralığı düşünmektedirler (Lewis ve Shoemaker, 1997: 45). Bu fiyat aralıkları ise fiyat eşikleri olarak adlandırılmaktadır. Bundaki sonraki başlıkta fiyat eşikleri ve fiyat algısı ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

3.2.5. Fiyat Eşikleri

Fiyat eşiği, tüketicilerin satın alma kararlarında etkili olan, ürün ile ilgili alt ve üst fiyat sınırları veya kabul edilebilir fiyat aralığı olarak açıklanmaktadır (Monroe ve Cox, 2001: 44). Eşik sınırları ise, tüketicilerin düşüncelerinin olumsuzlaştığı ve tutumlarının, satın alma niyetlerinin ve davranışlarının değiştirmeye zorlandığı noktalar olarak tanımlanmaktadır (Harmon, Unnil ve Anderson, 2007: 1961). Tüketicilerin, satın almak istedikleri mal veya hizmet ile ilgili maliyet ve fayda arasında kurdukları bağlantı nedeniyle, tüketicilerin zihinlerinde hem düşük hem de üst fiyat eşikleri her zaman mevcut olmaktadır (Hoffman ve Bateson, 2010: 146).

Tüketiciler, bir ürün hakkında daha fazla bilgi edindiklerinde, kabul edilebilir fiyat aralığını değiştirebilmektedir. Dolayısıyla, tüketicilerin üst ve alt fiyat sınırlarının sabit olmadığı belirtilmektedir. Kabul edilebilir fiyat aralıklarının çeşitlilik seviyelerini ve genişliklerini etkileyen bir dizi faktör söz konusu olmaktadır. Belirli bir ürün kategorisi için, tüketiciler benzer alternatif tekliflerin varlığını fark ederse, üst fiyat eşiği daha düşük olmaktadır. Bununla birlikte, müşteri memnuniyeti artarsa veya alıcılar daha sadık hale gelirse, üst sınır artma eğilimi göstermektedir. Tersine, müşteri memnuniyeti düşer ve alıcı sadakati azalırsa, tüketicilerin üst fiyat eşikleri de düşmektedir (Monroe ve Cox, 2001: 44-45).

Satın alma kararlarının, pazarlamacının belirttiği fiyattan ziyade tüketicilerin fiyatları nasıl algıladıklarına ve mevcut fiyatın ne olması gerektiği hakkındaki düşüncelerine bağlı olmaktadır (Kotler ve Keller, 2012: 386). Dolayısıyla, yöneticilerin fiyat eşiklerini anlaması; tüketici tercihi üzerinde herhangi bir etkiye sahip olması için gereken minimum fiyat indirimine karar vermesi, tüketicilerin fiyat eşiklerinde nasıl farklılaştığına dayanan yararlı bir pazar bölümlenmesi yapabilmesi, markasının gücünü anlaması ve izlemesi, fiyat eşiğini ve dolayısıyla markasının gücünü etkileyen değişkenleri tanımlaması ve yönetmesi için onlara bir fırsat sağlamaktadır (Han, Gupta ve Lehmann, 2001: 436).

Eşik deneyimi, fiyat/talep esnekliğinin düzgün bir süreklilik sergilemediği gerçeğini ifade etmektedir. Fiyat, belirli fiyat seviyelerinden veya eşiklerden geçtikçe, talep dramatik bir şekilde değişmektedir. Bu eşikler, tüm para birimlerine göre ortaya çıkma eğiliminde olmaktadır. Örneğin, bir ürünün fiyatını 4.29 \$'dan 4.99 \$'a çıkartmak, talep üzerinde çok az etkiye sahip olabilir, ancak fiyat 5.01 \$ 'a yükselirse, talep dramatik bir şekilde düşebilmektedir. Bu durumda, ürünün fiyat eşiği yaklaşık 5 \$ olarak belirginleşmektedir (Travis, 1982: 6). Dolayısıyla, buradaki problemin temel kaynağı algılanan fiyat farklılıklarının alıcı seçimini nasıl etkilediğini tespiti oluşturmaktadır. Bunu düşünürken en alakalı iki kavram fiyat esnekliği ve talebin çapraz fiyat esnekliği olarak ifade edilmektedir (Monroe ve Cox, 2001: 45). Bundan sonraki başlık altında da fiyat elastikiyeti konusuna değinilecektir.

3.2.6. Fiyat Elastikiyeti

Fiyat elastikiyeti, talebin fiyat değişimlerine gösterdiği duyarlılığı ölçmede kullanılmakta (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 694) ve talepteki yüzdesel değişimin fiyattaki yüzdesel değişime oranlanmasıyla hesaplanmaktadır (Wirtz, Chew ve Lovelock, 2012: 162-163). Hesaplanan oran birden büyükse, talebin esnek olduğu; birden küçük ise talebin esneklik arz etmeyen bir yapıda olduğu kabul edilmektedir. Ancak, birim fiyat değişiminden müşterilerin ne kadar hassasiyet sergilediklerini de dikkate almak gerekmektedir. Bu açıdan, fiyattaki %10'luk bir artışa müşterilerin %10'dan daha az satın alma tepki vermeleri durumunda, müşterilerin fiyata karşı duyarsız oldukları kabul edilmektedir. Diğer taraftan, fiyattaki %10'luk bir artışa müşterilerin %10'dan daha fazla satın alma tepkisi vermeleri durumunda fiyata duyarlı oldukları kabul edilmektedir (Grigsby, 2015: 43).

Fiyat ayarlamalarının nedeni, işletmelerin yüksek gelir elde etmek istemeleri olarak açıklanmaktadır. Tabi ki bu, tüketici talebinin fiyat artışına olan direncine bağlı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, fiyat belirli bir noktanın üzerine çıkarsa, kaç müşterinin başka yere gideceğini ya da satın almayı tamamen bırakacağını tespiti gerekmektedir (Stone ve Desmond, 2007: 268). Bu bağlamda, talebin fiyat esnekliğini anlamak, iyi fiyatlandırma kararları almak için gerekli olmaktadır (Bowie ve Buttle, 2004: 153). Fiyat esneklikleri, fiyat değişiminin yönüne, markanın fiyat pozisyonuna ve fiyat değişiminin büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. Genel olarak tüketiciler, algılanan fiyat düşüşlerine göre algılanan fiyat artışlarına daha duyarlı olmaktadır (Monroe ve Cox, 2001: 45). Ayrıca, tüketicilerin fiyat değişikliklerine tepki verme eğilimi bireysel olduğundan işletmeler farklı tüketici kesimlerine farklı fiyat stratejileri uygulamaktadırlar (Ollila, 2011: 48). Öte yandan, fiyat esnekliği piyasa fiyat seviyesinden de etkilenmektedir. Yüksek veya düşük, uç fiyatlar piyasa ortalamasına doğru yaklaştıkça ya da rakip işletmelerin fiyatlarını hamle olarak piyasa ortalamasına doğru çektikçe fiyat daha elastik hale gelmektedir. Ayrıca, fiyat esnekliği bir ürün kategorisinin ortasında konumlandırılmış

ürünler için nispeten daha yüksek olmakta, çünkü bu pazar konumunda, işletmelerin düşük fiyatlı ürün veya yüksek kaliteli ürün imajı oluşturmaları veya konumlandırmaları zorlaşmaktadır (Monroe ve Cox, 2001: 46).

Konaklama sektöründe geleneksel olarak talebin planlı olmasından dolayı fiyatın esnek olmayan bir yapıda olduğu düşünülmektedir. Ancak geleneksel olarak rekreasyon ile ilgili ürünler, isteğe bağlı satın alımlar olduğu için talep çizelgesinde daha esnek olmaktadır (Bowie ve Buttle, 2004: 153). Zira yapılan araştırmalar turizmde talep fiyat esnekliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Yani, turizm ürününün fiyatındaki değişim, talep esnekliği büyüklüğüne göre talep edilen miktardan daha fazla değişmeye yol açmaktadır (Kozak M. , 2013: 127). Ancak fiyat esnekliği, uzun vadede değişebilmekte; başlangıçta 'gereksiz' olarak kabul edilen ürünler tüketicilerin yaşam tarzlarının 'önemli' bir parçası haline gelebilmektedir. Örneğin, geçmişte tatiller lüks bir ihtiyaç olarak görülse de, günümüzde birçok tüketici yurt dışında tatil yapmakta ve bu ihtiyacı önemli ve temel bir satın alma ihtiyacı olarak görmektedir (Bowie ve Buttle, 2004: 153).

Bir ürün ya da markaya olan talebin fiyat elastikiyeti ya da inelastikiyeti, rakip ürünlere göre çapraz fiyat esnekliğine bağlı olmaktadır (Monroe ve Cox, 2001: 46). Bir mal veya hizmetin fiyatındaki değişimin başka bir mal veya hizmetin talep edilen miktarında yarattığı değişim ilişkisine talebin çapraz fiyat esnekliği denmektedir. Bu ilişki olumsuz olduğunda, diğer bir ifadeyle A ürünün fiyatının artmasıyla B ürününe olan talep azalıyorsa, bu iki ürünün birbirini tamamlayıcı ürün yani bütünleşik ürün oldukları kabul edilmektedir. Örneğin, film biletlerinde fiyat artışlarına karşılık olarak, müşteriler daha az patlamış mısır ve soda satın alarak bu fiyat artışını telafi edebilmektedir. Bu durumda, A ve B hizmetlere olan talebin çapraz fiyat esnekliği bulunmamaktadır. Öte yandan, ilişki olumlu olduğunda, diğer bir ifadeyle A ürünün fiyatının artmasıyla B ürününe olan talep artıyorsa, bu iki ürünün birbiri yerine kullanabileceği yani ikame ürün oldukları kabul edilmektedir. Bu ilişkiye örnek olarak, film biletlerindeki fiyat artışına karşılık olarak, müşteriler ikame hizmet olarak Blockbuster ve Netflix gibi film kiralama işletmelerine yöneliyorsa bu iki hizmete olan talebin çapraz fiyat esnekliğinden söz edilebilmektedir (Hoffman ve Bateson, 2010: 151-152). Turizm işletmeleri de hem ulusal hem uluslararası düzeyde çokça rakibinin olması yanında bütünleşik ürün ve hizmet sunmaları sebebiyle bu sektörde de çapraz fiyat esnekliğinin dikkate alınması gerekmektedir.

Turizm işletmelerinde fiyat düzeyindeki artış ve azalışların, turizm talebinin değişik ulaştırma türlerine, değişik bölgelere ve belirli konaklama tiplerine yönelmesi üzerinde fazla etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Kozak M. , 2013: 112). Golf endüstrisi çapraz fiyat elastikiyetlerinin etkilerini değerlendirmede iyi bir örnek olarak değerlendirilmektedir. Bu endüstride, tüketicilerin golf sahası ücreti, golf arabası ücreti, yiyecek-içecek gibi farklı fiyat hassasiyetleri içeren birçok gider içermektedir. Tüketiciler, golf sahası ücretini iyi bir değer

olarak algılandıkları, golf arabası, golf topları ve firma için daha fazla gelir üreten yiyecek ve içecek gibi ek ürünleri de satın alabilmektedir. Öte yandan, tüketiciler golf sahası ücretini düşük değer olarak algıladıklarında, ek hizmetler için tüketici fiyat duyarlılığı da artmaktadır. Tüketiciler genellikle toplam masrafları doğrultusunda bu ilave hizmetlerin bir kısmını veya tamamını kullanmayabilmektedir. Aslında, temel hizmetin fiyatı arttıkça, genel olarak daha düşük tüketici harcamaları gerçekleşmekte ve firmanın gelir akışı düşmektedir. Bu durumda, işletmelerin giriş fiyatlarını düşük tutması ve tamamlayıcı ürünlerden ek gelir elde etmesi daha kazançlı bir çözüm olarak önerilmektedir (Hoffman ve Bateson, 2010: 152). Kalanlı fiyat kullanılması da fiyat elastikiyetini etkilemektedir. Bu bağlamda kullanılan fiyat sonu, farklı talep değişikliklerine neden olabilmektedir. Bundan sonraki alt başlıkta fiyat sonu ve fiyat algısı ilişkisine değinilecektir.

3.2.7. Fiyat Sonları

Tüketiciler ekonomik ve psikolojik koşullara bağlı olarak, en yüksek ve en düşük fiyatlı ürünler arasından kabul edilebilir fiyat aralığında olanlardan yana ürün tercihlerini gerçekleştirmektedirler (Emeksiz ve Yolal, 2012: 83). Fiyat sonlarında küsurat kullanılması satışları arttırıcı bir etki oluşturmaktadır. Ancak kalanlı bir fiyatlandırma bazen tüketiciler tarafından düşük fiyatlı bir ürün olduğu, üründe indirim yapıldığı ya da ürünün kalitesinin düşük olduğu imajı oluşturabilmektedir (Canbaz ve Geroğlu, 2015: 73).

Stiving'e (2000: 1617) göre; tüketiciler, mal veya hizmetin kalitesini bildiklerinde hiçbir uyarıcıya ihtiyaç duymamaktadır. Dolayısıyla, fiyat kalitenin bir göstergesi ise, yüksek kalitede hizmet veren işletmeler yuvarlak rakamlı fiyat belirlemeleri doğal karşılanmaktadır. Aksi durumda, diğer işletmelerin küsuratlı ".9" fiyat belirlemelerinin daha makul olacağı düşünülmektedir. Fiyat sonlarındaki bu uygulama, müşteride alışveriş direncini kırarak indirim yanılgısı imajı oluşturmaktadır. 1,79 \$ ile 1,80 \$ arasında çok küçük bir fark olmasına karşın, müşteriler 1,79 \$ gibi bir fiyat gördüklerinde satıcının fiyat indirimi yaptığını düşünürken, 1,81 \$ gibi bir fiyat gördüklerinde ise normalin üstünde bir fiyat olarak algılamaktadırlar (Kreul, 1990: 22).

Fiyatlandırma da psikolojik olarak; kullanılan rakam sayısı, yuvarlanmış fiyatlar ve fiyat sonlarındaki rakamlar tüketicilerin satın alma davranışlarını yönlendirmektedir. Örneğin; iki haneli 95 rakamı, üç haneli 105'e göre; üç haneli 9.95 rakamı, dört haneli 10.05'e göre daha ucuz algılanmaktadır. Ayrıca, 86 ile 139 arasındaki fiyatlar 100 olarak, 140 ile 179 arasındaki fiyatlar 150 olarak belirlendiğinde tüketicilere daha çekici gelebilmektedir. Yine, 10 TL yerine 9.99 TL, 10.000 TL yerine 9.950 TL olarak fiyatlandırılması tüketici zihninde ucuz olarak algılanmaktadır (Eraslan, 2009: 345-346). Bunun nedeni olarak da insan beyninin ilk gördüğü rakamı algılamasında yattığı iddia edilmektedir (Öndoğan, 2010: 18).

Turizm sektöründe de benzer olarak fiyatlar tam rakamlı kullanılması yerine, 39,99 TL gibi rakamlar tercih edilmektedir (Kozak N. , 2010: 185). Müşteri fiyat algısında, 9,99 \$ ile 10,25 \$ arasındaki fark, 9,55 \$ ile 9.99 \$ arasındaki farktan daha büyük görülmektedir. Bu nedenle birçok yiyecek içecek işletmesi, maliyetlerdeki artışa rağmen fiyatlarını 10,00\$'ın üzerine çıkarmakta direnmektedirler (Kreul, 1990: 23). Özellikle, kusursuz fiyatlandırma (.00) diğer yiyecek içecek işletmelerine göre daha yüksek kalitede hizmet veren lüks restoranlarda işletme imajının yansıtılmasında kullanılması daha uygun olduğu vurgulanmaktadır. Diğer taraftan, ülkemizde fiyatların çok yüksek olmadığı kafe tipi yiyecek-içecek işletmelerinde ucuz imajının yansıtılması ve indirim gibi mesajların iletilmesi için kusurlu fiyatlandırma kullanılabilir (Hançer, Biçici ve Tanrısevdi, 2007: 31). Zira fast food işletmelerinde daha kolay ve daha fazla satılacağı varsayılarak kalanlı fiyatlama politikası izlenmektedir (Öndoğan, 2010: 18).

Anlatıldığı üzere otel işletmelerini fiyat belirlerken dikkat ettiği müşterilerin fiyat algısını yönlendiren birçok etken bulunmaktadır. Bundan sonraki bölümde de otel işletmelerde kullanılan fiyatlandırma yöntemlerine değinilecektir.

3.3. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Yöntemleri

Fiyatlama amacı, fiyatlama yönteminin tercihinde önemli rol oynamaktadır (Kozak N. , 2010: 180). Otel işletmeleri oda fiyatlandırması yaparken; kârlılığı optimize/maksimize etme, gelirleri en üst düzeye çıkarma, ürünün piyasada ayırt edilmesini sağlama, odaların satış hızını arttırma, pazar payını arttırma, oda başına düşen kârı arttırma, ürünün tüketici değeri algısını arttırma gibi hedefler koyabilmektedir (Collins ve Parsa, 2006: 91-92).

Düşük Fiyat	Ürün maliyetleri	Rakiplerin Fiyatları ve diğer iç ve dış faktörler	Müşterilerin Değer Algısı	Yüksek Fiyat
Bu fiyatla kâr mümkün değildir				Bu fiyatla talep mümkün değildir.

Şekil 3.1. Fiyat Belirlemedeki Temel Düşünceler (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 700)

Şekil 3.1'den de görüleceği üzere işletmeler bir bakıma muhtemel en düşük fiyatla kâr elde etme noktası ile muhtemel en yüksek fiyatla talep oluşturma noktası aralığında fiyatlandırma yapmaktadırlar. Bu bağlamda, ürün maliyetleri fiyata zemin hazırlarken, tüketicilerin algıladıkları ürün değeri tavan fiyatını belirlemektedir. Ancak, işletmeler bu iki uç arasında en iyi fiyatı bulmak için rakiplerin fiyatları ile diğer iç ve dış faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 697-699). Otel işletmelerinde fiyatlandırmayı etkileyen iç faktörler; maliyetler, işletmenin pazarlama ve

fiyatlandırma ile ilgili hedefleri, turistik ürünün niteliğı ve işletme kaynakları şeklinde sıralanmaktadır. Dış faktörler ise; talep, pazarın yapısı ve tipi, rakipler, araçlar, tüketici davranışları, hukuki ve yasal koşullar, çevresel faktörler (ekonomik durum, grev, enflasyon vb.) ve üretim faktörleri (finansal zorluklar, doğal afetler, nitelikli işçi bulmadaki zorluklar vb.) olarak sıralanmaktadır (Eraslan, 2009: 327-330; Kozak N. , 2010: 177-180).

Otel işletmelerinin en önemli gelir kaynağını oda satışları oluşturduğundan (Emeksiz ve Yolal, 2012: 71), otel işletmelerinde odaların fiyatlandırılması en fazla dikkate alınan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Akıncı, 2011: 42). Otel işletmelerinde oda fiyatlama süreci genel olarak iki aşamalı gerçekleşmektedir. İlk aşamada, işletmenin tahmini toplam satış gelirleri hesaplanmakta, ikinci aşamada ise hesaplanan toplam satış geliri, tahmin edilen doluluk oranlarına göre satılması gereken oda sayısına bölünerek en düşük oda fiyatı hesaplanmaktadır (Eraslan, 2009: 331). Oda fiyatı belirlendikten sonra, uygulanan pansiyon türüne bağılı olarak sunulan yan hizmetler fiyata eklenerek nihai fiyat tespit edilmektedir (Singh ve Kumar, 2015: 18). Otel işletmeleri oda fiyatı belirlerken birçok sayısal yöntem kullansa da bulunan oda fiyatı ile güncel oda fiyatları birbirini tutmayabilmektedir. Bunun nedeni olarak otel işletmelerinin çok çeşitli odaya sahip olmaları, farklı pansiyon tipi uygulamaları ve müşteri gruplarına göre farklı fiyat ve indirim stratejileri izlemeleri gösterilmektedir. Örneğin, otel işletmelerinde odada bulunan yatak sayısına göre (tek kişilik, iki kişilik, üç kişilik vb.), oda manzarasına göre (deniz manzaralı, orman manzaralı vb.) ve oda büyüklüğü ve donanımına göre (standart, süit, aile, kral dairesi vb.) çeşitli oda şekilleri yer almaktadır. Ayrıca, sadece oda, oda+kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon, her şey dâhil gibi farklı pansiyon tipleri uygulanabilmekte ve her pansiyon tipi ayrı fiyatlandırılmaktadır. Bunun yanında, belirlenen fiyatlar sezonluk talep dalgalanmalarına (düşük, yüksek sezon vb.) göre acentalara, şirketler, devamlı müşteriler, üyelere farklı indirim oranları uygulanmaktadır (Emeksiz ve Yolal, 2012: 72-73). Öte yandan, otel işletmelerinde doluluğun düştüğü zamanların tahmininin zor olması, otel sermayesini, zaman ve emeğin karşılığı olan maliyet ve kârın belirlenmesinin zorluğu sabit bir oda fiyatının belirlenmesini zorlaştırmaktadır (Çetiner, 2009: 155).

Hizmetlerin soyut ürün olmalarından dolayı somut ürünlerde olduğu gibi satmak üzere bekletilemediğinden üretildiğı anda tüketilmesi gerekmekte ve dolayısıyla bu da hizmet işletmelerinin kapasitelerine bağılı olarak maksimum satış miktarını sınırlı kılmaktadır (Aoki, 2010: 17-18). Dolayısıyla, otel işletmelerinin oda sayısı sabit olup kısa vadede kapasite artırımı mümkün görülmemekte ve oda devir hızı sadece günde bir defa maksimum olabilmektedir. Ayrıca, satılmayan oda gelir kaybı anlamına gelmekte ve telafisi mümkün görülmemektedir. Bu nedenle, oda fiyatı belirlenirken oda maliyetlerini karşılayacak ve geliri maksimize edecek bir oda fiyatının belirlenmesi otel işletmeleri için oldukça önemli görülmektedir. Ayrıca, tur

operatörleri ve seyahat acentaları tur fiyatlarını oluştururken baz olarak otel fiyatlarını ele almaktadır (Eraslan, 2009: 331).

Fiyatlama kararlarında maliyet, kâr, rakip, değer vb. her bir faktörün ayrı ayrı önemi olmakla beraber, maliyeti esas alan yöntemlerin dışındaki yöntemlerin seçilmesi durumunda dahi maliyetlerin bilinmesi zorunlu olmaktadır (Kaygusuz ve Dokur, 2015: 238). Diğer yandan, piyasayı ihmal ederek sadece maliyetlere odaklanarak fiyat belirlemek ve piyasa koşullarını dikkate almadan sadece maliyet artışlarını göz önünde bulundurarak fiyat arttırmak yanlış fiyat uygulamasına yol açabilmektedir. Bununla beraber işletmelerin, değişen koşullara göre fiyatlarını revize etmek yerine sabit tutmalarının da yanlış olacağı ifade edilmektedir. Ayrıca, fiyat haricindeki diğer pazarlama karması unsurlarını, müşterinin ürün hakkındaki değer algısını, rakipleri ve müşteri beklentilerini dikkate almadan sadece matematiksel denklem üzerinden yapılacak fiyatlamanın da yanlış fiyatlamaya neden olabileceği belirtilmektedir (Türksoy, 2002: 299-300). Dolayısıyla işletmeler, maliyet, rakip ve müşteri değer algısı faktörlerinin bir veya birkaçını dikkate alarak fiyatlama politikası izlemektedirler (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 699). Aslında, bu faktörlerden sadece birine sıkı sıkıya bağlı kalınmaktansa birden fazla faktörü bir arada kullanarak yapılacak fiyatlamanın çok daha iyi ve başarılı olacağı öngörülmektedir (Phillips, 2011: 49). İzleyen bölümlerde otel işletmelerinin kullandıkları başlıca fiyatlama yöntemlerine değinilecektir.

3.3.1. Maliyet Temelli Fiyatlandırma

İşletmeler, satışa sundukları mal ve hizmetlerin üretilmesi, dağıtılması ve satılması ile ilgili maliyetler ile harcanan çaba ve riski de karşılayacak düzeyde bir fiyat belirlemek istemektedirler (Kotler ve Keller, 2012: 392). Bu açıdan maliyet temelli fiyatlandırma, en temel fiyatlandırma yöntemi olup, ürünle ilişkilendirilebilen tüm değişken ve sabit giderlerin hesaplanması ve bu rakamın üzerine yönetim tarafından belirlenen bir kârın eklenmesiyle bulunan fiyatlama yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Stone ve Desmond, 2007: 272).

İşletmeler, hangi fiyatlama yöntemi kullanırsa kullansınlar maliyetlerini bilmeleri gerekmektedir (Kaygusuz ve Dokur, 2015: 238). Çünkü bir işletmenin ürettiği bir mal veya hizmetin niteliği ve kalitesine bakılmaksızın işletmenin varlığını sürdürebilmesi için fiyatın maliyeti karşılaması gerekmektedir. Hatta kâr amacı gütmeyen işletmelerin dahi uzun vadede fiyatlarını maliyetin altında tutamayacakları ifade edilmektedir. Bu bağlamda maliyet temelli fiyatlandırma yöneticilere, fiyatlandırma sürecinde iyi bir başlangıç noktası sağlamanın yanında ürünün minimum fiyatlandırma düzeyi hakkında bilgi sunmaktadır (Yükçü, 2014: 245).

Maliyet temelli fiyatlandırma yöntemi, işletmenin muhasebe veya mali kayıtlarına danışmanın ötesinde başka çaba gerektirmemesi dolayısıyla kolay bir yöntem olduğu belirtilmektedir. Yöntemde, piyasa talebini incelemeye, rakiplere veya fiyat üzerinde etkisi

olabilecek diğer faktörlere bakmaya gerek bulunmamaktadır (Stone ve Desmond, 2007: 272). Ayrıca, yöntemde müşterilerin ödeme isteklilikleri ve yatırımın geri dönüş süresi de hesaba katılmamaktadır (Bowie ve Buttle, 2004: 161). Bu bağlamda maliyet, arzulanan kârlılığın sağlanmasında ve işletmenin fiyatlandırmaya yönelik çabasında en önemli belirleyici etken kabul edilmektedir (Stone ve Desmond, 2007: 272). Rekabetin yoğun olmadığı piyasalarda işletmeler, rakip fiyatları dikkate almadan bu yöntemi uygulayabilmektedirler (Mirze, 2010: 349).

Otel işletmelerinde kullanılan maliyet temelli fiyatlandırma yöntemleri; maliyet artı temeline göre fiyatlandırma, başabaş noktasına göre fiyatlandırma, yatırım maliyeti (1/1000) yöntemi, gelir-gider tahmini ile fiyatlama yöntemi ve faktör fiyatlandırma (çarpan yolu ile fiyatlama) yöntemi olmak üzere 5'e ayrılmaktadır (Akıncı, 2011: 44; Eraslan, 2009: 332-338). İzleyen paragraflarda bu yöntemler açıklanmaktadır.

3.3.1.1. Maliyet Artı Temeline Göre Fiyatlandırma Yöntemi

Maliyet artı fiyatlandırma yönteminde, ürünün üretim ve pazarlama maliyetlerinden oluşan toplam maliyetinin tespitinden sonra, belirli bir kâr yüzdesi eklenerek satış fiyatı belirlenmektedir (Akıncı, 2011: 40). Bu fiyatlama yönteminin amacı, satışlara göre kârı maksimize etmektir (Eraslan, 2009: 332). Maliyet artı fiyatlandırma yaklaşımı; $Fiyat = Maliyet + (Maliyet \times Kârlılık\ Oranı)$ şeklinde formüle edilmektedir (Yükçü, 2014: 246). Maliyet artı kâr fiyatlandırması objektif bir yöntem olmakla birlikte mali olarak ihtiyatlılık sağlamaktadır (Phillips, 2011: 45). Ayrıca, satış hacmi tahminleri doğru yapıldığında, hedeflenen kâra ulaşılabilme imkânı sunmaktadır (Burnett, 2008: 242). Maliyet artı yöntemi özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmeler için önemli görülmektedir. Zira pratikte bir hizmetin maliyetinin hesaplanması ürüne göre daha zor olmaktadır. Bunun bir nedeni işletmede birden fazla hizmet sunulması ve hizmetlerin karmaşık yapıda olması gösterilmektedir. Otel işletmeleri de sundukları hizmetin niteliği ve hizmetin bir paket olarak sunulması nedeniyle maliyet hesaplaması zor olmaktadır. Örneğin, deniz manzaralı oda ile dağ manzaralı odanın üretim maliyetleri aynı olmakla beraber, satış fiyatları farklılaşmaktadır (Eraslan, 2009: 332). İkinci bir neden olarak, yöntem bazı maliyet unsurlarının satış hacmindeki artış ve azalışlara göre değişkenlik gösterebileceği gerçeğini göz ardı etmektedir (Akıncı, 2016: 185). Ancak, otel işletmelerinde sezonlara bağlı olarak satış hacimleri yüksek değişkenlik göstermektedir. Diğer bir nedeni ise, hizmet işletmelerinde kaynakları sunulan faaliyetlerin tüketmesi dolayısıyla kaynakları tüketenin ürünler olduğunu kabul eden geleneksel maliyet artı yönteminin yeterli ve doğru maliyet bilgisi sağlayamaması gösterilmektedir (Karcıoğlu ve Binboğa, 2010: 2). Yöntemin dezavantajlı tarafı ise, müşterilerin ödeme isteklilikleri ve kabiliyetleri ile farklı müşteri gruplarına göre farklı fiyat belirleme yeteneğini dikkate almaması olarak

gösterilmektedir (Phillips, 2011: 45). Ayrıca müşterilerin, ürün değerini fiyatın karşılamadığı görüşüne sahip olduklarında, ürünü satın almayabilecekleri ve bunun sonucunda da işletmenin ürettiği ürünlerin elinde kalabileceği belirtilmektedir. Öte yandan müşterilerin ürün değerini fiyatın fazlasıyla karşıladığı fikrine sahip olmaları durumunda ise, işletmenin talebi karşılayacak kadar stokları olmayabileceği ve bu nedenle de rakiplerin pazara kolayca girebileceği ifade edilmektedir (Blythe, 2005: 173).

3.3.1.2. Başabaş Noktası Yöntemi

Başabaş diye ifade edilen (kâra geçiş) nokta, tüm gelirlerin tüm giderleri karşıladığı yani birbirine eşit olduğu nokta olarak tanımlanmaktadır (Akıncı, 2011: 56). BBN analizi, işletmenin tüm faaliyet giderlerini karşılayacak satış gelirlerini ve farklı satış düzeylerindeki faaliyet kârını hesaplamaya yardımcı olmaktadır (Eraslan, 2009: 335). Bu yöntemde, değişken maliyetlerin (üretim miktarı ile ortaya çıkan) birim başına standart ve doğrusal olduğu ve maliyetin üretim hacminden etkilenmediği varsayılmaktadır (Emeksiz ve Yolal, 2012: 76). Yöntem, otel işletmelerinde oda fiyatlandırılmasında kullanılmaktadır. Ayrıca, yöntem sayesinde otel işletmeleri başabaş noktasında, beklenen doluluk oranına ve kâra göre oda fiyatlarını ya da oda fiyatlarına göre beklenen oda satış miktarı ve doluluk oranını görebilme imkânı elde etmektedirler (Akıncı, 2011: 57). Otel işletmelerinde başabaş noktasını yakalayabilmek için belirlenen oda satış fiyatı üzerinden birim bazında satılması gereken oda sayısını veren formül aşağıda gösterilmektedir (Kutukız ve Ergün, 2016: 171);

$$\text{Odalar İçin Başabaş Noktası (birim)} = \frac{\text{Odalara İlişkin Toplam Sabit Maliyetler}}{\text{Oda Satış Fiyatı} - \text{Oda Başına Değişken Maliyet}}$$

Yine başabaş noktasını yakalayabilmek için belirlenen oda satış fiyatı üzerinden gerekli satış tutarını veren başabaş noktası formülü aşağıda gösterilmektedir (Kutukız ve Ergün, 2016: 172);

$$\text{Odalar İçin Başabaş Noktası (tutar)} = \frac{\text{Odalara İlişkin Toplam Sabit Maliyetler}}{1 - \frac{\text{Oda Başına Değişken Maliyet}}{\text{Oda Satış Fiyatı}}}$$

İşletmenin belirli bir faaliyet dönemi sonunda hedeflediği kârı yakalayabilmesi için kaç birim satması ve bu noktadaki satış hâsılatının hesaplanması için de başabaş analizi kullanılmaktadır. Bunun için yukarıdaki formüllerde yer alan sabit maliyetlere işletmenin arzuladığı hedef kârın eklenmesi yeterli olmaktadır (Kaygusuz ve Dokur, 2015: 71). BBN analizi, esasında bir fiyat belirleme yöntemi olmamakla birlikte işletmenin belirlemiş olduğu fiyat üzerinden hedeflenen kâra ulaşma düzeyini göstermektedir. Buna karşın işletmeler formül

üzerinden belirlenen satış fiyatının arzuladıkları hedef kârı sağlayıp sağlayamadığını görerek satış fiyatını revize etme imkânı bulmaktadırlar.

3.3.1.3. Yatırım Maliyeti (1/1000) Yöntemi

Yatırım maliyeti yöntemi, oda fiyatlarının belirlenmesinde kullanılan en eski ve evrensel yöntemlerden biri olarak görülmektedir. Yöntemde, bir otelin nerede inşa edilip edilmediğine bakılmaksızın, otel mülkiyetine yapılan yatırım maliyeti ile ortalama oda fiyatı arasında doğrudan bir ilişki öngörülmektedir (Negi, 2014: 71). Thumb kuralı olarak da bilinen bu yöntemde, otel işletmesine yatırım yapıldığı dönemde kullanılan arazi, bina ve tesisat gibi toplam yatırım maliyetinin oda başına düşen bölümünün binde biri (1/1000) oda fiyatı olarak kabul edilmektedir. Yatırım maliyetlerine, teçhizat ve tefrişat dâhil edilmemektedir (Eraslan, 2009: 338). Yöntemin başarısı açısından, otel işletmesinin büyük olması, %65-70 yıllık doluluk oranına sahip olması ve yiyecek-içecek, diğer bölüm gelirleri gibi yan hizmetlerle katkı sağlaması gerekmektedir. Doluluk durumu, cari faiz oranı, enflasyon oranı gibi etkenlerin hesaba katılmaması yöntemin sınırlılığını oluşturmaktadır (Negi, 2014: 71). Bu yöntem özellikle yeni faaliyete başlayan oteller için daha geçerli görülmektedir (Çetiner, 2002: 423).

3.3.1.4. Gelir-Gider Tahmini İle Fiyatlama Yöntemi

Otel işletmesinin faaliyet gösterdiği yıl için bünyesinde bulunan tüm departmanlarda katlanacağı giderlerin ve elde edeceği gelirlerin tahmin edilmesine dayanmaktadır (Akıncı, 2011: 44; Çiçek, 2000: 26). Otel işletmelerinde oda fiyatının tespitinde en basit yol olarak oda maliyetinin tespiti görülmektedir. Oda maliyetinin tespit ederken ilk iş olarak, doluluk oranının ve giderlerin tahmin edilmesi ve toplam giderlerin bir yılda satılan oda sayısına bölünmesi gerekmektedir. Daha sonra belirlenen tutara belirli bir kâr eklenerek farklı özellikteki odalar için farklı oda fiyatları tespit edilebilmektedir. Otel işletmesinin yiyecek-içecek gelirleri olması halinde bu giderlerinde işletme giderlerine dâhil edilmesi gerekmektedir. Yöntemin başarısı işletme giderlerinin iyi tahmin edilmesine bağlı olmaktadır (Çetiner, 2009: 155-156). Eğer tahminleme doğru şekilde yapılabilirse oda fiyatı şu şekilde hesaplanabilmektedir (Çetiner, 2009: 156; Öztürk ve Uslu, 2016: 155);

$$\text{Oda Maliyeti} = \frac{\text{Toplam Giderler}}{365 \times \text{Oda Sayısı} \times \text{Doluluk Oranı}}$$

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \text{Oda Maliyeti} + \text{Kâr}$$

3.3.1.5. Faktör Fiyatlandırma (Çarpan Yolu İle Fiyatlandırma) Yöntemi

Otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde fiyatlama yaparken, yiyecek-içecek gelirlerinin yiyecek-içecek giderlerine oranı önemli bir etken olduğu belirtilmektedir (Akıncı, 2011: 61-62). İşletmenin konumu, imajı ve atmosferi maliyet faktörünü önemli oranda etkilediğinden bu unsurlar önem kazandıkça faktör değeri de yükselmektedir. Yiyecek-içecek fiyatları bu standart maliyet faktörleri ile çarpılarak fiyat tespit edilmektedir. Sözleşmeli endüstriyel yiyecek-içecek işletmelerinde rasyo (1,5) ya da (2) gibi düşük oranlarda iken ünlü ya da statülü işletmelerde (4) gibi yüksek faktöründe kullanıldığı belirtilmektedir (İçöz, 2001: 327-328). Otel işletmelerinde ise yiyecek rasyosunun 3 ve içecek rasyosunun 5 civarında olması ve menü fiyatları tespit edilirken bu standartlar doğrultusunda fiyatlandırılması uygun görülmektedir (Akıncı, 2011: 62).

3.3.2. Kâr Temelli Fiyatlandırma

Kâr temelli fiyatlandırma yönteminde, dış faktörlerden ziyade işletmenin finansal hedefleri dikkate alınarak fiyatlar belirlenmektedir (Akıncı, 2016: 187). Bu yöntemin, yüksek kâr marjı veya belirli kâr hedefi düşünülerek geliştirildiği belirtilmektedir. Yöntemin amacı, kısa veya uzun vadede kârı maksimize etmektir. Yöntem, işletmenin yüksek kalitede hizmet veren lüks marka itibarı kazanmasına yardımcı olsa da işletmenin sundukları ürün ve hizmetlerin fiyat ile uyumlu olması gerekmektedir (Kokemuller, 2017: 1-2). Ayrıca yöntemin başarısı, turistik ürünü satın alacak tüketicilerin belirlenen fiyatı ödemeye razı olmalarına ve öngörülen doluluk oranının sağlanmasına bağlı olmaktadır (Akıncı, 2016: 187).

Otel işletmelerinde kullanılan kâr temelli fiyatlandırma yöntemlerinden başlıcaları; hubbart yöntemi, marjinal fiyatlandırma ve baz fiyatlandırma şeklinde sıralanmaktadır (Emeksiz ve Yolal, 2012: 77-79; Eraslan, 2009: 339-342; İçöz, 2001: 331-338). Ayrıca, otel işletmelerinde oda niteliklerine, kişi sayısına ve oda büyüklüğüne göre de fiyatlama yapılmaktadır (Akıncı, 2016: 192-202). Bu yöntemler; otel işletmelerinin farklı nitelikte, kapasitede ve büyüklükte odalara sahip olmaları dolayısıyla geliştirilmiş yöntemler olup, bu yöntemlerde beklenen veya arzulanan gelir üzerinden oda fiyatının hesaplaması dolayısıyla bu başlık altında değerlendirilmesi uygun görülmüştür.

3.3.2.1. Hubbart Yöntemi

Hubbart yöntemi'nde öncelikle istenilen kâra karar verilmekte ve sonrasında belirli bir dönem için (genellikle bir yıl) işletmenin katlanacağı giderler tahmin edilmektedir (Akıncı, 2016: 195). Hubbart hesaplamasının genel olarak, minimum oda satış fiyatının tespit edilmesine yönelik olduğu vurgulanmaktadır. Yöntemin avantajlı yönleri; kâr odaklı olması ile maliyetleri,

gelirleri ve fiyatları göz önünde bulundurması şeklinde açıklanmaktadır. Yöntemin dezavantajlı yönü ise talep elastikiyetini ve rakipleri göz ardı etmektedir. Yöntemin uygulanmasında karşılaşılan zorluk ise gelecekle ilgili maliyetler ve işletme doluluk kapasitesinin tahmini esnasında yaşanmaktadır. Ayrıca yöntem, fiyat olgusunu diğer pazarlama karması elemanlarını göz ardı ederek değerlendirmeye almaktadır (Eraslan, 2009: 340). Hubbart formülü şu şekilde özetlenebilmektedir (Akıncı, 2016: 196);

$$\text{Ort. Oda Fiyatı} = \frac{\text{İşletme Gid.} + \text{Beklenen Kâr} + \text{Vergi Miktarı} - \text{Diğer Departman Gelirleri}}{\text{Beklenen Yıllık Oda Satışı Sayısı}}$$

3.3.2.2. Marjinal Fiyatlandırma

Kısa dönemli bir fiyatlama stratejisi kabul edilen bu yöntemde fiyat belirlenirken sabit maliyetler (bina kirası, sigorta, amortisman vb.) göz ardı edilmekte ve sadece değişken maliyetler (direkt malzeme, direkt işçilik) dikkate alınmaktadır (Akıncı, 2016: 186; Stone ve Desmond, 2007: 272-273). Yöntem, işletmenin belirlediği kâr ya da satış hedeflerine göre uygulanmaktadır. Yöntemde maliyetle beraber fiyat-talep ilişkisinin de dikkate alınması gerektiğinden diğer yöntemlere göre daha karmaşık hal almaktadır (Eraslan, 2009: 340-342). Yöntemde talep eğrisi tahmin edilerek satış fiyatındaki düşüşün veya artışın kârda etkisi görülebilmektedir. Yöntem, turizm gibi yüksek sabit maliyetleri olan sektörler için oldukça uygun görülmektedir (İçöz, 2001: 335). Yöntemin dezavantajı ise, fiyatın düşürüldüğü durumlarda rakip işletmelerde fiyatlarını düşürebileceklerinden, işletmenin diğer satışları da etkilenebilmektedir (Stone ve Desmond, 2007: 273).

3.3.2.3. Baz Fiyatlandırma

Baz fiyatlandırma yöntemi, bir ürün kaleminin (örneğin; bir restorandaki menü listesi) hedeflenen satış fiyatına göre düzenlenmesi esasına dayanmaktadır. Yöntemde öncelikle işletmenin sabit ve değişken giderleri tahmin edilerek işletmenin toplam giderleri hesaplanmaktadır. Sonrasında toplam giderlere işletmenin hedeflediği kâr tutarı ilave edilerek hedeflenen gelir tespit edilmektedir. Son olarak hedeflenen gelir tahmini satış miktarına bölünerek hedef fiyata ulaşılmakta ve fiyatlar buna göre düzenlenmektedir (Eraslan, 2009: 340; İçöz, 2001: 334). Benzer şekilde yöntem, otel işletmelerinde oda fiyatının hesaplanmasında şu şekilde formüle edilebilmektedir;

$$\text{Hedef Oda Fiyatı} = \frac{\text{Hedeflenen Kâr} + \text{Tahmini İşletme Giderleri}}{\text{Beklenen Yıllık Oda Satışı Sayısı}}$$

3.3.2.4. Oda Niteliklerine Göre Fiyatlama Yöntemi

Otel işletmelerinin standart, suit, kral dairesi, bungalov gibi çeşitli nitelikte odaların birkaçına sahip olmaları ve bu odaların farklı büyüklükte, tasarımda ve konforda olmaları sebebiyle maliyetlerinin de farklılaşması dolayısıyla geliştirilen fiyatlama yöntemi şeklinde açıklanmaktadır (Akıncı, 2016: 192). Yöntemde, odaların niteliklerine yani sahip olduğu özelliklere göre verilecek puanlar dikkate alınarak toplam puan değeri üzerinden bir puana düşen tutar bulunmakta ve bu tutar ile ilgili odanın puan değeri çarpılarak farklı özellikteki odaların fiyatları tespit edilmektedir (Çetiner, 2009: 161). Yöntem şu şekilde formüle edilmektedir (Akıncı, 2016: 192);

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{\frac{\text{Beklenen Oda Geliri}}{\text{Otelin Toplam Kalite Puanı}} \times \text{İlgili Odanın Kalite Puanı}}{\text{Otelin Açık Olduğu Gün Sayısı} \times \text{İlgili Odanın Tahmini Doluluk Oranı}}$$

3.3.2.5. Kişi Sayısına Göre Fiyatlama Yöntemi

Otel işletmelerinde odaların farklı yatak kapasitelere sahip olmaları sebebiyle, oda fiyatı hesaplanırken odada konaklayan kişi sayısının da dikkate alınması gerekmektedir (Kurgun, 2010: 81). Yöntemde, konaklayan müşteri sayısı toplam oda sayısına bölünerek çift kişilik konaklama yüzdesi bulunmaktadır. Bulunan yüzdeye göre ortalama oda fiyatı üzerinden kişi başı fiyatına tek kişilik oda farkı (iki kişilik odalarda tek kişi kalma durumu) eklenerek tek kişilik oda fiyatları bulunmaktadır. Tek kişilik oda farkı miktarı, kişi başı fiyattan %50'den az, %80'den fazla olmamak şartıyla otel yönetimi tarafından tespit edilmektedir (Akıncı, 2011: 54-55). Yöntemin, otelin ortalama oda fiyatlarını arttırıcı etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Kurgun, 2010: 81).

3.3.2.6. Oda Büyüklüğüne Göre Fiyatlama Yöntemi

Otel işletmelerinde oda büyüklüklerinin farklılaşması sebebiyle kullanılabilecek diğer bir fiyatlama yöntemi olarak önerilmektedir. Yöntemde, öncelikle arzulanan toplam gelir oteldeki tüm odaların m² cinsinden belirlenmiş büyüklüğüne bölünerek m² başına fiyat bulunmaktadır. Bulunan m² başı fiyat, oda fiyatı bulunmak istenen odanın m² büyüklüğü ile çarpılarak oda fiyatı tespit edilmektedir (Türksoy, 2011: 210-211).

3.3.3. Rekabet Temelli Fiyatlandırma

Rekabetin yoğun olduğu piyasalarda, ürün fiyatları rakiplerle rekabet edebilecek düzeyde belirlenmektedir (Mirze, 2010: 349-350). Turizm sektöründe, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabetin yoğun olması sebebiyle otel işletmeleri fiyatlama kararı verirken

rakiplerin fiyatlarını ve rakiplerin fiyatlardaki değişikliklere verecekleri muhtemel tepkileri bilmeleri gerekmektedir (İçöz, 2001: 338). Örneğin, havayolu işletmeleri rakip fiyat baskısı nedeniyle çoğu kez fiyatlarını değiştirmek durumunda kalmaktadır. Otel işletmeleri belirleyecekleri fiyat ile işletmeye olan talebi etkileyebileceklerinden rakiplerin fiyatını da dikkate almaları gerekmektedir (Kimes, 1989: 18). Çünkü otel işletmelerinin yoğun rekabet ortamında potansiyel talebi işletmeye çekebilmeleri için ya sunduğu ürünlerin özelliklerinde değişikliğe gitmeleri ya da ürünlerini çeşitlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, rakip işletmelerle benzeş ürünler sunuyorsa rakiplerden daha düşük fiyatla ürünlerini satışa sunmaları gerekmektedir. Bu yöntem, ulusal veya uluslararası düzeyde sunulan turistik ürünün benzeş (homojen) olduğu ve fiyatın talebi etkilemede önemli unsur olduğu hallerde kullanılmaktadır (Akıncı, 2016: 187).

Yöntemin fiyat elastikiyetini ve birim maliyetleri dikkate almaması sebebiyle kullanımının kolay olduğu belirtilmektedir. Rekabet temelli yaklaşımda, maliyetin fiyatı belirlemesinden ziyade fiyatın maliyeti belirlemesi önemli olmaktadır (Türksoy, 2011: 206). Çünkü bu yaklaşımda, belirlenen fiyatın bir taraftan pazarda rekabet edebilecek uygun bir fiyat olması gerekirken, diğer taraftan maliyetleri ve arzulanın kârı karşılayıp karşılamadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde işletmeler, istenilen kâr hedefini yakalayabilmek için hammadde ve işçilikten maliyetlerinden kısarak daha düşük maliyetle üretim gerçekleştirmektedirler. Bu mümkün olmadığında, işletme belirli bir süre kayıplarını göz ardı ederek üretime devam etmekte veya ürünün üretimini tamamen durdurabilmektedirler (Stone ve Desmond, 2007: 277).

Otel işletmelerinin rakipleriyle ilgili değerlendirme yapabilmeleri için fiyatlandırma ile ilgili bilgileri toplamaları gerekmektedir. Bu bilgiler rakiplerin; fiyatları, satış geliştirme kampanyaları, maliyetleri, fiyat değişimlerine olan tepkileri, yayımlanmış finansal raporları, finansal koşulları, tesisleri ve kapasiteleri, endüstrideki konumları ve doluluk oranları gibi bilgiler olarak açıklanmaktadır (İçöz, 2001: 338). Özellikle işletmede yapılacak fiyat değişikliklerine rakiplerin vereceği tepki oldukça önemli görülmektedir. Rakiplerin; piyasadaki firma sayısının az olduğunda, ürün homojen olduğunda ve alıcıların ürün hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarında tepki verme olasılıkları yüksek olacağı tahmin edilmektedir (Kotler ve Keller, 2012: 395). Öte yandan, rakiplerin maliyet yapıları, geçmişteki fiyat davranışları, piyasa talebi de rakiplerin fiyata olan tepkilerinde etkili olmaktadır (Stone ve Desmond, 2007: 277).

Rakiplerin fiyatını takip etme, işletmelerin müşterilerin değişen değer anlayışlarını göz ardı etmelerine sebep olmakta ve ürün veya markaya daha yüksek değer veren müşterilere daha yüksek fiyattan satış yapma imkânını engellemektedir. Bu bağlamda, işletmeler rakiplerin fiyatlarını gözlemlerken ana rakiple gerçekçi bir ilişki kurmanın yanında kârlılıklarını arttırmak

istiyorlarsa güncel pazar şartlarını yansıtmak için işletme konumunu rakiplere uygun şekilde ayarlamaları zorunlu görülmektedir (Phillips, 2011: 47). İşletmeler, bu fiyatlama yönteminde rakiplerin fiyatlarını benimseyerek aynı fiyattan ürünlerini satabileceği gibi rakiplere göre biraz düşük veya biraz yüksek olarak da fiyatlarını belirleyebilmektedirler (Yükselen, 2016: 259).

Otel işletmelerinde kullanılan rekabet temelli fiyatlandırma yöntemlerinden başlıcaları; fiyat liderliği, fiyat izleme ve rakiplerle eşleşme yöntemi şeklinde ifade edilmektedir (Emeksiz ve Yolal, 2012: 81-82). İzleyen paragraflarda bu yöntemler açıklanmaktadır.

3.3.3.1. Fiyat Liderliği Yöntemi

Rekabete dayalı fiyatlandırma yönteminde işletme ya piyasa lideri konumunda yer almakta ya da liderin fiyatını izlemek durumunda kalmaktadır. Bu fiyatlama yöntemi işletmenin piyasa da lider konumunda yer alması varsayımına dayanmaktadır (Emeksiz ve Yolal, 2012: 81). Sektörde lider konumunda yer alan işletme fiyatları düşürebilmekte ya da yükseltebilmekte ve rakipleri de onu izlemek durumunda kalmaktadır. Böylece rekabetçi fiyatlandırma ortadan kaldırılarak diğer bir ifadeyle rakipler saf dışı bırakılarak fiyatlar sabit kalmakta böylece fiyat istikrarı sağlanmaktadır (Kurgun, 2010: 77). Müşteriler rakip işletmelerin sundukları ürünler arasında çok az farklılık gördüklerinde veya hiç farklılık görmediklerinde en ucuz düşündükleri işletmeyi tercih etmektedirler. Böyle bir durumda, birim başı en düşük maliyete sahip olan işletme piyasa avantajı kazanmakta ve fiyat liderliğini üstlenmektedir. Bu durumda, rakip işletmeler fiyat lideri olan işletmenin fiyat değişikliklerini takip etmektedirler (Wirtz, Chew ve Lovelock, 2012: 159). Örneğin; Blackpool gibi İngiliz sahil kasabalarının Viktorya teraslı sokaklarında birbirine bitişik bulunan oda-kahvaltı hizmet veren evler birbirlerinin fiyatlarını yakından izlemektedirler. Öyle ki, birisi fiyatı düşürdüğünde, diğerleri de müşteri kaybetmemek için fiyatlarını hemen düşürmektedirler. Hatta bu işletme sahipleri fiyatları yükseltmek konusunda isteksiz olsalar da, pazar lideri fiyatları yükseltme durumunda diğer sahipler de fiyatlarını artırma eğiliminde olmaktadır (Bowie ve Buttle, 2004: 166).

3.3.3.2. Fiyat İzleme Yöntemi

Fiyat izleme yönteminde, işletmeler kendi maliyetlerini ve talebi daha az dikkat ederek fiyatlarını büyük ölçüde rakiplerin fiyatlarını dayandırmaktadır (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 704). Yöntemde, işletmeler fiyatlarını rakiplerle aynı ya da rakip fiyatlarla orantılı olarak belirlemektedir (İçöz, 2001: 338). Küçük ölçekli işletmeler, kendine ait talep ve maliyet değişikliklerini dikkate almaktan ziyade, piyasada lider konumunda yer alan işletmeyi takip etmekte ve lider fiyat değiştirdiğinde kendileri de fiyat değiştirmektedirler. Bazı işletmeler ise rakiplere oranla az ya da çok belirleyebilmekte ancak aradaki farkı korumaktadırlar (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 704). Bu bağlamda ürün fiyatının değişmesi rakiplerin

fiyatların değişimine bağlı olmaktadır (İçöz, 2001: 338). Otel işletmeleri özellikle fiyat farklılaştırma da bu yöntemi kullanmaktadır. Örneğin, 4 yıldızlı bir otel 60 £ fiyattan oda fiyatını belirlendiğinde, diğer otel de 55 £ olarak fiyatını belirleyebilmektedir. Genel olarak fiyatlar arasında %10 oranında fark normal olarak kabul edilmekte ve düşük fiyatlı otel, lider konumdaki otelin fiyatını bu oranda geriden izlemektedir. Bu yöntemde genel olarak rakiplerin uyguladığı fiyat düzeyinde kalınmaktadır. Yöntemin temel zayıflığı, pazarda lider konumda yer alan işletmeye göre lideri izleyen işletmelerin sermaye yapısının, kâr hedeflerinin ve işletme giderlerinin göz ardı edilmesi olarak belirtilmektedir (Eraslan, 2009: 343).

3.3.3.3. Rakiplerle Eşleşme Yöntemi

Rakiplerle eşleşme yönteminde, piyasadaki belli başlı işletmelerin fiyatlarının ortalaması alınarak ürün fiyatı belirlenmektedir. Bu yöntemde rakiplerin uyguladığı fiyat düzeyinde kalınmaktadır (Eraslan, 2009: 342; Emeksiz ve Yolal, 2012: 82). Yöntem, işletmeler arası fiyat savaşlarından kaçınmayı önermekte ve fiyat dışındaki pazarlama karması elemanlarını kullanarak rekabet etmeyi teşvik etmektedir. Böylece işletme kârlılığı korunmaktadır (Blythe, 2005: 178).

3.3.4. Değer Temelli Fiyatlandırma

Özellikle 1990'lı yıllarda hava yollarında, süpermarketlerde ve fast food işletmelerinde yaygın biçimde uygulanmaya başlanan değer temelli fiyatlandırma yöntemi, günümüzde birçok işletme tarafından kullanılmaktadır (Tek, 1997: 489). Değer temelli fiyatlandırma yönteminde anahtar unsur olarak işletme maliyetlerinden ziyade tüketicilerin değer algıları kullanılmaktadır (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 702). Bu yöntemde fiyat, müşterilerin bir değeri elde etmek üzere ödediği bedel olarak değerlendirilmekte ve fiyatlandırma kararı da bu durum göz önünde bulundurularak müşteri odaklı alınmaktadır (Met ve Oktay, 2011: 61).

Değer temelli fiyatlandırma yöntemi, tüketicilerin gereksinimleri etkin şekilde karşılayan en uygun pazarlama karmasının oluşturulmasını ve makul bir fiyatla satışa sunulmasını içermektedir (Tek, 1997: 489). Tüketicilerin değer algısı, ürün özellikleri, ürünü elde etme süreci ve ürün deneyimi toplamından tüketicilerin katlandığı maliyetlerin farkının alınmasıyla hesaplanmaktadır. Tüketici değer algısı hesaplanırken, önem performans analizi, mühendislik ekonomisi ve ilişkilendirme analizleri kullanılmaktadır. *Önem-performans analizi*, pazar algısı araştırmalarına dayanmaktadır. Bu yöntemde öncelikle tüketicilerin ürünü satın alırken değerlendikleri özellikler saptanmakta ve belirlenen bu özelliklerin tüketicilerden rakip marka özelliklerine oranla kıyaslanıp puanlanması istenmektedir. Son olarak tespit edilen

farklılıklar parasal olarak ifade edilmektedir. *Mühendislik ekonomisi* yönteminde ise bir ürünün rakip ürünler karşısında fiyatı ve kullanım maliyeti üzerine odaklanmaktadır. Tüketiciler genellikle bu yaklaşımı, bir ürünü rakip ürüne tercih etmenin maliyetini hesapladıklarda kullanmaktadırlar. *İlişkilendirme analiziyle* ise ürün özellikleri ve performansında yapılacak iyileştirmenin ürün değerinde ne miktarda artışa sebep olacağının tespitinde kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin bir arada kullanılması etkinliği arttırmaktadır. Dolayısıyla, tüketici değer algısı hesaplaması yaparken; pazar algısı çalışmaları için önem-performans analizi, rekabet bilgilerinin temelinde fiyat bilgileri, mühendislik ekonomisi çalışmaları ve pazar algısı çalışmalarını kapsayan ilişkilendirme analizi yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir (Ural, 2008: 6-8).

Ürünün gerçek değeri, tüketicilerin algıladıkları değere bağlı olarak ürün için ödemeye istekli oldukları parasal bedel olarak tanımlanmaktadır. Fiyat, tüketicilerin algıladıkları gerçek değeri yansıtmaması durumunda, ürün yüksek fiyatla satılabilmekte ve işletme yüksek pazar payı elde edebilmektedir (Ural, 2008: 4-5). Ayrıca, müşterilerin hizmet alternatiflerini nasıl değerlendikleri ve ödemeye istekli oldukları fiyatlara nasıl ulaştıkları konularında bilgi sahibi olan işletmeler; fiyatlamada stratejik öneme sahip bu bilgileri fiyatlama kararlarında kullanabilmekte, böylece hizmet geliştirme ve uygulama süreci boyunca daha iyi kararlar verebilmektedirler (Harmon, Demirkan, Hefley ve Auseklis, 2009: 1). Örneğin, bir fincan kahve bir kafeterya da, lokanta da veya lüks bir otelde farklı fiyatlarda satılabilmektedir. Bunun nedeni olarak, ürünün sunulduğu yer ve atmosferin de ek bir katma değer yaratması gösterilmektedir. Ancak, aşırı fiyatlandırma durumunda işletmenin satışları düşebilmekte, fiyatın eksik belirlenmesi durumunda ise işletmeler gelir kaybına uğrayabilmektedir (Tek, 1997: 489). Zira birçok işletmenin ürünlerine yaptığı aşırı fiyatlandırmadan dolayı satış düzeylerinin iyi durumda olmadığı belirtilmektedir. Öte yandan, birçok işletme ürünlerini değerinin altında fiyatlama yaparak çok iyi satış rakamı yakalasalarda, ürünlerin algılanan değer seviyesi yükseldiğinde elde edecekleri potansiyel gelirden mahrum kalmaktadırlar. Dolayısıyla bu işletmelerin nihai olarak daha az gelir ürettikleri iddia edilmektedir (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 704).

Değer temelli fiyatlama yönteminde, sadece müşterilerin fiyata ilişkin algılamaları değil, aynı zamanda ürün özellikleri, ikame ürünler, müşteri satın alma kararlarını etkileyen tüm diğer faktörlerin ve işletmenin kâr amacının da dikkate alınması gerekmektedir (Met ve Oktay, 2011: 61). Zira müşteriler, ödemeyi kabul edeceği fiyatı ürüne verdikleri değere göre belirlemekte ve benzer değerde ürün sunan işletmeler arasından en ucuz fiyatlı ürün sunan işletmeyi tercih etmektedirler. Bu bağlamda, işletmelerin müşterilerin değer algılarına uygun veya beklentilerini aşacak şekilde ve benzerlerinden ayırt edilebilen özelliklere sahip ürünler satışa sunmaları halinde müşterilerin ürün fiyatlarını benimsemeleri kolaylaşmakta ve ödeme isteklilikleri

artmaktadır (Yükselen, 2016: 260). Ayrıca, farklı ihtiyaçları karşılayan ürünlere sahip olan işletmeler, genellikle değer temelli fiyatlama yöntemini uygulamaktadırlar (Mirze, 2010: 349). Bu bağlamda, öncelikle ürünün müşterilerce algılanan değerinin yükseltilmesi için ürüne değer katabilecek özelliklerin neler olabileceği ve bu özelliklerin nasıl eklenebileceğinin araştırılması gerekmektedir. Bu aynı zamanda farklı fiyat alternatiflerinin oluşturulmasına da imkân sunmaktadır (Met ve Oktay, 2011: 72). Öte yandan yöntemde, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesini kolaylaştırarak müşteri için uzun vadeli değer yaratan ve işletmenin finansal ve stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayan fiyatların belirlenmesine odaklanılmaktadır (Harmon, Demirkan, Hefley ve Auseklis, 2009: 1).

Değer temelli fiyatlandırma sayesinde işletmeler birçok avantaj kazanmaktadır. Örneğin, işletmelerin yatırım öncesi müşteri değer algısını bildiklerinden daha etkin yatırım yapabilmekte ve üretim süreçlerini kontrol altına alabilmektedir. Öte yandan, müşteri gereksinimleri daha iyi karşılandığında müşteri ilişkileri uzun süreli olmakta ve değer algısı sürekli yükseltilmektedir. Bu sayede işletmeler, daha etkin ürün ve fiyat farklılaştırmasına gidebilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Ayrıca artan değer algısı ile fiyatlar da daha kolay arttırılabilmektedir (Met ve Oktay, 2011: 64). Ancak, satış anında ürün için her bir müşterinin ürüne biçtiği değer bilmesinin nerdeyse imkânsız olmasından dolayı yöntemin çok ciddi bir dezavantaja sahip olduğu belirtilmektedir. Öte yandan, potansiyel bir alıcının işletme ürününe biçtiği değer ile işletmenin müşteriden kabul etmesini beklediği arasında büyük farklar bulunabilmektedir. Ayrıca, bir müşteri ürüne ya da hizmete yüksek değer biçse de pazarda çokça rakip ürünün bulunduğu unutulmaması gerekmektedir. Dolayısıyla, rekabet nedeniyle ortaya çıkan baskı, işletmelerin herhangi bir müşteri grubuna istediklerinden daha düşük fiyatlandırma yapmak zorunda oldukları anlamına gelmektedir (Phillips, 2011: 48).

Değer temelli fiyatlama yöntemi iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; iyi-değerli fiyatlama (good-value pricing) ve katma değerli fiyatlama (value-added pricing) şeklinde sıralanmaktadır (Claessens, 2017: 3-4). İzleyen paragraflarda bu fiyatlama yöntemlerine değinilecektir.

3.3.4.1. İyi Değerli Fiyatlama (Good-Value Pricing)

Yöntem, fiyat ve müşteri değeri arasındaki ilişki açısından uygun bir fiyattan kalite ve iyi hizmetin doğru kombinasyonuna dayanmaktadır (Claessens, 2017: 3). Diğer bir ifadeyle, güçlü özelliklere sahip bir ürünün uygun bir fiyatla doğru kombinasyonuna dayanmaktadır. İyi değerli fiyatlama yönteminde, ürün fiyatlanırken müşterilerin algıladıkları değer ve ödeyebilecekleri bedelin dikkate alınması ve bu değere karşılık gelen uygun nitelikteki ürünlerin üretilmesi gerekmektedir. Bu ürünler genellikle düşük fiyatlı indirimli ürünler ile lüks ürünler arasında yer almaktadır (Elliot, 2012). Bu bağlamda yöntem, marka ürünlerin daha ucuz versiyonları için

kullanılmaktadır. Örneğin; McDonalds'ın 1€ olan menüleri bulunabilmekte veya birçok otomobil şirketi düşük gelirli tüketiciler için küçük ve ucuz modeller sunduğu bilinmektedir. Diğer bir örnekle; ekonomi sınıfta uçan yolcular çok fazla değer sunan hizmet almasalar da, ödedikleri fiyata karşılık değerde hizmet almaktadırlar (Claessens, 2017: 3).

3.3.4.2. Katma Değerli Fiyatlama (Value-Added Pricing)

Alternatif bir değer temelli fiyatlandırma stratejisi olan katma değerli fiyatlandırma, ürün ve hizmetlere katma-değer özellikler ekleyerek farklılaştırma ve yüksek fiyatlar belirleme anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, ürüne eklenen özellikler ile müşteri değeri de arttırılmakta ve karşılık olarak katma değerli ürünler için yüksek fiyattan satış yapma imkânı yakalanmaktadır. Bu bağlamda, katma değerli fiyatlama, fiyatı rakiplerin düzeyine çekmek üzere değil, ürüne katma değer özellikler ekleyerek rakip ürünlerden farklılaştırma amacı gütmektedir. Çünkü katma değer müşteri gözünde daha yüksek fiyat hak etmektedir. Havayolu örneğiyle; Singapore Airlines, Emirates, Etihad Airways veya Lufthansa gibi daha pahalı premium havayollarına göz atıldığında, bu havayollarıyla uçmak daha pahalı olsa da müşteriler daha fazla değer elde edecekleri için daha fazla ödeme yapmaya gönüllü oldukları bilinmektedir. Konfor, lükslük, premium hizmet gibi özellikler katma değer yaratmaktadır. Bu fazladan katma değer özellikler, hizmetin müşteri gözündeki değerini arttırmakta ve daha yüksek bir fiyatı haklı kılmaktadır (Claessens, 2017: 4).

Bahsedilen bu iki yöntem haricinde; fiyat ile kalite arasında ilişki olacağını düşünen müşteriler için yüksek fiyat, yüksek kalite anlamına geldiğinden *prestij amaçlı fiyatlandırma*; müşterilerin ürün deneyimlere bağlı *referans fiyatlandırma*; fiyatı düşük olan bir ürünü müşteriler açısından çekicilik yaratarak yüksek fiyatlı diğer ürünlerin satılmasını sağlayan *tuzak fiyatlandırma*; birbirleriyle bağlantılı ürünler olması durumunda ürünlerden birinin fiyatının düşük tutularak yüksek fiyatlı ürünün satın alınmasını sağlayan *tamamlayıcı fiyatlandırma*; müşterilerin ödeyebileceği fiyatlar belirlenerek ürün fiyatın buna göre ayarlanmasını kapsayan *uyarlanmış fiyatlandırma*; bir araya getirilmiş ürünlerin toplu olarak daha uygun fiyatla satışa sunulmasını sağlayan *paket fiyatlandırma* ve farkı pazar bölümlerinin istek ve ödeme yeteneklerine bağlı olarak *esnek fiyatlandırma* yöntemlerinin de değer temelli fiyatlama yöntemleri içerisinde değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir (İçöz, 2001: 344; Kurgun, 2010: 76-77). Ayrıca, *hedef maliyetleme* ile değer temelli fiyatlama arasında da her iki yöntemin uzun vadeli stratejik yaklaşım olmaları, rakipleri dikkate almaları, uzun vadeli kârlılık hedefi ve müşteri odaklı olmaları dolayısıyla aralarında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Her iki yöntemde de, malların kalitesi ve fiyat yönetimi önem arz etmekte ve her iki yöntemde de kârlılık son derece değerli görülmektedir (Sarokolae, Taghizadeh ve Ebrati, 2012: 79-80).

Değer temelli fiyatlandırma sürecinde, öncelikle işletme, ürünlerin tüketicilerin algıladıkları değere göre hedef satış fiyatı belirlemektedir. Ardından hedeflenen değer ve fiyata bağlı olarak, ürün tasarımına ve hangi maliyetlerin üstlenileceğine ilişkin kararlar alınmaktadır. Sonuç olarak fiyatlandırma, tüketici ihtiyaçlarını ve değer algılamalarını analiz etmekle başlamakta ve fiyat, tüketicilerin algılanan değeri ile eşleşecek şekilde ayarlanmaktadır. Bu yöntemde, müşterilerin algıladıkları değere göre bir fiyat belirlenmesi gerektiğinden bir fiyat araştırması yapılması zorunlu görülmektedir. Değer ölçmede bazen tüketicilere, temel bir ürün için ne kadar ödeyeceği sorulmakta ve temel ürüne ek fayda eklenerek teklif sunulabilmektedir. Ya da işletmeler, farklı ürün tekliflerinin algılanan değerini test etmek için deneyler de yapabilmektedir (Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999, 702-704). Bu bağlamda, değer temelli fiyatlandırma yöntemi, müşterilerin bir ürüne ne kadar değer biçtikleri tahmin etmek için kullanılan müşteri anketleri, focus (odaklanma) grupları, birleşik analizler gibi yöntem bilimlerinin kullanılmasıyla özdeşleştiği belirtilmektedir (Phillips, 2011: 47). Bundan sonraki bölümlerde de fiyat araştırma yöntemlerine üzerinde durulacaktır.

3.4. Fiyat Araştırma Yöntemleri

Özellikle son yıllarda, pazarlamacıların uygun bir fiyatlama stratejisi geliştirmenin önemini anlamaları ve fiyatlamadaki karmaşıklığın farkına varmaları ile tanımlayıcı ve tahmine yönelik fiyat araştırmalarının da arttığı ifade edilmektedir (Gijbrecchts, 1993: 115). Bir ürünün potansiyel müşterilerinin ödeme istekliliği hakkında bilgi sahibi olmak fiyatlandırma kararları veya yeni ürün geliştirmesi gibi pazarlama yönetiminin birçok alanında hayati rol oynamaktadır (Breidert, Hahsler ve Reutterer, 2006: 1). Ancak, işletmeler sadece müşterilerin fiyat duyarlılıklarını ve ödeme istekliliklerini ölçmekle değil, ürün değerini dikkatli tahmin ve ölçüm yoluyla hesaplayarak ve bu değeri yansıtacak bir fiyat ve fiyatlama politikası belirleyerek kârlılıklarını arttırabilmektedirler (Smith ve Nagle, 2002: 25).

Fiyat araştırmalarında, tüketicilerin farklı fiyat düzeylerinde ürünü satın alma olasılıkları sorulmaktadır (Ural, 2008: 7). Bu açıdan fiyat araştırması, müşterilerin fiyat duyarlılığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Fiyat duyarlılığı, pazarın doğası, rekabet ortamı, o pazardaki hedef, ürün veya hizmetin farklılaşma seviyesi ve markanın değeri tarafından yönlendirilmektedir. Fiyat araştırması, aynı zamanda belirli ürün/hizmet teklifleri için fiyatlandırma düzeylerinin anlaşılması için de kullanılabilir. Bir ürün veya hizmetin fiyat kabul edilebilirliğini rakip ürün veya hizmetlerle karşılaştırarak test etmek, herhangi bir fiyat araştırmasının temel ilkesini oluşturmaktadır. Talebin temel yasası, insanların ödemek istedikleri fiyat ile satın almak istedikleri miktar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Ayrıca, tüketiciler bir ürün fiyatını değerlendirirken temel de tasarıma odaklansalar bile satış sonrası servis, güvenilir teslimat, hızlı teslimat, kalite, uzun ömür ve marka gibi faktörleri de dikkate

almaktadırlar. Güçlü bir marka, tüketicinin işletmeye olan güvenini kazandırmakta ve işletme rakip işletmelerle benzer ürünler satsa bile marka değerini kullanarak aynı ürün/hizmeti daha yüksek fiyata satma imkânı yakalamaktadır. Bu bağlamda herhangi bir fiyat araştırmasında bu faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Hague, 2009: 28-33).

Fiyat araştırması sayesinde işletmeler, ürünlerini nasıl fiyatlandıracağı, ürün fiyatları arttığında satışların ne kadar düşeceği, fiyat değişiklikleri yapıldığında hangi pazarın korunacağı hangisinin kaybedileceği, fiyat direnç düzeylerinin ne olduğu, satış arttırmak için fiyat farklılaşmasının gerekli olup olmadığı konularında bilgi sağlamaktadırlar (Lipovetsky, Magnan ve Polzi, 2011: 167). Öte yandan, fiyat araştırması neticesinde işletmeler proaktif bir fiyatlama yaklaşımı izleyebilmekte yani fiyatlandırma kararlarının alıcıların fiyat algılama biçimini ve değer algılarını nasıl etkilediği görebilmektedirler. Bu sayede işletmeler daha etkin fiyat artırma ve fiyat indirim kararı alabilmektedirler (Monroe ve Cox, 2001: 43).

Fiyat araştırmasının sağladığı bu avantajlara karşın, fiyat araştırmalarını etkin bir şekilde kullanan işletme sayısının az sayıda olduğu belirtilmektedir. Yapılan bir araştırma, işletmelerin %88'inin ciddi şekilde fiyat araştırması yapmadıklarını ortaya koymaktadır. Aynı araştırmada, işletmelerin sadece %8'inin profesyonel şekilde fiyat araştırması yaptıkları belirtilmektedir (Ruskin-Brown, 2008: 180). Bu rakamlar, muhtemel alıcıların veya rekabetçilerin tepkilerini dikkate alınmadan stratejik fiyatlama kararlarının verildiğini göstermektedir. Dahası, işletmeler fiyatlandırma kararlarını ve fiyatlandırma faaliyetini yönetmek için mevcut bir süreç olmaksızın değişiklik yaptıkları düşünülmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin çoğunun ciddi bir fiyatlandırma stratejisi bulunmamakta ve işletmeler stratejilerini geliştirmek için fiyat araştırması yapmamaktadırlar (Monroe ve Cox, 2001: 43).

Konaklama sektöründe, fiyat araştırması çoğunlukla fiyatlandırma kararlarının ekonomik getirileri (getiri yönetimi), fiyatlama stratejisinin tercihinde ve referans fiyatlamada kullanılmaktadır (Parsa ve Njite, 2004: 263). Fiyat araştırması, inovasyon sürecinde ve devam eden marka yönetiminde de vazgeçilmez bir bileşen kabul edilmektedir. Fiyat optimizasyonu, ürün geliştirme ve yönetiminin önemli bir yönü olduğundan, geniş bir fiyatlandırma tekniği dizisi geliştirilmiştir ve geliştirilmeye de devam edilmektedir. Pek çok teknik mevcut olduğundan, hangi tekniğin iş konularına en iyi şekilde hitap ettiği her zaman açık olmamakla birlikte, gerekli araştırmanın derinliği, verimliliği ve doğru denge için en uygun tekniğin seçilmesi zorunlu görülmektedir (Stenger, 2008: 3).

Fiyat araştırma yöntemleri ile ilgili olarak alan yazında birçok farklı sınıflandırma yer almaktadır. Stenger (2008: 4) fiyat araştırma yöntemlerini, ürünün bireysel olarak fiyatlandırması ve ürünün rekabetçi olarak fiyatlandırması olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Bu sınıflandırmada ürünün bireysel olarak fiyatlandırmasının, genellikle yeni ürün geliştirmenin ilk safhasında uygun olacağı öne sürülürken; ürünün rekabetçi olarak

fiyatlandırmasının mevcut ve yeni ürün geliştirmede kullanılabileceği öne sürülmektedir. Ürün bireysel olarak fiyatlandırmasında kullanılacak araştırma tekniklerini kendi içerisinde; Gabor-Granger, fiyat duyarlılık ölçümü (price sensitivity measurement-PSM) ve monadik model (monadic concept) olarak üç alt gruba ayrılmaktadır. Ürünün rekabetçi fiyatlandırmasında kullanılacak araştırma yöntemlerini ise; marka-fiyat dengelemesi (brand-price trade-off-BPTO) ve basit ayrık seçim (simple discrete choice) olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Winer (2002: 111) ise fiyat araştırma yöntemlerini; doğrudan sorgulama (blunt approach), monadik konsept (monadic concept), fiyat duyarlılık ölçümü (price sensitivity meter-PSM), ilişkilendirme (konjoint) analizi (conjoint analysis), ayrık tercih (discrete choice) ve marka fiyat dengeleme (brand/price trade-off) olmak üzere 6 başlıkta değerlendirmektedir. Farklı olarak Ruskin-Brown ise (2008: 181) fiyat araştırma yöntemlerini; niyet temelli ve satın alma temelli olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Niyet temelli fiyat araştırma yöntemleri kendi içerisinde; doğrudan sorgulama (direct questioning), Gabor-Granger metodu, fiyat duyarlılık ölçümü (price sensitivity measurement-PSM), ilişkilendirme (konjoint) analizi (conjoint analysis), ayrık seçim modellemesi (discrete choice modelling) olmak üzere 5 yöntemden oluşmaktadır. Satın alma temelli fiyat araştırma yöntemleri ise kendi içerisinde; geçmişe ait satış verileri (historical sales data), panel veri (panel data), saklanan verilerin taranması (store scanner data), satın alma laboratuvar deneyleri (purchase laboratory experiments) ve mağaza deneyleri (in-store experiments) olmak üzere yine 5 yöntemden oluşmaktadır.

Donatello'nun (2013: 40) yaptığı doktora tez çalışmasında en yaygın fiyat araştırma yöntemleri olarak; doğrudan sorgulama, monadik test, Gabor-Granger analizi, tercih temelli yöntemler (konjoint analiz, ayrık tercih, maksimum farklılık ölçümlemesi) ve Van Westendorp fiyat duyarlılık ölçümü olmak üzere 5 grupta değerlendirmiştir. Ayrıca bu çalışmada bu yöntemlerin temel avantaj, dezavantaj ve odak noktalarına yönelik bir tablo verilmiştir. Bahsi geçen tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.2. En Yaygın Fiyat Araştırma Yöntemleri ve Bu Yöntemlerin Odak Noktaları, Avantajları ve Dezavantajları (Donatello, 2013: 40)

Yöntem	Odak Noktası	Avantajları	Dezavantajları
Doğrudan Sorgulama <i>Direct Questioning</i>	Bu ürün için ne kadar ödersiniz?	Kolay yönetilebilir ve cevaplanabilir.	Düşük geçerliliği vardır.
Monadik Test <i>Monadic Testing</i>	Bu ürünü bu fiyatla alır mısınız?	-Tasarımı basittir, -Hem fiyat eşiği hem de hacim hakkında tahminler sunar.	-Çok sayıda katılımcı gerektirir, -Birbirine yakın fiyatların ayırt edilemeyebilir, -Kümeleme seviye analizi gerektirebilir,
Gabor-Granger Analizi	Bu ürünü bu fiyatla alır mısınız? Ya bu fiyat nasıl?	-Tasarımı basittir, -Tek bir çalışmada birden fazla ürün/fiyat noktası içerebilir, -Bireysel düzeydeki tahminler elde edilebilir.	-Tahminler yaklaşıktır, -Ürünle ilgili anahtar gösterge anketi yanıtlayanların fiyat hassasiyetleridir.
Tercih-Temelli Yöntemler (Konjoint Analiz-Ayrık Tercih-Maksimum Farklılık Ölçümlemesi) <i>Choice Based Tasks (Conjoint-Discrete Choice-Maksimum Difference Scaling)</i>	Bunlardan (ürün-fiyat paketlerinden) hangisini satın alırsınız?	-Ayrıntılı bilgi sağlar, -Fiyatlandırma kararları diğer ürün özelliklerine bağlı olarak değerlendirilir.	-Karmaşık tasarım ve yorumlama, -Yanıtlayanlara ağır yük yükleme potansiyeline sahiptir.
Van Westendorp Fiyat Duyarlılık Ölçümü (Van Westendorp PSM)	Bu ürün hangi fiyat satılırsa ucuzdur? -Pahalıdır? -Çok ucuzdur? -Çok pahalıdır?	-Tasarımı basittir, -Farklı noktalardaki hacim miktarı kadar potansiyel fiyat aralıkları elde edilebilir, -Ürünün gerçek pazar fiyatı etkin şekilde tahminlenebilir.	-Fiyat ve kalite arasındaki temel denge geçerli olmayabilir, -Diğer ürün özelliklerinden bağımsız olarak fiyat kararları alınır.

Görüldüğü üzere "doğru" fiyat araştırması için genel kabul görmüş birçok yöntem olmakla beraber, mevcut ürünler için fiyatlandırma belirlemek için dört yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; genel araştırma, ilişkilendirme (konjoint) analizi, elastikiyet modellemesi ve fiyat duyarlılık ölçümü (PSM) şeklinde sıralanmaktadır (Grigsby, 2015: 40). Çalışma konusunun otel işletmelerinde mevcut bir pansiyon türü olarak uygulanan her şey dâhil sistemde fiyat araştırmasına yönelik bir çalışma olması dolayısıyla bundan sonraki bölümde bu dört yönetime değinilecektir.

3.4.1. Genel Araştırma

Genel araştırma, müşterilere sadece ürünün fiyatı hakkındaki düşüncelerini tek bir soru ile sorulmasını öngörmektedir. Bu yöntemde, müşteriler rastgele seçilerek “Bizim fiyatlarımız çok yüksek midir?” şeklinde soru sorulması gerekmektedir. Yöntemin temel kuralı ise, pazarın farklı bölümlere ayrılarak (yüksek-düşük hacimli kullanıcılar, yeni-mevcut müşteri vb.) sorular yöneltilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Ancak, birçok pazarlamacının müşterilerin çoğunluğunun ürün fiyatlarını çok yüksek buldukları düşüncesine sahip oldukları için, genel araştırmadan verimli bir fayda sağlanamayacağı görüşünde oldukları belirtilmektedir. Bu bağlamda, işletmeler beklediği yanıt almak için fiyatı düşük bulacak kesimlerden çalışmaya başlasalar bile elde edilecek sonuçların göz boyamaktan öteye gitmeyeceği ve sonuçların analitik olmayacağı belirtilmektedir. Bu açıdan, genel araştırma bilinenin haricinde fiyat bilgileri açısından çok az değerli bilgi sunmaktadır (Grigsby, 2015: 40).

Genel araştırma uygulamasına doğrudan sorgulama (direct questioning-blunt approach), gabor-granger satın alma yanıtı ve monadik test (monadic tests) özellikleri itibarıyla benzerlik göstermektedir. Doğrudan sorgulama yönteminde, bir ürün veya hizmet tanımlanarak “Bu ürün için ne kadar ödemeyi kabul edersiniz?” şeklinde soru yöneltilmektedir. Bu teknikle ilgili temel sorun; sorunun fiyat odaklı olduğunu gizlemenin olanaksız olması dolayısıyla müşterilerin yanıtlarında “gerçek değerinin altında değer biçme”ye davetiye çıkarması şeklinde açıklanmaktadır. Bu bağlamda, birçok müşteri gerçeği yansıtmayan ve pazarlıkçı bir yaklaşımla teklifler üretebilmektedir (Lyon, 2002: 9).

Doğrudan sorgulama tekniği ile eşit derecede basit ama çok daha güvenilir doğrudan diğer bir soru (“satın alma-yanıt” sorusu olarak bilinir) basitçe “Bu ürünü satın alır mıydınız?” şeklinde soru yöneltilmesi olarak tanımlanmaktadır (Lyon, 2002: 9). “Satın alma-yanıt” sorusu aynı zamanda “Gabor-Granger” tekniği olarak da bilinmektedir. Teknikte, bir ürünün özellikleriyle birlikte tanımlanması veya gösterilmesi ve bu içeriğe göre fiyat sunulması gerekmektedir. Test basit olmakla beraber, farklı fiyat seviyelerinde talebi tahmin etmede kullanılabilmektedir (Ruskin-Brown, 2008: 182). Yöntem de, tek bir ürün veya konsept için “X ürününü Y fiyatından alır mıydınız?” gibi satın alma fiyatı ilgisine yönelik bir dizi soru sorulmaktadır. Fiyat, ilk satın alma fiyat ilgisine verilen yanıtı bağlı olarak yükseltmekte veya azaltılmaktadır. Fiyat serileri, ürün hakkında tüketicilerin fiyat ilgisinde daha yüksek veya daha düşük bir seviyeye gitmeyene kadar iki-üç kez tekrarlanmaktadır. Bu yaklaşım ile söz konusu ürün için belirli bir fiyattan satın almak isteyen tüketicilerin oranının bildirildiği basit bir talep eğrisi elde edilmektedir (Stenger, 2008: 4). Yöntem ayrıca, ürünü birkaç rakip ürünle beraber sunarak “Hangisini satın alırdınız?” şeklinde soru yöneltilmesine de imkân tanımaktadır (Ruskin-Brown, 2008: 182).

Fiyat hassasiyetini anlamak için, soruyu en az iki farklı fiyat için ayrı ayrı sormamız gerekmektedir. Monadik testler genel araştırma örneğini ayrı ayrı hücrelere ayırarak her hücrede farklı bir fiyatla tek bir satın alma yanıt sorusu istemektedir. İyi yönetilmiş bir monadik testi bir anket bağlamında fiyat duyarlılığını ölçmede kullanılabilecek en önyargısız yöntem olarak görülmektedir. Çünkü hiçbir katılımcı diğer fiyatların test amaçlı sorulduğunu veya fiyatın bir araştırmanın konusu olduğunu bilmemektedir. Bu bağlamda araştırmacılarda, bir fiyat noktasından diğerine olan farklılıkların bir önyargı sonucu oluşmadığından da emin olabilmektedir (Lyon, 2002: 9). Monadik testinde, yeni bir ürün veya hizmet fikri sunularak, katılımcılara “Bu ürünü bu fiyatla (örn. 2,99\$) alır mısınız?” şeklinde sorulmaktadır (Weiner, 2002: 111). Yanıtlar bireysel olarak değerlendirilebileceği gibi esasen ayrı ayrı tahminler olarak ele alınması gerekmekte ve beş veya daha fazla fiyat hücresi geliştirilirse, bir Gabor-Granger talep eğrisine benzer bir fiyat eğrisi geliştirilmekte ve tüm eğri boyunca tahminler üretilmektedir (Stenger, 2008: 6).

3.4.2. İlişkilendirme (Konjoint) Analizi

Konjoint, ingilizce “consider” ve “jointly” kelimelerinin birleşmesinde oluşmuş olup birlikte düşünme ve ortak etki anlamına gelmektedir. Ayrıca, kavram alan yazında tek başlarına ele alındığında ölçülemeyebilen, ancak birlikte ve ortak olarak ele alındığında ölçülebilen değerlerin varlığının bir göstergesi olarak da kullanılmaktadır. Konjoint analizi, ilişkilendirme analizi veya değiş tokuş (trade-off) analizi olarak da anılmaktadır (Sönmez, 2006: 186; Şen ve Çemrek, 2004: 105). İlişkilendirme (konjoint) analizi, beyinlerimizin kararları nasıl aldığını gösteren istatistiksel bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Ruskin-Brown, 2008: 184). Tekniğin temeli, katılımcının satın alma kararında bir ürün veya hizmetin birden fazla faktörü birlikte düşünerek karar vermesine dayanmaktadır (Şen ve Çemrek, 2004: 105). İlişkilendirme analizi, ürün veya hizmetler için geliştirilen özelliklerin katılımcılar tarafından nasıl tepki aldığının ölçülmesinde kullanılan çok değişkenli bir teknik olarak açıklanmaktadır (Gürbüz ve Kaygısız, 2004: 140). Yöntem, katılımcıların daha iyi bir performansa/özellığe sahip ürün veya hizmete ödemeye istekli olduğu fiyatın tahminini de olanaklı kılmaktadır (Ural, 2008: 7).

İlişkilendirme analizini uygulama sürecinde, tüketicilerin tercih ettikleri ürünlerin sahip oldukları fayda ve özellik kombinasyonlarına bağlı olarak farklı fiyat noktalarına göre satın alma olasılıkları sorulmaktadır. Örneğin, tüketiciye benzer markalar için a) düşük fiyat-teknik destek yok, b) yüksek fiyat-teknik destek ve garanti seçenekleri sunularak hangisini tercih ettikleri sorulmakta ve tüketiciden satın alma tercihlerini sıralaması istenmektedir (Ruskin-Brown, 2008: 185-186; Ural, 2008: 7). Bu bağlamda, ilişkilendirme analizinde uygulamaya geçmeden önce, tüketicilerin algılayabileceği şekilde mal ve hizmetin önem arz eden tüm özelliklerinin belirlenmesi ve özellikleri değerlendirirken kullanılacak kategorilerin belirlenmesi

gerekmektedir. Zira ilişkilendirme analizinde her bir özellik için seçilen kategorilerin kombinasyonları ile gerçek ya da hipotetik ürün veya hizmetler tanımlanmaktadır. Sonraki aşamada ise anket formu hazırlanarak uygulanmakta ve her özelliğin tüm kategorilerinin tüketiciye etkisi (faydası) tahmin edilmektedir. Elde edilen bulguların yorumlanması sürecinde benzer özellik tercihinine sahip tüketiciler gruplandırılarak ortak tercih modeli ve/veya tüm tüketiciler için genel tüketim modeli oluşturulmaktadır (Gürbüz ve Kaygısız, 2004: 140).

3.4.3. Elastikiyet Modellemesi

Fiyat elastikiyeti konusuna, ayrı bir başlık altında daha önce değinilmişti. Fiyat elastikiyeti kısaca, talebin fiyat değişimlerine olan duyarlılığını ölçmede kullanılan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Talepteki yüzdesel değişimin fiyattaki yüzdesel değişimi oranlanması sonucunda hesaplanan oran birden büyükse talebin esnek olduğu; birden küçük ise talebin esnek olmadığı sonucuna varılmaktadır. Fiyattaki %10'luk bir artışa müşterilerin %10'dan daha az satın alma tepki vermeleri durumunda müşterilerin fiyata karşı duyarsız oldukları; müşterilerin %10'dan daha fazla satın alma tepkisi vermeleri durumunda fiyata duyarlı oldukları kabul edilmektedir (Grigsby, 2015: 43; Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong, 1999: 694; Wirtz, Chew ve Lovelock, 2012: 162-163).

Grigsby'e göre (2016: 1-5) farklılaştırılmış ürün kategorilerine göre veya farklı zaman periyotlarına göre hangi müşterilerin hassas olduğu veya hangi müşterilerin indirim istediğini tespit etmek analitik olarak mümkün görülmemektedir. Ayrıca, mevcut ürünler için yapılan fiyat araştırmaları raporlama kolaylığı sağladığından daha çok ankete dayalı olma eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Ancak, anket ile yapılan araştırmalarda elde edilen verilerin tüketicilerin gerçek bir ekonomik çevrede yer almadığı bir ortamda elde edildiğinden yapay/yapmacık olduğu öne sürülmektedir. Bu bağlamda, eğer müşteri davranışları işlemsel bir veritabanında toplanabiliyorsa (gerçek fiyat değişikliklerine verilen gerçek satın alma tepkileri) elastikiyet modellemesi yapılabilir. Bu modelleme sayesinde, fiyat hassasiyeti (ürüne göre ve zaman aralığına göre) hesaplanabilmekte ve net geliri maksimize etme açısından stratejik bilgiler verebilmektedir. Dolayısıyla, gerçek fiyat değişikliklerine gerçek müşterilerin verdiği tepkilerin kullanılarak gerçek veriler üzerinde çalışılması önerilmektedir. Bunun içinde veritabanı kullanılması tavsiye edilmektedir (Grigsby, 2015: 43).

Elastikiyet modellemesinde, veriler gerçek tüketiciler üzerinden ve gerçek bir ekonomik çevrede elde edilmektedir. Bu veriler işlemsel bir veritabanından elde edilmektedir. Ayrıca, rekabetçi baskı ve reklam bilinci ile memnuniyet ve sadakat gibi konular satın alma ile ilgili kararlarda bir araya getirilmektedir. Bu fiyat hassasiyetinin doğru ölçümünü sağlamaktadır (Grigsby, 2016: 1-5). Kısacası, fiyat hassasiyeti gerek ekonomi gerek pazarlamada önemli bir kavram olmasına karşın elastikiyet modellemesi tercih edilmemekte, ancak sağladığı bilgiler

dolayısıyla daha fazla önem gösterilmesi gerekmektedir. Esneklik modellemesinden toplanan stratejik bilgiler nedeniyle uygulanmaya değer bir yöntem olarak kabul görmektedir (Grigsby, 2015: 43).

3.4.4. Fiyat Duyarlılık Ölçümü (Van Westendorp Anketi-PSM)

Fiyat duyarlılık ölçümü (price sensitivity measurement-PSM), Hollandalı Ekonomist Peter H. Van Westendorp tarafından geliştirilen ve müşterilerin ürünle ilgili kalite algılarına bağlı olarak fiyat direnç düzeylerini belirlemek üzere fiyat algısını ölçen bir yöntem şeklinde tanımlanmaktadır (Travis, 1982: 6). Fiyat duyarlılık ölçümü metodunun, Granger-Gabor metodunu iyileştirmek ve genişletmek için geliştirildiği de belirtilmektedir (SMS, 2008: 4-5). Zira PSM tekniği ilk olarak Gabor ve Granger tarafından keşfedildiği ve 1963 yılında Nottingham şehrinde yaşayan ev hanımlarının perakende ürünleri (çorap, halı gibi) satın almayı düşünürken zihinlerindeki alt ve üst fiyat sınırlarını tespit etmek üzere uygulandığı ifade edilmektedir. Bahsi geçen uygulamada, bir satın alma sürecinde tüketicilerin zihninde alt ve üst fiyat sınırlarının olduğu ve bu sınırlar içinde fiyatın kalitenin göstergesi olarak hareket edeceği ancak satın alma için engel oluşturmayacağı belirtilmektedir. Yani, üst fiyat sınırlarının üstünde çıktığında çok pahalı olarak değerlendirileceği, alt sınırın altında ise kalitesinin şüphe uyandıracığı ifade edilmektedir. Uygulamada, fiyatın kalitenin göstergesi olarak işlev görmesinin yollarının keşfedildiği belirtilmektedir (Gabor ve Granger, 1966: 45-49). Bu iki yöntem arasındaki fark; Gabor Granger metodunda fiyat direkt olarak sorulurken, fiyat duyarlılık ölçümü metodunda fiyat farklı perspektiflerden karşılaştırmak üzere dört dolaylı soru kullanılmaktadır (SMS, 2008: 4-5).

Fiyat sınırları düşüncesi, Hollandalı Ekonomist Peter H. Van Westendorp tarafından fiyat hassasiyeti ölçüm modeline dönüştürüldüğü ifade edilmektedir. Ayrıca, 1980'li yılların başında model, fiyat sınırlarını müşterilerin değer algılarıyla bağlantılı olarak bir dizi fiyat üzerinden tüketici fiyat direncinin seviyesini belirleyen Hollandalı bir ekonomist olan Kenneth Travers tarafından daha da geliştirildiği belirtilmektedir (Lewis ve Shoemaker, 1997: 47; Raab C. , Mayer, Kim ve Shoemaker, 2009: 96). PSM tekniğinin temel varsayımı, fiyat ve kalite arasında bir ilişki olması ve tüketicilerin daha kaliteli bir ürün için daha fazla para ödemeye istekli olması şeklinde açıklanmaktadır (Weiner, 2002: 112). Ayrıca yöntem, makul fiyatların her kategorideki tüketiciler için ve her algılanan kalite düzeyi için var olduğu; tüketici fiyat kararlarını fiyat-değer dengesine bağlı olarak aldığı; tüketicilerin bir ürün veya hizmet için ödeyeceklerin fiyatın üst ve alt sınırı var olduğu varsayımlarına dayalı olarak uygulanmaktadır (Lipovetsky, 2006: 2).

PSM yöntemi, belirli bir ürün ya da hizmetin kabul edilebilir fiyatlarının pazar aralığı ve kalite algılarıyla ilgili olmaları dolayısıyla müşteri direnç düzeylerini belirleyerek tüketicilerin fiyat algılarını incelemektedir (Lewis ve Shoemaker, 1997: 48; Rao, 2009: 550-551).

Yöntem, özellikle kalite göstergesi olarak kabul edilebilir bir fiyat bulmaya odaklanmaktadır. Yöntem, aynı zamanda katılımcıların düşük fiyat sonucu muhtemel düşük kalite kaygısını ve çok yüksek fiyatlandırma ile ilgili kaygıları da hesaba katmaktadır (Lipovetsky, Magnan ve Polzi, 2011: 170). PSM ile en yüksek ve en düşük fiyat aralığı arasında kabul edilebilir fiyat aralığı belirlenmekte, belirlenen fiyat aralığında satın almayı isteyenlerin yüzdesi görülebilmektedir. Ayrıca, PSM ile fiyatlama kararında fiyat, kalite ve müşterilerin algıladığı değer arasında ilişki de dikkate alındığından; pazara ilişkin talep tahmininde ve farklı ürün özelliklerine göre müşterilerin ödemeyi kabul ettiği fiyatlarını tespit etmek üzere ürün geliştirme kararlarında da kullanılabilmektedir (Harmon, Unnil ve Anderson, 2007: 1961; Lewis ve Shoemaker, 1997: 47-49; Raab C. , Mayer, Kim ve Shoemaker, 2009: 95-96; Raab C. , Mayer, Shoemaker ve Ng, 2009: 397).

PSM'nin ilginç bir özelliği olarak, boş bir kâğıt ile fiyatlandırma egzersizi başlatmaktadır. Katılımcıya başlangıç noktası olarak hiçbir fiyat önerilmemektedir. Diğer tüm tekniklerde, katılımcıya bir ürün sunulmakta ve önerilen bir fiyata tepkilerini sorulmaktadır (SMS, 2008: 4-5). Bu durum bazı yazarlar tarafından dezavantaj olarak görülmektedir. Stenger'a göre (2008: 5) katılımcıların PSM tekniği kapsamında sorulan soruları yanıtlamaları için iyi bir referans fiyatına sahip olmaları gerekmektedir. Yazar, bunu yöntemin kısıtı olarak görmekte ve yöntemde dört farklı soru sorulması ve fiyat aralığı belirlenmesine karşın yaklaşımın tüm ürün ve kategoriler için geçerli olmayacağını öne sürmektedir. Lyon ise (2002: 10) yöntemin başlangıçtaki bu belirsizliğe karşılık belirlenen fiyatların kabul edilmeden önce daha az keşifsel bir yöntem ile (örneğin; monadik test veya konjoint analizi) test edilmesini önermektedir.

PSM yöntemi, alıcıların fiyatlandırma kararı hakkında doğrudan bilgi veren müşteri değer algılamalarına odaklanmaktadır. Ayrıca, modelin nispeten basit olması, uygulamanın hızlı ve ucuz olmasını sağlamaktadır (Harmon, Unnil ve Anderson, 2007: 1961). Diğer taraftan, yöntemde çok büyük katılımcı sayısı gerektirmemektedir. Öte yandan, veri toplama basit olup sadece 4 sorunun yanıtlanmasını gerektirmekte ve yöntemin uygulanmasında araştırmacıların ve katılımcıların özel bir yeteneğe sahip olmalarına ihtiyaç duyulmamaktadır. Teknik, mevcut veya yeni ürün, marka ve hizmetlere başarıyla uygulanabilmektedir (Travis, 1982: 6).

Ağırlama endüstrisinde PSM modeli ilk olarak, 1988 yılında Taco Bell Fast Food işletmesinde değer temelli fiyatlı menü oluşturmak üzere kullanıldığı görülmektedir. Taco Bell işletmesinin, sabit araştırma verilerine dayalı fiyat temelli fiyatlandırma yöntemiyle ürünlerini (örneğin, ekşi krema ekleyerek, alkolsüz bir içecek dâhil), bir paket haline getirmeyi ve tüketicinin algıladığı "değer"e göre fiyatla satışa sunmayı öğrendiği vurgulanmaktadır (Lewis ve Shoemaker, 1997: 47). PSM ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında her şey dâhil sistemde oda fiyatının tespitiyle ilgili araştırmaya rastlanılmasa da Raab vd.'nin (2009: 96) Hong Kong'taki bir restoranda akşam büfe yemeğinin fiyatlandırılmasında ve Lewis ve Shoemaker'ın (1997: 49)

kongre organizasyonu yapan firmalar üzerinde planlanmış tatil için oda fiyatının belirlenmesinde yapmış oldukları çalışmalar bulunmaktadır.

PSM yönteminde sonuçların anlamlı olması ve sadece ankete katılanların çoğunluğunun ortalamasına göre yorum yapılmaması için pazar bölümlmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Örnek olarak, bir markanın geçici (sıradan) kullanıcıları makul olmayan bir şekilde düşük bir fiyat ödemek isteyebilirken, aynı markanın sadık ve yoğun kullanıcıları daha gerçekçi fiyat beklentilerine sahip olabilmektedir. Bu iki grubun yanıtları bir arada değerlendirildiğinde, sonuçlar yanıltıcı olabilmektedir. Aynı şekilde, araştırmacının örneklemin hedef kitleyi temsil ettiğinden ve katılımcıların uygun nitelikte olduğundan (diğer bir deyişle, sunulan teklife aşına olduklarından) emin olması gerekmektedir (Lewis ve Shoemaker, 1997: 47).

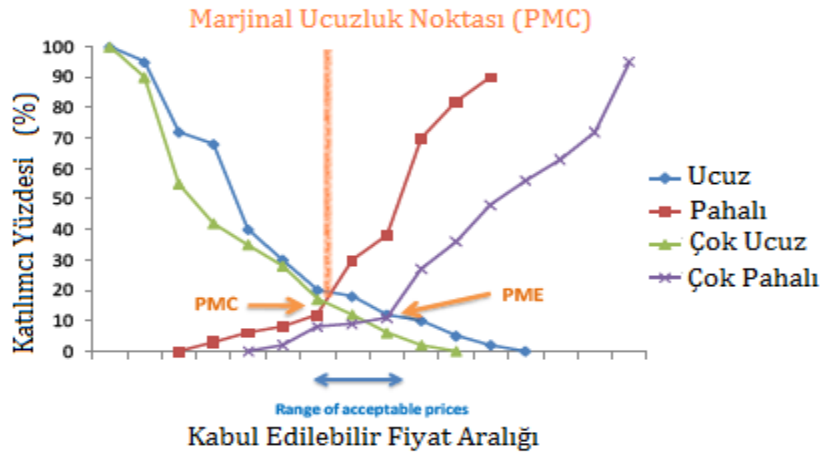
PSM yönteminde, ürün veya hizmetlerle ilgili farklı fiyat perspektiflerinden soru sorarak ve karşılaştırarak fiyat belirlenmektedir. Yöntem kapsamında şu dört soru sorulmaktadır (Chhabra, 2015: 261; Lipovetsky, Magnan ve Polzi, 2011: 170-171; SMS, 2008: 4-5; Weiner, 2002: 112; Westendorp, 1976: 146);

1. Ürün hangi fiyattan satışa sunulursa fiyatının çok pahalı olduğunu düşünürsünüz ve satın almazsınız? (Çok Pahalı)
2. Ürün hangi fiyattan satışa sunulursa fiyatının pahalı olduğunu düşünürsünüz ancak satın almayı sürdürürsünüz? (Pahalı)
3. Ürün hangi fiyattan satışa sunulursa fiyatının ucuz olduğunu düşünürsünüz ve satın alırsınız? (Ucuz)
4. Ürün hangi fiyattan satışa sunulursa fiyatının çok ucuz olduğunu düşünürsünüz ve kalitesini sorgulayarak satın almazsınız? (Çok Ucuz)

PSM analizi ile bu dört sorudan elde edilen yanıtlar kümülatif frekans ve grafiksel olarak ifade edilmektedir. Yanıt frekanslarına bağlı olarak oluşturulan grafiksel eğriler bir araya getirilerek çeşitli noktalar elde edilmektedir. Bunlar; marjinal ucuzluk noktası, marjinal pahalılık noktası, en uygun fiyat noktası, farksızlık fiyat noktası, kabul edilebilir fiyat aralığı şeklinde sıralanmaktadır. Farksızlık fiyat noktası ve marjinal pahalılık noktası arasındaki fiyatlar "nispeten pahalı" olarak algılanabilirken, marjinal ucuzluk noktası ile farksızlık fiyat noktası arasındaki fiyatlar "nispeten ucuz" olarak algılanmaktadır (Kupiec ve Revell, 2001: 14).

3.4.4.1. Marjinal Ucuzluk Noktası (Point of Marginal Cheapness-PMC)

Marjinal ucuzluk noktasında eşit sayıda katılımcı sunulan fiyat teklifini "çok ucuz – pahalı" olarak değerlendirmektedir (SMS, 2008: 4). Diğer bir ifadeyle, bu noktada aşağıdaki grafikten de görüleceği üzere çok ucuz ve pahalı eğrileri kesişmektedir. PMC, kabul edilebilir fiyat aralığının alt sınırını temsil etmektedir (Weiner, 2002: 113).

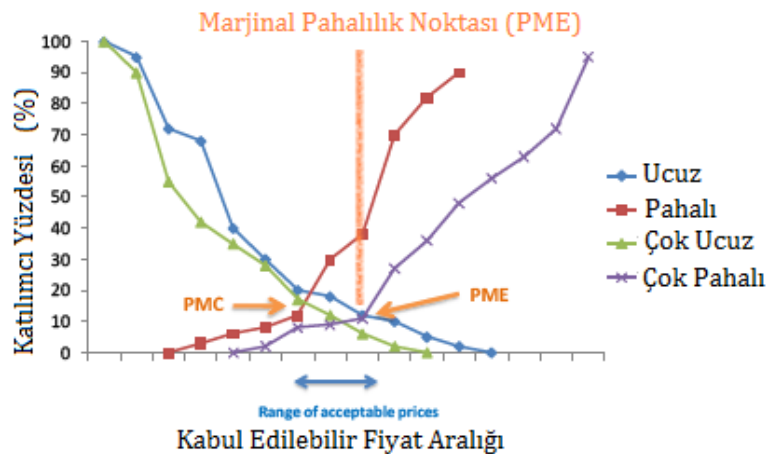


Şekil 3.2. Marjinal Ucuzluk Noktası (Hague, 2009: 30)

Marjinal ucuzluk noktası, ürünü çok ucuz olarak gören katılımcıların oranının hızla artmaya başladığı dönüm noktası olarak tanımlanmaktadır. Bu eşiğin aşağısındaki fiyatlar, müşterilerin ürün kalitesini ve satın alma kararını sorgulamaya itmektedir (Harmon, Raffo ve Faulk, 2003: 319). Bu bağlamda daha düşük bir fiyat belirlendiğinden kalite sorgulandığından satışlar azalabilmektedir (Lieberman, 2015: 1). Dolayısıyla, daha düşük bir fiyatla satış hacmi artsa dahi işletme gelirinin azalacağı ifade edilmektedir (SMS, 2008: 4).

3.4.4.2. Marjinal Pahalılık Noktası (Point of Marginal Expensiveness-PME)

Marjinal pahalılık noktası, ürünün kendisinden türetilen değer için çok pahalı olduğu düşünülen fiyat noktası olarak tanımlanmaktadır (Lieberman, 2015: 1). Bu noktada eşit sayıda katılımcı sunulan fiyat teklifini “çok pahalı – ucuz” olarak değerlendirmektedir (SMS, 2008: 4). Diğer bir ifadeyle, bu noktada aşağıdaki grafikten de görüleceği üzere çok pahalı ve ucuz eğrileri kesişmektedir. Bu nokta, kabul edilebilir fiyat aralığının üst sınırını temsil etmektedir (Weiner, 2002: 113).

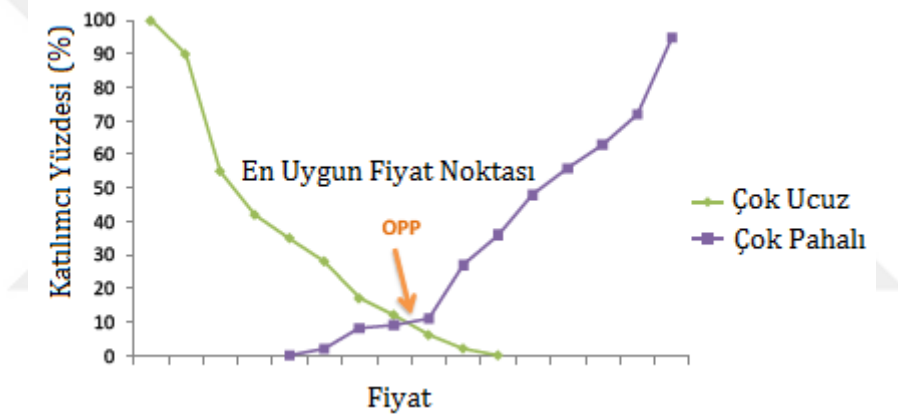


Şekil 3.3. Marjinal Pahalılık Noktası (Hague, 2009: 30)

Bu eşiğin üzerindeki fiyatların, algılanan değerin tüketicilerin başka ürünleri tercih etmesine neden olabilecek kadar düşmesine neden olacağı belirtilmektedir (Harmon, Raffo ve Faulk, 2003: 319). Ayrıca, daha yüksek bir fiyat satış hacmini düşürerek geliri azaltacağı ifade edilmektedir (SMS, 2008: 4).

3.4.4.3. En Uygun Fiyat Noktası (Optimum Price Point-OPP)

En uygun fiyat noktası, ürünü çok ucuz olarak gören katılımcıların sayısı ile ürünü çok pahalı gören katılımcıların sayısının eşit olduğu fiyat noktası olarak tanımlanmaktadır. Bu noktadaki fiyatın, genellikle önerilen fiyat olacağı belirtilmektedir (Hague, 2009: 31). OPP'deki "Optimal" kelimesi tüketicilerin ürün fiyatına karşı en az direnci göstereceği anlamını taşımaktadır (Westendorp, 1976: 155). Bu bağlamda bu nokta ürün için ideal fiyat noktası olarak kabul görmektedir (Weiner, 2002: 113).



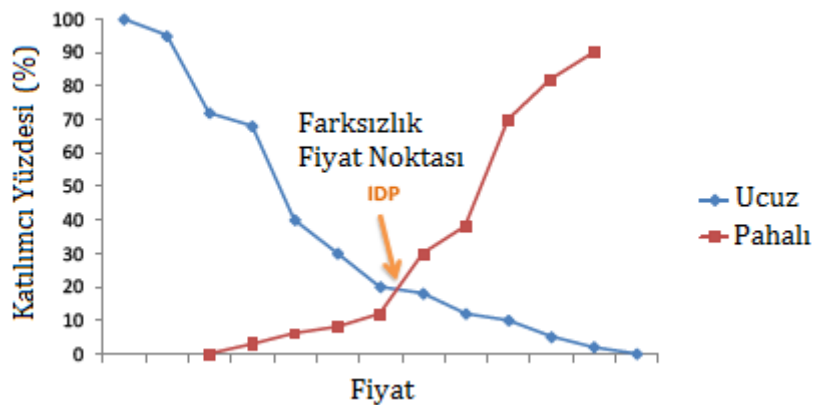
Şekil 3.4. En Uygun Fiyat Noktası (Hague, 2009: 30)

Van Westendorp (1976: 154) OPP ve IDP arasındaki mesafenin çoğu durumda az olduğunu hatta aynı olduğu durumlarında mevcudiyet gösterdiğini belirtmektedir. Bu iki noktanın yakın olması fiyat bilincinin düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu iki noktanın ayrı pozisyonlarda olması, fiyat bilincinde bir takım "baskı/stres"in olduğunu göstermektedir. Tüketiciler "normal fiyat" tecrübe etseler de, bu tecrübelerin çoğu zaten yüksek fiyattan olmaktadır. Bu durumun, keskin fiyat artışlarının yaşandığı ve tüketici tarafından tecrübe edildiği bir pazarda gerçekleşmesi beklenebilmektedir. OPP, IDP'nin solunda yer aldığı veya daha düşük bir OPP, bir takım müşterilerin fiyat bilincinin yüksek olduğu ve daha düşük bir fiyat tercih ettiklerini göstermektedir. Bu durum genellikle, büyük bir fiyat artışı sonrasında ortaya çıkmaktadır. Tersine, IDP'den yüksek ve üst fiyat sınırının altındaki bir OPP, bazı müşterilerin bir fiyat artışını kabul etmeye istekli olabileceklerini göstermektedir (Harmon, Raffo ve Faulk, 2003: 319).

3.4.4.4. Farksızlık Fiyat Noktası (Indifference Price Point-IDP) ve Farksızlık Fiyat Yüzdesi (Indifference Price Percentage-IPP)

Farksızlık fiyat noktası, fiyatı ucuz olarak gören katılımcıların sayısı ile fiyatı pahalı gören katılımcıların sayısının eşit olduğu nokta olarak tanımlanmaktadır. Van Westendorp'a göre, bu genellikle genel olarak tüketicilerin ödediği ortalama fiyat veya önemli bir pazar lideri ürününün fiyatını temsil etmektedir. IDP, müşterilerin pazardaki fiyat seviyelerine ilişkin deneyimlerine dayanmakta ve piyasa koşullarıyla değişmektedir (Hague, 2009: 30-31). Ürün IDP'den daha ucuz fiyatla satışa sunulduğunda, potansiyel kârın kaybedileceği; öte yandan, IDP'den daha fazla fiyatla satışa sunulduğunda, satış hacminin düşmesine neden olacağı belirtilmektedir (Weiner, 2002: 113). En uygun fiyat noktası (OPP) ile IDP arasının yakın olması fiyat bilincinin düşük olduğunu gösterirken, arasının uzak olması fiyat üzerinde daha fazla baskı olduğunu göstermektedir. Çoğu ürünlerde OPP ve IDP birbirine yakın değer almaktadır (Harmon, Raffo ve Faulk, 2003: 318-319).

Van Westendorp (1976: 149-150) farksızlık fiyat yüzdesinin (indifference price percentage-IPP) çok düşük (ör.% 5 - 15) veya oldukça yüksek (ör.% 30) olabileceğini ifade etmektedir. Farksızlık fiyat yüzdesi ile fiyat bilinci arasında ters bir ilişki bulunmaktadır. Düşük bir IPP, fiyat bilincinin yüksek seviyede olduğunu gösterirken; yüksek IPP, fiyat bilincinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Öte yandan, yeni ürünler test edilirken genelde farksızlık fiyat yüzdesi için daha yüksek değerler bulunmaktadır.



Şekil 3.5. Farksızlık Fiyat Noktası (Hague, 2009: 30)

Van Westendorp (1976: 148) şu nedenlerle farksızlık fiyat noktasının, bir pazar için çok önemli bir referans noktası olduğunu belirtmektedir;

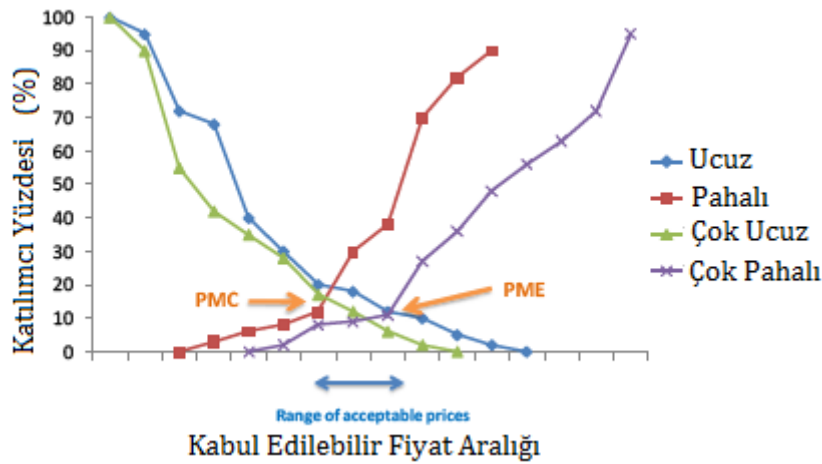
- IDP, genellikle ya ürünün tüketiciler tarafından ödenen ortalama fiyatını ya da önemli bir pazar liderinin ürün fiyatını temsil etmektedir,

- Deneyler, IDP'nin piyasadaki fiyat seviyeleri ile olan insan tecrübelerine dayandığını göstermektedir. Bu durum, piyasadaki koşullar değiştiğinde IDP'nin de değişeceğini göstermektedir,

- İlginç bir şekilde IDP noktası, pahalı ya da ucuz markalar satın almayı tercih eden insanlara göre değişiklik göstermesine karşın tespit edilen farklılıklar gerçek hayattaki reel fiyatların birebir analizi sonucunda tespit edilen fark kadar büyük olmamaktadır. Teorik olarak, bunun anlamı, bir piyasada oldukça genel bir fiyat ilişkisi vardır ("normal fiyat") ve daha pahalı markalar veya türler satın alan birçok insan bunun böyle olduğunu tamamen bilmektedirler.

3.4.4.5. Kabul Edilebilir Fiyat Aralığı (Range Of Acceptable Price-RAP)

Fiyat sınırları, alıcıların düşüncelerinin olumsuzlaştığı, tutumlarını, satın alma niyetlerini ve davranışlarını değiştirmeye mecbur hissettiği fiyat noktaları olarak tanımlanmaktadır (Harmon, Unnil ve Anderson, 2007: 1961). PSM analizi, fiyatlamadaki kabul edilebilir fiyat aralığını, tüketicilerin bir markanın kalitesinden şüphelenmeye başladıkları ve başka bir markayı ikame ettikleri fiyat ile tüketicinin çok yüksek olarak gördüğü ve ikame aradıkları fiyatı arasındaki fiyatlar olarak tanımlamaktadır (Travis, 1982: 6). Kabul edilebilir fiyat aralığının, müşteri satın alma kararını nasıl etkilediği konusu "Fiyat Eşikleri" başlığı altında daha önce değinilmiştir.



Şekil 3.6. Kabul Edilebilir Fiyat Aralığı (Hague, 2009: 30)

Marjinal ucuzluk noktası (PMC) ve marjinal pahalılık noktası (PME) arasındaki fiyat aralığı, bir ürün için kabul edilebilir fiyat aralığı olarak görülmektedir. Van Westendorp'a göre, yerleşik piyasada, az sayıda rekabetçi ürününü bu aralığın dışında fiyatlandırmaktadır (Hague, 2009: 31). Kabul edilebilir fiyat aralığının kısa olması, fiyat hassasiyetin yüksek olduğunu (Lewis ve Shoemaker, 1997: 52) ve algılanan değer satın alınan üründen daha fazla olduğunu

göstermektedir. Bu da ürün için tüketicilerin daha fazla para ödeyecekleri anlamına gelmektedir (Harmon, Raffo ve Faulk, 2003: 322).



4. KALİTE MALİYETLERİ YÖNETİMİ

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde üretim ve hizmet işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bir yandan ürünlerini/hizmetlerini müşterilerini tatmin edecek kalitede üretmeleri ve sürekli iyileştirmeleri gerekirken, öte yandan ürünlerini/hizmetlerini tam zamanında, hatasız ve en az maliyetle üretmeleri gerekmektedir (Bekçi ve Toraman, 2011: 40; Dönmez ve Utku, 2009: 31;). Bu bağlamda, “kalite” ve “maliyet” işletme rekabet gücünün korunması ve kârlılığın arttırılmasında temel iki faktör olarak kabul görmektedir. Özellikle kaliteye yapılan yatırımlar sayesinde işletmeler; net üretim artışı, gecikmeleri önleme ve aşırı stokları ortadan kaldırma gibi hususlarda önemli maliyet avantajı ve kazanç sağlamaktadırlar (Karcioğlu ve Biçer, 2013: 2). Dolayısıyla, üretimde kaliteyi ihmal etmek, kalitesiz üretim maliyetinin büyüyen boyutunu görmemek anlamına gelmektedir. Zira kaliteyi ve onun göstergesi olan toplam kalite maliyetlerini birbirinden ayrı düşünmek mantıklı görülmemektedir (Çabuk, 2005: 2).

İşletmelerin, üretilen hizmet kalitesini artırarak pazarda üstünlük sağlayabilmeleri ve verimliliklerini arttırmak üzere kalite maliyetlerini azaltarak kârlılıklarını arttırabilmeleri için toplam kalite yönetim programları oluşturmaları gerekmektedir (Bekçi ve Toraman, 2011: 40). Bu bağlamda birçok işletme, iş hayatında kalmak adına ISO 9000, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi kalite güvence programları uygulamaktadır (Aoieong, Tang ve Ahmed, 2002: 180). İşletmelerde kalite yönetiminin amacı; hatalı üretim oranını en aza indirerek ve mümkünse piyasaya hatasız ürün sunarak müşteri tatminini maksimize etmek ve kalite maliyetlerini en aza indirmek şeklinde açıklanmaktadır (Orhan ve Dursun, 2006: 38). Bu bağlamda kalite maliyetleri, toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarı açısından bir mali ölçüt ve gösterge görevi görmektedir (Çabuk, 2005: 2). Kalite yönetimi, kalite ile ilgili faaliyetler hakkında zamanında, doğru ve güvenilir bilgi edinilmesiyle başarıya ulaşmaktadır. Bunun için de kalite maliyetlerinin belirlenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Kalite maliyetlerinin analizi zor olmakla birlikte asla ihmal edilmemesi gereken bir konu olduğu belirtilmektedir (Topcu, 2005: 343). Hatta kalite maliyetlerinin ölçülmesi zor olduğundan çok az işletmenin resmi olarak kalite maliyetlerini takip ettikleri belirtilmektedir (Zugarramurdi, Parin, Gadaleta ve Lupin, 2007: 414).

Konaklama sektöründe, son yıllarda hizmet kalitesini iyileştirme programları yaygın şekilde uygulanmasına karşın bu programlardan birçoğu başarısızlığa uğramaktadır. Başarısızlığa neden olan birçok faktör olmasına karşın temel nedenler; kalite yönetim sürecinin personel tarafından yeterince anlaşılmaması, üst yönetimin destek eksikliği ve yeterince kalite ölçümünün yapılmaması olarak sıralanmaktadır (Luchars ve Hinkin, 1996: 35). Bununla birlikte, sektörün kendine has soyutluk, heterojenlik ve üretim ile tüketimin ayrılamaz olması

gibi özellikler de kalitenin değerlendirilmesini ve analizini zorlaştırmaktadır (Keane, 1997: 118). Hatta yöneticilerin sektörün bu özellikleri dolayısıyla hizmet kalitesinin ölçülmesini zor olarak gördüklerinden, kalite yönetim tekniklerinin kabulü de yavaş gerçekleşmektedir. Ayrıca, yöneticiler iyi veya kötü hizmet sonucunun veya maliyetlerinin doğru olarak ölçülemeyeceğini inandıklarından, finansal veriler yerine hizmet kalitesiyle ilgili diğer ölçülebilir faktörlere önem vermektedirler. Ancak, yöneticilerin son yıllarda verilen kötü hizmetlerle ilgili finansal kayıpların farkına vararak kalite maliyetlerinin ölçülmesi ve yönetilmesi gerekliliğine ve sağlanabilecek finansal faydaların farkına vardıkları vurgulanmaktadır (Luchars ve Hinkin, 1996: 35).

Otel işletmelerinin de yüksek rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için öncelikle kaliteli hizmet sunmaları gerekmektedir. Bu sebeple, yöneticilerin sunulan kaliteli hizmetin maliyet boyutunda işletmeye yüklediği gideri bilmeleri ve değer katmayan faaliyetlere müdahale ederek maliyetleri minimize edip işletme kârlılığını arttırabilmeleri için kalite maliyetlerini analiz etmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bölümde de kalite ve kalite maliyetleri kavramlarına, kalite maliyetlerinin tarihçesine, kalite maliyetlerinin ölçülmesinin önemine, kalite maliyet modellerine, kalite maliyet sistemlerine, kalite maliyetleri bilgi edinme kaynaklarına, kalite maliyetlerinin analizinde kullanılan yöntemlere ve kalite maliyetlerinin raporlaştırılmasına değinilmiştir.

4.1. Kalite ve Kalite Maliyetleri Kavramları

Kalite, kısaca tüketicilerin istek ve gereksinimlerine uygunluk şeklinde tanımlanmaktadır. Kalite sözcüğünün, Latince nasıl oluştuğu anlamına gelen “Qualis” kelimesinden türediği ve yine bir Latince kökenli bir terim olan “Qualitas” kelimesinde geldiği ve Fransızcaya *qualité* olarak yerleştiği ifade edilmektedir. Ayrıca, sözcüğün Fransızcadan Türkçeye çevirisinde ise aynen Fransızca okunuşu olan kalite olarak geçtiği belirtilmektedir. Kalite sözcüğü, “bir şeyin nasıl olduğunu belirten, onu başka şeylerden ayıran özellik”, “bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği” ve “nitelik” anlamlarına gelmektedir (Akbaba ve Özkul, 2011: 383; TDK, 2017: 1). Kalite’ye ilişkin ilk madde M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasası’nda yer alsa da, kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması 19. yüzyıla rastlamaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 39). Kalite kavramının, insanların ve sistemlerin hata yapmaları ve mükemmele ulaşmak istemeleri dolayısıyla ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Kalite, niteliği açısından dinamik bir yapıya sahip olmakla birlikte tüketicilerin değişen ihtiyaç ve tercihlerine bağlı olarak sürekli gelişmekte ve değişmektedir (Akbaba ve Özkul, 2011: 383).

Kalite kavramının içeriğini ve taşıdığı anlamı bütün boyutlarıyla belirlemek zor olduğundan, kalite kavramı alan yazında çok farklı açılardan tanımlanmaktadır (Türk, 2009: 4). Kalite öncülerinden Joseph M. Juran, kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlarken; Philip B.

Crosby, kaliteyi şartlara uygunluk olarak tanımlamaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 42). Kalite ile ilgili kuruluşlarda kalite ile ilgili farklı tanımlamalar kullanılmaktadır. Örnek olarak; Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control-ASQC) kaliteyi; bir mal veya hizmetin belirli bir gereksinimi karşılamak üzere sahip olduğu özellikler bütünü olarak tanımlarken; Avrupa Kalite Kontrol Örgütü (European Organization for Quality Control-EOQC) kaliteyi; bir mal veya hizmetin tüketici isteklerine uygunluğu şeklinde tanımlamaktadır. Uluslararası Standartlar Örgütü (International Organization for Standardization-ISO) ise kaliteyi; bir mal veya hizmetten belirli veya muhtemel ihtiyaçları karşılayabilme yeteneğine ilişkin özellikler toplamı olarak açıklamaktadır (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 4).

Kalite kavramıyla ilgili yapılan bu tanımların dışında, kalitenin yönetimi açısından iki önemli bakış açısı bulunmaktadır. Birinci bakış açısında kalite, sunulan ürün ve hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısına göre; ürünün özellikleri ne kadar iyiye müşteri tatmini de o kadar artmaktadır. Bu yaklaşımda, kalite gelir odaklı görülmektedir. Yaklaşımdaki yüksek kaliteden amaç, daha fazla müşteri tatmini sağlayarak gelirleri arttırmaktır. Ancak, yüksek kaliteli veya daha özellikli ürün ve hizmet daha fazla yatırım gerektireceğinden maliyetlerin de artacağı belirtilmektedir. Yüksek kalite bu bakış açısıyla yüksek maliyet anlamına da gelmektedir. İkinci bakış açısında ise kalite, eksiklikler ve hatalardan arınma anlamına gelmektedir. Bahsedilen arınma ile hatalı üretim sonucu yeniden işleme, ürün ve hizmet ile ilgili başarısızlıklar, müşteri tatminsizliği ve müşteri şikâyetleri gibi birçok durum kastedilmektedir. Bu bakış açısıyla kalite maliyet odaklıdır ve yüksek kalite maliyeti düşürmektedir. Yöneticiler genel olarak kalitenin maliyeti arttırdığı öngörseler de bu noktada karmaşa yaşanmaktadır (Juran, 1998: 2.1-2.2.).

İşletmeler kaliteyi gerek müşterilerin değer algıları açısından gerekse işletmenin rekabet edebilirliği açısından kritik başarı faktörü olarak görmektedirler. Ancak, yapılan kalite iyileştirmeleri işletmelere ek maliyet yüklediğinden ve kalite iyileştirmelerin sürekliliği açısından yapılacak iyileştirmelerin müşteri gereksinimlere uygun olması yanında düşük maliyetli olmasına da dikkat edilmesi gerekmektedir (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 647). Ayrıca, işletmelerin kaliteli hizmet sunmak adına katlandığı fedakârlıklarla ilgili verilerin doğru toplanması, üretim maliyetlerinin azaltılmasında ve kârlılığın arttırılmasında önemli katkılar sunmaktadır (Gönen, 2010: 31). Bu bağlamda, kalite maliyetlerinin ölçülmesi ve raporlanması yöneticiler için büyük önem arz etmektedir (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 647).

Kalite maliyetleri kavramı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar kalite maliyetlerini, düşük kalite sonucu oluşan maliyetler (hatalı üretim veya hizmet sonucunda oluşan hataları tespit etme veya düzeltme) olarak tanımlarken; bazı yazarlar ise yüksek kalitede hizmet sunmak veya kaliteyi iyileştirmek üzere katlanılan maliyetler olarak tanımlamaktadır. Kimi yazarlar ise kalite maliyetlerini, kalite bölümünün yürüttüğü faaliyetler

sonucu oluşan maliyetler olarak görmektedir (Gryna, 1998: 8.2). Bu tanımların yanında kalite maliyetleri genel olarak, ürün ve hizmetlerin kalitesinin uygun olması için katlanılan maliyetler ile uygun olmayan kalitenin oluşturacağı maliyetin yani kalitesizlik maliyetinin oluşturacağı maliyetin toplamı olarak ifade edilmektedir. Bu ifadedeki uygunluk maliyeti, düşük kaliteyi önlemeye yönelik olarak denetleme ve kalite değerlendirmesi gibi maliyetleri kapsarken; uygunsuzluk maliyeti ise düşük kalite sonucunda ürün ve hizmetle ilgili iade, yeniden işleme gibi başarısızlık maliyetlerini kapsamaktadır (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 647). Kalite maliyetlerinin sınıflandırılması daha sonra detaylı anlatılacaktır.

Kalite maliyetleri ile ilgili yapılan tanımlamalarda temel olarak düşük kaliteyi önleme, mevcut durumu koruma, durum değerlendirmesi yapma, hatalı üretim varsa tespit etme ve düzeltme ile ilgili maliyetleri kapsadığı görülmektedir. Mukhopaghyay (2004: 229) kalite maliyetlerini, hatalı üretimin önlenmesi, hatalı işlerin düzeltilmesi ve tespitini ilişkin maliyetler olarak tanımlamaktadır. Giakatis vd. (2001: 181) kalite maliyetlerini, müşterilerin mevcut ve değişen gereksinimlerine bağlı olarak ürünlerin mevcut durumunu koruma ve iyileştirme ile ilgili işletmelerin katlandığı maliyetler şeklinde ifade etmektedir. Srivasta ise (2008: 193) kalite maliyetlerini; işletmelerin düşük kaliteyi önlemek üzere katlandığı maliyetler, kalite gereksinimlerinin uygunluğunun değerlendirilmesine ilişkin maliyetler ile düşük kalite sonucunda oluşan diğer maliyetlerin toplamından oluştuğunu belirtmektedir. Diğer bir tanıma göre ise, düşük kalitede ürün üretimini önlemeye yönelik ya da düşük kalite de üretim sonucu katlanılan maliyetler olarak açıklanmaktadır (Horngren, Datar ve Rajan, 2012: 672-673). Bundan sonraki başlıkta kalite maliyetlerinin tarihçesine değinilecektir.

4.2. Kalite Maliyetlerinin Tarihçesi

1930'lu yıllarda kalite maliyetleri terimi alan yazında yer almasına karşın, 1950'li yıllara kadar kalite maliyetleri ile ilgili sistematik bir yaklaşım bulunmamaktadır. Ayrıca, 1950 yılından önce kalite maliyetleri, sadece hurda, atık, yeniden işleme, denetleme ve kalite bölümünün maliyeti olarak görülmektedir (Giakatis ve Rooney, 2000: 155; Giakatis, Enkawa ve Washitani, 2001: 179). Modern kalite maliyet sistemlerinin gelişmesinde Juran (1951), Feigenbaum (1956), Crosby (1979) ve Freeman'ın (1995) yapmış oldukları çalışmaların büyük rolü bulunmaktadır (Srivastava, 2008: 195).

Kalite maliyetlerine ilişkin ilk sistematik yaklaşıma 1950'li yılların başında kalite kontrol alan yazınında rastlanılmaktadır. Kalite maliyetleriyle ilgili ilk yazı J. M. Juran tarafından 1951 yılında "Kalite Kontrol El Kitabı"nda kaleme alınmıştır. Juran'ın bu yazısında, kalite maliyetlerinin sadece kalite bölümünün maliyetleri olmadığı ve bazı harcamalardan kaçmanın mantıklı olmasına karşın bazı harcamalardan kaçmanın ekonomik anlamda etkili ve mantıklı olmayacağı belirtilmektedir (Albright ve Roth, 1992: 16; Giakatis ve Rooney, 2000: 155).

Kalite maliyetlerinin kategorilere ayrılmasıyla ilgili ilk girişimler ise A.V. Feigenbaum ve W.J. Masser tarafından yapılmıştır (Giakatis, Enkawa ve Washitani, 2001: 179). Feigenbaum'un görüşüne göre, kaliteye hâkim olmak için maliyetlerin bilinmesi ve yönetim ile teknik hususları kapsayan bir kalite sisteminin kurulması gerekmektedir (Şimşek, 2002: 43-44). Feigenbaum'un, 1956 yılında kalite maliyetlerini PAF modeli (prevention, appraisal, failure) çerçevesinde önleme, değerlendirme ve başarısızlık (iç başarısızlık ve dış başarısızlık) olmak üzere 3 kategoriye ayrılmasını önerdiği belirtilmektedir. Önleme maliyetleri, kaliteli mal ve hizmet üretmek üzere alınan tedbirlere ilişkin maliyetleri kapsamaktadır. Değerlendirme maliyetleri, mal ve hizmet üretim sürecinde kalite düzeyinin ölçülmesiyle ilgili maliyetleri içermektedir. Başarısızlık maliyetleri ise ürüne/hizmete ilişkin kalite sorunlarının ürünün/hizmetin müşteriye teslim edilmeden önce (içsel başarısızlık) veya teslim edildikten sonra (dışsal başarısızlık) çözümlenmesine ilişkin maliyetleri kapsamaktadır (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 649). Feigenbaum'un önerdiği İngilizce baş harflerinden oluşan PAF (prevention, appraisal, failure) modeli sınıflandırması, günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır (Giakatis, Enkawa ve Washitani, 2001: 179). Bu sınıflandırmada Masser'in 1957 yılında da endüstriyel kalite kontrol konusunu ele alan "Kalite Yöneticisi ve Kalite Maliyetleri" adlı makalesinin de büyük katkısı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Feigenbaum'un 1961 yılında yayımladığı Toplam Kalite Kontrolü adlı kitabında kalite maliyetlerini ayrı bir bölüm halinde yayımladığı ve kalite maliyetlerinin ölçülmesi ve PAF modeli sınıflandırmasına bu kitabında yer verdiği aktarılmaktadır (Albright ve Roth, 1992: 16). Öte yandan, PAF modeli, Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control-ASQC, 1970) ve İngiliz Standart Enstitüsü (British Standard Institute-BSI, 1990) tarafından kabul edildiği belirtilmektedir. Kalite maliyet sistemini kullanan birçok işletme bu modeli kullanmaktadır (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 649).

1960 yılların başında sıfır hata yaklaşımıyla tanınan Philip Crosby ise düşük kalite ve yüksek kalite yerine uygun veya uygunsuz kalite deyimlerini kullanmayı tercih etmiştir (Şimşek, 2002: 38-39). Crosby, kaliteyi müşteri gereksinimlere uygunluk olarak gördüğünden kalite maliyetlerini de uygunluk ve uygunsuzluk maliyetlerinin toplamı olarak ifade etmektedir. Crosby'nin, 1970-80'li yıllarda yapmış olduğu çalışmalarla kalite maliyetlerinin popülerliğini arttırdığı vurgulanmaktadır. Crosby (1979) modelinde, kalite maliyetleri uygunluk ve uygunsuzluk maliyetleri olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Uygunluk maliyeti, sıfır hata yaklaşımıyla ilk seferde doğru yapmayla ilgili maliyetler yani PAF modelindeki önleme ve değerlendirme maliyetlerine benzer maliyetleri kapsamaktadır. Uygunsuzluk maliyeti ise, gereksinimlere uyum olmadığında yeniden işleme, düzeltme veya hurdaya ayırma gibi PAF modelindeki başarısızlık maliyetlerine benzer maliyetleri içermektedir (Giakatis, Enkawa ve Washitani, 2001: 179; Schiffauerova ve Thomson, 2006: 651).

Sonraki yıllarda Amerikan Kalite Kontrol Derneği'nin (American Society for Quality Control-ASQC) kalite maliyetleri ile ilgili çok sayıda yayın çıkardığı aktarılmaktadır. Ayrıca, derneğin kalite maliyetleri alanıyla ilgili çalışmalar yapmak üzere de birçok komite organize ettiği ifade edilmektedir. Bu komitelerden en önemlisi Kalite Maliyetleri Teknik Komitesi olarak belirtilmektedir. Bu komitenin, kalite maliyetlerinin ölçümü ve yönetimi ile ilgili üç önemli rapor hazırladığı ve yayımladıkları kalite maliyetleri prensipleriyle kalite maliyet sistemini uygulamak ve geliştirmek isteyenlere zemin hazırladığı belirtilmektedir (Albright ve Roth, 1992: 17).

Sandoval-Chavez ve Beruvides'in 1998 yılındaki ve Modarres ve Ansari'nin 1987 yılındaki çalışmalarıyla PAF modeline fırsat maliyetleri de eklenmiştir. Ayrıca, Carr'ın 1992 yılındaki çalışmasıyla uygunluk ve uygunsuzluk maliyetine ek olarak kayıp fırsat maliyeti eklenmiştir. Sandoval-Chavez ve Beruvides'e göre kayıp fırsat maliyeti; mevcut kapasiteden yeterince faydalanamama, malzemelerin işlenmesi ile ilgili yetersizlik ve kötü dağıtım hizmetleri ile ilgili maliyetler olarak açıklanmaktadır. Öte yandan, Juran'ın modeline (Juran vd. 1975) maddi olmayan maliyetlerin önemi anlaşılarak maliyet modeline maddi imalat maliyetleri ve maddi maliyetleri olmak üzere iki ölçülebilir maliyet kategorisi ile maddi olmayan maliyet kategorisi dâhil edilmiştir (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 651-652). Maddi olmayan (soyut) maliyet, kalite uygunsuzluğu sonucu gelirlerin düşmesi ve müşteri kaybı sonucu elde edilemeyen kâr gibi sadece tahmin edilebilen maliyetler olarak tarif edilmektedir (Vaxevanidis ve PetroPoulos, 2008: 276).

Ross (1977) tarafından geliştirilen süreç maliyet modeli ilk olarak kalite maliyet sistemlerini temsil eden Marsch (1989) tarafından ürün ve hizmetten ziyade süreç üzerinde durularak kalite maliyetlemesinde kullanılmıştır. Süreç maliyet modelinde, toplam maliyetler uygunluk ve uygunsuzluk maliyetleri şeklinde iki kategoriye ayrılmaktadır. Uygunluk maliyeti, belirlen süreç içerisinde ilk seferde ve gerekli standartlara uygun olarak ürün ve hizmet üretmek üzere katlanılan süreç maliyeti olarak tarif edilmektedir. Uygunsuzluk maliyeti ise gerekli standartların yakalanamaması nedeniyle sürecin başarısızlığı sonucu katlanılan başarısızlık maliyeti olarak açıklanmaktadır. Sonrasında, Cooper ve Kaplan (1988) tarafından faaliyet tabanlı maliyet modeli geliştirilmiştir. Bu maliyet modelinde ise kalite maliyetleri, değer katan ve değer katmayan maliyetler olarak ikiye ayrılmaktadır (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 650-654).

2000'li yıllara gelindiğinde ise "kalitesizlik maliyetleri" modelleri görülmektedir. Kalitenin, üretim süreci içinde gerçekleştirebileceğinin ve kalite kontrolünde hedefe ulaşmak için üretim süresince yapılması gerekliliğinin anlaşılmasından sonra, kalite maliyetlerine bakış açısı kaliteyi artırma maliyetlerinden ziyade kalitesizliğin maliyetini önlemeye dönüştüğü ifade edilmektedir. Kalitesizlik maliyetlerini, kalite maliyetlerinden ayıran en önemli fark; müşteri

ihtiyaç, istek ve beklentilerini temel alması şeklinde açıklanmaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 48; Yıldırım ve Saylık, 2009: 247).

Kalitesizlik maliyetleri işletmeye olan güven ve bağlılığın zayıflamasına, itibar kaybına neden olmakta ve işletme satışlarının düşmesine ve karlılığının azalmasına sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla işletmeler açısından kalite maliyetlerinin ölçülmesi ve yönetimi, kaliteli olmanın ve kalitenin ölçülmesinin getirdiği ek maliyetlerden çok daha önemli olmaktadır (Tanış, 2005: 56). Bundan sonraki bölümde de kalite maliyetlerinin ölçülmesinin önemine değinilecektir.

4.3. Kalite Maliyetlerinin Ölçülmesinin Önemi

Kalite, maliyet yönetimi açısından büyük önem arz etmektedir (Albright ve Roth, 1992: 15). Ayrıca, kalitenin yönetilebilmesi için ölçülmesi gerekmektedir. Çünkü ölçülemeyen bir şeyi yönetmek de mümkün görülmemektedir. Kalite maliyetlerinin işletmeler açısından önemini, “ölçülemeyen bir şey yönetilemez” sözü en güzel şekilde açıklamaktadır. Kalite maliyetlerinin ölçülmesindeki ve takip edilmesindeki üç önemli sebep; her başarısızlığın bir sebebinin olması, her başarısızlığın önlenabilir olması ve önlemenin her zaman daha ucuz olması şeklinde sıralanmaktadır (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 9-10).

Kalite maliyetleri, toplam maliyetler içerisinde önemli bir paya sahip olduklarından, artan rekabet şartları içerisinde piyasada üstünlük sağlamak isteyen işletmelerin; kalitesizliğin kaynağını bulmaları, sınırlı olan mevcut kaynaklarını daha rasyonel kullanmaları ve yüksek maliyetlere karşı gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir. Bunun içinde kalite maliyetlerinin ölçülmesi ve takip edilmesi büyük önem arz etmektedir (Orhan ve Dursun, 2006: 38). Kalite maliyetlerinin ölçülmesi; işletme faaliyetlerinin bütçelerde hedeflenen amaçlara ve maliyetlere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğinin tespitinde, takibinde ve duruma göre maliyet azaltıcı tedbirlerin alınmasında önemli veriler sağlamaktadır. Ayrıca, elde edilen veriler gelecek yıllar için oluşturulacak bütçelerde de önemli rol oynamaktadır (Topcu, 2005: 345).

Kalite maliyetlerinin takibi işletmede “ilk defada doğru yapmak” düşüncesinin yerleşmesini sağlayarak yöneticileri yüksek maliyetleri düşürmeye ve potansiyel maliyetleri önleyici tedbirler üzerinde yoğunlaştırmaya yönlendirmektedir (Topcu, 2005: 345). Bunun yanında, kalite maliyetleri ile ilgili bilgilerin düzenli olarak yöneticilere sunulması, alınacak kararların isabetli, doğru ve etkin olmasını sağlamaktadır (Gönen, 2010: 50). Ayrıca, bu bilgiler yöneticilere yatırım kararlarında ve faaliyet önceliklerini belirlemelerinde önemli avantajlar kazandırmaktadır (Pekdemir, 1993: 25). Kalite maliyetlerinin ölçülmesinin yöneticilere sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanmaktadır (Gür ve Nemlioğlu, 1997: 388; Tanış, 2005: 55-56);

- Verimliliği arttırmak ve maliyetlerde tasarruf sağlamak üzere gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetlerin ne zaman ve nerelerde gerekli olduğu konusunda karar verebilmektedirler,
- Kalite kontrol programlarının etkinliğini değerlendirmektedirler,
- Kaliteyi iyileştirmek üzere gerçekleştirilen faaliyetlerin ve yapılan yatırımların etkinliği ve verimliliğini kontrol edebilmektedirler,
- Geçmiş yıllara ait faaliyetleri değerlendirerek gelecek yıllara ait gereksinimleri saptama da ve bütçeleme de daha etkin karar verebilmektedirler,
- Tüketici sorunlarını (ürün garantisi, şartnamelerin düzenlenmesi, servis hizmetlerinin görülmesi, şikâyetlerin değerlendirilmesi vb.) daha kolay ve rasyonel şekilde çözüme kavuşturabilmektedirler.

Kaliteye yapılan yatırımlar uzun vadeli olarak düşünülmesi gerekmektedir. Kalite yönetim programlarının ilk uygulanmaya başladığı dönemlerde, kalite maliyetleri birleşenleri içerisinde başarısızlık maliyetlerinin oranı %65-70 seviyesinde, değerlendirme maliyetleri oranı %20-25 seviyesinde, önleme maliyetlerinin oranı %5 seviyesinde olması normal kabul edilirken bu oranlar yıldan yıla değişmektedir (Cokins, 2006: 51). Görüleceği üzere, kalite maliyetlerinin içindeki en önemli payı değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri oluşturmaktadır. Bu maliyetlerin önlenabilir nitelikte olmaları en önemli özelliklerini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, etkin önleyici tedbirler ve faaliyetler aracılığı ile bu maliyetler önlenilmekte ve minimize edilebilmektedir (Kırhoğlu, 2013: 18). Dolayısıyla, kalite maliyetlerinin ölçülmesi ve yönetimi, işletmelerin maliyetlerini azaltmalarına ve kârlılıklarını arttırmalarına önemli ölçüde yardımcı olmaktadır (Albright ve Roth, 1992: 15).

Kalite maliyetlerinin ölçülmesi ve takibi bu denli önemli olmasına karşın çok az işletme tarafından ölçümlenmektedir. Örneğin, yapılan bir araştırmada katılımcı işletmelerden yalnızca %3'ünün kalite maliyetlerini ölçtükleri tespit edilmiştir (Keogh, 1996: 32). Sower ve Quarles (2003: 628) tarafından yapılan araştırmada ise katılımcıların %65,9'u kalite maliyetlerini sistematik olarak izlemediklerini belirtmişlerdir. Benzer durum turizm sektöründe de gözlemlenmektedir. Bunun nedeni olarak; turizm hizmet sektörünün kendine has soyutluk, heterojenlik ve üretim ile tüketimin ayrılamaz olması gibi özelliklerinin kalitenin değerlendirilmesini ve analizini zorlaştırması gösterilmektedir (Keane, 1997: 118). Turizm sektöründeki kalite maliyetlerinin takibinde yaşanan bu eksikliği yapılan alan yazın çalışmaları da doğrulamaktadır. Demir'in (2012: 117) Ankara'da faaliyet gösteren 67 otel işletmesiyle yaptığı çalışmada, katılımcı işletmelerden sadece %26,9'unun kalite maliyetlerini düzenli olarak ölçtükleri ve raporladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Oğan'ın (2015: 65) Doğu Karadeniz Bölgesindeki 70 otel işletmesiyle yaptığı çalışmada ise katılımcı işletmelerden %70'nin kalite

maliyet sistemine sahip olmadıkları tespit edilmiştir. İşletmelerin kalite maliyetlerini izlememe nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Sower ve Quarles, 2003: 628);

- Yönetim felsefesinin ve şirket kültürünün kalite maliyetlerini izleme konusunda desteğinin olmaması, kalite maliyetlerini izlemeyi evrak işi olarak görmesi ve kalite maliyetlerinin ölçmenin bir anlamı olmadığı kanaatinde olmaları dolayısıyla değer ve ilgi eksikliği,
- Yönetimin kalite maliyetleri ile ilgili prensipleri bilmemesi ve bu konuda tecrübeli işgücüne sahip olmaması dolayısıyla bu maliyetlerin izlenmesi ve sağlayacağı faydalar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları,
- İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde, kalite maliyetlerinin izlenmesi ile ilgili yeterli muhasebe ve bilgi sistemlerinin mevcut olmaması,
- İşletmelerin ekonomik durumları ve statüleri (işletmelerin yeni açılma durumu, büyüyen bir işletme olması, küçük bir işletme olması, sabit giderlerinin çok düşük olması vb.)

Yöneticilerin, kalite maliyetlerini ölçümlerken, düşük kalitenin işletmenin finansal performansına yaratacağı potansiyel etkiyi iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda işletme faaliyetlerinin sınıflandırılması, kalite maliyetlerinin düşürülmesinde faydalı bir yöntem olarak görülmektedir (Aoieong, Tang ve Ahmed, 2002: 180). Ayrıca, işletmelerin kalite maliyetlerini ölçümleyebilmesi için organizasyon ihtiyacına bağlı olarak maliyetlerini sınıflandırabileceği bir yapıya ihtiyaç duymaktadırlar (Vaxevanidis ve PetroPoulos, 2008: 274). Bundan sonraki bölümde de kalite maliyetlerinin sınıflandırılmasına ilişkin geliştirilen modellere değinilecektir.

4.4. Kalite Maliyet Modelleri

Kalite maliyet modelleri, kalite iyileştirme ve geliştirme ile ilgili değişen kalite seviyelerinde kalite yönetim performansının izlenmesinde kullanılan yönetim muhasebesi araçları olarak açıklanmaktadır (Freiesleben, 2004: 7; Topcu, 2005: 345). İşletmeler, kaliteli ürünleri mümkün olduğunca en az maliyetle üretebilmeleri için kaliteyi etkin bir şekilde yönetmeleri bunun için de kalite maliyetlerini tanımlayarak ölçmeleri gerekmektedir (Alıcı, 2007: 36). Bu amaçla, kalite maliyetlerinin öncüsü olan J. M. Juran başta olmak üzere kalitenin günümüze kadarki tarihi boyunca birçok kalite maliyet modelinin geliştirildiği belirtilmektedir. Bu modeller; PAF modeli, Crosby modeli, fırsat ve maddi olmayan maliyet modeli, süreç maliyet modeli, faaliyete dayalı maliyetleme modeli şeklinde sıralanmaktadır (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 650; Vaxevanidis ve PetroPoulos, 2008: 275). Belirtilen bu modelleri ve maliyet kategorileri aşağıdaki tabloda gösterilmiş ve devamında her model açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.1. Kalite Maliyet Modelleri (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 650)

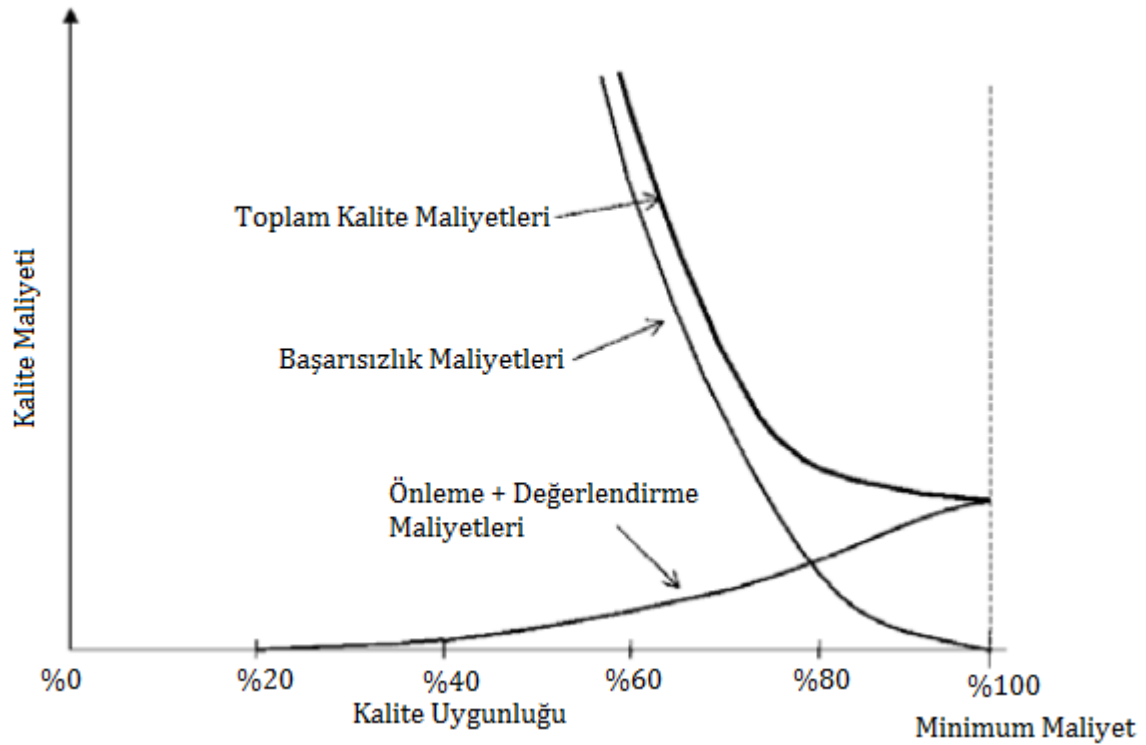
Kalite Maliyet Modeli	Faaliyet/Maliyet Kategorisi	Modelin Savunucularının ve Modelle İlgilenenlerin Yapmış Oldukları Yayınlar
PAF Modeli	Önleme+ölçme-değerlendirme+başarısızlık	Feigenbaum 1956, Purgslove ve Dale 1995, Merino 1988, Fruin 1986, Thompson ve Nakamura 1987, Denzer 1978, Chang vd. 1996, Sorquist 1997b, Plunkett ve Dale 1988, Tatikonda ve Tatikonda 1996
Crosby'nin Modeli	Uygunluk+ uygunsuzluk	Suminsky 1994, Denton ve Kowalski 1988
Fırsat ve Maddi Olmayan Maliyet Modeli	Önleme+ölçme-değerlendirme+başarısızlık	Sandoval-Chavez ve Beruvides 1998, Modarres ve Ansari 1987
	Uygunluk+uygunsuzluk+fırsat	Carr 1992, Malchi ve McGurk 2001
	Maddi+maddi olmayan	Juran vd. 1975
Süreç Maliyet Modeli	Uygunluk+ uygunsuzluk	Ross 1977, Marsh 1989, Goulden ve Rawlins 1995, Crossfield ve Dale 1990
Faaliyete Dayalı Maliyetleme Modeli	Değer ekleyen+değer eklemeyen	Cooper, 1988, Cooper ve Kaplan 1988, Tsai 1998, Jorgenson ve Enkerlin 1992

4.4.1. PAF Modeli

PAF modeli, Feigenbaum (1956) tarafından geliştirilmiş olup, günümüzde en yaygın olarak kullanılan kalite maliyetleme modeli olarak açıklanmaktadır. İngilizce “prevention, appraisal, failure” kelimelerinin baş harflerinden oluşan PAF modeli sınıflandırması, kalite maliyetlerini önleme, değerlendirme, başarısızlık (iç başarısızlık ve dış başarısızlık) olmak üzere üç kategoriye ayırmaktadır (Giakatis, Enkawa ve Washitani, 2001: 179; Schiffauerova ve Thomson, 2006: 651; Vaxevanidis ve PetroPoulos, 2008: 275). Önleme maliyetleri, uygunsuzluk veya kusurları araştırmak, önlemek veya azaltmak için yapılan herhangi bir işlemin maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Değerlendirme maliyeti, kalite ile ilgili koşulların başarısının değerlendirilmesine yönelik maliyetler olarak açıklanmaktadır. Başarısızlık maliyetleri ise, hem içsel olarak (müşteriye ürün teslim edilmeden önce keşfedilen hurda/atık, yeniden işleme, yeniden denetleme ve yeniden tasarım gibi maliyetler), hem dışsal olarak (müşteriye ürün teslim edildikten sonra keşfedilen garanti maliyetleri ve servis çağrıları gibi maliyetler) kalite uygunsuzluğu sonucu oluşan maliyetleri kapsamaktadır (Aoieong, Tang ve Ahmed, 2002: 180).

PAF modelinde, genel olarak kalite maliyet unsurlarının birbirleri ile karşılıklı olarak etkileşim içerisinde oldukları belirtilmektedir (Koç ve Demirhan, 2007: 90). Modelde, önleme-değerlendirme (uygunluk) ve başarısızlık (uygunsuzluk) maliyetleri arasında optimal denge düzeyi kurulmaya çalışılmaktadır (Kim ve Nakhai, 2008: 846). Çünkü, PAF modeline göre önleme amaçlı yapılan harcamalar başarısızlık maliyetlerini düşürmekte, önleme-değerlendirme (uygunluk) ve başarısızlık (uygunsuzluk) maliyetleri eşit olduğu durumda

optimal denge sağlanmaktadır (Bland, Maynard ve Herbert, 1998: 367). Ayrıca, önleme maliyetlerine yapılan yatırımlar, kusurları oluşmadan önlediğinden rutin denetleme ve muayene gereksinimini de azaltmakta, dolayısıyla değerlendirme maliyetlerinde de düşüş yaşanmaktadır. Özellikle dış başarısızlık maliyetlerinin azaltılmasının sağladığı maliyet avantajı yanında tüketicilerin güven düzeyini korumada önemli olduğu vurgulanmaktadır (Koç ve Demirhan, 2007: 90-91). Kalite uygunluk düzeyi ile kalite maliyeti ilişkisini ve etkileşimini anlatan şekil aşağıda verilmiştir.



Şekil 4.1. Kalite Uygunluk Düzeyi ile Kalite Maliyeti ilişkisi (Vaxevanidis ve PetroPoulos, 2008: 278)

PAF Modelinde elde edilen verilerin çoğu zaten işletmelerin muhasebe ve finans departmanları tarafından izlenmesi ve kaydedilmesi dolayısıyla diğer modellere göre uygulanması en kolay yöntem olarak açıklanmaktadır. Model, küçük veya büyük ölçekli işletmelerde, özel veya kamu işletmelerinde rahatlıkla uygulanabilmektedir. Modelde, toplam kalite maliyetlerinin raporlanması ve okunması kolay olmaktadır (Zimak, 2000: 19). Modelin temel öncelikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Kim ve Nakhai, 2008: 846);

- Kalite düzeyi, istenilen özelliklere ve şartlara uyma durumuna göre belirlenmektedir,
- Kalite düzeyi arttıkça, önleme ve değerlendirme maliyetlerinin artacağı, öte taraftan başarısızlık maliyetlerinin azalacağı öngörülmektedir,
- Toplam kalite maliyeti, önleme-değerlendirme ve başarısızlık maliyetlerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır,

- Optimum kalite düzeyi, işletmenin toplam kalite maliyetlerini minimize edebildiği seviye olarak açıklanmaktadır.

PAF modeli, dünya da en fazla kabul gören bir kalite maliyetleme modeli olmasına karşın, modele yönelik bazı eleştiriler de getirilmektedir. Modelin kısıtları olarak değerlendirebileceğimiz bu eleştiriler şu şekilde sıralanmaktadır (Aoieong, Tang ve Ahmed, 2002: 180; Porter ve Rayner, 1992: 71-73);

- Yönetimin başlıca işlevlerinden biri olan sorunların önlenmesi ile ilgili faaliyetlerden, hangilerinin "kalite ile ilgili başarısızlıkları önleme" amaçlı gerçekleştirildiğine karar verilmesinin zor olduğu belirtilmektedir,
- Modelde, maliyet düşürmeye odaklanıldığından, ürün kalitesinin sağlayabileceği satış hacmi ve fiyattaki olumlu katkı dikkate alınmamaktadır,
- PAF modelinde, uygunluk ve uygunsuzluk maliyetleri arasındaki optimal denge kurulması istenirken, bu felsefe Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) sürekli iyileştirme felsefesine aykırı olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca, TKY'nin temel odak noktası süreç iyileştirme iken, PAF Modeli süreç maliyetlerini dikkate almamaktadır.
- Bazı maliyetlerin önleme, değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri kategorilerine ayrılması imkânsız hal almaktadır. Örneğin tasarımın gözden geçirilmesi ile ilgili inceleme maliyetleri; üretim öncesi, esnası veya sonrasında gerçekleşme durumuna göre ve nasıl kullanıldığına bağlı olarak önleme maliyeti, değerlendirme maliyeti veya başarısızlık maliyeti kategorisinde değerlendirilebilmektedir.
- PAF modelinde, maddi olmayan (soyut) kalite maliyetleri (örneğin, itibar kaybı) dikkate alınmamaktadır.

4.4.2. Crosby'nin Modeli

1960 yılların başında sıfır hata yaklaşımıyla tanınan Philip Crosby ise düşük kalite ve yüksek kalite yerine uygun veya uygunsuz kalite deyimlerini kullanmayı tercih etmiştir (Şimşek, 2002: 38-39). Crosby, kaliteyi müşteri gereksinimlere uygunluk olarak gördüğünden kalite maliyetlerini de uygunluk ve uygunsuzluk maliyetlerinin toplamı olarak ifade etmektedir. Crosby'nin, 1970-80'li yıllarda yapmış olduğu çalışmalarla kalite maliyetlerinin popülerliğini arttırdığı vurgulanmaktadır. Crosby modelinde, kalite maliyetlerini uygunluk ve uygunsuzluk maliyetleri olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Uygunluk maliyeti, sıfır hata yaklaşımıyla ilk seferde doğru yapmayla ilgili maliyetleri kapsamaktadır. Uygunsuzluk maliyeti ise, gereksinimlere uyum olmadığında yeniden işleme, düzeltme veya hurdaya ayırma gibi maliyetleri içermektedir (Giakatis, Enkawa ve Washitani, 2001: 179; Schiffauerova ve Thomson, 2006: 651).

4.4.3. Fırsat ve Maddi Olmayan (Soyut) Maliyet Modeli

Modelde, ürün başarısızlıkları nedeniyle kaybedilen müşteri maliyetlerine dikkat çekilmektedir. Modelin kategorize edilmesinde, geleneksel PAF modeline maddi olmayan (soyut) maliyetlerin veya kayıp fırsat maliyetlerinin eklendiği belirtilmektedir (Türk, 2009: 35). Örneğin; Sandoval-Chavez ve Beruvides, 1998 yılında geleneksel PAF kalite maliyetlerine kayıp fırsat maliyetlerini dâhil etmiştir. Modarre ve Ansari (1987) ise, PAF Modeli destekleyerek bu maliyetlere kalite tasarım maliyeti ve kaynakları etkin kullanım yetersizliği boyutlarını ilave etmiştir. Carr'ın 1992 yılındaki çalışmasında; kalite maliyetleri; uygunluk, uygunsuzluk maliyetleri ve kaybedilen fırsat maliyeti olmak üzere 3 sınıfa ayrılmıştır. Juran'ın modelinde (Juran vd. 1951) maddi olmayan maliyetlerinde önemine dikkat çekilmiş ve iki ölçülebilir maliyet kategorisi olan maddi (somut) üretim maliyetleri ve maddi (somut) satış maliyetlerine ek olarak maddi olmayan (soyut) içsel faydalarla ilgili maliyetlerinde ilave edilmesi önerilmiştir. Roth (1992) ise görünmeyen kalite maliyetlerinin tahmin etmek üzere Taguchi'nin kalite kayıp fonksiyon modelini önermiştir (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 651-652).

Model de bahsedilen, maddi olmayan (soyut) maliyet, kalite uygunsuzluğu sonucu gelirlerin düşmesi ve müşteri kaybı sonucu elde edilemeyen kâr gibi sadece tahmin edilebilen maliyetler olarak tarif edilmektedir (Vaxevanidis ve PetroPoulos, 2008: 276). Kayıp fırsat maliyeti ise Sandoval-Chavez ve Beruvides'e göre; mevcut kapasiteden yeterince faydalanamama, malzemelerin işlenmesi ile ilgili yetersizlik ve kötü dağıtım hizmetleri ile ilgili maliyetler olarak açıklanmaktadır. Ayrıca bu yazarlar, toplam kalite maliyetlerini gelir kaybı ve kazanılmayan kâr şeklinde ifade etmektedirler (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 651). Yaptığımız çalışmada da PAF modeli kullanılmasına karşın, işletmenin kayıp fırsat maliyetleri de dikkate alınmıştır.

4.4.4. Süreç Maliyet Modeli

Ross (1977) tarafından geliştirilen süreç maliyet modeli, ilk olarak kalite maliyet sistemlerini temsil eden Marsch (1989) tarafından ürün ve hizmetten ziyade süreç üzerinde durularak kalite maliyetleme amacıyla kullanılmıştır. Bu maliyet modelinde toplam maliyetler, uygunluk ve uygunsuzluk maliyetleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Uygunluk maliyeti, belirlenen süreç içerisinde ilk seferde ve gerekli standartlara uygun olarak ürün ve hizmet üretmek üzere katlanılan süreç maliyeti olarak tarif edilmektedir. Uygunsuzluk maliyeti ise gerekli standartların yakalanamaması nedeniyle sürecin başarısızlığı sonucu katlanılan başarısızlık maliyeti olarak açıklanmaktadır. Bu maliyetler, sürecin her safhasında ölçülebilmektedir. Modele göre; uygunsuzluk maliyetlerinin yüksek olması, başarısız önleme maliyetlerinin olduğunu ve bu konuda daha fazla harcama yapılması gerektiğini gösterirken;

uygunluk maliyetlerini aşması yeni bir sürecin tasarlanması gerektiğine işaret etmektedir (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 653-654).

Süreç maliyet modeli, PAF modeli gibi toplam kalite yönetimi çerçevesinde kalite maliyetleme için seçilen bir yöntem olmakla beraber, yöntem PAF modeline göre kaliteye daha tamamlayıcı biçimde yaklaşmaktadır. Modelde, PAF modelinden farklı olarak her bir sürecin maliyetine odaklanılmaktadır. Modelde, PAF modeline göre kalite maliyetlerinin sınıflandırması daha kolay olmaktadır. Model, daha geniş kullanım alanına sahip olmasına karşın pratikte çok yaygın kullanılmamaktadır (Türk, 2009: 36). Bir organizasyondaki her bir süreç için süreç maliyet modeli geliştirilebilmektedir. Bunun için tüm faaliyetler ve parametreler belirlenerek bir diyagram haline getirilmekte ve belirlenen diyagramdaki faaliyetler uygunluk ve uygunsuzluk maliyetleri olarak ayrılmaktadır. Sonrasında her bir süreçteki maliyetler hesaplanmakta veya tahmin edilmektedir. Son olarak, uygunsuzluk maliyetini düşürmek ve uygunluk maliyetini aşan kısmını azaltmak üzere sürecin yeniden tasarlanması ve önleme faaliyetlerine yatırımların artırılması için sürecin iyileştirilmesine yönelik anahtar alanlar tanımlanmakta ve geliştirilmektedir (Vaxevanidis ve PetroPoulos, 2008: 276).

4.4.5. Faaliyete Dayalı Maliyetleme Modeli

Kalite maliyeti ölçüm yöntemlerinin çoğu faaliyet veya süreç üzerinde odaklanmasına karşın, geleneksel maliyetleme yöntemleri faaliyetlerden ziyade harcamalar üzerinde durmaktadır (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 651). Dolayısıyla, geleneksel maliyetleme yöntemlerinin, kaliteyi ölçme ve raporlama için uygun alt yapıya sahip olmadıkları belirtilmektedir. Ayrıca bu yöntemler, kaliteyle ilgili uygun verileri sağlamamakta ve kalitenin iyileştirilmesi sonucunda kazanılan fayda ve sonuçlar da ölçülememektedir. Ayrıca, genel üretim giderlerinin kalite maliyet unsurlarına nasıl dağıtılacağı ile ilgili uzlaşılan bir yöntemde bulunmamaktadır. Bu bağlamda, faaliyete dayalı maliyetleme (FDM) bu sorunu çözmek üzere geliştirilen bir yöntem olarak tarif edilmektedir (Türk, 2009: 36).

Faaliyete dayalı maliyet modeli, Cooper ve Kaplan (1988) tarafından geliştirilmiştir (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 651). FDM, geleneksel maliyetleme yöntemlerinden farklı olarak sabit maliyetleri direkt işçilik saati, makine saati veya iş hacmi birim seviyesinde dağıtım anahtarlarıyla gelişigüzel dağıtmak yerine organizasyondaki faaliyetlere göre maliyet havuzları oluşturarak faaliyetler ile faaliyetlerin tükettiği kaynakları ilişkilendirmektedir (Cooper ve Kaplan, 1988: 100; Cooper ve Kaplan, 1991: 130; Hilton, 2011: 181). FDM yaklaşımı bir kalite maliyet modeli olmamasına karşın, ürün ve hizmetlerle ilgili kalite maliyetlerinin belirlenmesi, miktarının tespiti ve tahsisinde kullanılan bir alternatif yaklaşım olarak kalite maliyetlerinin daha etkin yönetilmesini sağlamaktadır (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 651).

FDM modelinde, faaliyet dayalı maliyetleme ile kalite maliyet sistemi birleştirilmekte ve ortak veri tabanı finansal olmayan bilgileri ve çeşitli maliyetleri sunmaktadır. FDM modelinde kalite maliyetleri, değer katan ve değer katmayan maliyetler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Değer katan faaliyetler, müşteri açısından bir ürün veya hizmetin değerini arttıran faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Değer katmayan faaliyetler ise, ürün veya hizmetin sağlanmasında harcanılsa da müşteri açısından bir değer artışı meydana getirmeyen faaliyetler olarak açıklanmaktadır. Modelin uzun vadeli temel amacı, değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması ve kusur olmayana kadar kalite, süreç ve faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi şeklinde tarif edilmektedir. Müşteriler, değer katan faaliyetlere ödeme yapmak isterlerken; değer katmayan faaliyetlere ödeme yapmak istememektedirler. Bu nedenle, değer katmayan faaliyetler elimine edilirse, malın/hizmetin kalitesi veya piyasa değeri etkilenmeden maliyetler azaltılabilmektedir (Topcu, 2005: 347; Türk, 2009: 37).

Turizm sektöründe son yıllarda açılan bütçe otelleri, özellikle şehir otelciliğinde müşterilerine değer katmayan faaliyetleri elimine ederek hizmet vermektedirler. Müşterilerini analiz eden başta ACCOR, Hilton gibi grupların zincir otel işletmeleri; vale, belboy, SPA, havuz gibi maliyet arttırıcı hizmet unsurları yerine az personel, nispeten küçük temiz ve konforlu oda, otopark, güzel bir kahvaltının bu otelleri tercih eden müşterileri memnun etmede yeterli olacağına kanaat getirdikleri aktarılmaktadır. Dolayısıyla, geneksel mimarideki lüks ve şatafatlı otellerin sürekli seyahat eden iş adamları için fazla teferruatlı kabul edildiği öngörülmektedir. Ülkemizde Hilton Garden Inn, Holiday Inn Express, Four Points by Sheraton, IBIS, Park Inn by Radisson, Divan Express ve Park Dedeman gibi birçok zincir bütçe oteli bulunmaktadır (Ünal, 2017: 1-2).

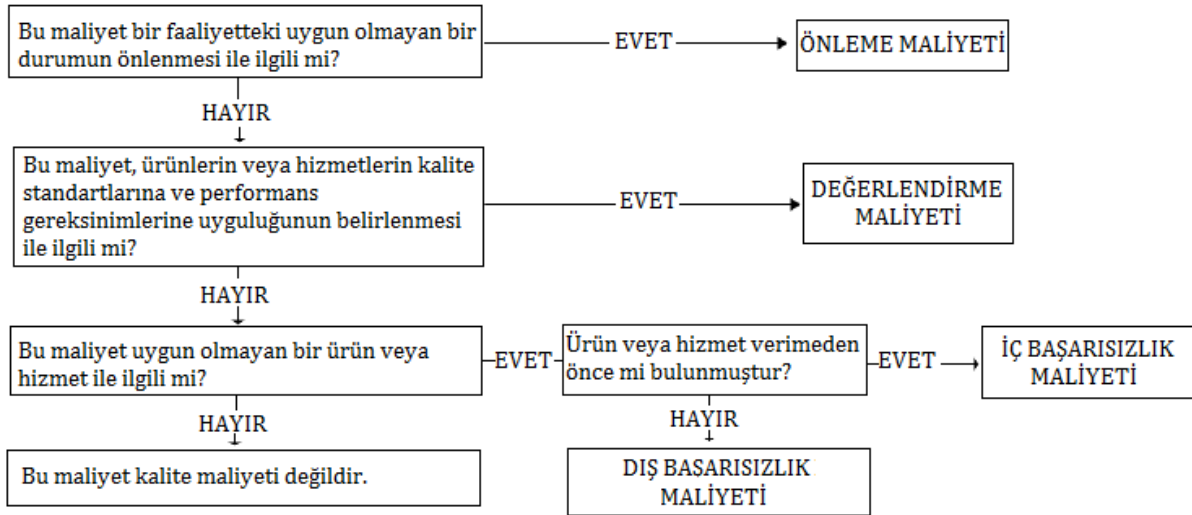
Bununla beraber, otel işletmeleri tasarruf etmek ve yeni turistik talep yaratmak adına yeni inovatif ürünler geliştirdikleri belirtilmektedir. Örneğin; San Diego'daki Rancho Bernardo Inn oteli tarafından, 2009 yılında "Her Şey Hariç" özelliğine sahip "Survivor" paketi geliştirildiği ifade edilmektedir. Paket çerçevesinde otel işletmesi tarafından sunulan her hizmetin ayrı ayrı fiyatlandırıldığı aktarılmaktadır. Dolayısıyla, iki kişilik delux oda fiyatı 219 dolardan başlamakta müşteri kahvaltı istemezse 199 dolara düşmekte, odada minibar istemezse 179 dolara, odada klima kullanmak istemezse 159 dolara kadar düşmektedir. Bununla ötesinde, oda fiyatları yastıksız 139 dolara, çarşafsız 109 dolara, ışıksız 89 dolara, havlusuz 59 dolara ve tuvalet malzemesiz 39 dolara kadar inmektedir. Öte yandan, "yatak istemem, yerde yatarım" diyen müşteriler için otel yönetiminin 19 dolar fiyat verdiği belirtilmektedir (Turizmdebusabah, 2009). Örnek verilen bu uygulamada da, değer katmayan faaliyetlerin elimine edilmesinin müşteri tercihi bırakıldığı görülmektedir.

4.5. Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması

Kalite maliyet modelleri, birbirlerinden farklı olmalarına karşın, değişen kalite seviyelerinde toplam kalite maliyetlerinin gelişimini göstermek üzere ortak amaca hizmet etmektedirler (Freiesleben, 2004: 7). Önceki bölümde de belirtildiği üzere kalite maliyetleri modelleri arasında en çok tercih edilen ve en yaygın olarak kullanılan yöntem olarak PAF modeli gösterilmektedir (Keogh, 1996: 32). Ayrıca, PAF modeli hizmet işletmelerinde geniş kapsamlı olarak kullanılabilmesinden dolayı daha fazla tercih edilmektedir (Hales, Kroes, Chen ve Kang, 2012: 570). Bu çalışmada, hizmet işletmelerinden biri olan otel işletmesinde gerçekleştirildiğinden kalite maliyetlerinin sınıflandırılmasında PAF Modeli ele alınmıştır.

PAF modelinde, kalite maliyet birleşenleri önleme, değerlendirme, başarısızlık (iç başarısızlık, dış başarısızlık) olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. Modelin bu şekilde kategorize edilmesi, kalite maliyetlerinin toplanmasını, analiz edilmesini ve raporlanmasını basitleştirmektedir (Hwang ve Aspinwall, 1996: 269). Kalite maliyetlerinin genel olarak kategoriler içindeki dağılımı; önleme maliyetleri %10, ölçme ve değerlendirme maliyetleri %25 ve başarısızlık maliyetleri de %50-75 arasında olmaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49). Farklı bir kaynaktan, toplam kalite maliyetleri içerisinde önleme maliyetlerinin payının yaklaşık olarak %0,5 ile %5 arasında değiştiği, değerlendirme maliyetleri oranının %10 ile %50 arasında değiştiği ve başarısızlık maliyetlerinin ise %50 ile %90 arasında değiştiği belirtilmektedir (Yurtcan, 2007: 17-19). Benzer olarak diğer bir kaynaktan ise, kalite maliyetleri toplamının % 60 ile 90'ını iç ve dış başarısızlık maliyetlerinin oluşturduğu ifade edilmektedir (Top ve Karabinar, 2013: 59). Ayrıca, bu oranlar içindeki en büyük payı değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri oluşturmalarına karşın, bu maliyetler önlenabilir nitelikte olduğundan alınacak tedbirlerle bu maliyetlerin düşürülmesi mümkün görülmektedir (Kırlioğlu, 2013: 18).

Kalite maliyetleri analizinin temel amacı, işletmenin kalite politika performansının hakkında bilgi edinmektir. Analizin başarısı, sağlanacak verilerin geçerliliğine bağlı olmaktadır. Bunun için ise, öncelikle bir kalite maliyet kaleminin kalite maliyeti olup olmadığına karar verilmesi ve eğer kalite maliyeti ise hangi sınıfta değerlendirileceğinin tespiti gerekmektedir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 27; Tütüncü, 2001: 212). Bu bağlamda, kalite ile ilgili maliyet kalemlerinin kalite maliyet kategorilerine atanmasına yardımcı olabilecek genel bir akış diyagramı aşağıda verilmiştir (Özenci ve Cınbul, 1998: 45).



Şekil 4.5. Kalite Maliyet Kalemlerinin Kalite Maliyet Kategorilerine Atanması İçin Akış Diyagramı (Özenci ve Cunbul, 1998: 45)

Bundan sonraki alt başlıklarda PAF modelinin önleme, değerlendirme, iç başarısızlık ve dış başarısızlık maliyetleri alt kategorileri detaylı olarak açıklanacaktır.

4.5.1. Önleme Maliyetleri

Önleme maliyetleri, uygun kalite düzeyinin yakalanması ve kalite düzeyinin korunması için kusur ve hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetler sonucu ortaya çıkan giderler olarak tanımlanmaktadır (Kırlıoğlu, 2013: 94). Diğer bir ifadeyle, kusur ve uygunsuzluk riskini azaltmak, önlemek veya araştırmak üzere yapılan tüm faaliyetler ile ilgili maliyetler önleme maliyeti olarak değerlendirilmektedir (Yükçü, 2007: 548). Önleme maliyetleri, hataları arayıp tespit etmekten ziyade bu hataları ortadan kaldırmak üzere yürütülen faaliyetleri kapsamaktadır (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 15). Yürütülen bu faaliyetler ile ürün ve hizmetlerin müşteri isteklerini karşılayamama riskinin ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49). Önleme maliyetleri, planlı olup, fiili faaliyetten önce gerçekleşmektedir (Vaxevanidis ve PetroPoulos, 2008: 275).

Önleme maliyetlerine yapılan harcamalar, başarısızlık maliyetlerinde yarattığı düşüş itibarıyla en kârlı yatırım aracı olarak görülmektedir (Aslan, 2008: 523; Koç ve Demirhan, 2007: 89; Ramdeen, Santos ve Chatfield, 2007: 294; Yıldıztekin, 2005: 403). Ayrıca, önleme maliyetlerine yapılan harcamalar ile değerlendirme maliyetlerinin de düştüğü belirtilmektedir (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49). Omachonu ve Ross'a (2004: 210) göre; önleme maliyetlerine yatırılacak 1\$'lık yatırım, değerlendirme maliyetlerinde 10\$'lık, başarısızlık maliyetlerinde ise 100\$'lık tasarruf sağlamaktadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelere nazaran önlemeye dayalı kalite maliyet politikası izlendiği gözlemlenmektedir. Yapılan alan yazın taramasında özellikle hastane işletmelerinde

sunulan hizmetin sağlıkla ilgili olması ve telafisinin zor olması dolayısıyla önleme maliyetlerinin çok yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Toplam kalite maliyetleri içerisinde önleme maliyetlerinin oranı; Salık'ın (2014: 91) ağız ve diş sağlığı merkezinde yaptığı çalışmada %84,64, Tepeli'nin (2012: 121) Marmaris Devlet Hastanesi'nde yaptığı çalışmada %89, Bekçi ve Toraman'ın (2011: 55) bir hastane işletmesinde yaptığı çalışmada ise %92,27 olarak tespit edilmiştir. Turizm sektöründe önleme maliyetlerinin daha düşük değer aldığı belirlenmiştir. Ramdeen vd.'nin (2007: 290) bir otel restoranında yaptığı çalışmada 2005 yılı için %33,33, Tanaçan'ın (2011: 150) fast food sektöründe yaptığı çalışmada %15, Taştan'ın (2014: 150) 4 yıldızlı bir otel işletmesinde yaptığı doktora tez çalışmasında ise 2010-2012 yılları için %23,86-%71,73 olarak tespit edilmiştir. Sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde önleme maliyetlerinin daha düşük değer aldığı gözlemlenmiştir. Örneğin; Çevik'in (2011: 95) Adapazarı'nda elektrik ürünleri üreten bir işletme ile yaptığı çalışmada 2008-2010 yılları için %6,3-%14,10, Giakatis ve Rooney'in (2000: 162) bir otomotiv işletmesinde yaptığı çalışmada %15, Özdi'l'in (1999: 139) bir tekstil ve konfeksiyon işletmesinde yaptığı çalışmada 1998 yılı Mayıs ve 1999 yılı Nisan ayları arasındaki 12 aylık periyod için (%3,38-%9,58) ve Atay'ın (2010: 114) bir plastik üretimi yapan işletmede yaptığı çalışmada ise 12 aylık periyod için %16,60 olarak tespit edilmiştir. Bunların yanında, önleme maliyetleri de azaltılabilmektedir. Bunun için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 72-77; Sipahi ve Yıldırım, 2004: 15);

- Çalışanlara yönelik kalite sistemini tanıtıcı ve kalite bilincini arttırıcı program ve seminerler geliştirilmelidir,
- Önleme faaliyetleriyle ilgili her çalışanın fikri alınarak değerlendirilmeli ve sonuçları çalışanlara aktarılmalıdır. Ayrıca, yüksek performans gösteren fikirler ödüllendirilmelidir,
- İşletmeler, önlemeye yönelik geliştirilen programları kullanabilmektedirler. Örneğin; yeni ürün geliştirme, tasarım inceleme, tedarikçi seçimi, güvenilirlik, eğitim ve denetim programları bu amaçla geliştirilmiştir.
- Pazar araştırması ile müşterilerin ürün hakkındaki yargıları ve yeniden alma isteği ile ilgili bilgi edinilebilmektedir. Bu sayede, alınacak tedbirlere ilişkin kesin ve detaylı bilgi sağlanmakta, böylece önleme maliyetleri ile ilgili harcamalar daha etkin yönetilebilmektedir,
- Ürünlerdeki büyük maliyetli sorunların çoğu yetersiz tasarımdan kaynaklandığından, bu sorunlar tasarım aşamasında önlenmelidir. Bunun için de ürünün; uzun ömürlü, emniyetli, kârlı ve müşteri ihtiyaçlarına hitap eden özelliklere sahip olması gerekmektedir,

- Müşteri kalite gereksinimleri ve işletmenin kalite fonksiyonları dikkatlice incelenmeli ve yeniden tanımlanmalıdır. Bu bağlamda; kalite sisteminin şartları ve kalite politikası açık seçik olmalı, ürün kalite standartlarını karşılamalı, etkin dokümantasyon ve raporlama yapılmalı ve kalite mühendislik programları oluşturulmalıdır.

Önleme maliyetleri şu başlıklar altında sıralanabilmektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 760; Özenci ve Cunbul, 1998: 4-9; Ramdeen, Santos ve Chatfield, 2007: 288; Sipahi ve Yıldırım, 2004: 15-16; Şahin, 2012: 82-87);

- **İşe Alımlar:** Ramdeen vd.'e göre (2007: 288) işletmeye eleman alımında kalifiye personel tercihi de önleme maliyetleri içerisinde değerlendirilmektedir. Otel işletmeleri de kalite hizmet verebilmeleri için nitelikli ve kalifiye personele ihtiyaç duymaktadırlar. Kalifiye olmayan çalışanlar ve stajyer ağırlıklı kadrolar hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda hizmet kalitesinin yükselmesi, kalifiye personel sayısının fazlalığına bağlı olmaktadır. Kalifiye personel, operasyonel kalite standardının yakalanmasında ve maliyetlerin düşürülmesinde etkili olmaktadır. Ancak, personel bütçesinin düşük berirlenmesi ve yanlış personel temini politikaları kalifiye personel tedarikine engel olabilmektedir (Şahin, 2012: 82).

- **Tasarım Değerlendirmeleri ve Süreç İyileştirme:** Üretim süreçlerini basitleştirmek veya kalite sorunlarını azaltmak ve ortadan kaldırmak gibi sebeplerle ürün tasarımları ile iş süreçlerinin değerlendirilmesi ve geliştirmesi amacıyla katlanılan maliyetleri kapsamaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 760). Tasarımda çalışanların ücretleri, tasarımda kullanılan sarf malzeme, elektrik ve bu süreçteki amortismanlar bu maliyetlere örnek teşkil etmektedir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 15-16). Otel işletmelerinde sezon başlarında ve geçiş dönemlerinde, menülerin ve sunulacak yiyecek ve içecek ürünlerinin tasarım değerlendirmeleri gerçekleştirilmektedir. Bu sayede, ortaya çıkabilecek kalite uygunsuzlukları engellenerek muhtemel ek maliyetlerin ve imaj kaybının önüne geçilmektedir (Şahin, 2012: 83).

- **Operasyonel Kalite Planlama ve Kalite Eğitimleri:** Üretim faaliyetleri için yapılan kalite kontrol planlarını ve personel kalite eğitimlerini içeren maliyetleri kapsamaktadır. Örneğin; kalite kontrol standartlarının ve tekniklerinin geliştirilmesi ile ölçü aletlerinin ve ekipmanların tasarlanması ile ilgili maliyetler, test ve muayene yapan mühendislerin maliyeti, hata önleme amacı ile iş başında verilen istatistiksel kalite kontrol, süreç kontrolü, problem çözme teknikleri vb. konularda verilen eğitimlerin maliyeti bu maliyetlere örnek teşkil etmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 6-8).

Yukarıda bahsedilen eğitim maliyetleri, eğitimde harcanan zamana göre maaş ve ücret, eğitim masrafları, büro personeli masrafları, çeşitli gereçler, el kitapları ve eğitim materyallerini hazırlamak için harcanan maliyetleri içermektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 760). Kalite mühendisleri ise, üretimde oluşan kalitesiz ürünleri ayıklamaktan ziyade kalitesiz üretim

yapmayı önleme ve kalite değerini yüksek tutmaya yönelik faaliyetleri gerçekleştirmektedirler (Okumuş M. , 2004: 44). Örneğin, yabancı dili yetersiz olan servis personeline eğitim verilmesi kalite mühendislerinin yerine getirmesi gereken görevlerden biri olarak görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışan gıda mühendisleri de bu kapsamda değerlendirilebilmektedir. Bazı otel işletmelerinde gerçekleştirilen israf eğitimleri sayesinde, bardakların makinelerde yıkanmasından önce ön yıkamalardaki su kullanım ve elektrik kullanım seviyelerinde düşüş sağlandığı aktarılmaktadır. Ayrıca cam bardakların kullanımı ile bardak ve tabakların bulaşık basketlerine konuş şekilleriyle ilgili verilen eğitimler sayesinde, otel içi malzemelerin daha dikkatli kullanımının sağlandığı ifade edilmektedir (Şahin, 2012: 84-86).

- **Tedarikçi Değerlendirmeleri:** Tedarikçilerin istenilen koşullara uygun gönderme yapıp yapmadığını ilişkin değerlendirme, kontrol, denetleme ve gözlemlene maliyetlerini içermektedir (Yükçü, 2007: 550). Ayrıca, toplam kalite yönetiminin (TKY) gereklerine uymak ve piyasaya sunulan hizmet veya ürünün kalitesi üzerinde tedarikçi uygunsuzluğunun etkisini azaltmak üzere tedarikçilerin seçimi, değerlendirilmesi ve eğitimi masrafları da bu maliyetlere dâhil edilebilmektedir. Örnek olarak, satınalma sipariş formlarındaki teknik verilerin incelenmesi, gerekli test ve girdi muayenelerinin planlanması, gerekli ekipmanların geliştirilmesi ve dokümanların hazırlanması bu maliyetler içerisinde değerlendirilmektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 760; Özenci ve Cunbul, 1998: 6). Otel işletmeleri de tedarikçi değerlendirmeleri sayesinde, temin edilen malzemelerinde maliyet tasarrufu sağlayabilmekte, hatalı hammadde girdisini önleyerek atık gibi başarısızlık maliyetlerini düşürebilmekte ve kaliteli hammadde sağlayarak kaliteli hizmet sunabilmekte ve müşteri memnuniyetini arttırabilmektedir (Şahin, 2012: 85).

- **Pazar Araştırmaları:** Müşterilerin, işletmenin satışa sunduğu ürün ve hizmetlerden memnuniyet düzeylerini etkileyen etmenlerin ve kalite ihtiyaç ve algılarının belirlenmesi ve değerlendirmesi amacıyla sürdürülen faaliyetlerin maliyetlerini kapsamaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 4). Müşterilerin ürüne bakış açılarını ve memnuniyet düzeylerinin belirlenmesine yönelik yapılan anket çalışması giderleri bu başlık altında değerlendirilmektedir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 16). İşletmelerin yönetim stratejilerini, politikalarını ve üretim planlarını belirlemesinde hataların ortaya çıkmasını engelleyici maliyetler olarak görülen pazar araştırma maliyetleri; işletmeler için değişen ve gelişen pazar koşullarının değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Kalite algısı göreceli bir konu olmasından dolayı, pazar araştırması ile toplanan veriler sayesinde arzu edilen hizmet kalitesi yakalanabilmektedir. Öte yandan, pazar araştırması verileri ile işletmeler rakiplerin sundukları hizmet kalitesini kıyaslama imkânı bulmaktadır (Şahin, 2012: 85-86).

- **Makine ve Donanım Bakımları:** İşletmelerde mal ve hizmet üretmek üzere kullanılan kalıplar, makineler, demirbaş ve diğer üretim ekipmanlarının kurulması, denetlenmesi, bakım

ve onarımının yapılmasıyla ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 760; Yükçü, 2007: 549). Otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olmalarına karşın, sunulan hizmetin içerikleri (örn. yiyecek ve içecek) somut yapıda olmaktadır. Bu bağlamda sunulan bu hizmet içeriklerinin kalite düzeyinin korunması açısından ürünlerin üretimlerinde, sunulmasında, saklanmasında ve hijyen kurallarının sağlanmasında kullanılan makinelerin ve donanımların belirli periyotlar ile bakımının yapılması gerekmektedir. Bu sayede, olası ek maliyetler (ürünlerin bozulması), aksamalar (servis gecikmesi) ve kalite uygunsuzlukları engellenebilmektedir (Şahin, 2012: 87).

- **Kalite Yönetimi:** Kalite yönetim fonksiyonunun idaresinde katlanılan maliyetleri kapsamaktadır. Yönetimle ilgili maaşlar (kalite fonksiyonu personelinin “müdür, yönetici, gözetimci, yazı işleri vb.” maaşları), idari harcamalar (sadece bu bölüme ait bütün maliyet ve harcamalar), kalite program planlaması (kalite kayıtlarının tutulması, planlama ve bütçe kontrol, kalite el kitabı geliştirme), kalite performans raporları (veri toplama, analizi, raporların yayımlanması), kalite eğitimi (bu birimin verdiği kalite eğitimleri) ve kalite iyileştirmeleri (kalite programı geliştirme ve yürütme maliyetleri) bu maliyetler içinde değerlendirilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 8-9). Otel işletmelerinde özellikle son yıllarda kalite departmanının oluşturulduğu bilinmektedir.

4.5.2. Değerlendirme Maliyetleri

Değerlendirme maliyetleri, ürünlerin ve hizmetlerin istenilen kalite seviyesine uygunluğunu doğrulamak veya uygun hale getirmek üzere katlanılan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49; Yükçü, 2007: 550). Bu maliyetler, tedarikçilerden temin edilen veya müşterilerin satın aldığı ürünlerin, hizmetlerin, hammaddelerin müşteri gereksinimlerine ve belirlenen kalite seviyesine uygunluğunun ölçülmesi ve denetlenmesiyle ilgili maliyetlerden oluşmaktadır (Vaxevanidis ve PetroPoulos, 2008: 275). Denetimle ilgili işgücü, materyal ve test ekipmanlarının bakımı gibi maliyetler değerlendirme maliyetlerine örnek teşkil etmektedir (Chen ve Tang, 1992: 150). Ancak, bu maliyetlere kusurlu mamüller için yapılan ek maliyetler ve yeniden muayene sonucu ortaya çıkan maliyetler dâhil edilmemektedir (Yükçü, 2007: 550).

Denetim aşamasında eksikliklerin keşfedilmesi sayesinde, ciddi başarısızlık maliyetlerinden kaçınılabilmekte ve daha etkin ve verimli denetim yöntemleri geliştirilebilmektedir. Bu kategoride daima bazı maliyetler yer almaktadır. Çünkü tutarlı bir performans sağlamak için bazı denetimlerin yapılması gerekmektedir. Önemli olan, aşırı masraflardan kaçınmaktır (Defeo, 2001: 33). Değerlendirme maliyetleri, bazen toplam kalite maliyetlerinin %50'sini oluşturmaktadır. Değerlendirme maliyetleri şu şekilde azaltılabilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 78-85; Sipahi ve Yıldırım, 2004: 17);

- Etkin bir süreç içi kontrol sistemi ile kusurlar oluşmadan engellenebilmekte ve muayene gereksinimlerini azalabilmektedir. Ancak, aşırı muayene ile kaliteyi başarmanın maliyetli olacağı göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Kusurlu ürünler azaltılarak tasarruf edilebilmektedir. Muayeneler tasarım öncesinde, üretim esnasında, üretim süreçleri aralarında ve üretim sonrasında yönetici, üretim şefi veya kalite denetimi yapan personel tarafından yapılabilmektedir.
- Değerlendirme de kullanılan ekipman ve metotların etkinliğini ve verimliliğini arttırmak üzere; denetimi hızlandıracak veya operatörsüz yapabilecek ekipman temini, zaman ve çaba gerektiren kayıt ve raporlar için sistem tasarlanması ve cihazların etkin yerleştirilmesi ile maliyetler azaltılabilmektedir,
- Kalite kontrolünde istatistiksel teknikler kullanılarak maliyetler azaltılabilmektedir. Örneğin; kabul örnekleme ile tüm cihazların kontrolü yerine örnekleme alınanların kontrolü yapılabilmektedir. Ayrıca, kontrol diyagramları ile süreçler arasındaki değişimlerin sebepleri tespiti yapılabilmekte ve düzeltilmesi için tedbirler alınabilmektedir.
- Değerlendirme personelinin nitelik düzeyinin artırılması, personel çalışma planının yeniden tasarlanması ve denetimdeki hata oranının dikkate alınması ile maliyetler azalabilmektedir.

Değerlendirme maliyetleri şu başlıklar altında sıralanabilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 4-9; Ramdeen, Santos ve Chatfield, 2007: 288; Sipahi ve Yıldırım, 2004: 17; Şahin, 2012: 82-87; Yükçü, 2014: 529-531);

• **Teslim Alma (Kabul) Muayenesi:** Temin edilen tüm birim, parça, malzeme ve hammaddelerin muayene ve test maliyetlerini kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 551). Temin edilen ürünlerin test edilmesi esnasında; sarf edilen materyaller, malzemeler ve çalışanlara ödenen ücretler bu maliyetlere örnek teşkil etmektedir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 17). Öte yandan, tedarik edilen ürünlerin değerlendirilmesinde kullanılan ölçüm aletleri ve ekipmanların amortisman, kalibrasyon ve bakım maliyetleri de bu maliyetlere dâhil edilmektedir. Ayrıca, temin edilen ürünler beklediği takdirde yapılan tekrar muayeneler de bu başlık altında değerlendirilmesi gerekmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 9-10). Otel işletmelerinde satın alınan malzemelerin kontrolleri, teslimat memurları tarafından yapılmaktadır (Şahin, 2012: 91). Bazen otel işletmelerinde, daha düşük kaliteli bir malzemeye yüksek kaliteliymiş gibi ödeme yapılabilmekte, eksik teslim alınıp tam ödeme yapılabilmekte veya bozuk ürüne sağlam ödeme yapma gibi bazı hilelere başvurulabilmektedir (Türksoy, 2011: 247).

• **Üretim Öncesi Doğrulama Maliyetleri:** Üretim öncesinde ürün tasarımlarının istenilen kalite gereksinime uygunluğunu saptamak amacıyla uygulanan ölçüm ve testlerle ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2014: 530). Otel işletmelerinde satın alınan malzemelerin ilk

kontrolleri, tesellüm memurlarının gözetiminde gerçekleşmektedir. Ancak, ürünler üretime gönderilmeden önce hijyen, kalite, tat, tazelik vb. kriterlere uygunluğunun kontrol edilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde hijyen açısından incelemeler gıda mühendisleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, bölüm yöneticileri kolay bozulabilecek malzemelerin satın alma işlemlerini tespit edilen bozulma sürelerine göre sipariş ederek, olası bir bozulma riskinin önüne geçebilmekte ve atık oluşumu engelleyebilmektedir. Bununla birlikte, malzemelerde bozulma tespit edildiğinde, tedarikçiler ile anında iletişime geçilerek geri iadeler sağlanabilmektedir. Öte yandan, birbirine ikame olan malzemeler belirli dönemlerde fayda/maliyet analizlerine tabi tutularak daha kaliteli ve daha az maliyetli çıktı alınabilmektedir. Böylece işletme, maliyetlerde fayda sağlarken, kaliteden taviz verilmemekte ve müşteriler de memnun edilmektedir (Şahin, 2012: 91-92).

- **Ürün veya Hizmet Değerlendirme Testleri:** Ürünün üretiminden başlayıp dağıtımına kadarki süreçte, ürün veya hizmetin kalite uygunluğunun sağlanması ve belirlenmesi için gereken muayene, test ve denetimler dolayısıyla katlanılan maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 551). Otel işletmelerinde, yiyecek ve içeceklerin hijyen açısından kalite kontrolü bünyesinde çalıştırdıkları gıda mühendisleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Gıda mühendisleri, aldıkları numune ve yapılan tetkikler çerçevesinde yiyecek ve içecek ürünlerinin hijyen şartlarına uygunluğu denetlemektedirler. Ayrıca, gıda mühendislerinin aldığı numuneler, 72 saat boyunca muhafaza edilmektedir. Öte yandan, laboratuvar sonuçlarına göre yiyecek ve içecekler ile alakalı herhangi bir kalite sıkıntısının ortaya çıkması engellenmektedir. Yiyecek ve içeceklerle ilgili koku, tat, görünüm v.b. kalite kriterleri ise aşçıbaşı ve şeflerce testlere tabi tutulmaktadır (Şahin, 2012: 88-89).

- **Kalite Denetimleri (Test, Test Ekipmanı, Sonuçların Analizi, Kayıt Tutma):** Kalite denetimi, işletmedeki kalite kontrol sisteminin veya sistemdeki belirli parçaların değerlendirilmesine ve denetlenmesine ilişkin maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 550). Otel işletmelerinde kalite denetimleri için kalite departmanları oluşturulduğu bilinmektedir. Ayrıca bu denetimler, işletme dışından uzman firmalar ya da kişiler aracılığıyla da yapılabilmektedir. Dış denetimler işletmeye ek maliyet yaratsa da kalite sürekliliği açısından önem arz etmektedir (Şahin, 2012: 88). Kalite denetimleri esnasında kullanılan ekipman giderleri ve bunların bakımı ve amortisman giderleri de bu maliyetler içerisinde değerlendirilmektedir. Ayrıca, kalite kontrol sonuçlarının tutulması ve saklanması ile ilgili maliyetlerde bu maliyetler için de yer almaktadır (Yükçü, 2014: 530-531).

- **Üretim Süreçlerinin İncelenmesi ve Kabulü:** Kalite ile ilgili önemli bir diğer konu, üretim sürecinde maliyet ve zaman tasarrufu sağlamak üzere ürüne değer katmayan süreç ve işlemlerin azaltılması olarak aktarılmaktadır. Böylece işletmeler, hem zamandan hem de maliyetten önemli tasarruf ve kazanç sağlayabilmektedirler. Örneğin, tam zamanında üretim

(TZÜ), bu konuda önemli fayda sağlamaktadır (Şahin, 2012: 92). TZÜ, işletmenin üretimde ihtiyaç duyduğu kadar ürünü temin ederek ve temin edilen ürünleri hemen üretime sokarak artıksız ve yüksek kalitede üretim gerçekleştirmesi ve üretim sonrasında doğru yere ve bekletmeden teslim etmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Baykoç, Abacı ve Duyar, 2002: 140). Otel işletmelerinde ürünün depolanmasından, üretim merkezine getirilip hazırlanarak müşteriye servis edilinceye kadarki süreçte zaman, israf ve çalıntı gibi kayıpların ortaya çıkmasının engellenmesi adına belirli önlemler alınması ve üretim süreçlerinin incelemeye tabi tutulması gerekmektedir (Şahin, 2012: 92). Örneğin, servis personeli servisin az gösterilmesi, adisyon açmama, hesabın şişirilmesi veya yanlış para üstü verilmesi hilelerine başvurulabilmektedir. Kasiyerler ise bazı hesapları kaydetmeyebilmektedirler (Türksoy, 2011: 246-247). Öte yandan, otel işletmelerinde yiyecek ve içeceklerle ilgili yapılan operasyonlarda farklı stillerde kuver hazırlama, farklı servis çeşitlerinin denenmesi ve sunum süreçlerinin farklılaştırılması gibi denemeler yapılmaktadır. Yapılan farklılaştırma ile süreç basitleştirilmekte, maliyet düşürülmekte ve orijinallik sağlanarak işletmeye ait kalite olgusu müşterilere yansıtılmaktadır (Şahin, 2012: 89).

- **İzin ve Tasdikler:** Mamullerin üretilmesi ve satışı için verilen izinlerle ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2014: 531). Otel işletmeleri açılırken birçok belgeye ihtiyaç duyulmakla beraber, faaliyet esnasında da ilgili kuruluşlara başvuru yapılarak birçok kalite belgesi ve ödül alınabilmektedir. Bu belge ve ödüllerden bazıları; ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi, ISO 14000- 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi, ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi, ISO 18001 OHSAS İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesi, Mavi Bayrak Ödülü, Üç Çam Ödülü, Üç Yeşil Yaprak, Diğer (Travelife, TUI Travel Ödülleri) şeklinde sıralanmaktadır (Tekin ve Durna, 2012: 100). Bu belgelerin ve sertifikaların alınması ve yenilenmesi ile ilgili maliyetlerin de bu kapsamda değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

4.5.3. Başarısızlık Maliyetleri

Başarısızlık maliyetleri kısaca uygun olmayan ürün ve hizmetlerin sebep olabileceği tüm maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49). Diğer bir ifadeyle, önleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yetersizliği sonucu ortaya çıkan maliyetler olarak tarif edilmektedir (Kırlioğlu, 2013: 116). Bu maliyetler, kalite sürecinin herhangi bir aşamasında hedeflenen kalite düzeyinden veya kalite standartlarından sapma sonucu ortaya çıkmaktadır (Bekçi ve Toraman, 2011: 42). Başarısızlık maliyetlerini azaltmak için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 67-70; Sipahi ve Yıldırım, 2004: 18);

- İlgililerin kalite ile ilgili yaşanan sorunlar ve sorunların olası sebeplerinden haberdar edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, kalite mühendislerinin performans raporlarında

sorunları ve bu sorunların sebeplerini, tarihlerini ve maliyetler üzerindeki etkilerini açıkça ortaya koymaları ve hazırladıkları raporları ilgili kişilere, yöneticilere ve diğer bölümlere iletmeleri gerekmektedir,

- Personelin sorunları çözme konusunda isteklendirilmesi gerekmektedir. Başarısızlığın sebepleri; kötü tasarım, uygun olmayan takım, yanlış imalat düzeni ve yanlış uygulamalardan kaynaklı olabilmektedir. Bunun yanında çalışanlar hata yaptıkları işleri düzeltmekten hoşlanmamaktadırlar. Bunun nedeni; personelin ücretinden kesilme korkusu, sorunların maliyet ve kâr üzerindeki etkilerini bilmemeleri, sorunların çözüleceğine inanmamaları, çözümün çok uzun sürede gerçekleşeceğine inanmaları veya personel yönetici arasındaki iletişim mesafesinden kaynaklı olabilmektedir. Bu bağlamda, kalite yöneticisinin sorunları çözmek için personeli teşvik edecek programlar hazırlaması gerekmektedir.
- Sorunları gidermek üzere yapılan çalışmalar, bir form ve kontrol listesi şeklinde dönüştürülüp bir talimatname oluşturulabilir.
- Personele eğitim desteği alınabilir.

Başarısızlık maliyetleri uygunsuzluğun çıkış yerine bağlı olarak içsel ve dışsal başarısızlık maliyetleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletme içinde veya ürün müşteriye teslim edilmeden önce teşhis edilen başarısızlık maliyetlerine “içsel başarısızlık maliyetleri”; ürün veya hizmetin piyasaya çıktıktan sonra veya müşteriye tesliminden sonra ortaya çıkan başarısızlık maliyetleri ise “dışsal başarısızlık maliyetleri” denmektedir (Kırloğlu, 2013: 116). Bu maliyetler ve alt başlıkları ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmıştır.

4.5.3.1. İçsel Başarısızlık Maliyetleri

İçsel başarısızlık maliyetleri, mal veya hizmetin müşteriye teslim edilmeden yani müşteriye ulaşmadan önce saptanan, işletme içinde ortaya çıkan ve kalite uygunsuzluğu nedeniyle katlanılan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Yükçü, 2007: 552). Ürün veya hizmetin tasarım aşamasında meydana gelen hatalar ve bunları düzeltmek üzere katlanılan maliyetler, tedarikçiden alınan malın istenen niteliklere uymamasından kaynaklanan hataları düzeltme maliyetleri, işlemsel hata ve düzeltme maliyetleri ve yönetimin yanlış karar veya yönlendirmeleri gibi nedenlerle oluşan maliyetler içsel başarısızlık maliyetleri olarak anılmaktadır (Koç ve Demirhan, 2007: 89-90). İşletmelerde oluşabilecek içsel başarısızlık maliyetleri şu şekilde sıralanmaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 14-17; Ramdeen, Santos ve Chatfield, 2007: 288; Şahin, 2012: 93-98; Yükçü, 2014: 531-532);

- **Hurda/Artık:** Bu maliyetler; belirlenen kalite ölçütlerine uymayan ve ekonomik anlamda tekrardan işlenmesi mantıklı olmayan materyal, parça ve döküntüler olarak açıklanmaktadır. Artıkla ilgili direkt işçilik ve genel üretim giderlerinin de bu maliyetlere

eklenmesi gerekmektedir (Yükçü, 2014: 531). Diğer bir ifadeyle, tashih yoluyla ihtiyaçlara uygun hale getirilemeyen kusurlu ürün veya hizmetin neden olduğu malzeme, işçilik, genel üretim giderlerinin toplam maliyeti bu maliyet içerisinde gösterilmektedir (Özenci ve Cınbul, 1998: 17). Özellikle her şey dâhil sistemde hizmet veren otel işletmelerinde sistem başta yiyecek içecek olmak üzere birçok alanda israfa yol açmaktadır. Yiyecek ve içeceklerle ilgili artıklar, yanlış depolama, gereğinden fazla yiyeceğin hazırlanması, yiyeceklerin bozulmasına neden olunması gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Bu durum, planlama ve organizasyon eksikliği nedeniyle meydana gelmektedir (Doğdubay ve Sarıoğlu, 2010: 110). Öte yandan, yiyecek ve içecek üretimlerinde yanlış tekniklerin kullanılması veya hatalı üretim yapılması sonucunda atıklar da oluşabilmektedir. Bu etkenlerin yanında personelin kalifiye olmaması ve kalite ile ilgili yeterli eğitime sahip olmamaları da sayılabilmektedir. Yiyecek ve içeceklerle ilgili üretim kayıpları ve atıkları maliyetlerde önemli artışa neden olmaktadır. Tam zamanında üretim (TZÜ) üretim tekniğinin kullanılması, çalışanlara bu konuda eğitim verilmesi ve standart reçetelere göre malzeme temini ve üretim yapılması olası atıkların önüne geçmektedir. Örneğin, tabak kırılmasına karşı standartlar dâhilinde gerekli görülen bulaşıkçı kadrosuna bir kişi eklendiğinde bu hatanın %60-70 önüne geçilmiştir (Şahin, 2012: 94). Öte yandan, bazı işletmeler kalan yiyecekleri tekrar değerlendirebilmektedirler. Örneğin, artan peynir börekte ve artan ekmek galeta unu olarak kullanılabilir. Bazı işletmeler yine bu sorunu, kalan yiyecekleri personele yedirmekle veya bazı hayır kurumlarına bağışlamakla çözebilmektedir (Türksoy, 2002: 109).

- **Yeniden İşleme, Yerine Koyma ve Tamir:** Üretilen kusurlu mamulün uygun hale getirilmesi için katlanılan ek onarım ve yerine koyma maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Kusurlu ürünlerin yeniden işlenmesi sürecinde yeni malzeme ve işçilik giderlerine neden olabilmektedir. Bu bağlamda bu maliyetlerin de eklenmesi gerekmektedir (Yükçü, 2014: 531-532). Diğer bir ifadeyle, uygun olmayan ürünlerin veya hizmetlerin gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi amacıyla düzeltici faaliyetlerden kaynaklı maliyetler bu başlık altında değerlendirilmektedir (Özenci ve Cınbul, 1998: 16). Otel işletmelerinde yiyecek ve içecekler müşteriye sunulmadan önce isteğe uygun olmadığı tespit edildiği takdirde yeniden işleme tabi tutulmaktadır. Örneğin, orta düzeyde pişmiş bir et siparişinde, az pişmiş olarak saptanan etin tekrardan üretime gönderilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer bir örnekle, salatalarda kullanılacak olan marulun yeterince yıkanmadığı fark edildiğinde yıkanmak üzere geri gönderilmektedir. Yeniden işleme süreçleri işletmeye zaman, emek ve hammadde vb. olarak ek maliyet yaratmaktadır (Şahin, 2012: 94-95).

- **Yeniden Muayene/Yeniden Test:** Kalite uygunsuzluğu nedeniyle ikinci kez üretime sokulmuş olan ürünlerin yeniden muayene ve teste tabi tutulmasıyla ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 553). Diğer bir ifadeyle, yeniden incelenen veya onarılan ürünün

tekrar denenmesi veya yeniden test edilmesi sırasında ödenen maaş, ücretler ve masraflar bu başlık altında değerlendirilmektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 761). Otel işletmelerinde müşteriye sunulmadan önce hata tespit edilen yiyecek fark edilip yeniden işleme tabi tutulduktan sonra aşçı başı veya restoran şefi tarafından yeniden denetlendiği bilinmektedir.

- **Tedarikçi Kaynaklı Hatalar ve Düzeltilmesi:** Muayene sonucu kabul görmeyen ürünlerin ayıklanması ve elden çıkarılması ile ilgili maliyetleri kapsamaktadır. Bu maliyetler, doküman incelemesi, elden çıkarmak üzere taşıma ve ulaştırma (tedarikçiye yüklenebilenlerin dışında) maliyetlerini içermektedir. Ayrıca, tedarikçi ödemediği takdirde yeniden sipariştan kaynaklan ek ulaştırma ve sevk maliyetleri de bu maliyetlere örnek teşkil etmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 15). Otel işletmelerinde istenilen kalitede çıktı elde edilmemesi sebebiyle üretimde kullanılan malzemelerin değiştirilmesi adına hammadde araştırması, pazar araştırması, tedarikçi araştırması vb. yapılabilir (Şahin, 2012: 96).

- **Tasarım Değişiklikleri:** Ürün/hizmetin tasarımı yapıp üretime verildikten sonra, tasarımda bulunan ürün veya hizmet problemlerini çözmek için yapılan yeniden tasarım çalışmaları ve problemleri araştırma ile ilgili toplam (malzeme, işçilik vb.) maliyetler olarak açıklanmaktadır. Bu maliyetlere yanlış tasarım nedeniyle oluşan hurda maliyeti ve aksayan üretim destek çalışmaları maliyetinin de dâhil edilmesi gerekmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 14-15). Otel işletmeleri de yaptığı tasarım değerlendirmeleri kapsamında, bazı hizmetlerde kalite açısından uygunsuzluk saptaması halinde değişim ihtiyacı hissedebilmektedir. Örneğin; yiyecek ve içecekler ile ilgili sunum veya menü tasarımlarında değişimler ortaya çıkabilmektedir (Şahin, 2012: 96). Menüler oluşturulurken fizibilite çalışmalarından başlayıp işletmenin açıldığı ve çalıştığı günlere kadar uzanan süreçte; müşteri tercihleri, kalite, hijyen, maliyet vb. birçok husus dikkate alınmakta ve güncellenmektedir (Altınal, 2011: 22-23). Böyle bir durumda, mevcut üretim süreci, hammadde temini, depolanması, personel ihtiyacı vb. faaliyetlerin tekrardan planlanması gerekmektedir. Yiyecek ve içeceklerin standart reçetelerinde yapılacak küçük bir değişiklik işletmeye ek maliyet yaratmaktadır. Örneğin; bir servis tabağındaki yemeği süslemek için maydanoz kullanılması dahi ek maliyete neden olmaktadır (Şahin, 2012: 96).

- **Başarısızlık Analizleri:** İstenilen düzeyde kalite sağlanamadığı durumlarda uygun olmayan materyallerin analizi sonucunda meydana gelen maliyetleri kapsamaktadır. Ayrıca, uygunsuzlukla ilgili sebeplerin ortaya çıkarılması, bunların önlenmesi ve düzeltilmesi ile ilgili maliyetleri de içermektedir (Yükçü, 2007: 553). Bu maliyetlere, ihtiyaçlara uygunluğun temel faaliyetler ile başarısızlığı durumlarda yapılan ekstra faaliyetlerin maliyetleri de dâhil edilebilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 16). Ayrıca, üretimin istenilen maliyette yapılmaması sonucunda oluşan mali başarısızlıklar da bu maliyetler içerisinde değerlendirilmektedir. Başarısızlık tespiti hem zaman hem de parasal kayıplara yol açmaktadır. Örneğin, başarısızlık

durumunda mevcut personelin hataları tespit etmek üzere ek mesai yapması veya mevcut işlerini aksatması ile sonuçlanabilmektedir (Şahin, 2012: 96-97).

- **Kusur Sebepili Zaman Kaybı:** Ürünlerdeki kusurlar ve bozulan üretim sürecinden kaynaklı atıl kapasite ve iş gücü kaybı olarak tanımlanmaktadır (Yükçü, 2007: 97). Otel işletmelerinde kalite uygunsuzluğu nedeniyle yeniden işleme, artık olma ve benzeri durumlar ortaya çıkabilmekte ve bu uygunsuzluğu düzeltmek için çalışanlar zaman kayıplarına maruz kalabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar fazladan çaba harcamak durumunda kalmakta ve mevcut işlerini aksatabilmektedirler (Şahin, 2012: 97). Özellikle otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olması sebebiyle bu durumlar ek işgücü maliyetine neden olabilmektedir.

- **Kusur Sebepili Kazanç Kaybı:** Ürünün normal satış fiyatı ile kalite uygunsuzluğu nedeniyle ürünün düşük fiyattan satılması sonucu aradaki fiyat farkı nedeniyle uğranılan kayıplar olarak tanımlanmaktadır (Yükçü, 2007: 553). İşletmeler kusur nedeniyle ürünlerini daha ucuza satabilmekte ve bu da işletmenin maliyetlerini arttırarak kârlılık düzeyini düşürmektedir. Hatta işletmeler fiyatlama politikaları günlük olarak değiştirebilmektedir. İstenilen kalite düzeyinin yakalanması adına çalışanların uzmanlık alanları doğrultusunda işlere yönlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin, sadece kahve ile ilgili bir çalışanın sorumlu olması istenilen seviyede kaliteli hizmet verilmesini sağlayabilmektedir. Bu sayede çalışan kaynaklı sorunların önüne geçilebilmektedir (Şahin, 2012: 97-98).

- **Kontrol Edilemeyen Malzeme Kayıpları:** Hırsızlık, zayi ve diğer (bilinmeyen) sebeplerle oluşan malzeme açıklarının maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu maliyetlerin ölçüsü envanter sonuçlarının incelenmesinde bulunabilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 16). Zira, otel işletmelerinde ay sonlarında özellikle yiyecek-içecek ve temizlik ürünlerinin envanter sayımları yapılmakta ve bu açıklar tespit edilmektedir.

4.5.3.2. Dışsal Başarısızlık Maliyetleri

Ürün veya hizmetin müşteriye sunulmasından veya teslim edilmesinden sonra ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Şentürk, 2003: 73). Bu maliyetler, sunulan ürün/hizmetin tasarlanan kalite standardını yakalayamadığı durumlarda ortaya çıkmakta, ancak ürün/hizmet müşteriye ulaşmadan önce ortaya çıkmamaktadır (Vaxevanidis ve PetroPoulos, 2008: 275). Bu maliyetlere; geri dönen ürünler, müşteri hizmetleri, garanti kapsamındaki değişiklikler, şikâyeti çözme, indirimler, onarım, kaybedilen satış, ceza ve tazminat gibi yasal gereklilikler vb. nedenlerle katılan maliyetler sayılabilmektedir (Ramdeen, Santos ve Chatfield, 2007: 288). Bu maliyetlerin sorumluluğu; pazarlama/satış, tasarım geliştirme ve operasyon bölümlerine ait olduğu belirtilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 17).

İşletmelerde oluşan dışsal başarısızlık maliyetleri şu şekilde sıralanmaktadır (Gönen, 2010: 40; Özenci ve Cunbul, 1998: 17-19; Ramdeen, Santos ve Chatfield, 2007: 288; Şahin, 2012: 98-102; Yükçü, 2014: 532-533);

- **Ürün İadeleri:** Kalite sorunları sebebi ile müşteri veya kullanıcı tarafından kabul edilmeyen ve iade edilen ürünlerin değerlendirilmesi, tamir ve yenilenmesi dolayısıyla karşılaşılan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 18). Diğer bir ifadeyle, geri gönderilen ürünlerin mümkünse onarımı değil ise değiştirilmesi, bu da yapılamadığında tümüyle satışın iptali ile ortaya çıkan maliyetler olarak tarif edilmektedir. Ayrıca, geri gönderme ile nakliye giderleri de bu kaleme dâhil edilmesi gerekmektedir (Yükçü, 2014: 533). Otel işletmeleri de benzer durumlarla karşılaşmaktadırlar. Örneğin, açık büfede servis edilen bir yemekten memnuniyetsizlik olduğunda, yemek büfeden kaldırılabilmekte ve ürünler tekrar pişirilebilmektedir. Bu da ek maliyet ve imaj kaybına neden olmaktadır. Ayrıca, müşteri işletme sebebi sıkıntılardan ötürü bir sorunla karşılaştığında ve sorunun işletme kaynaklı olduğu kanıtlandığı takdirde işletme ücret almayabilmekte veya ücret iadesi yapabilmektedir. Bu durum işletmede ek maliyetlerin ortaya çıkmasına sebep olmakta ve gelir kaybına yol açmaktadır (Şahin, 2012: 98-102).

- **Müşteri Hizmetleri:** Satış sonrasında üründe kusur olduğunun fark edilmesi durumunda müşteriler ile temas kurma, arama ve hatanın telafisi için planlama ve organizasyon giderleri gibi maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 554). Bu maliyetlere, müşteri hizmetlerinde çalışanların maaşı ve bölümün idari masrafları da dâhil edilebilmektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 761). Otel işletmeleri, müşteri istek ve şikâyetlerine anında çözüm üretmek üzere bünyelerinde müşteri hizmetleri personeli bulundurmaktadır (Şahin, 2012: 99).

- **Garantilerin Düzeltilmesi:** Garanti süresi içerisinde müşteriler tarafından kusurlu ve bozuk olduğu bildirilen ürünlerin onarılması veya ürünün tamamıyla değiştirilmesi nedeniyle katlanılan maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 554). Otel işletmelerinde hizmetin sunumu ve tüketimi aynı anda olduğundan satın alma sonra garantisi mümkün olmamaktadır. Bu işletmeler için garanti güven sağlama şeklinde olmaktadır. İşletme, sunulan hizmetten memnun kalınmazsa müşteriye geri ödeme yapma garantisi verebilmektedir (Şahin, 2012: 99). Ayrıca, otel işletmelerinin aldıkları kalite sertifikaları ve ziyaretçi yorumları da güven garantisi vermektedir.

- **Şikâyet Araştırmaları:** Kusurlu ürünlerle ilgili yazılı müşteri şikâyetlerinin araştırılması ve bunların tazmin edilmesi ile ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2014: 532). Diğer bir ifadeyle, müşteri veya kullanıcı şikâyetlerinin araştırılması, çözülmesi ve cevap verilmesi ile ilgili maliyetleri içermektedir. Ayrıca, gerekli saha hizmetlerini de bu maliyetlere dâhil edilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 18). Otel işletmelerinde müşterilerden gelen

şikâyetler ile ilgilenilmesi çalışanlara artı yükümlülükler getirmektedir. Bu şikâyetlerin çözülmesi için harcanacak zaman ve işgücü işletmeye ek maliyet yaratmaktadır. Otel işletmelerinde şikâyetler, farklı müşteri portföyü veya kültürel sebeplerle olabilmektedir. Örneğin, müşteriler sunulan yemekleri kendi ülkelerindeki veya memleketlerindeki yemeklerle kıyaslamakta ve bunun sonucunda yemeklerden şikâyetçi olabilmektedirler. Öte yandan, yemeğin sunumundaki görsellikten veya yemek seçeneğinin yetersiz olmasından dolayı da şikâyetler olabilmektedir (Şahin, 2012: 100-101).

- **Ürün Sorumlulukları:** Sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili işletmenin sorumluluğunu yerine getirmediği iddiaları sonucu uğranılan kayıplar ile ilgili maliyetler olarak tanımlanmaktadır. İşletme bu zararları önlemek amacıyla yaptığı sigorta prim ödemeleri de bu maliyetlere dâhil edilmektedir (Yükçü, 2007: 555). Ayrıca, ürün veya hizmet performansının tam gerçekleşmemesi sebebiyle katlanılan ceza maliyetleri (yasa ve düzenlemeler, müşterilerle yapılan anlaşma vb.) de bu maliyetler içinde değerlendirilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 18). İşletmelerin başta sundukları ürünlerin kaliteli olması yanında birçok sorumluluğu bulunmaktadır. Örneğin; otel işletmelerinin sundukları yiyecek ve içeceklerin taze olması, düzgün servis edilmesi, hijyenik olması gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklarla ilgili yaşanacak sıkıntı işletmeyi zor durumda bırakabilmektedir (Şahin, 2012: 101). Otel işletmelerinde, işletme kaynaklı hırsızlık veya sağlık sorunları nedeniyle önemli maliyetlere katlandıkları bilinmektedir. Ayrıca, otel işletmeleri vaat ettikleri hizmeti bulamayan müşterilerin şikâyetleri dolayısıyla, seyahat acenteleri otel işletmesi ile yapılan anlaşma çerçevesinde reklamasyon faturası kesebilmekte bu da işletmeye ek maliyet olarak yansımaktadır.

- **Kusur Kaynaklı İndirimler:** Kalite gereksinimlerine tam olarak uymayan ürünlerin müşteri tarafından kabulünü sağlamak üzere yapılan fiyat indirimini sonucunda ortaya çıkan maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2014: 533). Otel işletmeleri de sunduğu hizmetlerde kusur olduğunda bu gibi durumların düzeltilebilmesi adına indirim yapma gibi promosyon yöntemlerine başvurabilmektedir. Bunun nedeni, imaj kaybının minimum seviyeye indirmektir. Bu da işletme gelirlerini düşürmekte ve istenilen kâr seviyesine ulaşamadığında işletme zarar edebilmektedir (Şahin, 2012: 101).

- **Kayıp Satışlar ve İtibar Kaybı:** Kalitesizlik nedeniyle satıştaki düşme ve azalma miktarlarına karşılık gelen kâr kayıplarının maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu maliyetlere müşterilerin kalitesiz hizmet almaları sonucunda memnun olmamaları dolayısıyla işletmenin maruz kaldığı itibar kaybı gibi fiktif maliyetler de dâhil edilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 18-19). Bu tür maliyetlerin ölçülmesi zor olduğundan yıllara göre satış rakamları ve fiili iptaller dikkate alınarak hesaplama yapılabilmektedir (Yükçü, 2007: 554). Ayrıca, hatalı üründen kaynaklı itibar kaybını en aza indirmek ve işletme imajını ve itibarını yenilemek için katlanılan

pazarlama faaliyetleriyle ilgili maliyetler de bu başlık altında düşünülmesi gerekmektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 761). Otel işletmelerinde kullanılan otomasyon sistemleri sayesinde kayıp satışlarla ilgili değerlendirmeler kolayca yapılabilmektedir. Otel işletmeleri için “repeat guest” yani tekrarlanan müşteri sayısının düşmesi bu maliyetler için önemli bir gösterge kabul edilmektedir (Şahin, 2012: 102).

4.6. Kalite Maliyet Sistemi

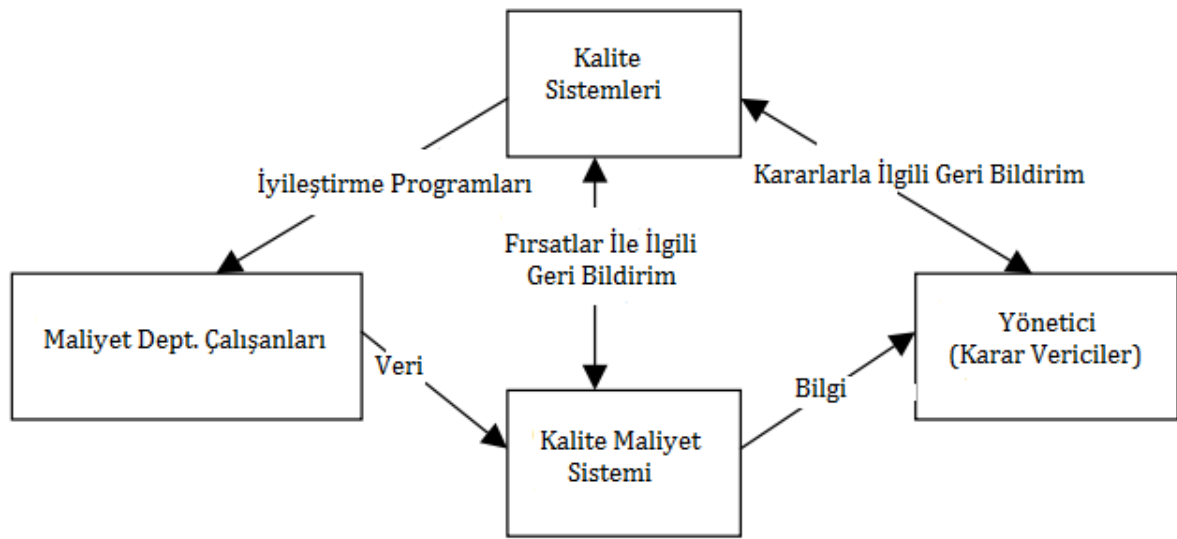
Kalite maliyetleri analizinin etkinliği açısından, iyi bir kalite bilişim sistemine ve maliyet muhasebesi verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda kalite maliyet sisteminin mevcut muhasebe sisteminde en etkin ve en fazla yararlanabilecek biçimde tasarlanması gerekmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 47). Kalite maliyet sistemi, genel olarak kalitenin tanıtılması ve geliştirilmesinde işletmenin kullanabileceği kalite yönetim araçlarından ve tekniklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Jafar, Mohammad, Fariba ve Mehrdad, 2010: 21).

Kalite maliyet sisteminin temel amacı, işletmelerin kalite iyileştirme çabalarını kolaylaştırarak maliyet azaltma olanağı sağlamaktır (Gönen, 2010: 43). Diğer bir ifadeyle, toplam kalite maliyetini minimuma indiren kalite seviyesini bulmaktır (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 651). Kalite maliyet sisteminin kurulmasındaki diğer amaçlar şu şekilde sıralanmaktadır (Sönmez F., 2005: 93);

- Başarısızlık maliyetlerine odaklanarak sıfır hata anlayışıyla bu maliyeti sıfıra indirmek,
- Yatırımları iyileştirme ve sürekli gelişme sağlayıcı faaliyetlere kanallandırmak,
- Tasarım faaliyetlerine ağırlık vererek başarısızlık maliyetlerini kaynağında önlemek,
- Performans sonuçlarına göre ölçme ve değerlendirme maliyetlerini azaltmak,
- Yöneticilere sunulan raporlar ile karar almada kılavuzluk ederek işletmenin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak,
- Sonuç raporlarına göre kalitesizliğin etkilerini yöneticilere anlatarak, yöneticileri ve çalışanları iyileştirme ve sürekli gelişme faaliyetleri için motive etmek,
- Kalitenin tüm personelin sorumluluğu olduğu fikrini işletme çapında yaygınlaştırmak.

İşletmelerin, kalite sistemleri olsa bile kalite maliyet sistemleri olmadan kalitede iyileştirme sağlanamayacağının bilinmesi gerekmektedir. Kalite maliyetlerinin izlenmesine yönelik bazı sistematik yaklaşımlar olmaksızın da, potansiyel iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve iyileştirme sonuçlarının izlenmesi zor olmaktadır (Sower ve Quarles, 2003: 626). Kalite maliyet sistemi, yönetim aracı olarak kabul görmekte ve işletmenin birçok alandaki yönetim performansı hakkında sağlıklı bilgiler sunmaktadır (Chopra ve Garg, 2011: 512). Kalite sistemleri de, tüketiciye uygun kalitede mal ve hizmet sunmak üzere bir üretim sisteminde kalitenin planlanması, düzenlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini faaliyetlerini

içermektedir (Yükçü, 2014: 520). Bu açıdan bakıldığında her iki sistemde ortak ve benzer hedefler içermektedir. Ayrıca, işletmelerde uyguladıkları kalite sistemi ile ilgili birçok belge de bulunmaktadır. Örneğin, otel işletmelerinde başta ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi olmak üzere, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi, ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi, ISO 18001 OHSAS İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesi gibi birçok kalite sistemi belgesi bulunmaktadır (Tekin ve Durna, 2012: 100). Kalite sistemleri ile kalite maliyet sistemi arasındaki ilişkiyi gösteren şekil aşağıda verilmiştir.



Şekil 4.2. Kalite Sistemi ve Kalite Maliyet Sistemi Arasındaki İlişki (Sower ve Quarles, 2003: 626)

Kalite maliyet sistemi, uygulama da işletmelerin organizasyon yapılarına, büyüklüklerine ve sistemden beklentilerine bağlı olarak farklılaşmakla beraber, genel olarak muhasebe ve kalite maliyetleri bölümünün fonksiyonlarından söz edilebilmektedir (Yükçü, 2014: 535-536). Kalite maliyetleri verilerinin, karar alma, inceleme ve analiz etme faaliyetlerinin kolaylığı açısından işletmelerin muhasebe kayıtları içinde yer alması ideal kabul edilmektedir. Ancak, bu uygulama muhasebe sisteminin çok ayrıntılı olarak işletilmesini gerekli kılabilmekte ve bu nedenle de sistemin işletmeye olan maliyetini arttırabilmektedir. Bu bağlamda, kalite maliyetlerinin izlenmesi, işletmenin temel muhasebe sisteminin dışında bırakılması da tercih edilebilmektedir (Pekdemir, 1993: 27). Öte yandan, kalite maliyetleri mevcut muhasebe sisteminde takip edilecekse, kalite maliyetlerine ilişkin hesaplama ve raporlama yapılabilmesi için maliyet muhasebesi sistemine bazı eklemeler yapılması gerektiği ve kalite bölümü çalışanları ile maliyet bölümü çalışanlarının ortak bir çalışma içerisinde bulunması gerektiği de belirtilmektedir (Yükçü, 2014: 541). Aşağıdaki tabloda kalite maliyet sisteminin uygulanmasında muhasebe ve kalite bölümünden beklentilere yer verilmiştir.

Tablo 4.2. Kalite Maliyet Sisteminin Uygulanmasında Muhasebe ve Kalite Bölümünden Beklentiler (Yükçü, 2014: 535-536'dan uyarlanmıştır.)

Muhasebe Bölümünden Beklentiler	Kalite Bölümünden Beklentiler
- Kalite maliyeti ile ilgili verilerin toplanması	- Muhasebe bölümü ile işbirliği içerisinde kalite maliyetlerinin analizi, kalitesizlik nedenlerinin araştırılması ve düzeltilmesi için tavsiyeler,
- Kalite maliyetlerinin belirlenen faaliyetlere göre üretilen mamul maliyetine yüklenmesi ya da gelir tablosuna gider olarak aktarılması	- Kalite maliyetleri bütçe hedefine ulaşmak için tüm bölümler arasında koordinasyon ve iletişimi sağlamak,
- Maliyet kalemleri ve dönemler arasında karşılaştırmaya müsaade edecek şekilde kalite maliyetlerinin raporlanması,	- Maliyetleri azaltmak ve kontrol etmek amacıyla işleyişle ilgili işletme politikalarını izlenmesi ve denetim,
- Yöneticilerin tedbir alabilmesi için kalite maliyetlerinin periyodik olarak (aylık ve 3 aylık) olarak raporlaştırılması ve sunulması	- Başarısızlık nedenlerinin araştırılması, sorumluların bulunması ve bu nedenle oluşan kalite maliyetlerinin gözden geçirilmesi

Kalite maliyetlerinin başarısında, bu iki bölümdeki çalışanların rolü dışında üst yönetim ve diğer bölümlerdeki çalışanlarda büyük rol üstlenmektedirler. Özellikle üst yönetim, kalite maliyet sisteminin kurulması kararını vermesi ve sistemin kurulabilmesi için gerekli amaçları ve politikaları, sistemin önemini ve gerekliliğini tüm çalışanlara bir işletme politikası olarak açıklaması ve gerekenleri yerine getirmesi gerekmektedir (Sönmez F. , 2005: 93). Aksi takdirde, kalite maliyet sisteminin mevcut iş yükünü arttırıcı bir unsur olarak görüleceği belirtilmektedir. Ayrıca, üst yönetimin desteği ve çalışanların sistemi anlaması ile müşteri beklentileri karşılanarak müşteri bağlılığının artacağı ve kârlılık düzeyinde iyileştirmeler sağlanacağı ifade edilmektedir (Gönen, 2010: 45). Genel olarak, bir işletmede kalite maliyet sistemi kurulurken aşağıdaki sıralama kullanılabilmektedir (Chopra ve Garg, 2011: 512);

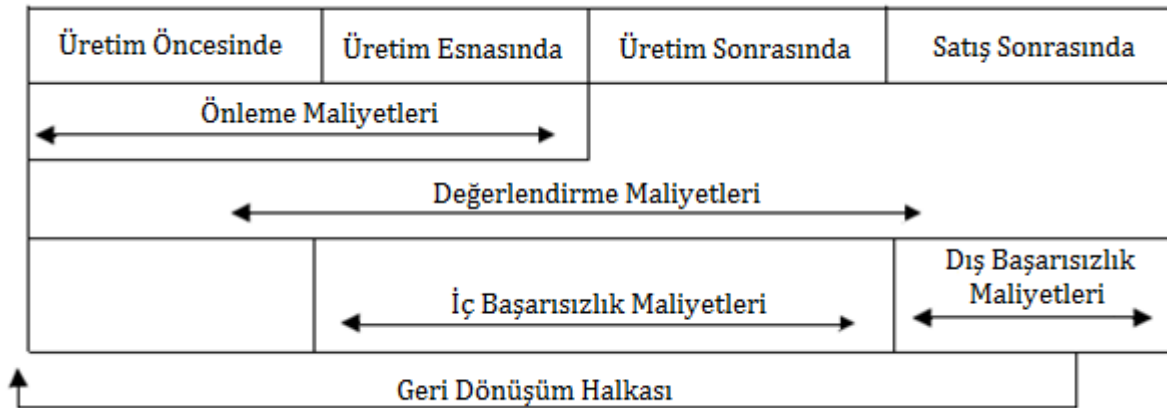
- Kaliteli maliyet programının uygulanması için bir ekip oluşturmak,
- Kalite maliyetinde taban olarak alınacak verilere karar vermek (Direkt işçilik saati, satış miktarı, ürün birimleri olabilir),
- Kalite ile ilgili maliyet verilerini toplamak,
- Kalite ile ilgili maliyet verilerini analiz etmek,
- Kalite maliyetlerini düşürme yollarını ve yöntemlerini bulmak,
- Üst yönetime raporları bildirmek ve kalite maliyetlerini düşürmek üzere önerilen herhangi bir yatırım için ikna etmek,
- Önerilen değişikliklerden mutabık kalınanların organizasyon içerisinde tüm sistemde uygulanmasını sağlamak.

Genel olarak kalitenin, kalite maliyetleri ile dengelenmesi gerekmektedir. Bunun içinde, kalite maliyetlerinin bilinmesi ve kalite maliyet verilerinin doğru toplanması gerekmektedir. Ancak, işletmelerde kalite maliyet verilerinin çeşitli bölümlere dağılmış olması bu verilerin tanımlanmasını ve doğru veri elde edilmesini zorlaştırmaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 1). Bu

bağlamda, işletmelerin kalite maliyet sistemine sahip olmaları yanında, kalite maliyet merkezlerini de doğru belirlemeleri gerekmektedir. Bundan sonraki bölümde kalite maliyet merkezlerine değinilecektir.

4.7. Kalite Maliyet Merkezleri

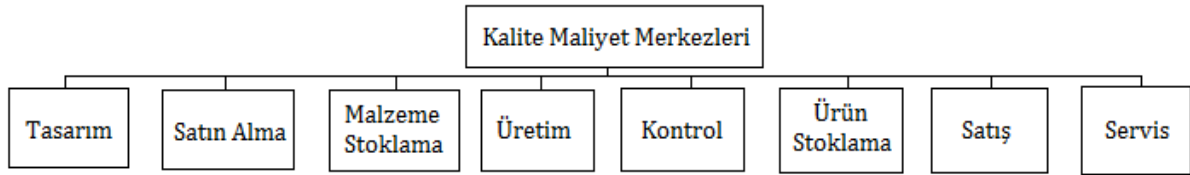
İşletmelerdeki mevcut maliyet sistemlerinin sadece mamul maliyetinin hesaplanmasına elverişli olduğundan, mevcut maliyet sistemlerine kalite maliyetlerinin hesaplanmasına ve raporlanmasına yönelik eklemeler yapılması gerekmektedir (Yükçü, 2014: 536). Zira mevcut maliyet sistemlerinde genellikle birim maliyetleri hesaplamak üzere malzeme, işçilik ve genel üretim maliyetleri takip edilmektedir (Tütüncü, 2001: 210). Ancak, kalite maliyetlerini ilişkin bir maliyet sistemi için sadece üretime ilişkin maliyet sistemi yetersiz kalmaktadır. Çünkü kalite maliyetlemesine ilişkin maliyet hesaplama sistemi mamulün tasarımından başlayıp, satış sonrası hizmetler ve bunların maliyetine kadar dayanmaktadır (Yükçü, 2014: 536). Aşağıdaki şekilden de görüleceği üzere, kalite maliyet kategorileri içindeki dağılıma göre önleme maliyetleri üretim öncesi ve üretim esnasında ortaya çıkarken; değerlendirme maliyetleri üretim öncesinden satış sonrasına kadarki tüm süreçlerde ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber, başarısızlık maliyetlerinden iç başarısızlık maliyetleri üretim esnası ve sonrasında ortaya çıkarken; dış başarısızlık maliyetleri satış sonrasında ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla her bir maliyet kategorisi için her safhada maliyet hesabı gerektirdiği açıktır.



Şekil 4.3. Kalite Maliyetleri İçin Zaman Evreleri (Yıldıztekin, 2005: 406)

Temel kalite problemlerinin %80-90'ının kalite bölümünün dışında aranması gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca, kalite maliyet merkezleri, tüketici/müşteri isteklerinden başlayıp (tasarım), yine müşteri de biten (satış sonrası hizmetlere) kadar tüm bölümlerin katılımı ile oluşmaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 2). Bu biçimde, kalite maliyetlerinin çok çeşitli kalemlere

ayrılma ihtimali olduğundan bir üretim işletmesinin muhtemel kalite maliyet merkezlerinin görünümü aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Yükçü, 2014: 536-537);



Şekil 4.4. Bir Üretim İşletmesinin Muhtemel Kalite Maliyet Merkezleri (Yükçü, 2014: 537)

Otel işletmelerinde yiyecek içecek maliyet kontrolü tasarım aşamasından (menü planlama) başlayarak, satın alma, teslim alma, depolama-stoklama, malzeme çıkarma, ön hazırlık-üretim ve servis gibi birçok safhadan meydana gelmektedir (Çetiner, 2009: 282-283). Bu bakımdan, otel işletmelerindeki kalite maliyet merkezleri yukarıdaki şekil ile benzerlik göstermektedir. Öte yandan, toplam kalite yönetimi felsefesi kapsamında, kaliteli mal ve/veya hizmet üretmek tüm bölümlerin sorumluluğu olarak kabul edildiğinden, otel işletmelerinde sunulacak hizmet planlamasından, tedarik, servis ve satış sonrası müşteri algısına kadarki süreçte her birim kalite maliyet merkezi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, otel işletmelerinde kalite maliyetlerine ulaşabilmek için sadece üretim bölümünden değil, diğer tüm bölümlerden ayrıntılı biçimde veri toplanılması gerekmektedir. Bu açıdan, otel işletmesinde yer alan tüm birimler kalite maliyet merkezi olarak kabul edilmektedir (Tütüncü, 2001: 210-211).

4.8. Kalite Maliyetleri Bilgi Kaynakları

Kalite maliyetleri; işletme içi muhasebe sistemi verilerinden yani somut verilerden (muhasebe kayıtları, personel devam çizelgeleri, kusurlu ve yeniden işlenen ürün raporları, garanti ve servis maliyetleri raporları vb.) elde edilebileceği gibi, muhasebe verileri dışında araştırmaya ve öngörülere dayalı yani soyut verilerden (müşteri anketleri, şikâyetler, müşterinin başka firmaya yönelmesi, işgücü anketleri, mühendislik öngörülleri ve pazar araştırmaları vb.) de elde edilebilmektedir. Ancak, işletmeler daha çok ıskarta ve garanti maliyetleri gibi gözle görülür maliyetlere odaklanırken; müşteri tatminsizliği nedeniyle kaybedilen kârları göz ardı edebilmektedir (Sönmez F. , 2005: 94). İşletmeler, genel olarak üç kaynaktan bilgi edinmektedirler. Bu kaynaklar (Fons, 2012: 344; Tütüncü, 2001: 211-212);

- Geleneksel muhasebe kayıtları: malzeme, işçilik ve genel üretim giderleriyle ilgili maliyet raporları ile fatura, fiş, ödeme emirleri, maaş bordroları, fiyat listeleri gibi kayıtlar,
- Kalite maliyetleri ile ilgili hesaplanan ve tahminlenen veriler ile kalite maliyet sistemi ile ilgili tutulan kayıtlar (satış ve tedarikçi sözleşmeleri gibi),

- İşletmenin üretim sistemi, prosedürleri ve standartlarıdır.

İşletmeler kalite maliyetleri ile bilgileri elde edilecek kaynaklar aşağıdaki şekilde detaylandırılmaktadır (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 25-27; Türk, 2009: 61-62; Tütüncü, 2001: 211; Yükçü, 2014: 542);

- **İşletmede kullanılan hesap planı:** Tek düzen hesap planında kalite maliyetleriyle ilgili bir hesap sınıfı, grup ya da hesap olmamasına karşın, hesap planında yer alan bazı alt ve yardımcı hesaplar kalite maliyetleri ile ilgili bilgi içerebilmekte veya içerecek şekilde organize edilebilmektedir. Ayrıca, kalite maliyetleri muhasebesinin ayrı yapılması daha kolay veri elde edilmesini sağlayabilmektedir.
- **Yevmiye defter kayıtları:** Bu kayıtların ayrıntılı incelenmesi ve özellikle açıklamalar kısmına bakılarak irdelenmesi hesap planında ilgisiz hesap adlarında gizlenmiş olan kalite maliyetlerini tespitinde katkı sağlamaktadır,
- **Ücret bordroları:** Direkt ve endirekt işçilik maliyetlerinin hesaplanmasında kullanılan ücret bordroları kalite maliyetleri için veri kaynağı olabilmektedir,
- **Üretim raporları:** Üretim sürecinde katlanılan kalite maliyetlerine ilişkin bilgiler üretim raporlarından alınabilmektedir. Bu raporlar, özellikle tekrar düzeltme ve yeniden işleme gibi iç başarısızlık maliyetlerinin tespitinde önemli olmaktadır.
- **Genel üretim giderleri raporları:** Bu raporlar, kalite maliyetleri ile ilgili detaylı bilgi sağlamaktadır,
- **Fire, kusurlu ürün, kusurlu üretim ve artık raporları:** İç başarısızlık maliyetlerinin tespitinde kullanılmaktadır,
- **Tamir-bakım raporları:** Özellikle önleme maliyetlerinde kullanmak üzere makinelerin bakım ve onarımlarıyla ilgili veri sağlamaktadır,
- **Malzeme giriş-çıkış ve iade fişleri:** İşletmeye giren malzeme ile ilgili uygun olup olmadığına ilişkin girdi muayenesi giriş fişleri ve uygun olmayan ürünler ile ilgili iade fişleri kaliteyle ilgili satın alma maliyetleri hakkında önemli bilgiler sağlamaktadır,
- **Yol giderleri raporları:** Kalite ile ilgili seyahat giderlerinin tespitinde kullanılabilmektedir,
- **İşçi zaman kartları:** Özellikle kalite ile ilgili çalışan personelin kalite ile ilgili çalışma sürelerini saptarken bu kartlar veri kaynağı olarak kullanılabilmektedir,
- **Denetim raporları:** Tedarikçi denetimi, kalite denetimi gibi raporlar değerlendirme maliyetleri için önemli veriler sunmaktadır,
- **Ar-ge raporları:** Bu raporlar özellikle önleme ve değerlendirme maliyetleri için bir veri kaynağı vazifesi görmektedir,

- **Organizasyon şeması:** İşletme de kaliteyle ilgili alanların ve kaliteden sorumlu personelin belirlenmesinde yardımcı bir kaynak kabul edilmektedir,
- **Bölümlerin bütçeleri:** Kalite bölümünün performansının değerlendirmesinde kaynaklık etmektedir,
- **Laboratuvar Raporları:** Laboratuvar ortamında gerçekleştirilen ölçme ve değerlendirme maliyetleriyle ilgili bilgi sağlamaktadır,
- **Müşteri şikâyet ve talep raporları;** Müşteri memnuniyetinin tespitinde ve dış başarısızlık maliyetlerinin tespitinde önemli bir kaynak olmaktadır,
- **Garanti raporları:** Satış sonrası garanti yükümlülüklerinin maliyetleri yani dış başarısızlık maliyetlerinin tespitinde kullanılmaktadır,
- **Satış, iade ve ödeme raporları:** Kusur kaynaklı satış iptalleri, iadeler, tazminat ödemeleri, taşıma giderleri gibi dış başarısızlık maliyetlerinin tespitinde kullanılmaktadır.

4.9. Kalite Maliyetlerinin Analizi ve Kullanılan Teknikler

İşletmeler kalite yönetimiyle, bir taraftan piyasaya hatasız ürün sunarak müşteri tatminini maksimize etmeyi hedeflerken, öteki taraftan hatalı üretim oranlarını ve kalite maliyetlerini en aza indirmeyi hedeflemektedir. Ancak, bu hedefe ulaşılabilmesi için kalite maliyetlerinin belirlenmesi ve analizi zorunlu görülmektedir (Orhan ve Dursun, 2006: 38). Kaliteli maliyetleri analiz edilerek, yüksek ürün kalitesine ulaşmak için harcanan maliyet ve düşük kalite sonucu oluşan kayıpların maliyeti hakkında bilgi sağlanılmaktadır (Tkaczyk ve Jagla, 2001: 197). Analizin temel amacı; işletmede uygulanan kalite politikalarının performansını ölçerek işletme yönetimine bilgi sunmak ve dönemler itibarıyla oluşan kalite maliyetlerini karşılaştırarak yönetimin daha rasyonel karar almasını sağlamaktır (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 69; Özenci ve Cunbul, 1998: 48). Ayrıca, işletmeler şu diğer amaçlarla kalite maliyet analizleri gerçekleştirmektedirler (Tkaczyk ve Jagla, 2001: 199);

- Azaltılabilecek veya önlenilecek nitelikteki maliyet kalemlerini belirlemek,
- Kalite iyileştirilmesi ile ilgili görevlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilecek eylemleri ve faaliyetleri belirlemek,
- Kalite iyileştirilmesinde üretici ve müşteri çıkarlarını göz önünde bulundurmak,
- Önleme faaliyetlerine yapılan yatırımların başarısızlığın azaltılmasında ne düzeyde etkili olduğunu belirlemek,
- Her bölümde ve grupta kalite maliyet oluşumlarını değerlendirmek,
- Kalite maliyetlerinin (ürün kalitesine ve kalite maliyet kategorilerine bağlı olarak) toplam üretim maliyetleri, satışlar ve kâr üzerindeki etkilerini belirlemek,

- Kalite maliyetlerine göre gerekli görülen örgütsel ve teknik değişiklikleri belirlemek ve tasarlamak.

Kalite maliyet analizlerinin, her kusurlu üretimin bir nedeninin olduğu, bu nedenlerin önlenabilir olduğu ve önlemenin daima ucuz olduğu felsefesine dayalı olarak yapılması gerekmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 47). Ayrıca analizin başarısı açısından; kalite maliyetleri ile ilgili verilerin toplanmasında kalite ve maliyet bölümlerinin işbirliği içerisinde olmaları, mevcut maliyet sisteminin kalite maliyetleriyle ilgili verilerin elde edilmesine imkân verecek şekilde eklemeler yapılması, üst yönetimin desteği ile kalitenin ve kaliteyi ölçme imkânını etkileyen eylem ve süreçlerin ayrıntılı olarak tanımlanması gerekmektedir (Mandal ve Shah, 2002: 176-177; Tkaczyk ve Jagla, 2001: 200).

Kalite maliyetlerini analiz aşamasında ise öncelikle potansiyel kazanç alanlarının belirlenmesi, gelişme hedeflerinin saptanması ve faaliyet programlarının belirlenmesi gerekmektedir. Sonraki süreçte iyi bir organizasyon ve performans ölçümü ile etkin bir kalite maliyet analizi gerçekleştirilebilmektedir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 69). Ayrıca, analiz sürecinde şu stratejilerin izlenmesi gerekmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 47; Sipahi ve Yıldırım, 2004: 69);

- Kusurlu ürünlerin maliyetlerini minimize etmek veya sıfırlamak için doğrudan girişimlerde bulunmak,
- Kalite ve maliyetleri iyileştirme için doğru önleyici faaliyetlere yatırım yapmak,
- Kalite maliyetleri sonuçlarına göre değerlendirme maliyetlerini düşürmek,
- Sürekli gelişme ve iyileşmeyi sağlamak için önleyici faaliyetleri takip etmek ve yeniden yönlendirmek.

Kalite maliyetlerinin analizinde kullanılan tekniklerinin genel amacı; kaliteyi iyileştirmek için fırsatları ortaya koymaktır (Kırlioğlu, 2013: 48). İşletmeler, kalite maliyetlerinin analizinde farklı teknikler kullanabilmektedir. Bu teknikler, kalitesizliğin giderilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ancak, tekniklerin başarısı için sorunun net olarak anlaşılması ve hangi süreçte kullanılması gerektiğinin bilinmesi gerekmektedir. Kalite maliyetlerinin analizinde; akış şemaları, beyin fırtınası, nominal grup tekniği, onama kartları, araştırma ve görüşmeler, ilişki şemaları, benchmarking, kılçık şemalar, kontrol şemaları, kritik yol analizi, güç analizi şemaları, frekans tabloları, histogram, pareto şeması, matris şemalar, scatter şemaları, süreç yeterlilik analizleri, zaman hattı analizleri, ağaç şemaları, taguchi yöntemleri, multivoting ve oranlar olmak üzere çokça yöntem bulunmaktadır (Tütüncü, 2001: 215-216). Ancak bu yöntemlerden; oran analizi, trend analizi, pareto analizi, histogram analizi, dağılım grafiği, neden sonuç analizi (balık kılçığı diyagramı), akış şemaları ve kontrol listeleri/şemalarına ayrıntılı olarak aşağıda değinilmiştir.

• **Oran Analizi:** Kalite maliyetlerini sadece tutar olarak (TL) ölçmek ve raporlamak, kalite maliyetlerinin dönemler itibariyle gelişimlerini ve değişimlerini görmede yetersiz kalabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler, üretim, satış, direkt işçilik ve maliyet gibi diğer değişkenleri de dikkate alarak oranlar yardımı ile kalite maliyetlerini analiz etmek isteyebilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 48-49; Yükçü, 2014: 542). Örneğin; kalite maliyetleri, işletmelerin toplam üretim maliyeti ve toplam satış gelirler içinde önemli oranda pay aldığından, kalite maliyetlerinin toplam üretim maliyetlerine veya satışlara oranı yönetim kararlarına önemli ölçüde yardımcı olmaktadır (Giakatis, Enkawa ve Washitani, 2001: 181; Türk, 2009: 73). Albright ve Roth (1992: 18), kalite maliyetlerin toplam üretim maliyetleri içindeki payının Amerika'daki tüm üretim işletmelerinde %30 civarında olduğunu vurgulamaktadır. Diğer yandan, genel olarak hizmet sektöründe kalite maliyetlerinin satış toplamına oranının %25-%30 civarında olduğu belirtilmektedir (Carr, 1992: 1; Gedik, 2007: 54).

Hesaplanan oranlar; otomasyon nedeniyle direkt işçiliğin azalması, işletmelerin farklı ürünler üretmesi, pazarlama maliyetleri, talep ve fiyat gibi zaman içerisinde değişikliğe uğrayabilmektedir. Öte yandan, elde edilen oranlar aynı sektördeki işletmelerin oranları ile kıyaslanabilmektedir. Ayrıca, işletmeler geçmiş dönemlerdeki oranları takip ederek başarısızlık maliyetlerine yönelik tedbirler alabilmektedir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 71-72). Kullanılan oranlar şu şekilde sıralanmaktadır (Yükçü, 2014: 542-543);

- Önleme Maliyetleri/Toplam İşçilik Giderleri,
- İçsel Başarısızlık Maliyetleri/Direkt İşçilik Giderleri,
- Toplam Kalite Maliyetleri/Toplam Üretim Maliyetleri,
- Dışsal Başarısızlık Maliyeti/Toplam Üretim Maliyeti,
- Değerlendirme Maliyeti/Üretim Miktarı,
- Toplam Kalite Maliyeti/Üretim Miktarı,
- Toplam Kalite Maliyeti/Satışlar,
- İçsel Başarısızlık Maliyeti/Satışlar,
- Toplam Kalite Maliyeti/Satılan Malın Maliyeti,
- İçsel Başarısızlık Maliyeti/Satılan Malın Maliyeti

Kalite maliyetlerinin analizinde, bazı küresel ölçütlerinde de yer alması gerektiği belirtilmektedir. Küresel kalite ölçütleri, küresel performans ölçmektedir. Kalitenin getirisi (Return On Quality (ROQ)) küresel kalite ölçütlerinden biri olup, kârdaki artışın kalite iyileştirme programlarının maliyetine oranlanmasıyla hesaplanmaktadır. Ayrıca bu ölçüt, kalite maliyetleri literatüründe en yaygın kabul gören global bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Vaxevanidis ve PetroPoulos, 2008: 280). Küresel kalite ölçütleri aşağıda yer almaktadır (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 654);

- Kalitenin Getirisi = Kârdaki artış / Kalite iyileştirme programların maliyeti
- Kalite Oranı = [Girdi - (kalite kusurları + işleme hataları + yeniden işleme)] / Girdi
- Süreç Kalitesi = (Kullanılabilir Süre - Yeniden İşleme Süresi) / Kullanılabilir Süre
- İlk Defada Kalite = Yeniden İşlem Görmeyen Ürün Yüzdesi

• **Trend Analizi:** Trend analizi, mevcut dönemde gerçekleşen kalite maliyetlerinin geçmiş dönemdeki kalite maliyetlerine oranlanmasına dayalı bir analiz türü olarak tanımlanmaktadır (Yükçü, 2007: 543). Bu analiz, bir işletmenin uzun dönemde kalite maliyetlerinde yaşanan değişimlerin sektördeki diğer işletmelere oranla ya da işletmenin baz olarak alınan yıla oranla ne yönde değiştiğinin tespitinde kullanılmaktadır. Bu analiz yönteminin, oran analizine göre tahmin yapmaya daha elverişli olduğu belirtilmektedir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 73). Her maliyet sınıfına ait değerler (önleme, değerlendirme, iç başarısızlık, dış başarısızlık) ayrı ve toplam olarak analiz edileceği gibi kısa ve uzun vadeli olarak analiz edilebilmektedir. Stratejik planlama ve yönetime rapor sunmak için daha çok uzun vadeli olarak kalite maliyetleri incelenmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 55).

• **Pareto Analizi:** Pareto analizi, trend analizi yapıldıktan sonra, düzeltilmek istenen hataların önem derecesine göre sıralanmasında kullanılmaktadır (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 94). Amaç, iyileştirilmesi düşünülen maliyetler için kusur nedenlerini belirlemektir. Sıralama yapılırken, kusura neden olan etmenlerin aldığı kümülatif frekans dağılıma göre, basit çubuk diyagram şeklinde grafiğe dökülmektedir. Pareto analizi; maliyet bileşenleri sınıflarına göre, departmanlara göre, ürünlere göre ve diğer gruplama yöntemlerine göre yapılabilmektedir. Kusurlara sebep olan etmenler grafiğe sıralı bir şekilde dökülerek, ürün maliyetlerini en önemli nedenleri büyükten küçüğe azaltılmakta ve maliyetlerde aynı sırayla düşmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 56-57).

• **Histogram Analizi:** Bir değişkenin gözlemlenen değerlerinin frekans dağılımlarını göstermektedir. En basit uygulanabilen yöntem kabul edilmektedir. Pareto analizine benzemekle beraber farkı belli bir zaman diliminden ziyade tüm dönemdeki veriler dikkate alınmaktadır. Bu yönüyle daha kapsamlı olduğu aktarılmaktadır. Histogram grafiği oluşturma süreci şu şekilde tarif edilmektedir (Kırloğlu, 2013: 53);

- İlk aşamada, ölçülmek istenen değişkene ilişkin veriler toplanarak miktar cinsinden kategorize edilmektedir,

- İkinci aşamada, ölçülmek istenen değişken bağımsız, frekanslar bağımlı değişken kabul edilmektedir,

- Son aşamada ise her bir kategorideki frekans sayıları belirlenerek bir histogram grafiği üzerinde yatay eksende gösterilmektedir.

• **Dağılım Grafiği:** Bir değişkenle diğer bir değişken arasındaki ilişkiyi noktalar yardımıyla ölçen istatistiksel bir grafik olarak tanımlanmaktadır. Bu grafiğin hazırlanmasında,

oluşan bir hata ile hataya sebep olan değişken arasındaki ilişkiye bakılmaktadır. Bunun için de öncelikle üretim miktarına göre oluşan hata sayısının ve neden olduğu düşünülen değişken sayısının hesaplanması gerekmektedir. Dağılım şemasında iki değişken arasında ilişki varsa noktalar düzenli bir yerleşime sahip olmaktadır (Kırlioğlu, 2013: 55-57).

- **Neden-Sonuç Analizi (Balık Kılçığı Diyagramı):** Bu analizin raporlanmasında şekil olarak balık kılçığına benzediğinden balık kılçığı diyagramı olarak da anılmaktadır. Bu analiz tekniğinde, her bir kalite sorunun nedenleri kategorize edilerek diyagramın bir kolunu oluşturmaktadır. Sonraki aşamada ise beyin fırtınası yöntemiyle bu diyagram üzerindeki her bir neden üzerinde tartışılmakta ve sorunun ana nedeni tespit edilmeye çalışılmaktadır. Temel neden tespit edildikten sonra ise ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Bu yöntem, Pareto analizi ile birlikte kullanılabilir. Bu açıdan, önce pareto analiziyle hatalar tespit edilip önem derecesine göre sıralandıktan sonra bu yöntemle temel neden tespit edilebilmektedir (Kırlioğlu, 2013: 58-59).

- **Akış Şemaları:** Akış şemaları, bir süreç ya da işlemin içindeki basamakların şematik olarak ifade edilmesinde kullanılmaktadır. Kalite maliyetleri açısından, her bir üretim aşaması ve kalite kontrol süreçleri şemaya dönüştürülebilmekte ve her süreçte ortaya çıkabilecek hatalar da bu şemada gösterilebilmektedir (Kırlioğlu, 2013: 61).

- **Kontrol Listeleri/Şemaları:** Bu listeler, işlerin doğru yapılacağı ile ilgili önceden belirlenen bir takım maddeleri için bir kontrol tablosu olarak açıklanmaktadır. Şemalar ise kontrol listeler benzemekle beraber, kontrolü yapan personeli şekilsel olarak yönlendirmeyi amaçlamakta ve kontrol bu sayede daha etkin ve hatasız gerçekleşmektedir. Her ikisi de önceden belirlenen faaliyet akışına göre gereken adımlar takip edilerek kontrol gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (Kırlioğlu, 2013: 62).

4.10. Kalite Maliyetlerinin Raporlanması

Kalite maliyetlerini raporlamadaki amaç; yönetimin dikkatini bu maliyetlerin büyüklüğüne çekme, yönetimi kalite maliyetlerinin sürekli iyileştirilmesi için motive etme ve kalite iyileştirme yatırımlarının etkisinin ölçülebileceği bir temel oluşturmaktır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 761). Kalite maliyetlerini raporlamak, hem kurumsal hem de operasyonel düzeyde önemli faydalar sağlamaktadır. Kurumsal düzeyde, yönetimin dikkatini kalite yönetimine çekmekte ve zaman içindeki finansal iyileştirme düzeyini ölçmek üzere kıyaslanabilir bir kriter sağlamaktadır. Operasyonel düzeyde ise, yöneticiye projeleri belirleme, öncelik verme ve seçme konusunda yardımcı olmaktadır. Ayrıca, yöneticiler süreç iyileştirmenin finansal faydalarını ve proje ile ilgili iyileştirmenin sonuçlarını izleyebilmektedir (Vaxevanidis ve PetroPoulos, 2008: 282). Bu raporlar aynı zamanda bütçeleme yapılmasına da olanak

tanınmaktadır (Tütüncü, 2001: 214). İşletmelerin sağladığı diğer faydalar şu şekilde sıralanmaktadır (Tütüncü, 2001: 213);

- Raporlar vasıtasıyla bir taraftan kalite maliyetleri minimize edilirken, diğer taraftan yönetsel faaliyetlerin etkinliği ölçülebilmektedir,
- Geleceğe ilişkin kalite güvence planlarının yapılmasına yardımcı olmaktadır,
- Bölümler arası verimlilik kıyaslanabilmektedir,
- Organizasyon yapısını iyileştirmektedir,
- Bölümler arası koordinasyon sağlamaktadır,

Kalite maliyetlerini raporlamadaki başarı; üst yönetimin desteğine, muhasebe bölümünün aktif katılımına ve sistemin tüm çalışanlar tarafından anlaşılır olmasına bağlı olmaktadır (Tütüncü, 2001: 213). Ayrıca, raporlamanın başarısı açısından hazırlanacak raporun şu bilgileri içermesi beklenmektedir (Özenci ve Cınbul, 1998: 54);

- Kalite maliyetlerinin; kategorilere (önleme, değerlendirme, başarısızlık), faaliyetlere, ürünlere, bölümlere veya diğer kriterlere göre dağılımları,
- Çeşitli maliyet unsurlarının muhasebe terminolojisi ile tanımları,
- Fiili kalite maliyetlerinin işçilik, satışlar, toplam üretim maliyetleri vb. kriterlere oranları,
- Gelecekle ilgili kaliteyi iyileştirmek amacı ile yapılması gereken yatırımların yaratacağı ek maliyetlerin dökümü ve bu yatırımların geri dönüş süresi ile ilgili hesaplamalar ve tahminler.

Kalite maliyet raporları haftalık, aylık, dönemlik veya yıllık olarak hazırlanmakla beraber, işletmeler genel olarak aylık, dönemlik ve yıllık olarak hazırlamaktadırlar. Bu raporların, bölüm bazında ayrı hazırlanması ve sonra birleştirilip tek rapor halinde üst yönetime sunulması gerekmektedir (Tütüncü, 2001: 214).

5. HEDEF MALİYETLEME

Günümüz rekabet ortamı, sürekli gelişen teknoloji, ekonomik belirsizlikler, çevresel faktörler ve kısalan ürün yaşam eğrileri gibi faktörler karşısında işletmelerin; varlıklarını sürdürebilmeleri ve arzuladıkları kâr hedefine ulaşabilmeleri için yüksek kalite, düşük maliyet, kısa zaman, makul fiyat gibi değişkenleri dikkate alarak üretim yapmaları gerekmektedir. Buna çözüm olarak işletmeler, tüm bu değişkenleri dikkate alan hedef maliyetleme yöntemi üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Aksoylu ve Dursun, 2001: 358; Alagöz, Yılmaz ve Ay, 2005: 47; Kutay ve Akkaya, 2000: 1). Benzer durum turizm sektöründe de yaşanmaktadır. Özellikle her şey dâhil sistemde hizmet veren otel işletmelerinde, müşterilerin satın aldıkları hizmetler bir paket halinde satış fiyatına dâhil olduğu için ortaya çıkan maliyetler daha önemli hale gelmektedir (Okutmuş ve Ergül, 2015: 98).

Ayrıca, geleneksel olarak “maliyet+kâr satış fiyatını belirler” anlayışı turizm sektörü de dâhil olmak üzere birçok sektörde geçerliliğini yitirdiği vurgulanmaktadır (Acar ve Şenol, 2014: 3). Günümüzde fiyatı satıcılardan ziyade alıcılar yani müşteriler belirlediğinden, özellikle müşterilerin isteklerine uygun fiyatta ve kalitede ürün sunan işletmeler kârlılıklarını arttırabilmektedir. Bu da düşük maliyet ve yüksek kalite ile daha etkin kaynak kullanımını amaçlayan hedef maliyetleme yöntemi ile gerçekleştirilebilmektedir (Demir ve Dilek, 2010: 12).

Bundan sonraki bölümlerde hedef maliyetleme kavramı, ortaya çıkış nedenleri, temel ilkeleri, uygulanma süreci ve yararlanılan teknikler üzerinde durulacaktır.

5.1. Hedef Maliyetlemenin Tanımı ve Kapsamı

Hedef maliyetleme ile ilgili farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Braush (1994: 45) hedef maliyetlemeyi, ürün yaşam döngüsü boyunca ürün maliyetini azaltmaya çalışan stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlamaktadır. Sakurai'de (1989: 39) benzer olarak yöntemi, bir ürünün yaşam eğrisi boyunca genel maliyetini düşürmek için kullanılan bir maliyet yönetim aracı olarak açıklamaktadır.

Ellram (2000: 39) hedef maliyetlemenin, işletmenin amaç ve hedeflerine uygun nitelikte ve maliyette mal veya hizmet üretimini kapsayan bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Kaur ise (2014: 19) hedef maliyetlemeyi, rakipleri, piyasayı ve müşteri gereksinimlerini kalite, ürün, işlevsellik, dağıtım, zaman ve fiyat açısından daha iyi anlamayı sağlayan bir disiplin olarak açıklamaktadır.

Cooper ve Chew (1996: 88), hedef maliyetlemeyi bir ürün geliştirme stratejisi olarak görmekte ve yöntemi müşteri beklentileri ve pazarda oluşan fırsatlar üzerinde yoğunlaşan tasarım odaklı bir yönetim süreci olarak tanımlamaktadır. Monden ve Hamada (1991: 17) benzer olarak yöntemi, yeni bir ürünün geliştirilmesinde veya mevcut ürünün tamamen ya da

kısmi değişikliğinde kullanılan ve ürün geliştirme ve tasarım aşamasında maliyet azaltma sürecini destekleyen bir sistem olarak açıklamaktadır.

Hedef maliyetleme yöntemi, fiyat tarafından yönlendirilen, çapraz fonksiyonlu takımların çalıştığı tasarım merkezli bir kâr planlama aracı ve maliyet yönetim sistemi olarak tarif edilmektedir (Kaygusuz ve Dokur, 2015: 14). Hedef maliyetleme sürecinde maliyetler düşürülürken değer zincirindeki tüm tarafların katılımı beklenmekte ve ürün yaşam seyrindeki israf, aşırılık, arıza ve hatalar gibi maliyetlerin elimine edilmesine odaklanılması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca, tarafların hataların düzeltilmesi, hatalı ürünün yeniden kullanılması veya elimine edilmesi ile ilgili maliyetlere dikkat etmeleri gerektiği vurgusu yapılmaktadır (Helms, Ettkin, Baxter ve Gordon, 2005: 49).

Yöneticiler hedef maliyetleme yöntemini, hem müşteri taleplerini hem de işletme kâr hedeflerini karşılamak için kullanmaktadır (Sakurai, 1989: 39). Bu bağlamda hedef maliyetleme yönteminde, maliyet bir sonuç değil ürün geliştirme süreci için girdi olarak değerlendirilmektedir (Cooper ve Slagmulder, 1999: 1). Hedef maliyetlemenin başlangıç evresinde işletme, ürünün işlevselliklerini, kalitesini ve rakip firmalar tarafından sunulan alternatif ürünleri dikkate alarak, müşterilerin ürün için ödemeyi düşündüğü fiyatı belirlemek için pazar araştırması bilgilerini kullanmaktadır. Bu fiyattan, işletmenin arzuladığı kâr marjı düşülerek hedef maliyete ulaşılmaktadır (Lockamy III ve Smith, 2000: 213). Hedef maliyet, kısaca bir mal veya hizmetin hedeflenen kârdan satılabilmesi için, söz konusu mal veya hizmet için tüketilen kaynakların maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca yöntemde, hedef satış fiyatı müşterilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda belirlenirken; hedef kâr işletmenin ürün yaşam döngüsünde arzuladığı kâra göre uzun vadeli kârlılık analizi sonucunda belirlenmektedir. Hedef maliyet tutarı, hedef satış fiyatı ile hedef kâr arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Coşkun, 2003: 26). Dolayısıyla, hedef maliyet özetle şu şekilde formül edilebilmektedir (Okano ve Suzuki, 2006: 1121);

Hedef Maliyet = Hedef Satış Fiyatı – Hedef Kâr

Geleneksel maliyet artı fiyatlandırma yönteminde, bir ürün veya hizmetin üretimle ilgili maliyetleri toplanıp üzerine belirli bir kâr yüzdesi eklenerek satış fiyatı belirlenmektedir. Ancak, geleneksel yöntem ile belirlenen satış fiyatı rekabetçi piyasada kabul edilebilirliği zor olduğundan pek çok işletme için uygulanabilir görülmemektedir. Hedef maliyetleme yönteminde ise geleneksel yöntemden farklı olarak satış fiyatı, pazar araştırması veya alternatif yollarla piyasa fiyatına göre belirlenmekte ve bu fiyattan işletmenin kâr hedefine uygun olarak kabul edilebilir nitelikte kâr rakamı düşülerek hedef maliyete ulaşılmaktadır. Hedef maliyet, mevcut maliyetten düşük olabileceğinden bir maliyet farkı oluşabilmektedir. Bu maliyet farkını gidermek ve uygun nitelikte hizmet sunmak veya ürünü hedef maliyeti karşılayabilecek nitelikte

üretebilmek için ürün tasarımı yeniden gözden geçirilebilmekte, daha verimli üretim araçları bulunabilmekte veya mal ve hizmetler tedarikçilerden daha ucuza temin etme yolları aranabilmektedir (Atrill ve McLaney, 2009: 151).

5.2. Hedef Maliyetlemenin Amaçları ve Özellikleri

Kato (1993: 33), hedef maliyetlemenin sadece bir maliyetleme sistemi olmadığını aynı zamanda ürünle ilgili kalite, güvenilirlik ve diğer müşteri gereksinimlerini dikkate alan ve ürünlerin yaşam döngüsü maliyetlerini azaltmayı amaçlayan bir faaliyet olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda hedef maliyetleme yönteminin başlıca ve en önemli amacı, kaliteyi koruyarak ya da iyileştirerek toplam maliyetleri düşürmektir (Alagöz ve Ceran, 2006: 64). Diğer bir ifadeyle yöntem, maliyetleri kontrol etmek ve alıcılara en fazla değer oluşturacak ve işletmenin arzuladığı kâr hedefini ulaştıracak ürünler üretmek için bir araç olarak kabul edilmektedir (Kaur, 2014: 19). Kaygusuz ve Dokur (2015: 244) benzer olarak yöntemdeki amacı, kâr ve maliyet planlaması gerçekleştirirken yeterli kârın elde edilmesi olarak açıklamaktadır.

Hedef maliyetleme yöntemi, ürün ve süreçle ilgili kararlarda pazar, müşteri gereksinimleri, rakipler gibi birçok faktörü dikkate almakta ve fiyat, zaman, teslimat, fonksiyonellik, kalite gibi birçok hususu göz önünde bulundurmaktadır. Yöntemle, geleneksel maliyetleme yöntemlerinden farklı olarak, üretim aşamasından başlayarak ve değer zincirindeki tüm üyeleri sürece dâhil ederek belirlenen hedef maliyete eşit veya daha az maliyetli olacak şekilde üretim yapılması amaçlanmaktadır (Dan, Shadid, Jan ve Ill-Woon, 2003: 12; Demircioğlu, 2016: 31; Kaur, 2014: 19). Bu açıdan yöntem, ürün tasarım aşamasından başlayarak tüm üretim safhalarında fazladan maliyete neden olan etmenleri ve üretim hattındaki problemleri tespit ve elimine etmek üzere kurgulanmaktadır (A.Arioti, Fantozzi, M.Granchi ve E.Vettori, 1999: 629).

Demircioğlu (2016: 10) yöntemde, özellikle tasarım aşamasındayken belirlenen hedef maliyete ulaşmak üzere maliyetlerin düşürülmesinin amaçlandığını belirtmektedir. Öte yandan yöntem, ürün geliştirme ve tasarım aşamasında daha fazla kullanılmakta ve daha etkili olmaktadır (Kaygusuz ve Dokur, 2015: 14). Ayrıca, yöntemdeki temel ölçüt, müşterileri tatmin edecek ve hedef maliyetle üretilebilecek şekilde ürünü tasarlamaktır (Cooper ve Slagmulder, 1999: 1).

Hedef maliyet yönteminin hedef maliyete ulaşmak üzere tüm üretim süreçlerinin tam zamanlı olarak denetlenmesi, kapasite kullanımının etkinliğini arttırmak üzere eş zamanlı mühendislik kullanımı, işletmenin tamamının özellikle maliyet yönetiminin pazara uyumlandırılması ve maliyet hedeflerinin sürekli gözden geçirilmesi yani dinamik maliyetleme gibi amaçlarının da olduğu belirtilmektedir (Alagöz ve Ceran, 2006: 66; Şimşek ve Ayrıçay,

1998: 72). Hedef maliyetleme yönteminin bahsedilen bu amaçları yanında sahip olduğu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Monden ve Hamada, 1991: 18; Özçelik, 2014: 25-28);

- Hedef maliyetleme, ürün geliştirme ve tasarım aşamalarında uygulanmaktadır. Bu bağlamda, üretim aşamasında uygulanan standart maliyet kontrol sistemlerinden ayrılmaktadır.

- Hedef maliyetleme, maliyet azaltımı için bir araç vazifesi görmektedir. Yöntem, geleneksel anlamda maliyet kontrol sağlamak üzere geliştirilen bir yönetim tekniği olmamakla birlikte, maliyet azaltma yöntemin amaçlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

- Hedef maliyetleme pazar odaklı bir yöntem olarak açıklanmaktadır. Yöntemin ilk aşamasında, müşteri ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetlerin niteliklerini belirlemeye odaklanılmaktadır. Ayrıca, hedef satış fiyatı piyasa koşulları, rakipler ve müşteri talepleri gibi birçok faktör dikkate alınarak hesaplanmaktadır (Ax, Greve ve Nilsson, 2008: 93). Hedef maliyeti belirleme de hedef satış fiyatı başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Ewert ve Ernst, 1999: 23)

- Hedef maliyetleme, mühendisliğe dayalı bir teknik olarak değerlendirilmektedir. Hedef maliyetleme sürecinde ürün geliştirme ve tasarım gibi yönetsel objeler dâhil olduğundan yöneltme, tasarım ve üretim mühendisliği gibi yönetim bilimi ile ilgili birçok yöntem kullanılmaktadır.

- Hedef maliyetleme, stratejik kâr planlamasının bir aracı olarak kabul edilmektedir. Yöntemde hedef satış fiyatı, stratejik işletme planı, rekabet koşulları ve müşteri talepleri dikkate alınarak tespit edilmekte, öte taraftan istenilen özelliklere göre üretilen ürün maliyeti de büyük bir bölümü piyasada belirlenmektedir. Bu da yöntemin uzun vadeli maliyet yönetimine odaklanıldığına işaret olarak gösterilmektedir (Ewert ve Ernst, 1999: 24) .

- Hedef maliyetleme yönteminin uygulanabilirliği açısından departmanlararası işbirliğine ihtiyaç vardır ve yöntem bu işbirliğini mecbur kılmaktadır,

- Hedef maliyetleme yöntemi, az çeşitli-yüksek hacimli üretim yapan işletmelerden ziyade çok çeşitli-düşük hacimli üretim yapan işletmeler için daha uygun olduğu belirtilmektedir,

- Hedef maliyetleme sürekli iyileştirmeyi gerekli kılmaktadır. Bir ürün tanıtıldığında, sürekli iyileştirmeye yönelik çabalar ürün yaşam seyri boyunca yapılmaktadır (Ax, Greve ve Nilsson, 2008: 94).

- Hedef maliyetleme yönteminin başarısı açısından işletme dışı dinamikleri de içine alan bir değer zinciri oluşturulması gerekmektedir (Yükçü, 2014: 388).

5.3. Hedef Maliyetlemenin Tarihsel Gelişimi

Hedef maliyetleme yöntemi, ilk olarak 1960'lı yıllarda Japonya'da başta Toyota olmak üzere NEC, Sony, Nissan gibi şirketler tarafından maliyetleri planlamak ve maliyet yönetimi ve maliyet mühendisliği araçlarını birleştirmek için bir araç olarak geliştirilmiştir (A.Ariotti, Fantozzi, M.Granchi ve E.Vettori, 1999: 629; Demir ve Dilek, 2010: 13). Yöntemin Japonlar tarafından geliştirildiği inancına karşın, 1900'lü yılların başında Ford Motor Şirketi felsefesinin yönetime ilişkin emareler içerdiği iddia edilmektedir (Shank ve Fisher, 1999: 73). Bu iddiaya göre, hedef maliyetin en önemli özelliklerinden birisi olan ürün maliyetlerini belirlemek için geriye dönük yaklaşım, 1900'lü yılların başında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Ford Motor Şirketinde Henry Ford tarafından Model T'nin geliştirilmesinde ve Almanya'da Volkswagen Beetle'nin geliştirilmesinde kullanılmıştır. Öte yandan, Volkswagen 990 DM modelinde, hedeflenen satış fiyatını yakalayabilmek için maliyet temelli alternatif çözümler üretildiği belirtilmektedir (Aksoylu ve Dursun, 2001: 362; Feil, Yook ve Kim, 2004: 10). Hedef maliyetleme ile ilgili köklerin II. Dünya Savaşından sonra, Amerika'daki işletmelerin kaynakların kıt olmasından dolayı ürün maliyetlerini en aza indirirken ürün özelliklerini en üst düzeye çıkarmak üzere değer mühendisliği kavramı ile ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Sonraki süreçte 1960'lı yıllarda Japonların felsefeyi kabul edip genişleterek müşteri ve fiyat odaklı uzun vadeli kâr planlama aracı olarak hedef maliyetleme yöntemini geliştirdikleri vurgulanmaktadır (Leahy, 1998: 2). Bu bağlamda genel kanı, kökeni Amerika olan değer mühendisliği kavramının Japonlar tarafından dinamik bir maliyet azaltma ve kâr planlama aracı olarak hedef maliyetleme kavramına dönüştürülmesi olduğu aktarılmaktadır (Alkan, 2003: 43).

Japon alan yazınında hedef maliyetlemenin karşılığı olarak kullanılan ve maliyet planlaması anlamına gelen "Genka Kikaku", 1980'li yıllarda Sakurai, Monden, Kato ve Yoshikawi gibi bazı Japon yazarlarca İngilizce alan yazınına "Target Costing" olarak kazandırılmıştır (Demir ve Dilek, 2010: 14). Yöntemin, Almanca literatürüne girişinin 1980'li yılların sonlarına doğru gerçekleştiği ve Almanca literatüründe "Target Costing" ifadesinin yanında kimi Alman yazarlarca "hedef maliyet yönetimi" anlamına gelen "Zielkostenmanagement" ve "hedef maliyet hesaplaması (veya muhasebesi) anlamına gelen "Zielkostenrechnung" kullanıldığı belirtilmektedir. Hedef maliyetlemenin alan yazınımıza girişinin ise 1990'lı yıllarda gerçekleştiği ve yöntem hakkında ilk olarak Bursal ve Ercan (1994) tarafından kitaplarında yer verildiği ve konu hakkında ilk makalenin ise Bilginoğlu (1995) tarafından yazıldığı vurgulanmaktadır. Ayrıca, alan yazınımızda "Target Costing" teriminin karşılığı olarak yaygın olarak "Hedef Maliyetleme" kavramının kullanıldığı belirtilmektedir (Bahşi ve Can, 2001: 49-50).

Hedef maliyetleme yöntemi, 1960'lı yıllarda ortaya çıkan bir yaklaşım olmasına karşın ilk yıllarda yöntemin göz ardı edildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, 1980'li yıllardan itibaren, Japon işletmelerin üstün rekabetçi konumunu korumak için yöntemin gerekliliğini fark ederek yöntemin yaygın olarak kabul edildiği ifade edilmektedir (Feil, Yook ve Kim, 2004: 10). Ayrıca, 1990'lı yılların başında Japonya'daki üretim işletmelerinin %80'den fazlasının hedef maliyet yöntemini kullandıkları belirtilmektedir (Lockamy III ve Smith, 2000: 213). Öte yandan, yöntemin Japonya'daki işletmelerde başarılı sonuçlar vermesi, yönetimin etkinliğini arttırmak ve böylece rekabet edebilirliklerini geliştirmek isteyen Avrupa ve Amerika'daki işletmelere yayılmasında etkili olduğu vurgulanmaktadır (Demir ve Dilek, 2010: 14; Feil, Yook ve Kim, 2004: 10). Ancak, Amerika'daki işletmelerin geleneksel maliyet yönetim uygulamalarına daha bağlı olmalarından dolayı, Japonya'daki işletmelere oranla Amerika'daki işletmelerde hedef maliyet yönteminin daha yavaş kabul gördüğü ve daha az yaygınlaştığı aktarılmaktadır (Lockamy III ve Smith, 2000: 213). Banham raporunda, 2000'li yıllarda Amerika'da hedef maliyet yöntemini kullanan sadece 65 firmanın olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni olarak raporda, bir araştırma şirketi referans gösterilerek Amerikalı işletmelerin hedef maliyetleme yöntemini kullandıklarını düşünmelerine karşın, yaptıkları uygulamaların yöntemin bir parçası olduğu belirtilmektedir (Banham, 2000: 1).

Hedef maliyet yöntemi, Dünya'da farklı endüstrilerde yaygın şekilde kullanılmaktadır (Bhimani, Horngren, Datar ve Foster, 2008: 385). Özellikle otomotiv, bilgisayar, elektronik ve makine parçaları gibi alanlarda üretim yapan işletmelerde yaygın biçimde kullanılmaktadır (Bozdemir ve Orhan, 2011: 166). Otomotiv endüstrisinde General Motors, Renault, Toyota, Daimler-Chrysler, Fiat ve Volvo gibi işletmeler; elektronik ve kişisel bilgisayar endüstrilerinde Siemens, Panasonic, Sharp ve Compaq gibi işletmeler hedef maliyetleme yöntemini yaygın kullanan şirketler olarak örneklendirilmektedir (Bhimani, Horngren, Datar ve Foster, 2008: 385).

Hedef maliyet yönteminin uygulanma düzeyi ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmalarda sektörlere göre farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin; Coşkun'un (2008: 60) Uşak'ta faaliyet gösteren 52 adet battaniye üretim işletmesi ile yapmış olduğu anket çalışması sonucunda, katılımcı işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (% 80,77) yöntemden ya habersiz oldukları ya da yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Koçsoy'un (2008: 251) İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2007 yılında açıklanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan 90 işletmeyle yapmış olduğu anket çalışması sonucunda, katılımcı işletmelerden 27'si (%30) yöntemi kullandığını belirtmiştir. Bu işletmeler arasından, yöntemi en fazla kullanan sektör %60 oranla otomotiv olduğu belirlenmiştir. Şenol'un (2011: 110) Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 4-5 yıldızlı tatil köylerinden 118'ine yapmış olduğu anket çalışması sonucunda ise, katılımcı konaklama işletmelerinden 72'sinin

(%61) yöntemi iyi bir şekilde uyguladıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmalar arasından, turizm sektöründe hedef maliyet yönteminin uygulanma düzeyinin iyi olduğu söylenebilir.

Günümüzde ise Compaq, Culp, Cummins Engine, Daihatsu Motors, Chrysler, Ford, Isuzu Motors, ITT Automotive, Komatsu, Matsushita Electric, Mitsubishi Kasei, NEC, Nippodensho, Nissan, Olympus, Sharp, Texas Instruments ve Toyota gibi birçok firma hedef maliyet yöntemini kullanmaktadır (Noreen, Brewer ve Garrison, 2011: 599).

5.4. Hedef Maliyetlemenin Ortaya Çıkış Nedenleri

Hedef maliyetleme yaklaşımının, piyasaların ve maliyetlerin iki önemli özelliğinin tanınmasıyla geliştirildiği ifade edilmektedir. Birincisi, birçok işletmenin isteğinden daha az fiyat kontrolüne sahip olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, fiyatın esas belirleyicisi olarak piyasa kabul edilmekte ve bunu göz ardı işletmeler risk almaktadırlar. İkincisi ise, bir ürünle ilgili maliyetlerin çoğu tasarım aşamasında belirlenmektedir. Bu açıdan, bir ürün tasarlanıp üretim aşamasına geçildikten sonra ürünün maliyetini önemli ölçüde düşürmek mümkün görülmemektedir (Noreen, Brewer ve Garrison, 2011: 599). Bu görüşü destekler nitelikte, yapılan araştırmalarda ürün yaşam döngüsü içerisinde maliyetlerin %80-85'inin ürün geliştirme ve mühendislik aşamasında verilen kararlar neticesinde gerçekleştiği ve alınan bu kararların üretim ve sonraki aşamalarda önlenemeyen maliyetlere neden olduğu belirtilmektedir (Bahşi ve Can, 2001: 49). Dolayısıyla, geleneksel yöntemle bir ürün tasarlanıp maliyetinin tespit edilmesinden sonra, hedef maliyetin öncelikle tespit edilip ürünün hedef maliyete uygun şekilde tasarlanması öngörülmektedir (Noreen, Brewer ve Garrison, 2011: 599).

Ayrıca, küreselleşme, teknolojiye bağlı değişim, müşteri isteklerindeki değişim ve ihtiyaçlardaki artış, pazara giren yeni rakipler, ürün yaşam sürelerinin kısalması ve özellikle sabit maliyetlerdeki artış dolayısıyla işletmelerin modern teknolojileri kullanmak suretiyle üretim sistemleri değiştirdikleri ve mevcut maliyet sistemlerinin bu sistem değişiklikleri için yetersiz kaldığından hedef maliyet yönteminin geliştirildiği ve hızlıca yaygınlaştığı belirtilmektedir (Altınbay, 2006: 141; Bahşi ve Can, 2001: 49). Yaşanan bu gelişmeler şu şekilde ayrıntılandırılmaktadır (Özçelik, 2014: 17-18);

- Teknoloji ile ilgili olarak; teknolojiye bağlı hızlı ilerleme ve otomasyon kullanımının yaygınlaşması gibi gelişmeler sebebiyle genel üretim giderlerinin toplam üretim maliyetleri içerisindeki payının arttığı ve kısa vadede daha fazla sabit maliyetle karşılaşılması sonucu maliyetlerin üretim aşamasında yönetiminin, planlama ve tasarım aşamasında yönetimine göre daha da zorlaştığı belirtilmektedir. Bu nedenle işletmelerin maliyet düşürme ve kontrol çalışmalarını üretim aşamasından ziyade ürün geliştirme ve tasarım safhasında yoğunlaştırmaya ve bu aşamalardan başlayarak tüm ürün yaşam döngüsü boyunca sürdürmeye başladıkları ifade edilmektedir. Ayrıca, ürün yaşam sürelerinin kısalması sebebiyle ürünlerin

piyasaya hızlı ve hatasız sürülmesinin ve kalitenin öneminin arttığı vurgulanmaktadır (Yükçü, 2014: 382-383).

- Rekabet çevresi ile ilgili olarak; yoğun rekabet ortamında işletmelerin rakiplerinden daha fazla yeni ürün sunma durumunda kaldıkları, fiyatın pazarda belirlendiği ve ürün yaşam sürelerinin kısalması dolayısıyla fiyatların zamanla düşme eğilimi gösterdiği ve fiyatlardaki düşmeyi ürün işlevselliğini ve kaliteyi arttırarak dengeleme yapıldığı ifade edilmektedir.

- Müşteri profili ile ilgili olarak; müşteri zevk ve beğeni alışkanlıklarının sürekli değişmesi sebebiyle alışkanlıkların sürekli takip edilmesi gerekliliğinin arttığı ve rakip ürünlerin artması ile müşteri sadakati azaldığından müşteriler kolayca rakip ürünlere yönelebildiği vurgulanmaktadır.

- Sektör profili ile ilgili olarak; sektörde benzer ürünler üreten firmaların arttığı, yalın organizasyonların ortaya çıktığı, tedarikçi firmaların arttığı ve değer zincirindeki tüm üyeler arasında yakın işbirliğinin kolaylaştığı belirtilmektedir.

- Ürün profili ile ilgili olarak; genel üretim giderlerinin artmasıyla üretim öncesi maliyetlerin arttığı, ürün çeşitliliğinin arttığı ve ürün maliyetlerinin karmaşık hal aldığı ifade edilmektedir.

- İşletme profili ile ilgili olarak; işletmelerin teknolojiye değişim etkisiyle tedarikçiler üzerinde fiyat belirleme yeteneğinin arttığı, hedef pazarı daha kolay analiz edebildiği ve sürekli iyileştirme imkânına sahip olduğu vurgulanmaktadır (Özçelik, 2014: 17-18).

5.5. Hedef Maliyetlemenin Temel İlkeleri

Hedef maliyetleme, sistematik maliyet yönetimi ve kâr planlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Swenson, Ansari, Bell ve Kim, 2003: 12). Bu sürecin başarılı olması açısından fiyata göre maliyetleme, müşteri odaklılık, tasarım odaklılık, çapraz fonksiyonlu grupların katılımı, değer zincirine katılım ve ürün yaşam seyri boyunca maliyet azaltımı ilkelerinin uygulanması gerekmektedir (Ansari, Bell ve Swenson, 2006: 21). Bu 6 ilke hedef maliyetleme yöntemini maliyet yönetimi ve kâr planlama açısından geleneksel yaklaşımdan farklı kılmakta, yöntemin kapsamını genişletmekte ve hedef maliyetleme sürecinin başarısında önemli rol oynamaktadır (Alagöz ve Ceran, 2006: 67; Yükçü, 2014: 383-384). Bu ilkeler aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

5.5.1. Fiyata Göre Maliyetleme

Hedef maliyetleme süreci, “ürünün maliyeti ne olmalı?” sorusuyla başlamaktadır (Feil, Yook ve Kim, 2004: 14). Bu bağlamda yöntemde, bir ürünün piyasada satılabileceği fiyat tespit edildikten sonra hedef maliyet belirlenmektedir. Hedef kâr marjı, hedef satış fiyatından

çıkarmak suretiyle, hedef maliyete, yani ürünün üretilmesi gereken maliyete ulaşılmaktadır. Bu ifade şu şekilde formül edilebilmektedir (Hilton, 2011: 659);

$$\text{Hedef Maliyet} = \text{Hedef Satış Fiyatı} - \text{Hedef Kâr}$$

Hedef satış fiyatı, potansiyel müşterilerin bir ürün veya hizmet için ödemeyi düşündüğü tahmini fiyat olarak tanımlanmaktadır. Bu tahmin, müşterilerin bir ürün için algılanan değeri ve rakiplerin fiyata verecekleri tepkileri anlamaya dayanmaktadır. Hedef kâr, bir işletmenin satılan üründen veya hizmetten kazanmak istediği kâr şeklinde tanımlanmaktadır. Hedef maliyet ise, bir ürünün veya hizmetin tahmini uzun vadeli maliyeti olarak ifade edilmekte ve satıldığında işletmenin hedef kârı elde etmesini sağlamaktadır (Bhimani, Horngren, Datar ve Foster, 2008: 384-385).

Hedef satış fiyatının pazar tarafından belirlenmesi ve işletmelerin uzun vadede sektörde varlıklarını sürdürebilmeleri için yeterli oranda kâr elde etmek zorunda olmaları dolayısıyla hedef satış fiyatı ve hedef kâr kontrol edilemeyen değişkenler olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, kontrol edilebilen tek değişken maliyet olarak belirtilmektedir (Albright, 1998: 14). Otel işletmelerinde de benzer durum yaşanmaktadır. Otel işletmelerinde fiyat; tur operatörleri, müşterileri ödemeye razı oldukları fiyat, rakiplerin fiyat durumları gibi piyasa değişkenleri dikkate alınarak belirlenmektedir. Ayrıca, otel işletmelerinin de fiyat üzerinde yeterli kontrol gücüne sahip olmamaları ve bu nedenle yeterli oranda kâr edebilmeleri için kontrol edilebilen tek değişken olan maliyete odaklanmaları gerekmektedir (Ergül, 2014: 93). Bu bağlamda işletmeler için, hedef maliyete ulaşmak üzere değer mühendisliği yöntemini kullanarak maliyeti iyileştirmek önemli hale gelmektedir (Bhimani, Horngren, Datar ve Foster, 2008: 384-385).

5.5.2. Müşteri Odaklılık

Hedef maliyetleme, pazar odaklı bir yaklaşım olması itibarıyla yöntemin ilk safhasında müşteri ihtiyaçlarına ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetlerin niteliklerinde odaklanılmaktadır (Ax, Greve ve Nilsson, 2008: 93). Ayrıca, müşterilerin belli bir düzeyde ürün kalitesi için ne kadar parayı ödemeyi istekli oldukları konusunda da bilgi edinilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda işletmeler, müşteri geribildirimlerine bağlı olarak müşteri talebini karşılayacak ürünleri istenilen kalitede ve ödemeyi istekli oldukları fiyattan tasarlamaları gerekmektedir (Hilton, 2011: 659).

Müşteriler açısından bir ürün için hayati birleşenlerin fiyat, algılanan kalite ve ürün işlevselliği olduğu vurgulanmaktadır. Bu hayati üçlemeye göre, müşteriler kalite ve işlevsellik için kabul edilebilir standartları belirlemekte ve maksimum kabul edilebilir bir fiyat tanımlamaktadırlar. Ayrıca, çok az müşterinin kalite ve işlevselliği dikkate almadan sadece ürün

fiyatının düşük olmasına bakarak ürün satın aldığı belirtilmektedir. Öte yandan, kısa vadede rekabet avantajı yaratılması açısından bu hayati üçlemenin etkili yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Örneğin; bir işletme ürünlerine daha fazla işlevsellik katarak, yüksek kalitede üreterek veya her ikisini de karşılaştırılabilir fiyatlarla sunarak rekabet avantajı elde etmektedir (Albright, 1998: 14; Özer ve Savaş, 2000: 78-79).

5.5.3. Tasarım Odaklılık

Birçok üretim maliyeti, tasarım aşamasında alınan kararlar sonucu oluştuğundan maliyet düşürme ile ilgili çabalarında bu aşamada gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Albright, 1998: 15). Bununla ilgili olarak, bir ürünün toplam yaşam ömrü boyunca oluşan maliyetlerin %80-85'inin tasarım aşamasında alınan kararlar sonucu oluştuğu belirtilmektedir (Aksoylu ve Dursun, 2001: 364). Ayrıca, maliyet kontrolü ile ilgili çalışmaların üretim başlamadan önce gerçekleşmesi mühendislik çalışmalarının daha düşük maliyetle sonuçlanmasına yol açmaktadır (Swenson, Ansari, Bell ve Kim, 2003: 12).

Hedef maliyetleme yöntemi de maliyet oluştuktan sonra değil henüz oluşmadan yönetme ilkesine dayanmaktadır. Bu bağlamda, yöntemin başarısında ürün tasarımı önemli rol oynamaktadır. Ürün tasarım ve geliştirme aşamasında tasarımcılar ve mühendisler bir taraftan müşterilerin arzu ettiği nitelikte, özellikte, işlevsellikte ve kalitede ürün planlarken diğer taraftan ürünün beklenen satış fiyattan satılabilmesi ve işletmenin arzu ettiği kârı yakalayabilmesi için gerekli hedef maliyete ulaşmak için çaba sarf etmektedirler (Yükçü, 2014: 385). Diğer taraftan, yöntem işletmenin tüm bölümlerini, üretim öncesi gerekli değişikliklerin yapılabilmesi için ürün tasarımını incelemeye yönlendirmektedir. Yöntem ile “yap ve bekle gör” zaman alıcı ve aktif olmayan yaklaşım yerine öngörümleyici yaklaşım benimsenmekte, ürün hatasız ve daha hızlı piyasaya sunulmakta ve üretim maliyetleri düşmektedir (Bahşi ve Can, 2001: 54). Bu bağlamda tasarım faaliyeti, üretim sürecindeki iş gücü, makine ve diğer unsurların yanı sıra kullanılacak hammadde ve bileşenlerin belirlenmesini içermektedir. Kısacası, bir ürün hedef maliyetle üretilebilecek şekilde imal edilebilirlik için tasarlanması gerekmektedir (Hilton, 2011: 659).

5.5.4. Çapraz Fonksiyonlu Grupların Katılımı

Hedef maliyetleme süreci, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesiyle başlamakta ve müşterilerin beklentilerine uygun özellikte ve kalitede ürün üretmeyle sona ermektedir. Bu sürecin gerçekleşebilmesi adına farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin sürece dâhil edilmesi gerekmektedir (Albright, 1998: 15). Bu bağlamda bir ürünün hedeflenen maliyet veya altında üretilebilmesi için pazar araştırması, tasarım mühendisliği, satış, üretim mühendisliği,

satılma, üretim, pazarlama, maliyet yönetimi gibi işletme içi birçok farklı fonksiyona sahip kişilerin hedef maliyetleme sürecine katılımı gerekmektedir (Hilton, 2011: 659). Öte yandan, satıcılar, aracılar, dağıtıcılar, müşteriler gibi işletme dışı taraflarında hedef maliyetleme sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir (Bahşi ve Can, 2001: 54).

Hedef maliyetleme sürecinde yer alan farklı uzmanlık alanlarına sahip olan kişiler çapraz fonksiyonlu ekip olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla ekip içerisindeki kişiler uzmanlıkları doğrultusunda ürüne katkıda bulunan ve daha sonra ayrılan bir dizi uzmandan ziyade ürünün tamamında sorumlu olan ekip olarak ele alınması gerekmektedir (Hilton, 2011: 659). Çapraz fonksiyonlu ekip içerisinde yer alan kişiler, işlerini ürün kalitesini arttırmak ve maliyetleri kontrol altına almak üzere koordine etmektedirler (Albright, 1998: 15). Ekibin başarısı, ekibi oluşturan kişilerin projeyi iyi anlamalarına, projenin gerekliliğine inanmalarına ve sorumluluk almalarına bağlı olmaktadır (Aksoylu ve Dursun, 2001: 365).

5.5.5. Değer Zincirine Katılım

Değer zinciri, bir işletmenin ürünlerine veya hizmetlerine yarar (yararlılık) ekleyen iş fonksiyonlarının sırası şeklinde tanımlanmaktadır. Bu fonksiyonlar; ar-ge, ürün-hizmet-süreç tasarımı, üretim, pazarlama, dağıtım ve müşteri hizmetleri şeklinde ifade edilmektedir (Bhimani, Horngren, Datar ve Foster, 2008: 43). Diğer bir ifadeyle, temel hammaddelerin elde edilmesinden bunların değerli bir ürün veya hizmete dönüşmesine kadarki süreçte birbirleriyle bağlantılı ve değer yaratan faaliyetlerin tamamı değer zincirini oluşturmaktadır (Yükçü, 2014: 418).

Hedef maliyetleme yöntemi tedarikçilerden dağıtıcılara ve müşteri hizmetleri sunanlara kadar değer zincirinin tüm üyeleri sürece dâhil olmaktadır (Swenson, Ansari, Bell ve Kim, 2003: 12). Yöntemin prensipleri, değer zinciri boyunca maliyetlerin yönetilmesine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, tedarikçilerin üretime dönük olarak tasarım ve geliştirme aşamasındaki katkısı kalitenin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesinde önemli katkı sağlamaktadır. Öte yandan, satışa dönük olarak pazarlama ve müşteri hizmetlerinin sağlayacağı müşterilerin isteklerine dönük fiyat, kalite, nitelik gibi bilgi girdileri hedef maliyetlemenin stratejik faydalarını sağlayabilmesi için gerekli görülmektedir (Albright, 1998: 15).

5.5.6. Ürün Yaşam Seyri Boyunca Maliyet Azaltma

Hedef maliyetleme yöntemi, bir ürünün yaşam seyri boyunca maliyetini düşürmeyi amaçlayan stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlanmaktadır (Brausch, 1994: 45). Bir ürünün yaşam döngüsü maliyetleri, ürünün araştırma-geliştirilmesi aşamasından başlayarak üretim, dağıtım, müşteri hizmetleri, satış sonrası destek ve imha işlemlerinde oluşan toplam ürün

maliyetini temsil etmektedir (Andersen, 1998: 22). Tüketici ile üretici açısından maliyet kavramı farklı gösterebilmektedir. Tüketici açısından ürün ödenen bedel ile beraber kullanım maliyeti de bulunmaktadır. Üretici açısından, ürün tasarım aşamasından satış sonra hizmetleri de içerisine alan tüm maliyetleri kapsamaktadır (Aksoylu ve Dursun, 2001: 365). Hedef maliyetleme yönteminin maliyet esasları müşteriye yönelik olduğundan, tasarım kararlarının hem üretim maliyetlerini hem de müşterilerin maruz kalacağı mülkiyet maliyetlerini (alış fiyatı, kullanım, tamir, elden çıkarma vb.) en aza indirmeye çalışması gerekmektedir (Albright, 1998: 15).

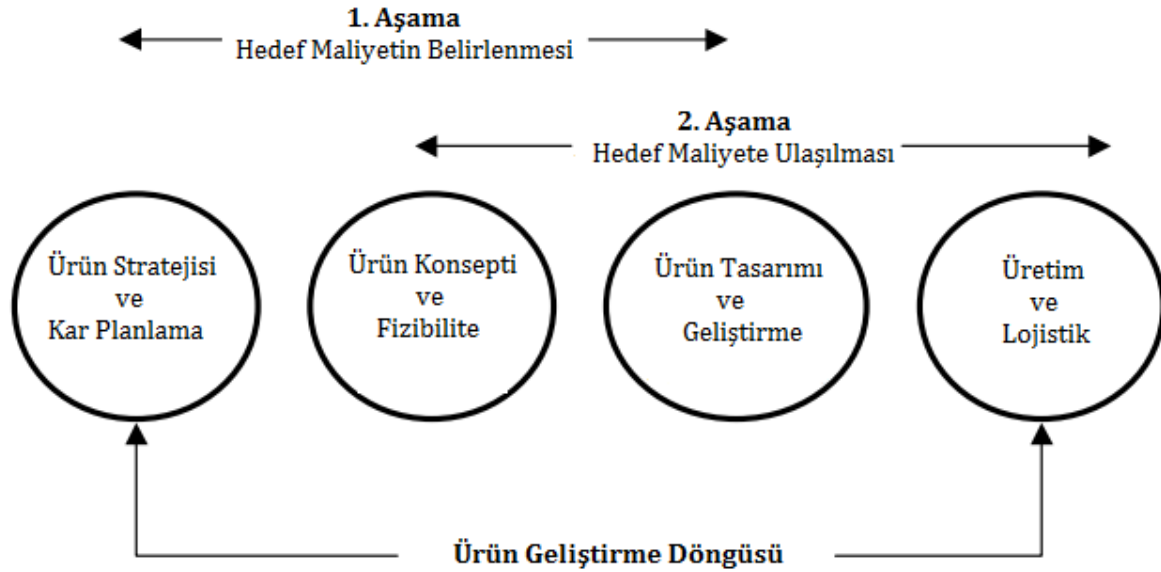
Hedef maliyetlemenin amacı da, ürün yaşam seyri boyunca oluşan maliyetleri en aza indirerek uzun vadede kârlılığı maksimize etmektir (Feil, Yook ve Kim, 2004: 13). Maliyet düşürülebilme olasılığı, ürün yaşam seyrinin ilk safhalarında yani planlama ve tasarım aşamalarında sonraki aşamalara göre (üretim) daha yüksek olmaktadır. Bu bağlamda, hedef maliyetleme yönteminde üretimle ilgili maliyetler ürün planlama ve tasarım aşamasından başlayarak sistemli bir şekilde düşürülmektedir (Coşkun A. , 2003: 25). Bu amaca ulaşılabilmesi için, yöntemde sadece üretim maliyetleri değil, aynı zamanda ürün ömrünün tamamı boyunca ortaya çıkan maliyetlerin de hesaba katılması gerekmektedir. Ayrıca bu amaca ulaşmak üzere tedarikçiler, müşteriler, dağıtıcılar gibi değer zincirinin tüm üyeleri ile işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Amacın başarıya ulaşması açısından değer zinciri üyeleri arasında uzun vadeli ve karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin sürdürülmesi temel ölçüt kabul edilmektedir (Feil, Yook ve Kim, 2004: 13).

5.6. Hedef Maliyetleme Uygulama Süreci

Hedef maliyetleme, bir ürünün yaşam seyri boyunca maliyetini azaltma yollarını arayan stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlanmaktadır. Yöntem, tüm departmanların işbirliğine ve koordinasyonuna, etkin bir şekilde sürecin yönetilmesine, uzun vadeli kâr planlamaya ve sürekli iyileştirmeye dayanmaktadır (Brausch, 1994: 45). Ayrıca yöntem, bir işletmenin piyasadaki konumunu belirleyen fiyatlama dinamikleri, ürün konsepti, ürün yaşam döngüsü analizleri, tedarikçi ilişkileri gibi spesifik unsurlara dayalı olarak yapılandırılmış bir ürün geliştirme disiplini olarak ifade edilmektedir (Cooper ve Chew, 1996: 94).

Hedef maliyetleme süreci, hedef maliyetin belirlenmesi ve hedef maliyete ulaşma aşaması olarak üzere temelde iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, stratejik planlara dayalı olarak ürün konsepti için hedefler belirlenmektedir. İkinci aşamada ise belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışılmaktadır (Amara, 1998: 3). Hedef maliyetin belirlenmesi aşaması, ürün stratejisi ve kâr planlama ile ürün konsepti ve fizibilite alt aşamalarından oluşmaktadır. Hedef maliyete ulaşılması aşaması ise ürün tasarımı ve geliştirme ile üretim ve lojistik alt aşamalarından oluşmaktadır. Bu alt aşamalar aynı zamanda ürün geliştirme döngüsünü

meydana getirmektedir. Bir ürünün toplam yaşam ömrü boyunca oluşan maliyetlerinin %80-85'inin tasarım aşamasında alınan kararlar sonucu oluşması ve yöntemin tasarım odaklı bir yaklaşım olması dolayısıyla maliyet düşürme ile ilgili çabalarında bu aşamada gerçekleştirilmesi yöntem ile ürün geliştirme döngüsü arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Aksoylu ve Dursun, 2001: 364; Albright, 1998: 15). Hedef maliyetleme yöntemi ile ürün geliştirme döngüsü ilişkisini gösteren şekil aşağıda gösterilmektedir.

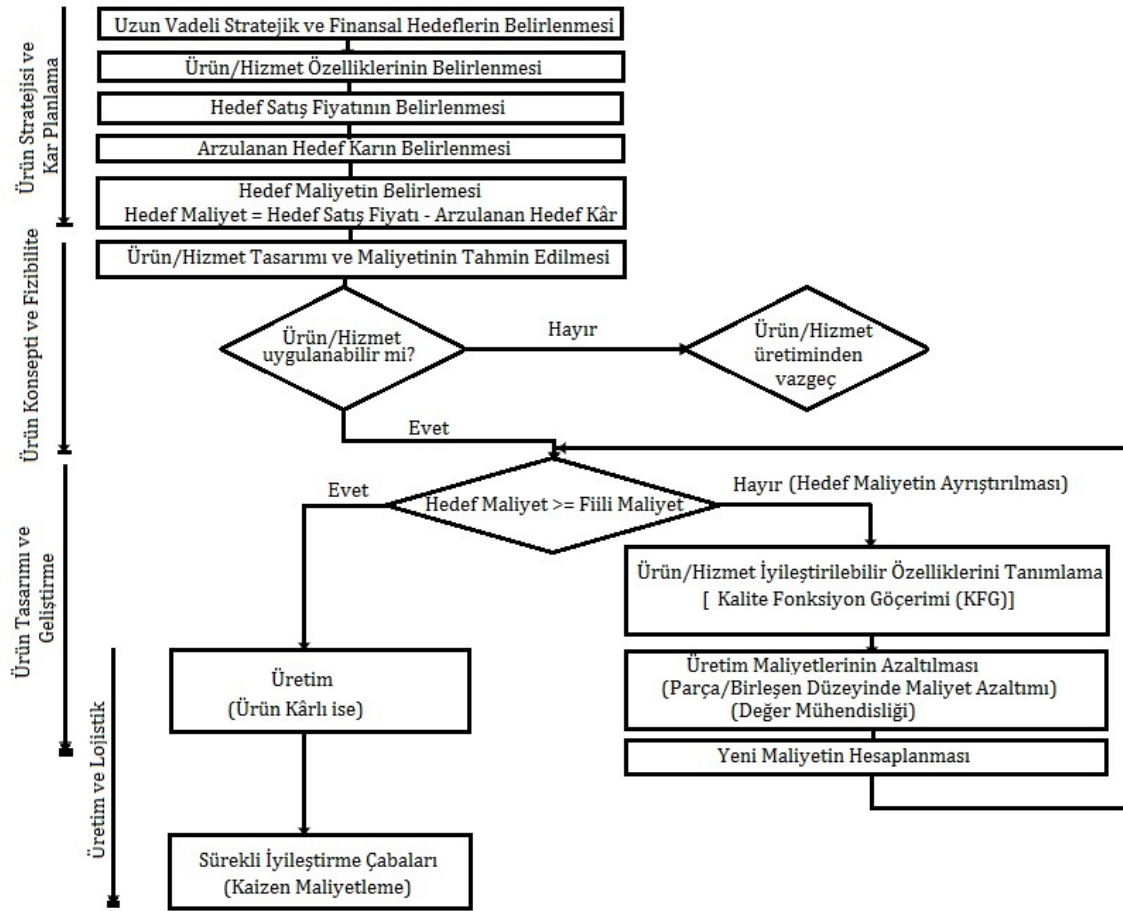


Şekil 5.1. Hedef Maliyetleme ve Ürün Geliştirme Döngüsü (Amara, 1998: 3)

Ürün stratejisi ve kâr planlama aşamasında, planlanan getiri oranına ve piyasa ile ilgili planlara dayalı olarak işletmenin uzun vadeli stratejik ve finansal hedefleri tanımlanmaktadır. Ürün konsepti ve fizibilite aşamasında ise uygulanabilir ürün konsepti belirlenmektedir. Ayrıca, hedef satış fiyatı, hedef maliyet ile arzulanan kâr hedefi tespit edilmekte ve belirlenen hedef maliyetin ulaşılabilir olup olmadığı analiz edilmektedir. Ürün tasarımı ve geliştirme aşamasında, ikinci aşamadaki ürün kavramı, daha fazla işlev eklemek ve ürünün maliyetini düşürmek için ürün bileşenlerine ayrılmaktadır. Üretim ve lojistik aşamasında, ürünün üretiminde hedef maliyet ulaşılabilir kabul edilmekte ve başlıca üretim süreçleri uygulanmaktadır. Sonraki aşamada ürünle ilgili sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi adına müşteri ihtiyaçlarında meydana gelen değişikliklerin takip edilmesi gerekmektedir (Kaur, 2014: 27-28). Ürün geliştirme döngüsü ile bu aşamalar Şekil 5.2’de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Hedef maliyet yönteminin özü, bir işletmenin arzuladığı kârı sağlayan ürünleri üretmesi mantığına dayanmaktadır. Yöntemde, ürün istenen miktarda kâr sağlamıyorsa, ürünün tasarımı istenilen kârı elde etmek için değiştirilmekte veya ürün terk edilmektedir (Amara, 1998: 3). Öte yandan, hedef maliyetleme süreci sürekli iyileştirmeye dayandığından süreç tekrarlanmaktadır.

Bu bağlamda, hedefler geliştikçe ekipler ürünle ilgili işlevsellik, fiyat, hacim, sermaye yatırımları ve maliyetleri dengelemek için çaba sarf etmektedirler (Cooper ve Chew, 1996: 94).



Şekil 5.2. Hedef Maliyetleme Uygulama Süreci (Amara, 1998: 4; Ax, Greve ve Nilsson, 2008: 93-94; Ellram, 2002: 236; Kaur, 2014: 30 çalışmalarından derlenerek oluşturulmuştur.)

Hedef maliyet uygulama süreci yukarıdaki şekilde ayrıntılı olarak görülmektedir. Bundan sonraki bölümlerde uygulama sürecindeki aşamalar anlatılacaktır.

5.6.1. Uzun Vadeli Stratejik ve Finansal Hedeflerin Belirlenmesi

Hedef maliyetleme yönteminin dünyaya tanıtılmasında büyük rolü olan Toyota firması, yöntemi kısa vadeli taktiksel bir uygulamadan ziyade uzun vadeli sonuçlara ulaştıran stratejik bir araç olarak tanımlamaktadır (Altınbay, 2006: 161). Bu bağlamda hedef maliyetleme süreci, uzun vadeli satış ve kâr hedeflerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. Buradaki birincil hedef, her ürünün yaşam seyri boyunca, planlanan kâr payını işletmenin uzun vadeli kazanç hedeflerine katkıda bulunmasını sağlamaktır (Cooper ve Slagmulder, 1999: 25). Diğer bir ifadeyle her ürünün, işletmenin bu hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak üzere tasarlanması gerekmektedir.

(Amara, 1998: 5). Öte yandan, işletmenin uzun vadeli genel kâr planının, ürüne özel hedeflerin geliştirilmesi için zemin hazırladığı ifade edilmektedir (Andersen, 1998: 13).

İşletmeye ait stratejik ve finansal hedeflerin başarıya ulaşabilmesi için hedef maliyetleme sürecinin disipline edilmesi gerekmektedir. Sürecin disipline edilmesinde süreçle ilgili bilgilerin dikkatli analiz edilmesi ve gerçekçi planların uygulanması gerekmektedir. Zira işletme süreçle ilgili tüm bilgileri dikkatle analiz ederek uzun vadeli satış ve kâr hedeflerini üretmektedir. Bu bilgiler içinde işletmeler, müşteri ve rakipler üzerinde önemli oranda enerji harcamaktadırlar. Öte yandan, işletmelerin iyimser planlardan ziyade gerçekçi planları uygulamaya koymaları gerekmektedir. Örneğin, Japonya'nın en büyük otomobil üreticisi Toyota firmasında satış departmanı üretim hacmini belirlerken geçmiş yıllardaki satış düzeylerine, pazar eğilimlerine ve rakip ürün seçeneklerine dikkat etmektedir. Ayrıca, satış departmanı genelde erişilebilen üretim rakamı önermektedir. Bu bağlamda, iyimserlik böylece gerçekçi hedefler lehine kısıtlanmaktadır (Cooper ve Slagmulder, 1999: 25)

5.6.2. Ürün/Hizmet Özelliklerinin Belirlenmesi

Hedef maliyetleme, proaktif bir maliyet önleme yaklaşımı olmakla beraber müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin dikkate alarak ürünlerin tasarlanmasını, geliştirilmesini ve üretilmesini öngören böylece kısa ve uzun vadeli kârlılığı garanti alan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Andersen, 1998: 29). Bu bağlamda, hedef maliyetleme pazar odaklı bir yaklaşım olmakla birlikte, yöntemde müşteri ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetlerin niteliklerini belirlemeye odaklanılmaktadır (Ax, Greve ve Nilsson, 2008: 93).

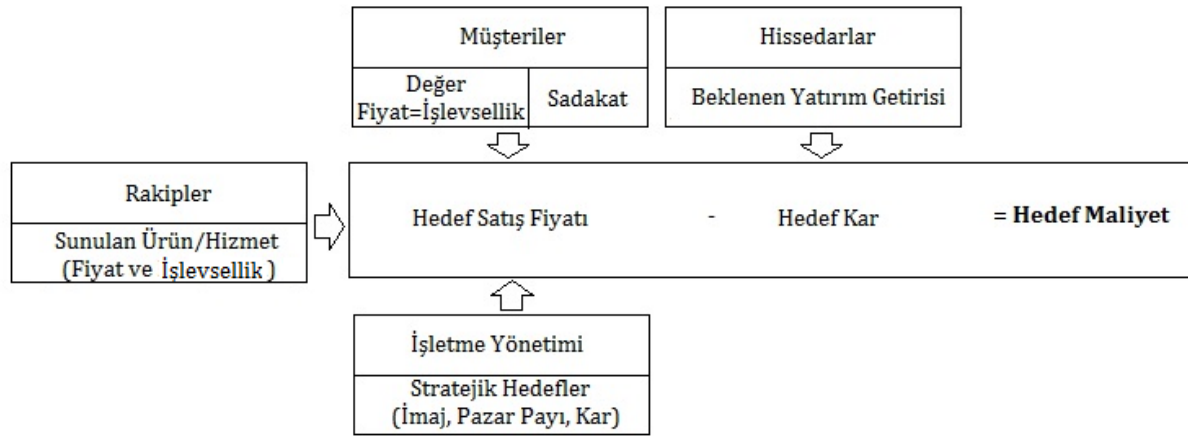
Müşterilerin ürün/hizmet ile ilgili tercihleri tüm hedef maliyetleme sürecini yönlendirmektedir. Öyle ki, müşterileri hangi fiyattan ürünü kabul edeceği, ürünün hangi işlevselliğinin ön plana çıkacağı, rakip ürün seçeneklerinin ne olacağı gibi sorulara yanıt bulunması gerekmektedir (Cooper ve Chew, 1996: 94-95). Ayrıca, mevcut ürünler için planlanan tasarım yenilikleri için de müşterilerin ödeme isteklilikleri incelenmesi gerekmektedir. Zira ürüne eklenen yenilik maliyeti müşterilerin algıladığı değerden daha büyükse yenilikten vazgeçilmesi gerekmektedir (Swenson, Ansari, Bell ve Kim, 2003: 14). Dolayısıyla, işletmelerin müşteri tercihlerinin ve rakip ürünlerin zaman içinde nasıl gelişeceğini tahmin etmeleri gerekmektedir. Bunun için de, her pazar bölümündeki müşterilerin davranışlarını ayrıntılı bir şekilde anlamaya ihtiyaç duyulmaktadır (Cooper ve Chew, 1996: 94-95). Bu bilgilerin elde edilmesinde; pazar değerlendirmeleri, müşteri anketleri, odak gruplar, ürün prototip testleri ve kilit müşterilere yönelik yapılandırılmış görüşmeler dâhil olmak üzere birçok dışsal veri kullanılmaktadır (Ax, Greve ve Nilsson, 2008: 93).

5.6.3. Hedef Satış Fiyatının Belirlenmesi

Hedef satış fiyatı, potansiyel müşterilerin bir ürün veya hizmet için ödemeye istekli oldukları tahmini fiyat olarak tanımlanmaktadır. Bu tahmin, müşterilerin bir ürün için algıladıkları değer ve rakiplerin yanıtlarını anlamaya dayanmaktadır (Bhimani, Horngren, Datar ve Foster, 2008: 384). Diğer bir tanımda, müşterilerin ürün ve hizmet hakkındaki algıladıkları değere dayalı olarak belirlenen satış fiyatı olarak ifade edilmektedir (Bozdemir ve Orhan, 2011: 165). İkinci tanıma göre; hedef satış fiyatını belirleme sürecinin merkezinde algılanan değer kavramı bulunmaktadır. Öyle ki, müşterilerin yenilenen bir üründen algıladıkları değer yüksekse daha fazla ödeme yapabilmektedir. Ancak, yeni ürünün algılanan değeri sadece eski ürünün değil aynı zamanda rakip ürünlerin değerini aşarsa işletme satış fiyatını arttırabilmektedir. Aksine, eğer işlevsellik daha düşük olarak algılanırsa, fiyat buna göre daha düşük olmaktadır. Öte yandan, yeni ürün piyasaya girdiğinde rakip işletmeler genellikle kendi ürünlerini yeniden fiyatlandırarak, reklam faaliyetlerini arttırarak veya daha düşük bir fiyatla yeni bir ürün sunarak tepki vermektedirler (Cooper ve Slagmulder, 1999: 25-26). Dolayısıyla, hedef satış fiyatı belirlenirken kapsamlı bir pazar analizi gerekmektedir (Amara, 1998: 5).

Hedef satış fiyat belirleme süreci hem yeni hem de mevcut ürünler için geçerli olmaktadır (Bozdemir ve Orhan, 2011: 165). Hedef satış fiyatı belirlenirken rakip ürünlerin fiyatları ile müşterilerin ödeme isteklilikleri ve ödeme güçlerinin araştırılması gerekmektedir (Bahşi ve Can, 2001: 51). Ayrıca, satış fiyat belirlenirken müşteri ve rakip faktörleri yanında işletmenin stratejik hedeflerinin de dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Örneğin; eğer işletme ürün ve hizmetleri ile yüksek teknoloji ve çalışan görüntüsünü yansıtmayı arzu ediyorsa, daha yüksek fiyatlar ile bu imajı güçlendirebilmektedir (Cokins, 2002: 16-19).

Hedef satış fiyatının doğru tespiti tüm sürecin başarısını etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin mümkün olan en gerçekçi hedef satış fiyatını belirlemeleri gerekmektedir (Cooper ve Slagmulder, 1999: 26). Belirlenen hedef satış fiyatının işletmenin stratejisine, rakiplerin stratejilerine ve müşteri talebine karşılık verebilmesi için mümkün olduğunca detaylı bilgi edinilmesi gerekmektedir. Bu bilgiler; işletmenin uzun vadeli satış ve kâr hedefleri, ürünün işletmenin ürün karmasındaki konumu, ürünün müşterilerce algılanan değeri, ürünün yaşam döngüsü, arzulanan pazar payı, ürünün beklenen satış hacmi, mevcut ürünlerin fiyatı, ürünün rekabetçi tekliflere kıyasla kalite ve işlevselliği ile beklenen müşterilerin özellikleri şeklinde sıralanabilmektedir (Ax, Greve ve Nilsson, 2008: 93). Yukarıdaki açıklanan bilgilerden yola çıkarak hedef satış fiyatı belirlenmesinde etkili olan faktörler özet olarak Şekil 5.3'de gösterilmektedir.



Şekil 5.3. Hedef Satış Fiyatının Belirlenmesinde Etkili Olan Faktörler (Cokins, 2002: 16; Cooper, 2002: 9 çalışmalarından derlenerek oluşturulmuştur.)

5.6.4. Hedef Kârın Belirlenmesi

Hedef maliyetleme, hedeflenen müşteriler için yalnızca doğru kalite ve işlevsellikte değil aynı zamanda uygun fiyatlarla kârlı ürünler üretmeyi öngörmektedir (Cooper ve Chew, 1996: 88). Zira yöntem, sistematik bir maliyet yönetimi ve kâr planlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Swenson, Ansari, Bell ve Kim, 2003: 12). Hatta bazı Japon işletmeler, yöntemi maliyet kontrol aracı olarak değil, bir kâr yönetim aracı olarak sınıflandırmaktadırlar (Cooper ve Chew, 1996: 95).

Hedef maliyetlemenin amacı, ürün yaşam döngüsü maliyetlerini en aza indirmek ve böylece uzun vadeli kârı en üst düzeye çıkarmaktır (Feil, Yook ve Kim, 2004: 13). Hedef kâr marjlarının oluşturulmasındaki amaç ise, işletmenin uzun vadeli kâr planının başarılmasını sağlamaktır. Hedef kâr marjlarının belirlenmesinde iki önemli husus, kar marjlarının gerçekçi olmasını ve ürünlerin yaşam döngüsü maliyetlerini dengelemek için yeterli olmasını sağlamaktır. Gerçekçi kâr marjı iki şekilde belirlenmektedir. Birinci yöntemde, eski ürünün gerçek kâr marjına bakılarak ve mevcut piyasa koşullarındaki değişiklikler dikkate alınarak hesaplanabilmektedir. İkinci yöntemde ise tüm ürünler bir arada grup olarak değerlendirilmekte ve bir ürünün hedef kâr marjı azaldığında, başka bir ürünün kâr marjı artırılarak kayıplar dengelenmeye çalışılmaktadır. Amaç, grubun kâr hedefini korumaktır. Öte yandan, ürünün ömrü boyunca beklenen kârlılığının yeterli olması için hedef kâr marjı belirlenirken işletmenin tüm maliyetlerinin ve tasarruflarının hesaplanması gerekmektedir (Cooper ve Slagmulder, 1999: 26-27). Yöntemde ürün geliştirme aşamasında, ürünün yaşam döngüsü maliyetlerine odaklanılmaktadır (Cokins, 2002: 16). Bu bağlamda, yöntemde müşteri bölümlerine göre hangi kalite ve işlevsellikte ürünlerin başarılığı olacağına karar verildikten sonra, hedef kârı sağlayacak tedarik, üretim ve teslimat süreçleri tasarlanmaktadır (Cooper ve Chew, 1996: 88-89).

Hedef kâr marjı, yatırım getirim oranına göre de hesaplanabilmektedir. Yatırılan sermayenin dönmesi beklenen belirli bir yüzdesine yatırımın kârlılığı oranı ya da yatırımın getirisi oranı denilmektedir (Bahşi ve Can, 2001: 51). Her üç yöntemde de amaç, hem işletme sahiplerinin hem de yatırımcıların kâr beklentilerini karşılamak üzere kâr marjlarını ayarlamaktır (Cokins, 2002: 19).

5.6.5. Hedef Maliyetin Belirlenmesi

Hedef satış fiyatı ile hedef kâr arasındaki fark hedef maliyet olarak tanımlanmaktadır (Yazdifar ve Askarany, 2012: 384). Diğer bir ifadeyle, hedef maliyete müşterilerin bir ürün için ödemeyi istekli oldukları fiyattan arzulanan kârın çıkarılmasıyla ulaşılmakta ve hedef maliyetten ürünün üretilmesi için gerekli olan kaynakların maliyetinin toplamı şeklinde ifade edilmektedir (Brausch, 1994: 45). Hedef maliyet, bir ürün veya hizmetin tahmini uzun vadeli maliyeti şeklinde tanımlanmaktadır. Ürün veya hizmet hedef fiyata satıldığında, işletme hedef faaliyet kârına ulaşabilmektedir (Bhimani, Horngren, Datar ve Foster, 2008: 385). Bu bağlamda belirlenen hedef maliyet tutarının, işletmenin ürün veya hizmetiyle ilgili satın alma maliyeti, üretim maliyeti ve pazarlama, satış ve araştırma vb. diğer operasyon maliyetleri gibi tüm üretim/tedarik masraflarını karşılaması gerekmektedir (Ellram, 2002: 235).

Geleneksel maliyetleme yönteminde ilk önce ürün tasarlanmakta ve sonra ürün maliyeti belirlenmekte iken hedef maliyetleme yönteminde ilk önce hedef maliyet bulunmakta ve daha sonra hedef maliyeti elde etmek üzere ürün tasarlanmaktadır. Yine, geleneksel maliyet artı fiyatlandırma yönteminde maliyetler fiyatı belirlerken; hedef maliyet yönteminde fiyatlar maliyeti belirlemektedir (Kaur, 2014: 22). Hedef maliyet aşağıda şekilde formüle edilmektedir (Coşkun A. , 2003: 26):

$$\text{Hedef Maliyet} = \text{Hedef Satış Fiyatı} - \text{Hedef Kâr}$$

Bir ürün veya hizmetin hedef maliyeti, bir işletmenin temel ürün stratejisi ve rekabetçi yüzü dikkate alınarak belirlenmektedir. Ürün stratejisi, bir firmanın hedeflemek istediği müşterileri, bu müşterilerin ürününde istedikleri özellikleri ve her bir ürün için ne kadar ödeme yapmaya istekli olduklarını temsil etmektedir. Rekabetçi faktörlerin değerlendirilmesi, ürün için arzu edilen bir pazar payı ile tanımlanmaktadır (Ansari, Bell ve Swenson, 2006: 21). Ayrıca, ürün hedef maliyeti belirlenirken toplam yaşam döngüsü maliyetlerinin (tasarım, pazarlama, geri dönüşüm, dağıtım vb.) dikkate alınması ve ürün konseptlerinin uygulanabilirliğini belirlemek için tedarikçilerle birlikte çalışılması gerekmektedir (Amara, 1998: 20).

Hedef maliyet, yeni bir ürünse tahmini üretim maliyetinin veya mevcut ürünse fiili üretim maliyetinin altında olması gerekmektedir (Gagne ve Discenza, 1995: 17). Fiili üretim

maliyeti hedef maliyetin altında ise, ürün konsepti ekonomik açıdan mümkün sayılabilmektedir. Fiili üretim maliyeti hedef maliyetin üzerindeyse, hedef maliyetlendirme ekibi, maliyeti düşürmek için üretim sürecinin iyileştirilip iyileştirilemeyeceğine karar vermek durumunda kalmaktadır (Amara, 1998: 19). Bu bağlamda, işletme hedef maliyeti ve hedef faaliyet kârını elde etmek için organizasyon ürün ve süreçlerini geliştirmektedir (Bhimani, Horngren, Datar ve Foster, 2008: 385). Hedef maliyetin yeniden belirlenmesi gibi bir olasılık olmadığından dolayı, bu ekip hedef maliyete ulaşmadıkça üretim aşamasına geçememektedir. Tasarım ekibi, hedef maliyetlemeye ulaşabilmek için değer mühendisliği gibi yöntemler kullanmaktadır (Coşkun A. , 2003: 29).

5.6.6. Ürün/Hizmet Tasarımı ve Maliyetinin Tahmin Edilmesi

Hedef maliyet belirlendikten sonra sürecin başarısında diğer bir kritik nokta hedef maliyete ulaşmaktır (Yükçü, 2014: 396). Bu bağlamda işletmeler, bir ürünü üretime geçmeden önce ve piyasaya sunulmadan önce tasarım safhasında ürünün maliyet etkisini ve ürün yaşam döngüsü maliyetlerini belirlemesi gerekmektedir. Bu bağlamda, hedef maliyet yönteminin kilit noktası “tasarlayarak kâr et” şeklinde ifade edilmektedir (Cokins, 2002: 13). Yöntemde, maliyetleri düşürmek için üretim başlamadan önce ürün tasarımına ve sürecine odaklanılmakta veya maliyetler oluşmadan önce yönetilmektedir (Kaur, 2014: 23). Zira tasarım aşamasında hedef maliyetleme uygulamasının en büyük maliyet düşürme potansiyeline sahip olduğu ifade edilmektedir (Gagne ve Discenza, 1995: 21). Bu bağlamda, yöntem maliyeti bir sonuç değil ürün geliştirme sürecine girdi haline getirmektedir. Hedef maliyet belirlendikten sonra, müşterileri tatmin edecek ve hedef maliyetle üretilebilecek şekilde ürünü tasarlama sürecine geçilmektedir (Cooper ve Slagmulder, 1999: 23). Diğer bir ifadeyle işletmeler, müşterilerin ihtiyaçları ve ödeme yapma istekliliklerinden geriye doğru davranarak hedefledikleri kârı sağlayacak tedarik, üretim ve teslimat süreçlerini tasarlamaktadırlar (Cooper ve Chew, 1996: 88-89).

Tasarım ve maliyet tahmini aşamasının amacı, ürün konseptlerinin uygulanabilirliğini belirlemektir. Bu bağlamda, ürünün müşteri taleplerinin karşılayıp karşılamadığı ve üretim yöntemi belirlenmekte; ürünün istenilen kâr marjını oluşturduğunun doğrulanması yapılmaktadır. Üretim maliyetlerini tahmin ederken toplam yaşam döngüsü maliyetlerinin diğer bir ifadeyle tasarım, pazarlama, geri dönüşüm, dağıtım vb. maliyetleri kapsamı ve ürün fizibilitesinin tespitinde tedarikçilerin de sürece dâhil edilmesi gerekmektedir (Amara, 1998: 18-20). Öte yandan, üretim maliyetlerine ek olarak lojistik, ar-ge, test amaçlı üretim ve satış sonrası destek gibi maliyetlerinde dâhil edilmesi gerekmektedir (Yükçü, 2014: 396).

Tasarım aşamasında, farklı bölümlerde çalışan mühendisler, nihai tasarımı uygulayacak çeşitli bölümlerle (satın alma, mağaza denetçileri, tedarikçiler) sıklıkla etkileşim kurmaktadır. Tasarım süreci ilerledikçe, tahmini maliyetler ile hedeflenen maliyet

karşılaştırılmaktadır. Varyanslar ürün geliştiricilere geri beslenmekte ve döngü tekrar etmektedir. Tasarım önerileri, maliyet tahminleri, varyans hesaplamaları, istenen özellikleri mümkün olan en düşük maliyetle dâhil etmek için değer mühendisliği analizi ve yeniden tasarlama süreci gerçekleştirilmektedir. Döngü, hedef maliyetleri karşılayan nihai bir tasarım onayı ile sona ermektedir (Burrows ve Chenhall, 2012: 129-130). Yapılan maliyet analizlerinin, gerek değer mühendisliği gerek ürün ve süreç tasarımı gerekse de sürekli geliştirme çabaları maliyet farkını kapatmaya yönelik olması dolayısıyla oldukça önemli görülmektedir (Yükçü, 2014: 396).

5.6.7. Hedef Maliyetin Ayrıştırılması

Tasarlanan yeni ürün/hizmet arzulanan kârı sağlıyorsa, üretim kararı verilebilmektedir. Ancak, yeni ürün gerekli kârı sağlamıyorsa, ürünün yeniden tasarlanması veya üretim sürecinin gerekli kârı sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir (Amara, 1998: 5). Diğer bir ifadeyle, ürün/hizmeti oluşturan parçalardan veya fonksiyonlardan hangilerinin maliyetinin düşürüleceğinin ve hangilerinin fonksiyonelliklerinin geliştirileceğini belirleyebilmek için belirlenen hedef maliyetin fonksiyonlarına ayrıştırılması gerekmektedir (Okutmuş ve Ergül, 2015: 100). Öte yandan, yöntemdeki nihai amaç ürün düzeyinde hedef maliyete ulaşmak olsa da ürüne etkisi olan fonksiyon, parça ve özelliklerinde dikkate alınması gerekmektedir (Kaygusuz, 2011: 30). Bunun için de fonksiyonel maliyet analizi kullanılmaktadır (Gagne ve Discenza, 1995: 17).

Tasarlanan ürünün/hizmetin tüm bileşenleri ve fonksiyonları arasında maliyet düşürme gereksinimlerini tekdüzeli olarak uygulamak mantıklı görülmemektedir. Tasarım ekibinin, her bileşen veya alt fonksiyondan ne kadar maliyet çıkarabileceğini belirlemek için müşteri değer araştırmalarına, geçmiş trendler gibi verilere başvurması gerekmektedir (Cooper ve Chew, 1996: 96). Değer mühendisliği maliyet etkinliğini belirlemek üzere bileşenleri veya fonksiyonları maliyetler ile ilişkilendirmede kullanılabilmektedir. Maliyetleri etkinliği yetersiz olan bileşenler veya işlevler, maliyetleri düşürmek için yeniden tasarlanması gerekmektedir. Öte yandan, ürün/hizmet finansal kâr gereksinimlerini karşılamadığı görüldüğünde terk edilme durumunda kalınmaktadır (Amara, 1998: 5-6).

Hedef maliyetin ayrıştırılmasına ilişkin Tanaka'nın bir dolma kalem üzerinde 5 aşamalı bir süreç geliştirdiği ve sonrasında bu süreci 7 aşamaya çıkararak iyileştirdiği; Horvarth ve Seidenschwarz'ın ise bu sürece ilave bir aşama ekleyerek süreci 8 aşamaya çıkardığı aktarılmaktadır. Bu aşamalar; ürün/hizmet fonksiyonlarının belirlenmesi, ürün/hizmet fonksiyon ağırlıklarının belirlenmesi, ürünü/hizmeti oluşturan parçaların belirlenmesi, ürünü/hizmeti oluşturan parçaların maliyetlerinin tahmin edilmesi, ürünü/hizmeti oluşturan parçaların ağırlıklarının belirlenmesi, hedef maliyet endeksinin oluşturulması, hedef maliyet

endeksinin optimizasyonu ve diğer maliyet düşürme girişimleri şeklinde sıralanmaktadır (Bahşi ve Can, 2001: 56). Bundan sonraki alt başlıklarda bu aşamalar açıklanacaktır.

5.6.7.1. Ürün/Hizmet Fonksiyonlarının Belirlenmesi

Fonksiyon, müşteriye tatmin edebilen ürün/hizmet özellikleri olarak tanımlanmaktadır. Ürün veya hizmetler farklı fonksiyonlar içermekte olup, her bir fonksiyon üründen beklenen performans çıktısı anlamında kullanılmaktadır (Kaur, 2014: 25). Ürün için bir hedef maliyet hesabı yapıldıktan sonra, tasarım ekibinin bu maliyeti ürünün çeşitli fonksiyonları arasında ayırıştırması gerekmektedir (Cooper ve Chew, 1996: 96). Bunun için de öncelikli olarak ürün/hizmet fonksiyonlarının belirlenmesi gerekmektedir.

Bu aşamada, ürünün/hizmetin pazar tarafından beklenen başarı çıktıları dikkate alınarak üründen/hizmetten beklenen fonksiyonlar tanımlanmakta, liste haline getirilmekte ve bir form haline sokulmaktadır (Bilginoğlu, 1995: 14). Fonksiyonların belirlenmesinde görüşme ve anket formları kullanılarak müşterilerle pazar araştırmaları yapılabilmektedir (Koşan ve Geçgin, 2011: 61).

5.6.7.2. Ürün/Hizmet Fonksiyon Ağırlıklarının Belirlenmesi

Bu aşamada, birinci safhada pazar araştırmasına dayanılarak tespit edilen her bir fonksiyonun önem dereceleri değerlendirilmektedir (Türk, 1999: 204). Ürünü/hizmeti oluşturan parçaların göreceli önemini belirlemek için de her bir fonksiyonun ağırlığının tespit edilmesi gerekmektedir (Bilginoğlu, 1995: 14).

Hedef maliyetin ayırıştırılmasında parça/fonksiyonların göreceli önem derecesine göre dağıtım yapılmaktadır. Bu kapsamda, potansiyel müşterilerden anket formları vasıtasıyla fonksiyonların faydalarına ilişkin elde edilen sonuçlar önem derecelerinin tespitinde kullanılmaktadır. Ürünü/hizmeti oluşturan fonksiyonlara verilen puanların toplamı, ürünün fonksiyon yapısını ortaya koymakta diğer bir ifadeyle müşteri anketlerinden yola çıkılarak fonksiyonların oransal önem dereceleri tespit edilmektedir (Alagöz ve Ceran, 2006: 70). Bu aşamadan sonra ortaya çıkan “ağırlık (önem) dereceleri” hedef maliyetin fonksiyonlara dağılımında temel oluşturmaktadır (Bahşi ve Can, 2001: 57-58)

5.6.7.3. Ürünü/Hizmeti Oluşturan Parçaların Belirlenmesi

Ürünün/hizmetin fonksiyonel ağırlıklarının tespit edildikten sonra, ürün taslağı üzerinde çalışılarak, ürünü oluşturan parçalar belirlenmektedir (Bilginoğlu, 1995: 14). Diğer bir ifadeyle, ürünün ilk örneği (prototipi) oluşturulmaktadır (Bahşi ve Can, 2001: 58). Buradaki amaç, müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürünleri geliştirmektir (Koşan ve Geçgin,

2011: 62). Ürünü oluşturan parçaların tespit edilmesi ve fonksiyonların önem dereceleri, ağırlıklı maliyetlerin hesaplanmasında önemli oranda etkili olmaktadır (Alagöz ve Ceran, 2006: 71).

5.6.7.4. Ürünü/Hizmeti Oluşturan Parçaların Maliyetlerinin Tahmin Edilmesi

Ürünü/hizmeti oluşturan parçaların belirlenmiş olması diğer bir ifadeyle ürünün/hizmetin prototipinin hazır olması, ürünü/hizmeti oluşturan her bir parçanın maliyetinin tahminine olanak tanımaktadır. Söz konusu parçaların işletme içinde üretilebilmesi veya dışarıdan tedarik edilmesine göre birim maliyetlere göre veya piyasa araştırmaları ile maliyetler belirlenmektedir (Bilginoğlu, 1995: 14). Ürünü/hizmeti oluşturan parçaların maliyetlerinin tespiti hedef maliyete ulaşmak üzere yapılacak iyileştirmelerin hangi kalemlerde olacağını belirlemede ve anlamada önem arz etmektedir (Koşan ve Geçgin, 2011: 62).

5.6.7.5. Ürünü/Hizmeti Oluşturan Parçaların Ağırlıklarının Belirlenmesi

Ürünün/hizmetin pazar araştırmasına yani müşteri beklentilerine göre oluşturulan fonksiyon grupları ile ürünü/hizmeti oluşturan parçalar bir matriste karşılaştırılmaktadır. Böylece, ürünü/hizmeti oluşturan parçalar ile fonksiyonlar arasında ilişki kurulmakta; diğer bir ifadeyle her bir parçanın fonksiyonları yerine getirmede görece önem dereceleri tespit edilmektedir (Bilginoğlu, 1995: 14). Oluşturulan oransal ilişki sonucunda ortaya çıkan yüzdesel ifadeler her bir fonksiyonun toplam maliyet içerisinde alması gereken payı hakkında bilgi sağlamaktadır (Koşan ve Geçgin, 2011: 62).

5.6.7.6. Hedef Maliyet Endeksinin Oluşturulması

Ürünü/hizmeti oluşturan parçaların görece önem dereceleri ve bunların ürün içindeki maliyet payları belirlendikten sonra, bu ilişkiyi gösteren bir endeks oluşturulması gerekmektedir. Bu endeks şu şekilde formüle edilmektedir (Bilginoğlu, 1995: 15);

$$\text{Değer Endeksi} = \frac{\text{Parçanın Ağırlığı (Görece Önem Derecesi)}}{\text{Parçanın Maliyet Payı}}$$

Hedef maliyet endeksi (HME) olarak tanımlanan bu değer en uygun durumda (1) değerini alması gerekmektedir (Bilginoğlu, 1995: 15). Bunun nedeni, hedef maliyet endeksinin (1) olduğunda maliyet ayırımının müşteri yararına gerçekleşmesi ve parçanın maliyet payının tam ve doğru ağırlıkta yerine getirmesi olarak açıklanmaktadır. Ayrıca, endeks 1'den büyük olduğunda (HME>1) parça maliyeti ucuz; 1'den küçük olduğunda ise (HME<1) parça maliyeti pahalı olmaktadır. Bu bağlamda, HME>1 olması durumunda ürünün yeniden gözden geçirilmesi

gerekmektedir. Ancak, $HME < 1$ olduğunda parça maliyeti müşteriler için pahalı olduğundan maliyet düşürücü tedbirlerin alınması gerekmektedir (Alagöz ve Ceran, 2006: 72). Örneğin; parçanın görece önem derecesi %10 ve toplam maliyet içindeki payı %10 ise parçanın hedef maliyet endeksi “1” olarak hesaplanmaktadır (Bahşi ve Can, 2001: 57). Ancak sektörün özelliğine bağlı olarak bir toleransın olması gerektiği savunulmaktadır (Bilginoğlu, 1995: 15).

5.6.7.7. Hedef Maliyet Endeksinin Optimizasyonu

Hedef maliyetin ayrıştırılmasındaki temel amaç, müşterilerin arzu ettikleri performans çıktılarını barındıran ürün fonksiyonlarına göre önem derecelerinin hedef maliyet paylarına koordine edilmesini sağlamaktır (Alagöz ve Ceran, 2006: 72). Bu bağlamda, hesaplanan değer endeksi katsayıları, ürün yapısında ne gibi değişiklikler gerektiği veya hangi parça maliyetinin sorunlu olduğunu göstermektedir. Endeks, 1’den büyük olduğunda parça maliyeti ucuz; 1’den küçük olduğunda parça maliyeti pahalı kabul edilmektedir. Bu bağlamda, parçalar işletme içinde üretiliyorsa dışarıdan daha ucuz tedarik etme veya ikame ürün kullanma gibi seçeneklere başvurulabilmekte ya da parçalar dışarıdan tedarik ediliyorsa bunun yerinde işletme kendi bünyesinde daha ucuza üretme seçeneklerini devreye alması gerekmektedir (Bilginoğlu, 1995: 15). Aşağıda hedef maliyet endeksinin sonuçlarına ilişkin bir özet tablo yer almaktadır.

Tablo 5.1. Hedef Maliyet Endeksi Sonuçlarının Özeti (Bahşi ve Can, 2001: 59)

Hedef Maliyet Endeksi (HME)	Parça Maliyeti	Alternatif
$HME > 1$	Ucuz	Araştırılır.
$HME = 1$	En uygun	
$HME < 1$	Pahalı	Araştırılır.

5.6.7.8. Diğer Maliyet Düşürme Girişimleri

Hedef maliyet endeksinin optimize edilmesi, maliyet payı ve fonksiyonları birleştiren bir maliyet yönetim aracı olmakla birlikte, başka maliyet düşürücü ve önleyici yöntemlere de başvurulabilmektedir. Bu aşamada, fonksiyonların yeniden gözden geçirilmesi, tasarım değişikliği ve değer analizi gibi yöntemler kullanılabilmektedir (Bilginoğlu, 1995: 15). Ayrıca, ürün yaşam seyri maliyetleme, kaizen maliyetleme, kalite fonksiyon göçerimi, faaliyete dayalı maliyetleme, neden sonuç analizi, demontaj analizi, kıyaslama, üretim ve montaj için tasarım gibi tekniklerden hedef maliyetleme sürecinde yararlanılabilmektedir (Özçelik, 2014: 111). Öte yandan, ürün gerekli kârı sağlayamıyorsa ürün üretimi durdurulabilmektedir (Amara, 1998: 6).

5.6.8. Sürekli İyileştirme Çabaları

Ürün veya hizmetin yaşam seyri boyunca arzulanan kazancı sağlayacağından emin olunması gerekmekte ve ürün karmaşasının düzenli olarak işletmenin stratejik hedeflerini

karşılama üzere ayarlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, hedef maliyetin yakalanması ile üretime geçilmesi maliyet düşürme sürecinin başlangıcı olup maliyetleri olabildiğince aşağı çekilmesi için sürekli iyileştirme çabaları harcanması gerekmektedir. Bunun yanında, müşterilerin istediği değişiklikleri yapabilmek için müşteri anketleri yapılması ve ürünlerin buna göre revize edilmesi gerekmektedir (Amara, 1998: 6-22). Hedef maliyet alan yazınında bu çabalar “kaizen maliyetleme” olarak adlandırılmaktadır (Ax, Greve ve Nilsson, 2008: 94). Zira kaizen maliyetleme, sürekli maliyet azaltma süreci olarak tanımlanmaktadır (Amara, 1998: 22).

5.7. Hedef Maliyetleme Sürecinde Yararlanılan Yöntemler

Hedef maliyetleme sürecinin başarısı açısından, bir taraftan işletme içi ve dışı paydaşların sürece geniş kapsamlı katılımı ve işbirliğini gerekirken diğer taraftan değer mühendisliği, kalite fonksiyon göçerimi, kaizen maliyetleme gibi birçok maliyet azaltım yöntemlerinden yararlanılması gerekmektedir (Acar ve Şenol, 2014: 77; Aksoylu ve Dursun, 2001: 369). Bundan sonraki alt başlıklarda hedef maliyetleme sürecinde yararlanılan yöntemlere değinilecektir.

5.7.1. Değer Mühendisliği/Analizi

Değer mühendisliği/analizi, işletme ürünlerinin/hizmetlerinin tasarımlarını yenileyerek tüketici zihnindeki değerini arttırmada kullanılmaktadır (Swenson, Ansari, Bell ve Kim, 2003: 13). Diğer bir ifadeyle, ürün/hizmetle ilgili herhangi bir israfı, gereksiz özellikleri ve fonksiyonları tasarlamak için değer mühendisliğinden faydalanılmaktadır (Ellram, 2002: 241). Yöntem, müşterilerin ihtiyaç duyduğu fonksiyonlar gözden geçirilerek daha düşük bir maliyetle ürün tasarlamayı içermektedir (Gagne ve Discenza, 1995: 20). Ayrıca, yöntemle ürün işlevselliği ve kalitesi de arttırılmaktadır. Yöntemin kapsamını, tasarım maliyetlerinin düşürülmesi, süreç iyileştirmeleri ve tedarikçilerle koordineli çalışma oluşturmaktadır (Andersen, 1998: 24).

Değer mühendisliği yöntemi, hedef maliyetleme sürecinin temelini teşkil etmektedir. Yöntem; performansa, güvenilirliğe, işlevselliğe, geri dönüştürülebilirliğe ve kullanışlılığa göre ihtiyaç duyulan ürünlerin/hizmetlerin bu fonksiyonlardan hiçbirini azaltmadan ve en düşük maliyetle erişmek üzere çeşitli bileşenler/fonksiyonlar analiz etmeye yönelik çabaları organize etmektedir (Ebuk ve Balcioğlu, 2011: 309). Bu bağlamda yöntemin ana fikrini, ürünlerin/hizmetlerin müşterilerden beklenen fonksiyonlara sahip olmaları ve her bir fonksiyonun değer miktarının bu fonksiyonların maliyetleriyle orantılı olması oluşturmaktadır. Bu süreçle, ürünün üretilip üretilmeyeceğine karar verilmektedir. Bu amaçla, her bir ürünün, parçanın ve hizmetin fonksiyonlarının açıklığa kavuşturulması ve tüm fonksiyonların nicelleştirilmesi gerekmektedir (Monden ve Hamada, 1991: 18).

Yöntemde her bileşenin veya fonksiyonun görece önem derecesi bileşen veya fonksiyonun aldığı toplam maliyetin yüzdesiyle karşılaştırılmaktadır. Yüzde önem derecesini, o bileşenin maliyet yüzdesi ile bölmek, o bileşen için değer endeksini vermektedir (Amara, 1998: 21). Hesaplanan değer endeksi katsayıları, ürün yapısında ne gibi değişiklikler gerektiği veya hangi parça maliyetinin sorunlu olduğunu göstermektedir. Endeks, 1'den büyük olduğunda parça maliyeti ucuz; 1'den küçük olduğunda parça maliyeti pahalı kabul edilmektedir. Bu bağlamda, parçalar işletme içinde üretiliyorsa dışarıdan daha ucuz tedarik etme veya ikame ürün kullanma gibi seçeneklere başvurulabilmekte ya da parçalar dışarıdan tedarik ediliyorsa bunun yerinde işletme kendi bünyesinde daha ucuza üretme seçeneklerini devreye almaktadır (Bilginoglu, 1995: 15). Öte yandan, personel düzeyini düşürmek, stok seviyesini düşürmek, verimi artırmak gibi seçeneklerde değerlendirilmektedir. Süreç, önemli bileşenlere değer katmak ve hedef maliyete ulaşana kadar daha az önemli bileşenlerin maliyetlerini azaltmak üzere devam ettirilmektedir. Ancak, fiili üretim maliyeti hedef maliyeti aşması durumunda, ürünün/hizmetin üretiminden vazgeçilmektedir (Amara, 1998: 21).

5.7.2. Kalite Fonksiyon Göçerimi

Kalite fonksiyon göçerimi (KFG), ürünün hangi bileşenlerinin yeniden tasarıma ihtiyacı olduğu veya hangi bileşenlerin maliyetinin azaltılması gerektiğinin tespiti için değer mühendisliği, pazar analizi ve hedef maliyet yönteminin entegrasyonu şeklinde açıklanmaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 552). KFG, yeni ürün geliştirmek veya mevcut ürününü değiştirmek ya da yenilemek isteyen işletmelerce müşteri tatminini sağlamak ve müşteri beklentilerinin ötesine geçmek için uygulanmaktadır. Öte yandan, yöntemi başarıyla uygulayan işletmeler hem ürün verimliliğini ve kalitesini arttırmakta hem de ürün geliştirme süresi ve ürün üretim süreçlerini azaltmaktadırlar (Öter ve Tütüncü, 2001: 98-99).

KFG çeşitli çizelgeler kullanarak kalite özellikleri ve müşteri talepleri için göreceli ağırlıklar oluşturarak ürün tasarımına yardımcı olmaktadır. Yöntemle, ek müşteri isteklerinin önemli maliyetler eklenmeden sağlanıp sağlanmayacağını görmek için analiz edilmektedir. Bu aşamada rakiplerin sağladığı ürün özelliklerine de dikkat edilmesi gerekmektedir (Amara, 1998: 20). Müşterilerin ürünlerle ilgili beklenti, ihtiyaç ve taleplerinin belirlenmesinde pazar araştırması kullanılmaktadır (Öter ve Tütüncü, 2001: 99). Ürün tasarımı kurulduktan sonra maliyet azaltma sürecinde değer mühendisliği aracı kullanılmaktadır (Kaur, 2014: 28). KFG süreci dört aşamadan oluşmaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 552);

- İlk aşamada, müşterilerin bir ürüne ilişkin satın alma ölçütleri ve bu kriterlerin sıralaması belirlenmektedir. Ürünün bir elektrikli el aleti veya bir masa testeresi olduğu varsayıldığında, müşteri kriterleri; güvenlik, performans ve ekonomi şeklinde örneklendirilmektedir.

- İkinci aşamada, ürünün parçaları belirlenmekte ve her bir parçanın üretim maliyeti belirlenmektedir. Aynı örnekle, basitçe bir masa testeresindeki parçalar motor, testere ve çerçeve şeklinde ayrılabilir. Ancak KFG, gerçek bir uygulamada genellikle çok daha fazla parça ve daha fazla müşteri ölçütü kullanmaktadır.
- Üçüncü aşamada, parçaların müşteri memnuniyetine ne oranda katkıda bulunduğu belirlenmektedir. Aynı örnekle, motor parçasının müşterinin istediği emniyet, performans ve ekonomiye ne kadar katkıda bulunduğu tespit edilmektedir. Bu işlem, tüm parçalar için yapılmaktadır.
- Son aşamada ise, birinci ve üçüncü aşamalardaki bilgiler bir araya getirilerek ve ardından ikinci aşamadaki maliyet bilgileriyle karşılaştırılarak, her parçanın önem endeksi belirlenmektedir.

5.7.3. Kaizen Maliyetleme

Kaizen maliyetleme, sürekli maliyet azaltma süreci olarak tanımlanmaktadır (Amara, 1998: 22). Diğer bir ifadeyle kaizen, belirli bir tasarım ve işlevselliğe sahip bir ürünün devam eden üretim sürecinde maliyetleri düşürmenin yeni yollarını arama ve sürekli olarak iyileştirme olarak açıklanmaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 550). Japonca bir kelime olan "kaizen", yenilikçilik veya teknolojiye yapılan büyük yatırımlar yoluyla yapılan büyük veya radikal iyileştirme yerine, küçük iyileştirme faaliyetleri yoluyla sürekli ve aşamalı iyileşmeyi ifade etmektedir. Yöntemin temel fikrinde iyileştirme, CEO'dan işçilere, her faaliyette, her gün, her zaman, her çalışanın hedefi ve sorumluluğu olarak görülmekte ve herkesin küçük ama sürekli çabaları sayesinde, zaman içinde maliyetlerde önemli indirimler elde edilebileceği kabul edilmektedir (Hilton, 2011: 25).

Fiyat, ürün kalitesi ve ürün işlevselliğiyle ilgili yoğun rekabet nedeniyle işletmelerin eğer hedef maliyete ulaşabiliyorsa fiyatı sabit tuttukları veya azalttıkları varsayılmaktadır. İşletmeler, bu yoğun rekabet baskısına hedef maliyetle ürünlerini periyodik olarak yeniden tasarlayarak ve aynı anda ürün fiyatlarını düşürerek ve değerlerini artırarak tepki vermektedirler. Ürün yeniden tasarımları arasındaki dönemde işletmeler tedarik zincirini düzene sokarak hem üretim yöntemlerini hem de verimlilik programlarını geliştirerek üretim sürecinde ürün maliyetini düşürmek üzere kaizen yöntemini kullanmaktadır. Bu bağlamda, hedef maliyetleme ve kaizen yöntemleri maliyeti sürekli düşürmek ve değeri artırmak için kullanılan birbirlerini tamamlayıcı yöntemler olarak görülmektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 550). Zira iki yöntem üretim maliyetlerinin azaltılması ve ürün fonksiyonelliğinin artırılması noktasında birbirinin tamamlayıcısı kabul edilmektedir (Okutmuş ve Ergül, 2015: 111).

Kaizen, üretim aşamasında maliyetlerin düşürülmesine odaklanırken; hedef maliyetleme, pazar tarafından belirlenen ürün maliyeti hedefine ulaşmaya yardımcı olmak üzere tasarlandığı belirtilmektedir (Feil, Yook ve Kim, 2004: 15-16). Diğer bir ifadeyle, ürünün tasarım aşamasında başlayan hedef maliyetleme süreci, ürünün üretim aşamasında kaizen maliyetleme ile devam etmekte ve böylece maliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi sağlanmaktadır (Türk, 1999: 211). Hedef maliyet yöntemi ile ürünü oluşturan parçaların değer endeksi ve hangi parçadan ne kadar maliyet düşürüleceği veya fonksiyonelliğinin geliştirileceği belirlemek mümkün iken; maliyet düşürme konusunda kaizen maliyetleme ile birlikte kullanımına ihtiyaç duyulmaktadır (Okutmuş ve Ergül, 2015: 111).

5.7.4. Ürün Yaşam Seyri Maliyetleme

Ürün yaşam seyri maliyetleme, bir ürünün ömrü boyunca maliyetlerini belirlemek ve izlemek için kullanılan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Yaşam seyri, ürün tasarımından hammaddelerin satın alınmasına, tamamlanmış ürünün veya hizmetin teslimatına kadar bütün adımları kapsamaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 12).

Hedef maliyetlemenin amacı da, ürün yaşam seyri maliyetlerini en aza indirmek ve böylece uzun vadeli kârı en üst düzeye çıkarmaktır. Bu amaca ulaşmak üzere, hedef maliyetleme yalnızca üretim maliyetlerini değil aynı zamanda ürün ömrünün tamamı boyunca ortaya çıkan masrafları da hesaba katmaktadır (Feil, Yook ve Kim, 2004: 13). Öte yandan, bir ürünün satış fiyatının veya masraflarının ömrü boyunca önemli ölçüde değişmesi beklenirse işletme hedef kâr marjını buna göre ayarlaması gerekmektedir (Cooper ve Slagmulder, 1999: 26). Bu bağlamda, belirlenen hedef kâr marjının, ürünün yaşam döngüsü maliyetlerini dengelemek üzere gerçekçi ve yeterli olması beklenmektedir (Andersen, 1998: 14).

Hedef maliyet yöntemi de, tasarım aşamasında uygulanmakta ve ürün yaşam seyri boyunca hedef satış fiyatından beklenen hedef kârın elde edilebilmesi için maliyetin ne olması gerektiğini göstermektedir (Okutmuş ve Ergül, 2015: 103). Bu bağlamda, gerek hedef maliyetleme yöntemi gerekse ürün yaşam seyri maliyetleme yöntemi hem kâr planlaması hem de maliyet planması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yine, her iki yöntem de özellikle yeni ürün geliştirme ve tanıtımı konusunda başarılı olmaktadır. Öte yandan, maliyet yönetiminde hedef maliyet yönetimi ile bir arada kullanıldığında bir ürünün toplam yaşam dönemi maliyeti daha düşük olmaktadır (Yükçü, 2014: 492-493).

5.7.5. Faaliyete Dayalı Maliyetleme

Faaliyet dayalı maliyetleme (FDM), ürün, hizmet veya müşteri gibi maliyet nesnelerine gerçekleştirilen faaliyetlere dayalı olarak kaynak maliyetlerini atayan bir maliyetleme yaklaşımı

olarak tanımlanmaktadır. Yöntemin temel fikri, bir işletmenin ürün ve hizmetlerinin faaliyetlerin sonucu olarak görmesi ve faaliyetlerin kaynakları kullanarak maliyetlere neden olması şeklinde açıklanmaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 129).

FDM, hedef maliyetlemede kullanılan araçlarından bir olup, ürün tasarımının çeşitli faaliyetleri tüketimine nasıl yol açtığına ve bu faaliyetlerin genel maliyetleri nasıl arttırdığına dikkat çekmektedir. Ayrıca, FDM aynı zamanda üretim masrafları, pazarlama, dağıtım, servis ve destek ve genel iş yükü gibi maliyet unsurlarının anlaşılmasına da katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda FDM, mevcut ve tahmini kaynak kullanımını iyileştirmek üzere bir girdi sağlarken; hedef maliyetleme yöntemi de bu veriyi mevcut kaynakların niteliğini ve miktarını değiştirmede kullanmaktadır. Öte yandan hedef maliyetin temel odak noktası olarak direkt maliyetlerin azaltılması ya da iyileştirilmesine ek olarak, FDM sayesinde endirekt maliyetler ve faaliyetlerin azaltılması ya da iyileştirilmesi mevcut ve yeni ürünler için rekabetçi bir maliyet ve kâr profilinin geliştirilmesi için sürekli bir temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda, FDM ile ürün yaşam seyri boyunca tüm endirekt maliyetler kontrol altında tutulabilmektedir (Andersen, 1998: 27-28). Endirekt maliyetlerin bilinmesi, tahmini hedef maliyetin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, endirekt maliyetlerin azaltılması hedef maliyete ulaşmada destek sağlamaktadır (Ertaş, 1998: 190).

5.7.6. Tedarik Zincir Yönetimi

Hedef maliyetleme yönteminde bir taraftan müşteri beklentilerine ve isteklerine uygun işlevsellikte ve fiyatta ürün üretmek için çalışılırken; diğer taraftan maliyet hedefini gerçekleştirebilmek için tedarikçilerin hedef maliyetleme sürecine dâhil edilmesi, tedarikçilere fiyat indirme baskısı uygulanması ve tedarikçilerin maliyet azaltma imkânlarını zorlamaları üzerine çaba sarf edilmektedir (Bozdemir ve Orhan, 2011: 166). Bu bağlamda, işletmeler parça tedarik birim satış fiyatını düşürme yoluna giderek rekabetçi maliyet baskısını tedarikçilere aktarabilmektedir (Kaygusuz, 2011: 29).

Tedarik yönetimi hedef maliyetleme sürecinin birçok aşamasında yer almakta ve birçok rol üstlenmektedir. Zira yeni ürün/hizmet geliştirme ve tasarım sürecinde, tasarlanan ürün veya hizmetin maliyetinin tahmininde ve hedef maliyete ulaşmada seçeneklerinin belirlenmesinde, tedarik konuları açıklamak ve çözmek üzere tasarımcılar ve diğer ekip üyeleri ile işbirliğinde tedarikçilerden faydalanılmaktadır (Ellram, 2002: 235).

Hedef maliyetleme sürecinde tedarikçi yönetiminde iki önemli hususa dikkate çekilmektedir. Bunlar; tedarikçilerin seçimi ve tedarikçilerin sağladıkları parçaların maliyetlerini düşürmek için yaratıcı yollar bulmak üzere tedarikçilere ödül verilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Tedarikçi seçiminde hedef maliyete ulaşabilecek fiyat teklifi sunan tedarikçiler ile müzakere başlatılması gerekmektedir. Öte yandan, tedarikçilerin yaratıcılığının

ödüllendirilmesi ile ilgili olarak birçok işletme tedarikçilerini teşvik etmek için teşvik planları kullanmakta ve yenilikçi olanları ödüllendirmektedir (Cooper ve Slagmulder, 1999: 31-33).

5.7.7. Demontaj Analizi (Tersine Mühendislik)

Demontaj analizi, diğer adıyla tersine mühendislik, ürün geliştirme ile ilgili fırsatları belirlemek üzere rakip ürünlerin değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu analizde, rakip ürünün işlevselliğini ve tasarımını tanımlamak ve ürünün yapım süreci hakkında çıkarımda bulunmak için ürün parçalara ayrılmaktadır. Yapılan bu analiz, ürünün maliyeti hakkında bilgi sağlamakta ve rakibin ürün tasarımına yaklaşımının nispi avantajlarını veya dezavantajlarını önermektedir (Kaplan ve Atkinson, 1998: 227). Bu yöntemde, ar-ge amaçlı olarak rakip ürünler yeterli miktarda temin edilmekte ve bu ürünlerin demontajı yapılarak parçalarına ayrılmaktadır. Daha sonra her bir parçanın işlevsellik ve dizaynı belirlenmekte ve geliştirilecek ürüne göre üstünlükler varsa bunlar taklit edilmektedir. Ayrıca, maliyet tasarrufu sağlayan parça ve dizayn varsa veya aynı fonksiyonu yerine getiren daha ucuz malzeme ve üretim şekli varsa bunlarda taklit edilmektedir (Yükçü, 2014: 319). Bu bağlamda, yöntemin temel ögesi, deneme ürün tasarımını rakip tasarımlarıyla karşılaştırmasını içeren kıyaslama (benchmarking) yöntemi olarak açıklanmaktadır (Kaplan ve Atkinson, 1998: 227-228).

5.7.8. Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)

Dengeli puan kartı, finansal performans, iç operasyonlar, yenilikçilik ve öğrenme ve müşteri memnuniyetini ölçen bir iş performansı değerlendirmesi modeli olarak tanımlanmaktadır (Hilton, 2011: 9). Dengeli puan kartı, sadece finansal hedeflere ulaşma odaklı değil, aynı zamanda işletmenin bu finansal hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerçekleştirmesi gereken finansal olmayan hedefleri de dikkate alan bir yöntem olarak açıklanmaktadır (Bhimani, Horngren, Datar ve Foster, 2008: 776). Finansal performans haricindeki iç operasyonlar, yenilikçilik ve öğrenme ve müşteri memnuniyeti faktörleri finansal olmayan başarı faktörleri olarak değerlendirilmektedir. Bu başarı faktörleri şu şekilde açıklanmaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 11);

- Finansal performans: İşletme kârlılığının ve piyasa değerinin ölçülmesi, diğer bir ifadeyle işletmenin diğer işletmelere göre sahiplerini ve hissedarlarını finansal açıdan ne derecede iyi hizmet ettiğini göstermektedir,
- Müşteri memnuniyeti: Kalite, hizmet ve düşük maliyet gibi değerlerin ölçülmesi, diğer bir ifadeyle işletmenin diğer işletmelere göre müşterilerini ne kadar iyi tatmin ettiğini göstermektedir,

- İçsel süreçler: İşletmenin ürettiği ürün ya da hizmetin verimliliğini ve etkinliğini ölçmektedir,
- Yenilikçilik ve öğrenme: İşletmenin şu andaki ve gelecekteki stratejik hedeflerini karşılamak için insan kaynaklarını geliştirme ve kullanma kabiliyetini ölçmektedir.

Dengeli puan kartı, hedef maliyetleme sürecinin oluşturan fiyata göre maliyetleme, müşteri odaklılık, tasarım odaklılık ve çapraz fonksiyonlu grupların katılımı temel ilkelerinin mükemmel koordinasyonunu sağlayarak hedef maliyet yaklaşımının başarıyla uygulanmasını destekleyen bir araç olabileceği ifade edilmektedir. Bu görüş şu şekilde açıklanmaktadır (Souissi ve Ito, 2004: 59);

- Fiyata göre maliyetleme: Bu ilke finansal perspektifin odağı olarak görülmektedir. Dengeli Puan Kartı'ndaki finansal perspektife göre ürünün özelliklerini, güvenilirliğini veya kalitesini tehlikeye atabilecek hiçbir feragat olmadan arzulanan kâr marjının elde edilmesini sağlayacağı vurgulanmaktadır.
- Müşteri odaklılık: Dengeli puan kartı gibi hedef maliyet yönteminde de müşteri memnuniyeti önem arz etmektedir. Hedef maliyet yaklaşımında müşteri girdileri ve gereksinimler büyük önem arz etmekte ve hatta satış fiyatı, müşteri tarafından belirlenmektedir.
- Tasarım odaklılık: Bu ilke dengeli puan kartının içsel süreçler yönüyle ilgili olduğu belirtilmektedir. Hedef maliyet yaklaşımına göre tasarım aşamasında maliyet düşürme daha kolay olmaktadır.
- Çapraz fonksiyonlu grupların katılımı: Bu ilke dengeli puan kartının yenilikçilik ve öğrenme yönüyle ilgili olduğu belirtilmektedir. Hedef maliyet yönteminin başarısı açısından üretim sürecindeki tüm tarafların sürece dâhil edilmesi gerekmektedir.

5.7.9. Maliyet Tabloları

Maliyet tabloları, işletmenin maliyet sürücüleri hakkında kapsamlı bilgi içeren bilgisayar tabanlı veritabanları olarak tanımlanmaktadır. Bu tablolarda ürünün boyutu, imalatında kullanılan malzemeler ve özelliklerinin sayısı gibi bilgiler içermektedir. Aynı tasarıma sahip fakat farklı boyuttaki parçalar (boru bağlantı parçaları, aletler vb.) üreten işletmeler farklı ebat ve farklı malzeme türlerine ait maliyet farkını göstermek için maliyet tablolarını kullanmaktadırlar (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 549-550).

Maliyet tabloları, ürünü oluşturan bileşenlerin maliyetleri hakkında bilgi içermekte, tasarımcıların düşük maliyetli bileşenleri tanımlamasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda hedef maliyet açısından en uygun maliyetli tasarımı hesaplamak üzere maliyet tablolarından yararlanılmaktadır (Cooper ve Chew, 1996: 93). Öte yandan, detaylı maliyet tabloları, çok sayıda değişken ile bunların ilgili maliyetleri arasındaki ilişkiyi içermektedir. Bu bağlamda, uzun yıllar

boyunca geliştirilen maliyet tabloları, tasarımdan başlayarak ürünün ömrü boyunca kullanılmaktadır. Ayrıca, bu tablolar sürekli olarak güncellenmekte ve ürün portföyünün tasarımı ve devamlı yönetimi konusunda kritik bir karar verme görevi görmektedir (Andersen, 1998: 19).

5.7.10. Neden Sonuç Analizi

Neden-sonuç analizi, potansiyel kusurların sebeplerini tanımlamada kullanılmaktadır. Örneğin, kırılmış bir ürünün nedeni olarak üretim sırasında kırılma, hatalı malzeme kullanımı veya diğer taşıma problemlerinden kaynaklı olabilmektedir. Yöneticiler, sorunu çözmek için sorunun nedenini bilmeleri gerekmektedir. Örneğin, sorun düşük kaliteli malzemeler satın alımından kaynaklı ise, ürünün taşınması üzerinde durulması mantıklı görülmemektedir (Hermanson, Edwards ve Maher, 2011: 52).

Neden-sonuç analizi, temelde kalite problemlerinin nedenlerini araştırmak üzere geliştirildiği ifade edilmektedir. Yöntem, diğer problemlerin analizinde, maliyet tasarrufu sağlamada ve sürekli iyileştirme fırsatlarını analizinde de kullanılmaktadır. Ayrıca, yöntem hedef maliyetin iyileştirilmesine katkı sağlayan ve mühendislik tekniklerini tamamlayan bir maliyet azaltma ve yönetim aracı olarak açıklanmaktadır. Yöntemin maliyet azaltma amacıyla kullanımı ve hedef maliyette sağladığı iyileştirmeler sadece işletmenin ürün/süreç tasarımıyla kalmayıp aynı zamanda tedarik zincirlerinin gözden geçirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını da gerektirebilmektedir. Bu iyileştirmeler ve maliyet azaltma girişimleri hedef maliyet direkt ve hızlı bir şekilde etkilemektedir (Chen ve Chung, 2002: 2-5).

5.7.11. Üretim ve Montaj İçin Tasarım

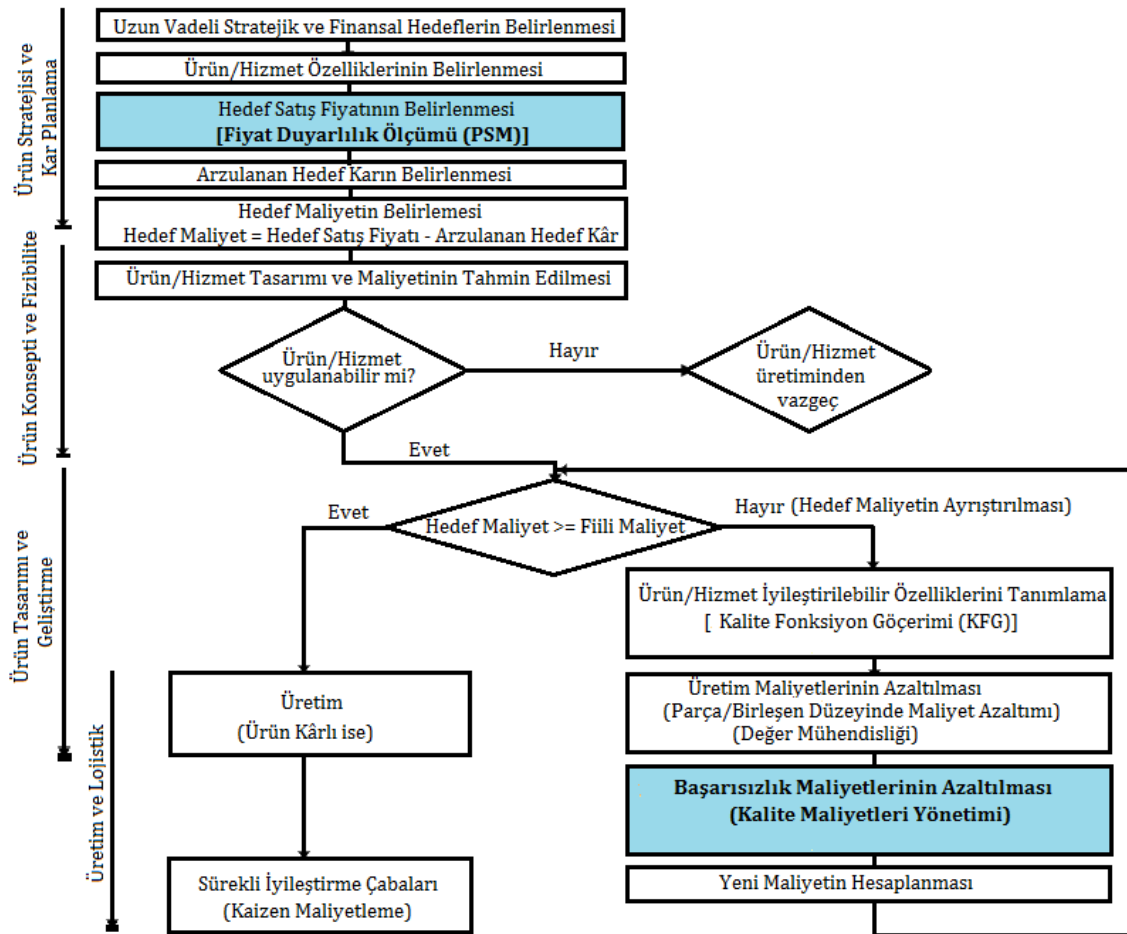
Üretim ve montaj için tasarım, bir işletmenin üretim kabiliyetine dayanarak rekabet edebilme becerisini artıracak bir ürün tasarım yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Özellikle yöntem, işlevleri belirli seviyelerde tutarken ürünlerin üretimini kolaylaştırarak maliyetleri düşürmeye odaklanmaktadır. Ayrıca yöntem, montaj ve imalat sürecinin her aşamasında minimum maliyet ve atık giderme hedeflerine ulaşılmasını sağlayan detaylı ürün tasarımının geliştirilmesine kılavuzluk etmektedir (Andersen, 1998: 22). Yöntemle ürün yapısı, malzeme maliyetleri ve işleme maliyetlerinin basitleştirilmesi amaçlanmaktadır (Chen ve Chung, 2002: 3). Yöntem ürün kavramlarını gerçeğe dönüştürmek üzere eşsiz, düşük maliyetli, ancak sağlam yollar bularak maliyet hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktadır (Andersen, 1998: 23).

6. MATERYAL VE YÖNTEM

Materyal ve yöntem başlığı altında hedef maliyet uygulama sürecinde tespit edilen sorunlara yönelik önerilen araştırma modeli ayrıntılı olarak açıklanmakta, modelin geliştirilmesiyle ulaşılmak istenilen amaç ve önem ayrıntılı olarak ele alınmakta ve modelin testi için yapılan uygulama çalışmasında kullanılan metodoloji, uygulamanın kapsamı ve sınırlıkları anlatılmaktadır.

6.1. Araştırmanın Modeli

Hedef maliyetleme uygulama sürecinde yararlanılan tekniklere hedef maliyetleme başlığı altında daha önce değinilmişti. Bunlardan; kalite fonksiyon göçerimi, değer mühendisliği ve kaizen maliyetleme tekniklerinin hedef maliyetleme sürecindeki kullanılma safhaları aşağıdaki şekil üzerinde de görülebilmektedir. Bu başlık altında hedef maliyetleme sürecini iyileştirmek üzere sürece entegre edilen fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetleri yöntemlerinin ilişkisine değinilecektir.



Şekil 6.1. Hedef Maliyetleme Sürecine Fiyat Duyarlılık Ölçümü ve Kalite Maliyetlerinin Entegrasyonu

Hedef satış fiyatının belirlenmesinde ürün konsepti, hedef pazarın ve potansiyel müşterilerin karakteristik özellikleri, ürün yaşam seyri, beklenen satış miktarı, rakiplerin stratejileri gibi birçok faktör bulunmaktadır (Kato, 1993: 38). Bu faktörlere rağmen günümüzün rekabetçi pazar koşulları nedeniyle, işletmelerin satış fiyatı belirlemede etkileri olmadığından fiyat pazarda belirlenmekte ve yoğun rekabet içerisinde ayakta kalabilmek isteyen işletmeler bu satış fiyatını kabul etmek durumunda kalmaktadırlar (Coşkun, 2003: 26-27; İzbudak, 2005: 44;). Bu konu ile ilgili iki sorun bulunmaktadır. Birincisi rekabetçi pazarda birçok insan, fiyatı pazarın belirlediğini düşündüğünden şirketlerin birçoğu fiyatlarını rakiplerini aynı düzeyde belirlemektedir. Buradaki sorun, kimin ilk fiyata karar vereceği bilinmemektedir. Eğer işletme rakiplerini takip ediyorsa işletmenin fiyatlama yapması kolay iken hedef kâra ulaşmasının zor olduğu belirtilmektedir (Kato, 1993: 38). İkinci sorun ise hedef satış fiyatı aynı zamanda, tüketicilerin algıladıkları değere göre işletmenin ürettiği ürünlere ödemeyi düşündüğü bedeli de temsil etmektedir. Ayrıca, hem müşteri hem üretici açısından ürün fiyatı, algılanan kalite ve ürün fonksiyonelliği üç hayati kriter olarak kabul edilmektedir (Kato, 1993: 38; Özer ve Savaş, 2000: 1). Birçok tüketici fiyatın bir göstergesi olarak kaliteyi kullanmaktadır (Kotler ve Keller, 2012: 388). Bu bağlamda, tüketici fiyatta öncelikle ürün kalitesiyle ilgili sinyalleri aradığından yanlış ayarlanmış ürün fiyatı satın alma kararını etkileyebilmektedir (Salamandic, Alijosiene ve Gudonavičienė, 2015: 39). Bununla birlikte, müşteriler algıladıkları değere göre bir ürüne daha fazla fiyat ödeyebilmektedirler (Cooper ve Slagmulder, 1999: 1). Öte yandan, fiyatın potansiyel müşteriler için ürün ve hizmete olan “ödeme istekliliği”ni gösteren bir kriter olması ve özellikle otel işletmeleri açısından günümüzde turistlerin fiyat duyarlılığının yüksek olması; fiyatlama kararı alınırken ödeme istekliliklerinin ve fiyat duyarlılıklarının da dikkate alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Ayık, Benetatos ve Evagelou, 2013: 120; SMS, 2008: 1). Diğer taraftan, işletmeler pazar fiyatıyla ilgili kesin bilgiye sahip olamadıklarından ve pazarda deneme yanılma yöntemiyle fiyatın belirlenemeyeceğinden doğru fiyatın belirlenebilmesi için fiyat araştırması yapılması gerekmektedir (Grigsby, 2015: 40).

Fiyat araştırmaları sayesinde işletme yöneticileri; ürünlerini nasıl fiyatlandıracağı, ürün fiyatları arttığında satışların ne kadar düşeceği, fiyat değişiklikleri yapıldığında hangi pazarın korunacağı hangisinin kaybedileceği, müşterilerin fiyat direnç düzeylerinin ne olduğu ve satış arttırmak için fiyat farklılaşmasının gerekli olup olmadığı konularında bilgi sahibi olmaktadır (Lipovetsky, Magnan ve Polzi, 2011: 167). Fiyat araştırma yöntemlerinden biri olan fiyat duyarlılık ölçümü yöntemi; fiyat ve kalite arasında ilişki olduğu ve tüketicilerin daha kaliteli bir ürün için daha fazla para ödemeye istekli oldukları varsayımlarına dayanmaktadır (Weiner, 2002: 112). Ayrıca yöntemde, makul fiyatların her kategorideki tüketiciler için ve her algılanan kalite düzeyi için var olduğu; tüketicilerin fiyat kararlarını fiyat-değer dengesine bağlı olarak aldığı; tüketicilerin bir ürün veya hizmet için ödeyecekleri fiyatın üst ve alt sınırının var olduğu

varsayımlarına dayalı olarak uygulanmaktadır (Lipovetsky, 2006: 2). PSM yöntemi, belirli bir ürün ya da hizmetin kabul edilebilir fiyatlarının pazar aralığı ve kalite algılarıyla ilgili olmaları dolayısıyla müşteri direnç düzeylerini belirleyerek tüketicilerin fiyat algılarını incelemektedir (Lewis ve Shoemaker, 1997: 48; Rao, 2009: 550-551). Yöntem, özellikle kalite göstergesi olarak kabul edilebilir bir fiyat bulmaya odaklanmaktadır. Yaklaşım, aynı zamanda katılımcıların düşük fiyat sonucu muhtemel düşük kalite kaygısını ve çok yüksek fiyatlandırma ile ilgili kaygılarını da hesaba katmaktadır (Lipovetsky, Magnan ve Polzi, 2011: 170). Ayrıca PSM yöntemi ile belirlenen farksızlık fiyat noktası, pazar için önemli bir referans olmakta, ürünün tüketiciler tarafından ödenen ortalama fiyatı ya da önemli bir pazar liderinin ürünün fiyatını temsil etmektedir (Westendorp, 1976: 144). Dolayısıyla, hedef maliyetleme uygulama süreci aşamalarından biri olan hedef satış fiyatın belirlenmesi aşamasında fiyat duyarlılık ölçümü yönteminin kullanılması, bahsedilen kısıtlara ve sorunlara çözüm olacağı düşünülmektedir.

Otel işletmeleri doluluğu arttırmak, ortalama satış fiyatını yükseltmek, gelir ve kârlılığı arttırmak gibi birçok nedenlerle her şey dâhil sistemi tercih etmekte; ancak sistem dolayısıyla aşırı tüketim, israf, bakım-onarım, enerji, üretim, istihdam, tedarik, reklam vb. gibi birçok maliyete katlanmaktadır. Otel işletmelerinin bir taraftan arzuladıkları kâr hedefine ulaşmaları gerekirken, diğer taraftan hedef kâra ulaşırken kaliteden de vazgeçmemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda hedef maliyet yöntemi çözüm olarak gösterilmektedir. Zira alan yazında hedef maliyetlemenin başlıca ve önemli amacının kaliteyi koruyarak ve iyileştirerek maliyeti düşürmek olduğu ve hedef maliyetleme ile kalite yönetiminin sıkı sıkıya bağlı olduğundan birbirinden ayrı düşünülmemesi gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca, hedef maliyetleme sürecinde fiyatı arttırmadan teknik ve ekonomik olarak ürün kalitesini iyileştirmeye yönelik çözümler geliştirilmesi gerektiği vurgusu yapılmaktadır (Alagöz ve Ceran, 2006: 64; A.Arioti, Fantozzi, M.Granchi ve E.Vettori, 1999: 630; Daly, 2002: 210; Feil, Yook ve Kim, 2004: 12). Öte yandan, hedef maliyetleme sürecinde maliyetleri düşürürken ürünle yaşam seyrindeki israf, aşırılık, arıza ve hatalar gibi maliyetlerin elimine edilmesine odaklanılması gerektiği de belirtilmektedir (Helms, Ettkin, Baxter ve Gordon, 2005: 49). Dolayısıyla, hedef maliyetlemeyi kaliteden veya kalite yönetiminden ayrı düşünmemek gerektiği gibi, kaliteyi ve onun göstergesi olan toplam kalite maliyetlerini birbirinden ayrı düşünmemek gerekmektedir (Çabuk, 2005: 2). Bahsedilen israf, aşırılık, arıza ve hatalar gibi maliyetler kalite maliyet modellerinden PAF Modeli çerçevesinde başarısızlık maliyetleri adıyla anılmaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49). Bu maliyetler, kalite sürecinin herhangi bir aşamasında hedeflenen kalite düzeyinden veya kalite standartlarından sapma sonucu ortaya çıkmaktadır (Bekçi ve Toraman, 2011: 42). Bu bağlamda, işletmelerin arzuladıkları kâr hedefini yakalayabilmeleri ve hedef maliyete ulaşabilmeleri için kalite maliyetlerini de dikkate almaları ve başarısızlık maliyetlerini elimine etmeleri gerekmektedir.

6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, her şey dâhil sistemde hizmet veren bir otel işletmesinde fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetleri yönetiminin hedef maliyetleme sürecine entegrasyonu ile maliyetlerde ve kârlılıkta ortaya çıkabilecek muhtemel değişimlerin tespiti hedeflenmektedir. Bu bağlamda hedef maliyet uygulama sürecini iyileştirmek üzere fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetleri yönetimi tekniklerinin hedef maliyet sürecine entegrasyonunu sağlamak üzere bir model önerisi sunulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları, her şey dâhil sistemde hizmet veren bir otel işletmesinde karşılaşılan kalite maliyetlerinin PAF modeli ile tespit edilmesi ve tespit edilen kalite maliyetlerinde özellikle başarısızlık maliyetleri üzerine odaklanılarak hedef maliyetleme sürecinde maliyetlerin düşürülmesi ve işletme kârlılığına olan katkısının belirlenmesidir. Ayrıca, hedef satış fiyatı belirlemek üzere fiyat duyarlılık ölçüm tekniği kullanılarak müşterilerin fiyat direnç düzeyleri, fiyat hassasiyet düzeyleri ve en uygun fiyat noktasının tespit edilmesi de hedeflenmektedir.

Hedef maliyetleme sürecine teorik açıdan yaklaşıldığında müşterilerin ürün ve hizmet tercihlerinde en önemli kriterler olarak fiyat ve kaliteyi dikkate aldıkları gözlenirse de yapılan alan yazın taramasında bu konuların göz ardı edildiği veya değerlendirmelerinde karmaşa yaşandığı görülmektedir. Hedef maliyetleme ile ilgili tespit edilen birinci sorun; hedef satış fiyatının belirlenmesinde yaşanmaktadır. Alan yazında hedef satış fiyatının belirlenmesinde piyasa fiyatı, rakip işletme fiyatı, mevcut fiyat gibi birçok yöntem kullanıldığı görülmektedir. Bu gibi yöntemler; müşterilerin algıladıkları değere göre ürüne daha fazla fiyat ödeyebileceği gerçeğini göz ardı etmektedir. Ayrıca turizm sektöründe aynı turistik ürünler için farklı müşteri gruplarına farklı fiyat uygulanabilmektedir. Araştırma da bu gibi kısıtların ve sorunların çözümüne yönelik müşterilere Fiyat Duyarlılık Ölçümü (Price Sensitivity Measurement-PSM) uygulanmıştır. PSM tekniği ile ilgili her şey dâhil sistemde oda fiyatının tespitiyle ilgili herhangi bir çalışmanın mevcut bulunmaması sebebiyle yapılan çalışma önemli olduğu düşünülmektedir.

Her şey dâhil sistemde kalite önemli bir faktör kabul edilmekle birlikte, yapılan çalışmalarda her şey dâhil sistemde standardın geliştirilememesi sebebiyle her şey dâhil sistemin kaliteli hizmet sunma ve müşteri memnuniyeti sağlama konusunda da farklı sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmiştir. Kalite maliyetlerinin işletmelerin toplam maliyetleri içindeki payının yüksek oranlılığından dolayı işletmeler için büyük önem arz etse de çok az işletme tarafından ölçümlenmektedir. Turizm sektöründeki kalite maliyetlerinin takibinde yaşanan bu eksikliği yapılan alan yazın çalışmaları da doğrulamaktadır. Ayrıca, otel işletmelerinde kalite maliyetlerini tespitine yönelik bir çalışmaya rastlanılmadığından yapılan çalışmanın her şey dâhil sistemde hizmet veren bir otel işletmesinde kalite maliyetlerini ölçen bir çalışma olarak alan yazına önemli katkı sunacağı düşünülmektedir.

Hedef maliyetleme ile ilgili turizm alanında yapılan çalışmalarda maliyetlerin düşürülmesinde başarısızlık maliyetlerinin göz ardı edildiği görülmüştür. Ayrıca, hedef maliyetleme ile kalite maliyetlerini birlikte ele alan çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan, yapılacak çalışma hedef maliyet ile kalite maliyetleri birlikte ele alan çalışma olarak yazındaki bu boşluğu doldurması düşünülmektedir. Sonuçta yapılan çalışma ile turizm yazınındaki söz konusu boşluğun kısmen doldurulması ve sektör yöneticilerinin faydalanması hedeflenmektedir.

6.3. Araştırma Soruları

Araştırma amaçlarının, sadece bir formatta, yani sadece spesifik amaç cümleleri veya soru cümleleri ya da sadece hipotezlerden meydana gelmesi gibi bir zorunluluk bulunmamaktadır. Ancak, betimsel nitelikteki araştırmalarda, araştırmanın amaçlarının soru cümleleri ile ifade edilmesi uygun ve yaygın bir uygulama olarak kabul görmektedir (Balci, 2011: 81-82). Yapılan bu çalışmanın bir işletmede tanımlayıcı ve açıklayıcı olay çalışmaları ile yapılması ve tanımlayıcı ve açıklayıcı durum çalışmalarının betimsel (Manav ve Ocakçı, 2013: 27) nitelikte olmaları sebebiyle araştırma amaçları soru cümleleri ile ifade edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı ve önemi başlığı altında bahsedilen araştırmanın amaçları doğrultusunda bir otel işletmesinde yapılacak uygulama ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Her şey dâhil sistemde kişi başı oda fiyatı için katılımcıların fiyat direnç düzeyleri, fiyat eşik sınırları, fiyat hassasiyet düzeyleri ve ödemek istedikleri fiyat noktası nedir?
2. Her şey dâhil sistemde fiyat duyarlılıkları katılımcıların demografik özelliklerine ve tatil davranışı özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. İşletmenin PAF modeli çerçevesinde katlandığı kalite maliyetleri nelerdir?
4. Hedef maliyetleme sürecinde maliyetlerin yönetilmesinde ve işletme kârlılığının artırılmasında fiyat duyarlılık ölçümünün ve kalite maliyetleri yönetiminin katkısı nedir?

6.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın teorik kapsamını her şey dâhil sistem, fiyat duyarlılık ölçümü, kalite maliyetleri yönetimi ve hedef maliyetleme oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulama kapsamını ise her şey dâhil sistemde hizmet veren bir otel işletmesinde hedef maliyetleme sürecinde fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetleri yönetiminin entegrasyonu ile maliyetlerde ve kârlılıkta ortaya çıkabilecek muhtemel değişimlerin tespiti oluşturmaktadır. Uygulama kapsamında, Aydın'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesinde durum (örnek olay) çalışması gerçekleştirilmiştir. Uygulama yapılan işletmenin isteği üzerine işletme ismi gizli tutulmuştur.

Araştırmada, durum (örnek olay) yöntemin kullanılması, dolayısıyla işletme içinde detaylı inceleme ve veri toplama işlemini kapsamı ve duruma ilişkin etmenlerin (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılması ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkiledikleri üzerine odaklanması dolayısıyla çalışma bir otel işletmesiyle sınırlandırılmıştır. Ayrıca, uygulama yapılan otel işletmesinin Mayıs ayında açılması ve doluluk itibarıyla Mayıs, Haziran, Eylül ve Ekim aylarında elde ettiği gelirlerin giderlerini karşılayamaması yani başabaş noktasını yakalayamaması ve bu dönemlerde önemli ölçüde oteli doldurmak adına önemli oranda fiyat indirimlerine gitmeleriyle birlikte bu çalışmanın da bir kısmının en uygun fiyat düzeyini belirlemeye dayalı olması dolayısıyla çalışma Temmuz 2017-Ağustos 2017 ayları ile sınırlandırılmıştır.

6.5. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum (örnek olay) çalışması kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni; maliyet muhasebesi, yönetim muhasebesi, denetim, kontrol vb. alanlarda yapılan çalışmalarda en uygun araştırma yöntemlerinden biri olmakla birlikte çalışmada işletme içinde detaylı inceleme ve veri toplama işlemini kapsamı ve duruma ilişkin etmenlerin (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılmasına ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkiledikleri üzerine odaklanılmasına imkân tanınması şeklinde açıklanmaktadır (Tanış, 1997: 189; Yıldırım ve Şimşek, 2013: 83). Çalışmada öncelikle konuyla ilgili yeterli teorik bilginin edinilebilmesi için her şey dâhil sistem, hedef maliyetleme yöntemi, fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetleri ilgili yazılı kaynak (literatür) taraması yapılmıştır. Uygulama kısmında ise her şey dâhil sistemde hizmet veren bir otel işletmesinde tanımlayıcı ve açıklayıcı olay çalışmaları sürdürülmüştür. Uygulama kısmı üç aşamada oluşmaktadır.

İlk aşamada, işletmeyi ziyaret eden turistlerin ürünle ilgili kalite algılarına bağlı olarak fiyat direnç düzeylerini, fiyat eşik sınırlarını, fiyat hassasiyet düzeylerini belirlemek ve fiyat algılarını ölçmek üzere fiyat duyarlılık ölçümü yapılmıştır. Ayrıca, ürünün hangi bileşenlerinin yeniden tasarıma ihtiyaç olduğunun veya hangi bileşenlerin maliyetlerinin azaltılması gerektiğinin tespiti yani kalite fonksiyon göçerimi yapılabilmesi için her şey dâhil sistemde sunulan hizmetlere ilişkin işletmeyi ziyaret eden turistlere değer analizi uygulanmıştır.

İkinci aşamada işletmede çalışan genel müdür, bölüm yöneticileri ve personeller ile görüşülerek ve doküman incelemesi yapılarak işletmeye ait kalite maliyetleri PAF modeli çerçevesinde tespit edilmiştir.

Üçüncü aşamada ise, geliştirilen hedef maliyet uygulama modeli kapsamında öncelikle fiyat duyarlılık ölçümü kapsamında elde edilen en uygun fiyat noktası işletmenin mevcut satış fiyatı ile karşılaştırılarak hedef satış fiyatına karar verilmiştir. Belirlenen hedef satış fiyatından,

işletmenin arzu ettiği kâr düşülerek hedef maliyet hesaplanmıştır. Sonraki aşamada, değer analizi sonucunda elde edilen verilerden faydalanılarak ürün/hizmet fonksiyon ağırlıkları ve parçaların maliyet ağırlıklarını hesaplanarak hedef maliyet endeksleri oluşturulmuştur. Bu sayede, ürün ve hizmetlerin iyileştirilebilir özellikleri tanımlanmıştır. Son aşamada, ikinci aşamada PAF modeli kapsamında tespit edilen başarısızlık maliyetlerinin hedef maliyete ulaşmak üzere maliyet düşürme sürecinde ve kalite iyileştirmek üzere kullanılmıştır. Sonuçta, fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetlerinin yönetilmesi ile maliyetlerde ve kârlılıkta meydana gelebilecek muhtemel değişimler ortaya konmaya çalışılmıştır.

6.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, Aydın'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesinde durum (örnek olay) çalışması yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Yukarıda bahsedildiği üzere, uygulamanın ilk aşamasında fiyat duyarlılık ölçümü ve değer analizi için anket çalışması yürütülmüştür. Bu bağlamda, araştırmanın evrenini uygulama yapılan otel işletmesine gelen müşteriler oluşturmaktadır. Çalışma Temmuz 2017-Ağustos 2017 ayları ile sınırlandırıldığından dolayı evren bu aylarda konaklayan müşteriler ile sınırlı olmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmanın hem maliyet hem de zaman açısından mümkün olmaması nedeniyle araştırmada örnekleme yoluna başvurulmuştur.

Uygulama yapılan otel işletmesinde temmuz ayında toplamda 15.968 geceleme, ağustos ayında ise toplamda 16.917 geceleme gerçekleşmiştir. Örneklem hesaplanırken geceleme sayısı dikkate alınmış ve farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri tablosundan (Tablo 6.1) faydalanılarak örneklem sayısı belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda evren sayıları ve tolerans gösterilebilir hata oranına göre gerekli örneklem sayıları gösterilmiştir. Buna göre %5 hata oranı ile her iki ay için örneklem sayısı 381 olarak belirlenmiştir.

Tablo 6.1. Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Büyüklükleri (Balci, 2011: 106)

Evren	Tolerans Gösterilebilir Hata Oranı İçin Gerekli Örneklem Sayısı			
	%5	%4	%3	%2
100	79	85	91	96
500	217	272	340	413
1.000	277	375	516	705
5.000	356	535	879	1622
50.000	381	593	1044	2290
100.000	382	596	1055	2344
1.000.000	384	599	1065	2344
25.000.000	384	600	1067	2400

Örnekleme yöntemi olarak, olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden kolayda (uygun) örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu bağlamda, anketler otelde çalışan ve yabancı dil sorunu

olmayan 3 stajyer personel aracılığıyla lobide dinlenen müşterilere yüz yüze doldurulmuştur. Toplamda temmuz ve ağustos ayları için 450 anket uygulanmış ancak anket formunun yanlış doldurulması ve formdaki soruların bazılarının yanıtlanmaması sebebiyle temmuz ayı için 398, ağustos ayı için 386 kullanılabilir anket elde edilmiştir.

6.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Teknikleri

Çalışmada öncelikle konuyla ilgili yeterli teorik bilginin edinilebilmesi için her şey dâhil sistem, hedef maliyetleme yöntemi, fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetleri ilgili yazılı kaynak (literatür) taraması yapılmıştır. Uygulama kısmının ilk aşamasını oluşturan fiyat duyarlılık ölçümü ve değer analizi için nicel yaklaşımlardan anket veri toplama tekniği kullanılmıştır.

Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru; ikinci bölümde katılımcıların tatil davranışlarını belirlemeye yönelik 9 soru, üçüncü bölümde katılımcıların fiyat hassasiyetlerini ölçmek üzere 5 soru yer almaktadır. Son bölümde ise katılımcıların sunulan hizmetlere verdikleri görece önem derecelerini tespitini yönelik 4 başlık altında toplam 25 ifade yer almaktadır. Katılımcıların fiyat hassasiyetlerini ölçmeye yönelik sorular açık uçlu sorulmuş olmakla birlikte, değer analizine ilişkin ifadelerde katılımcıların ifadeleri görece önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Fiyat duyarlılık ölçümünde, Hollandalı Ekonomist Peter H. Van Westendorp (1976) tarafından geliştirilen sorular kullanılmıştır. Değer analizine ilişkin ifadeler ise, uygulama yapılan otel işletmesinden temin edilen tanıtım kitapçığı ve her şey dâhil konsepti verilerinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Ayrıca, soruların geliştirilmesinde Ergül'ün (2014: 178) hedef maliyetlere ilgili yapılan doktora tez çalışmasından faydalanılmıştır.

Uygulamanın ikinci aşamasındaki kalite maliyetlerinin tespitinde ve üçüncü aşamasındaki hedef maliyet uygulama süreci ile ilgili hedef satış fiyatının belirlenmesinde ve parça maliyetlerinin hesaplanmasında otel işletmesinin 2017 yılına ait faaliyet raporları, maliyet raporları, kalite yönetim raporları ve müşteri memnuniyet anket sonuçlarından faydalanılmıştır. Bu bağlamda elde edilen tüm dökümanlar analiz edilmiştir. Ayrıca, işletmeye yönelik 2016 ve 2017 yılında Tripadvisor web sitesinde memnuniyete yönelik yapılan değerlendirmelerde içerik analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca, işletmeye yapılan çalışma ziyaretlerinde kalite maliyetleri ile ilgili tüm departman yöneticileri ve personelleri ile nitel yaklaşımlardan yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Öte yandan, yapılan ziyaretlerde gözlemlene imkânı da bulunmuştur.

6.5.3. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Uygulama aşamasının ilk aşamasını oluşturan katılımcıların kalite algılarına bağlı olarak fiyat direnç düzeylerini, fiyat eşik sınırlarını, fiyat hassasiyet düzeylerini belirlemek ve fiyat algılarını ölçmek üzere fiyat duyarlılık ölçümü (PSM) yapılmıştır. PSM analizi kapsamında sorulan dört sorudan elde edilen yanıtların kümülatif frekanslarına bağlı olarak oluşturulan grafiksel eğriler bir araya getirilerek kesişim noktaları hesaplanmıştır. Fiyat kesim değerleri arasında 5 birim bırakılmıştır. Her iki ay için kesişim noktaları dikkate alınarak marjinal ucuzluk noktası (PMC), marjinal pahalılık noktası (PME), en uygun fiyat noktası (OPP), farksızlık fiyat noktası (IDP), farksızlık fiyat yüzdesi (IPP), kabul edilebilir fiyat aralığı (RAP) ve stres fiyat aralığı (SPR) hesaplanmıştır. Yabancı uyruklu katılımcıların anket formunda belirtmiş olduğu döviz cinsinden fiyatlar TL'ye çevrilerek hesaplama yapılmıştır. Döviz cinsinden belirtilen fiyatlar, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) resmi sitesinden ilgili ay için ortalama döviz alış kuru hesaplanarak TL'ye çevrilmiştir. TL'ye çevrilen tutarlar en yakın kesim değerine (0-5) yuvarlanmıştır. Temmuz ayı için dikkate alınan döviz dönüşüm kurları dolar için 3,5599, ruble için 0,0593, euro için 4,0914 ve İngiliz sterlini için 4,6140'dır. Ağustos için dikkate alınan döviz dönüşüm kurları ise dolar için 3,5125, ruble için 0,0585, euro için 4,1436 ve İngiliz sterlini için 4,5512'dir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ve tatil davranışlarına göre her bir demografik ve tatil davranışı özelliği için fiyat duyarlılık ölçümü (PSM) yapılmıştır. Bu kapsamda her bir kategori için marjinal ucuzluk noktası (PMC), marjinal pahalılık noktası (PME), en uygun fiyat noktası (OPP), farksızlık fiyat noktası (IDP) ve kabul edilebilir fiyat aralığı (RAP) belirlenmiştir. Ayrıca, anket bilgi formunda "sizce bu tür bir otelde her şey dâhil kişi başı en ideal fiyat nedir?" sorusuna verilen yanıtlar bağımlı değişken kabul edilerek katılımcıların demografik özelliklerine ve tatil davranışlarına göre karşılaştırılma yapılmıştır. Soruya verilen yanıtlar normal dağılım gösterdiğinden (basıklık ve çarpıklık skorlarının +1,5 ile -1,5 arasında) parametrik testlere yer verilmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında yer alması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 613). Ancak, parametrik testlerin uygulanabilmesi ve normal dağılımın güvenilirliği için örnekleme yer alan her bir grubun üye sayısının kabul edilen alt sınır olan 30 ve daha fazla olması gerektiği belirtilmektedir (Delice, 2010: 1983; Ross, 2004: 212). Bu bağlamda bazı demografik ve tatil davranışı değişkenlerin alt kategorilerinde birleştirme yoluna gidilmiştir. Verilerin analizinde demografik ve tatil davranışı özelliklerindeki kategori sayısına bağlı olarak bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA analizleri uygulanmıştır. Ayrıca, ANOVA analizi sonucunda anlamlı farklılık çıkması durumunda gruplar arasında farklılığı ölçmek için Post Hoc Testlerinden Tukey HSD, Scheffe ve Tamhane testlerinden faydalanılmıştır.

Uygulamanın ikinci aşamasını oluşturan kalite maliyetlerinin kategorilere ayrılmasında PAF modeli kullanılmıştır. Bu modelin tercih edilmesinin sebebi; modeller arasında en çok tercih edilen ve en yaygın olarak kullanılan yöntem olması ile hizmet işletmelerinde geniş kapsamlı olarak kullanılabilmesidir (Keogh, 1996: 32; Hales, Kroes, Chen ve Kang, 2012: 570). Bu bağlamda, tespit edilen kalite maliyetleri önleme, değerlendirme, başarısızlık (iç başarısızlık, dış başarısızlık) olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Kalite maliyetlerinin analizinde oran analizi kullanılmıştır. Bu kapsamda, kalite maliyetlerinin kategoriler arasındaki oransal dağılımı ve toplam maliyetler ve toplam satışlar içindeki oransal payı hesaplanarak yorumlanmıştır.

Uygulamanın son aşamasını oluşturan hedef maliyetleme uygulama sürecinde ilk olarak değer analizi kapsamında elde edilen anket verileri için tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Ayrıca, hedef maliyet ayrıştırma ve maliyet optimizasyonu sürecinde kalite fonksiyon göçerimi, değer mühendisliğı, kalite maliyetleri yönetimi, kaizen maliyetleme yönetim muhasebesi tekniklerinden faydalanılmıştır.

7. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bulgular ve tartışma bölümü dört alt bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, uygulama yapılan otel işletmesine ait bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde, işletmeyi ziyaret eden turistlerin ürünle ilgili kalite algılarına bağlı olarak fiyat direnç düzeylerini, fiyat eşik sınırlarını, fiyat hassasiyet düzeylerini belirlemek ve fiyat algılarını ölçmek üzere yapılan fiyat duyarlılık ölçümü ile ilgili bulgular yer almaktadır. Üçüncü bölümde, işletmede çalışan genel müdür, bölüm yöneticileri ve personeller ile görüşülerek ve doküman incelemesi yapılarak elde edilen kalite maliyetleri ile ilgili bulgular PAF modeli çerçevesinde sunulmuştur. Dördüncü bölümde ise işletmeyi ziyaret eden turistlere değer analizi anketi sonuçlarına ve hedef maliyet uygulama sürecine ilişkin bulgular yer almaktadır.

7.1. Uygulama Yapılan Otel İşletmesine Ait Bilgiler

Uygulama yapılan otel işletmesi, Aydın'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesidir. İşletme 2006 yılında hizmete açılmış olup, her şey dâhil konseptte konaklama hizmeti vermektedir. İşletmenin 198 standart oda, 7 tek kişilik oda, 34 aile odası, 4 engelli odası, 1 prens suit, 1 king suit olmak üzere toplamda 245 oda ve 650 yatak kapasitesi bulunmaktadır. İşletme 2 restoran, 3 bar ve 1 disko ile yiyecek içecek hizmeti vermektedir. İşletmede 1 açık havuz, 1 çocuk havuzu, 1 kapalı SPA havuzu ve 1 aquapark bulunmaktadır. Ayrıca, işletmede 3 adet toplantı salonu yer almaktadır. İşletmenin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi ve ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi mevcut olup, ISO 18001 OHSAS İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi için başvuru yapılmış ancak henüz neticelenmemiştir.

7.2. Fiyat Duyarlılık Ölçümü ile İlgili Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle fiyat duyarlılık ölçümü ile ilgili demografik ve tatil davranışına ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçlarına değinilecek, sonrasında katılımcıların kalite algılarına bağlı olarak fiyat direnç düzeylerini, fiyat eşik sınırlarını, fiyat hassasiyet düzeylerini belirlemek ve fiyat algılarını ölçmek üzere yapılan fiyat duyarlılık ölçümü sonuçlarına yer verilecektir.

7.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Aşağıdaki tablolarda temmuz ve ağustos aylarında ankete katılan turistlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler hem sayısal hemde yüzdesel olarak sunulmaktadır.

Tablo 7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Temmuz Ayı)

Konuk Türü	N	%	Aylık Gelir	N	%
Yerli	261	65,6	2000 TL ve altı	72	18,1
Yabancı	137	34,4	2001 TL - 3000 TL	67	16,8
Toplam	398	100,0	3001 TL - 4000 TL	65	16,3
Cinsiyet	N	%	4001 TL - 5000 TL	72	18,1
Erkek	205	51,5	5001 TL ve üzeri	122	30,7
Kadın	193	48,5	Toplam	398	100,0
Toplam	398	100,0	Ülke Standartlarınıza Göre Gelir Düzeyi	N	%
Yaş	N	%	Çok Düşük Gelir	52	13,1
18-24	73	18,3	Düşük Gelir	44	11,1
25-34	104	26,1	Orta Gelir	223	56,0
35-44	148	37,2	Yüksek Gelir	55	13,8
45-54	55	13,8	Çok Yüksek Gelir	24	6,0
55-64	14	3,5	Toplam	398	100,0
65 ve üzeri	4	1,0	Milliyet	N	%
Toplam	398	100,0	Türk	261	65,6
Medeni Durum	N	%	Alman	6	1,5
Bekâr	107	26,9	Rus	33	8,3
Evli	281	70,6	İngiliz	64	16,1
Diğer (Dul/Boşanmış)	10	2,5	Hollandalı	6	1,5
Toplam	398	100,0	Belçikalı	8	2,0
Eğitim Durumu	N	%	Bulgar	4	1,0
İlköğretim	41	10,3	Diğer	16	4,0
Lise	98	24,6	Toplam	398	100,0
Üniversite	227	57,0			
Yüksek Lisans/Doktora	32	8,0			
Toplam	398	100,0			

Tablo 7.1'den temmuz ayında uygulanan ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiki sonuçlar yer almaktadır. Tablodan da görüleceği üzere araştırmaya katılanların %65,6'sı yerli, %34,4'ü yabancılardan oluşmaktadır. Cinsiyet durumuna göre ise katılımcıların %51,5'i erkek, %48,5'i kadındır. Yaş kategorilerine göre katılımcıların, oransal olarak sırasıyla %37,2'si 35-44 yaş arasında, %26,1'i 25-34 yaş arasında, %18,3'ü 18-24 yaş arasında, %13,8'i 45-54 yaş arasında, %3,5'i 55-64 yaş arasında ve %1'i 65 ve üzeri yaşlarında oldukları görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların %70,6'sı evlilerden, %26,9'u bekârlardan ve %2,5'i ise diğer (dul/boşanmış) kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; katılımcılarından daha çok (%57) üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Bunu sırasıyla; %24,6 oranla lise mezunu, %10,3 oranla ilköğretim mezunu ve %8 oranla yüksek lisans/doktora mezunu izlemektedir.

Katılımcıların aylık gelir durumlarıyla ilgili bilgi anket formunda açık uçlu olarak sorulmuş, alınan yanıtlar belirtilen döviz cinsinden Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) web sitesinden temmuz ayı için döviz alış kurundan aylık ortalama kur hesaplanarak TL'ye çevrilmiştir. Tespit edilen tutarlar, gruplar homojen dağılacak şekilde kategorize edilerek

tabloda sunulmuştur. Buna göre oransal olarak sırasıyla; katılımcıların %30,7'si 5001 TL ve üzeri, %18,1'i 4001 TL-5000 TL arasında, %18,1'i 2000 TL ve altında, %16,8'i 2001-3000 TL arasında ve %16,3'ü 3001 TL-4000 TL arasında aylık gelire sahiptir. Ayrıca, katılımcıların ortalama aylık geliri ise 4.826,68 TL olarak tespit edilmiştir. Öte yandan, katılımcılardan yaşadıkları ülke standartlarına göre gelir düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Tabloya göre katılımcıların çoğu (%56'sı) orta gelir grubunda yer almaktadır. Ek olarak, katılımcıların milliyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında; katılımcılar en fazla sırasıyla %65,6'sı Türk, %16,1'i İngiliz, %8,3'ü Rus turistlerden oluşmaktadır.

Tablo 7.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Ağustos Ayı)

Konuk Türü	N	%	Aylık Gelir	N	%
Yerli	227	58,8	2000 TL ve altı	53	13,7
Yabancı	159	41,2	2001 TL - 3000 TL	61	15,8
Toplam	386	100,0	3001 TL - 4000 TL	77	19,9
Cinsiyet	N	%	4001 TL - 5000 TL	71	18,4
Erkek	216	56,0	5001 TL ve üzeri	124	32,1
Kadın	170	44,0	Toplam	386	100,0
Toplam	386	100,0	Ülke Standartlarına Göre Gelir Düzeyi	N	%
Yaş	N	%	Çok Düşük Gelir	39	10,1
18-24	62	16,1	Düşük Gelir	52	13,5
25-34	99	25,6	Orta Gelir	184	47,7
35-44	121	31,3	Yüksek Gelir	79	20,5
45-54	79	20,5	Çok Yüksek Gelir	32	8,3
55-64	18	4,7	Toplam	386	100,0
65 ve üzeri	7	1,8	Milliyet	N	%
Toplam	386	100,0	Türk	227	58,8
Medeni Durum	N	%	Alman	2	,5
Bekâr	86	22,3	Rus	43	11,1
Evli	296	76,7	İngiliz	70	18,1
Diğer (Dul/Boşanmış)	4	1,0	Hollandalı	13	3,4
Toplam	386	100,0	Belçikalı	10	2,6
Eğitim Durumu	N	%	Bulgar	2	,5
İlköğretim	36	9,3	Diğer	19	4,9
Lise	101	26,2	Toplam	386	100,0
Üniversite	203	52,6			
Yüksek Lisans/Doktora	46	11,9			
Toplam	386	100,0			

Tablo 7.2'de ise ağustos ayında ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikî sonuçlar yer almaktadır. Tablodan da görüleceği üzere araştırmaya katılanların %58,8'i yerli, %41,2'si yabancılardan oluşmaktadır. Cinsiyet durumuna göre ise katılımcıların %56'sı erkek, %44'ü kadındır. Yaş kategorilerine göre katılımcıların, oransal olarak sırasıyla %31,3'ü 35-44 yaş arasında, %25,6'sı 25-34 yaş arasında, %20,5'i 45-54 yaş arasında, %16,1'i 18-24 yaş arasında, %4,7'si 55-64 yaş arasında ve %1,8'i ise 65 ve üzeri yaşlarda oldukları görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların %76,7'si evlilerden, %22,3'ü

bekârlardan ve %1'i ise diğer (dul/boşanmış) kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; katılımcılarından daha çok (%52,6'sı) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla; %26,2 oranla lise mezunu, %11,9 oranla yüksek lisans/doktora mezunu ve %9,3 oranla ilköğretim mezunu izlemektedir.

Katılımcıların aylık gelir durumlarına göre oransal olarak sırasıyla; katılımcıların %32,1'i 5001 TL ve üzeri, %19,9'u 3001 TL-4000 TL arasında, %18,4'ü 4001 TL-5000 TL arasında, %15,8'i 2001-3000 TL arasında ve %13,7'si 2000 TL ve altında aylık gelire sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların ortalama aylık geliri ise 5076,71 TL olarak tespit edilmiştir. Öte yandan, katılımcılardan yaşadıkları ülke standartlarına göre gelir düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Tabloya göre katılımcıların yaklaşık yarısı (%47,7'si) orta gelir grubunda yer almaktadır. Ek olarak, katılımcıların milliyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında en fazla sırasıyla %58,8'i Türk, %18,1'i İngiliz, %11,1'i Rus turistlerden oluşmaktadır.

7.2.2. Katılımcıların Tatil Davranışına İlişkin Özellikleri

Aşağıdaki tablolarda temmuz ve ağustos aylarında ankete katılan turistlerin tatil davranış özelliklerine ilişkin bilgiler hem sayısal hemde yüzdesel olarak sunulmaktadır.

Tablo 7.3. Katılımcıların Tatil Davranışına İlişkin Özellikler (Temmuz Ayı)

Kimle Geldiği	N	%	Konaklama Süresi	N	%
Aile (Çocuklu)	320	80,4	1 -7 gün	285	71,6
Çift	43	10,8	8- 14 gün	109	27,4
Arkadaşlarıyla	27	6,8	15 gün ve üzeri	4	1,0
Yalnız	2	0,5	Toplam	398	100,0
Diğer	6	1,5	Oda Türü	N	%
Toplam	398	100,0	Standart Oda	273	68,6
Daha Önce Konaklama	N	%	Aile Odası	117	29,4
Evet	114	28,6	Diğer	8	2,0
Hayır	284	71,4	Toplam	398	100,0
Toplam	398	100,0	Başvuru Şekli	N	%
Tekrar Ziyaret Etme Niyeti	N	%	Seyahat Acentesi Aracılığıyla	235	59,0
Evet	272	68,3	Bir Şirket Aracılığıyla	9	2,3
Hayır	126	31,7	Bireysel Rezervasyonla	127	31,9
Toplam	398	100,0	Bireysel Rezervasyonsuz (Walk-in)	19	4,8
Tavsiye Etme Niyeti	N	%	Diğer	8	2,0
Evet	293	73,6	Toplam	398	100,0
Hayır	105	26,4	HD Konaklama Sayısı	N	%
Toplam	398	100,0	1-2 kez	95	23,9
Genel Memnuniyet	N	%	3-4 kez	102	25,6
Çok Memnunum	83	20,9	5-6 kez	55	13,8
Memnunum	186	46,7	7 ve üzeri	146	36,7
Kararsızım	77	19,3	Toplam	398	100,0
Memnun Değilim	32	8,0			
Hiç Memnun Değilim	20	5,0			
Toplam	398	100,0			

Tablo 7.3’de temmuz ayında ankete katılanların tatil davranışına ilişkin tanımlayıcı istatistikî sonuçlar yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların daha çok (%80,4’ü) ailesiyle ziyaret ettikleri görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların çoğu (%71,4’ü) daha önce otelde konaklamadıkları yanıtını vermişlerdir. Öte yandan, katılımcıların %68,3’ü tekrar ziyaret etme niyetinde ve %73,6’sı ise tavsiye etme niyetindedir. Buna bağlı olarak, katılımcıların %46,7 oranla memnun ve %20,9 oranla çok memnun olmak üzere genel memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların oteldeki konaklama süreleri incelendiğinde; katılımcılar daha çok (%71,6’sı) 1-7 gün arasında konaklamaktadır. Bunu sırasıyla; %27,4 oranla 8-14 gün ve %1 oranla 15 gün ve üzeri konaklama süresi takip etmektedir. Ayrıca, katılımcıların çoğu (%68,6’sı) standart odada konaklamakta ve yarısından fazlası (%59’u) seyahat acentesiyle aracılığıyla otele başvuru yapmaktadır. Öte yandan, katılımcıların %36,7’si 7 ve üzeri kez, %25,6’sı 3-4 kez, %23,9’u 1-2 kez ve %13,8’i 5-6 kez her şey dâhil bir otelde konakladıkları görülmektedir.

Tablo 7.4. Katılımcıların Tatil Davranışına İlişkin Özellikler (Ağustos Ayı)

Kimle Geldiği	N	%	Konaklama Süresi	N	%
Aile (Çocuklu)	307	79,5	1 -7 gün	216	56,0
Çift	45	11,7	8- 14 gün	170	44,0
Arkadaşlarımla	17	4,4	Toplam	386	100,0
Yalnız	6	1,6	Oda Türü	N	%
Diğer	11	2,8	Standart Oda	293	75,9
Toplam	386	100,0	Aile Odası	87	22,5
Daha Önce Konaklama	N	%	Diğer	6	1,6
Evet	105	27,2	Toplam	386	100,0
Hayır	281	72,8	Başvuru Şekli	N	%
Toplam	386	100,0	Seyahat Acentesi Aracılığıyla	218	56,5
Tekrar Ziyaret Etme Niyeti	N	%	Bir Şirket Aracılığıyla	7	1,8
Evet	242	62,7	Bireysel Rezervasyonla	140	36,3
Hayır	144	37,3	Bireysel Rezervasyonsuz (Walk-in)	12	3,1
Toplam	386	100,0	Diğer	9	2,3
Tavsiye Etme Niyeti	N	%	Toplam	386	100,0
Evet	252	65,3	HD Konaklama Sayısı	N	%
Hayır	134	34,7	1-2 kez	106	27,5
Toplam	386	100,0	3-4 kez	98	25,4
Genel Memnuniyet	N	%	5-6 kez	69	17,9
Çok Memnunum	72	18,7	7 kez ve üzeri	113	29,3
Memnunum	156	40,4	Toplam	386	100,0
Kararsızım	90	23,3			
Memnun Değilim	42	10,9			
Hiç Memnun Değilim	26	6,7			
Toplam	386	100,0			

Tablo 7.4’de ise ağustos ayından ankete katılanların tatil davranışına ilişkin tanımlayıcı istatistikî sonuçlar yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların daha çok (%79,5’i) ailesiyle ziyaret ettikleri görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların çoğu (%72,8’i) daha önce otelde konaklamadıkları yanıtını vermişlerdir. Öte yandan, katılımcıların %62,7’si tekrar ziyaret etme niyetinde ve %65,3’ü ise tavsiye etme niyetindedir. Katılımcıların genel memnuniyet düzeylerine göre dağılımı ise; %40,4 oranla memnun, %23,3 oranla kararsızım, %18,7 oranla çok memnunum, %10,9 oranla memnun değilim ve %6,7 oranla hiç memnun değilim şeklindedir.

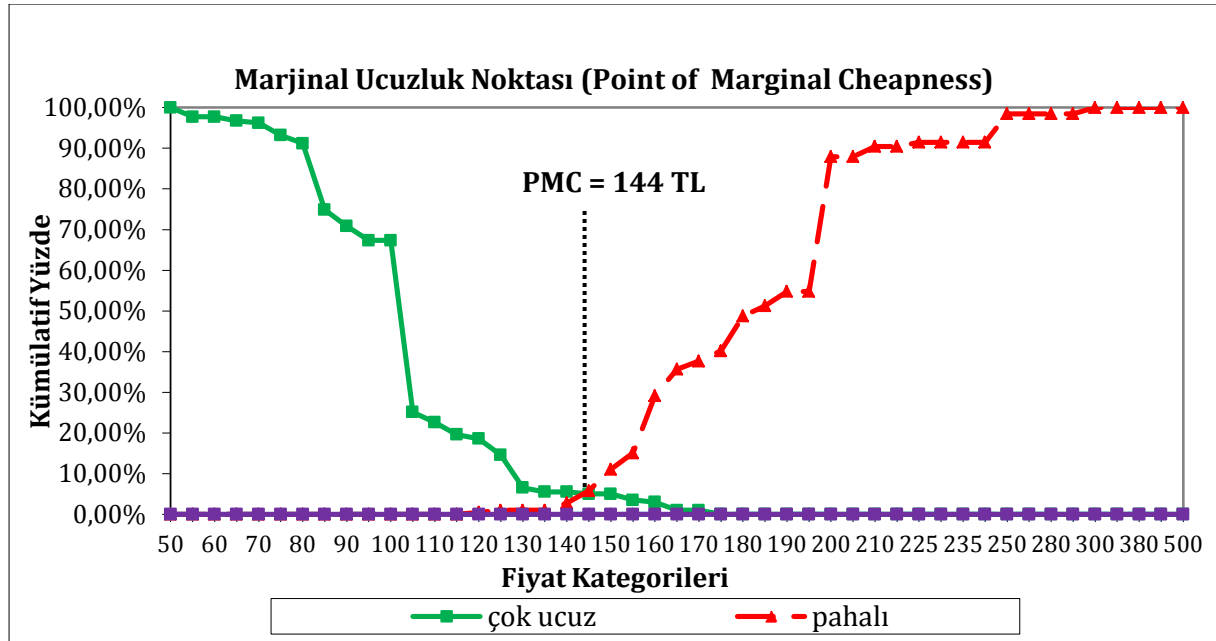
Katılımcıların oteldeki konaklama süreleri incelendiğinde; katılımcıların %56’sı 1-7 gün arasında ve %44’ü 8-14 gün arasında konaklamaktadır. Ayrıca, katılımcıların çoğu (%75,9’u) standart odada konaklamakta ve yarısından fazlası (%56,5’i) seyahat acentesiyle aracılığıyla otele başvuru yapmaktadır. Öte yandan, katılımcıların %29,3’ü 7 ve üzeri kez, %27,5’i 1-2 kez, %25,4’ü 3-4 kez ve %17,9’u 5-6 kez her şey dâhil bir otelde konakladıkları görülmektedir.

7.2.3. Fiyat Duyarlılık Ölçümü (Price Sensitivity Measurement-PSM) Sonuçları

Bu başlık altında uygulama aşamasının ilk aşamasını oluşturan katılımcıların kalite algılarına bağlı olarak fiyat direnç düzeylerini ve fiyat hassasiyet sınırlarını belirlemek ve fiyat algılarını ölçmek üzere fiyat duyarlılık analizi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Bu kapsamda açık uçlu sorulan sorulara verilen yanıtların kümülatif frekanslarının kesişim noktaları dikkate alınarak marjinal ucuzluk noktası (PMC), marjinal pahalılık noktası (PME), en uygun fiyat noktası (OPP), farksızlık fiyat noktası (IDP), farksızlık fiyat yüzdesi (IPP), kabul edilebilir fiyat aralığı (RAP) ve stres fiyat aralığı (SPR) hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda ayrıntılı şekilde yorumlanmıştır.

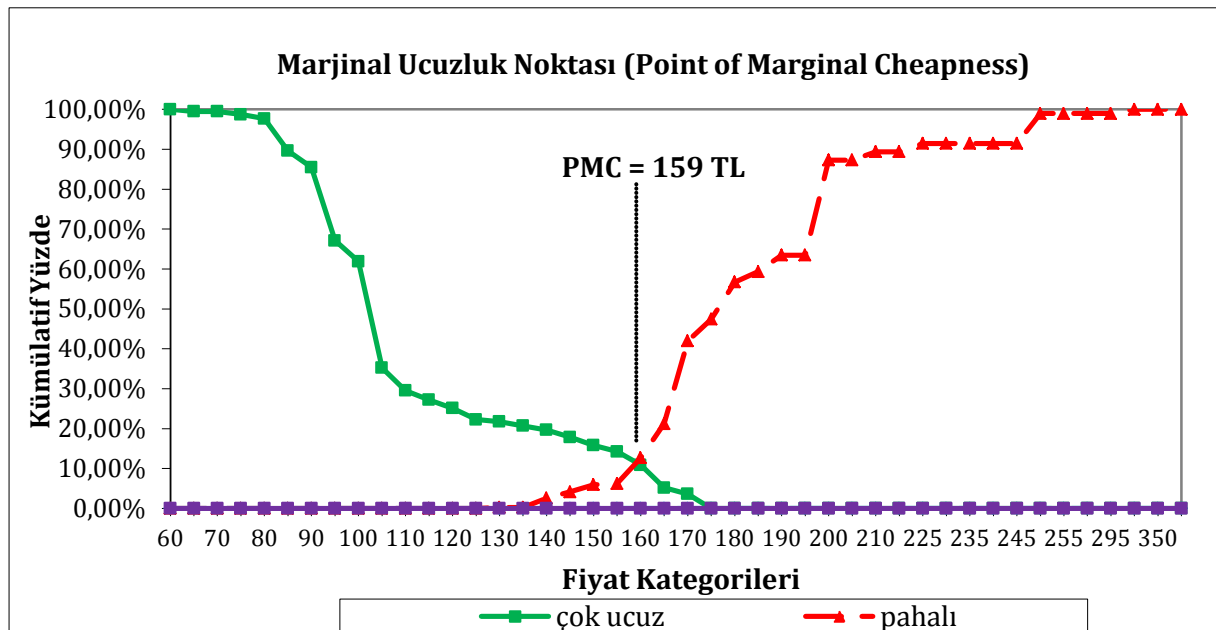
7.2.3.1. Marjinal Ucuzluk Noktası (Point of Marginal Cheapness-PMC)

Aşağıdaki şekillerde uygulama yapılan otelde temmuz ve ağustos ayları için her şey dâhil kişi başı oda fiyatının çok ucuz kabul görmesi için olması gereken marjinal ucuzluk noktası (PMC) görülmektedir. Marjinal ucuzluk noktası, kabul edilebilir fiyat aralığının alt sınırını temsil etmektedir (Weiner, 2002: 113). Ayrıca PMC, ürünü çok ucuz olarak gören katılımcıların oranının hızla artmaya başladığı dönüm noktası olarak tanımlanmaktadır. Bu eşğin aşağısındaki fiyatlar, müşterilerin ürün kalitesini ve satın alma kararını sorgulamaya itmektedir (Harmon, Raffo ve Faulk, 2003: 319). Bu bağlamda bu noktadan daha düşük bir fiyat belirlendiğinde kalite sorgulandığından satışlar azalabilmektedir (Lieberman, 2015: 1). Dolayısıyla, daha düşük bir fiyatla satış hacmi artsa dahi işletme gelirinin azalacağı ifade edilmektedir (SMS, 2008: 4).



Şekil 7.1. Her Şey Dâhil Kişi Başı Oda Fiyatı Marjinal Ucuzluk Noktası (Temmuz Ayı)

Şekil 7.1’de temmuz ayı için hesaplanan marjinal ucuzluk noktası fiyatı yer almaktadır. Temmuz ayı için PMC 144 TL olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda, müşterilerin sunulan hizmet kalitesinden şüphe etmemeleri ve işletmenin satışları ile satış gelirlerinin azalmaması için bu fiyatın altında fiyat belirlenmemesi gerekmektedir. Öte yandan, her şey dâhil kişi başı için farksızlık fiyat noktası (IDP) 155 TL belirlenmiştir. Bu bağlamda, müşteriler 144 TL ile 155 TL aralığındaki fiyatı nispeten ucuz olarak algılamakta ve bu fiyat aralığında sunulan hizmetin kalitesinden şüphe etmemektedirler.

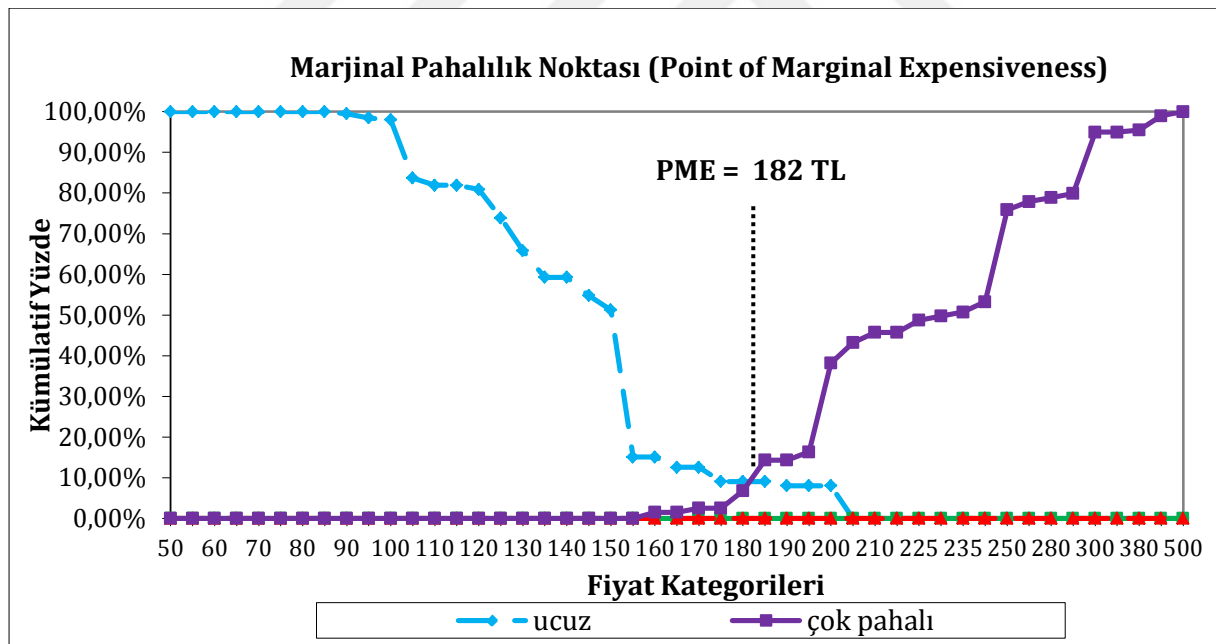


Şekil 7.2. Her Şey Dâhil Kişi Başı Oda Fiyatı Marjinal Ucuzluk Noktası (Ağustos Ayı)

Şekil 7.2’de ise ağustos ayı için hesaplanan marjinal ucuzluk noktası fiyatı yer almaktadır. Ağustos ayı için PMC 159 TL olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, müşterilerin sunulan hizmet kalitesinden şüphe etmemeleri ve işletmenin satışları ile satış gelirlerinin azalmaması için bu fiyatın altında fiyat belirlenmemesi gerekmektedir. Öte yandan, her şey dâhil kişi başı farksızlık fiyat noktası (IDP) 165 TL olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, müşteriler 159 TL ile 165 TL aralığındaki fiyatı nispeten ucuz olarak algılamakta ve bu fiyat aralığında sunulan hizmetin kalitesinden şüphe etmemektedirler.

7.2.3.2. Marjinal Pahalılık Noktası (Point of Marginal Expensiveness-PME)

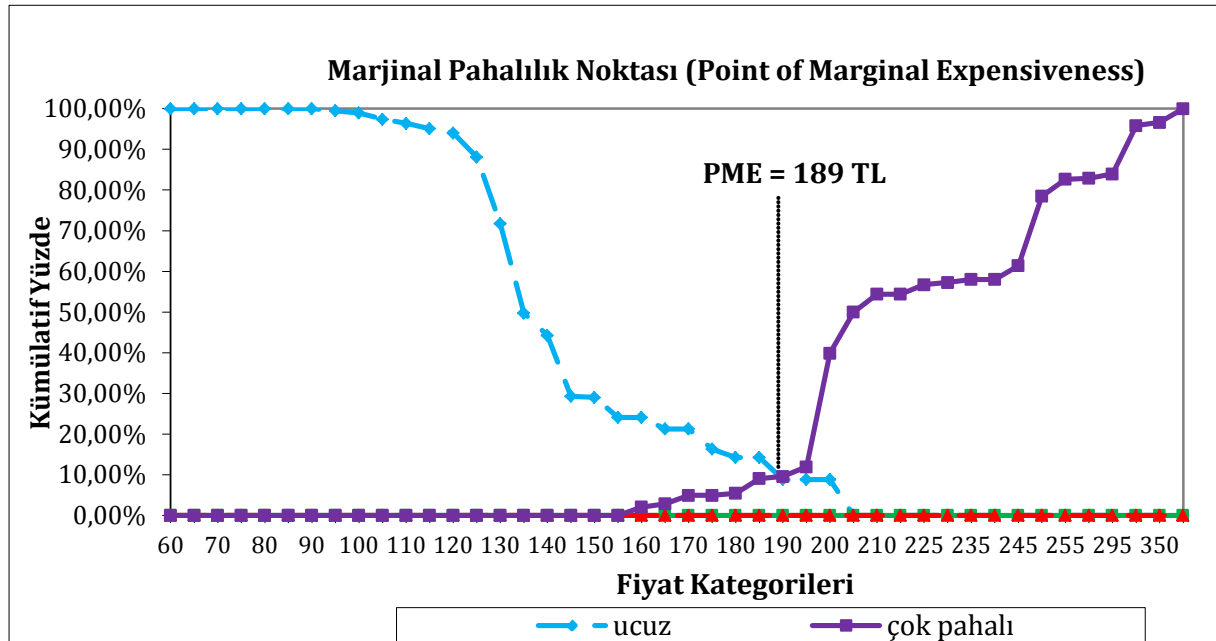
Aşağıdaki şekillerde uygulama yapılan otelde temmuz ve ağustos ayları için her şey dâhil kişi başı oda fiyatının çok pahalı kabul görmesi için olması gereken marjinal pahalılık noktası (PME) görülmektedir. Bu fiyat, kabul edilebilir fiyat aralığının üst sınırını temsil etmektedir (Weiner, 2002: 113). Bu eşiğin üzerindeki fiyatların, algılanan değerın tüketicilerin başka ürünleri tercih etmesine neden olabilecek kadar düşmesine neden olacağı belirtilmektedir (Harmon, Raffo ve Faulk, 2003: 319). Ayrıca, daha yüksek bir fiyat satış hacmini düşürerek geliri azaltacağı ifade edilmektedir (SMS, 2008: 4).



Şekil 7.3. Her Şey Dâhil Kişi Başı Oda Fiyatı Marjinal Pahalılık Noktası (Temmuz Ayı)

Şekil 7.3’de temmuz ayı için hesaplanan marjinal pahalılık noktası fiyatı yer almaktadır. Temmuz ayı için PME 182 TL olarak tespit edilmiştir. Bu fiyatın üzerinde bir fiyat belirlendiğinde, müşterilerin işletme yüksek hizmet kalitesi sunsa da satın alma kararından vazgeçebileceklerinden satışların azalmaması ve satış gelirlerinin düşmemesi için bu fiyatın üzerinde fiyat belirlenmemesi gerekmektedir. Ayrıca, farksızlık fiyat noktası (IDP) olan 155 TL

ile 182 TL arasında müşteriler fiyatı nispeten pahalı olarak görmekle beraber işletmenin sunduğu hizmet kalitesinden dolayı müşteriler satın alma kararından vazgeçmemektedirler.



Şekil 7.4. Her Şey Dâhil Kişi Başı Oda Fiyatı Marjinal Pahalılık Noktası (Ağustos Ayı)

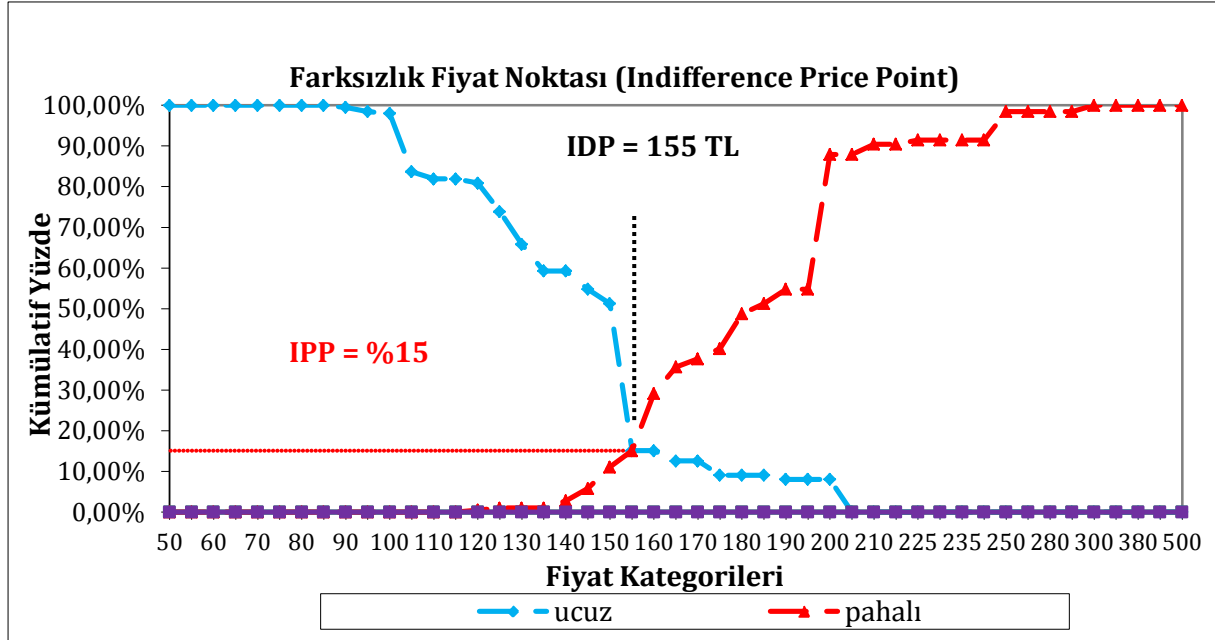
Şekil 7.4'de ise ağustos ayı için hesaplanan marjinal pahalılık noktası fiyatı yer almaktadır. Ağustos ayı için PME 189 TL olarak tespit edilmiştir. Bu fiyatın üzerinde bir fiyat belirlendiğinde, müşterilerin işletme yüksek hizmet kalitesi sunsa da satın alma kararından vazgeçebileceklerinden satışların azalmaması ve satış gelirlerinin düşmemesi için bu fiyatın üzerinde fiyat belirlenmemesi gerekmektedir. Ayrıca, farksızlık fiyat noktası (IDP) olan 165 TL ile 189 TL arasında müşteriler fiyatı pahalı olarak görmekle beraber işletmenin sunduğu hizmet kalitesinden dolayı müşteriler satın alma kararından vazgeçmemektedirler.

7.2.3.3. Farksızlık Fiyat Noktası (Indifference Price Point-IDP) ve Farksızlık Fiyat Yüzdesi (Indifference Price Percentage-IPP)

Aşağıdaki şekillerde uygulama yapılan otelde temmuz ve ağustos ayları için her şey dâhil kişi başı oda fiyatı için farksızlık fiyat noktası (IDP) ve farksızlık fiyat yüzdesi (IPP) görülmektedir. IDP, fiyatı ucuz olarak gören katılımcıların sayısı ile pahalı gören katılımcıların sayısının eşit olduğu nokta olarak tanımlanmaktadır (Hague, 2009: 30). Ürün veya hizmet IDP'den daha ucuz fiyatla satışa sunulduğunda, potansiyel kârın kaybedileceği; öte yandan, IDP'den daha fazla fiyatlandırma, satış hacminin düşmesine neden olacağı belirtilmektedir (Weiner, 2002: 113).

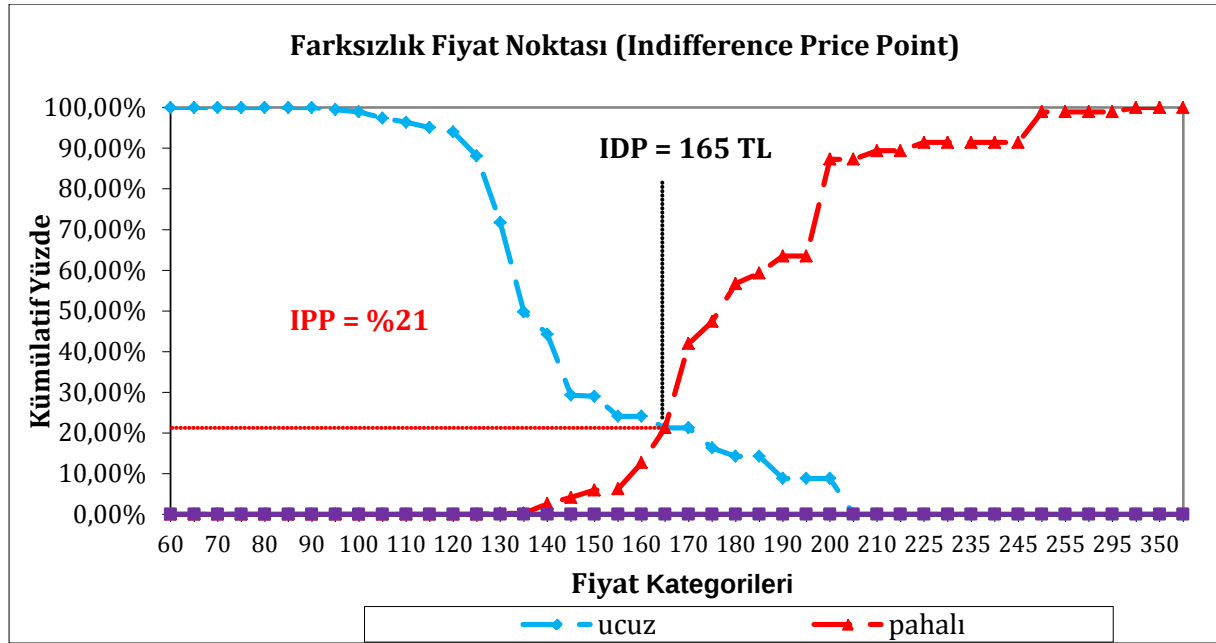
Van Westendorp (1976: 149-150) farksızlık fiyat yüzdesinin (Indifference Price Percentage-IPP) çok düşük (ör.% 5 - 15) veya oldukça yüksek (ör.% 30) olabileceğini ifade

etmektedir. Farksızlık fiyat yüzdesi ile fiyat bilinci arasında ters bir ilişki bulunmaktadır. Düşük bir IPP, fiyat bilincinin yüksek seviyede olduğunu gösterirken; yüksek IPP, fiyat bilincinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Öte yandan, yeni ürünler test edilirken genelde farksızlık fiyat yüzdesi için daha yüksek değerler bulunmaktadır.



Şekil 7.5. Her Şey Dâhil Kişi Başı Oda Fiyatı Farksızlık Fiyat Noktası ve Farksızlık Fiyat Yüzdesi (Temmuz Ayı)

Şekil 7.5’de temmuz ayı için hesaplanan farksızlık fiyat noktası ve farksızlık fiyat yüzdesi yer almaktadır. Uygulama yapılan otel işletmesinde temmuz ayı için IDP 155 TL olarak tespit edilmiştir. Ayrıca işletmede, farksızlık fiyat yüzdesi (IPP) %15 olarak bulunmuştur. IPP’ye göre temmuz ayında işletmeyi tercih eden turistlerin orta düzeyde fiyat bilincine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

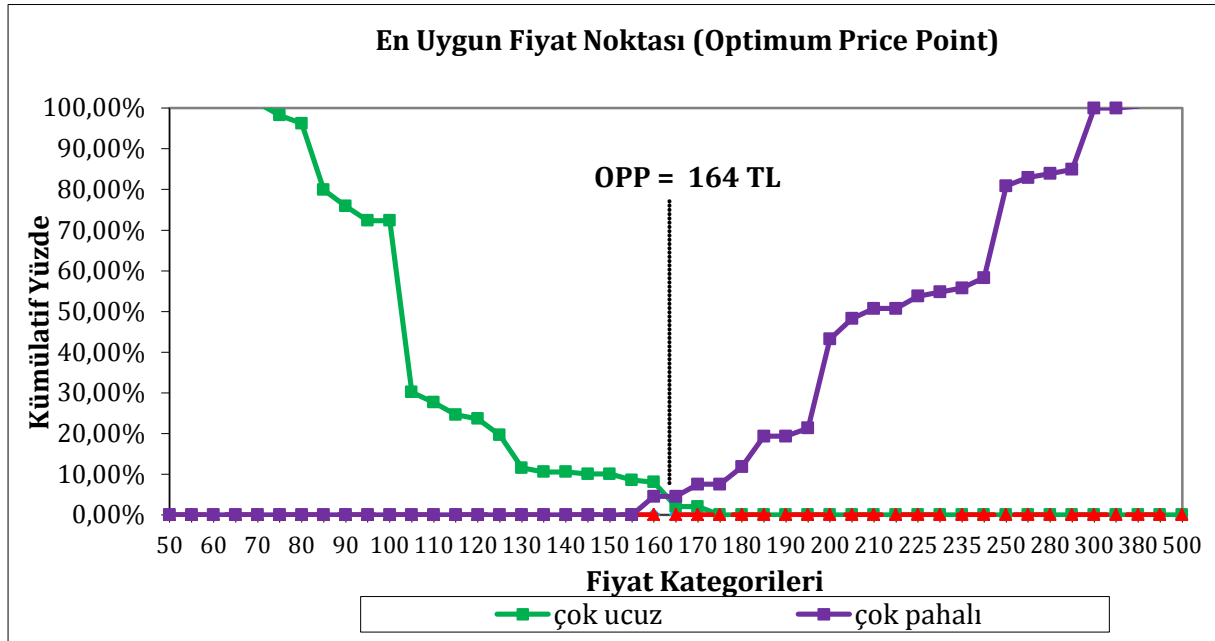


Şekil 7.6. Her Şey Dâhil Kişi Başı Oda Fiyatı Farksızlık Fiyat Noktası ve Farksızlık Fiyat Yüzdesi (Ağustos Ayı)

Şekil 7.6'da ise ağustos ayı için hesaplanan farksızlık fiyat noktası ve farksızlık fiyat yüzdesi yer almaktadır. Uygulama yapılan otel işletmesinde ağustos ayı için IDP 165 TL olarak tespit edilmiştir. Ayrıca işletmede, farksızlık fiyat yüzdesi (IPP) %21 olarak bulunmuştur. Bu da işletmeyi ağustos ayında tercih eden turistlerin fiyat bilincinin düşük olduğunu göstermektedir.

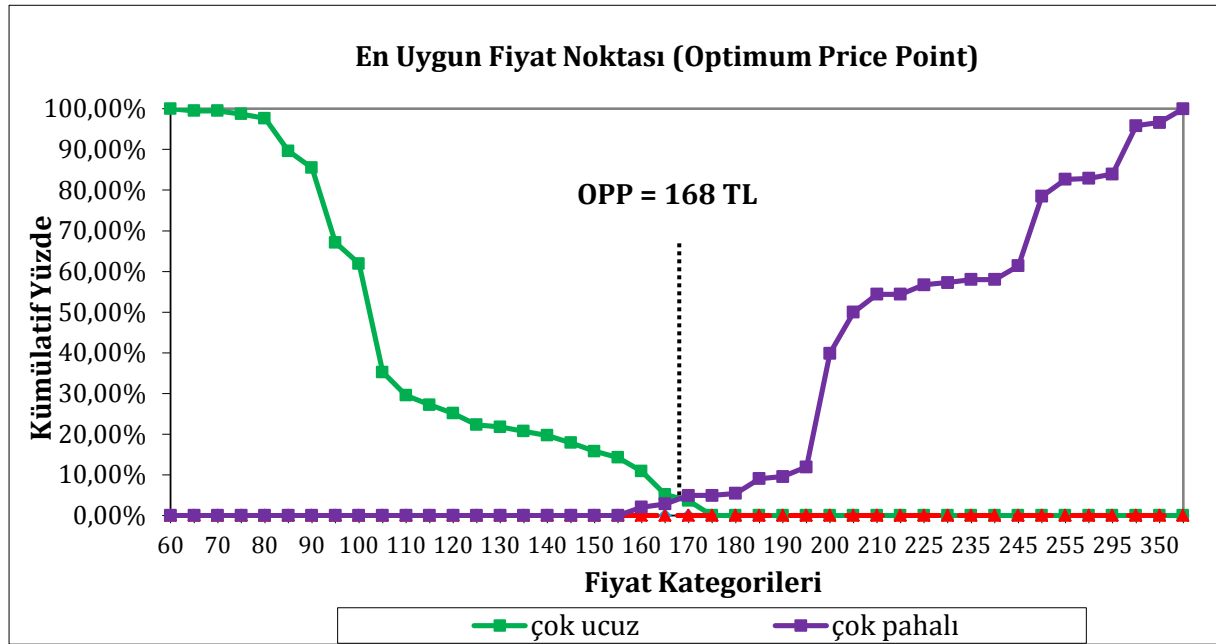
7.2.3.4. En Uygun Fiyat Noktası (Optimum Price Point-OPP)

Aşağıdaki şekillerde uygulama yapılan otelde temmuz ve ağustos ayları için her şey dâhil sistemde kişi başı için en uygun fiyat noktası (OPP) görülmektedir. En uygun fiyat noktası, tüketicilerin fiyata karşı en az direnç gösterdikleri noktayı ifade etmektedir (Westendorp, 1976: 155). Bu bağlamda bu nokta ürün için ideal fiyat noktası olarak kabul edilmektedir (Weiner, 2002: 113).



Şekil 7.7. Her Şey Dâhil Kişi Başı En Uygun Fiyat Noktası (Temmuz Ayı)

Şekil 7.7’de temmuz ayı için hesaplanan en uygun fiyat noktası (OPP) yer almaktadır. Uygulama yapılan otel işletmesinde temmuz ayı için her şey dâhil kişi başı OPP 164 TL olarak tespit edilmiştir. Uygulama yapılan otel işletmesinden alınan faaliyet raporu verilerine göre; temmuz ayı oda satış gelirleri 1.797.579,66 TL ve toplam geceleme sayısı 15.968 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, ortalama her şey dâhil kişi başı fiili oda satış fiyatı KDV hariç 112,57 TL’dir. Her şey dâhil hizmet veren otel işletmelerinde geceleme hizmeti dışında olan hizmetlerin geceleme hizmeti ile birlikte fatura edilerek geceleme bedeli kapsamında %8 oranında KDV’ye tabi tutulacağı belirtilmektedir (Kızılot, 2008: 3). Dolayısıyla, KDV dâhil her şey dâhil kişi başı ortalama fiili oda satış fiyatı 121,58 TL olarak tespit edilmiştir. PSM analizi sonucunda bulunan her şey dâhil kişi başı en uygun fiyat (164 TL) ile otel işletmesinin fiili uyguladığı fiyat (121,58 TL) arasında KDV dâhil 42,42 TL fark bulunmaktadır. Bu tutardan KDV oranı düşüldüğünde 39,28 TL’lik kişi başı oda gelir kaybı olduğu söylenebilir. Bu tutarı toplam geceleme sayısı ile çarpıldığında $15968 \times 39,28 \text{ TL} = 627.187,56 \text{ TL}$ fark hesaplanmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin temmuz ayı için bu tutar kadar potansiyel oda satış geliri kaybına uğradığı, diğer bir ifadeyle acente devreden çıkarsa bu tutar kadar oda satış gelirlerini arttırabileceği söylenebilir.



Şekil 7.8. Her Şey Dâhil Kişi Başı En Uygun Fiyat Noktası (Ağustos Ayı)

Şekil 7.8’de ağustos ayı için hesaplanan en uygun fiyat noktası yer almaktadır. Uygulama yapılan otel işletmesinde ağustos ayı için her şey dâhil kişi başı OPP 168 TL olarak tespit edilmiştir. Uygulama yapılan otel işletmesinden alınan faaliyet raporu verilerine göre; ağustos ayı oda satış gelirleri 1.924.609,08 TL ve toplam geceleme sayısı 16.917 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, ortalama her şey dâhil kişi başı fiili oda satış fiyatı KDV hariç 113,77 TL’dir. KDV dâhil her şey dâhil kişi başı ortalama fiili oda satış fiyatı ise 122,87 TL’dir. PSM analizi sonucunda bulunan her şey dâhil kişi başı en uygun fiyat (168 TL) ile otel işletmesinin fiili uyguladığı fiyat (122,87 TL) arasında KDV dâhil 45,13 TL fark bulunmaktadır. Bu tutardan KDV oranı düşüldüğünde 41,79 TL’lik kişi başı oda gelir kaybı olduğu söylenebilir. Bu tutarı toplam geceleme sayısı ile çarpıldığında $16917 \times 41,79 \text{ TL} = 706.911,31 \text{ TL}$ fark hesaplanmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin ağustos ayı için bu tutar kadar potansiyel oda satış geliri kaybına uğradığı, diğer bir ifadeyle acente devreden çıkarsa bu tutar kadar oda satış gelirlerini arttırabileceği söylenebilir.

Her iki ay içinde işletmenin fiili kişi başı oda satış fiyatının çok daha üzerinde bir en uygun fiyat noktası (OPP) belirlendiği görülmektedir. Muhasebe müdürü ile yapılan görüşmede; belirlenen en uygun fiyatın normal olduğunu fiili ortalama satış fiyatı ile belirlenen fiyat arasındaki farkın devre tatil müşterilere sağlanan indirimler ve acentelere ödenen komisyondan kaynaklandığını ifade etmiştir. Bu kapsamda, devre tatil müşterilerine satış fiyatı üzerinden %35-40 oranında indirim uygulandığını bununda oda ortalama fiili satış fiyatını aşağıya çektiğini belirtmiştir. Diğer taraftan, acente ve tur operatörlerinin aldıkları komisyon oranları ile ekledikleri transfer ve rehberlik ücreti, kâr payı sonucunda 170 TL-180 TL civarında her şey dâhil kişi başı fiyattan satışa çıktıklarını bunun da aradaki farka sebep olduğunu vurgulamıştır.

Ayrıca, önbüro müdürü ile yapılan görüşmede tekrar gelen müşterilere (repeat guest) silver ve gold müşteri sınıflamasına bağlı olarak %10-15 oranında indirim uyguladıklarını dile getirmiştir.

Seyahat acenteleri diğer pansiyon türlerindeki gibi her şey dâhil hizmet veren otel işletmelerinden müşteri başına komisyon almaktadırlar (Üngüren ve Oduncuoğlu, 2009: 60). Alınan komisyon oranının genel olarak %10 olduğu belirtilmektedir (İçöz, 2001: 322). Ancak, bir başka kaynakta komisyon oranını %10-20 arasında değiştiği ifade edilmektedir (Swain, 2014: 94). Öte yandan, alan yazında özellikle sayfiye otellerinde işletmeler doluluklarını garanti altına almak için tur operatörlerine odalarını blok halinde önceden ve doluluk garantisine bağlı olarak indirimli sattıkları belirtilmektedir (Emeksiz ve Yolal, 2013: 13). Bu bağlamda, tur operatörlerinin normal fiyat üzerinden %25-%60 oranında indirim sağladıkları aktarılmaktadır (İçöz, 2001: 322). Bu kapsamda tur operatörleri, satışlarına aracılık eden seyahat acentelerine komisyon ödemektedirler. Genel olarak toptancı seyahat acentelerine %10, perakendeci seyahat acentelerine %15 komisyon ödendiği belirtilmektedir (Ahipaşaoğlu, 2002: 291). Bunlara ek olarak, Expedia, Booking, Agoda gibi online satış kanalları aracılığıyla satılan odalar için de oteller komisyon ödemektedirler. Örneğin; online otel rezervasyon portalı Booking.com yaptığı açıklamada, Türkiye’de aldığı komisyon oranının %15 olduğunu ve alınan bu komisyonun en düşük oran olduğunu dile getirmiştir (Hürriyet, 2017). Öte yandan, Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği (TYD) Başkanı Murat Ersoy yaptığı açıklamada, online otel rezervasyon portallarının İstanbul otellerinden talep ettiği komisyon oranlarının %50’ye kadar yükseldiğini vurgulamıştır. Ayrıca, asıl tehlikenin bu portalların olduğunu, portalların oldukça büyüdüklerini, sadece ar-ge ayırdıkları bütçenin 1 milyar doların üzerinde olduğunu ve önlem alınmazsa 5 yıl içerisinde %50 rezervasyon payının bu portalların eline geçeceğini belirtmiştir (TOUREXPI, 2016). Öte yandan, Almanya Otelciler Birliği (IHA) CEO’su Markus Luthe, aynı soruna dikkat çekerek Booking ve Expedia gibi online dağıtım kanallarının oteller üzerindeki tekelleşmeye dikkat çekerek, şu anda alınan %8-15 komisyon oranlarının, %40’lara çıkacağını dile getirmiş ve hatta bunun örneklerini Almanya’da gördüklerini vurgulamıştır. Ayrıca, komisyon oranlarını arttıkça otellerin bu sitelerde görünürlüklerini arttığını ve bu yüzden bu sitelerde görünürlüklerini arttırmak için %40’a kadar komisyon veren oteller olduğunu belirtmiştir. Ek olarak otellerdeki oda fiyatlarının bu sitelerin belirledikleri ve bu sitelerin ortak fiyat belirleyerek tekelleşmeye neden oldukları aktarılmaktadır. Ayrıca, online ortamdaki ihlaller ve tekelleşmeyle ilgili Almanya, İngiltere ve Fransa gibi ülkelerde açılmış olan davalara da dikkat çekilmektedir (Daş, 2014: 1).

Booking.com’un bağlı olduğu Priceline Group’un ABD Sermaye Piyasası Kuruluna (SEC) sunduğu 2016 raporuna göre; şirketin 2016 yılı net kârı yaklaşık 2 milyar 135 milyon dolar olarak kayıtlara geçmiştir (Hürriyet, 2017). Ayrıca, “seyahat, teknoloji ve otellerde dijital

pazarlama” etkinliğinde, katılımcı otellere yapılan anlık ankette, katılımcı otellerin online seyahat acentalarına ödediğı yıllık komisyon tutarının ortalama 400.000 TL’nin üzerinde olduğı sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı anket sonuçlarına göre; otellerin kendi web sitelerinden aldıkları rezervasyon oranının %10’un altında kaldığı görölmüştür. Çözüm olarak, Hotel Linkage başkanı Erhan Kaya, otellerinde yaptıkları Direct Booking Suite uygulamasıyla kendi web sitelerinden aldıkları rezervasyon oranlarının %35’e çıkardıkları vurgulamıştır. Bu bağlamda, otellere kendi web sitelerine gerekli yatırımları yapmaları durumunda web sitelerinden satış yaparak komisyon maliyetlerini düşürebileceklerini önermiştir (TurizmGünlüğü, 2017). Hazırlanacak web sitelerinin içerik, görsellik ve kullanım kolaylığı açısından kullanıcı dostu olarak tasarlanması önerilmektedir. Ayrıca, müşterilerin kendilerini özel hissettirecek ilişki inşa edilmesi ve direkt rezervasyon yapan müşterilere rezervasyon sonrasında teşekkür maili gönderilmesi ve tekrar gelen müşterilere mutlaka indirim yapılması tavsiye edilmektedir (TurizmGüncel, 2015).

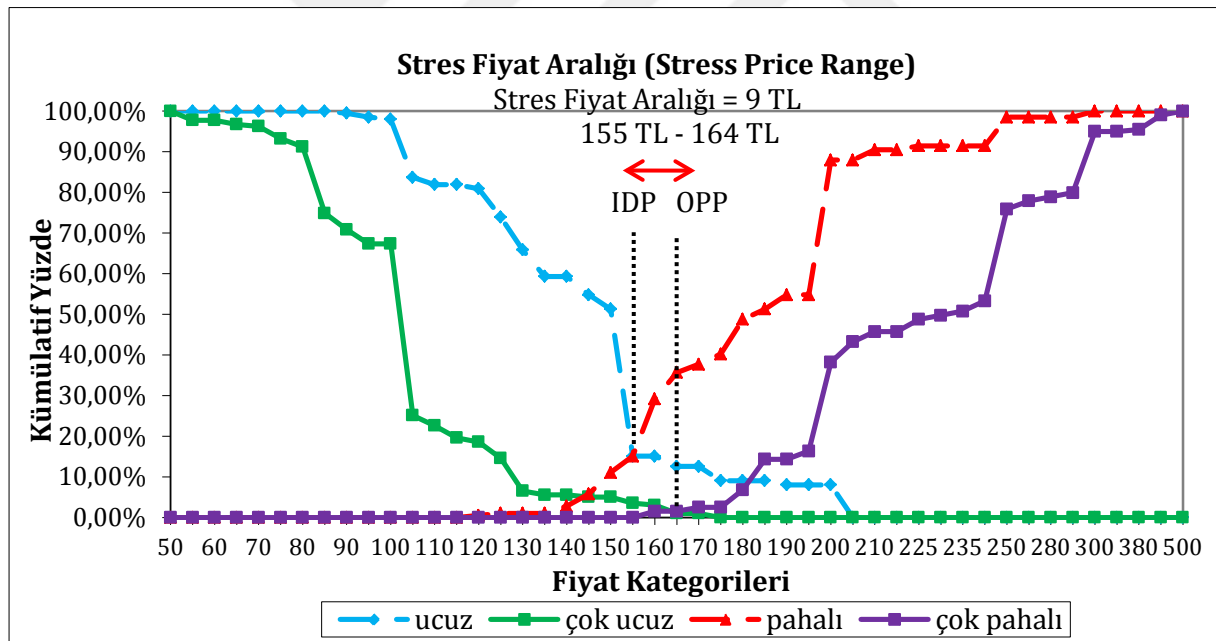
İşletmelerin kendilerine ait web siteleri yanında, bütün sosyal medya kanallarını kullanarak müşterilere ulaşılması gerektiğı aktarılmaktadır. Bunun yanında, Tripadvisor web sitesindeki TripConnect uygulamasının diğeri online kanallara göre müşteriyi direkt satın almaya teşvik ettiğı belirtilmektedir. Ayrıca, işletmede online rezervasyon yöneticisinin çalıştırılması ve Amadeus, Galileo, Sabre ve Worldspan gibi küresel dağıtım kanallarının otelin görünürlüğünü ve online satışlarını arttıracakğı vurgulanmaktadır (TurizmGüncel, 2015). Diğeri bir çözüm olarak; müşteri geliş kaynaklarının anlaşılması, online seyahat acenteleriyle çalışılması ancak fiyat belirlemelere ve kısıtlamalara izin verilmemesi ve mutlaka yasal bir çerçeve oluşturulması önerilmiştir. Ayrıca, Avrupa’da 3 yıl içerisinde konu ile ilgili yasal mevzuat oluşturulacakğı belirtilmiştir (Daş, 2014: 2). Bunun yanında, küçük arama motorlarına entegre edilebilecek yeni bir rezervasyon portalı ile komisyon oranlarını %50’den %10’un altına çekilebileceğı ifade edilmiştir (Tourexpi, 2016). Ek olarak, Protel firmasının konu ile ilgili geliştirmiş oldukları Protel Online ile internet rezervasyon motoru, kanal yöneticisi ve küresel dağıtım sistemi imkânları sunmaktadır. İnternet rezervasyon motoru ile işletmelerin, kendi web siteleri üzerinden hiçbir aracıya gerek duymadan ve komisyon ödemedi rezervasyonlarını alabilmektedir. Kanal yöneticisi uygulamasıyla, fiyat güncellemeleri kolayca yapılabilmekte ve rezervasyon çakışmaları ve fazla rezervasyon alma (overbooking) önlenmektedir. Küresel dağıtım sistemi ile oteller, sektördeki tüm aracı firmaların yer aldığı havuza dâhil olabilmektedir (Tourismtoday, 2016).

Özetle, otel işletmelerinin ödediklerini komisyon maliyetlerini düşürebilmesi için, web sitelerini geliştirerek web sitesi üzerinden satışlarını arttırmaları, müşteri sadakat programı oluşturmaları, online rezervasyon yöneticisi çalıştırmaları, küresel dağıtım sistemlerine dahil

olmaları, ortak bir portal kurmaları veya alternatif olarak geliştirilen otomasyon sistemlerinden faydalanmaları gerekmektedir.

7.2.3.5. Stres Fiyat Aralığı (Stress Price Range-SPR)

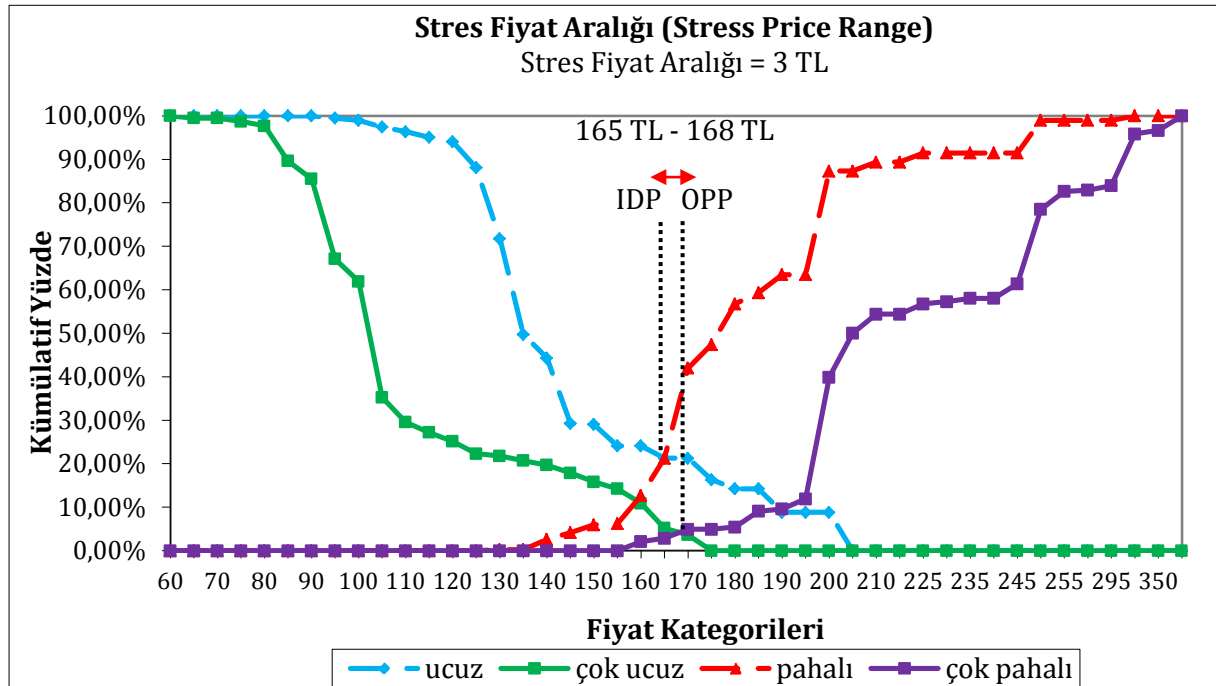
Aşağıdaki şekillerde uygulama yapılan otelde temmuz ve ağustos ayları için her şey dâhil sistemde kişi başı için stres fiyat aralığı görülmektedir. OPP ve IDP arasındaki mesafe stres fiyat aralığı olarak anılmaktadır. Van Westendorp (1976: 149) OPP ve IDP arasındaki mesafenin çoğu durumda az olduğunu hatta aynı olduğu durumlarında mevcudiyet gösterdiğini belirtmektedir. Bu iki noktanın ayrı pozisyonlarda olması, fiyat bilincinde bir takım "baskı/stres" in olduğunu göstermektedir. OPP, IDP'nin solunda yer aldığı veya daha düşük bir OPP, bir takım müşterilerin fiyat bilincininin yüksek olduğu ve daha düşük bir fiyat tercih ettiklerini göstermektedir. Bu durum genellikle, büyük bir fiyat artışı sonrasında ortaya çıkmaktadır. Tersine, IDP'den yüksek ve üst fiyat sınırının altındaki bir OPP, bazı müşterilerin bir fiyat artışını kabul etmeye istekli olabileceklerini göstermektedir (Harmon, Raffo ve Faulk, 2003: 319).



Şekil 7.9. Her Şey Dâhil Kişi Başı Stres Fiyat Aralığı (Temmuz Ayı)

Şekil 7.9'da temmuz ayı için stres fiyat aralığına ilişkin bulgular yer almaktadır. Uygulama yapılan otel işletmesinde temmuz ayında OPP (164 TL), IDP'nin (155 TL) sağında yer almakta ve IDP'ye göre 9 TL daha fazla olduğu görülmektedir. OPP'nin IDP'den yüksek ve üst fiyat sınırının altında olması müşterilerin fiyat üzerindeki baskıların düşük olduğunu ve müşterilerin IDP noktasındaki fiyattan daha fazlasını ödeyebilecekleri anlamına gelmektedir.

Ayrıca, kabul edilebilir fiyat aralığına göre stres fiyat aralığının düşük olması müşterilerin fiyat hassasiyetinin düşük olduğunu göstermektedir.

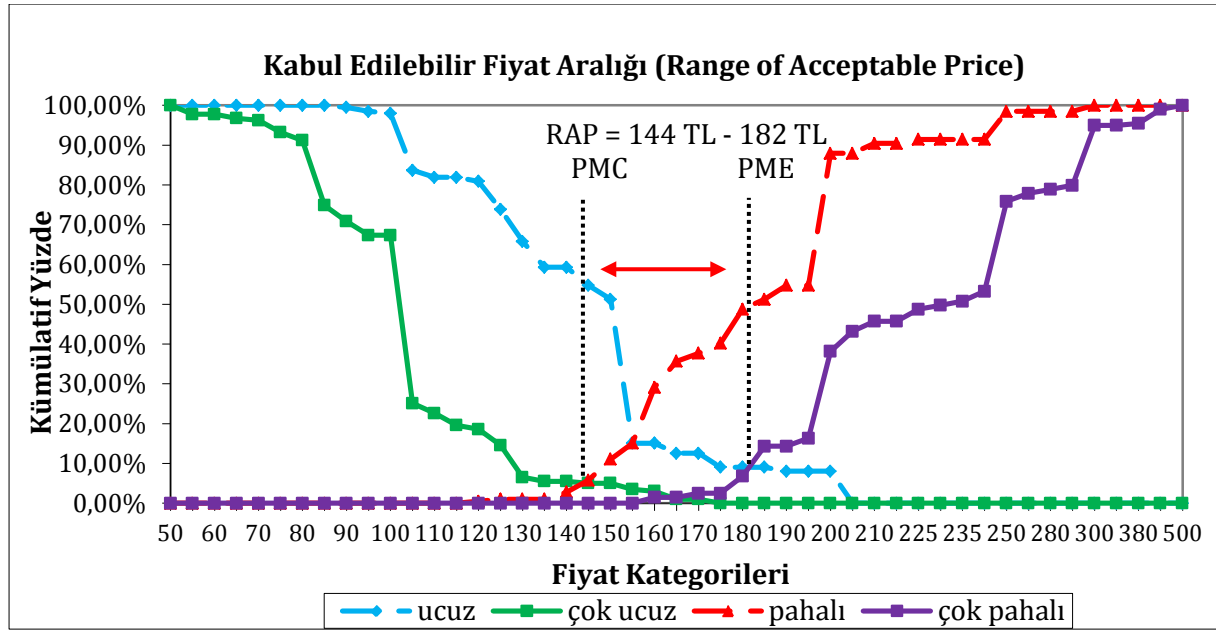


Şekil 7.10. Her Şey Dâhil Kişi Başı Stres Fiyat Aralığı (Ağustos Ayı)

Şekil 7.10'da ise ağustos ayı için stres fiyat aralığına ilişkin bulgular yer almaktadır. Uygulama yapılan otel işletmesinde ağustos ayında OPP (168 TL), IDP'nin (165 TL) sağında yer almakta ve IDP'ye göre 3 TL daha fazladır. OPP'nin IDP'den yüksek ve üst fiyat sınırının altında olması müşterilerin fiyat üzerindeki baskıların düşük olduğunu ve müşterilerin IDP noktasındaki fiyattan daha fazlasını ödeyebilecekleri anlamına gelmektedir. Ayrıca, kabul edilebilir fiyat aralığına göre stres fiyat aralığının düşük olması müşterilerin fiyat hassasiyetinin düşük olduğunu göstermektedir.

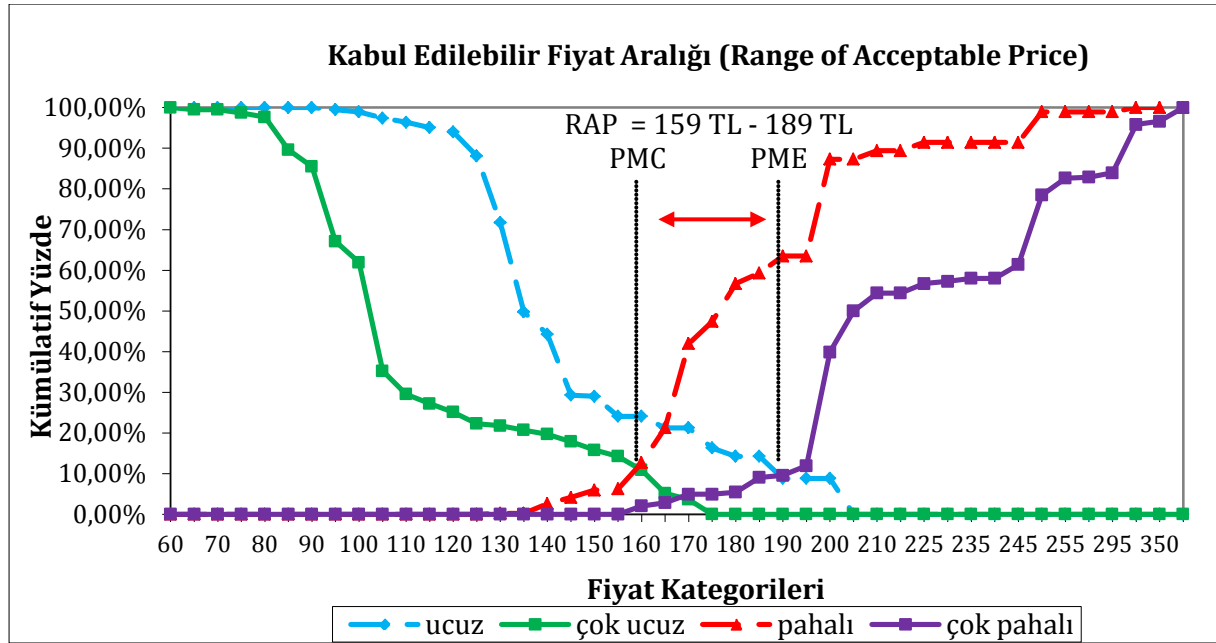
7.2.3.6. Kabul Edilebilir Fiyat Aralığı (Range of Acceptable Price-RAP)

Aşağıdaki şekillerde uygulama yapılan otelde temmuz ve ağustos ayları için her şey dâhil kişi başı oda fiyatı için kabul edilebilir fiyat aralığı görülmektedir. Fiyat sınırları, alıcıların düşüncelerinin olumsuzlaştığı, tutumlarını, satın alma niyetlerini ve davranışlarını değiştirmeye mecbur hissettiği fiyat noktaları olarak tanımlanmaktadır (Harmon, Unnil ve Anderson, 2007: 1961). PSM analizi, fiyatlamadaki kabul edilebilir fiyat aralığını, tüketicilerin bir markanın kalitesinden şüphelenmeye başladıkları ve başka bir markayı ikame ettikleri fiyat ile tüketicinin çok yüksek olarak gördüğü ve ikame aradıkları fiyatı arasındaki fiyatlar olarak tanımlamaktadır (Travis, 1982: 6). Marjinal ucuzluk noktası (PMC) ve marjinal pahalılık noktası (PME) arasındaki fiyat aralığı, bir ürün için kabul edilebilir fiyat aralığı (RAP) olarak görülmektedir.



Şekil 7.11. Her Şey Dâhil Kişi Başı Kabul Edilebilir Fiyat Aralığı (Temmuz Ayı)

Şekil 7.11’de temmuz ayı için hesaplanan kabul edilebilir fiyat aralığı yer almaktadır. Uygulama yapılan otel işletmesinde temmuz ayı için RAP 144 TL ile 182 TL arası olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda işletme, her şey dâhil kişi başı için minimum 144 TL ve maksimum 182 TL fiyat belirleyebilmektedir. Ayrıca, müşteriler 144 TL ile 155 TL aralığındaki fiyatı nispeten ucuz olarak algılamakta ve bu fiyat aralığında sunulan hizmetin kalitesinden şüphe etmemektedirler. Bununla beraber, 155 TL ile 182 TL arasında müşteriler fiyatı nispeten pahalı olarak görürler de işletmenin sunduğu hizmet kalitesinden dolayı müşteriler satın alma kararından vazgeçmemektedirler. Kabul edilebilir fiyat aralığı farkının kısa olması, fiyat hassasiyetin yüksek olduğunu göstermektedir (Lewis ve Shoemaker, 1997: 52). Çalışmada, kabul edilebilir fiyat aralığı farkı 38 TL olarak bulunmuştur. Kabul edilebilir aralığı farkının oldukça geniş olması müşterilerin fiyata göre hassas olmadıklarını göstermektedir.



Şekil 7.12. Her Şey Dâhil Kişi Başı Kabul Edilebilir Fiyat Aralığı (Ağustos Ayı)

Şekil 7.12’de ağustos ayı için hesaplanan kabul edilebilir fiyat aralığı yer almaktadır. Uygulama yapılan otel işletmesinde ağustos ayı için RAP 159 TL ile 189 TL arası olarak bulunmuştur. Bu bağlamda işletme, her şey dâhil kişi başı oda satış fiyatı için minimum 159 TL ve maksimum 189 TL fiyat belirleyebilmektedir. Ayrıca, müşteriler 159 TL ile 165 TL aralığındaki fiyatı nispeten ucuz olarak algılamakta ve bu fiyat aralığında sunulan hizmetin kalitesinden şüphe etmemektedirler. Bununla beraber, 165 TL ile 189 TL arasında müşteriler fiyatı nispeten pahalı olarak görürler de işletmenin sunduğu hizmet kalitesinden dolayı müşteriler satın alma kararından vazgeçmemektedirler. Çalışmada, kabul edilebilir fiyat aralığı farkı 30 TL olarak bulunmuştur. Kabul edilebilir aralığı farkının geniş olması müşterilerin fiyata göre hassas olmadıklarını göstermektedir.

7.2.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine ve Tatil Davranışlarına Göre Fiyat Duyarlılıklarının Karşılaştırılması

Bu başlık altında katılımcıların demografik özellikleri ve tatil davranışlarına göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu bağlamda, her bir demografik ve tatil davranışı özelliği için fiyat duyarlılık ölçümü (PSM) yapılmıştır. Bu kapsamda her bir kategori için marjinal ucuzluk noktası (PMC), marjinal pahalılık noktası (PME), en uygun fiyat noktası (OPP), farksızlık fiyat noktası (IDP) ve kabul edilebilir fiyat aralığı (RAP) belirlenerek aşağıda tablolar halinde verilmiştir. Ayrıca, anket bilgi formunda “sizce bu tür bir otelde her şey dâhil kişi başı en ideal fiyat nedir?” sorusuna verilen yanıtlar bağımlı değişken kabul edilerek katılımcıların demografik özellikleri ve tatil davranışlarına göre karşılaştırılma yapılmıştır. Soruya verilen yanıtlar normal dağılım gösterdiğinden parametrik

testlere yer verilmiştir. Ancak, parametrik testlerin uygulanabilmesi ve normal dağılımın güvenilirliği için örnekleme yer alan her bir grubun üye sayısının kabul edilen alt sınır olan 30 ve daha fazla olması gerektiği belirtilmektedir (Delice, 2010: 1983; Ross, 2004: 212). Bu bağlamda bazı demografik ve tatil davranışı değişkenlerin alt kategorilerinde birleştirme yoluna gidilmiştir. Verilerin analizinde demografik ve tatil davranışı özelliklerindeki kategori sayısına bağlı olarak bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA analizleri uygulanmıştır. Ayrıca, ANOVA analizi sonucunda anlamlı farklılık çıkması durumunda gruplar arasında farklılığı ölçmek için Post Hoc Testlerinden Tukey HSD, Scheffe ve Tamhane testlerinden faydalanılmıştır.

Tablo 7.5. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Konuk Türü Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Konuk Türü	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	t-değeri	p-değeri
Temmuz	Yerli	261	146	196	163	156	146-196	166,90	-2,489	,013
	Yabancı	137	142	178	165	159	142-178	170,07		
	Toplam	398	144	182	164	155	142-182	167,99		
Ağustos	Yerli	227	160	196	167	166	160-196	168,17	-2,741	,006
	Yabancı	159	160	182	169	163	160-182	170,63		
	Toplam	386	159	189	168	165	159-189	169,18		

Tablo 7.5’de katılımcıların türüne göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Temmuz ayı verileri için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; katılımcıların türüne göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($t=-2,489$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Betimleyici istatistik sonuçları ele alındığında yabancı turistlerin (ort.=170,07), yerli turistlere göre (ort.=166,90) her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye istekli oldukları görülmektedir. Ayrıca, fiyat duyarlılık ölçümü (PSM) sonucunda yabancı müşteriler için en uygun fiyat (OPP) 165 TL; yerli müşteriler için 163 TL tespit edilmiştir. Ayrıca, yerli müşteriler için kabul edilebilir fiyat aralığı farkı 50 TL; yabancı müşteriler için 36 TL olarak tespit edilmiştir. Bunun yanında, yerli turistler için marjinal pahalılık noktası (PME) 196 TL olarak bulunmuştur.

Benzer olarak ağustos ayı verileri için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda da; katılımcıların türüne göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($t=-2,741$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Betimleyici istatistik sonuçları ele alındığında yabancı turistler (ort.=170,63), yerli turistlere göre (ort.=168,17) her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye isteklidirler. Ayrıca, PSM analizi sonucunda yabancı müşteriler için en uygun fiyat (OPP) 169 TL iken yerli müşteriler için 167 TL olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, yerli müşteriler için kabul edilebilir fiyat aralığı farkı 46 TL iken, yabancı müşteriler için kabul edilebilir fiyat aralığı farkı 22 TL olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, yerli turistler için marjinal pahalılık noktası (PME) 196 TL olarak bulunmuştur.

Her iki aydan elde edilen verilere göre yabancı turistlerin yerli turistlere göre fiyat hassasiyetinin yüksek olduğu söylenebilir. Uygulama yapılan otel işletmesi yöneticisiyle yapılan görüşme neticesinde yerli ve yabancı turistlere ortak fiyat politikası izlediklerini belirtmiştir. Dolayısıyla, elde edilen bulgu yerli ve yabancı turistlerin fiyat algılarının ve ödeme istekliliklerinin birbirinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 7.6. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Milliyet Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Milliyet	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	F değeri	p-değeri
Temmuz	Türk	261	146	196	163	156	146-196	166,90	6,572	,000
	İngiliz	64	141	181	165	157	141-181	169,53		
	Rus	33	135	174	165	156	135-174	164,55		
	Diğer	40	144	195	165	158	144-195	175,50		
Ağustos	Türk	227	160	196	167	166	160-196	168,17	5,304	,001
	İngiliz	70	161	187	168	165	161-187	170,50		
	Rus	43	149	175	165	161	149-175	168,02		
	Diğer	46	153	180	170	163	153-180	173,26		

Not: Türk, Rus ve İngiliz dışındaki milliyet alt kategorileri diğer alt kategorisinde birleştirilmiştir.

Tablo 7.6'da katılımcıların milliyetlerine göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Temmuz ayı verileri için yapılan Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda; katılımcıların milliyetlerine göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($F=6,572$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Tamhane testine göre; Türk ve Rus turistler ile diğer milliyet grupları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmaktadır. Bu sonuca ve grupların aldığı ortalama değerlere göre; diğer milliyetteki turistler (ort.=175,50), Türk (ort.=166,90) ve Rus (ort.=164,55) turistlere göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye isteklidirler. Ancak, PSM analizi sonucunda yabancı müşteriler tüm kategoriler için en uygun fiyat (OPP) 165 TL olarak bulunmuştur.

Ağustos ayı verileri için yapılan Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda da; katılımcıların milliyetlerine göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($F=5,304$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Tukey HSD ve Scheffe testlerine göre; Türk ve Rus turistler ile diğer milliyet grupları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmaktadır. Bu sonuca ve grupların aldığı ortalama değerlere göre diğer milliyetteki turistler (ort.=173,26), Türk (ort.=168,17) ve Rus (ort.=168,02) turistlere göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye isteklidirler. Ayrıca, PSM analizi sonucunda; en uygun fiyat (OPP) diğer milliyetteki turistler için 170 TL, İngiliz turistler için 168 TL, Türk turistler için 167 TL ve Rus turistler için 165 TL olarak tespit edilmiştir.

Her iki ay için katılımcıların fiyat duyarlılıklarını milliyet yönünden farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yabancı turistlerde stres fiyat aralığı ve kabul edilebilir fiyat

aralığına bağlı olarak Rus turistlerin İngiliz ve diğer milliyetlerdeki turistlere göre nispeten fiyat bilincinin ve fiyat hassasiyetinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 7.7. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Cinsiyet Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Cinsiyet	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	t-değ.	p-değ.
Temmuz	Erkek	205	145	184	164	156	145-184	169,39	2,282	,023
	Kadın	193	142	180	164	154	142-180	166,50		
Ağustos	Erkek	216	159	199	171	166	159-199	168,61	-1,484	,139
	Kadın	170	158	186	165	163	158-186	169,91		

Tablo 7.7’de katılımcıların cinsiyetlerine göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Sadece temmuz ayı verileri için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; katılımcıların cinsiyetine göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($t=2,282$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Betimleyici istatistik sonuçları ele alındığında; erkekler (ort.=169,39), kadınlara göre (ort.=166,50) her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye isteklidirler. Ancak, PSM analizi sonucunda her iki cinsiyet türünde en uygun fiyat (OPP) 164 TL olarak bulunmuştur. Ağustos ayı için yapılan PSM analizi sonucunda ise en uygun fiyat (OPP) erkekler için 171 TL, kadınlar için ise 165 TL olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların fiyat duyarlılığının cinsiyet yönünden karşılaştırılmasının aylara göre farklılaştığı görülmektedir. Dolayısıyla, cinsiyet yönünden fiyat duyarlılığının aylara göre farklılık gösterebileceği söylenebilir. Ayrıca, kabul edilebilir fiyat aralığına aralığına bağlı olarak kadınların erkeklere göre nispeten yüksek fiyat hassasiyetine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 7.8. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Yaş Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Yaş	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	F değ.	p-değ.
Temmuz	18-24	73	130	170	158	154	130-170	165,89	3,188	,024
	25-34	104	130	182	164	154	130-182	169,09		
	35-44	148	148	187	165	162	148-187	169,73		
	45 ve üzeri	73	140	175	164	159	140-175	165,00		
Ağustos	18-24	62	155	180	160	159	155-180	168,87	1,084	,356
	25-34	99	161	191	162	160	161-191	170,35		
	35-44	121	162	196	172	167	162-196	169,26		
	45 ve üzeri	104	158	187	167	164	158-187	168,17		

Not: 45-54 yaş, 55-64 yaş ve 65 ve üzeri yaş alt kategorileri 45 ve üzeri alt kategorisinde birleştirilmiştir.

Tablo 7.8’de katılımcıların yaşlarına göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Temmuz ayı verileri için yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda; katılımcıların yaşlarına göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($F=3,188$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Tamhane testine göre; 35-44 arası yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmaktadır. Bu sonuca ve grupların aldığı ortalama değerlere göre; 35-44 arası yaş grubundaki turistler (ort.=169,73), 45 ve üzeri yaş grubundakilere (ort.=165,00) göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye

isteklidirler. Ayrıca, PSM analizi sonucunda en yüksek OPP (165 TL) 35-44 yaş grubu için tespit edilmiştir. Öte yandan, stres fiyat aralığına göre 25-34 yaş grubundakilerin (10 TL) fiyat bilincininin daha yüksek olduğu ve kabul edilebilir fiyat aralığı farkına göre 45 ve üzeri yaş grubundakilerin (35 TL) daha yüksek fiyat hassasiyetine sahip oldukları belirlenmiştir.

Ağustos ayı verileri için yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda ise; katılımcıların yaşlarına göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($F=1,084$; $p>0,05$) tespit edilmemiştir. PSM analizi sonucunda en yüksek OPP (172 TL) 35-44 yaş grubu için tespit edilmiştir. Ayrıca, kabul edilebilir fiyat aralığına bağlı olarak 18-24 yaş arası ile 45 ve üzeri yaş grubundakilerin diğer yaş grubundakilere göre fiyat hassasiyetinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Her iki ay sonuçlarına göre; 35-44 arası yaş grubundakilerin yüksek ödeme istekliliğine sahip oldukları, 45 ve üzeri yaş grubundakilerin ise diğer yaş grubundakilere göre fiyat hassasiyetinin yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca, katılımcıların fiyat duyarlılığının yaş yönünden karşılaştırılmasının aylara göre farklılaştığı görülmektedir. Dolayısıyla, yaş yönünden fiyat duyarlılığının aylara göre farklılık gösterebileceği söylenebilir.

Tablo 7.9. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Eğitim Durumu Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Eğitim Durumu	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	F değeri	p- değeri
Temmuz	İlköğretim	41	130	175	155	145	130-175	160,98	5,847	,001
	Lise	98	143	179	160	155	143-179	166,89		
	Üniversite	227	148	185	170	157	148-185	169,67		
	Lisansüstü	32	128	169	165	161	128-169	168,44		
Ağustos	İlköğretim	36	160	190	165	166	160-190	168,06	,260	,854
	Lise	101	161	196	167	166	161-196	169,46		
	Üniversite	203	159	189	169	163	159-189	169,31		
	Lisansüstü	46	157	186	167	162	157-186	168,91		

Tablo 7.9’da katılımcıların eğitim durumlarına göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Sadece temmuz ayı verileri için yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda; katılımcıların eğitim durumlarına göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($F=5,847$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Tamhane testine göre; ilköğretim eğitim grubu ile lise, üniversite ve yüksek lisans/doktora eğitim grupları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmaktadır. Bu sonuca ve grupların aldığı ortalama değerlere göre; genel olarak eğitim düzeyi arttıkça her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödeme istekliliği de artmaktadır.

Her iki ay içinde PSM analizi sonucunda en yüksek OPP üniversite eğitimi alanlar için tespit edilmiştir. Ayrıca, üniversite mezunlarında stres fiyat aralığının diğerlerine göre yüksek

olduğu belirlenmiştir. Bu iki sonuca göre; üniversite mezunlarının ödeme istekliliğinin ve fiyat bilincinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 7.10. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Medeni Durum Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Medeni Durum	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	t-değeri	p-değeri
Temmuz	Bekâr	107	128	181	158	154	128-181	169,35	1,301	,194
	Evli	281	146	182	165	156	146-182	167,44		
Ağustos	Bekâr	86	156	183	164	163	156-183	170,29	1,279	,202
	Evli	296	160	192	170	165	160-192	168,94		

Not: Diğer (Dul/Boşanmış) medeni durum alt kategorisi karşılaştırma da değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo 7.10'da katılımcıların medeni durumlarına göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Her iki ay için de katılımcıların medeni durumlarına göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Ancak, PSM analizi sonuçlarına göre en uygun fiyat düzeyi, stres fiyat aralığı ve kabul edilebilir fiyat aralığının evlilerde bekârlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre; evlilerin bekârlara göre daha yüksek ödeme istekliliğine ve fiyat bilincine sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 7.11. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Aylık Gelir Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Aylık Gelir	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	F Değ.	p-değ.
Temmuz	2000 ve altı	72	123	175	165	159	123-175	165,42	8,091	,000
	2001-3000	67	128	170	160	156	128-170	164,40		
	3001-4000	65	145	183	165	154	145-183	166,38		
	4001-5000	72	140	180	165	152	140-180	166,53		
	5001 ve üzeri	122	153	183	172	162	153-183	173,20		
Ağustos	2000 ve altı	53	149	178	164	161	149-178	165,85	6,625	,000
	2001-3000	61	140	171	165	158	140-171	166,89		
	3001-4000	77	156	195	170	159	156-195	168,05		
	4001-5000	71	161	191	169	162	161-191	170,49		
	5001 ve üzeri	124	162	193	170	168	162-193	171,69		

Tablo 7.11'de katılımcıların aylık gelirlerine göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Temmuz ayı verileri için yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda; katılımcıların aylık gelirlerine göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($F=8,091$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Tamhane testine göre; 5001 TL ve üzeri aylık gelir grubu ile diğer aylık gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmaktadır. Ayrıca, PSM analizi sonucunda en yüksek OPP (172 TL) 5001 TL ve üzeri aylık gelire sahip olanlar için tespit edilmiştir.

Ağustos ayı verileri için yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda da; katılımcıların aylık gelirlerine göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($F=6,625$; $p<0,05$) tespit

edilmiştir. Tamhane testine göre; 5001 TL ve üzeri aylık gelir grubu ile 2000 TL ve altı ve 2001 TL – 3000 TL aylık gelir grupları arasında; 4001 TL – 5000 TL ile 2000 TL ve altı aylık gelir grubu arasında anlamlı bir farklılık ($p<0.05$) bulunmaktadır. PSM analizi sonucunda ise en yüksek OPP (170 TL) 5001 TL ve üzeri ile 3001-4000 TL arasındaki aylık gelire sahip olanlar için tespit edilmiştir.

Her iki ay içinde grupların aldığı ortalama değerlere göre genel olarak aylık gelir arttıkça her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödeme istekliliği de artmaktadır. Ayrıca, 5001 TL ve üzeri aylık gelire sahip olanların yüksek ödeme istekliliğine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 7.12. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Ülke Standartlarına Göre Gelir Düzeyleri Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Ülke Std. Gelir	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	F değ.	p-değ.
Temmuz	Düşük Gelir	96	125	170	160	154	125-170	163,23	11,965	,000
	Orta Gelir	223	139	179	163	154	139-179	168,50		
	Yüksek Gelir	79	161	201	172	180	161-201	172,34		
Ağustos	Düşük Gelir	91	146	175	163	161	146-175	166,21	11,404	,000
	Orta Gelir	184	157	187	169	162	157-187	169,00		
	Yüksek Gelir	111	162	196	172	169	162-196	171,94		

Not: Çok düşük gelir ve düşük gelir kategorileri düşük gelir olarak, yüksek gelir ve çok yüksek gelir kategorileri yüksek gelir kategorisi olarak birleştirilmiştir.

Tablo 7.12’de katılımcıların ülke standartlarına göre gelir düzeyleri yönünden fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Temmuz ayı verileri için yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda; katılımcıların ülke standartlarına göre gelir düzeyleri yönünden fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($F=11,965$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Tamhane testine göre ile tüm gruplar arasında anlamlı bir farklılık ($p<0.05$) bulunmaktadır.

Ağustos ayı verileri için yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda da benzer olarak; katılımcıların ülke standartlarına göre gelir düzeyleri yönünden fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($F=11,404$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Tamhane testine göre; tüm gruplar arasında anlamlı bir farklılık ($p<0.05$) bulunmaktadır.

Her iki ay için bu sonuçlara ve grupların aldığı ortalama değerlere göre genel olarak ülke standartlarına göre gelir düzeyi arttıkça her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödeme istekliliği de artmaktadır. Benzer şekilde, PSM analizi sonucunda da gelir düzeyi arttıkça OPP artış göstermektedir. Ayrıca, kabul edilebilir fiyat aralığına göre yüksek gelire sahip olanların fiyat hassasiyet düşüktür.

Tablo 7.13. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Beraberindeki Kişiler Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Beraberindeki Kişiler	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	F değ.	p-değ.
Temmuz	Aile (çocuklu)	320	141	183	164	155	141-183	168,67	2,541	,080
	Çift	43	142	177	165	157	142-177	166,05		
	Diğer	35	130	175	160	154	130-175	164,14		
Ağustos	Aile (çocuklu)	307	160	195	170	166	160-195	169,53	2,470	,086
	Çift	45	145	182	168	163	145-182	169,22		
	Diğer	34	147	180	165	157	147-180	166,03		

Not: Aile ve çift dışındaki kategoriler diğer alt kategorisinde birleştirilmiştir.

Tablo 7.13’de katılımcıların beraberindeki kişilere göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Her iki ay içinde katılımcıların beraberindeki kişiler yönünden fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Ayrıca, PSM analizine göre aile (çocuklu) ve çift olanların birbirine benzer ödeme istekliliğine ve fiyat hassasiyetine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 7.14. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Daha Önce Gelme Durumu Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Daha önce gelme	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	t-değeri	p-değeri
Temmuz	Evet	114	151	196	165	157	151-196	167,59	-,435	,664
	Hayır	284	140	179	163	155	140-179	168,15		
Ağustos	Evet	105	163	196	170	169	163-196	170,19	1,385	,167
	Hayır	281	153	182	167	163	153-182	168,81		

Tablo 7.14’de katılımcıların otele daha önce gelme durumlarına göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Her iki ay içinde katılımcıların otele daha önce gelme durumları yönünden anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Ancak, PSM analizi sonuçlarına göre otele daha önce gelenler, gelmeyenlere göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye isteklidirler. Ayrıca, kabul edilebilir fiyat aralığının bağlı olarak az da olsa otele daha önce gelmeyenlerin fiyat hassasiyetlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 7.15. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Oteli Tekrar Ziyaret Etme Niyetleri Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Tekrar Ziyaret Etme Niyeti	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	t-değ.	p-değ.
Temmuz	Evet	272	146	184	166	157	146-184	170,11	4,990	,000
	Hayır	126	140	180	163	154	140-180	163,41		
Ağustos	Evet	242	161	196	170	168	161-196	172,13	9,526	,000
	Hayır	144	156	183	166	159	156-183	164,24		

Tablo 7.15’de katılımcıların oteli tekrar ziyaret etme niyetlerine göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Temmuz ve ağustos ayları verileri için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; katılımcıların tekrar ziyaret etme niyetlerine göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara ve PSM analiz sonuçlarına göre otele tekrar gelme niyetinde olanların, gelme niyetinde olmayanlara göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye istekli oldukları söylenebilir. Ancak, fiyat hassasiyetleri ve fiyat bilinç düzeyleri her iki grupta benzerlik göstermektedir.

Tablo 7.16. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Oteli Tavsiye Etme Niyetleri Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Tavsiye Etme Niyeti	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	t-değ.	p-değ.
Temmuz	Evet	293	145	182	167	156	145-182	170,27	6,207	,000
	Hayır	105	140	181	160	153	140-181	161,62		
Ağustos	Evet	252	162	196	170	168	162-196	172,14	10,287	,000
	Hayır	134	156	183	166	159	156-183	163,62		

Tablo 7.16’da katılımcıların tavsiye etme niyetlerine göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Temmuz ve ağustos ayları verileri için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; katılımcıların tavsiye etme niyetlerine göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara ve PSM analiz sonuçlarına göre otele tavsiye etme niyetinde olanların, tavsiye etme niyetinde olmayanlara göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye istekli oldukları söylenebilir. Ayrıca, stres fiyat aralığına göre oteli tavsiye etme niyetinde olmayanlar, tavsiye etme niyetine olanlara göre fiyat bilinci daha yüksek iken; fiyat hassasiyetlerin her iki grupta benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 7.17. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Genel Memnuniyet Düzeyleri Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Genel Memnuniyet	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	F Değ.	p-değ.
Temmuz	Memnunum	269	146	185	166	155	146-185	169,96	15,713	,000
	Kararsızım	77	138	179	164	156	138-179	166,75		
	Memnun Değilim	52	140	182	155	154	140-182	159,62		
Ağustos	Memnunum	228	162	196	172	168	162-196	172,74	78,347	,000
	Kararsızım	90	155	181	168	162	150-180	166,72		
	Memnun Değilim	68	153	180	162	156	153-180	160,52		

Not: Çok memnunum ve memnunum kategorileri memnunum kategorisinde, memnun değilim ve hiç memnun değilim kategorileri hiç memnun değilim kategorisinde birleştirilmiştir.

Tablo 7.17’de katılımcıların otelden genel memnuniyet düzeylerine göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Temmuz ayı verileri için yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda; katılımcıların genel memnuniyet düzeylerine göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($F=15,713$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Tamhane testine göre; memnun değilim grubu ile memnunum ve kararsızım grupları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmaktadır.

Ağustos ayı verileri için yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda da benzer olarak; katılımcıların genel memnuniyet düzeylerine göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($F=78,347$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Tukey HSD ve Scheffe testlerine göre; tüm kategoriler arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmaktadır.

Her iki ay için bu sonuçlara ve grupların aldığı ortalama değerlere göre memnuniyet düzeyi arttıkça her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödeme istekliliği de artmaktadır. Benzer şekilde, PSM analizine göre memnuniyet düzeyi arttıkça OPP’de artış göstermektedir.

Tablo 7.18. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Konaklama Süresi Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Konaklama Süresi	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	t-değeri	p-değeri
Temmuz	1-7 gün	285	147	196	168	158	145-185	168,91	2,626	,009
	8-14 gün	109	138	175	158	150	138-175	165,51		
Ağustos	1-7 gün	256	161	196	169	167	161-196	170,33	3,680	,000
	8-14 gün	130	152	180	166	161	152-180	166,92		

Tablo 7.18’de katılımcıların konaklama sürelerine göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Temmuz ve ağustos ayları verileri için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; katılımcıların konaklama sürelerine göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

Her iki ay için bu sonuçlar ve grupların aldığı ortalama değerlere göre; otelde 1-7 gün arası konaklayanlar, 8-14 gün arası konaklayanlara göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla

ücret ödemeye istekli oldukları görülmektedir. Benzer şekilde, PSM analizi sonucunda en uygun fiyat (OPP) otelde 1-7 gün arası konaklayanlarda, 8-14 gün arası konaklayanlara göre daha yüksektir. Ayrıca, stres fiyat aralığı ve kabul edilebilir fiyat aralıklarına göre 1-7 gün arasında konaklayanların fiyat bilincinin daha yüksek olmasına karşın daha düşük fiyat hassasiyetine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 7.19. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Konaklanılan Oda Türü Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Oda türü	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	t-değ.	p-değ.
Temmuz	Standart	273	137	179	158	153	137-179	165,42	-5,560	,000
	Aile Odası	117	157	200	175	174	157-200	174,53		
Ağustos	Standart	293	157	180	166	162	157-180	167,77	-6,901	,000
	Aile Odası	87	165	196	175	173	165-196	174,20		

Tablo 7.19’da katılımcıların konakladıkları oda türlerine göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Temmuz ve ağustos ayları verileri için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; katılımcıların konakladıkları oda türlerine göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

Her iki ay için bu sonuçlar ve grupların aldığı ortalama değerlere göre; aile odasında konaklayanlar, standart odada konaklayanlara göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye istekli oldukları görülmektedir. Benzer şekilde, PSM analizi sonucunda en uygun fiyat (OPP) aile odasında konaklayanlarda, standart odada konaklayanlardan daha yüksektir. Ayrıca, aile odasında konaklayanlardaki sıkı stres fiyat aralığı fiyat bilincinin düşük olduğunu göstermekte ve geniş kabul edilebilir aralığı ve yüksek marjinal pahalılık noktası (PME) düşük fiyat hassasiyetini göstermektedir.

Tablo 7.20. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Otele Başvuru Şekli Yönünden Karşılaştırılması

Ay	Başvuru şekli	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	t-değ.	p-değ.
Temmuz	Seyahat Acentesi aracılığıyla	235	144	180	167	155	144-180	169,62	4,023	,000
	Bireysel Rezervasyonla	127	140	191	164	156	140-191	164,10		
Ağustos	Seyahat Acentesi aracılığıyla	218	160	190	171	165	160-190	170,18	2,560	,011
	Bireysel Rezervasyonla	140	158	189	164	165	158-189	168,04		

Tablo 7.20’de katılımcıların otele başvuru şekillerine göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Temmuz ve ağustos ayı verileri için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; katılımcıların otele başvuru şekillerine göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

Her iki ay için grup ortalama değerleri ve PSM analiz sonuçlarına göre seyahat acentesi aracılığıyla gelenler, bireysel rezervasyonla gelenlere göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye istekli oldukları söylenebilir. Ayrıca, stres fiyat aralığı ve kabul edilebilir fiyat aralığına bağlı olarak seyahat acentesiyle gelenlerin fiyat bilincinin yüksek olduğu; bireysel rezervasyonla gelenlerin ise düşük fiyat hassasiyetine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 7.21. Katılımcıların Fiyat Duyarlılıklarının Her Şey Dâhil Konaklama Sayısı Yönünden Karşılaştırılması

Ay	HD Kaç Kez	N	PMC	PME	OPP	IDP	RAP	Ort.	Fdeğ.	P-değ.
Temmuz	1-2 kez	95	130	175	158	154	130-175	168,80	2,244	,083
	3-4 kez	102	146	182	165	155	146-182	169,61		
	5-6 kez	55	125	172	158	153	125-172	164,27		
	7 ve üzeri kez	146	156	196	165	157	156-196	167,74		
Ağustos	1-2 kez	106	157	181	164	164	157-181	168,87	3,385	,018
	3-4 kez	98	162	189	169	166	162-189	171,07		
	5-6 kez	69	159	196	170	166	159-196	169,93		
	7 ve üzeri kez	113	158	190	166	162	158-190	167,39		

Tablo 7.21’de katılımcıların şu ana kadarki her şey dâhil konaklama sayısına göre fiyat duyarlılıklarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Sadece ağustos ayı verileri için yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda; katılımcıların her şey dâhil konaklama sayısına göre fiyat duyarlılıkları arasında anlamlı bir fark ($F=3,385$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Tukey HSD ve Scheffe testlerine göre; her şey dâhil bir otelde şu ana kadar 3-4 kez konaklayanlar ile 7 ve üzeri kez konaklayanlar arasında anlamlı bir farklılık ($p<0.05$) bulunmaktadır. Her iki ay için 3-4 kez konakların her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödeme istekli oldukları görülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların demografik özellikleri açısından yabancı turistlerin yerli turistlere göre ve Rus turistlerin İngiliz ve diğer milliyetlerdeki turistlere göre fiyat hassasiyetlerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, eğitim durumu yönünden üniversite mezunlarının ve medeni duruma göre bekârların nispeten fiyat bilincinin ve fiyat hassasiyetinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, genel olarak aylık gelir ve gelir düzeyi arttıkça her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödeme istekliliği de artmaktadır. Katılımcıların tatil davranışı özelliklerine göre ise otele daha önce gelenler gelmeyenlere göre; tekrar gelme niyetinde olanlar tekrar gelme niyetinde olmayanlara göre; tavsiye etme niyetinde olanlar tavsiye etme niyetinde olmayanlara göre ve otelden memnun olanlar olmayanlara göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye istekli oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, otelde 1-7 gün arası konaklayanlar, 8-14 gün arası konaklayanlara göre; aile odasında konaklayanlar standart odada konaklayanlara göre; seyahat acentesi aracılığıyla gelenler bireysel rezervasyonla gelenlere göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret

ödemeye istekli oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla, otel işletmesi bu verileri kullanarak doğru fiyat farklılaşması ile satış gelirlerini arttırması mümkün görülmektedir.

Bundan sonraki bölümde çalışmanın ikinci ayağını oluşturan otel işletmesinde oluşan kalite maliyetlerinin tespitine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

7.3. Kalite Maliyetleri ile İlgili Bulgular

Kalite maliyet modelleri arasında en çok tercih edilen ve en yaygın olarak kullanılan yöntemin PAF modeli olduğu belirtilmektedir (Keogh, 1996: 32). Ayrıca, modelin hizmet işletmelerinde geniş kapsamlı olarak kullanılabilmesinden dolayı daha fazla tercih edildiği vurgulanmaktadır (Hales, Kroes, Chen ve Kang, 2012: 570). PAF modelinde, kalite maliyet birleşenleri önleme, değerlendirme, başarısızlık (iç başarısızlık, dış başarısızlık) olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır (Hwang ve Aspinwall, 1996: 269). Bu çalışmada, hizmet işletmelerinden biri olan otel işletmesinde gerçekleştirildiğinden kalite maliyetlerinin sınıflandırılmasında PAF Modeli ele alınmıştır.

İşletmede kalite yönetim sistemi oluşturulmasına karşın, kalite maliyet sistemi oluşturulmadığından kalite maliyetleri; genel yönetim, departman müdürleri ve ilgili personel ile yapılan görüşmeler; kalite yönetim müdüründen alınan faaliyet verileri; muhasebe müdüründen temin edilen faaliyet ve maliyet raporları, yıl sonu envanter sayımları ve insan kaynakları müdüründen alınan personel puantaj ve maaş verilerinden faydalanılarak tarafımca derlenmiştir. Ayrıca, işletmeye yapılan çalışma ziyaretlerinde gözlem imkânı bulunmuştur.

7.3.1. Önleme Maliyetleri

Önleme maliyetleri, uygun kalite düzeyinin yakalanması ve bu düzeyin korunarak kusur ve hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetler nedeniyle ortaya çıkan giderler olarak tanımlanmaktadır (Kırılıoğlu, 2013: 94). Alan yazından faydalanılarak işletmenin önleme maliyetleri; işe alımlar, tasarım değerlendirmeleri ve süreç iyileştirme, operasyonel kalite planlama ve kalite eğitimleri, tedarikçi değerlendirmeleri, pazar araştırmaları, makine ve donanım bakımları ile kalite yönetimi olmak üzere toplam 7 alt başlık altında değerlendirilmiştir. İşletmenin önleme maliyetleri bu alt başlıklar kapsamında aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

7.3.1.1. İşe Alımlar

Ramdeen vd.'e göre (2007: 288) işletmeye eleman alımında kalifiye personel tercihi de önleme maliyetleri içerisinde değerlendirilmektedir. Kalifiye olmayan çalışanlar ve stajyer ağırlıklı kadrolar hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. Ancak, işletmelerde

personel bütçesinin düşük belirlenmesi ve yanlış personel temin politikaları kalifiye personel tedarikine engel olabilmektedir (Şahin, 2012: 82).

Uygulama yapılan işletmede insan kaynakları bölümünden alınan raporlara göre; temmuz ayında 48'i stajyer ve 133'ü normal personel olmak üzere toplam da 181 kişi çalışmıştır. Ancak, stajyerlerin staj süreleri ve personel değişimi dikkate alındığında personel devam çizelgelerindeki gün sayılarına göre aylık ortalama 42 stajyer ve 110 normal personel olmak üzere toplam da 152 kişi çalıştığı söylenebilir. Öte yandan, yine insan kaynakları bölümünden alınan raporlara göre; ağustos ayında 40'ı stajyer ve 130'u normal personel olmak üzere toplam da 170 kişi çalışmıştır. Ancak, stajyerlerin staj süreleri ve personel değişimi dikkate alındığında personel devam çizelgelerindeki gün sayılarına göre ortalama 29 stajyer ve 115 normal personel olmak üzere toplam da 144 kişinin çalıştığı söylenebilir. İnsan kaynakları yöneticisiyle mayıs ayında yapılan görüşmede de benzer olarak yoğun sezonda (Temmuz-Ağustos) bütçede 150 kişi ile çalışılması planlanmaktaydı. Dolayısıyla, ortalama sayıların bütçelenen sayıya yakın olduğu görülmektedir.

3308 sayılı Meslek Eğitim Kanunun 18. maddesine (Değişik: 2/12/2016-6764/41 md.) göre; on ve daha fazla personel çalıştıran işletmelerin %5'inden az olmamak koşuluyla yükseköğretim kurum öğrencileri de dâhil olmak üzere mesleki ve teknik eğitim veren okul ve kurum öğrencilerine staj ve tamamlayıcı eğitim yaptıracakları karara bağlanmıştır (Resmi Gazete, 1986: 6904). Uygulama yapılan işletmedeki stajyer oranı temmuz ayı için %27,63, ağustos ayı için ise %20,14 olarak belirlenmiştir. Öte yandan, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunun 5/b (Değişik: 13/2/2011-6111/24 md.) maddesine göre; meslekî ve teknik ortaöğretim ile yükseköğrenimleri sırasında staja tabi tutulan öğrencilerin iş kazası ve meslek hastalığı sigortası yönünden 4/a sigortalısı olarak sayılacakları ve sigorta primleri çalışılan işletmeler tarafından değil okulları ve kurumları tarafından yatırılacağı karara bağlanmıştır (Resmi Gazete, 2006: 9787).

3308 sayılı kanunun, ücret ve sosyal güvenlik ile ilgili 25. maddesi (Değişik: 2/12/2016-6764/45 md.) ile 18/6/2017 tarihli ve 7033 sayılı Kanunun 32. Maddesiyle yükseköğretim öğrencileri de dâhil olmak üzere işletmelerde mesleki eğitim gören öğrencilere asgari ücretin net tutarının; yirmi ve üzerinde personel çalıştıran işyerlerinde %30'undan aşağı ücret ödenemeyeceği belirtilmektedir. Yine aynı maddede ödenecek her türlü ücretin her türlü vergiden müstesna olacağı vurgulanmaktadır (Resmi Gazete, 1986: 6904). Ayrıca, stajyer öğrencilerin asgari net ücretin belirlenmesiyle ilgili olarak ise 3308 sayılı kanun ile staj yapan öğrencilere yapılacak ödemelerin, 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunun 23/12. maddesi gereğince vergiden istisna olmaları sebebiyle asgari geçim indirim uygulamasının mümkün olmadığı aktarılmaktadır. Bu bağlamda stajyer öğrenciler için net asgari ücret tutarı (1.404,06 TL – 133,31 TL) 1.270,75 TL'dir (Kandemir, 2017: 1-2). Dolayısıyla, 3308 sayılı kanuna göre

stajyerlere asgari net ücretin %30'u olan 381,23 TL'den aşağı ücret ödenemeyecektir. Ayrıca, bu ücretin üzerinde ücret ödenmesi işverenin isteğine bırakılmıştır (Ağar, 2017: 1). Çalışmada, insan kaynakları yöneticisiyle yapılan görüşmede stajyer öğrencilere asgari ücretin 1/3 oranında ücret ödendiği aktarılmış, fiili olarak ise aylık 435,00 TL stajyer öğrencilere ödeme yapılmıştır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB), Çalışma Genel Müdürlüğü, Sendika Üyeliği ve İstatistik Daire Başkanlığı tarafından hazırlanan 01.01.2017-31.12.2017 ayları arasında asgari ücretin net hesabı ve işverene maliyeti tablosuna göre; aylık net asgari ücret 1404,06 TL olup, işverene toplam maliyeti 2.088,56 TL'dir (ÇSGB, 2017). Uygulama yapılan işletme de temmuz ayı itibarıyla 42 stajyer ve 110 normal personel olmak üzere toplam da 152 kişi çalışmıştır. Bu bağlamda, işletmenin temmuz ayı için stajyer öğrenci çalıştırarak tasarruf ettiği işgücü maliyet tutarı; $[(2088,56 \text{ TL} \times 42 \text{ kişi}) - (435 \text{ TL} \times 42 \text{ kişi})]$ 69.449,52 TL'dir. Öte yandan, ağustos ayı itibarıyla 29 stajyer ve 115 normal personel olmak üzere toplam da 144 kişi çalışmıştır. Bu bağlamda, işletmenin ağustos ayı için stajyer öğrenci çalıştırarak tasarruf ettiği işgücü maliyet tutarı ise; $[(2088,56 \text{ TL} \times 29 \text{ kişi}) - (435 \text{ TL} \times 29 \text{ kişi})]$ 47.953,24 TL'dir. Dolayısıyla, otel işletmesi stajyer çalıştırarak bir taraftan turizm alanında eğitim öğrencilere destek olurken, diğer taraftan işgücü açısından önemli oranda maliyet tasarrufu etmektedir.

İnsan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşmede İKY yöneticisinin kalifiye personel tanımından yola çıkarak, asgari ücretin işverene toplam maliyeti üzerindeki tutarların kalifiye personel için ödendiği varsayılmış ve kalifiye personel maliyeti temmuz ayı için aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

- İşletmenin (faaliyet raporundan alınan veri) toplam ücret giderleri+vergi ve SSK primleri+SSK işveren hissesi = 383.634,31 TL,
- İşletmenin stajyerler için ödediği toplam ücret (42 kişi x 435 TL) = 18.270,00 TL,
- İşletmede çalışan personel için toplam asgari ücret için işveren toplam maliyet tutarı (110 kişi x 2.088,56 TL) = 229.741,60 TL,
- İşletmenin kalifiye personel maliyeti temmuz ayı için $[383.634,31 \text{ TL} - (18.270,00 \text{ TL} + 229.741,60 \text{ TL})]$ **135.622,71 TL**'dir.

Ağustos ayı için aynı süreç izlenerek kalifiye personel maliyeti aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

- İşletmenin (faaliyet raporundan alınan veri) toplam ücret giderleri+vergi ve SSK primleri+SSK işveren hissesi = 389.704,96 TL,
- İşletmenin stajyerler için ödediği toplam ücret (29 kişi x 435 TL) = 12.615,00 TL,
- İşletmede çalışan personel için toplam asgari ücret için işveren toplam maliyet tutarı (115 kişi x 2.088,56 TL) = 240.184,40 TL,

- İşletmenin kalifiye personel maliyeti ağustos ayı için ise [389.704,96 TL - (12.615,00 TL + 240.184,40 TL)] **136.905,56 TL**'dir.

İşletmede gereğinden az personel istihdam edildiğinde işlerin aksayabileceği ve hizmet kalitesinde düşmeye yol açabileceği aktarılmaktadır. Uluslararası verilere göre otel işletmelerinde yatak başına personel sayısının ortalama 0,5 olması, diğer bir ifadeyle iki yatağa bir personel düşmesi gerektiği belirtilmektedir (Kozak, 2014: 55,59). Diğer bir kaynakta, 5 yıldızlı otel işletmelerinde oda başına düşen işgören sayısı 1.18 ve yatak başına düşen işgören sayısı 0.59 olarak aktarılmaktadır (Erdem ve Tokmak, 2015: 173). Uygulama yapılan otel işletmesinin 245 odası ve 650 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Dolayısıyla temmuz ayı için oda başına düşen ortalama personel sayısı 0,62 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0,23'tür. Ağustos ayı için ise oda başına düşen ortalama personel sayısı 0,59 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0,22'dir. Bu oranlar, her iki ayda da ortalamanın çok altında personel ile hizmet verildiğini göstermektedir.

Öte yandan, işletmede işgücü devir hızının yüksek olması verimliliği olumsuz etkilemekte, boşalan pozisyonun yerini doldurmak maliyetli olmakta ve müşteri memnuniyetini düşürmektedir. İşgücü devir hızı, belirli dönemde işten ayrılan kişi sayısının ortalama personel sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Erdem ve Tokmak, 2015: 178). Uygulama yapılan işletmede işgücü devir hızı [(işten ayrılan işgören sayısı/ortalama işgören sayısı)*100] temmuz ayı için %19,08, ağustos ayı için ise %18,06 olarak bulunmuştur. Turizm işletmelerinde bu oranın yüksek olması (%20-40) olumsuz olarak algılanmasa da, yeni eleman başlama maliyeti, iş kazalarının artması, ücret dengesinin bozulması, eğitim maliyetlerindeki artış, müşteri tatmini gibi nedenlerle dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Kozak, 2014: 60).

7.3.1.2. Tasarım Değerlendirmeleri ve Süreç İyileştirme

Üretim süreçlerini basitleştirmek veya kalite sorunlarını azaltmak ve ortadan kaldırmak üzere, ürün tasarımları ile iş süreçlerini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla katılan maliyetleri kapsamaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 760). Tasarımda çalışanların ücretleri, tasarımda kullanılan sarf malzeme, elektrik ve bu süreçteki amortismanlar bu maliyetlere örnek teşkil etmektedir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 15-16).

Otel işletmeleri de sezon öncesi bir yandan yenileme faaliyetleri sürdürürken, diğer yandan bir önceki sezondan eksilen malzemeleri temin etmekte ve sezon açılmadan bakım ve yenileme faaliyetlerini yerine getirmektedir. Aşağıda çalışma yapılan otel işletmesinde bu maliyetlere ilişkin giderleri yer almaktadır;

- Bir önceki sezondan eksilen malzemeleri temini ve tasarım yenileme için katılan işletme malzeme ve ücret giderleri (Önbüro 1.277,00 TL, Kat hizmetleri 117.584,34 TL, Mutfak 40.652,23 TL, Servis 34.768,39 TL, Güvenlik 1.888,00 TL, Bilgi işlem 1.686,74

TL, Animasyon 4.740,01 TL) toplam 202.596,71 TL'dir. Temmuz ayı geceleme sayısına bağlı olarak temmuz ayı için hesaplanan gider toplamı 54.252,29 TL'dir. Ağustos ayı geceleme sayısına bağlı olarak ağustos ayı için hesaplanan gider toplamı ise 57.476,58 TL'dir.

- Teknik servis departmanının oteli sezona hazırlama, tasarımın yenilenmesi, eksik malzemelerin tamamlanması için katlandığı gider toplamı (işletme malzeme ve ücret giderleri) 18.794,72 TL'dir. Temmuz ayı geceleme sayısına bağlı olarak temmuz ayı için hesaplanan toplam gider 5.032,94 TL'dir. Ağustos ayı geceleme sayısına bağlı olarak ağustos ayı için hesaplanan toplam gider ise 5.332,05 TL'dir.
- Bu bağlamda, ilgili otel işletmesinin bu başlık altında değerlendirilebilecek toplam gider temmuz ayı için **59.285,23 TL**, ağustos ayı için ise **62.808,63 TL** dir.

7.3.1.3. Operasyonel Kalite Planlama ve Kalite Eğitimleri

Üretim faaliyetleri için yapılan kalite kontrol planlarını ve personel kalite eğitimlerini içeren maliyetleri kapsamaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 6-8). Eğitim maliyetleri, eğitimde harcanan zamana göre maaş ve ücret, eğitim masrafları, büro personeli masrafları, çeşitli gereçler, el kitapları ve eğitim materyallerini hazırlamak için harcanan maliyetleri içermektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 760).

Otel işletmesinin insan kaynakları departmanı aracılığıyla veya dışarıdan eğitimci aracılığıyla vermiş olduğu eğitimler ve katlanılan giderler aşağıda belirtilmektedir;

- İnsan kaynakları yönetimi (İKY) tarafından, her yeni gelen personele oryantasyon eğitimi verilmekte, ayrıca her personelin özlük hakları takip edilmekte ve personele tesisin tanıtımını ve prosedürlerini içeren personel kitapçığı verilmektedir. Bu bağlamda, İKY müdürü için ödenen maaş ve basılı evrak giderleri eğitim gideri olarak değerlendirilebilir. İşe alımlar başlığında (kalifiye personel) asgari ücretin üzerinde ödenen maaş yer aldığı için, İKY müdürü için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, temmuz ayı için ücret giderleri+ssk primleri ve işveren payı 2.088,56 TL ve basılı evrak giderleri 197,12 TL olmak üzere toplam gider 2.285,68 TL'dir. Ağustos ayı için ise ücret giderleri+ssk primleri ve işveren payı 2.088,56 TL ve basılı evrak giderleri 260,89 TL olmak üzere toplam gider 2.349,45 TL'dir.
- Otel işletmesinde iş başı eğitimleri birim yöneticileri tarafından verilmektedir. Bu bağlamda işletmeye bir maliyeti olmamaktadır,
- 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu'nun 126. Maddesine (Değişik:11/10/2011-KHK-663/58 md.) göre; "Gıda üretim ve satış yerleri ve toplu tüketim yerleri ile insan bedenine temasın söz konusu olduğu temizlik hizmetlerine yönelik sanatların ifa edildiği iş yeri sahipleri ve bu iş yerlerinin işletenleri, çalışanlarına, hijyen konusunda

bu iş yerlerindeki meslek ve faaliyetin gerektirdiği eğitimi vermeye veya çalışanların bu eğitimi almalarını sağlamaya, belirtilen eğitimleri almış kişileri çalıştırmaya, çalışan kişiler ise bu eğitimleri almaya mecburdurlar. Bizzat çalışmaları durumunda, iş yeri sahipleri ve işletenleri de bu fıkra kapsamındadır.” şeklinde ifade edilmektedir (Resmi Gazete, 1930: 1077). Bu kapsamda, otelde tüm personele iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili meslek hastalıkları, hastalıklardan korunma prensipleri, biyolojik ve psikososyal risk etmenleri ve ilkyardım konularında işyeri hekimi ve C sınıfı iş güvenliği uzmanı tarafından eğitim verilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitimler için toplamda 6.215,00 TL gider oluşmuştur. Temmuz ayı geceleme sayısına bağlı olarak temmuz ayı için hesaplanan iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitim gideri toplamı 1.664,28 TL’dir. Ağustos ayı geceleme sayısına bağlı olarak ağustos ayı için hesaplanan iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitim gideri toplamı ise 1.763,96 TL’dir.

- Otel işletmesinin temizlik ürünleri tedarik eden Diversey şirketi tarafından ayrıca ücretsiz olarak kat hizmetleri personeline temizlik ekipmanları ve kimyasalların verimli kullanımı ile hijyen konularında eğitim verilmektedir.
- Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek toplam giderler temmuz ayı için **3.949,96 TL**, ağustos ayı için ise **4.113,41 TL**’dir.

7.3.1.4. Tedarikçi Değerlendirmeleri

Uygun kalite düzeyinin yakalanabilmesi adına hammadde temininde, tedarikçinin istenilen koşullara uygun gönderme yapıp yapmadığını ilişkin değerlendirme, kontrol, denetleme ve gözlemlene maliyetlerini içermektedir (Yükçü, 2007: 550). Otel işletmeleri de tedarikçi değerlendirmeleri sayesinde, temin edilen malzemelerde maliyet tasarrufu sağlayabilmekte, hatalı hammadde girdisini önleyerek atık, hurda gibi başarısızlık maliyetlerini düşürebilmekte ve kaliteli hammadde temin ederek kaliteli hizmete sunabilmekte ve böylece müşteri memnuniyetini arttırabilmektedir (Şahin, 2012: 84-85). Uygulama yapılan otel işletmesinde tedarikçi değerlendirmeleri satın alma müdürü tarafından takip edilmektedir. Asgari ücret üzerindeki ücret+ssk primleri ve işveren payı işe alımlar başlığı altında değerlendirildiğinden, satın alma müdürü için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek ücret giderleri+ssk primleri ve işveren payı olmak üzere toplam gider her iki ay için (Temmuz-Ağustos) **2.088,56 TL**’dir.

7.3.1.5. Pazar Araştırmaları

Müşterilerin, işletmenin satışa sunduğu ürün ve hizmetlerden tatmin düzeyini etkileyen etmenlerin belirlenmesi, kalite ihtiyaç ve algılarının belirlenmesi ve değerlendirmesi amacıyla

sürdürülen maliyetleri kapsamaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 4). Müşterilerin ürüne bakış açısının ve memnuniyetsizliğin değerlendirilmesine yönelik yapılan anket çalışması giderleri bu maliyetlere örnek gösterilmektedir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 16). Önbüro departmanı tarafından aylık müşteri memnuniyetini ölçmek üzere anket çalışması yürütülmektedir. Önbüro departmanı haftalık 100, aylık toplamda 400 müşteriyle anket çalışması yapmaktadır. Anket çalışmasıyla ilgili bir stajyer görevli olup, stajyer ücreti (435 TL) ve basılı evrak giderleri (80 TL) olmak üzere toplamda her iki ay için (Temmuz-Ağustos) **515 TL** gider oluşmaktadır.

7.3.1.6. Makine ve Donanım Bakımları

İşletmelerde mal ve hizmet üretmek üzere kullanılan kalıplar, makineler, demirbaş ve diğer üretim ekipmanlarının kurulması, denetlenmesi, bakım ve onarımının yapılmasıyla ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 760; Yükçü, 2007: 549). Sezon açılmadan önceki bakım onarım giderleri (Bina, Mutfak, Telefon-Telsiz, TV Sistemleri, Asansör, Jeneratör, Çamaşırhane, Tesis Cihaz) 40.090,98 TL'dir. Temmuz ayı geceleme sayısına bağlı olarak temmuz ayı için hesaplanan gider kalemi toplamı **10.735,75 TL**'dir. Ağustos ayı geceleme sayısına bağlı olarak ağustos ayı için hesaplanan gider kalemi toplamı ise **11.373,79 TL**'dir.

7.3.1.7. Kalite Yönetimi

Kalite yönetim fonksiyonunun idaresinde katlanılan maliyetleri kapsamaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 8). Uygulama yapılan otel işletmesinde de kalite yönetim sistemi oluşturulmuş olup, tüm departmanlar yaptıkları faaliyetleri kalite yönetim birimi ile paylaşmaktadır. Yıl sonunda kalite yönetiminden sorumlu kişi tarafından gönderilen bu raporlar kontrol edilmekte ve değerlendirme toplantısı için görüş yazılmaktadır. Asgari ücret üzerindeki ücret+ssk primleri ve işveren payı işe alımlar başlığı altında değerlendirildiğinden, kalite yönetim müdürü için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek ücret giderleri+ssk primleri ve işveren payı olmak üzere toplam gider her iki ay için (Temmuz-Ağustos) **2.088,56 TL**'dir.

Tablo 7.22. İşletmeye Ait Önleme Maliyetleri

Kalite Maliyetleri	Temmuz	Ağustos
İşe Alımlar (Kalifiye Personel Temini)	135.622,71 TL	136.905,56 TL
Tasarım Değerlendirmeleri ve Süreç İyileştirme	59.285,23 TL	62.808,63 TL
Operasyonel Kalite Planlama ve Kalite Eğitimleri	3.949,96 TL	4.113,41 TL
Tedarikçi Değerlendirmeleri	2.088,56 TL	2.088,56 TL
Pazar Araştırmaları	515,00 TL	515,00 TL
Makine ve Donanım Bakımları	10.735,75 TL	11.373,79 TL
Kalite Yönetimi	2.088,56 TL	2.088,56 TL
Toplam Önleme Maliyetleri	214.285,77 TL	219.893,51 TL

Tablo 7.22’de işletmenin temmuz ve ağustos aylarına ait önleme maliyetlerinin gider kalemlerine göre dağılımı görülmektedir. İşletmenin temmuz ayına ait toplam önleme maliyeti 214.285,77 TL’dir. İşletmenin ağustos ayına ait toplam önleme maliyeti ise 219.893,51 TL’dir. Önleme maliyetlerinden işe alımlar, tasarım değerlendirmeleri ve süreç iyileştirme ile makine ve donanım bakımları gider kalemlerinin yüksek pay aldığı görülmektedir. Bunun nedeni, özellikle her şey dâhil hizmet veren sayfiye otellerinde hizmet ünitelerinin fazla olması dolayısıyla personel sayısı fazlalığı, sezonda müşterilerin vakitlerinin çoğunu otelde geçirmeleri ve işletmenin kış boyunca kapalı olmasından dolayı tahribatın fazla olması gösterilebilir.

7.3.2. Değerlendirme Maliyetleri

Değerlendirme maliyetleri, ürünlerin ve hizmetlerin istenilen kalite seviyesine uygunluğunu doğrulamak veya uygun hale getirmek üzere katılan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49; Yükçü, 2007: 550). Alan yazından faydalanılarak işletmenin değerlendirme maliyetleri; teslim alma (kabul) muayenesi, üretim öncesi doğrulama maliyetleri, ürün veya hizmet değerlendirme testleri, kalite denetimleri ile izin ve tasdikler olmak üzere toplam 5 alt başlık altında değerlendirilmiştir. İşletmenin değerlendirme maliyetleri bu alt başlıklar kapsamında aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

7.3.2.1. Teslim Alma (Kabul) Muayenesi

Temin edilen tüm birim, parça, malzeme ve hammaddelemlerin muayene ve test maliyetlerini kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 551). Otel işletmelerinde satın alınan malzemelerin kontrolleri, tesellüm memurları tarafından yapılmaktadır (Şahin, 2012: 91). Uygulama yapılan otel işletmesinde, 1 tesellüm görevlisi çalıştırılmaktadır. Asgari ücret üzerindeki ücret+ssk primleri ve işveren payı işe alımlar başlığı altında değerlendirildiğinden, tesellüm görevlisi için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek ücret giderleri+ssk primleri ve işveren payı olmak üzere toplam gider her iki ay için (temmuz-ağustos) **2.088,56 TL**’dir.

7.3.2.2. Üretim Öncesi Doğrulama Maliyetleri

Üretim öncesinde ürün tasarımlarının istenilen kalite gereksinime uygunluğunu saptamak amacıyla uygulanan ölçüm ve testlerle ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2014: 530). Otel işletmelerinde satın alınan malzemelerin ilk kontrolleri, teslimat memurlarının gözetiminde gerçekleşmektedir. Ancak, ürünler üretime gönderilmeden önce hijyen, kalite, tat, tazelik vb. kriterlere uygunluğunun kontrol edilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde hijyen açısından incelemeler gıda mühendisleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Gıda mühendisleri, aldıkları numune ve yapılan tetkikler çerçevesinde yiyecek ve içecek ürünlerinin hijyen şartlarına uygunluğu denetlemektedirler. Ayrıca, gıda mühendislerinin aldığı numuneler, 72 saat boyunca muhafaza edilmektedir. Öte yandan, laboratuvar sonuçlarına göre yiyecekler ve içecekler ile alakalı herhangi bir kalite sıkıntısının ortaya çıkması engellenmektedir (Şahin, 2012: 88-92).

Uygulama yapılan otel işletmesinde de gıda mühendisi çalıştırılmaktadır. Ayrıca, teknik servis departmanı tarafından çalıştırılan havuzcu tarafından günlük olarak osmoz, kullanım suyu ve lejyonella kontrolü yapılmaktadır. Ayrıca, havuz sularının sıcaklık, pH, serbest klor derecelerini de ölçmektedir. Asgari ücret üzerindeki ücret+ssk primleri ve işveren payı işe alımlar başlığı altında değerlendirildiğinden, gıda mühendisi ve havuzcu için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bahsi geçen iki personel için ücret giderleri+ssk primleri ve işveren payı olmak üzere toplam gider her iki ay için (temmuz-ağustos) **4.177,12 TL**'dir.

7.3.2.3. Ürün veya Hizmet Değerlendirme Testleri

Ürünün üretiminden başlayıp dağıtımına kadar süreçte ürün veya hizmetin kalite uygunluğunun sağlanması ve belirlenmesi için gereken muayene, test ve denetimler dolayısıyla katlanılan maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 551). Otel işletmelerinde, sunulan hizmetlerin müşterilerin sunulmadan önceki kalite denetimleri genel müdür, genel müdür yardımcısı, ilgili departman müdürleri ve şefler aracılığıyla yürütülmektedir. Uygulama yapılan işletmede, genel müdür, gece müdürü, bilgi işlem müdürü, önbüro müdürü, güvenlik müdürü, muhasebe müdürü, yiyecek-içecek müdürü, aşçı başı, teknik müdür, kat hizmetleri müdürü olmak üzere 10 müdür ve 1 resepsiyon şefi, 1 güvenlik şefi, 2 restoran kaptanı, 2 bar kaptanı, 1 su şefi, 1 soğuk demi şef, 1 kasap şef, 1 ekmekçi şefi, 1 pastane şefi, 1 soğuk şef, 2 teknik şef, 2 kat şefi, 1 meydan şefi ve 1 animasyon şefi olmak üzere toplam 18 şef bulunmaktadır. İKY müdürü, satın alma müdürü ve kalite yönetim müdürü daha önce sınıflandırıldığından değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ayrıca, asgari ücret üzerindeki ücret+ssk primleri ve işveren payı işe alımlar başlığı altında değerlendirildiğinden, müdürler ve şefler için ödenen maaş asgari

ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek ücret giderleri+ssk primleri ve işveren payı olmak üzere toplam gider (28 x 2.088,56 TL) her iki ay için (temmuz-ağustos) **58.479,68 TL**'dir.

7.3.2.4. Kalite Denetimleri (Test, Test Ekipmanı, Sonuçların Analizi, Kayıt Tutma)

Otel işletmelerinde kalite denetimleri için kalite bölümlerinin oluşturulduğu bilinmektedir. Ayrıca bu denetimler, işletme dışından uzman firmalar ya da kişiler aracılığıyla yapılabilmektedir (Şahin, 2012: 88). Otel işletmesinde kalite yönetim müdürü yapılan görüşmede, işletmeye acenta yetkilileri tarafından, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığından, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) denetim görevlileri tarafından denetim için geldiklerini belirtilmiştir. Ayrıca, işletmenin sahip olduğu ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistem Belgelerine bağlı olarak SAI Global Assurance Services şirketi tarafından ayda iki kere denetlendiği belirtilmiştir. SAI Global firmasına söz konusu denetim için katılan toplam gider temmuz ayı için 2.524,22 TL, ağustos ayı için ise 3.731,00 TL'dir. Ayrıca, bahsi geçen tüm denetimler için otelde ağırlamayla ilgili giderler ise temmuz ayı için 2.178,52 TL, ağustos ayı için ise 1.978,00 TL'dir. Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek toplam gider temmuz ayı için **4.702,74 TL**, ağustos ayı için ise **5.709,00 TL**'dir.

7.3.2.5. İzin ve Tasdikler

Mamullerin üretilmesi ve satışı için verilen izinlerle ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2014: 531). Otel işletmelerinin açılışında birçok belgeye ihtiyaç duyulmakla beraber, ilgili kuruluşlara başvuru yapılarak birçok kalite belgesi alınabilmektedir. Uygulama yapılan işletmede ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi ve ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi mevcut olup, ISO 18001 OHSAS İş Sağliğı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi için başvuru yapılmış ancak henüz neticelenmemiştir. Muhasebe müdürü ile yapılan görüşmede, otel işletmesinin sertifikaların yenilenmesi için 600E ödeme yaptıklarını belirtmiştir. Temmuz ayı geceleme sayısına bağlı olarak sertifika yenileme gideri **741,01 TL**'dir. Ağustos ayı geceleme sayısına bağlı olarak sertifika yenileme gideri ise **785,05 TL**'dir.

Tablo 7.23. İşletmeye Ait Değerlendirme Maliyetleri

Kalite Maliyetleri	Temmuz	Ağustos
Teslim Alma (Kabul) Muayenesi	2.088,56 TL	2.088,56 TL
Üretim Öncesi Doğrulama Maliyetleri	4.177,12 TL	4.177,12 TL
Ürün veya Hizmet Değerlendirme Testleri	58.479,68 TL	58.479,68 TL
Kalite Denetimleri (Test, Sonuçların Analizi, Kayıt Tutma)	4.702,74 TL	5.709,00 TL
İzin ve Tasdikler	741,01 TL	785,05 TL
Toplam Değerlendirme Maliyetleri	70.189,11 TL	71.239,41 TL

Tablo 7.23’de işletmenin temmuz ve ağustos aylarına ait değerlendirme maliyetlerinin gider kalemlerine göre dağılımı görülmektedir. İşletmenin temmuz ayına ait toplam değerlendirme maliyeti 70.189,11 TL’dir. İşletmenin ağustos ayına ait toplam değerlendirme maliyeti ise 71.239,41 TL’dir. Değerlendirme maliyetlerinden ürün veya hizmet değerlendirme testleri ile kalite denetimlerinin yüksek pay aldığı görülmektedir. Bunun nedeni, önleme maliyetleriyle benzer olarak her şey dâhil hizmet veren sayfiye otellerinde hizmet ünitelerinin fazla olması ve bu ünitelerin denetiminin zor olması dolayısıyla yönetici sayısının fazlalığı ile hizmet sektörüne yönelik yasal tedbirlerin fazlalığı ile hizmetin soyut özelliğinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

7.3.3. Başarısızlık Maliyetleri

Başarısızlık maliyetleri kısaca uygun olmayan ürün ve hizmetlerin sebep olabileceği tüm maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49). Başarısızlık maliyetleri uygunsuzluğun çıkış yerine bağlı olarak içsel ve dışsal başarısızlık maliyetleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletme içinde veya ürün müşteriye teslim edilmeden önce teşhis edilen başarısızlık maliyetlerine “içsel başarısızlık maliyetleri”; ürün veya hizmetin piyasaya çıktıktan sonra veya müşteriye tesliminden sonra ortaya çıkan başarısızlık maliyetleri ise “dışsal başarısızlık maliyetleri” denmektedir (Kırlioğlu, 2013: 116). Bu maliyetler ve alt başlıkları ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmıştır.

7.3.3.1. İçsel Başarısızlık Maliyetleri

İçsel başarısızlık maliyetleri, mal veya hizmetin müşteriye teslim edilmeden yani müşteriye ulaşmadan önce saptanan, işletme içinde ortaya çıkan ve kalite uygunsuzluğu nedeniyle katlanılan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Yükçü, 2007: 552). Alan yazından faydalanılarak işletmenin içsel başarısızlık maliyetleri; artık, yeniden işleme, yerine koyma ve tamir, yeniden muayene/yeniden test, tasarım değişiklikleri, kusur sebepli zaman kayıpları ile kontrol edilemeyen malzeme kayıpları olmak üzere toplam 6 alt başlık altında değerlendirilmiştir. Ancak, otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı buradaki alt başlıklardan artık, yeniden işleme, yerine koyma ve tamir ile kontrol

edilemeyen malzeme kayıplar içerisinde değerlendirilen bazı giderlerin müşteriye hizmet ulaşmasından sonra oluştuğu düşünüldüğünden bu kalemler dışsal başarısızlık maliyetleri içerisinde de ele alınmıştır. İşletmenin içsel başarısızlık maliyetleri bu alt başlıklar kapsamında aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

7.3.3.1.1. Artık

Her şey dâhil sistemde hizmet veren otel işletmelerinde başta yiyecek içecek olmak üzere birçok alanda artık oluşmaktadır. Zira Üngüren vd.'nin (2009: 110-111) ve Çevirgen ve Üngüren'in (2009: 653) yaptıkları çalışmalarda sistemin tüketime yönelttiği ve yiyecek ve içecek israfını arttırdığı tespit edilmiştir. Yiyecek ve içeceklerle ilgili artıklar, yanlış depolama, gereğinden fazla yiyeceğin hazırlanması, yiyeceklerin bozulmasına neden olunması gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Bu durum, planlama ve organizasyon eksikliği nedeniyle meydana gelmektedir (Doğdubay ve Sarioğlu, 2010: 110). Öte yandan, yiyecek ve içecek üretimlerinde yanlış tekniklerin kullanılması veya hatalı üretim yapılması sonucunda artıklar da oluşabilmektedir. Bu etkenlerin yanında personelin kalifiye olmaması ve kalite ile ilgili yeterli eğitime sahip olmamaları da artık nedenleri olarak gösterilmektedir. Yiyecek ve içeceklerle ilgili üretim kayıpları ve atıkları maliyetlerde önemli artışa neden olmaktadır (Şahin, 2012: 94). Bazı işletmeler kalan yiyecekleri tekrar yararlanabilmektedir. Örneğin, artan peynirin börekte kullanılabilmekte ve artan ekmek galeta unu olarak kullanılabilmektedir. Bazı işletmeler yine bu sorunu, kalan yiyecekleri personele yedirmekle veya bazı hayır kurumlarına bağışlamakla çözebilmektedir (Türksoy, 2002: 109).

Uygulama yapılan otel işletmesinin 2016 ve 2017 yıllarında ilgili aylar için Tripadvisor web sitesine yapılan yorumlarda; açık büfede ve snack bardaki yiyeceklerin soğuk olması ve özellikle ızgaradaki yemeklerin pişmemiş olması dolayısıyla döküldüğü belirtilmektedir. Yapılan görüşmelerde açık büfede yemeklerin soğuk olmasına yönelik olarak; reşo kapağının kapatılmaması (yiyecek içecek müdürü), rezistans su seviyesinin kontrol edilmemesi (genel müdür) ve yemeklerin üst kısmının soğuk olması ve misafirin üst kısımdan yemek alması (aşçı başı) gibi nedenler gösterilmiştir. Ayrıca bu soruna çözüm olarak, yiyecek içecek müdürü tarafından "reşo kapaklarını kapalı tutalım" şeklinde yazı ibaresi konulması önerilmiştir. Öte yandan, açık büfede yemek israfını önlemek için yemek kartlarına hangi etten yapıldığını belirtmek için hayvan resmi konulacağını da belirtmiştir. Ek olarak aşçı başı, snack barda yemek soğukluğu ve israf sorunu çözmek için açık büfe yerine tabakta servis uygulanacağı ve salata büfesi kurulacağını aktarmıştır. Aşçıbaşı, ızgara da pişirilen yiyeceklerdeki artık nedenini ise çok sıra olması nedeniyle acele edildiğini, iki farklı yerde ızgara olması gerektiğini ve erken pişen ızgaralar için benmari ısıtıcının olması gerektiğini dile getirmiştir. Ek bilgi olarak aşçı başı, yerli misafirler arttıkça artık oranının arttığını ve açık büfeden artan yemeklerin %80-90

oranında yeniden değerlendirildiğini aktarmıştır. Genel müdür yardımcısı ise, yemek israfını önlemek için israfla ilgili resim ve yazı konulduğunu ancak olumsuz algıya ve şikâyeteye neden olduğundan kaldırdıklarını ifade etmiştir. Ayrıca, değerlendirilmeyen ve dökülen yemeklerin hayvan barınaklarına; yağ atıklarının ise belediyeye verildiğini belirtmiştir.

Her şey dâhil sistem uygulayan otel işletmelerinde israf ile ilgili yapılan değerlendirmeler yiyecek israfını ortaya koymaktadır. Ilıca Hotel Gelen Müdürü Yakup Demir'in açıklamalarında müşterilerin bir daha büfeye gelmemek için yiyemeyecekleri kadar tabaklarına yemek aldıklarını, mutfakta artan yemeklerin %80'nin çöpe gittiğini dile getirmiştir. Ayrıca, normal bir insanın yiyebileceği miktarında maksimum 1.350 kg. civarında olmasına karşın, her şey dâhil sistemde bu miktarın 3 katı kadar yiyeceğin arz edildiğini ve bu yiyeceklerden ancak 1/3 oranında gerçekte tüketildiğini belirtmiştir. Öte yandan, 2009 yılında ülkemizde tatil otellerinde 134.500.000 geceleme yapıldığını, bu gecemelere istinaden toplamda 538.000 ton yiyeceğin arz edildiğini, ancak bu yiyeceklerden sadece 200.000 tonunun gerçek tüketim olduğunu geri kalanın ise tabak ve tezgâhlardan çöpe atıldığını vurgulamıştır. Çözüm olarak, müşterilerde yiyecek içecek kültürünün geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Omaç, 2010). Benzer olarak, Altın Kepçe Turizm ve Aşçılar Derneği Başkanı Mustafa Nail Özden, her şey dâhil hizmet veren otellerde, açık büfelerde bir kişinin günlük tüketebileceği yemekten 3 katı kadar yemek hazırlandığını ve bu yemeklerden %70'inin israf edildiğini belirtmiştir. Ayrıca, yıllık 20 milyon müşteri ağırlayan Alanya'da ortalama yılda 60 bin ton yemeğin çöpe atıldığını vurgulamıştır (Habertürk, 2011). İsrafa çözüm olarak, İsviçre'de 4 yıldızlı Monopoly Otel'in Genel Müdürü Brigitte Heller, otelin yemek salonundaki masalara dostça tonda hazırlanan dikkat çekici ve etkisi yüksek notlar yerleştirmiştir (Kaymak, 2015: 2). İrdem ise (2014: 101-102) otel işletmelerinde yiyeceğin ne kadar tüketileceği bilinmediğinden her yiyecek çeşidinden fazla miktarlarda üretildiği, bu bağlamda yiyecek çeşitliliği azaltılabilirse çöpe dökülen yiyecek miktarında azalma olabileceğini belirtmiştir.

Sorunlara ve çözüm önerilerine bakıldığında artıklara yönelik oluşabilecek maliyetlerin önlenebilir olduğu aşikârdır. Dolayısıyla, aşçı başından açık büfede dökülen yemeklerin form aracılığıyla takibinin yapılması istenmiştir. Aşçı başı ile yapılan görüşmede, birçok otelde bu uygulamanın olduğunu dile getirmiş, talep olumlu karşılanmıştır. Ancak, formda verilerin çok sağlıklı takip edilmediği görüldüğünden, aşçı başı ile restoranda çalışan garson ve kaptanlarla görüşülmüş ve temmuz ayında restoranda müşteri tabaklarından ortalama günlük (24 kova x 10 kg.) toplamda 240 kg. yemeğin çöpe gittiğine ve mutfakta arta kalan yemeklerden ortalama günlük 1 kova (50 kg) değerlendirilemediğine kanaat getirilmiştir. Bu bağlamda, restoranda müşteri tabaklarından aylık (240 kg. x 31 gün) 7.440 kg. yemek üç öğünde çöpe gitmekte; mutfaktan ise (50 kg. x 31 gün) 1.550 kg yemek değerlendirilememektedir. İşletmenin maliyet raporlarına göre; aylık net (personel+ekstra hariç) toplamda 50.505,82 kg. tüketim olmuş olup,

temmuz ayındaki geceleme sayısına bölündüğünde (15968 geceleme) kg. cinsinden kişi başı tüketim miktarı 3,1629 kilogram'dır. Temmuz ayı kişi başı net yiyecek maliyeti (personel+ekstra hariç) ise 14,36 TL'dir. Dolayısıyla, restoranda açık büfede dökülen yemeklerin maliyeti $[(7.440 \text{ kg}/3,1629 \text{ kg}) \times 14,36 \text{ TL}]$ **33.778,20 TL** ve mutfakta değerlendirilemeyen yemeklerin maliyeti ise $[(1.550 \text{ kg}/3,1629 \text{ kg}) \times 14,36 \text{ TL}]$ **7.037,13 TL**'dir.

Benzer süreçle ağustos ayı için aşçı başı ile restoranda çalışan garson ve kaptanlarla görüşülmüş ve ağustos ayında restoranda müşteri tabaklarından ortalama günlük (26 kova x 10 kg.) toplamda 260 kg. yemeğin çöpe gittiğine ve mutfakta arta kalan yemeklerden ortalama günlük 1 kova (50 kg) değerlendirilemediğine kanaat getirilmiştir. Bu bağlamda, restoranda müşteri tabaklarından aylık (260 kg. x 31 gün) 8.060 kg. yemek üç öğünde çöpe gitmekte; mutfaktan ise (50 kg. x 31 gün) 1.550 kg yemek değerlendirilememektedir. İşletmenin maliyet raporlarına göre; aylık toplamda net (personel+ekstra hariç) 56.315,86 kg. tüketim olmuş olup, ağustos ayındaki geceleme sayısına bölündüğünde (16917 geceleme) kg. cinsinden kişi başı tüketim miktarı 3,3290 kg'dır. Ağustos ayı kişi başı net yiyecek maliyeti (personel+ekstra hariç) ise 18,04 TL'dir. Dolayısıyla, restoranda açık büfede dökülen yemeklerin maliyeti $[(8.060 \text{ kg}/3,3290 \text{ kg}) \times 18,04 \text{ TL}]$ **43.678,15 TL** ve mutfakta değerlendirilemeyen yemeklerin maliyeti ise $[(1.550 \text{ kg}/3,3290 \text{ kg}) \times 18,04 \text{ TL}]$ **8.399,64 TL**'dir.

Mutfaktaki artık oluşumunun gereğinden fazla yiyeceğin hazırlanması ile planlama ve organizasyon eksikliği nedeniyle meydana geldiği düşünülmektedir. Dolayısıyla, buradaki oluşan maliyet içsel süreçlerle ilgili olduğu düşünülmektedir. Restoranda müşterilerin tabaklarından dökülen yiyeceklerin müşteriye teslim edilmiş olmasından dolayı dışsal başarısızlık maliyetler altında değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Benzer durum içecek tüketiminde de yaşanmaktadır. Yiyecek içecek müdürü ile yapılan görüşmede, serviste genellikle 50cl'lik bardaklar kullanıldığını, ancak hava sıcaklığından dolayı müşterilerin ancak 30cl'sini tüketebildiklerini ve 20cl'ini ise döktüklerini dile getirmiştir. Bu rakamlara göre %40'lık bir artığın olduğu görülmektedir. Çözüm olarak yiyecek içecek müdürü sezon öncesi görüşmede bu sene 30cl'lik bardakların kullanılacağını söylemiştir. Ancak, sezonda yapılan çalışma ziyaretlerinde yiyecek içecek müdürünün değişmesinden dolayı hem yiyecek hem de içecek için sunulan önerdiği tedbirlerin alınmadığı görülmüştür. Kaynova'ya göre (2015) 5* her şey dâhil hizmet veren otelde bir müşterinin günlük ortalama 4 kg. yiyecek (tabağa alınan miktar olarak) ve 3,5 litre içecek tüketimi planlanması gerekmektedir.

İşletmenin temmuz ayı maliyet raporlarına göre; aylık toplamda net (personel+ekstra hariç) 85.558,47 litre içecek tüketilmiş olmuş olup, temmuz ayındaki geceleme sayısına bölündüğünde (15968 geceleme) litre cinsinden kişi başı tüketim miktarı 5,3581 litredir. Dolayısıyla, ortalamanın %53,09 oranla üzerinde içecek tüketimi gerçekleştiği görülmektedir.

Bu bağlamda sezon öncesi yiyecek içecek müdürünün belirttiği %40'lık artış oluştuğunu fikrini doğrulamaktadır. Toplam içecek tüketiminden %40'lık oran alındığında 34.223,39 litre içeceğin israf edildiği öngörülmektedir. Temmuz ayı kişi başı net içecek maliyeti 7,51 TL'dir. Belirtilen oran üzerinden (%40) tüm barlarda dökülen içeceklerin maliyeti hesaplandığında $[(34.223,39 \text{ lt}/5,3581 \text{ lt}) \times 7,51 \text{ TL}]$ **47.967,87 TL** olarak bulunmaktadır.

İşletmenin ağustos ayı maliyet raporlarına göre; aylık toplamda net (personel+ekstra hariç) 124.550,14 litre içecek tüketilmiş olmuş olup, ağustos ayındaki geceleme sayısına bölüldüğünde (16917 geceleme) litre cinsinden kişi başı tüketim miktarı 7,3624 litredir. Dolayısıyla, ortalamanın iki katının üzerinde içecek tüketimi gerçekleştiği görülmektedir. Bu bağlamda sezon öncesi yiyecek içecek müdürünün belirttiği %40'lık artış oluştuğunu fikrini doğrulamaktadır. Toplam içecek tüketiminden %40'lık oran alındığında 49.820,06 litre içeceğin israf edildiği öngörülmektedir. Ağustos ayı kişi başı net içecek maliyeti (personel+ekstra hariç) 8,74 TL'dir. Belirtilen oran üzerinden (%40) tüm barlarda dökülen içeceklerin maliyeti hesaplandığında $[(49.820,06 \text{ lt}/7,3624 \text{ lt}) \times 8,74 \text{ TL}]$ **59.141,83 TL** olarak bulunmaktadır.

Dökülen bu içeceklerin nedeni hem tedbirin alınmaması hem de müşterilerin bilinçsiz tüketimi olarak görülmektedir. Bu bakımdan bu maliyetin %50'si içsel başarısızlık, %50'si dışsal başarısızlık olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla, uygulama yapılan otel işletmesinde toplam yiyecek-içecek artık maliyeti temmuz ayı için **88.783,20 TL** olarak tespit edilmiştir. Bu maliyetlerden içsel başarısızlık maliyeti toplamı **31.021,57 TL**, dışsal başarısızlık maliyeti toplamı ise **57.761,63 TL**'dir. Öte yandan, ağustos ayı için tespit edilen toplam yiyecek-içecek artık maliyeti **111.219,62 TL**'dir. Bu maliyetlerden içsel başarısızlık maliyeti toplamı **37.970,56 TL**, dışsal başarısızlık maliyeti toplamı ise **73.249,06 TL**'dir.

7.3.3.1.2. Yeniden İşleme, Yerine Koyma ve Tamir

Üretilen kusurlu mamulün uygun hale getirilmesi için katlanılan ek onarım ve yerine koyma maliyeti olarak tanımlanmaktadır (Yükçü, 2014: 531-532). Otel işletmesinde, temmuz ayı içerisinde yapılan bakım onarım sonucu oluşan gider toplamı **6.498,47 TL**'dir. Otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı müşterinin hizmet aldığı kullanım alanlarında oluşan maliyetler dışsal başarısızlık maliyeti, müşterinin kullanım alanına girmeyen hizmet hazırlık safhasında oluşan maliyetler ise içsel başarısızlık maliyeti olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda içsel başarısızlık maliyeti toplamı (mutfak, çamaşırhane vb.) **4.631,53 TL** ve dışsal başarısızlık maliyeti toplamı (asansör, klima vb.) ise **1.866,94 TL**'dir. Öte yandan, otel işletmesinde, ağustos ayı içerisinde yapılan bakım onarım sonucu oluşan gider toplamı **7.529,95 TL**'dir. Aynı mantıkla, ağustos ayı için içsel başarısızlık maliyeti toplamı (mutfak, jeneratör vb.) **3.104,22 TL** ve dışsal başarısızlık maliyeti toplamı (havuz, asansör, klima vb.) ise **4.425,73 TL**'dir.

7.3.3.1.3. Yeniden Muayene/Yeniden Test

Kalite uygunsuzluğu nedeniyle ikinci kez üretime sokulmuş olan birimlerin yeniden muayene ve teste tabi tutulmasıyla ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 553). Otel işletmeleri geçmiş yıllardaki tüketim oranlarına bağlı olarak gelecek yıl için bütçe oluşturmaktadırlar. Uygulama yapılan otel işletmesinin maliyet raporları incelendiğinde gerçekleşen konaklamaya bağlı olarak revize edilen bütçede bazı kalemlerde bütçenin aşıldığı tespit edilmiştir. Oluşan bütçe fazlalıklarının yanlış ürün veya hizmet üretiminde kaynaklandığından düşünülmektedir.

İşletmenin temmuz ayı maliyet raporlarına göre; yiyecek grubunda 5.955,45 TL, içecek grubunda 869,78 TL ve temizlik grubunda 1.098,02 TL olmak üzere toplamda **7.923,25 TL** bütçe aşılmıştır. Öte yandan, işletmenin ağustos ayı maliyet raporlarına göre; yiyecek grubunda 7.831,70 TL, içecek grubunda 27.704,22 TL ve temizlik grubunda 7.254,71 TL olmak üzere toplamda **42.790,63 TL** bütçe aşılmıştır.

7.3.3.1.4. Tasarım Değişiklikleri

Tasarım yapıp üretime verildikten sonra, tasarımda bulunan ürün veya hizmet problemlerini yeniden çözmek için gereken yeniden tasarım çalışmaları ve problemleri araştırmanın toplam (malzeme, işçilik vb.) maliyeti olarak açıklanmaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 14-15). Otel işletmeleri de değerlendirmeler kapsamında, bazı hizmetlerde kalite açısından uygunsuzluk saptanması durumunda değişim ihtiyacı hissedebilmektedirler (Şahin, 2012: 96). Önleme maliyetleri başlığı altında, otel işletmelerinin sezon öncesi yenileme faaliyetlerini yerine getirdikleri ve hizmette aksamalar yaşanmaması için bir önceki sezondan eksilen malzemeleri temin ettikleri aktarılmıştı. Buna karşın, sezon içerisinde görülen eksikler ve hizmette aksamalar neticesinde bu tür maliyetler oluşabilmektedir. Bu kapsamda temmuz ayı içerisinde oluşan işletme malzeme gideri **11.394,83 TL**, ağustos ayı içerisinde oluşan işletme malzeme gideri ise **12.437,37 TL**'dir.

7.3.3.1.5. Kusur Sebepi Zaman Kayıpları

Ürünlerdeki kusurlar ve bozulan üretim sürecinden kaynaklı atıl kapasite ve işletme gücü kayıplar olarak tanımlanmaktadır (Yükçü, 2007: 97). Otel işletmelerinde kalite uygunsuzluğu nedeniyle yeniden işleme, artık olma ve benzeri durumlar ortaya çıkabilmekte ve bu uygunsuzluğu düzeltmek için çalışanlar zaman kayıplarına maruz kalabilmektedir (Şahin, 2012: 97). Özellikle otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olması sebebiyle bu durumlar ek işgücü maliyetine neden olabilmektedir. Uygulama yapılan otel işletmesinde

personel yetersizliği nedeniyle oluşan ekstra personel giderleri temmuz ayı için **2.074,50 TL**, ağustos ayı için ise **8.016,00 TL**'dir.

7.3.3.1.6. Kontrol Edilemeyen Malzeme Kayıpları

Hırsızlık, zayi ve diğer (bilinmeyen) sebeplerle oluşan malzeme açıklarının maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu maliyetlerin ölçüsü envanter sonuçlarının incelenmesiyle bulunabilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 16). Zira, otel işletmelerin ay sonlarında özellikle yiyecek-içecek ve temizlik ürünlerinin envanter sayımları yapılmakta ve bu açıklar tespit edilmektedir. Temmuz ayı maliyet raporlarına göre yiyecek içeceklerle ilgili zayi bulunmamaktadır. Ancak, malzeme kayıpları işletmenin tüm departmanlarında oluşabilmektedir.

Uygulama yapılan otel işletmesinde ay sonlarında restoran malzemelerinde sayım yapılmaktadır. Yapılan temmuz ayı sonu sayımlarına göre; porselen grubunda 2.182,38 TL, metal grubunda 1.128,12 TL ve bardak grubunda 2.097,61 TL olmak üzere toplamda **5.408,11 TL**'lik restoran malzemesi zayi, çöpe atılma vb. nedenlerle kayıp oluşmuştur. Ayrıca, yıl sonunda yapılan envanter sayımları sonucunda sayım farkları, zayi ve ıskartaya ayrılan malzeme giderleri ve temmuz ayı geceleme sayısına bağlı olarak temmuz ayına ait gider toplamı hesaplanmıştır. Buna göre; oda porselen ve bardak grubu (küllük, bardak vb.) 321,79 TL, oda tekstili (nevresim, çarşaf, alez vb.) 10.799,43 TL, personel lojman tekstili (çarşaf, yastık kılıfı) 131,15 TL, genel alanlar (şezlong, şezlong minderi ve kılıfı) 3.997,96 TL, personel kıyafetleri 2.434,86 TL ve mutfak ekipmanları 1.736,46 TL olmak üzere temmuz ayına ait toplam **19.421,65 TL**'lik gider tespit edilmiştir. Dolayısıyla, temmuz ayında kontrol edilemeyen malzeme kayıpları gider toplamı **24.829,76 TL**'dir. Oluşan bu giderlerden; oda porselen ve bardak grubu (küllük, bardak vb.) 321,79 TL, oda tekstili (nevresim, çarşaf, alez vb.) 10.799,43 TL ve genel alanlar (şezlong, şezlong minderi ve kılıfı) 3.997,96 TL giderlerin hizmetin müşteriye sunulmasından dolayı olduğu düşünüldüğün bu giderlerin dışsal başarısızlık maliyetleri altında değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, kontrol edilemeyen malzeme kayıpları ile ilgili oluşan içsel başarısızlık maliyetleri **9.710,58 TL**, dışsal başarısızlık maliyeti ise **15.119,18 TL**'dir.

Ağustos ayı sonu yapılan sayımlara göre ise; porselen grubunda 2.126,13 TL, metal grubunda 3.300,75 TL ve bardak grubunda 1.144,72 TL olmak üzere toplamda **6.571,60 TL**'lik restoran malzemesi zayi, çöpe atılma vb. nedenlerle kayıp oluşmuştur. Ayrıca, yıl sonunda yapılan envanter sayımları sonucunda sayım farkları, zayi ve ıskartaya ayrılan malzeme giderleri ve ağustos ayı geceleme sayısına bağlı olarak ağustos ayına ait gider toplamı hesaplanmıştır. Buna göre; oda porselen ve bardak grubu (küllük, bardak vb.) 340,92 TL, oda tekstili (nevresim, çarşaf, alez vb.) 11.441,26 TL, personel lojman tekstili (çarşaf, yastık kılıfı)

138,94 TL, genel alanlar (şezlong, şezlong minderi ve kılıfı) 4.235,57 TL, personel kıyafetleri 2.579,57 TL ve mutfak ekipmanları 1.839,66 TL olmak üzere ağustos ayına ait toplam **20.575,92 TL**'lik gider tespit edilmiştir. Ağustos ayında kontrol edilemeyen malzeme kayıpları gider toplamı **27.147,52 TL**'dir. Oluşan bu giderlerden; oda porselen ve bardak grubu (küllük, bardak vb.) 340,92 TL, oda tekstili (nevresim, çarşaf, alez vb.) 11.441,26 TL ve genel alanlar (şezlong, şezlong minderi ve kılıfı) 4.235,57 TL giderlerin hizmetin müşteriye sunulmasından dolayı oluştuğu düşünüldüğün bu giderlerin dışsal başarısızlık maliyetleri altında değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, kontrol edilemeyen malzeme kayıpları ile ilgili oluşan içsel başarısızlık maliyetleri **11.129,77 TL**, dışsal başarısızlık maliyeti ise **16.017,75 TL**'dir.

Kontrol edilemeyen malzeme kayıpları ile ilgili maliyetlerden özellikle çöpe atılan ve zayi olanların önlenebileceği düşünülmektedir. Zira yiyecek içecek müdürü ile yapılan görüşmede daha önce çalıştığı otellerde departmanların farklı renkte çöp poşeti kullanıldığını, ayrıca özellikle çöplerde atılan metal ürünlerin dedektörle arandığını ve inceleme iki kişinin görevli olduğunu aktarmıştır. Ayrıca, personel eğitimine gerekli önem verildiği takdirde bu giderlerin düşürülebileceğini vurgulamıştır.

Tablo 7.24. İşletmeye Ait İçsel Başarısızlık Maliyetleri

Kalite Maliyetleri	Temmuz	Ağustos
Artık	31.021,57 TL	37.970,56 TL
Yeniden İşleme, Yerine Koyma ve Tamir	4.631,53 TL	3.104,22 TL
Yeniden Muayene/Yeniden Test (Bütçe açığı)	7.923,25 TL	42.790,63 TL
Tasarım Değişiklikleri	11.394,83 TL	12.437,37 TL
Kusurlar Sebepi Zaman Kayıpları	2.074,50 TL	8.016,00 TL
Kontrol Edilemeyen Malzeme Kayıpları	9.710,58 TL	11.129,77 TL
Toplam İçsel Başarısızlık Maliyetleri	66.756,26 TL	115.448,55 TL

Tablo 7.24'de işletmenin temmuz ve ağustos aylarına ait içsel başarısızlık maliyetlerinin gider kalemlerine göre dağılımı görülmektedir. İşletmenin temmuz ayına ait toplam içsel başarısızlık maliyeti 66.756,26 TL'dir. İşletmenin ağustos ayına ait toplam içsel başarısızlık maliyeti ise 115.448,55 TL'dir. İçsel başarısızlık maliyetlerinden artık, tasarım değişiklikleri ile kontrol edilemeyen malzeme kayıpları gider kalemlerinin yüksek pay aldığı görülmektedir. Artık maliyetinin yüksek olmasının nedeni, özellikle her şey dâhil hizmet alan müşterilerin vakitlerinin büyük çoğunluğunu otelde geçirmeleri ve hizmeti paket halinde satın almaları ve bedelini önceden ödemeleri sebebiyle tüketim ağırlıklı vakit geçirmeleri gösterilebilir. Benzer şekilde bu yoğun kullanım ve ortalamanın altındaki sayıda personel çalıştırılması hata oranını arttırdığı söylenebilir. Tasarım değişikliklerinin maliyetinin yüksek olmasının nedeni ise otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olmanın yanında sermaye yoğun işletmeler olduklarından, yapılacak tasarım değişikliklerinin işletmeye önemli oranda maliyet yüklemesi olarak gösterilebilir. Ağustos ayında, temmuz ayından farklı olarak bütçe açıklarının yüksek olduğu

görülmektedir. Bunun nedeni tüketimin beklenin üzerinde gerçekleşmesidir. Zira ağustos ayında temmuza ayına oranla kişi başı yiyecek maliyetinde %25,63'lük, içecek maliyetinde ise %16,38'lik artış meydana gelmiştir.

7.3.3.2. Dışsal Başarısızlık Maliyetleri

Ürün veya hizmetin müşteriye sunulmasından veya teslim edilmesinden sonra ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Şentürk, 2003: 73). Alan yazından faydalanılarak işletmenin dışsal başarısızlık maliyetleri; öncelikle ürün iadeleri, müşteri hizmetleri, garantilerin düzeltilmesi, kusur kaynaklı indirimler ile kayıp satışlar ve itibar kaybı olmak üzere üzere toplam 6 alt başlık altında değerlendirilmiştir. Ancak, içsel başarısızlık maliyetleri başlığı altında belirtildiği gibi otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı buradaki alt başlıklardan artık, yeniden işleme, yerine koyma ve tamir ile kontrol edilemeyen malzeme kayıplar içerisinde değerlendirilen bazı giderlerin müşteriye hizmet ulaşmasından sonra oluştuğu düşünüldüğünden bu kalemler dışsal başarısızlık maliyetleri içerisinde değerlendirilmiştir. İşletmenin dışsal başarısızlık maliyetleri bu alt başlıklar kapsamında aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

7.3.3.2.1. Ürün İadeleri

Kalite sorunları sebebi ile müşteri veya kullanıcı tarafından kabul edilmeyen ve iade edilen ürünlerin değerlendirilmesi, tamir ve yenilenmesi dolayısıyla karşılaşılan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 18). Uygulama yapılan otel işletmesinden alınan faaliyet raporu verilerine göre, temmuz ayı içerisinde satıştan iadeler **5.035,99 TL**, ağustos ayı içerisinde satıştan iadeler ise **8.530,61 TL**'dir.

7.3.3.2.2. Müşteri Hizmetleri

Satış sonrasında üründe kusur olduğu fark edilmesi durumunda müşteriler ile temas kurma, arama ve hatanın telafisi için planlama ve organizasyon giderleri gibi maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 554). Bu maliyetlere, müşteri hizmetlerinde çalışanların maaş ve bölümün idari masrafları da dâhil edilebilmektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 761). Otel işletmeleri, müşteri istek ve şikâyetlerine anında çözüm üretmek üzere bünyelerinde müşteri hizmetleri personeli bulundurmaktadır (Şahin, 2012: 99). Uygulama yapılan otel işletmesinde müşteri hizmetleri görevlisi bulunmaktadır. Otelle ilgili yazılı ve sözlü şikâyetlerle bu personel ilgilenmektedir. Asgari ücret üzerindeki ücret+ssk primleri ve işveren payı işe alımlar başlığı altında değerlendirildiğinden, müşteri hizmetleri personeli için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek ücret

giderleri+ssk primleri ve işveren payı olmak üzere toplam gider her iki ay için (temmuz-ağustos) **2.088,56 TL**'dir.

7.3.3.2.3. Garantilerin Düzeltilmesi

Garanti süresi içerisinde müşteriler tarafından kusurlu ve bozuk olduğu bildirilen ürünlerin onarılması veya ürünün tamamıyla değiştirilmesi nedeniyle katlanılan maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 554). Otel işletmeleri de benzer olarak odalar ile ilgili şikâyet olduğunda, ücretsiz olarak oda upgrade (daha nitelikli oda verme) yapabilmektedir. Önbüro müdürü ile yapılan görüşmede tekrar gelen müşterilere jest amaçlı olarakta oda upgrade yaptıklarını dile getirmiştir. Öte yandan, genel müdür ve yardımcısıyla yapılan görüşmelerde, dönemler itibariyle özellikle düşük sezonda acentalara toplu olarak promosyon amaçlı oda upgrade yaptıklarını belirtmişlerdir. Konu itibariyle, şikâyet üzerine ücretsiz olarak upgrade yapılanlar değerlendirmeye alınmıştır.

Önbüro müdürü ile yapılan görüşmede temmuz ayı içerisinde 22 oda ücretsiz olarak upgrade yapılmış olup, toplam kazanç kaybı (22 oda x 2 kişi x 20 TL) **880 TL** olarak hesaplanmıştır. Aynı şekilde ağustos ayı içerisinde 18 oda ücretsiz olarak upgrade yapılmış olup, toplam kazanç kaybı (18 oda x 2 kişi x 20 TL) **720 TL** olarak hesaplanmıştır. Bu kaybın oda ile ilgili yanlış bilgilendirme sonucu ortaya çıktığı düşünülmektedir.

7.3.3.2.4. Kusur Kaynaklı İndirimler

Kalite gereksinimlerine tam olarak uymayan ürünlerin müşteri tarafından kabulünü sağlamak üzere yapılan fiyat indirimi gibi nedenlerle ortaya çıkan maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2014: 533). Otel işletmeleri de sunduğu hizmetlerde kusur olduğunda bu gibi durumların düzeltilebilmesi adına indirim yapma gibi promosyon yöntemlerine başvurabilmektedirler. Bunun nedeni, imaj kaybının minimum seviyeye indirmektir. Bu da işletme gelirlerini düşürmekte ve işletmeler istenilen kâr seviyesine ulaşamadıklarından zarar edebilmektedir (Şahin, 2012: 101). Uygulama yapılan otel işletmesinin yapılan harcamalar ile ilgili şikâyetler ve itirazlar neticesinde yapılan düzeltme (correction) tutarı temmuz ayı için **3.965,00 TL**, ağustos ayı için ise **2.470,00 TL**'dir.

7.3.3.2.5. Kayıp Satışlar ve İtibar Kaybı

Kalitesizlik nedeniyle satıştaki düşme ve azalma miktarlarına karşılık gelen kâr kayıplarının maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu maliyetlere müşterilerin kalitesizlik sonucunda tam tatmin olamaması dolayısıyla maruz kaldıkları itibar kaybı gibi fiktif maliyetler de dahil edilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 18-19). Bu tür maliyetlerin ölçülmesi zor

olduğundan yıllara göre satış rakamlarına ve fiili iptaller dikkate alınarak hesaplama yapılabilmektedir (Yükçü, 2007: 554). Ayrıca, hatalı üründen kaynaklı itibar kaybını en aza indirmek ve işletme imajını ve itibarını yenilemek için katlanılan pazarlama faaliyetleri maliyetleri de bu maliyetler içinde düşünülmesi gerekmektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 761).

İşletmede temmuz ayı için bütçelenen geceleme sayısı 14.000 olup, toplamda temmuz ayında 15.968 TL geceleme gerçekleşmiştir. Ayrıca, işletmenin faaliyet raporlarına göre son 5 yılın geceleme sayısına göre işletme de sürekli doluluk artışı görülmektedir. Bu ay içinde katlanan reklam gideri bu başlık altında değerlendirilebilir. Temmuz ayı içerisinde ilan reklam gideri **3.389,83 TL**'dir. İşletmede ağustos ayı için bütçelenen geceleme sayısı ise 17.000 olup, toplamda ağustos ayında 16.917 geceleme gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, 83 geceleme hedeflenin altında gerçekleşmiştir. Otelin kişi başı geliri ile çarpıldığından 9.442,91 TL'lik kayıp satışın olduğu söylenebilir. Öte yandan, bu ay içinde katlanan reklam gideri bu başlık altında değerlendirilebilir. Ağustos ayı içerisinde ilan reklam gideri, 16.101,70 TL'dir. Dolayısıyla, ağustos ayı için bu başlık altında değerlendirilebilecek toplam gider **25.544,61 TL**'dir.

7.3.3.2.6. Artık

İçsel başarısızlık maliyetleri başlığı altında ayrıntılı belirtildiği üzere bu gider kalemi için temmuz ayında oluşan toplam dışsal yiyecek-içecek artık maliyeti **57.761,63 TL**'dir. Ağustos ayında oluşan toplam dışsal yiyecek-içecek artık maliyeti ise **73.249,06 TL**'dir.

7.3.3.2.7. Yeniden İşleme, Yerine Koyma ve Tamir

İçsel başarısızlık maliyetleri başlığı altında ayrıntılı belirtildiği üzere bu gider kalemi için temmuz ayında oluşan dışsal başarısızlık maliyeti toplamı (asansör, klima vb.) **1.866,94 TL**'dir. Ağustos ayında oluşan dışsal başarısızlık maliyeti toplamı ise (asansör, klima vb.) **4.425,73 TL**'dir.

7.3.3.2.8. Kontrol Edilemeyen Malzeme Kayıpları

İçsel başarısızlık maliyetleri başlığı altında ayrıntılı belirtildiği üzere temmuz ayı için kontrol edilemeyen malzeme kayıpları ile ilgili oluşan dışsal başarısızlık maliyeti ise **15.119,18 TL**'dir. Ağustos ayında oluşan kontrol edilemeyen malzeme kayıpları ile ilgili dışsal başarısızlık maliyeti ise **16.017,75 TL**'dir.

Tablo 7.25. İşletmeye Ait Dışsal Başarısızlık Maliyetleri

Kalite Maliyetleri	Temmuz	Ağustos
Ürün İadeleri	5.035,99 TL	8.530,61 TL
Müşteri Hizmetleri	2.088,56 TL	2.088,56 TL
Garantilerin Düzeltilmesi	880,00 TL	720,00 TL
Kusur Kaynaklı İndirimler	3.965,00 TL	2.470,00 TL
Kayıp Satışlar ve İtibar Kaybı	3.389,83 TL	25.544,61 TL
Artık	57.761,63 TL	73.249,06 TL
Yeniden İşleme, Yerine Koyma ve Tamir	1.866,94 TL	4.425,73 TL
Kontrol Edilemeyen Malzeme Kayıpları	15.119,18 TL	16.017,75 TL
Toplam Dışsal Başarısızlık Maliyetleri	90.107,13 TL	133.046,32 TL

Tablo 7.25’de işletmenin temmuz ve ağustos aylarına ait dışsal başarısızlık maliyetlerinin gider kalemlerine göre dağılımı görülmektedir. İşletmenin temmuz ayına ait toplam dışsal başarısızlık maliyeti **90.107,13 TL**’dir. İşletmenin ağustos ayına ait toplam dışsal başarısızlık maliyeti ise **133.046,32 TL**’dir. İçsel başarısızlık maliyetlerine benzer olarak dışsal başarısızlık maliyetlerinde de artık ve kontrol edilemeyen malzeme kayıplarının yüksek pay aldığı görülmektedir. İçsel başarısızlıkta olduğu gibi artık maliyetinin yüksek olmasının nedeni, özellikle her şey dâhil hizmet alan müşterilerin vakitlerinin büyük çoğunluğunu otelde geçirmeleri ve hizmeti paket halinde satın almaları ve bedelini önceden ödemeleri sebebiyle tüketim ağırlıklı vakit geçirmeleri gösterilebilir. Ayrıca, yoğun kullanım ve ortalamanın altında sayıda personel çalıştırılması dolayısıyla hata oranını artması neticesinde kusur kaynaklı malzeme kayıplarının olduğu söylenebilir. Ayrıca, ağustos ayında temmuz ayından farklı olarak kayıp satışlar ve itibar kaybı maliyetinin yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise hedeflenen geceleme sayısına ulaşamaması dolayısıyla kayıp satışlar ve katlanılan reklam gideridir.

Aşağıdaki tablolarda işletmenin temmuz ve ağustos aylarına ait kalite maliyetlerinin PAF modeli çerçevesinde kategoriler içerisindeki yüzdesel dağılımı ile kalite maliyetlerinin toplam maliyetler ve toplam satışlar içerisindeki aldığı pay oranları görülmektedir.

Tablo 7.26. İşletmeye Ait Kalite Maliyetlerinin Dağılımı ve Toplam Maliyetler ve Satışlar İçerisindeki Yüzdeleri (Temmuz Ayı)

Maliyet Kategorileri	Maliyetler	Toplam Kalite Maliyetleri İçindeki Payı (%)	Toplam Maliyetler İçindeki Payı (%)	Toplam Satışlar İçindeki Payı (%)
Önleme Maliyetleri	214.285,77 TL	48,55	20,15	11,63
Değerlendirme Maliyetleri	70.189,11 TL	15,90	6,60	3,81
İçsel Başarısızlık Maliyetleri	66.756,26 TL	15,13	6,28	3,61
Dışsal Başarısızlık Maliyetleri	90.107,13 TL	20,42	8,47	4,89
Toplam Kalite Maliyetleri	441.338,27 TL	100	41,49	23,95
Toplam Maliyetler				1.063.638,35 TL
Toplam Satışlar				1.842.506,96 TL

Tablo 7.26'ya göre temmuz ayında toplam kalite maliyetleri içerisinde; önleme maliyetleri %48,55, değerlendirme maliyetleri %15,90 ve başarısızlık maliyetleri %35,55 (içsel başarısızlık %15,13, dışsal başarısızlık %20,42) pay almaktadır. Öte yandan, kalite maliyetleri toplamının, toplam maliyetler içerisindeki payı %41,49 iken, toplam satışlar içerisindeki payı ise %23,95'tir.

Tablo 7.27. İşletmeye Ait Kalite Maliyetlerinin Dağılımı ve Toplam Maliyetler ve Satışlar İçerisindeki Yüzdeleri (Ağustos Ayı)

Maliyet Kategorileri	Maliyetler	Toplam Kalite Maliyetleri İçindeki Payı (%)	Toplam Maliyetler İçindeki Payı (%)	Toplam Satışlar İçindeki Payı (%)
Önleme Maliyetleri	219.893,51 TL	40,75	17,67	10,08
Değerlendirme Maliyetleri	71.239,41 TL	13,20	5,72	3,27
İçsel Başarısızlık Maliyetleri	115.448,55 TL	21,39	9,28	5,29
Dışsal Başarısızlık Maliyetleri	133.046,92 TL	24,66	10,69	6,10
Toplam Kalite Maliyetleri	539.628,39 TL	100	43,36	24,75
Toplam Maliyetler			1.244.604,51 TL	
Toplam Satışlar				2.180.583,80 TL

Tablo 7.27'ye göre ise ağustos ayında toplam kalite maliyetleri içerisinde; önleme maliyetleri %40,75, değerlendirme maliyetleri %13,20 ve başarısızlık maliyetleri %46,05 (içsel başarısızlık %21,39, dışsal başarısızlık %24,66) pay almaktadır. Öte yandan, kalite maliyetleri toplamının, toplam maliyetler içerisindeki payı %43,36 iken, toplam satışlar içerisindeki payı ise %24,75'tir.

Kalite maliyetleri toplamı içerisinde genel olarak önleme maliyetleri %10, ölçme ve değerlendirme maliyetleri %25 ve başarısızlık maliyetleri de %50-75 arasında pay almaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49). Bu oranlar içerisinde en büyük payı değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri almasına karşın, bu maliyetlerin önlenebilir nitelikte olduğundan alınacak tedbirlerle bu maliyetlerin düşürülmesi mümkün görülmektedir (Kırlioğlu, 2013: 18). Bu bağlamda, kaliteye yapılan yatırımların uzun vadeli düşünülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Cokins, 2006: 51). Zira yapılan araştırmalarda bu oranların farklılaştığı görülmektedir. Ramdeen vd.'nin (2007: 290) bir otel restoranında yaptığı çalışmada 2005 yılı için; önleme maliyetleri %33,33, değerlendirme maliyetleri %16,67, başarısızlık maliyetleri %49,97 (içsel başarısızlık %20,83, dışsal başarısızlık %29,17) olarak tespit edilmiştir. Tanaçan'ın (2011: 150) fast food sektöründe yaptığı çalışmada ise önleme maliyetleri %15, değerlendirme maliyetleri %40 ve başarısızlık maliyetleri %45 (içsel başarısızlık %30, dışsal başarısızlık %15) olarak tespit edilmiştir.

Önleme maliyetlerine yapılan harcamalar, başarısızlık maliyetlerinde yarattığı düşüş itibarıyla en kârlı yatırım aracı olarak görülmektedir (Aslan, 2008: 523; Koç ve Demirhan, 2007:

89; Ramdeen, Santos ve Chatfield, 2007: 294; Yıldıztekin, 2005: 403). Omachonu ve Ross'a (2004: 210) göre; önleme maliyetlerine yapılacak 1\$'lık yatırım, değerlendirme maliyetlerinde 10\$'lık, başarısızlık maliyetlerinde ise 100\$'lık tasarruf sağlamaktadır. Taştan'ın (2014: 150) yılında 4 yıldızlı bir otel işletmesinde yaptığı doktora tez çalışmasında PAF Modeli çerçevesinde yıllar itibariyle (2010-2012) önleme maliyetlerinde artış olurken (%23,86 - %71,73), değerlendirme (%9,18 - %4,62) ve başarısızlık maliyetlerinde (%66,55 - %23,32) azalma tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada yıllar itibariyle kâr oranında %48'lik, kâr marjında ise %30'luk artış tespit edilmiştir. Sağlık sektöründe yapılan çalışmalarda önleme maliyetlerinin oranı çok daha yüksek olmaktadır. Salık'ın (2014: 91) ağız ve diş sağlığı merkezinde yaptığı çalışmada önleme maliyetleri %84,64 olarak tespit edilmiştir. Benzer olarak Tepeli'nin (2012: 121) Marmaris Devlet Hastanesi'nde yaptığı çalışmada, önleme maliyetleri %89 olarak bulunmuştur. Bekçi ve Toraman'ın (2011: 55) bir hastane işletmesinde yaptığı çalışmada ise önleme maliyetleri %92,27 olarak belirlenmiştir. Yapılan çalışmada ise işletmenin önleme maliyet oranı temmuz ayında %48,56, ağustos ayında ise %40,75 olarak belirlenmiştir. Çalışmada işletmenin sadece temmuz ve ağustos aylarına ilişkin veriler dikkate alındığından işletmenin standartlar ve sektördeki diğer işletmelere göre önleme maliyet politikasının iyi olduğu söylenebilir.

Kalite maliyetleri, işletmelerin toplam üretim maliyeti ve toplam satış gelirleri içerisinde önemli oranda pay almaktadırlar (Giakatis, Enkawa ve Washitani, 2001: 181). Albright ve Roth (1992: 18), kalite maliyetlerin toplam üretim maliyetleri içindeki payının Amerika'daki tüm üretim işletmelerinde %30 civarında olduğunu vurgulamaktadır. Bekçi ve Toraman'ın (2011: 54) bir hastane işletmesinde yaptığı çalışmada ise kalite maliyetlerini toplam maliyetler içindeki payı %24,22 olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmada kalite maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki oranı temmuz ayı için %41,49, ağustos ayı için %43,36 olarak belirlenmiştir. Öte yandan, geleneksel kalite maliyet analizinde görülebilen ve ölçümlenebilen maliyetler dikkate alındığından, kalite maliyetlerinin toplam satışlar içindeki payı %4-%5 iken; finansal açıdan ölçülmesi ve analiz edilmesi zor olan maliyetler de dikkate alındığında bu oranın %15-25'e kadar arttığı vurgulanmaktadır (Defeo, 2001: 31-32). Bununla birlikte, genel olarak hizmet sektöründe kalite maliyetlerinin satışlar içindeki oranının %25-%30 civarında olduğu belirtilmektedir (Carr, 1992: 1; Gedik, 2007: 54). Taştan'ın (2014: 151) yılında 4 yıldızlı bir otel işletmesinde yaptığı doktora tez çalışmasında PAF Modeli çerçevesinde yıllar itibariyle (2010-2012) kalite maliyetlerinin toplam satışlar içindeki payı %17,04-%19,29 olarak tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada ise işletmenin kalite maliyetlerinin satışlar içindeki payı temmuz ayı için %23,95, ağustos ayı için ise %24,75 olarak tespit edilmiştir. Çalışma da genellikle göz ardı edilen maliyetlere dikkat çekilmesi sebebiyle, kalite maliyetlerinin toplam maliyetler ve satışlar içindeki oranın yüksek çıktığı söylenebilir.

Bir sonraki bölümde fiyat duyarlılık ölçümü sonucunda belirlenen en uygun fiyat ve başarısızlık maliyetlerinin hedef maliyet uygulama sürecine entegre edilerek elde edilen sonuçlar tartışılacaktır.

7.4. Hedef Maliyetleme Uygulama Süreci ile İlgili Bulgular

Uygulama yapılan otel işletmesinde hedef maliyete ulaşma sürecinde, araştırmanın modeli başlığı altında ayrıntılı olarak anlatılan uygulama süreci izlenecektir. Bu kapsamda hedef maliyetleme sürecinde kullanılan kalite fonksiyon göçerimi, değer mühendisliği, kaizen maliyetleme tekniklerinin yanı sıra fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetleri yöntemi de kullanılacak ve etkileri değerlendirilecektir.

7.4.1. Uzun Vadeli Stratejik ve Finansal Hedeflerin Belirlenmesi

İşletme kalite yönetim kitapçığında stratejik hedefini; kişi ve kurum olarak ulusal ve uluslararası kanunlara uygun, bilimsel ve vicdani etik ve ilkelerden ödün vermeden, konuklara ve çalışanlara saygılı, açık, dürüst ve en yüksek kalitede konaklama imkânı sunmak olarak belirlemiştir. Böylece işletme, kaliteli hizmet için sürekli iyileştirme ve geliştirme yönünde çözümler üretmek ve bölge çağında alanında bir marka ve lider olmayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda işletme; Türk misafirperverliğini yaşatmayı, hizmette mükemmelliği sağlamayı, çalışanlarına ekip ruhunu aşılamayı, güler yüzlü, samimi ve şeffaf bir çalışma ortamı ve hizmet sunmayı, kaliteli hizmet için sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmayı, sürekli iyileştirme ve geliştirme için eğitime ağırlık vermeyi, misafir önceliklerini kendi öncelikleri olarak benimsemeyi, ürün ve hizmet nitelikleri misafir beklentileri doğrultusunda geliştirmeyi, uluslararası kabul görmüş hijyen ve sanitasyon standartlarında üretim ve sunum yapmayı, teknolojiadaki gelişmeleri takip eden bölgede yenilikçi ve öncü bir işletme olmayı kendine ilke edinmiştir. Benimsenen ilkelerden; işletmenin tasarım odaklı, yenilikçi, yalın organizasyon ve toplam kalite yönetim anlayışını benimsemiş bir işletme olduğu anlaşılmaktadır.

İşletme geçmiş dönem satış ve maliyet verilerine bağlı olarak yıllık bütçe planlaması yapmakta ve yıl içinde gerçekleşen geceleme sayısına bağlı olarak maliyet ve gelir tahminlerini güncellemektedir. Bütçe aşılması durumunda bir sonraki ayda bütçeye göre dengelemesi bölüm yöneticisinden istenmektedir. Ayrıca, haftalık cost toplantılarda bütçe değerlendirmesi yapılmaktadır. İşletmenin başabaş noktasını yakalayabilmesi için 9000 gecelemeye ulaşması gerekmektedir. Ancak, sezon başlarında ve sezon sonlarında bu hedefe çoğu zaman ulaşamamaktadır. Buna karşın, kalifiye eleman bulma zorluğu nedeniyle sezon erken açılmakta, bu nedenle yıl içerisinde kişi başı maliyetlerde değişkenlik göstermektedir.

İşletme yöneticisinin uzun vadeli hedeflemiş olduğu geceleme hedefi 70.000 olup, oda satışları üzerinden hedeflenen kâr marjı %45'tir. Ancak, Tablo 7.28'den de görüleceği üzere son 10 yılın kümülatif geceleme sayılarında ve hedef kâr marjında sürekli azalma tespit edilmiştir. Ayrıca, işletmede temmuz ayı için gerçekleşen geceleme sayısı ortalamanın üzerinde olmasına karşın gerçekleşen kâr marjı hedeflenen kâr marjının ve ortalamanın altında kalmıştır. Öte yandan, işletmede ağustos ayı için gerçekleşen geceleme sayısı ortalamanın altında olmakla birlikte, gerçekleşen kâr marjı hedeflenen kâr marjından ve ortalamadan daha düşüktür.

Tablo 7.28. Otel İşletmesine Ait Yıllara Göre Geceleme Sayıları ve Kâr Marjları

Yıl	Yıllık Toplam Geceleme	Temmuz				Ağustos			
		Geceleme	Kişi Başı Oda Geliri	Kişi Başı Gider (Ekstra Hariç)	Kâr Marjı (%)	Geceleme	Kişi Başı Oda Geliri	Kişi Başı Gider (Ekstra Hariç)	Kâr Marjı (%)
2008	86.583	16016	59,20	31,90	46,12	16.880	59,06	30,13	48,99
2009	77.804	16149	67,06	30,93	53,88	16.318	69,43	30,83	55,60
2010	75.413	17505	69,14	29,08	57,93	15.362	67,26	30,85	54,13
2011	78.658	16820	78,16	32,78	58,06	16.906	83,44	33,89	59,38
2012	70.033	15680	87,88	42,22	51,96	16.295	88,23	38,36	56,52
2013	68.604	14438	95,48	65,78	31,11	16.351	106,18	50,28	52,64
2014	74.461	15064	106,37	59,77	43,81	16.330	123,97	52,90	57,33
2015	70.452	15498	110,42	59,89	45,76	15.546	133,89	61,66	53,95
2016	64.034	15728	107,89	57,30	46,89	16.406	103,54	56,15	45,76
2017	59.630	15968	112,57	66,61	40,83	16.917	113,77	73,57	35,34
Ort.	72.567	15.887	89,42	47,60	47,66	16.331	94,88	45,81	52,01

7.4.2. Ürün/Hizmet Özelliklerinin Belirlenmesi

Uygulama yapılan işletme 5 yıldızlı bir otel olup, işletmede her şey dâhil konseptte hizmet verilmektedir. Konsept dâhilinde konaklama hizmeti olarak havlu değişimi günde 1 kez, plaj havlu değişimi ücretsiz, çarşaf değişimi 3 günde 1 ve oda temizliği her gün yapılmaktadır. Odalarda; balkon, küvet, saç kurutma cihazı, direkt telefon, uyandırma servisi, emanet kasa, uydu TV, internet bağlantısı, split klima, minibar, elektronik kilit sistemi, yangın alarmı ve 24 saat oda servisi imkânı bulunmaktadır. Konsept dâhilinde otelde bulunan havuzlardan (açık, kapalı ve çocuk havuzu) ve aquaparktan ücretsiz olarak yararlanılabilmektedir.

Her şey dâhil konsepti dâhilinde, kahvaltı, öğle yemeği, akşam yemeği ile birlikte snack, çay saati ve gece çorbası olmak üzere ara öğünlerde ücretsiz olarak verilmektedir. Ayrıca, konsept dahilinde yabancı (import) alkollü hariç tüm içecekler ücretsiz olarak verilmektedir. İçecek hizmeti gece 23.00'de sona ermekte ve bu saatten sonra içecekler ekstra olarak satılmaktadır. Ücretsiz verilen aktivite ve hizmetler ise; hamam, sauna, fitness center, çocuk

kulübü, tüm animasyon aktiviteleri, plaj havlusu, şezlong, güneş şemsiyesi, bebek yatağı, bebek masa sandalyesi ve dondurma saati (çocuklar için) olarak belirlenmiştir.

Her şey dahil konseptine dahil olmayan ücretli verilen aktivite ve hizmetler ise; masaj, su sporları, kuaför, spa hizmetleri (terapi, solaryum), alakart restoran, yabancı alkollü (import) içecekler, tüm şişeli ve kutu içecekler, taze meyve suları, kasa, kuru temizleme, sağlık hizmetleri, araç kiralama olarak belirlenmiştir. Araştırma da ekstra satış gelirleri ve giderler düşülerek hesaplama yapıldığından, her şey dâhil konseptine dâhil olmayan ücretli aktivite ve hizmetler değerlendirme dışı bırakılmıştır.

7.4.3. Hedef Satış Fiyatının Belirlenmesi

Hedef satış fiyatı, potansiyel müşterilerin bir ürün veya hizmet için ödemeye istekli oldukları tahmini fiyat olarak tanımlanmaktadır (Bhimani, Horngren, Datar ve Foster, 2008: 384). Hedef satış fiyatının doğru tespiti tüm sürecin başarısını etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin mümkün olan en gerçekçi hedef satış fiyatını belirlemeleri gerekmektedir (Cooper ve Slagmulder, 1999: 26). Çalışma kapsamında hedef satış fiyatı belirlenirken fiyat duyarlılık ölçümü (PSM) yönteminden faydalanılmıştır.

PSM analizi sonucunda otel işletmesinde temmuz ayı için en uygun fiyat 164 TL olarak belirlenmiştir. Uygulama yapılan otel işletmesinden alınan faaliyet raporu verilerinden işletmenin fiili uyguladığı fiyat (121,58 TL) ile PSM analizi sonucunda bulunan her şey dâhil kişi başı en uygun fiyat (164 TL) arasında KDV dâhil 42,42 TL fark tespit edilmiştir. Bu tutardan KDV oranı düşüldüğünde 39,28 TL'lik kişi başı oda gelir kaybı olduğu söylenebilir. Bu tutarı toplam geceleme sayısı ile çarpıldığında $15968 \times 39,28 \text{ TL} = 627.187,56 \text{ TL}$ fark hesaplanmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin bu tutarda potansiyel oda satış gelir kaybına uğradığı, diğer bir ifadeyle acente devreden çıkarsa bu tutar kadar oda satış gelirlerini arttırabileceği söylenebilir.

Ağustos ayı verileri için yapılan PSM analizi sonucunda ise en uygun fiyat 168 TL olarak belirlenmiştir. Uygulama yapılan otel işletmesinden alınan faaliyet raporu verilerden işletmenin fiili uyguladığı fiyat (122,87 TL) ile PSM analizi sonucunda bulunan her şey dâhil kişi başı en uygun fiyat (168 TL) arasında KDV dâhil 45,13 TL fark belirlenmiştir. Bu tutardan KDV oranı düşüldüğünde 41,79 TL'lik kişi başı oda gelir kaybı olduğu söylenebilir. Bu tutarı toplam geceleme sayısı ile çarpıldığında $16917 \times 41,79 \text{ TL} = 706.911,31 \text{ TL}$ fark hesaplanmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin bu tutarda potansiyel oda satış gelir kaybına uğradığı, diğer bir ifadeyle acente devreden çıkarsa bu tutar kadar oda satış gelirlerini arttırabileceği söylenebilir.

Farka ilişkin nedenler ve çözüm önerileri fiyat duyarlılık ölçümü başlığı altında ayrıntılı olarak değinilmiştir. Özellikle işletmenin geceleme sayılarında ve kâr marjında sürekli düşüş yaşaması dolayısıyla doluluğu arttırmak adına daha düşük fiyatlara devre tatil müşterilere oda

satışı yapmaya veya daha yüksek komisyonla seyahat acentalarına ve tur operatörlerine satış yapmaya yönlendirmiş olabilir. İşletme fiyat duyarlılık ölçümü sonucunda belirlenen satış fiyatı üzerinden oda satışlarını gerçekleştirmesi durumunda hedeflediği kar marjına ulaşabilir. Ancak, işletmenin kısa vadede aracı kullanmadan satışlarını gerçekleştirememesi ve fiyat duyarlılık ölçümü sonucunda belirlenen fiyatların acenta satış fiyatından düşük olması dolayısıyla, acentayla anlaşılan fiyatlarda fiyat artırımını mümkün görülmemektedir. Bu bağlamda, hedef maliyet uygulama sürecine fiili satış fiyatı üzerinden devam edilecek ve işletmenin hedeflediği kar marjını elde edebilmek için başarısızlık maliyetleri elimine edilerek hedef maliyete ulaşmaya çalışılacaktır.

7.4.4. Hedef Kârın Belirlenmesi

Uygulama yapılan otel işletmesinin temmuz ayına ait kişi başı oda satış geliri 112,57 TL, kişi başı gider ise 66,61 TL'dir. Dolayısıyla;

Temmuz ayı için kişi başı fiili kâr: $112,57 \text{ TL} - 66,61 \text{ TL} = 45,96 \text{ TL}$

Temmuz ayı için hesaplanan fiili kâr marjı ise: %40,83'tür.

Öte yandan, otel işletmesinin ağustos ayına ait kişi başı oda satış geliri 113,77 TL, kişi başı gider ise 73,57 TL'dir. Dolayısıyla;

Ağustos ayı için kişi başı fiili kâr: $113,77 \text{ TL} - 73,57 \text{ TL} = 40,20 \text{ TL}$

Ağustos ayı için hesaplanan fiili kâr marjı ise: %35,34'dür.

Uzun vadeli finansal ve stratejik hedefler başlığı altında ayrıntılı belirtildiği üzere işletme yöneticisinin temmuz ve ağustos ayları için hedeflediği kâr marjı %45'dir. Dolayısıyla; temmuz ayı için işletmenin fiili satış fiyatı (KDV hariç = 112,57 TL) ile hedeflenen kâr marjı (%45) üzerinden hedef kâr **50,66 TL** olarak hesaplanmıştır. Öte yandan, ağustos ayı için işletmenin fiili satış fiyatı (KDV hariç = 113,77 TL) ile hedeflenen kâr marjı (%45) üzerinden hedef kâr **51,20 TL** olarak belirlenmiştir.

7.4.5. Hedef Maliyetin Belirlenmesi

Hedef satış fiyatı ile hedef kâr arasındaki fark hedef maliyet olarak tanımlanmaktadır (Yazdifar ve Askarany, 2012: 384). Diğer bir ifadeyle, müşterilerin bir ürün için ödemeyi istekli oldukları fiyattan arzulanan kârın çıkarılmasıyla ulaşılan maliyetten ürünün üretilebilmesi için gerekli olan kaynakların maliyetinin toplamı şeklinde ifade edilmektedir (Brausch, 1994: 45).

Uygulama yapılan otel işletmesinden 2017 yılı temmuz ayı için hedef satış fiyatı 112,57 TL (KDV hariç) ve uzun vadeli stratejik finansal hedef kapsamında hedef kâr 50,66 TL olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla işletmenin temmuz ayı için kişi başı hedef maliyeti aşağıdaki şu şekilde hesaplanmıştır;

Hedef Maliyet = Hedef Satış Fiyatı – Hedef Kâr

Hedef Maliyet = 112,57 TL – 50,66 TL

Hedef Maliyet = **61,91 TL**'dir.

Öte yandan, 2017 yılı ağustos ayı için hedef satış fiyatı 113,77 TL (KDV hariç) ve uzun vadeli stratejik finansal hedef kapsamında hedef kâr 51,20 TL olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla işletmenin ağustos ayı için kişi başı hedef maliyeti aşağıdaki şu şekilde hesaplanmıştır;

Hedef Maliyet = Hedef Satış Fiyatı – Hedef Kâr

Hedef Maliyet = 113,77 TL – 51,20 TL

Hedef Maliyet = **62,57 TL**'dir.

Hedef maliyet ile fiili maliyet denkliği karşılaştırıldığında hedef maliyetin fiili maliyetten büyük veya eşit olması (hedef maliyet $\geq$ fiili maliyet) beklenmektedir. Temmuz ayı için hedef maliyet 61,91 TL iken, fiili maliyet 66,61 TL olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla kişi başı fiili maliyet, 4,70 TL hedeflenen maliyetin üzerinde gerçekleşmiştir. Temmuz ayı içerisinde gerçekleşen geceleme sayısı ile çarpıldığında; $15968 \text{ geceleme} \times 4,70 \text{ TL} = 75.049,60 \text{ TL}$ hedeflenen maliyetin üzerinde bir gider olduğu tespit edilmektedir. Öte yandan, ağustos ayı için hedef maliyet 62,57 TL iken, fiili maliyet 73,57 TL olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, kişi başı fiili maliyet 11 TL hedeflenen maliyetin üzerinde gerçekleşmiştir. Ağustos ayı içerisinde gerçekleşen geceleme sayısı ile çarpıldığında; $16917 \text{ geceleme} \times 11 \text{ TL} = 186.087,00 \text{ TL}$ hedeflenen maliyetin üzerinde bir gider olduğu tespit edilmektedir. Dolayısıyla, bundan sonraki aşamalardan hedef maliyet ayrıştırılarak hedef maliyete ulaşılmaya çalışılacaktır.

7.4.6. Hedef Maliyetin Ayrıştırılması

Tasarlanan ürün/hizmet hedeflenen kârı sağlamadığı durumlarda, ürünün/hizmetin yeniden tasarlanması veya üretim sürecinin gerekli kârı sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir (Amara, 1998: 5). Diğer bir ifadeyle, ürün/hizmeti oluşturan parçalardan veya fonksiyonlardan hangilerinin maliyetinin düşürüleceğinin ve hangilerinin fonksiyonelliklerinin geliştirileceğini belirleyebilmek için belirlenen hedef maliyetin fonksiyonlarına ayrıştırılması gerekmektedir (Okutmuş ve Ergül, 2015: 100). Hedef maliyet uygulama süreci başlığı altında belirtildiği üzere ürün fonksiyonlarının ve görece önem derecelerinin belirlenmesinde kalite fonksiyon göçerimi (KFG) ve fonksiyonları maliyetler ile ilişkilendirme de ise değer mühendisliği kullanılmaktadır. Bu başlık altında da bu sürece ilişkin bilgiler yer almaktadır.

7.4.6.1. Ürün/Hizmet Fonksiyonlarının Belirlenmesi

Günümüzde otel işletmeleri sadece konaklama ve yiyecek-içecek hizmeti vermemekte, bunun yanında sınıfı ve konumuna göre sağlık, SPA, toplantı, konferans, rekreasyon, eğlence ve

spor gibi birçok alanda bütünleşik hizmet sunmaktadır (Akıncı, 2011: 3; Kozak, 2010: 126; Singh ve Kumar, 2015: 17). Uygulama yapılan otel işletmesinden temin edilen tanıtım kitapçığı ve her şey dâhil konsepti verilerinden faydalanılarak işletmenin her şey dâhil hizmete giren (ekstra olmayan) hizmetler şu şekilde belirlenmiştir;

- **Önbüro - danışmanlık hizmetleri;** karşılama/yerleştirme, bilgilendirme, teknik destek (kablolu TV, wi-fi, internet, emanet kasa), döviz bozdurma işlemleri, şikâyet ve taleplerin çözümlenmesi ile çıkış ve ödeme işlemleri fonksiyonlarından oluşmaktadır.
- **Kat hizmetleri – konaklama (oda);** oda temizliği, oda havlu, çarşaf vb. değişimi, minibar, buklet malzemeleri (şampuan, saç kremi vb.), oda aydınlatma, iklimlendirme vb. donanımların aktif olması ile genel alanların temizliği (koridor, asansör vb.) fonksiyonlarından oluşmaktadır.
- **Yiyecek-içecek;** servis hızı ve şekli, çeşitlilik, lezzet ve kalite, doyuruculuk/porsiyon, hijyen ve temizlik ile sunum/görsellik fonksiyonlarından oluşmaktadır.
- **Eğlence-aktiviteler;** animasyon, çocuk kulübü, spor aktiviteleri (tenis, futbol, masa tenisi, dart vb.), fitness center, hamam-sauna, havuzlar ile plaj hizmetleri (şezlong, minder, şemsiye, havlu vb.) fonksiyonlarından oluşmaktadır.

7.4.6.2. Ürün/Hizmet Fonksiyon Ağırlıklarının Belirlenmesi

Ürünü/hizmeti oluşturan parçaların göreceli önemini belirlemek için de her bir fonksiyonun ağırlığının tespit edilmesi gerekmektedir (Bilginoğlu, 1995: 14). Bu bağlamda, otel işletmesinde temmuz ayında otelde konaklayan 398 müşteriyle, ağustos ayında ise 386 müşteriyle anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ankette, müşterilerden fonksiyonları önem derecesine göre çok önemliden az önemliye doğru (1.çok önemli – 6. az önemli) sıralamaları istenmiştir. Aşağıdaki tablolarda bu sıralamaya ilişkin ortalama değerler yer almaktadır. Ayrıca, fonksiyonların görece önem dereceleri belirlemek üzere fonksiyonların kümülatif puan değerleri hesaplanmıştır. Puan değerlendirmeleri hesaplanırken ters kodlama yapılmıştır. Aşağıdaki tablolarda alt fonksiyonların görece önem derecelerine ilişkin sonuçlar ayrıntılı şekilde sunulmuştur.

Tablo 7.29. Önbüro – Danışmanlık Hizmetleri Alt Fonksiyonlarının Görece Önem Dereceleri

Ay	Fonksiyonlar	Ortalama	Görece Önem Dereceleri	
		(1. Çok Önemli – 6. Az Önemli)	Puan	%
Temmuz	Şikâyetlerin ve Taleplerin Çözümlemesi	1,8894	2034	24,34
	Bilgilendirme	2,4824	1798	21,51
	Karşılama/Yerleştirme	2,7136	1706	20,41
	Teknik Destek	4,0327	1181	14,13
	Çıkış ve Ödeme İşlemleri	4,5000	995	11,90
	Döviz Bozdurma İşlemleri	5,3819	644	7,71
Ağustos	Şikâyetlerin ve Taleplerin Çözümlemesi	1,9119	1964	24,23
	Bilgilendirme	2,3653	1789	22,07
	Karşılama/Yerleştirme	2,4560	1754	21,64
	Çıkış ve Ödeme İşlemleri	4,4922	968	11,94
	Teknik Destek	4,5933	929	11,46
	Döviz Bozdurma İşlemleri	5,1813	702	8,66

Not: Kümülatif puan hesaplanırken ters kodlama yapılmıştır.

Tablo 7.29'da önbüro-danışmanlık hizmetleri alt fonksiyonlarının görece önem dereceleri yer almaktadır. Önbüro-danışmanlık hizmetleri alt fonksiyonlarından müşterilerce şikâyetlerin ve taleplerin çözümü en önemli fonksiyon olarak kabul edilirken, döviz bozdurma işlemleri nispeten önemsiz bir fonksiyon olarak kabul görmektedir. Bunun nedeni olarak, katılımcıların yerli ağırlıklı olmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 7.30. Kat Hizmetleri – Konaklama (Oda) Alt Fonksiyonlarının Görece Önem Dereceleri

Ay	Fonksiyonlar	Ortalama	Görece Önem Dereceleri	
		(1. Çok Önemli – 6. Az Önemli)	Puan	%
Temmuz	Oda Temizliği	1,3618	2244	26,85
	Oda Havlu, Çarşaf vb. Değişimi	2,9095	1628	19,48
	Oda Aydınlatma, İklimlendirme vb.	3,0477	1573	18,82
	Donanımların Aktif Olması	3,6005	1353	16,19
	Genel Alanların Temizliği	4,5804	963	11,52
	Buket Malzemeleri	5,5000	597	7,14
Ağustos	Oda Temizliği	1,1425	2261	27,89
	Oda Havlu, Çarşaf vb. Değişimi	3,2047	1465	18,07
	Oda Aydınlatma, İklimlendirme vb.	3,2254	1457	17,97
	Donanımların Aktif Olması	3,5104	1347	16,62
	Genel Alanların Temizliği	4,6788	896	11,05
	Buket Malzemeleri	5,2383	680	8,39

Not: Kümülatif puan hesaplanırken ters kodlama yapılmıştır.

Tablo 7.30'da kat hizmetleri-konaklama (oda) alt fonksiyonlarının görece önem dereceleri yer almaktadır. Kat hizmetleri-konaklama (oda) alt fonksiyonlarından müşterilerce oda temizliği en önemli fonksiyon olarak kabul edilirken, minibar nispeten önemsiz bir fonksiyon olarak kabul görmektedir. Bunun nedeni olarak, işletmede minibar sadece ücretsiz olarak verilen suyun soğutulmasında kullanılmaktadır. Genel müdür ile yapılan görüşmede, minibarın çalıştırılmama sebebini, harcama itirazları nedeniyle çok kaybın olması ve personel maliyetlerinin üzerine eklendiğinde elde edilen gelirlerle maliyetlerin başa baş olması olarak belirtmiştir.

Tablo 7.31. Yiyecek - İçecek Alt Fonksiyonlarının Görece Önem Dereceleri

Ay	Fonksiyonlar	Ortalama	Görece Önem Dereceleri	
		(1. Çok Önemli - 6. Az Önemli)	Puan	%
Temmuz	Lezzet ve Kalite	1,8367	2055	24,59
	Hijyen ve Temizlik	2,0804	1958	23,43
	Çeşitlilik	3,1608	1528	18,28
	Doyuruculuk/Porsiyon	4,3065	1072	12,83
	Servis Hızı ve Şekli	4,4523	1014	12,13
	Sunum/Görsellik	5,1633	731	8,75
Ağustos	Lezzet ve Kalite	1,6399	2069	25,52
	Hijyen ve Temizlik	1,9378	1954	24,11
	Çeşitlilik	3,2927	1431	17,65
	Doyuruculuk/Porsiyon	4,3394	1027	12,67
	Servis Hızı ve Şekli	4,4352	990	12,21
	Sunum/Görsellik	5,3549	635	7,83

Not: Kümülatif puan hesaplanırken ters kodlama yapılmıştır.

Tablo 7.31'de yiyecek-içecek alt fonksiyonlarının görece önem dereceleri yer almaktadır. Yiyecek-içecek alt fonksiyonlarından müşterilerce lezzet ve kalite en önemli fonksiyon olarak kabul edilirken, sunum-görsellik nispeten önemsiz bir fonksiyon olarak kabul görmektedir. Bunun nedeni olarak, her şey dâhil sistemde müşterilerin tüketim odaklı tatil geçirmeleri sebebiyle, açık büfede veya fast food olarak snack barda sürekli olarak yemek bulabilmekte, bu bağlamda çeşitlilik bol olduğundan sunum/görsellikten ziyade lezzet ve kalite ön plana çıkmakta ve beğenmediklerinde başka yiyeceklerden temin edebilmektedirler.

Tablo 7.32. Eğlence-Aktiviteler Alt Fonksiyonlarının Görece Önem Dereceleri

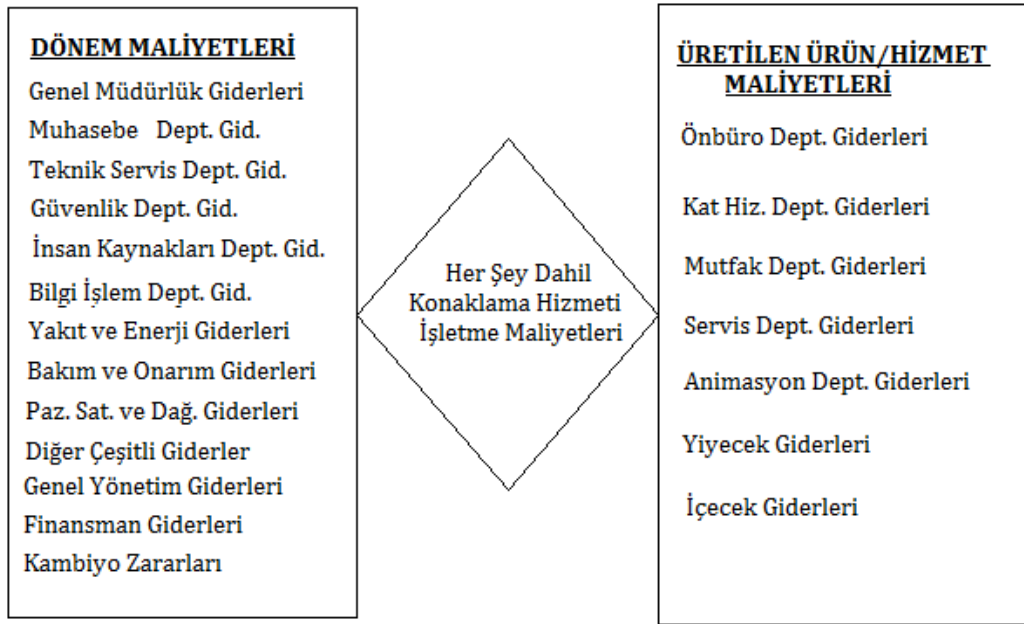
Ay	Fonksiyonlar	Ortalama	Görece Önem Dereceleri	
		(1. Çok Önemli - 6. Az Önemli)	Puan	%
Temmuz	Havuzlar	2,1508	2328	20,82
	Plaj Hizmetleri (Şezlong, Minder, Şemsiye, Havlu vb.)	2,8643	2044	18,28
	Animasyon	3,4724	1802	16,12
	Spor Aktiviteleri (Tenis, Futbol, Dart vb.)	4,1558	1530	13,69
	Çocuk kulübü	4,5327	1380	12,34
	Hamam-Sauna	5,2814	1082	9,68
	Fitness Center	5,4523	1014	9,07
Ağustos	Havuzlar	2,1508	2328	20,82
	Plaj Hizmetleri (Şezlong, Minder, Şemsiye, Havlu vb.)	2,8643	2044	18,28
	Animasyon	3,4724	1802	16,12
	Spor Aktiviteleri (Tenis, Futbol, Dart vb.)	4,1558	1530	13,69
	Çocuk kulübü	4,5327	1380	12,34
	Fitness Center	5,2814	1082	9,68
	Hamam-Sauna	5,4523	1014	9,07

Not: Kümülatif puan hesaplanırken ters kodlama yapılmıştır.

Tablo 7.32’de eğlence-aktiviteler alt fonksiyonlarının görece önem dereceleri yer almaktadır. Eğlence-aktiviteler alt fonksiyonlarından müşterilerce havuzlar, plaj hizmetleri, animasyon gibi açık alanda yapılan aktiviteler önemli fonksiyonlar olarak görülürken; hamam-sauna ve fitness center gibi kapalı alan aktivitelerin daha önemsiz olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, özellikle sayfiye otelleri tercih eden turistlerin tatil nedenlerinin deniz-kum-güneş üçlüsü olması ve mevsim itibarıyla açık alan aktivitelerin daha uygun olması gösterilebilir.

7.4.6.3. Ürünü/Hizmeti Oluşturan Parçaların Belirlenmesi

Ürünün/hizmetin fonksiyonel ağırlıkları tespit edildikten sonra, ürün taslağı üzerinde çalışılarak, ürünü oluşturan parçalar belirlenmektedir (Bilginöğlu, 1995: 14). Otel işletmelerinde işletme maliyetleri üretilen ürün/hizmet maliyetleri (konaklama, yiyecek-içecek, diğer) ve dönem maliyetleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu bağlamda sunulan ürün/hizmete direkt yüklenebilen maliyetler üretilen ürün/hizmet maliyetleri olarak adlandırılmaktadır. Dönem maliyetleri ise işletmenin tamamını ilgilendiren, sunulan ürün/hizmete direkt yüklenemeyen ancak yıl sonundaki gelirlerden düşülebilen maliyetler olarak ifade edilmektedir. Otel işletmelerinde; ilan reklam giderleri, satış pazarlama giderleri, finansman maliyetleri, genel yönetim maliyetleri ve bakım onarım maliyetleri dönem maliyetleri olarak değerlendirilmektedir (Türksoy, 2011: 51-53). Uygulama yapılan otel işletmesinden alınan faaliyet raporu verilerine göre işletme maliyetleri şu şekilde belirlenmiştir;



Şekil 7.13. İşletmeye Ait Her Şey Dâhil Konaklama Hizmeti İşletme Maliyetleri

Dönem maliyetlerinin oluştuğu gider merkezlerinde maliyetler genellikle sabit olduğundan maliyet düşürme müdahalelerinin çok fazla yapılamadığı bu yüzden daha çok değişken maliyetler üzerinde yoğunlaşılması gerektiği ifade edilmektedir (Akkaya, 2010: 99). Öte yandan, her şey dâhil hizmet veren otelde temel hizmet birimleri önbüro (karşılama), kat hizmetleri (konaklama), yiyecek-içecek ve eğlence-aktivitelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla bu hizmetlere ilişkin ürün/hizmet maliyetleri hedef maliyetleme sürecinde dikkate alınmış, bunun yanında dönem maliyetleri içerisinde yer alan ancak sunulan ürün/hizmet maliyetleriyle direkt ilişki kurulabilen maliyetlerde dâhil edilmiştir. Bu çerçevede doğrultusunda temel hizmet birimlerini oluşturan alt parçalar şu şekilde belirlenmiştir;

- **Önbüro – danışmanlık fonksiyonun alt parçaları;** önbüro personel giderleri (ücret +yiyecek-içecek+diğer giderler), işletme malzeme giderleri ve basılı evrak giderlerinden oluşmaktadır.
- **Kat hizmetleri – konaklama (oda) fonksiyonun alt parçaları;** kat hizmetleri personel giderleri (ücret +yiyecek-içecek+diğer giderler), işletme malzeme giderleri, temizlik malzeme giderleri, buklet malzeme giderleri ve çamaşırhane temizlik giderlerinden oluşmaktadır.
- **Yiyecek-içecek fonksiyonun alt parçaları;** konaklama yiyecek giderleri (personel ve ekstra satışlar hariç), konaklama içecek giderleri (personel ve ekstra satışlar hariç), mutfak personel giderleri (ücret +yiyecek-içecek+diğer giderler), mutfak işletme malzeme giderleri, mutfak basılı evrak giderleri, bulaşıkhane temizlik giderleri, servis personel giderleri (ücret +yiyecek-içecek+diğer giderler), servis

işletme malzeme giderleri, servis temizlik giderleri ve gıda mühendisi personel giderinden (ücret + yiyecek-içecek+diğer giderler) oluşmaktadır.

- **Eğlence-Aktiviteler fonksiyonun alt parçaları;** animasyon personel giderleri (ücret+yiyecek-içecek+diğer giderler), animasyon işletme malzeme giderleri, animasyon basılı evrak kırtasiye giderleri, çocuk animasyon personel gideri (ücret + yiyecek-içecek+diğer giderler), havuzcu personel gideri (ücret + yiyecek-içecek+diğer giderler), plaj görevlisi personel gideri (ücret + yiyecek-içecek+diğer giderler) ve havuz temizlik giderlerinden oluşmaktadır.

7.4.6.4. Ürünü/Hizmeti Oluşturan Parçaların Maliyetlerinin Tahmin Edilmesi

Ürünü/hizmeti oluşturan parçaların maliyetlerinin tespiti hedef maliyete ulaşmak üzere yapılacak iyileştirmelerin hangi kalemlerde olacağını belirlemede ve anlamada önem arz etmektedir (Koşan ve Geçgin, 2011: 62). Uygulama yapılan otel işletmesinden alınan faaliyet raporu verilerine göre fonksiyonları oluşturan alt parçaların maliyetleri hesaplanarak aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 7.33. Önbüro – Danışmanlık Hizmetleri Alt Parçalarının Maliyetleri

Parçalar	Temmuz		Ağustos	
	Parçanın Maliyeti (TL)	Maliyet Payı (%)	Parçanın Maliyeti (TL)	Maliyet Payı (%)
Önbüro Personel Giderleri (Ücret+Yiyecek-İçecek+Diğer)	31.994,34 TL	97,78	33.663,19 TL	96,97
İşletme Malzeme Giderleri	541,96 TL	1,66	562,28 TL	1,62
Basılı Evrak Giderleri	183,74 TL	0,56	489,94 TL	1,41
Toplam	32.720,04 TL	100	34.715,41 TL	100

Tablo 7.33’de önbüro-danışmanlık fonksiyonunu oluşturan parçaların maliyetleri görülmektedir. Önbüro personel giderleri; ücret giderleri (ücretler+vergi ve ssk primleri+ssk işveren hissesi primleri toplamı), yiyecek-içecek giderleri (personel sayısına göre hesaplanan yiyecek gideri+departman müdürü ödenmezleri yiyecek toplamı) ile diğer giderlerden (personel sayısına göre hesaplanan lojman+elektrik+sağlık+su) oluşmaktadır. İşletme malzeme giderleri ve basılı evrak giderleri faaliyet raporundan alınmıştır. Bu bağlamda, önbüro-danışmanlık hizmetleri fonksiyonunun parça maliyeti toplamı temmuz ayı için **32.720,04 TL**, ağustos ayı için ise **34.715,41 TL**’dir.

Tablo 7.34. Kat Hizmetleri – Konaklama (Oda) Alt Parçalarının Maliyetleri

Parçalar	Temmuz		Ağustos	
	Parçanın Maliyeti (TL)	Maliyet Payı (%)	Parçanın Maliyeti (TL)	Maliyet Payı (%)
Kat Hizmetleri Personel Giderleri (Ücret+Yiyecek-İçecek+Diğer)	77.176,83 TL	72,02	83.863,35 TL	69,76
İşletme Malzeme Giderleri	19.072,59 TL	17,80	19.986,77 TL	16,63
Temizlik Malzeme Giderleri	6.717,68 TL	6,27	8.490,28 TL	7,06
Buket Malzeme Giderleri	1.844,07 TL	1,72	3.641,02 TL	3,03
Çamaşırhane Temizlik Giderleri	2.345,50 TL	2,19	4.234,30 TL	3,52
Toplam	107.156,67 TL	100	120.215,72 TL	100

Tablo 7.34’de kat hizmetleri – konaklama (oda) fonksiyonunu oluşturan parçaların maliyetleri görülmektedir. Kat hizmetleri personel giderleri; ücret giderleri (ücretler+vergi ve ssk primleri+ssk işveren hissesi primleri toplamı), yiyecek-ıçecek giderleri (personel sayısına göre hesaplanan yiyecek gideri+departman müdürü ödenmezleri yiyecek toplamı) ile diğer giderlerden (personel sayısına göre hesaplanan lojman+elektrik+sağlık+su) oluşmaktadır. İşletme malzeme giderleri, basılı evrak giderleri ile çamaşırhane temizlik giderleri faaliyet raporundan alınmıştır. Bu bağlamda, kat hizmetleri – konaklama (oda) fonksiyonunun parça maliyeti toplamı temmuz ayı için **107.156,67 TL**, ağustos ayı için ise **120.215,72 TL**’dir.

Tablo 7.35. Yiyecek – İçecek Alt Parçalarının Maliyetleri

Parçalar	Temmuz		Ağustos	
	Parçanın Maliyeti (TL)	Maliyet Payı (%)	Parçanın Maliyeti (TL)	Maliyet Payı (%)
Konaklama Yiyecek Giderleri (Personel ve ekstra satışlar hariç)	229.533,44 TL	39,00	305.304,79 TL	43,90
Konaklama İçecek Giderleri (Personel ve ekstra satışlar hariç)	149.935,13 TL	25,48	175.758,95 TL	25,27
Mutfak Personel Giderleri (Ücret+Yiyecek-İçecek+Diğer)	100.401,34 TL	17,06	95.980,96 TL	13,80
Mutfak İşletme Malzeme Giderleri	6.356,54 TL	1,08	6.912,58 TL	0,99
Mutfak Basılı Evrak Giderleri	145,22 TL	0,02	-	-
Mutfak Bulaşıkhane Temizlik Gid.	7.800,50 TL	1,33	7.716,70 TL	1,11
Servis Personel Giderleri (Ücret+Yiyecek-İçecek+Diğer)	75.784,29 TL	12,88	81.992,92 TL	11,79
Servis İşletme Malzeme Giderleri	11.262,82 TL	1,91	13.557,36 TL	1,95
Servis Temizlik Malzeme Giderleri	2.982,54 TL	0,51	3.992,10 TL	0,57
Gıda Mühendisi Personel Gideri (Ücret+Yiyecek-İçecek+Diğer)	4.351,08 TL	0,74	4.208,92 TL	0,61
Toplam	588.552,90 TL	100	695.425,28 TL	100

Tablo 7.35’de yiyecek-ıçecek fonksiyonunu oluşturan parçaların maliyetleri görülmektedir. Konaklama yiyecek-ıçecek giderleri; her şey dâhil konsepti dâhilinde (ekstralar hariç) sadece müşteriler tarafından tüketilen (personel hariç) yiyecek ve ıçecek tüketim maliyetlerinin toplamından oluşmaktadır. Mutfak ve servis personel giderleri; ücret giderleri

(ücretler+vergi ve ssk primleri+ssk işveren hissesi primleri toplamı), yiyecek-içecek giderleri (personel sayısına göre hesaplanan yiyecek gideri+departman müdürü ödenmezleri yiyecek toplamı) ile diğer giderlerden (personel sayısına göre hesaplanan lojman+elektrik+sağlık+su) oluşmaktadır. Mutfak ve servise ait işletme malzeme giderleri, basılı evrak giderleri ile temizlik giderleri faaliyet raporundan alınmıştır. Ayrıca, dönem giderleri içerisinde yer alan gıda mühendisi vergi dâhil ücret öğrenilerek ve yiyecek-içecek ile diğer giderler hesaplanarak fonksiyon alt parçası olarak maliyete eklenmiştir. Dolayısıyla, yiyecek – içecek fonksiyonunun parça maliyeti toplamı temmuz ayı için **588.552,90 TL**, ağustos ayı için ise **695.425,28 TL**'dir.

Tablo 7.36. Eğlence-Aktiviteler Alt Parçaların Maliyetleri

Parçalar	Temmuz		Ağustos	
	Parçanın Maliyeti (TL)	Maliyet Payı (%)	Parçanın Maliyeti (TL)	Maliyet Payı (%)
Animasyon Personel Giderleri (Ücret+Yiyecek-İçecek+Diğer)	21.477,86 TL	59,77	22.050,61 TL	52,90
Animasyon İşletme Malzeme Giderleri	1.269,30 TL	3,53	2.182,74 TL	5,24
Animasyon Basılı Evrak Giderleri	34,00 TL	0,09	-	-
Çocuk Animasyon Personel Gideri (Ücret+Yiyecek-İçecek+Diğer)	3.940,18 TL	10,96	3.942,68 TL	9,46
Havuzcu Personel Gideri (Ücret+Yiyecek-İçecek+Diğer)	2.789,68 TL	7,76	2.792,18 TL	6,70
Plaj Görevlisi Personel Giderleri (Ücret+Yiyecek-İçecek+Diğer)	2.330,72 TL	6,49	2.333,22 TL	5,60
Havuz Temizlik Giderleri	4.095,20 TL	11,40	8.382,40 TL	20,11
Toplam	35.936,94 TL	100	41.683,83 TL	100

Tablo 7.36'da eğlence-aktiviteler fonksiyonunu oluşturan parçaların maliyetleri görülmektedir. Animasyon personel giderleri; ücret giderleri (ücretler+vergi ve ssk primleri+ssk işveren hissesi primleri toplamı), yiyecek-içecek giderleri (personel sayısına göre hesaplanan yiyecek gideri+departman müdürü ödenmezleri yiyecek toplamı) ile diğer giderlerden (personel sayısına göre hesaplanan lojman+elektrik+sağlık+su) oluşmaktadır. Animasyona ait işletme malzeme giderleri ve basılı evrak giderleri ile havuz temizlik giderleri faaliyet raporundan alınmıştır. Ayrıca, dönem maliyetleri içerisinde yer alan çocuk animasyon, havuzcu ve plaj görevlisine ilişkin vergi dâhil ücret öğrenilerek ve yiyecek-içecek ile diğer giderler hesaplanarak fonksiyon alt parçası olarak maliyete eklenmiştir. Dolayısıyla, eğlence-aktiviteler fonksiyonunun parça maliyeti toplamı temmuz ayı için **35.936,94 TL**, ağustos ayı için ise **41.683,83 TL**'dir.

7.4.6.5. Ürünü/Hizmeti Oluşturan Parçaların Ağırlıklarının Belirlenmesi

Ürünü/hizmeti oluşturan parçaların ağırlıklarının belirlenmesi aşamasında; ürünün/hizmetin alt fonksiyonlarına görece önem dereceleri ile ürünü/hizmeti oluşturan

parçalar bir matriste karşılaştırılmıştır. Böylece, her bir parçanın fonksiyonları yerine getirmede görece önem dereceleri tespit edilmiştir. Parçaların görece önem dereceleri belirlenirken, her bir parçanın her bir hizmet alt fonksiyonunu yerine getirmede ki yüzdesel katkı baz alınarak hesaplama yapılmıştır. Formüle edilecek olursa;

Parçanın Görece Önem Derecesi = (1.Alt Parça x 1.Alt Fonksiyon Görece Önem Derecesi) + (1.Alt Parça x 2.Alt Fonksiyon Görece Önem Derecesi) + (1.Alt Parça x 3.Alt Fonksiyon Görece Önem Derecesi) + (1.Alt Parça x 4.Alt Fonksiyon Görece Önem Derecesi) + (1.Alt Parça x 5.Alt Fonksiyon Görece Önem Derecesi) + (1.Alt Parça x 6.Alt Fonksiyon Görece Önem Derecesi)

Bu formül tüm alt parçalarda tekrarlanarak parçaların görece önem dereceleri hesaplanmıştır.

Tablo 7.37. Önbüro – Danışmanlık Hizmetleri Alt Parçalarının Fonksiyonlara Göre Görece Önem Dereceleri

Önbüro-Danışmanlık Hizmetleri Alt Parçaları	Önbüro Danışmanlık Hizmetleri Alt Fonksiyonların Görece Önem Dereceleri						Parçaların Görece Önem Dereceleri	
	Şikâyet ve Taleplerin Çözümlemesi	Bilgilendirme	Karşılama/ Yerleştirme	Teknik Destek	Çıkış ve Ödeme İşlemleri	Döviz Bozdurma İşlemleri		
	%	%	%	%	%	%		
Temmuz	24,34	21,51	20,41	14,13	11,9	7,71	Temmuz	Ağustos
Ağustos	24,23	22,07	21,64	11,46	11,94	8,66		
Personel Giderleri	90	80	80	90	85	90	0,852	0,851
İşletme Malz. Gid.	5	15	15	5	10	5	0,098	0,099
Basılı Evrak Giderleri	5	5	5	5	5	5	0,050	0,050
Toplam	100	100	100	100	100	100	1,000	1,000

Tablo 7.37’de önbüro-danışmanlık hizmetlerinin alt parçalarının görece önem dereceleri görülmektedir. Otel işletmelerinin emek-yoğun işletmeler olması yanında önbüro da sunulan hizmetlerde emeğin öne çıkması dolayısıyla personel giderinin en önemli dereceye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 7.38. Kat Hizmetleri – Konaklama (Oda) Alt Parçalarının Fonksiyonlara Göre Görece Önem Dereceleri

Kat Hizmetleri- Konaklama (Oda) Hizmetleri Alt Parçaları	Kat Hizmetleri – Konaklama (Oda) Alt Fonksiyonların Görece Önem Dereceleri						Parçaların Görece Önem Dereceleri	
	Oda Temizliği	Oda Havlu, Çarşaf vb. Değişimi	Oda Donanımlarının Aktif Olması	Genel Alanların Temizliği	Buket Malzemeleri	Minibar		
	%	%	%	%	%	%	Temmuz	Ağustos
Temmuz	26,85	19,48	18,82	16,19	11,52	7,14		
Ağustos	27,89	18,07	17,97	16,62	11,05	8,39		
Personel Giderleri	75	40	90	70	40	85	0,669	0,675
İşletme Malzeme Gid.	10	0	10	20	0	10	0,085	0,087
Temizlik Malz. Gid.	15	0	0	10	0	5	0,060	0,063
Buket Malzeme Gid.	0	0	0	0	60	0	0,069	0,066
Çamaşır. Tem. Gid.	0	60	0	0	0	0	0,117	0,108
Toplam	100	100	100	100	100	100	1,000	1,000

Tablo 7.38’de kat hizmetleri-konaklama (oda) alt parçalarının görece önem dereceleri görülmektedir. Burada da benzer olarak personel giderlerinin en önemli maliyet unsuru olduğu görülmektedir. Hatta kat hizmetleri bölümünde sabit sermaye yatırımı yüksek olmasına karşın işletme malzeme giderleri düşük oranda kalmıştır.

Tablo 7.39. Yiyecek – İçecek Alt Parçalarının Fonksiyonlara Göre Görece Önem Dereceleri

Yiyecek-İçecek Hizmetleri Alt Parçaları	Yiyecek-İçecek Alt Fonksiyonların Görece Önem Dereceleri						Parçaların Görece Önem Dereceleri	
	Lezzet ve Kalite	Hijyen ve Temizlik	Çeşitlilik	Doyuruculuk/ Porsiyon	Servis Hızı ve Şekli	Sunum/ Görsellik		
	%	%	%	%	%	%	Temmuz	Ağustos
Temmuz	24,59	23,43	18,28	12,83	12,13	8,75		
Ağustos	25,52	24,11	17,65	12,67	12,21	7,83		
Yiyecek Giderleri	35	10	30	60	0	20	0,259	0,258
İçecek Giderleri	25	10	25	40	0	20	0,199	0,198
Mutfak Personel Gid.	25	10	20	0	30	20	0,175	0,176
Mutfak İşl. Malz. Gid.	0	5	5	0	13	10	0,045	0,047
Mutfak Basılı Evrak Gid.	0	0	0	0	2	0	0,002	-
Bulaşıkhan. Tem. Gid.	0	20	0	0	0	0	0,047	0,048
Servis Personel Giderleri	15	5	15	0	40	20	0,142	0,141
Servis İşl. Malz. Gid.	0	5	5	0	15	10	0,048	0,047
Servis Tem. Malz. Gid.	0	20	0	0	0	0	0,047	0,048
Gıda Müh. Personel Gid.	0	15	0	0	0	0	0,035	0,036
Toplam	100	100	100	100	100	100	1,000	1,000

Tablo 7.39’da yiyecek-içecek alt parçalarının görece önem dereceleri görülmektedir. Yiyecek-içecek alt fonksiyonlarda her şey dâhil konsepti kapsamında (personel ve ekstra hariç) müşteriler tarafından tüketilen yiyecek ve içecek tüketiminin en önemli maliyet unsuru olduğu görülmektedir. Her şey dâhil hizmet veren otellerde yiyecek ve içecek tüketiminin en önemli maliyet arttırıcı unsur olduğu bilinmektedir.

Tablo 7.40. Eğlence-Aktiviteler Alt Parçalarının Fonksiyonlara Göre Görece Önem Dereceleri

Eğlence-Aktiviteler Hizmetleri Alt Parçaları	Eğlence-Aktiviteler Alt Fonksiyonların Görece Önem Dereceleri							Parçaların Görece Önem Dereceleri	
	Havuzlar	Plaj Hizmetleri	Animasyon	Spor Aktiviteleri	Çocuk Kulübü	Hamam-Sauna	Fitness Centre		
	%	%	%	%	%	%	%		
Temmuz	20,82	18,28	16,12	13,69	12,34	9,68	9,07	Temmuz	Ağustos
Ağustos	21,88	19,43	15,15	13,28	12,07	8,69	9,52		
Anim. Pers. Gid.	15	40	70	80	0	0	80	0,442	0,395
Anim. İşl. Malz. Gid.	5	20	25	20	20	0	20	0,174	0,178
Çocuk Ani. Pers. Gid	0	0	0	0	80	0	0	0,109	0,118
Havuzcu Pers. Gid.	30	0	0	0	0	0	0	0,069	0,080
Plaj Gör. Pers. Gid.	0	40	0	0	0	0	0	0,081	0,095
Havuz Temizlik Gid.	50	0	0	0	0	0	0	0,115	0,134
Basılı Evrak Gid.	0	0	5	0	0	0	0	0,009	-
Toplam	100	100	100	100	100	0	100	1,000	1,000

Tablo 7.40’da eğlence-aktiviteler alt parçalarının görece önem dereceleri görülmektedir. Eğlence-aktivitelerde animasyon personeli ön plana çıktığı için animasyon personel ve işletme malzeme giderleri görece önem derecesi yüksek çıktığı söylenebilir. Ayrıca, havuz temizlik gideri de benzer olarak yüksek görece önem derecesine sahiptir. Uygulama yapılan otelde her şey dâhil konsepti dâhilinde müşteriler hamam ve saunadan ücretsiz olarak faydalanmakla birlikte, otelde SPA hizmetleri anlaşma ile işletmeye kiralandığından bu hizmet için işletmeye bir maliyet yüklememektedir. Bu yüzden hamam-sauna için parça katkı yüzdesi sıfır olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

7.4.6.6. Hedef Maliyet Endeksinin Oluşturulması

Ürünü/hizmeti oluşturan parçaların görece önem dereceleri ve bunların ürün içindeki maliyet payları belirlendikten sonra, bu ilişkiyi gösteren bir endeks oluşturulması gerekmektedir. Bu endeks şu şekilde formüle edilmektedir (Bilginoğlu, 1995: 15);

$$\text{Değer Endeksi} = \frac{\text{Parçanın Ağırlığı (Görece Önem Derecesi)}}{\text{Parçanın Maliyet Payı}}$$

Değer endeksi 1'den büyük olduğunda ($HME > 1$) parça maliyeti ucuz; 1'den küçük olduğunda ise ($HME < 1$) parça maliyeti pahalı olmaktadır. Bu bağlamda, $HME > 1$ olması durumunda ürünün yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ancak, $HME < 1$ olduğunda parça maliyeti müşteriler için pahalı olduğundan maliyet düşürücü tedbirlerin alınması gerekmektedir (Alagöz ve Ceran, 2006: 72). Örneğin; parçanın görece önem derecesi %10 ve toplam maliyet içindeki payı %10 ise parçanın hedef maliyet endeksi "1" olarak hesaplanmaktadır (Bahşi ve Can, 2001: 57). Ancak sektörün özelliğine bağlı olarak bir tolerans söz konusu olması gerektiği vurgulanmaktadır (Bilginoğlu, 1995: 15).

Tablo 7.41. Önbüro – Danışmanlık Hizmetleri Alt Parçalarının Hedef Maliyet Endeksleri

Ay	Parçalar	Parçaların Görece Önem Dereceleri	Parçanın Maliyet Ağırlığı	Parçanın Maliyet Endeksi	Yapılacak İşlem
Temmuz	Personel Giderleri	0,852	0,978	0,871	Maliyet Azalt
	İşletme Malzeme Giderleri	0,098	0,017	5,896	Geliştir
	Basılı Evrak Giderleri	0,050	0,006	8,929	Geliştir
Ağustos	Personel Giderleri	0,851	0,970	0,877	Maliyet Azalt
	İşletme Malzeme Giderleri	0,099	0,016	6,139	Geliştir
	Basılı Evrak Giderleri	0,050	0,014	3,543	Geliştir

Tablo 7.41'de temmuz ve ağustos aylarına ait önbüro – danışmanlık hizmetleri alt parçalarının hedef maliyet endeksleri görülmektedir. Önbüro-danışmanlık hizmetlerinde personel giderleri müşterinin verdiği değerden daha fazla maliyetle gerçekleşmiş iken, işletme malzeme giderleri ile basılı evrak giderlerinin müşterinin verdiği değerden daha az maliyetle gerçekleştiği görülmektedir. Otel işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması dolayısıyla personel giderlerinin hedef maliyet endeksinde yüksek çıkması normal olarak değerlendirilmektedir. Zira 5 yıldızlı otel işletmelerinde oda başına düşen işgören sayısı 1.18 ve yatak başına düşen işgören sayısı 0.59 olarak aktarılmaktadır (Erdem ve Tokmak, 2015: 173). Ancak, mevcut işletmede temmuz ayı için oda başına düşen ortalama personel sayısı 0,62 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0,23'tür. Öte yandan, ağustos ayı için oda başına düşen ortalama personel sayısı 0,59 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0,22'dir. Bu oran, ortalamanın çok altında personel ile hizmet verildiğini göstermektedir. Ayrıca, otel işletmelerinde önbüro da çalışan personel yüzdesinin (%10,80) olarak belirtilirken, mevcut işleme de temmuz ayında %9,27, ağustos ayında %9,76 olarak gerçekleşmiştir. Diğer taraftan, müşterilerin özellikle Tripadvisor web sitesinde yaptıkları bilgilendirme eksikliğiyle ilgili yorumlarından yola çıkarak basılı evrak giderlerinde fonksiyonelliğinin arttırılması gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 7.42. Kat Hizmetleri – Konaklama (Oda) Alt Parçalarının Hedef Maliyet Endeksleri

Ay	Parçalar	Parçaların Görece Önem Dereceleri	Parçanın Maliyet Ağırlığı	Parçanın Maliyet Endeksi	Yapılacak İşlem
Temmuz	Personel Giderleri	0,669	0,72	0,929	Tatminkâr
	İşletme Malzeme Gid.	0,085	0,18	0,479	Maliyet Azalt
	Temizlik Malz. Giderleri	0,060	0,06	0,958	Tatminkâr
	Buket Malzeme Gid.	0,069	0,02	4,017	Geliştir
	Çamaşırhane Tem. Gid.	0,117	0,02	5,340	Geliştir
Ağustos	Personel Giderleri	0,675	0,698	0,968	Tatminkâr
	İşletme Malzeme Gid.	0,087	0,166	0,526	Maliyet Azalt
	Temizlik Malz. Giderleri	0,063	0,071	0,887	Tatminkâr
	Buket Malzeme Gid.	0,066	0,030	2,190	Geliştir
	Çamaşırhane Tem. Gid.	0,108	0,035	3,079	Geliştir

Tablo 7.42’de temmuz ve ağustos ayları için kat hizmetleri-konaklama (oda) alt parçalarının hedef maliyet endeksleri görülmektedir. Kat hizmetleri-konaklama (oda) alt parçalarında özellikle işletme malzeme giderlerinin müşterinin verdiği değerden daha fazla maliyetle gerçekleştiği görülürken, buket malzeme giderleri ile çamaşırhane temizlik giderlerinin müşterinin verdiği değerden daha az maliyetle gerçekleştiği görülmektedir. Kat hizmetleri-konaklamayla ilgili sabit sermaye yatırımlarının yoğun olması ve her şey dâhil konseptinde yıpranma, çalınma, hasar gibi durumların çokça yaşanması dolayısıyla yüksek çıktığı düşünülmektedir. Bu durumda, bu maliyetlerin düşürülmesi gerekmektedir. Ayrıca, çamaşırhane temizlik giderleriyle ilgili otelin çevreye duyarlı olarak çarşaf ve havlu değişim programları izlemesi ile birlikte çamaşırhane de kullanılan yıkama makinelerinin kirli havlu, çarşaf vb. tül, kg ve kirlilik derecesine göre otomatik program kısaltma ve otomatik deterjan alımı yaptığı dolayısıyla bununda maliyetleri düşürdüğü belirtilmiştir. Diğer yandan, buket malzemeleriyle ilgili çeşitliliğin gözden geçirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 7.43. Yiyecek-İçecek Alt Parçalarının Hedef Maliyet Endeksleri

Ay	Parçalar	Parçaların Görece Önem Dereceleri	Parçanın Maliyet Ağırlığı	Parçanın Maliyet Endeksi	Yapılacak İşlem
Temmuz	Yiyecek Giderleri	0,259	0,390	0,664	Maliyet Azalt
	İçecek Giderleri	0,199	0,255	0,783	Maliyet Azalt
	Mutfak Personel Giderleri	0,175	0,171	1,028	Tatminkâr
	Mutfak İşl. Malz. Gid.	0,045	0,011	4,201	Geliştir
	Mutfak Basılı Evrak Gid.	0,002	0,000	9,834	Geliştir
	Bulaşıkhaneye Tem. Gid.	0,047	0,013	3,535	Geliştir
	Servis Personel Giderleri	0,142	0,129	1,103	Tatminkâr
	Servis İşl. Malz. Gid.	0,048	0,019	2,498	Geliştir
	Servis Tem. Malz. Gid.	0,047	0,005	9,246	Geliştir
	Gıda Müh. Personel Gid.	0,035	0,007	4,753	Geliştir
Ağustos	Yiyecek Giderleri	0,258	0,439	0,588	Maliyet Azalt
	İçecek Giderleri	0,198	0,253	0,785	Maliyet Azalt
	Mutfak Personel Giderleri	0,176	0,138	1,272	Tatminkâr
	Mutfak İşl. Malz. Gid.	0,047	0,010	4,732	Geliştir
	Bulaşıkhaneye Tem. Gid.	0,048	0,011	4,345	Geliştir
	Servis Personel Giderleri	0,141	0,118	1,199	Tatminkâr
	Servis İşl. Malz. Gid.	0,047	0,019	2,413	Geliştir
	Servis Tem. Malz. Gid.	0,048	0,006	8,398	Geliştir
	Gıda Müh. Personel Gid.	0,036	0,006	5,974	Geliştir

Tablo 7.43’de temmuz ve ağustos ayları için yiyecek – içecek giderlerinin alt parçalarının hedef maliyet endeksleri görülmektedir. Yiyecek – içecek alt parçalarında özellikle yiyecek ve içecek giderlerinin müşterinin verdiği değerden daha fazla maliyetle gerçekleştiği görülmektedir. Konu ile ilgili olarak otel işletmesinin 2016 ve 2017 yılları Tripadvisor web sitesine yapılan yorumlarda; açık büfede ve snack bardaki yiyeceklerin soğuk olması ve özellikle ızgaradaki yemeklerin pişmemiş olması dolayısıyla döküldüğü belirtilmektedir. Ayrıca, işletmenin temmuz ayı maliyet raporlarına göre yiyecek grubunda 5.955,45 TL ve içecek grubunda 869,78 TL bütçe aşılmıştır. Öte yandan, benzer olarak işletmenin ağustos ayı maliyet raporlarına göre yiyecek grubunda 7.831,70 TL ve içecek grubunda 27.704,22 TL bütçenin aşıldığı görülmüştür. Dolayısıyla, öncelikle bu artıkların azaltılması ve tüketimlerin kontrol altında tutulması gerekmektedir. Yiyecek içecek dışındaki alt parçalarda müşterinin verdiği değerden daha az maliyetle gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla, yiyecek içecek kalemlerindeki maliyet fazlalığının diğer alt parçaları geliştirmek üzere kanalize edilmesi gerekmektedir.

Tablo 7.44. Eğlence-Aktiviteler Alt Parçalarının Hedef Maliyet Endeksleri

Ay	Parçalar	Parçaların Görece Önem Dereceleri	Parçanın Maliyet Ağırlığı	Parçanın Maliyet Endeksi	Yapılacak İşlem
Temmuz	Animasyon Personel Gid.	0,442	0,598	0,740	Maliyet Azalt
	Animasyon İşl. Malz. Gid.	0,174	0,035	4,936	Geliştir
	Çocuk Ani. Pers. Gid.	0,109	0,110	0,997	Tatminkâr
	Havuzcu Pers. Gid.	0,069	0,078	0,891	Tatminkâr
	Plaj Görevlisi Pers. Gid.	0,081	0,065	1,248	Tatminkâr
	Havuz Temizlik Giderleri	0,115	0,114	1,012	Tatminkâr
	Basılı Evrak Giderleri	0,009	0,001	9,431	Geliştir
Ağustos	Animasyon Personel Gid.	0,395	0,529	0,746	Maliyet Azalt
	Animasyon İşl. Malz. Gid.	0,178	0,052	3,407	Geliştir
	Çocuk Ani. Pers. Gid.	0,118	0,095	1,248	Tatminkâr
	Havuzcu Pers. Gid.	0,080	0,067	1,198	Tatminkâr
	Plaj Görevlisi Pers. Gid.	0,095	0,056	1,697	Geliştir
	Havuz Temizlik Giderleri	0,134	0,201	0,665	Maliyet Azalt

Tablo 7.44’de temmuz ve ağustos ayları için eğlence-aktiviteler giderlerinin alt parçalarının hedef maliyet endeksleri görülmektedir. Eğlence-aktiviteler alt parçalarından, temmuz ayı için personel giderleri müşterinin verdiği değerden daha fazla maliyetle gerçekleşmiş iken, işletme malzeme giderleri ile basılı evrak giderlerinin müşterinin verdiği değerden daha az maliyetle gerçekleştiği görülmektedir. Öte yandan, ağustos ayı için personel giderleri ile havuz temizlik giderleri müşterinin verdiği değerden daha fazla maliyetle gerçekleşmiş iken, işletme malzeme giderleri ile plaj görevlisi personel giderleri müşterinin verdiği değerden daha az maliyetle gerçekleştiği belirlenmiştir. Daha önceden de bahsedildiği üzere, uygulama yapılan otel işletmesinde, ortalamanın altında personel ile hizmet verilmektedir. Diğer yandan, animasyon departmanında kullanılan işletme malzemelerinin ve basılı evraklarının tekrardan gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Ek olarak, ağustos ayı için plaj hizmetlerinin de gözden geçirilmesi gerekmektedir.

7.4.6.7. Hedef Maliyet Endeksinin Optimizasyonu

Hedef maliyet endeksinin optimizasyonu, maliyet payı ve fonksiyonları birleştiren bir maliyet yönetim aracı olsada, başka maliyet düşürücü ve önleyici yöntemlere de başvurulabilmektedir (Bilginoğlu, 1995: 15). Değer endeksi, hangi fonksiyon ve parçaların uyumsuz olduğu ve geliştirilmesi gerektiği konusunda yol gösterici olsa da, bunun nasıl yapılacağı konusunda fikir sunmamaktadır. Bu bağlamda, diğer maliyet yöntemlerine başvurulması gerektiği vurgulanmaktadır (Ergül, 2014: 144-148).

Hedef maliyete ulaşmada hedef maliyetleme yöntemi ile kalite maliyetleri yöntemi entegre edilerek optimize edilecektir. Ayrıca, kaizen maliyetleme yönteminden faydalanılacaktır.

7.4.6.8. Başarısızlık Maliyetlerinin Azaltılması ve Sürekli İyileştirme

Kalite maliyetlerinin toplam maliyetler içerisinde önemli bir paya sahip olmaları dolayısıyla, artan rekabet şartları içerisinde piyasada üstünlük sağlamak isteyen işletmelerin; kalitesizliğin kaynağını bulmaları, sınırlı olan mevcut kaynaklarını daha rasyonel kullanmaları ve yüksek maliyetlere karşı gerekli tedbirleri almaları için kalite maliyetlerini ölçmeleri ve takip etmeleri gerekmektedir (Orhan ve Dursun, 2006: 38). Zira hedef maliyetleme yönteminin başlıca ve önemli amacı kaliteyi koruyarak ve iyileştirerek maliyeti düşürmektir. Ayrıca, hedef maliyetleme sürecinde fiyatı arttırmadan teknik ve ekonomik olarak ürün kalitesini iyileştirmeye yönelik çözümler geliştirilmesi gerektiği vurgusu yapılmaktadır (Alagöz ve Ceran, 2006: 64; A.Arioti, Fantozzi, M.Granchi ve E.Vettori, 1999: 630; Daly, 2002: 210; Feil, Yook ve Kim, 2004: 12). Öte yandan, hedef maliyetleme sürecinde maliyetleri düşürürken ürünle yaşam seyrindeki israf, aşırılık, arıza ve hatalar gibi maliyetlerin elimine edilmesine odaklanılması gerektiği de belirtilmektedir (Helms, Ettkin, Baxter ve Gordon, 2005: 49). Dolayısıyla, hedef maliyetlemeyi kaliteden veya kalite yönetiminden ayrı düşünmemek gerektiği gibi, kaliteyi ve onun göstergesi olan toplam kalite maliyetlerini birbirinden ayrı düşünmemek gerekmektedir (Çabuk, 2005: 2). Bu maliyetler, kalite sürecinin herhangi bir aşamasında hedeflenen kalite düzeyinden veya kalite standartlarından sapma sonucu ortaya çıkmaktadır (Bekçi ve Toraman, 2011: 42). Bu bağlamda, işletmelerin arzuladıkları kâr hedefini yakalayabilmeleri ve hedef maliyete ulaşabilmeleri için kalite maliyetlerini de dikkate almaları gerekmektedir.

Kaizen maliyetleme de benzer olarak, hedef maliyete ulaşmada ürün/hizmete değer katmayan faaliyetlerin/maliyetlerin sürekli azaltılması, elimine edilmesini ve üretim sürecinde sürekli gelişmeler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Hedef maliyet azaltma oranı, o yıldaki hedef kâra ulaşma derecesine göre belirlenmektedir. Kaizen maliyetleme sürecinde, hedef maliyet sürecinde olduğu gibi fiili faaliyetten hedef kâr çıkarılarak hedef maliyet belirlenmektedir. Ayrıca, bu maliyet ile fiili kâr arasındaki fark kaizen maliyet hedefi olarak görülmektedir. Daha sonra, her bir departman için tahsis oranı belirlenmekte, belirlenen orana göre maliyet hedefi atanmaktadır (Yükçü, 2014: 506).

Hedef maliyetin belirlenmesi safhasında ayrıntılı değinildiği üzere kişi başı hedef maliyet düşürme hedefi 4,70 TL'dir. Temmuz ayı içerisinde gerçekleşen geceleme sayısı ile çarpıldığında; $15968 \text{ geceleme} \times 4,70 \text{ TL} = 75.049,60 \text{ TL}$ hedeflenen maliyetin üzerinde bir gider olduğu tespit edilmektedir. Öte yandan, ağustos ayı için kişi başı maliyet 11 TL, hedeflenen maliyetin üzerinde gerçekleşmiştir. Ağustos ayı içerisinde gerçekleşen geceleme sayısı ile çarpıldığında; $16917 \text{ geceleme} \times 11 \text{ TL} = 186.087,00 \text{ TL}$ hedeflenen maliyetin üzerinde bir gider olduğu tespit edilmektedir. Bu aşamadan sonra departman bazında tahsis oranı belirlenmekte ve belirlenen orana göre maliyet hedefi atanmaktadır.

$$\text{Tahsis Oranı} = \frac{\text{Bir Bölümün Doğrudan Kontrol Ettiği Maliyetler}}{\text{Bölümler Tarafından Kontrol Edilebilen Toplam Maliyetler}}$$

$$\text{Bir Bölümün Kaizen Maliyet Hedefi} = (\text{Kaizen Maliyet Hedefi} \times \text{Tahsis Oranı}) / 100$$

7.4.6.8.1. Bölüm Bazında Maliyet Düşürme Hedeflerinin Tespiti

Yukarıdaki süreç izlenerek bölüm bazında tahsis oranları ve maliyet düşürme hedefleri hesaplanarak aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 7.45. Bölüm Bazında Maliyet Düşürme Hedefleri (Temmuz Ayı)

Bölümler	Maliyetler	Tahsis Oranı (%)	Maliyet Düşürme Hedefi
Üretilen Ürün/Hizmet Maliyetleri			
Önbüro-Danışmanlık Hizmetleri	32.720,04 TL	4,28	3.212,12 TL
Kat Hizmetleri – Konaklama	107.156,67 TL	14,02	10.521,95 TL
Yiyecek-İçecek	588.552,90 TL	77,00	57.788,19 TL
Eğlence-Aktiviteler	35.936,94 TL	4,70	3.527,33 TL
Kontrol Edilebilen Toplam Maliyetler	764.366,55 TL	100,00	75.049,60 TL
Dönem Maliyetleri	299.271,80 TL		
Toplam	1.063.638,35 TL		

Tablo 7.45’de temmuz ayı için bölüm bazında tahsis edilen maliyet düşürme hedefleri görülmektedir. Üretilen ürün/hizmet maliyetlerine doğrudan yüklenebilen maliyetlerden en fazla yiyecek-içeceğin (%77) maliyet yükü getirdiği görülmektedir.

Tablo 7.46. Bölüm Bazında Maliyet Düşürme Hedefleri (Ağustos Ayı)

Bölümler	Maliyetler	Tahsis Oranı (%)	Maliyet Düşürme Hedefi
Üretilen Ürün/Hizmet Maliyetleri			
Önbüro-Danışmanlık Hizmetleri	34.715,41 TL	3,89	7.238,78 TL
Kat Hizmetleri – Konaklama	120.215,72 TL	13,48	25.084,53 TL
Yiyecek-İçecek	695.425,28 TL	77,96	145.073,43 TL
Eğlence-Aktiviteler	41.683,83 TL	4,67	8.690,26 TL
Kontrol Edilebilen Toplam Maliyetler	892.040,24 TL	100,00	186.087,00 TL
Dönem Maliyetleri	352.564,27 TL		
Toplam	1.244.604,51 TL		

Tablo 7.46’da ağustos ayı için bölüm bazında tahsis edilen maliyet düşürme hedefleri görülmektedir. Temmuz ayına benzer olarak ağustos ayında da üretilen ürün/hizmet maliyetlerine doğrudan yüklenebilen maliyetlerden en fazla yiyecek-içeceğin (%77,96) maliyet yükü getirdiği görülmektedir.

7.4.6.8.2. Bölüm Bazında Başarısızlık Maliyetlerinin Tespiti

Sonraki aşamada temmuz ve ağustos ayları içi belirlenen başarısızlık maliyetleri tahsis oranı atanan bölümler ile ilişkilendirilmiştir. Temmuz ayı kalite maliyetleri başlığı altında

ayrıntılı olarak değerlendirildiği üzere ilgili ay için tespit edilen toplam başarısızlık maliyeti **156.863,39 TL**'dir. Ağustos ayı için tespit edilen toplam başarısızlık maliyeti ise **248.495,47 TL**'dir. Aşağıdaki tabloda tespit edilen başarısızlık maliyetlerin bölümler ile ilişkilendirilmesi ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 7.47. Başarısızlık Maliyetlerinin Bölümler İle İlişkilendirilmesi

Başarısızlık Maliyetleri	Bölümler	Maliyetler	
		Temmuz	Ağustos
Artık	Yiyecek-İçecek	88.783,20 TL	111.219,62 TL
Yeniden İşleme, Yerine Koyma ve Tamir	Dönem Maliyetleri	6.498,47 TL	7.529,95 TL
Yeniden Muayene/Yeniden Test (Bütçe açığı)	Kat Hizmetleri-Konaklama (Oda)	1.098,02 TL	7.254,71 TL
	Yiyecek-İçecek	6.825,23 TL	35.535,92 TL
Tasarım Değişiklikleri	Önbüro-Danışmanlık	200,00 TL	200,00 TL
	Kat Hizmetleri-Konaklama (Oda)	753,00 TL	578,42 TL
	Yiyecek-İçecek	6.358,62 TL	8.539,96 TL
	Eğlence-Aktiviteler	-	838,00 TL
	Dönem Maliyetleri	4.083,21 TL	2.280,99 TL
Kusurlar Sebepi Zaman Kayıpları	Dönem Maliyetleri	2.074,50 TL	8.016,00 TL
Kontrol Edilemeyen Malzeme Kayıpları	Önbüro-Danışmanlık	111,51 TL	118,81 TL
	Kat Hizmetleri-Konaklama (Oda)	11.549,60 TL	12.237,41 TL
	Yiyecek-İçecek	8.776,05 TL	10.136,22 TL
	Eğlence-Aktiviteler	4.135,20 TL	4.381,36 TL
	Dönem Maliyetleri	257,40 TL	274,32 TL
Ürün İadeleri	Önbüro-Danışmanlık	5.035,99 TL	8.530,61 TL
Müşteri Hizmetleri	Önbüro-Danışmanlık	2.088,56 TL	2.088,56 TL
Garantilerin Düzeltilmesi	Önbüro-Danışmanlık	880,00 TL	720,00 TL
Kusur Kaynaklı İndirimler	Önbüro-Danışmanlık	3.965,00 TL	2.470,00 TL
Kayıp Satışlar ve İtibar Kaybı	Dönem Maliyetleri	3.389,83 TL	25.544,61 TL
Toplam Başarısızlık Maliyetleri		156.863,39 TL	248.495,47 TL

Tablo 7.47'ye göre; temmuz ayı için önbüro-danışmanlık hizmetleri ile ilişkilendirilen toplam başarısızlık maliyeti **12.281,06 TL**'dir. Bölüm ile ilgili başarısızlık maliyetleri; satıştan iadeler (5.035,99 TL), müşteri hizmetleri personeline ödenen ücret giderleri, ssk primleri ve işveren payı (2.088,56 TL), şikayet üzerine ücretsiz olarak yapılan oda upgradeleri (880,00 TL), yapılan harcamalar ile ilgili şikâyetler ve itirazlar neticesinde yapılan düzeltmeler (correction) (3.965,00 TL), çalışan personel sayısına göre hesaplanan lojman tekstili (çarşaf, yastık kılıfı) ile ilgili kayıplar (12,16 TL), envanter sayımı sonucunda önbüro personel kıyafetleri ile ilgili tespit edilen kayıplar (99,35 TL) ve sezon içerisinde görülen eksikler ve hizmette aksamalar neticesinde yapılan tasarım değişiklikleri (200,00 TL) toplamından oluşmaktadır.

Ağustos ayı için önbüro-danışmanlık hizmetleri ile ilişkilendirilen toplam başarısızlık maliyeti ise **14.127,98 TL**'dir. Bölüm ile ilgili başarısızlık maliyetleri; satıştan iadeler (8.530,61 TL), müşteri hizmetleri personeline ödenen ücret giderleri, ssk primleri ve işveren payı (2.088,56 TL), şikayet üzerine ücretsiz olarak yapılan oda upgradeleri (720,00 TL), yapılan harcamalar ile ilgili şikâyetler ve itirazlar neticesinde yapılan düzeltmeler (correction) (2.470,00 TL), çalışan personel sayısına göre hesaplanan lojman tekstili (çarşaf, yastık kılıfı) ile ilgili kayıplar (13,56 TL), envanter sayımı sonucunda önbüro personel kıyafetleri ile ilgili tespit edilen kayıplar (105,25 TL) ve sezon içerisinde görülen eksikler ve hizmette aksamalar neticesinde yapılan tasarım değişiklikleri (200,00 TL) toplamından oluşmaktadır.

Temmuz ayı için kat hizmetleri-konaklama (oda) bölümü ile ilişkilendirilen toplam başarısızlık maliyeti **13.400,62 TL**'dir. Bölüm ile ilgili başarısızlık maliyetleri; gerçekleşen konaklamaya bağlı olarak revize edilen bütçede temizlik grubunda oluşan bütçe açığı (1.098,02 TL), yıl sonunda yapılan envanter sayımları sonucunda sayım farkları, zayi ve ıskartaya ayrılan malzeme giderleri (oda porselen ve bardak grubu (küllük, bardak vb.) 321,79 TL, oda tekstili (nevresim, çarşaf, alez vb.) 10.799,43 TL), çalışan personel sayısına göre hesaplanan lojman tekstili (çarşaf, yastık kılıfı) ile ilgili kayıplar (24,43 TL), envanter sayımı sonucunda kat hizmetleri personel kıyafetleri ile ilgili tespit edilen kayıplar (403,95 TL) ve sezon içerisinde görülen eksikler ve hizmette aksamalar neticesinde yapılan tasarım değişiklikleri (753,00 TL) toplamından oluşmaktadır.

Ağustos ayı için kat hizmetleri-konaklama (oda) bölümü ile ilişkilendirilen toplam başarısızlık maliyeti ise **20.070,54 TL**'dir. Bölüm ile ilgili başarısızlık maliyetleri; gerçekleşen konaklamaya bağlı olarak revize edilen bütçede temizlik grubunda oluşan bütçe açığı (7.254,71 TL), yıl sonunda yapılan envanter sayımları sonucunda sayım farkları, zayi ve ıskartaya ayrılan malzeme giderleri (oda porselen ve bardak grubu (küllük, bardak vb.) 340,92 TL, oda tekstili (nevresim, çarşaf, alez vb.) 11.441,26 TL), çalışan personel sayısına göre hesaplanan lojman tekstili (çarşaf, yastık kılıfı) ile ilgili kayıplar (27,27 TL), envanter sayımı sonucunda kat hizmetleri personel kıyafetleri ile ilgili tespit edilen kayıplar (427,96 TL) ve sezon içerisinde görülen eksikler ve hizmette aksamalar neticesinde yapılan tasarım değişiklikleri (578,42 TL) toplamından oluşmaktadır.

Temmuz ayı için yiyecek-içecek bölümü ile ilişkilendirilen toplam başarısızlık maliyeti **110.743,10 TL**'dir. Bölüm ile ilgili başarısızlık maliyetleri; yiyecek ve içeceklerle ilgili oluşan artıklar (88.783,20 TL), gerçekleşen konaklamaya bağlı olarak revize edilen bütçede yiyecek ve içecek grubunda oluşan bütçe açıkları (yiyecek grubunda 5.955,45 TL, içecek grubunda 869,78 TL), yapılan ay sonu sayımlarına göre tespit edilen kayıplar (porselen grubunda 2.182,38 TL, metal grubunda 1.128,12 TL ve bardak grubunda 2.097,61 TL), yıl sonunda yapılan envanter sayımları sonucunda sayım farkları, zayi ve ıskartaya ayrılan malzeme giderleri (mutfak

ekipmanları 1.736,46 TL), çalışan personel sayısına göre hesaplanan lojman tekstili (çarşaf, yastık kılıfı) ile ilgili kayıplar (mutfak 30,77 TL, servis 32,07 TL), envanter sayımı sonucunda yiyecek-ıçecek personel kıyafetleri ile ilgili tespit edilen kayıplar (mutfak 733,62 TL, servis 835,02 TL) ve sezon içerisinde görülen eksikler ve hizmette aksamalar neticesinde yapılan tasarım değişiklikleri (mutfak 1.548,78 TL, servis 4.809,84 TL) toplamından oluşmaktadır.

Ağustos ayı için yiyecek-ıçecek bölümü ile ilişkilendirilen toplam başarısızlık maliyeti ise **165.431,72 TL**'dir. Bölüm ile ilgili başarısızlık maliyeleri; yiyecek ve ıçeceklerle ilgili oluşan artıklar (111.219,62 TL), gerçekleşen konaklamaya bağılı olarak revize edilen bütçede yiyecek ve ıçecek grubunda oluşan bütçe açıkları (yiyecek grubunda 7.831,70 TL, ıçecek grubunda 27.704,22 TL), yapılan ay sonu sayımlarına göre tespit edilen kayıplar (porselen grubunda 2.126,13 TL, metal grubunda 3.300,75 TL ve bardak grubunda 1.144,72 TL), yıl sonunda yapılan envanter sayımları sonucunda sayım farkları, zayi ve ıskartaya ayrılan malzeme giderleri (mutfak ekipmanları 1.839,66 TL), çalışan personel sayısına göre hesaplanan lojman tekstili (çarşaf, yastık kılıfı) ile ilgili kayıplar (mutfak 30,27 TL, servis 32,82 TL), envanter sayımı sonucunda yiyecek-ıçecek personel kıyafetleri ile ilgili tespit edilen kayıplar (mutfak 777,22 TL, servis 884,65 TL) ve sezon içerisinde görülen eksikler ve hizmette aksamalar neticesinde yapılan tasarım değişiklikleri (mutfak 1.819,09 TL, servis 6.720,87 TL) toplamından oluşmaktadır.

Temmuz ayı için eğlence-aktiviteler bölümü ile ilişkilendirilen toplam başarısızlık maliyeti **4.135,20 TL**'dir. Bölüm ile ilgili başarısızlık maliyeleri; yıl sonunda yapılan envanter sayımları sonucunda sayım farkları, zayi ve ıskartaya ayrılan malzeme giderleri (genel alanlar (şezlong, şezlong minderi ve kılıfı) 3.997,96 TL), çalışan personel sayısına göre hesaplanan lojman tekstili (çarşaf, yastık kılıfı) ile ilgili kayıplar (6,95 TL), envanter sayımı sonucunda eğlence-aktiviteler personel kıyafetleri ile ilgili tespit edilen kayıplardan (130,29 TL) oluşmaktadır.

Ağustos ayı için eğlence-aktiviteler bölümü ile ilişkilendirilen toplam başarısızlık maliyeti **5.219,36 TL**'dir. Bölüm ile ilgili başarısızlık maliyeleri; yıl sonunda yapılan envanter sayımları sonucunda sayım farkları, zayi ve ıskartaya ayrılan malzeme giderleri (genel alanlar (şezlong, şezlong minderi ve kılıfı) 4.235,57 TL), çalışan personel sayısına göre hesaplanan lojman tekstili (çarşaf, yastık kılıfı) ile ilgili kayıplar (7,75 TL), envanter sayımı sonucunda eğlence-aktiviteler personel kıyafetleri ile ilgili tespit edilen kayıplardan (138,04 TL) ve ve sezon içerisinde görülen eksikler ve hizmette aksamalar neticesinde yapılan tasarım değişiklikleri (animasyon 838,00 TL) toplamından oluşmaktadır.

Temmuz ayı için dönem maliyetleri ile ilişkilendirilen toplam başarısızlık maliyeti **16.303,41 TL**'dir. Bu başarısızlık maliyetleri; temmuz ayı içerisinde yapılan bakım onarım sonucu oluşan giderler (6.498,47 TL), otel işletmesinde personel yetersizliğı nedeniyle oluşan ekstra personel giderleri (2.074,50 TL), diğeri personel lojman tekstili ve kıyafet kayıpları

(257,40 TL), hatalı üründen kaynaklı itibar kaybını en aza indirmek ve işletme imajını ve itibarını yenilemek için katlanılan pazarlama faaliyetleri maliyetleri (3.389,83) ve sezon içerisinde görülen eksikler ve hizmette aksamalar neticesinde yapılan tasarım değişiklikleri (4.083,21 TL) toplamından oluşmaktadır.

Ağustos ayı için dönem maliyetleri ile ilişkilendirilen toplam başarısızlık maliyeti ise **43.645,87 TL**'dir. Bu başarısızlık maliyetleri; ağustos ayı içerisinde yapılan bakım onarım sonucu oluşan giderler (7.529,95 TL), otel işletmesinde personel yetersizliği nedeniyle oluşan ekstra personel giderleri (8.016,00 TL), diğer personel lojman tekstili ve kıyafet kayıpları (274,32 TL), hatalı üründen kaynaklı itibar kaybını en aza indirmek ve işletme imajını ve itibarını yenilemek için katlanılan pazarlama faaliyetleri maliyetleri ile kayıp satış maliyeti (25.544,61 TL) ve sezon içerisinde görülen eksikler ve hizmette aksamalar neticesinde yapılan tasarım değişiklikleri (2.280,99 TL) toplamından oluşmaktadır.

7.4.6.8.3. Maliyet Düşürmede Başarısızlık Maliyetlerinin Kullanımı

Son aşamada, bölüm bazında tahsis edilen maliyet düşürme hedefleri ile yine bölüm bazında tespit edilen başarısızlık maliyetleri karşılaştırılmıştır.

Tablo 7.48. Bölüm Bazında Maliyet Düşürme Hedefleri ile Başarısızlık Maliyetlerinin Kıyaslanması (Temmuz Ayı)

Bölümler	Maliyet Düşürme Hedefi	Başarısızlık Maliyeti
Üretilen Ürün/Hizmet Maliyetleri		
Önbüro-Danışmanlık Hizmetleri	3.212,12 TL	12.281,06 TL
Kat Hizmetleri – Konaklama	10.521,95 TL	13.400,62 TL
Yiyecek-İçecek	57.788,19 TL	110.743,10 TL
Eğlence-Aktiviteler	3.527,33 TL	4.135,20 TL
Kontrol Edilebilen Toplam Maliyetler	75.049,60 TL	140.559,98 TL
Dönem Maliyetleri		16.303,41 TL
Toplam		156.863,39 TL

Tablo 7.48'e göre; temmuz ayı için hedeflenen maliyet düşürme tutarının (75.049,60) iki katı üzerinde işletme başarısızlık maliyetine (156.863,39 TL) katlanmaktadır.

Tablo 7.49. Bölüm Bazında Maliyet Düşürme Hedefleri ile Başarısızlık Maliyetlerinin Kıyaslanması (Ağustos Ayı)

Bölümler	Maliyet Düşürme Hedefi	Başarısızlık Maliyeti
Üretilen Ürün/Hizmet Maliyetleri		
Önbüro-Danışmanlık Hizmetleri	7.238,78 TL	14.127,98 TL
Kat Hizmetleri – Konaklama	25.084,53 TL	20.070,54 TL
Yiyecek-İçecek	145.073,43 TL	165.431,72 TL
Eğlence-Aktiviteler	8.690,26 TL	5.219,36 TL
Kontrol Edilebilen Toplam Maliyetler	186.087,00 TL	204.849,60 TL
Dönem Maliyetleri		43.645,87 TL
Toplam		248.495,47 TL

Tablo 7.49'dan da görüleceği üzere ağustos ayında da benzer olarak hedeflenen maliyet düşürme tutarının (186.087,00 TL) çok daha üzerinde işletme başarısızlık maliyetine (248.495,47 TL) katlanmaktadır.

Kalite maliyetleri başlığı altında, bu maliyetlerin önlenabilir olduğu ve başarısızlık maliyetlerin önlenmesine ilişkin çözüm önerileri getirilmişti. Dolayısıyla, işletmenin herhangi bir ek yatırım maliyeti gerektirmeden hedef maliyete ulaşması ve başarısızlık maliyetlerini elimine ederek sunulan ürün/hizmet kalitesini iyileştirmesi mümkün görülmektedir.

Önbüro-danışmanlık ile ilgili başarısızlık maliyetlerde yukarıda da açıklandığı üzere hatalar daha çok iadeler ve şikâyet üzerine yapılan düzeltmelerden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, bu başarısızlık maliyetlerinin oluşumunda bilgilendirme eksikliği olduğu aşikârdır. Değer endeksi sonucuna göre de bu konuda ekipmanların ve basılı materyallerin arttırılması ve çeşitlendirilmesi gerekmektedir.

Kat hizmetleri – konaklama (oda) fonksiyonları ile ilgili değer analizi sonucunda özellikle işletme malzeme giderlerinin müşterinin verdiği değerden daha fazla maliyetle gerçekleştiği, buklet malzeme giderleri ile çamaşırhane temizlik giderlerinin müşterinin verdiği değerden daha az maliyetle gerçekleştiği tespit edilmişti. Yukarıda da bahsedildiği üzere bölümdeki başarısızlık maliyetlerinin büyük çoğunluğu işletme malzemeleriyle ilgilidir. Çamaşırhane temizlik giderleriyle ilgili, çevreye duyarlılık projeleri ve tasarruf tedbirleri dolayısıyla maliyetlerin düşürüldüğü daha önce vurgulanmıştı. Dolayısıyla, başarısızlık maliyetlerinin elimine edilmesiyle oluşan tasarrufun buklet malzemeleriyle ilgili çeşitliliğinde kullanılması gerektiği düşünülmektedir.

Yiyecek – içecek fonksiyonları ile ilgili değer analizi sonucunda müşteriler tarafından yiyecek içecek tüketimleri dışında alt parçalarda müşterinin verdiği değerden daha az maliyetle gerçekleştiği tespit edilmişti. Bölüm ile ilgili başarısızlık maliyetlerini de büyük çoğunluğu bölümdeki artıklar ve bütçenin aşılması ile ilgili maliyetler oluşturmaktadır. Dolayısıyla, yiyecek içecek kalemlerindeki maliyet fazlalığının diğer alt parçaları geliştirmek üzere kanalize edilmesi gerekmektedir.

Eğlence-aktiviteler fonksiyonları ile ilgili değer analizi sonucunda personel giderleri müşterinin verdiği değerden daha fazla maliyetle gerçekleşmiş iken, işletme malzeme giderleri, basılı evrak giderlerinin ve plaj hizmetlerinin müşterinin verdiği değerden daha az maliyetle gerçekleştiği tespit edilmişti. Ancak, otel işletmesi ortalamanın altında personel ile hizmet vermektedir. Tespit edilen başarısızlık maliyetlerinin işletme malzemeleriyle ilgili kayıplar oluşturmaktadır. Dolayısıyla, başarısızlık maliyetlerinin elimine edilmesiyle oluşan tasarrufun animasyon departmanında kullanılan işletme malzemeleri, basılı evrakların ve plaj hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılması gerekmektedir.

Dönem maliyetleri ile ilişkilendirilen başarısızlık maliyetlerinden özellikle bakım onarım giderleri, otel işletmesinde personel yetersizliği nedeniyle oluşan ekstra personel giderleri ve diğer personel lojman tekstili ve kıyafet kayıplarının önlenabilir nitelikte olduğu düşünülmektedir. Dönem maliyetleri içerisinde önemli orana sahip enerji giderleri ile ilgili olarak; bölgeye elektrik tedarik eden tek bir işletme bulunmakta olup, ilgili işletme ile sabit fiyat sözleşmesi yapılmıştır. Ayrıca, belediye ile atık su üzerinden fiyat anlaşması bulunmaktadır. Öte yandan, su ısıtmasında güneş enerjisinden faydalanılmaktadır. Teknik müdür, ayrıca enerji tüketimi ile ilgili eğitimlerin verildiği ve gerekli tasarruf tedbirlerinin alındığını belirtmiştir. Örneğin; odalar da energy saver kart uygulaması var. Ayrıca, odadaki klimalar split klima olup balkon kapısı açık olduğunda klima çalışmamaktadır. Öte yandan, 1300 ton kapasiteli büyük havuzda 24 saatte 2-3 kez ters yıkama yapılması gerekirken otelde 1 kez yapıldığını belirtmiştir. Dolayısıyla, üretilen ürün ve hizmetlere doğrudan ilişkilendirilebilen başarısızlık maliyetlerine odaklanılmıştır.

Özetle, hedef maliyet uygulama sürecine fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetleri yönetimi aşamaları entegre edilmiştir. İşletme fiyat duyarlılık ölçümü sonucunda belirlenen satış fiyatı üzerinden oda satışlarını gerçekleştirmesi durumunda hedeflediği kar majına ulaşabilir. Ancak, işletmenin geceleme sayılarında ve kâr marjında sürekli düşüş yaşaması dolayısıyla işletmenin kısa vadede aracı kullanmadan satışlarını gerçekleştirememesi ve fiyat duyarlılık ölçümü sonucunda belirlenen fiyatların acenta satış fiyatından düşük olması ve bu bağlamda acentayla anlaşılan fiyatlarda fiyat artırımını mümkün olmadığından hedef maliyet uygulama sürecine fiili satış fiyatı üzerinden devam edilmiştir. Bu bağlamda, işletmenin hedeflediği kar marjını elde edebilmek için başarısızlık maliyetleri elimine edilerek hedef maliyete ulaşmaya çalışılmış ve işletme başarısızlık maliyetlerini elimine ederek arzuladığı kâr ve maliyet hedefine ulaşabileceği ve ek yatırım gerektirmeden sunduğu kalite seviyesini iyileştirebileceği tespit edilmiştir.

8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Günümüz rekabet ortamı, sürekli gelişen teknoloji, ekonomik belirsizlikler, çevresel faktörler ve kısalan ürün yaşam eğrileri gibi faktörler karşısında işletmelerin; varlıklarını sürdürebilmeleri ve arzuladıkları kâr hedefine ulaşabilmeleri için yüksek kalite, düşük maliyet, kısa zaman, makul fiyat gibi değişkenleri dikkate alarak üretim yapmaları gerekmektedir. Buna çözüm olarak işletmeler, tüm bu değişkenleri dikkate alan hedef maliyetleme yöntemi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Özellikle her şey dâhil sistemde hizmet veren otel işletmelerinde, müşterilerin satın aldıkları hizmetler bir paket halinde satış fiyatına dâhil olduğu için ortaya çıkan maliyetler daha önemli hale gelmektedir. Ayrıca, geleneksel olarak “maliyet+kâr satış fiyatını belirler” anlayışı turizm sektörü de dâhil olmak üzere birçok sektörde geçerliliğini yitirdiği vurgulanmaktadır. Günümüzde fiyatı satıcılardan ziyade alıcılar yani müşteriler belirlediğinden, özellikle müşterilerin isteklerine uygun fiyatta ve kalitede ürün sunan işletmeler kârlılıklarını arttırabilmektedir. Bu da düşük maliyet ve yüksek kalite ile daha etkin kaynak kullanımını amaçlayan hedef maliyetleme yöntemi ile gerçekleştirilebilmektedir.

Her şey dâhil sistem, tur operatörleri, seyahat acenteleri ve müşterilerden gelen talepler ve rekabetçi baskı sonucunda ülkemizde ilk olarak 1990'lı yıllarda uygulanmaya başlanmış ve 2000'li yıllarda kitle turizminin gelişmesiyle hızla büyüyerek yaygınlaşmıştır. Her şey dâhil sistemdeki sorunların temel kaynağı; arz fazlalığı nedeniyle sistemin bazı otelciler tarafından bir kurtarıcı olarak görülmesi, sistemde farklı bir tesis ve yönetim sistemine ihtiyaç duyulduğu gerçeğinin göz ardı edilmesi ve sistemin iki yıldızlı oteller hatta apart otellerde dahi uygulanması olarak açıklanmaktadır. Bu beraberinde kalite ve standardizasyon sorunlarını meydana getirmektedir. Otel işletmeleri doluluğu arttırmak, ortalama satış fiyatını yükseltmek, gelir ve kârlılığı arttırmak gibi birçok nedenlerle her şey dâhil sistemi tercih etmekte; ancak sistem dolayısıyla aşırı tüketim, israf, bakım-onarım, enerji, üretim, istihdam, tedarik, reklam vb. gibi birçok maliyete katlanmaktadır. Sistemi uygulayan işletmeler artan maliyetlere karşılık olarak masrafları kısmak ve kârlılığı arttırmak üzere ilk olarak kaliteden ödün vererek hizmet kalitesini düşürmektedirler. Her şey dâhil sistemdeki kalite ve standart eksikliği işletmeler arasında haksız rekabete yol açmaktadır. Bu nedenle, birçok otelin kaliteye çok önem vermedikleri hatta kaliteye önem veren tesislerin yüksek fiyat nedeniyle tercih edilmeyebildikleri belirtilmektedir. Ayrıca, her şey dâhil sistemde standardizasyonun sağlanamaması sebebiyle işletmelerin sistemi farklı isimlerle adlandırarak paket içerisinde sunulan hizmetlere eklemeler veya çıkarmalara gittikleri veya sunulan bazı hizmetler için ilave ücret talep ederek ek gelir yarattıkları vurgulanmaktadır. Çözüm olarak işletmelerin satış fiyatın üzerinden kontrol gücüne sahip olamadıklarından kaliteyi düşürerek rekabet etmeye çalıştıkları vurgulanmaktadır.

Hedef maliyetleme, ürün ve süreç ile ilgili kararlarda fiyat, zaman, fonksiyonellik, kalite gibi birçok hususu dikkate alan ve ürün tasarım aşamasından başlayarak değer zincirindeki tüm üyeleri sürece dâhil eden bir yöntem olarak işletmelerin rekabet edebilmesi ve başarılı görülebilmeleri için çok önemli bir maliyetleme yöntemidir. Dolayısıyla, işletmelerin arzuladıkları bu hedeflere ulaşabilmeleri için hedef maliyetleme yöntemi büyük önem arz etmektedir. Hedef maliyetleme sürecine teorik açıdan yaklaşıldığında müşterilerin ürün ve hizmet tercihlerinde en önemli kriterler olarak fiyat ve kaliteyi dikkate aldıkları gözlenirse de yapılan alan yazın taramasında bu konuların göz ardı edildiği görülmüştür. Hedef maliyetleme ile ilgili tespit edilen birinci sorun; hedef satış fiyatının belirlenmesinde yaşanmaktadır. Alan yazında hedef satış fiyatının belirlenmesinde piyasa fiyatı, rakip işletme fiyatı, mevcut fiyat gibi birçok yöntem kullanıldığı görülmektedir. Bu gibi yöntemler; müşterilerin algıladıkları değere göre ürüne daha fazla fiyat ödeyebileceği gerçeğini göz ardı etmektedir. Ayrıca, tüketici fiyatta öncelikle ürün kalitesiyle ilgili sinyalleri aradığından yanlış ayarlanmış ürün fiyatı satın alma kararını etkileyebilmektedir. Öte yandan, fiyatın potansiyel müşteriler için ürün ve hizmete olan “ödeme istekliliği”ni gösteren bir kriter olması ve özellikle otel işletmeleri açısından günümüzde turistlerin fiyat duyarlılığının yüksek olması; fiyatlama kararı alınırken ödeme istekliliklerinin ve fiyat duyarlılıklarının da dikkate alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, her şey dâhil sistemde standart olmadığından sunulan içerikte farklılaşmakta ve satış fiyatları da oldukça değişmektedir. Ek olarak, işletmeler pazar fiyatıyla ilgili kesin bilgiye sahip olamadıklarından ve pazarda deneme yanılma yöntemiyle fiyatın belirlenemeyeceğinden doğru fiyatın belirlenebilmesi için fiyat araştırması yapılması gerekmektedir. Araştırma da bu gibi kısıtların ve sorunların çözümüne yönelik müşterilere fiyat duyarlılık ölçümü (PSM) yapılmıştır.

Uygulama yapılan otel işletmesinde temmuz ve ağustos ayları için ayrı ayrı fiyat duyarlılık ölçümü gerçekleştirilmiştir. Temmuz ayı için her şey dâhil kişi başı en uygun fiyat (OPP) 164 TL olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, analiz sonucunda bulunan her şey dâhil kişi başı en uygun fiyat (164 TL) ile otel işletmesinin fiili uyguladığı fiyat (121,58 TL) arasında KDV dâhil 42,42 TL fark belirlenmiştir. Bu tutarı toplam geceleme sayısı ile çarpıldığında $15968 \times 39,28 \text{ TL} = 627.187,56 \text{ TL}$ tutarında otel işletmesinin potansiyel gelir kaybına uğradığı, diğer bir ifadeyle acente devreden çıkarsa bu tutar kadar oda satış gelirlerini arttırabileceği belirlenmiştir. Benzer olarak ağustos ayı için her şey dâhil kişi başı OPP 168 TL olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen her şey dâhil kişi başı en uygun fiyat (168 TL) ile otel işletmesinin fiili uyguladığı fiyat (122,87 TL) arasında KDV dâhil 45,13 TL fark belirlenmiştir. Bu tutarı toplam geceleme sayısı ile çarpıldığında $16917 \times 41,79 \text{ TL} = 706.911,31 \text{ TL}$ tutarında otel işletmesinin potansiyel gelir kaybına uğradığı, diğer bir ifadeyle acente devreden çıkarsa bu tutar kadar oda satış gelirlerini arttırabileceği belirlenmiştir. Dolayısıyla, işletmenin müşterilerin algıladığı değer altında fiyattan oda satışı gerçekleştirdiği belirlenmiştir. Ayrıca, kabul edilebilir fiyat aralığına bağlı

olarak işletmeyi ziyaret eden turistlerin fiyat hassasiyetlerinin ve farksızlık fiyat yüzdesine göre fiyat bilinç düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların demografik değişkenlerine ve tatil davranışlarına göre fiyat duyarlılıkları karşılaştırılmıştır. Analiz sonucunda; yabancı turistlerin yerli turistlere göre fiyat hassasiyetinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Uygulama yapılan otel işletmesi yöneticisiyle yapılan görüşme neticesinde yerli ve yabancı turistlere ortak fiyat politikası izlediklerini belirtmiştir. Dolayısıyla, işletmenin satış politikasını gözden geçirmesi gerekmektedir. Katılımcıların fiyat duyarlılıkları milliyet yönünden farklılaşmaktadır. Rus turistlerin İngiliz ve diğer milliyetlerdeki turistlere göre nispeten fiyat bilincinin ve fiyat hassasiyetinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca cinsiyete göre kadınların erkeklere göre fiyat bilincinin ve fiyat hassasiyetinin yüksek olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan, eğitim durumu yönünden üniversite mezunlarının; medeni duruma göre ise evlilerin bekârlara göre ödeme istekliliğinin ve fiyat bilincinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak aylık gelir ve ülke standartlarına göre gelir düzeyi arttıkça her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödeme istekliliği de artmaktadır. Öte yandan, otele daha önce gelenler gelmeyenlere göre; tekrar gelme niyetinde olanlar tekrar gelme niyetinde olmayanlara göre; tavsiye etme niyetinde olanlar tavsiye etme niyetinde olmayanlara göre ve otelden memnun olanlar memnun olmayanlara göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye istekli oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, otelde 1-7 gün arası konaklayanlar, 8-14 gün arası konaklayanlara göre; aile odasında konaklayanlar standart odada konaklayanlara göre; seyahat acentesi aracılığıyla gelenler bireysel rezervasyonla gelenlere göre her şey dâhil kişi başı için daha fazla ücret ödemeye istekli oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla, otel işletmesi bu verileri kullanarak doğru fiyat farklılaşması ile satış gelirlerini arttırması mümkün görülmektedir.

Kalite, her şey dâhil sistemde önemli bir faktör kabul edilmekle birlikte, yapılan çalışmalarda her şey dâhil sistemde standardın geliştirilememesi sebebiyle göz ardı edildiği tespit edilmiştir. Öte yandan, kalite maliyetleri işletmelerin toplam maliyetleri içindeki payının yüksek oranlılığından dolayı işletmeler için büyük önem arz etse de çok az işletme tarafından ölçümlenmektedir. Turizm sektöründeki kalite maliyetlerinin takibinde yaşanan bu eksikliği yapılan alan yazın çalışmaları da doğrulamaktadır. Bu bağlamda, yapılan bu çalışma her şey dâhil sistemde hizmet veren bir otel işletmesinde kalite maliyetlerini takip eden ilk çalışma niteliği taşımaktadır. Uygulama yapılan otel işletmesinde temmuz ve ağustos aylarına ait kalite maliyetleri PAF modeli kapsamında ayrı ayrı ölçümlenmiş ve toplam maliyetler ve satışlar içindeki oranlarına bakılmıştır.

Temmuz ayı için PAF modeli kapsamında önleme maliyetleri 214.299,16 TL, değerlendirme maliyetleri 70.189,11 TL ve başarısızlık maliyetleri ise 156.863,39 TL (içsel başarısızlık maliyetleri 66.756,26 TL, dışsal başarısızlık maliyetleri 90.107,13 TL) olarak tespit

edilmiştir. Maliyetlerin toplam kalite maliyetler içindeki oran dağılımı ise; önleme maliyetleri %48,56, değerlendirme maliyetleri %15,90 ve başarısızlık maliyetleri %35,54 (içsel başarısızlık maliyetleri %15,13, dışsal başarısızlık maliyetleri %20,42) olarak belirlenmiştir. Ayrıca temmuz ayında kalite maliyetleri toplamının, toplam maliyetler içindeki oranı %43,49, satışlar içindeki oranı ise %23,95 olarak belirlenmiştir. Ağustos ayı için PAF modeli kapsamında önleme maliyetleri 219.893,51 TL, değerlendirme maliyetleri 71.239,41 TL ve başarısızlık maliyetleri ise 248.495,47 TL (içsel başarısızlık maliyetleri 115.448,55 TL, dışsal başarısızlık maliyetleri 133.046,92 TL) olarak tespit edilmiştir. Maliyetlerin toplam kalite maliyetler içindeki oran dağılımı ise; önleme maliyetleri %40,75, değerlendirme maliyetleri %15,90 ve başarısızlık maliyetleri %46,05 (içsel başarısızlık maliyetleri %21,39, dışsal başarısızlık maliyetleri %24,66) olarak belirlenmiştir. Ayrıca ağustos ayında kalite maliyetleri toplamının, toplam maliyetler içindeki oranı %43,36, satışlar içindeki oranı ise %24,75 olarak belirlenmiştir. Her iki ay için değerlendirme yapıldığında, PAF modeli kapsamında kalite maliyetleri dağılımında oranlar itibariyle işletmenin standartlar ve sektördeki diğer işletmelere göre önleme maliyet politikasının iyi olduğu sonucuna kanaat getirilmiştir. Ayrıca, çalışma da genellikle göz ardı edilen maliyetlere dikkat çekilmesi sebebiyle, kalite maliyetlerinin toplam maliyetler ve satışlar içindeki oranının yüksek çıktığı söylenebilir.

Hedef maliyetleme sürecinde işletmelerinde hedeflediklere kara ulaşırken kaliteden de vazgeçmemeleri gerekmektedir. Alan yazında da hedef maliyetleme de başlıca ve önemli amacın kaliteyi koruyarak ve iyileştirerek maliyeti düşürmek olduğu, hedef maliyetleme ile kalite yönetiminin sıkı sıkıya bağlılık sergilediği ve dolayısıyla birbirinden ayrı düşünülmemesi gerektiği, hedef maliyetleme sürecinde fiyatı arttırmadan teknik ve ekonomik boyuttan ürün kalitesini iyileştirmeye yönelik çözümler geliştirilmesi gerektiği vurgusu yapılmaktadır. Ayrıca, hedef maliyetleme sürecinde maliyetleri düşürürken ürün yaşam seyrindeki israf, aşırılık, arıza ve hatalar gibi maliyetler ile bu hataların düzeltilmesi, hatalı ürünün yeniden kullanılması veya elimine edilmesi ile ilgili maliyetlere dikkate alınması gerekmektedir. Ancak, yapılan alan yazın taramasında hedef maliyetleme ile ilgili turizm alanında yapılan çalışmalarda maliyetlerin düşürülmesinde bu başarısızlık maliyetlerinin göz ardı edildiği görülmüştür. Ayrıca, hedef maliyetleme ile kalite maliyetlerini birlikte ele alan çalışmaya rastlanamamıştır. Dolayısıyla, hedef maliyetleme yönteminde tespit edilen iki sorunun çözümüne yönelik bir model geliştirilmiş ve bu modelde hedef maliyetleme uygulama sürecine fiyat duyarlılık ölçümü ve kalite maliyetleri yöntemi entegre edilmiştir.

Fiyat duyarlılık ölçümü sonucunda tespit edilen gelir kaybının her iki ay içinde çok yüksek rakamlar olduğu daha önce değinilmişti. Oluşan bu gelir kaybının nedeni olarak yapılan görüşme neticesinde, devre tatil müşterilere sağlanan indirimler ve acentelere ödenen komisyondan kaynaklandığı bilgisi edinilmiştir. İşletmenin son 10 yıldaki kümülatif geceleme

sayıları, her iki ay için kar marjları incelenmiş ve inceleme sonunda özellikle işletmenin geceleme sayılarında ve kâr marjında sürekli düşüş yaşaması dolayısıyla doluluğu arttırmak adına daha düşük fiyatlara devre tatil müşterilere oda satışı yapmaya veya daha yüksek komisyonla seyahat acentelerine ve tur operatörlerine satış yapmaya yönlendirmiş olabileceğine kanaat getirilmiştir. Fiyat duyarlılık ölçümü sonucunda belirlenen satış fiyatı üzerinden oda satışlarını gerçekleştirmesi durumunda hedeflediği kar marjına ulaşabilir. Ancak, işletmenin geceleme sayılarında ve kâr marjında sürekli düşüş yaşaması dolayısıyla işletmenin kısa vadede aracı kullanmadan satışlarını gerçekleştirememesi ve fiyat duyarlılık ölçümü sonucunda belirlenen fiyatların acenta satış fiyatından düşük olması dolayısıyla, acentayla anlaşılan fiyatlarda fiyat artırımını mümkün olmadığından hedef maliyet uygulama sürecine fiili satış fiyatı üzerinden devam edilmiştir.

Hedef maliyet uygulama sürecinde, her iki ay içinde hedeflenen maliyet düşürme hedefinin çok daha üzerinde başarısızlık maliyetlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Temmuz ayı için tespit edilen maliyet düşürme hedefi 75.049,60 TL iken tespit edilen başarısızlık maliyeti 156.863,39 TL; ağustos için tespit edilen maliyet düşürme hedefi 186.087,00 TL, tespit edilen başarısızlık maliyeti ise 248.495,47 TL'dir. Dolayısıyla, işletme başarısızlık maliyetlerinin elimine ederek sağlayacağı maliyet tasarrufuyla tespit edilen kalite sorunun çözümleyebileceği ve ek yatırım gerektirmeden işletmenin kalite seviyesini iyileştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, işletmenin mevcut oda satış gelirlerinin üzerinde oda satışı gelirlerine sahip olabileceği, başarısızlık maliyetlerini elimine ederek arzuladığı kâr ve maliyet hedefine ulaşabileceği ve ek yatırım gerektirmeden sunduğu kalite seviyesini iyileştirebileceği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında elde edilen veriler ve bulgular doğrultusunda şu öneriler getirilmiştir;

- Her şey dâhil sistemle ilgili olarak, sistemdeki kavram kargaşasını önlemek ve otel işletmeleri arasındaki haksız rekabeti önlemek için sisteme standart getirilmesi ve sistemin sürekliliği açısından sektördeki tüm tarafların katılımıyla disipline edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, sistemi uygulayacak işletmelere bazı sınırlamalar getirilmesi ve sistemi uygulayacak işletmelerin fiziki yapısının ve teknik donanımında asgari şartların belirlenmesi gerekmektedir.

- İşletmenin geceleme sayısı ve hedef kâr marjının sürekli düşmesi otel işletmesini fiyat düşürerek satış yapma politikasına ittiği görülmektedir. Ancak, işletme doğru fiyat belirleyerek, doğru pazar bölümlendirme yaparak ve bu pazar bölümlerine uygun fiyat farklılaştırması gerçekleştirerek ve satış politikalarını geliştirerek işletme satış gelirlerini arttırabilir.

- Otel işletmelerinin satışlarda aracı kullanmaları kaçınılmazdır. Ancak, aracılara ödenen komisyonlar düşürülebilir. Bu konuda, otel işletmelerine web sitelerini içerik, görsellik ve kullanım kolaylığı açısından geliştirerek web sitesi üzerinden satışlarını arttırmaları, web sitesi

üzerinden direkt rezervasyon yapan müşterilerle teşekkür maili atılması ve tekrar gelen müşterilere mutlaka indirim yapılması tavsiye edilmektedir. Ayrıca, otel işletmeleri kendi web siteleri yanında bütün sosyal medya kanallarını kullanarak müşteriye ulaşmaları gerekmektedir. Bunun yanında, otel işletmelerinin online rezervasyon yöneticisi çalıştırmaları, Tripadvisor web sitesindeki TripConnect uygulamasını kullanmaları, ortak bir portal kurmaları veya alternatif olarak geliştirilen otomasyon sistemlerinden faydalanmaları önerilmektedir. Ayrıca, müşteri geliş kaynaklarının anlaşılması, gerekirse online seyahat acenteleriyle çalışılması ancak fiyat belirlemelere ve kısıtlamalara izin verilmemesi ve mutlaka yasal bir çerçeve oluşturulması gerekmektedir.

- Tüketiciler, bir ürün hakkında bilgi sahibi olduklarında fiyat eşik sınırları ve fiyat algıları değişmektedir. Bu bağlamda, müşteri memnuniyeti arttığında veya müşteri sadakati arttığında eşik sınırları da artma eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla, işletmelerin müşteri memnuniyeti artırıcı ve kaliteyi iyileştirici politikalar izlemeleri gerekmektedir. Ayrıca, müşteri değer algılarının doğru anlaşılması ve doğru fiyatlama için mutlaka fiyat araştırması yapılması gerekmektedir.

- Kalite maliyetlerinin mutlaka analiz edilmesi ve kalite maliyetlerinin yönetiminde önlemeye dayalı politikaların izlenmesi gerekmektedir. Böylece başarısızlık maliyetleri düşecek ve hedef maliyete daha kolay ulaşılabilecektir.

- Otel işletmesi fiyat baskısı nedeniyle maliyet düşürmek adına personel sayısından önemli ölçüde kısımaktadır. Aksine, personel sayısının azlığı ve kalifiye personel eksikliği hataları arttırmaktadır. Bunun yerine özellikle başarısızlık maliyetlerinde önemli pay alan yiyecek içecek artıklarının elimine edilmesi gerekmektedir. Bunun içinde doğru planlama (tedarik, depolama, üretim miktarı vb.) ve yiyecek içecek çeşitliliğinin azaltılması gerekmektedir.

- Arz fazlalığı nedeniyle tercih edilen her şey dâhil sistemde çalışan otellerin, rekabet edebilmek ve kar marjını koruyabilmek adına maliyeti azaltmak için kaliteyi düşürücü girişimler yerine müşteri karlılık analizi yapılarak maksimum doluluk düşük kar marjı yerine doğru doluluk ve hedef kar marjı ile daha başarılı sonuçlar elde edebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla ileriki çalışmalarda, müşteri karlılık analizi sürece dâhil edilerek sonuçlar değerlendirilebilir. Yapılan çalışma genişleterek kalite maliyetleri takip eden işletmelerde uzun vadeli sonuçlara bakılabilir. Ayrıca, geliştirilen modelin diğer sektörlere uygulanarak sonuçları karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR

- [1]. A. Ariotti, Fantozzi, C., M. Granchi ve E. Vettori. (1999). A methodology to diagnose the target cost in a manufacturing process. In *Proceedings of the II. International Conference on Intelligent Processing and Manufacturing of Material* (Vol.1, pp. 629-633), IEEE.
- [2]. Acar, D. ve Şenol, H. (2014). Analysis of all inclusive system applied by the accommodation businesses in Turkey in the context of target costing. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4 (3), 63-79.
- [3]. Acar, D. ve Şenol, H. (2014). Konaklama işletmelerinde hedef maliyetleme uygulama düzeylerinin tespitine yönelik araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (20), 1-25.
- [4]. Acar, F. (2005). *Hedef maliyetleme yönteminin yönetim kararlarındaki rolü ve mamul geliştirme aşamasında uygulanması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- [5]. Açar, A. (2017). *Staj yapan öğrencilere verilecek en az ücret*. 08 Şubat 2018 tarihinde <http://www.sgmd.org.tr/ahmet-agar-makaleleri/2945-2017-07-13-09-46-20> adresinden alınmıştır.
- [6]. Ahipaşaoğlu, H. S. (2002). *Seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- [7]. Akbaba, A. ve Özkul, E. (2011). Uluslararası turizmde kalite yönetimi. İ. Pınar (Ed.), *Uluslararası Turizm İşletmeciliği* (ss. 377-396). İstanbul: Nobel Yayın.
- [8]. Akdağ, G., Demirtaş, O. ve Yeşilyurt, C. (2011). Otel işletmelerinde uygulanan pansiyon türlerinin değerlendirilmesi: İçmeler Beldesi (Marmaris) özelinde bir içerik analizi. *12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 109-115). Düzce: Sidas Medya.
- [9]. Akıncı, Z. (2011). *Otel işletmeciliği*. Ankara: Nobel Yayın.
- [10]. Akıncı, Z. (2016). *Otel İşletmeciliği ve yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [11]. Akkaya, F. Y. (2010). *Hedef maliyetleme yönetiminin konaklama işletmelerinde uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi ve bir turizm işletmesinde uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- [12]. Aksoylu, S. ve Dursun, Y. (2001). Pazarda rekabetçi üstünlük aracı olarak hedef maliyetleme. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 357-371.
- [13]. Alagöz, A. ve Ceran, Y. (2006). Stratejik maliyet ve kar planlama aracı olarak hedef maliyet yöntemi (target cost management). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 61-83.
- [14]. Alagöz, A., Yılmaz, B. ve Ay, M. (2005). Üretim maliyetlerinin düşürülmesinde hedef maliyetleme yönteminin rolü ve uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *V. Ulusal Üretim*

Araştırmaları Sempozyumu bildiriler kitabı içinde (ss. 47-51). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.

[15]. Albright, T. L. ve Roth, H. P. (1992). The measurement of quality costs: An alternative paradigm. *Accounting Horizons*, 6 (2), 15-27.

[16]. Albright, T. (1998). The use of target costing in developing the Mercedes-Benz M-Class. *International Journal of Strategic Cost Management*, 13, 13-23.

[17]. Alegre, J. ve Pou, L. (2008). Tourism expenditure and all-inclusive packages: The case of a mature mediterranean destination. *Tourism Economics*, 14 (3), 645-655.

[18]. Alıcı, Ş. (2007). *Kalite maliyetleri ve kalite maliyetlerinin PAF modeli çerçevesinde test edilmesine yönelik uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

[19]. Alkan, H. (2003). *Maliyet yönetim aracı olarak hedef maliyetleme ve devlet orman fidanlık işletmelerinde uygulanabilirliği*. Yayımlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

[20]. Alpkan, S. (2012). *Turizm işletmelerinde stratejik maliyet yönetim aracı olarak hedef maliyetleme ve uygulama örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.

[21]. Altınbay, A. (2006). Etkin bir maliyet yönetim sistemi olarak hedef maliyetleme sistemi ve tımmat uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 141-164.

[22]. Altınel, H. (2011). *Menü yönetimi ve menü planlama*. Ankara: Detay Yayıncılık.

[23]. Amara, V. (1998). *Target costing for product design*. Virginia: Virginia Institute Blacksburg.

[24]. Ambrosie, L. M. (2015). *Sun & sea tourism: Fantasy and finance of the all-inclusive industry*. UK: Cambridge Scholars Publishing.

[25]. Andersen, A. (1998). *Tools and techniques for implementing target costing*. USA: IMA Institute of Management Accountants Publishing.

[26]. Anderson, W. (2007). *Economic impacts of all inclusives: All inclusive expenditure, motivation & linkages in the Balearic Islands* (Research Report). Belaric: University of Balearic Islands.

[27]. Ansari, S., Bell, J. ve Swenson, D. (2006). A template for implementing target costing. *Cost Management*, 20 (5), 20-27.

[28]. Aoieong, R. T., Tang, S. L. ve Ahmed, S. M. (2002). A process approach in measuring quality costs of construction projects: Model development. *Construction Management and Economics*, 20 (2), 179-192.

[29]. Aoki, A. (2010). Profit management in the hotel industry. Y. Monden, N. Imai, T. Matsuo ve N. Yamaguchi (Eds), *Management Of Service Businesses In Japan* (pp. 17-26). Japan: World Scientific Publishing.

- [30]. Aslan, S. (2008). Kalite maliyetlerinin faaliyet tabanlı maliyet sistemine entegrasyonu. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXV (2), 521-534.
- [31]. Atay, Ö. (2010). *Kalite maliyetleri ve İzmir ilinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- [32]. Atmaca, M. (2005). *Hedef maliyetlemenin stratejik maliyet yönetiminde bir araç olarak kullanılması ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- [33]. Atrill, P. ve McLaney, E. (2009). *Management accounting for decision makers* (6th ed.). England: Pearson Education Limited.
- [34]. Ax, C., Greve, J. ve Nilsson, U. (2008). The impact of competition and uncertainty on the adoption of target costing. *International Journal of Production Economics*, 115 (1), 92-103.
- [35]. Aygün, C. (2016). *Cengiz Aygün herşey dahil sistemini savundu*. 03 Ekim 2016 tarihinde http://www.gundemgazetesi.net/news_print.php?id=3577 adresinden alınmıştır.
- [36]. Ayık, T., Benetatos, T. ve Evagelou, I. (2013). Tourist consumer behaviour insights in relation to all inclusive hotel resorts: the case of Antalya. *Journal of Tourism Research*, 7, 109-123.
- [37]. Bahşı, C. G. ve Can, A. V. (2001). Hedef maliyetleme. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 4, 47-64.
- [38]. Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- [39]. Banham, R. (2000). *Off target?*. 28 Temmuz 2017 tarihinde <http://www.cfo.com/printable/article.cfm/2990860#> adresinden alınmıştır.
- [40]. Barak, H. (2006). *Turizm sektöründe uygulanan herşey dahil tatil sisteminin bölgedeki işletmeler üzerindeki etkisi ve Bodrum örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- [41]. Barlas, Ö. (2013). *Her şey dahil tartışmaya açıldı*. 22 Eylül 2016 tarihinde www.dunya.com adresinden alınmıştır.
- [42]. Barut, A. (2004). *Türk otelleri Alman turistlerin gözdesi*. 03 Ekim 2016 tarihinde <http://www.gazetevatan.com/turk-otelleri-alman-turistlerin-gozdesi-41516-gundem/> adresinden alınmıştır.
- [43]. Başaran, S. (2014). *Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek maliyet etkinliğinin hedef maliyet yöntemiyle sağlanması: Alanya bölgesinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [44]. Baykoç, Ö. F., Abacı, S. ve Duyar, M. (2002). Tam zamanında üretim sisteminin servis sistemlerine uygulanabilirliği. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 17 (4), 139-155.
- [45]. Bekçi, İ. ve Toraman, A. (2011). Kalite maliyetleri ve bir hastanede hesaplanması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 39-57.

- [46]. Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M. ve Foster, G. (2008). *Management and Cost Accounting* (4th ed.). England: Pearson Education Limited.
- [47]. Bilginoğlu, F. (1995). Hedef maliyetleme (target costing) yeni bir yönetim aracı. *Yönetim Dergisi*, 6 (21), 13-15.
- [48]. Birkan, İ. (2003). *Herşey dahil sistemin eleştirilmesi*. 22 Eylül 2016 tarihinde <http://www.turizmdebusabah.com/haberler/herseydahilsistemininelestirilmesi10468.html> adresinden alınmıştır.
- [49]. Bland, F. M., Maynard, J. ve Herbert, D. W. (1998). Quality costing of an administrative process. *The TQM Magazine*, 10 (5), 367 - 377.
- [50]. Blocher, E. J., Stout, D. E. ve Cokins, G. (2010). *Cost management: A strategic emphasis* (5th ed.). Irwin: McGraw-Hill.
- [51]. Blythe, J. (2005). *Essentials of marketing*. England: Pearson Education.
- [52]. Boahen, O., Quansah, E. K. ve Sarpong, O. K. (2013). Assessing the benefits of yield management in the hospitality industry in Kumasi. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 3 (9), 17-25.
- [53]. Bostan, A., Armağan, E. A. ve Süklüm, N. (2006). Herşey dahil sistem uygulayan otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti: Bir alan araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4 (6), 32-53.
- [54]. Bowie, D. ve Buttle, F. (2004). *Hospitality marketing*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- [55]. Bozdemir, E. ve Orhan, M. S. (2011). Maliyet kontrol aracı olarak hedef maliyetleme yönteminin Türk otomotiv sanayinde uygulanabilirlik düzeyinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2), 163-179.
- [56]. Brausch, J. M. (1994). Beyond ABC: Targeting costing for profit enhancement. *Management Accounting*, 76 (5), 45-49.
- [57]. Breidert, C., Hahsler, M. ve Reutterer, T. (2006). A review of methods for measuring willingness-to-pay. *Innovative Marketing*, 2 (4), 8-32.
- [58]. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21 (1), 97-116.
- [59]. Burnett, J. (2008). *Core concepts of marketing*. Switzerland: A Global Text.
- [60]. Burrows, G. ve Chenhall, R. H. (2012). Target costing: first and second comings. *Accounting History Review*, 22 (2), 127-142.
- [61]. Canbaz, S. ve Geroğlu, G. D. (2015). İşletmelerin uyguladıkları küsüratlı fiyatlandırma politikasının tüketiciler tarafından algılanmasına yönelik bir araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, XVII (1), 71-82.

- [62]. Carr, L. P. (1992). Applying cost of quality to a service business. *Sloan Management Review*, 33 (4), 1-8.
- [63]. evik, Z. (2011). *Quality costs analysis and a firm application*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [64]. Chen, R. C. ve Chung, C. H. (2002). Cause-effect analysis for target costing. *Management Accounting Quarterly*, 3 (2), 1-9.
- [65]. Chen, Y. S. ve Tang, K. (1992). A pictorial approach to poor-quality cost management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39 (2), 149-157.
- [66]. Chhabra, S. (2015). Determining the optimal price point: Using Van Westendorp's Price Sensitivity Meter. In S. Chatterjee, N. Singh, D. Goyal, & N. Gupta (Eds.), *Managing in Recovering Markets* (pp. 257-270). India: Springer Proceedings in Business and Economics.
- [67]. Chopra, A. ve Garg, D. (2011). Behavior patterns of quality cost categories. *The TQM Journal*, 23 (5), 510-515.
- [68]. Claessens, M. (2017). *Customer value-based pricing - pricing based on customer value*. 17 Aralık 2017 tarihinde <https://marketing-insider.eu/marketing-explained/part-iii-designing-a-customer-driven-marketing-strategy-and-mix/pricing-strategies-and-considerations/customer-value-based-pricing/> adresinden alınmıştır.
- [69]. Cokins, G. (2002). Integrating target costing and ABC. *Journal of Cost Management*, 16 (4), 13-22.
- [70]. Cokins, G. (2006). Measuring the cost of quality for management. *Quality Progress*, 39 (9), 45-51.
- [71]. Collins, M. ve Parsa, H. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *Hospitality Management*, 25 (1), 91-107.
- [72]. Condratov, I. (2014). All inclusive system adoption within Romanian tourist sector. *Ecoforum*, 3 (1), 78-83.
- [73]. Cooper, R. (2002). Target costing for new product development. *Journal of Cost Management*, 16 (3), 5-12.
- [74]. Cooper, R. ve Chew, W. B. (1996). Control tomorrow's costs through today's designs. *Harvard Business Review*, 74 (1), 88-97.
- [75]. Cooper, R. ve Kaplan, R. (1988). Measure costs right: make the right decisions. *Harvard Business Review*, 66 (5), 96-103.
- [76]. Cooper, R. ve Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69 (3), 130-135.
- [77]. Cooper, R. ve Slagmulder, R. (1999). Develop profitable new products with target costing. *Sloan Management Review*, 40 (4), 23-34.

- [78]. Coşkun, A. (2008). *Hedef maliyetleme ve Uşak ili battaniye üretim işletmelerinde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- [79]. Coşkun, A. (2003). Stratejik maliyet yönetimi aracı olarak hedef maliyetleme. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 15, 25-34.
- [80]. Çabuk, Y. (2005). Kalite maliyetleri ve kalite maliyetlerini ölçmede kullanılan yöntemler. *ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 7 (7), 1-8.
- [81]. Çakıcı, A. ve Çetinsöz, B. (2010). Otel işletmelerinde herşey dahil sistemin satın alma politikalarına yansımaları üzerine bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-19.
- [82]. Çetiner, E. (2002). *Konaklama işletmelerinde muhasebe uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [83]. Çetiner, E. (2009). *Otel işletmeleri yönetim muhasebesi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [84]. Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009). Yöre esnafının her şey dahil sistemine yönelik tutumları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9 (2), 637-658.
- [85]. Çiçek, D. S. (2000). *Otel işletmelerinde dinamik programlamaya dayalı oda fiyatının belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- [86]. Çiftçi, H., Düzakın, E. ve Önal, Y. B. (2007). All inclusive system and its effects on the Turkish tourism sector. *Problems and Perspectives in Management*, 5 (3), 269-285.
- [87]. Çizel, R. B. (2008). *Herşey dahil sistemin ortaya çıkış ve yaygınlaşma sürecinde etkili çevresel baskılar ve konaklama işletmelerinin stratejik yanıtlarının Antalya yöresinde araştırılması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [88]. Çizel, R. B., Çizel, B., Sarvan, F. ve Özdemir, B. (2013). Emergence and spread of an all-inclusive system in the Turkish tourism sector and strategic responses of accommodation firms. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14 (4), 305-340.
- [89]. ÇSGB. (2017). *Asgari ücretin net hesabı ve işverene maliyeti*. 06 Şubat 2018 tarihinde https://www.csgeb.gov.tr/media/4152/2017_onikiay.pdf adresinden alınmıştır.
- [90]. Çuhadaroglu, R. (2004). *All inclusive-her şey dahil sistemi*. 16 Ağustos 2016 tarihinde <http://www.turizmdebusabah.com/haberler/all-inclusive-her-sey-dahil-sistemi-18267.html> adresinden alınmıştır.
- [91]. Daly, J. L. (2002). *Pricing for profitability: Activity-based pricing for competitive advantage*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [92]. Dan, S., Shadid, A., Jan, B. ve Ill-Woon, K. (2003). Best practices in target costing. *Management Accounting Quarterly*, 4 (2), 12-17.

- [93]. Daş, S. (2014). *Online acenteler tekelleşiyor, komisyon oranları yüzde 40'lara tırmanacak*. 01 Şubat 2018 tarihinde <http://turizmguzel.com/haber/online-acenteler-tekelleşiyor-komisyon-oranlari-yuzde-40'lara-tirmanacak-h21262.html> adresinden alınmıştır.
- [94]. Defeo, J. A. (2001). The tip of the iceberg. *Quality Progress*, 34 (5), 29-37.
- [95]. Delice, A. (2010). Nicel araştırmalarda örneklem sorunu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (4), 1969-2018.
- [96]. Demir, K. (2012). *Kalite maliyetleri yönetimi ve otel işletmeleri üzerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [97]. Demir, S. ve Dilek, A. (2010). Yönetim kararlarında hedef maliyetleme: Konaklama işletmesi uygulaması. *Mali Ufuklar Dergisi*, 2, 11-33.
- [98]. Demircioğlu, E. N. (2016). *Yönetim muhasebesinde çağdaş yaklaşımlar*. Adana: Karahan Kitabevi.
- [99]. Doğdubay, M. ve Sarıoğlu, M. (2010). Büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek ünitelerinde üretim dengesini bozan üretim kayıplarının rapor edilmesi. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 3 (1), 106-116.
- [100]. Donatello, M. C. (2013). *Assessing audiences' willingness to pay and price response for news online*. Unpublished thesis of doctor, University of North Carolina, Chapel Hill.
- [101]. Dönmez, A. ve Utku, B. D. (2009). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kalite maliyetleri üzerine bir araştırma: Antalya örneği. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 18, 30-50.
- [102]. Ebuk, E. ve Balcıoğlu, H. (2011). Profit maximization with target costing. *International Journal of Economic Perspectives*, 5 (3), 303-309.
- [103]. Ege, Y. G. (2009). *"Her şey hariç" sistemi*. 22 Eylül 2016 tarihinde <http://yelizgulege.com/2009/07/06/her-sey-haric-sistemi/> adresinden alınmıştır.
- [104]. Elliot, Nelson. (2012). *Good value pricing*. 28 Mart 2018 tarihinde <http://www.marketsaurus.com/good-value-pricing> adresinden alınmıştır.
- [105]. Ellram, L. M. (2000). Purchasing and supply management's participation in the target costing process. *The Journal of Supply Chain Management*, 36 (1), 39-51.
- [106]. Ellram, L. M. (2002). Supply management's involvement in the target costing process. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8 (4), 235-244.
- [107]. Emeksiz, M. ve Yolal, M. (2013). Konaklama hizmetleri ve organizasyonu. D. A. Gürel (Ed.), *Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri* (ss. 2-17). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- [108]. Emeksiz, M. ve Yolal, M. (2012). Odalar bölümünde fiyatlandırma. M. Yolal (Ed.), *Odalar Bölümü Yönetimi* (ss. 70-89). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- [109]. Eraslan, N. (2009). *Konaklama işletmelerinde ön büro işlemleri ve yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- [110]. Erdem, B. ve Tokmak, C. (2015). Turizm işletmelerinde insan kaynakları planlaması. E. Pelit (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 131-198). Ankara: Grafiker Yayınları.
- [111]. Ergül, A. (2014). *Hedef maliyetleme çerçevesinde çağdaş maliyet yöntemlerinin maliyet etkinliği boyutunda entegrasyonu ve konaklama işletmelerinde uygulanması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [112]. Ertaş, F. (1998). Yeni ve dinamik bir maliyet yönetim aracı olarak hedef maliyetleme yöntemi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 (1-2), 180-195.
- [113]. Esen, F. Ö. (2013). Turizm öğrencilerinin her şey dahil sistemine yönelik tutumları. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 1-24.
- [114]. Evrenüz, G. (2015). *Herşey dahil sisteminin Türk turizm sektörüne etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- [115]. Ewert, R. ve Ernst, C. (1999). Target costing, co-ordination and strategic cost management. *The European Accounting Review*, 8 (1), 23-49.
- [116]. Feil, P., Yook, K. H. ve Kim, I. W. (2004). Japanese Target Costing: A historical perspective. *International Journal of Strategic Cost Management*, 11, 10-19.
- [117]. Fons, L. A. (2012). Integration of quality cost and accounting practices. *The TQM Journal*, 24 (4), 338 - 351.
- [118]. Freiesleben, J. (2004). On the limited value of cost of quality models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (7), 959-969.
- [119]. Gabor, A. ve Granger, C. W. (1966). Price as an indicator of quality: Report on an enquiry. *Economica*, 33 (129), 43-70.
- [120]. Gagne, M. L. ve Discenza, R. (1995). Target costing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10 (1), 16-22.
- [121]. Gedik, P. (2007). *Kalite maliyetleri ve kalite maliyet sistemi: Adana'da toplam kalite maliyetini uygulayan bir işletmede uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- [122]. Giakatis, G. ve Rooney, E. M. (2000). The use of quality costing to trigger process improvement in an automotive company. *Total Quality Management*, 11 (2), 155-170.
- [123]. Giakatis, G., Enkawa, T. ve Washitani, K. (2001). Hidden quality costs and the distinction between quality cost and quality loss. *Total Quality Management*, 12 (2), 179-190.
- [124]. Gijsbrechts, E. (1993). Prices and pricing research in consumer marketing: Some recent developments. *International Journal of Research in Marketing*, 10 (2), 115-151.
- [125]. Giritlioğlu, İ. (2014). *Her şey dahil sistemi ve Türk turizmi*. 22 Eylül 2016 tarihinde <http://www.turizmtatilseyahat.com/hersey%C2%ADdahil%C2%ADSistemi%C2%ADve%C2%ADturk%C2%ADturizmi%C2%AD36932.htm#.VPDB4h95dg> adresinden alınmıştır.

- [126]. Gorin, D. (2015). *Türk turizmi, Rusya krizini "her şey dahil" ile mi atlatacak?* 03 Ekim 2016 tarihinde <http://gazeteturizm.com/turk-turizmi-rusya-krizini-her-sey-dahil-ile-mi-atlatacak/> adresinden alınmıştır.
- [127]. Gökdeniz, A., Seymen, O. A. ve Polat, T. (2000). Herşey dahil pansiyon türünün (all Inclusive) turizm sektöründeki işletmeler açısından analizi ve örnek bir uygulama. *1. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğ Kitapçığı* içinde (ss. 290-301). İzmir: Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü.
- [128]. Gönen, S. (2010). *Sahipliğin toplam maliyetinin hesaplanmasında kalite maliyetleri yaklaşımı*. İzmir: Altın Nokta Yayınevi.
- [129]. Grigsby, M. (2015). Analytic choices about pricing insights. *Marketing Insights*, 27 (2), 38-43.
- [130]. Grigsby, M. (2016). *Using elasticity modeling to test retail pricing*. 05 Şubat 2017 tarihinde <https://www.quirks.com/articles/using-elasticity-modeling-to-test-retail-pricing> adresinden alınmıştır.
- [131]. Gryna, F. M. (1998). Quality and costs. J. M. Juran, & A. B. Godfrey (Ed.), *Juran's Quality Handbook* (pp. 8.1-8.25). The United States of America: McGraw-Hill.
- [132]. Gülbahar, M. O. (2002). *Turizmde her şey dahil (all inclusive) tur satış uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [133]. Gülbahar, O. (2009). 2000'li yıllarda Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi profili. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (2), 93-112.
- [134]. Güler, E. G. (2009). Konaklama işletmelerinde tutundurma faaliyetleri ve Trakya'daki oteller üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXVII (II), 233-261.
- [135]. Gümüş, S., Gümüş, T. B., Gümüş, H. G. ve Bilim, T. (2015). Herşey dahil sisteminin müşterilerin ulusal pazarlarda satın alma davranışlarını değiştirmeleri üzerine bir inceleme. *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 6 (24), 3-25.
- [136]. Gür, A. T. ve Nemlioğlu, S. (1997). Toplam kalite kontrol maliyetleri bileşenlerinde test ve ölçme aletlerinin yeri ile kalibrasyonun önemi. *II.Ulusal Ölçümbilim Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 383-388). Eskişehir: TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayını.
- [137]. Gürbüz, H. ve Kaygısız, Z. (2004). Konjoint analizi ve ulaşım sektör pazarı üzerine bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (1), 139-148.
- [138]. Haberturk. (2011). *Otellerde büyük israf*, 20 Şubat 2018 tarihinde <http://www.haberturk.com/ekonomi/turizm/haber/660734-otellerde-buyuk-israf> adresinden alınmıştır.
- [139]. Hague, N. (2009). The problem with price. *The Journal of Professional Pricing*, 18 (3), 28-33.

- [140]. Hales, D. N., Kroes, J., Chen, Y. ve Kang, K. W. (2012). The cost of mindfulness: A case study. *Journal of Business Research*, 65 (4), 570-578.
- [141]. Han, S., Gupta, S. ve Lehmann, D. R. (2001). Consumer price sensitivity and price thresholds. *Journal of Retailing*, 77 (4), 435-456.
- [142]. Hançer, M., Biçici, F. ve Tanrısevdi, A. (2007). Fiyat sonu yazım stratejileri: Kafe ve restoran menü fiyatlarının öğrenci algıları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik nitel bir çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 21-32.
- [143]. Hanks, R. D., Cross, R. G. ve Noland, R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (4), 94-103.
- [144]. Harmon, R. R., Unnil, R. ve Anderson, T. R. (2007). Price sensitivity measurement and new product pricing: A cognitive response approach. In *Management of Engineering and Technology*, (pp. 1961-1967). USA: IEEE Publishing.
- [145]. Harmon, R., Demirkan, H., Hefley, B. ve Auseklis, N. (2009). Pricing strategies for information technology services: A value-based approach. In *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, (pp. 1-10). Hawaii: IEEE Publishing.
- [146]. Harmon, R., Raffo, D. ve Faulk, S. (2003). Incorporating price sensitivity measurement into the software engineering process. D. Kocaoglu ve T. Anderson (Eds.), *Technology Management for Reshaping the World* (pp. 316-323). Portland: PICMET/IEEE Publishing.
- [147]. Helms, M. M., Ettkin, L. P., Baxter, J. T. ve Gordon, M. W. (2005). Managerial implications of target costing. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 15 (1), 49-56.
- [148]. Hermanson, R. H., Edwards, J. D. ve Maher, M. W. (2011). *Accounting principles: Managerial accounting*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- [149]. Hilton, R. W. (2011). *Managerial accounting: Creating value in a dynamic business environment* (9th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- [150]. Hoffman, K. D. ve Bateson, J. E. (2010). *Services marketing: Concepts, strategies, & cases*. mason, USA: South-Western Cengage Learning .
- [151]. Horngren, C. T., Datar, S. M. ve Rajan, M. V. (2012). *Cost accounting: A managerial emphasis*. New Jersey: Pearson Education.
- [152]. Hürriyet. (2017). *Booking.com Türkiye'de ne kadar komisyon aldığını açıkladı*. 01 Şubat 2018 tarihinde <http://www.hurriyet.com.tr/booking-com-yetkililerinden-onemli-aciklamalar-40418792> adresinden alınmıştır.
- [153]. Hwang, G. H. ve Aspinwall, E. M. (1996). Quality cost models and their application: A review. *Total Quality Management*, 7 (3), 267-281.
- [154]. İçöz, O. (2001). *Turizm işletmelerinde pazarlama ilkeler ve uygulamalar*. Ankara: Turhan Kitabevi.

- [155]. İrdem, A. (2014). Konaklama işletmelerinde yiyecek ve içecek maliyetlerinin düşürülmesine yönelik stratejik bir yaklaşım: Üretim planlaması üzerine bir model önerisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (32), 81-104.
- [156]. Issa, J. J. ve Jayawardena, C. (2003). The “all-inclusive” concept in the Caribbean. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (3), 167-171.
- [157]. İzbudak, Z. H. (2005). *Pazara yönelik stratejik maliyet yöntemleri ve hedef maliyetleme üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- [158]. Jafar, A., Mohammad, T., Fariba, E. ve Mehrdad, G. C. (2010). Effect of the quality costing system on implementation and execution of optimum total quality management. *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 19-26.
- [159]. Jones, P. A. (2013). *Revenue management*. Bournemouth: Hospitality Finance, Revenue and IT Professionals (HOSPA) - Practition Series.
- [160]. Juran, J. M. (1998). How to think about quality. J. M. Juran ve A. B. Godfrey (Eds.), *Juran's Quality Handbook* (pp. 2.1-2.18). USA: McGraw-Hill.
- [161]. Kandemir, Ö. (2017). *Stajyer öğrenci ücreti nasıl hesaplanır?*. 08 Şubat 2018 tarihinde <http://www.attyiz.biz.tr/haber/10028/stajyer-ogrenci-ucreti-nasil-hesaplanir.html> adresinden alınmıştır.
- [162]. Kaplan, R. S. ve Atkinson, A. A. (1998). *Advanced management accounting* (3rd Ed.). USA: Prentice Hall International Inc.
- [163]. Kaplanoğlu, E. (2012). *Değer mühendisliği, hedef maliyetleme ve kaizen karmasının elektronik sektöründe uygulanması*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- [164]. Karcioğlu, R. ve Biçer, E. B. (2013). Toplam kalite yönetiminin işletme maliyetleri üzerine etkisi: kalite belgesi öncesi ve sonrası dönem karşılaştırması. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 39, 1-25.
- [165]. Karcioğlu, R. ve Binboğa, G. (2010). Faaliyete dayalı maliyetleme ve faaliyete dayalı yönetimin işletme stratejisinin belirlenmesindeki rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (1), 1-13.
- [166]. Karppinen, M. (2011). *Strategic marketing plan for a hotel*. Unpublished master thesis, Vaasa University Of Applied Sciences, Vaasa, Finland.
- [167]. Kato, Y. (1993). Target costing support systems: Lessons from leading Japanese companies. *Management Accounting Research*, 4 (1), 33-47.
- [168]. Kaur, M. (2014). Poising between price and quality using target costing. *GE-International Journal of Management Research*, 2 (1), 17-33.
- [169]. Kaygusuz, S. Y. (2011). Yeni ürün geliştirme sürecinde maliyet yönetimi. *Business and Economics Research Journal*, 2 (4), 19-36.
- [170]. Kaygusuz, S. Y. ve Dokur, Ş. (2015). *Yönetim muhasebesi*. Bursa: Dora Yayıncılık.

- [171]. Kayınova, Z. (2015). *Otel işletmesinde gelir-gider-verim-kar ilişkisi*. 11 Şubat 2018 tarihinde <http://www.turizm gazetesi.com/article.aspx?id=77236> adresinden alınmıştır.
- [172]. Kaymak, B. (2015). *İsviçreli otel yemek israf eden misafirlerini böyle uyardı!*. 20 Şubat 2018 tarihinde <http://www.turizm global.com/isvicreli-otel-yemek-israf-eden-misafirlerini-boyle-uyardi/> adresinden alınmıştır.
- [173]. Keane, M. J. (1997). Quality and pricing in tourism destinations. *Annals of Tourism Research*, 24 (1), 117-130.
- [174]. Keogh, W. (1996). A pilot study of quality costs at Sun Microsystems. *Total Quality Management*, 7 (1), 29-38.
- [175]. Kim, S. ve Nakhai, B. (2008). The dynamics of quality costs in continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25 (8), 842-859.
- [176]. Kimes, S. E. (1989). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (3), 14-19.
- [177]. Kırlioğlu, H. (2013). *Kalite maliyetleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- [178]. Kızılot, Ş. (2008). Turizmde farklı oranlar ve uygulama esasları. *Yaklaşım Dergisi*, 181, 1-5.
- [179]. Kocaman, S. (2012). *Turistik bir ürün olarak her şey dahil sistemin yaşam seyrinin analizi: Alanya örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [180]. Koç, E. (2006). Total quality management and business excellence in services: The implications of all-inclusive pricing system on internal and external customer. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (7), 857-877.
- [181]. Koç, T. ve Demirhan, O. (2007). Önleme ve değerlendirme maliyetleri ile uygunsuzluk maliyeti arasındaki ilişkinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 6 (11), 87-97.
- [182]. Koçsoy, M. (2008). *Hedef maliyetleme ve türk imalat işletmelerinde uygulanması*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- [183]. Kokemuller, N. (2017). *Profit & cost-oriented pricing strategies*. 01 Mayıs 2017 tarihinde <http://yourbusiness.azcentral.com/profit-costoriented-pricing-strategies-13044.html> adresinden alınmıştır.
- [184]. Koşan, L. ve Geçgin, E. (2011). Müşteri beklentisi ve maliyet yönetimi hedef maliyet sistemi ve örnek bir uygulama. *Mali Çözüm Dergisi*, 57, 53-68.
- [185]. Kotler, P. ve Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education.
- [186]. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. ve Wong, V. (1999). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- [187]. Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L. ve Armstrong, G. (2013). *Marketing*. Australia: Pearson.

- [188]. Kozak, M. A. (2014). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar* (5. bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- [189]. Kozak, M. (2013). Turizm sektöründe talep. M. Kozak (Ed.), *Turizm Ekonomisi* (ss. 106-125). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- [190]. Kozak, N. (2010). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [191]. Kölük, N., Dilsiz, İ. ve Kartal, C. S. (2003). *Kalite güvencesi ve standartları*. Malatya: Atlas Yayıncılık.
- [192]. Kreul, L. M. (1990). Menü fiyatlamasının psikolojik boyutları. (Çev. Ç. M. Kavafoğlu) *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 19-24.
- [193]. Kupiec, B. ve Revell, B. (2001). Measuring consumer quality judgements. *British Food Journal*, 103 (1), 7-22.
- [194]. Kurgun, H. (2010). *Odalar bölümü yönetimi* (3. bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- [195]. Kurtuluş, K. ve Okumuş, A. (2006). Fiyat algılamasının boyutları arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *Yönetim*, 17 (53), 3-17.
- [196]. Kutay, N. ve Akkaya, G. (2000). Stratejik maliyet yönetimi aracı olarak hedef maliyetleme. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (2), 1-15.
- [197]. Kutukız, D. ve Ergün, E. (2016). Turizm işletmelerinde maliyet-hacim-kar analizleri. N. Ayaz ve B. Akay (Eds.), *Turizm İşletmelerinde Maliyetler ve Kontrolü* (ss. 164-180). Ankara: Detay Yayıncılık.
- [198]. Leahy, T. (1998). *The target costing bull's eye, part one of a series*. 26 Temmuz 2017 tarihinde <http://businessfinancemag.com/bpm/target-costing-bulls-eye-part-one-series> adresinden alınmıştır.
- [199]. Lewis, R. C. ve Shoemaker, S. (1997). Price-sensitivity measurement: A tool for the hospitality industry. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 38 (2), 44-54.
- [200]. Lieberman, M. (2015). Pricing research: A new take on the Van Westendorp model. *Quirk's Marketing Research Review*, 2, 1-5.
- [201]. Lipovetsky, S. (2006). Van Westendorp price sensitivity in statistical modeling. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 12 (2), 1-16.
- [202]. Lipovetsky, S., Magnan, S. ve Polzi, A. Z. (2011). Pricing models in marketing research. *Intelligent Information Management*, 3 (5), 167-174.
- [203]. Lockamy III, A. ve Smith, W. I. (2000). Target costing for supply chain management: criteria and selection. *Industrial Management & Data Systems*, 100 (5), 210-218.
- [204]. Luchars, J. Y. ve Hinkin, T. R. (1996). The service-quality audit: A hotel case study. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (1), 34-41.
- [205]. Lyon, D. W. (2002). The price is right (or is it?). *Marketing Research*, 14 (4), 8-13.

- [206]. Manav, G. ve Ocakçı, A. F. (2013). Hemşirelik araştırmalarında niteliksel çalışmalar: durum çalışması örneği. *Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi*, 2 (1), 26-31.
- [207]. Mandal, P. ve Shah, K. (2002). An analysis of quality costs in Australian manufacturing firms. *Total Quality Management*, 13 (2), 175-182.
- [208]. Mandelbaum, R. (2006). *Complimentary room - More difficult than a free lunch*. 11 Mart 2017 tarihinde <http://www.hospitalitynet.org/news/4028241.html> adresinden alınmıştır.
- [209]. Menekşe, R. (2005). Herşey dahil sistemin ve sistemden faydalananlar açısından etkilerinin otel yöneticilerinin gözünden değerlendirilmesi (Marmaris örneği). *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 97-124.
- [210]. Met, Ö. ve Oktay, K. (2011). Fiyatlandırmada etkili ve güncel bir yaklaşım olarak müşteri odaklı fiyatlandırma stratejisi üzerine kuramsal bir inceleme. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (2), 57-75.
- [211]. Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- [212]. Monden, Y. ve Hamada, K. (1991). Target costing and kaizen costing in Japanese automobile companies. *Journal of Management Accounting Research*, 3, 16-25.
- [213]. Monroe, K. B. ve Cox, J. L. (2001). Pricing practices that endanger profits. *Marketing Management*, 10 (3), 42-46.
- [214]. Mukhopaghyay, A. R. (2004). Estimation of cost of quality in an Indian textile industry for reducing cost of non-conformance. *Total Quality Management*, 15 (2), 229 – 234.
- [215]. Negi, J. (2014). *Professional hotel management*. New Delhi: S. Chand Publishing.
- [216]. Noreen, E. W., Brewer, P. C. ve Garrison, R. H. (2011). *Managerial accounting for managers* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- [217]. Novomlinskaya, Y. (2016). *Sadece siyaset değil, bilet fiyatı da Rus turiste engel*. 03 Ekim 2016 tarihinde <http://www.turkishtimedergi.com/genel/rus-gazeteci-turkishtime-icin-yazdi-sadece-siyaset-degil-bilet-fiyati-da-rus-turiste-engel/> adresinden alınmıştır.
- [218]. Nubin, S. (2006). *Hizmet işletmelerinde hedef maliyetleme ve uygulama örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [219]. Oğan, Y. (2015). *Konaklama işletmelerinde kalite maliyet sistemi ve Doğu Karadeniz bölgesindeki otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- [220]. Okano, H. ve Suzuki, T. (2006). A history of Japanese management accounting. *Handbook of Management Accounting Research*, 2, 1119-1137.
- [221]. Okumuş, M. (2004). *Kalite maliyetleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

- [222]. Okutmuş, E. ve Ergül, A. (2015). Konaklama işletmelerinde hedef maliyetleme, değer analizi ve kaizen maliyetleme yöntemlerinin birlikte uygulanabilirliğine ilişkin bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 65, 97-116.
- [223]. Ollila, S. (2011). *Consumers' attitudes towards food prices*. Unpublished thesis, University of Helsinki, Helsinki.
- [224]. Omachonu, V. K. ve Ross, J. O. (2004). *Principles of total quality*. Florida: CRC Press LCC.
- [225]. Omaç, F. (2010). *Otellerde, yılda 336 bin ton gıda, çöpe gidiyor*. 20 Şubat 2018 tarihinde http://yakupdemir.com/haber_detay.asp?haberID=20 adresinden alınmıştır.
- [226]. Orhan, M. S. ve Dursun, A. (2006). Kalite maliyetleri açısından küçük ve orta ölçekli işletmelerin değerlendirilmesi: Erzurum örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 1, 37-52.
- [227]. Otari, H. (2008). *Konaklama işletmelerinde uygulanan herşey dahil sisteminin işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [228]. Ögünç, H. (2010). *Hedef maliyetleme sisteminin mermer sektöründe uygulanması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- [229]. Öndoğan, E. N. (2010). Restoran pazarlamasında kullanılan temel pazarlama karma elemanları. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1 (1), 1-25.
- [230]. Öter, Z. ve Tütüncü, Ö. (2001). Turizm işletmelerinde kalite fonksiyon göçerimi: Seyahat acentelerine yönelik varsayımsal bir yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (3), 96-117.
- [231]. Özçelik, F. (2014). *Hedef Maliyetleme*. Bursa: Dora Yayınları.
- [232]. Özdemir, A. (2010). *Her şey dahil sistemin konaklama işletmelerince tercih edilme nedenleri ve ekonomik etkileri: Antalya örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [233]. Özdemir, A., Işık, S., Çizel, R. B. ve Aykın, S. M. (2011). Effects of the all-inclusive system (AIS) on the financial structure of accommodation enterprises in Antalya. *European Journal of Social Sciences*, 24 (4), 503-515.
- [234]. Özdemir, B. (2001). *Otel işletmelerinde mutfak yönetimi ve her şey dahil (all inclusive) uygulamasının mutfak yönetimine etkileri üzerinde sektörel bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [235]. Özdil, N. (1999). *Toplam kalite yönetimi sisteminde kalite maliyetleri ve bunun sektörel alanda incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- [236]. Özenci, B. T. ve Cunbul, Ö. L. (1998). *Kalite ekonomisi* (2. bs.). İstanbul: KalDer Yayınları.
- [237]. Özer, G. ve Savaş, O. (2000). A new challenge for business administration in the new millennium: Confrontational competition. In *First International Joint Symposium On Business* (pp. 77-87). Gökçeada-Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi ve Silesian Üniversitesi.

- [238]. Öztürk, B. ve Uslu, A. (2016). Turizm işletmelerinde ürün fiyatlandırma. N. Ayaz ve B. Akay (Eds.), *Turizm İşletmelerinde Maliyetler ve Kontrolü* (ss. 139-161). Ankara: Detay Yayıncılık.
- [239]. Palmer, A. ve McCole, P. (2000). The role of electronic commerce in creating virtual tourism destination marketing organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (3), 198 - 204.
- [240]. Parsa, H. G. ve Njite, D. (2004). Psychobiology of price presentation: An experimental analysis of restaurant menus. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28 (3), 263-280.
- [241]. Pekdemir, R. (1993). Kalite maliyetleri ve yönetim muhasebesi. *Yönetim*, 4 (16), 25-28.
- [242]. Pelit, E., Erkiş, E., Aydoğan, N. ve Bozdoğan, İ. (2011). Tourism academicians' assessments on advantages and disadvantages of all-inclusive system applied in Turkish tourism sector. *Management and Education*, VII (3), 117-124.
- [243]. Phillips, R. L. (2011). *Fiyatlandırma ve gelir optimizasyonu*. (Çev. A. Demiriz ve H. N. Demiriz), İstanbul: Scala Yayıncılık.
- [244]. Poon, A. (1998). All-inclusive resorts. *Travel and Tourism Analyst*, 6, 62-77.
- [245]. Porter, L. J. ve Rayner, P. (1992). Quality costing for total quality management. *International Journal of Production Economics*, 27 (1), 69-81.
- [246]. Raab, C., Mayer, K., Kim, Y.-S. ve Shoemaker, S. (2009). Price-sensitivity measurement: A tool for restaurant menu pricing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33 (1), 93-105.
- [247]. Raab, C., Mayer, K., Shoemaker, S. ve Ng, S. (2009). Activity-based pricing: Can it be applied in restaurants? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (4), 393-410.
- [248]. Raju, G. P. (2009). *Tourism Marketing and Management*. Delhi: Manglam Publications.
- [249]. Ramdeen, C., Santos, J. ve Chatfield, H. K. (2007). Measuring the cost of quality in a hotel restaurant operation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (4), 286-295.
- [250]. Rao, V. R. (2009). *Handbook of pricing research in marketing*. USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- [251]. Resmi Gazete. (2006). 5510 sayılı sosyal sigortalar ve genel sağlık sigortası kanunu. 06 Şubat 2018 tarihinde www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5510.doc adresinden alınmıştır.
- [252]. Resmi Gazete. (1986). Mesleki eğitim kanunu. 06 Şubat 2018 tarihinde <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3308.pdf> adresinden alınmıştır.
- [253]. Resmi Gazete. (1930). Umumi hıfzıssıhha kanunu. 08 Şubat 2018 tarihinde <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.1593.pdf> adresinden alınmıştır.
- [254]. Ross, S. M. (2004). *Introduction to probability and statistics for engineers and scientists* (Third Edition). Oxford, UK: Elsevier Academic Press.
- [255]. Ruskin-Brown, I. (2008). *Practical pricing for results*. UK: Thorogood Publishing.

- [256]. Sakurai, M. (1989). Target costing and how to use it. *Journal of cost management*, 3 (2), 39-50.
- [257]. Salamandic, E., Alijosiene, S. ve Gudonavicene, R. (2015). Comparing the price sensitivity measurement effectiveness for new vs. established brands. *Trends Economics and Management*, IX (22), 38-46.
- [258]. Saleh, L., Esam, H. ve N.Elias, A. (2013). Customers and staff perception towards all-inclusive programs in resort hotels. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University*, 7 (2), 46-63.
- [259]. Salık, Ç. (2014). *Kalite maliyetleri ve kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi: Bir sağlık işletmesinde uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- [260]. Sanı, R. A. (2011). *Türkiye'deki konaklama işletmelerinde uygulanan her şey dahil sistemin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin ölçülmesi: İran'lı turistler örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [261]. Sarokolaee, M. A., Taghizadeh, V. ve Ebrati, M. (2012). The relationship between target costing and value-based pricing and presenting an aggregate model based on customers' expectations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 74-83.
- [262]. Saygın, T. (2008). *Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarından kaizen maliyetleme ve hedef maliyetlemenin uygulanabilirliği ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onseki Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- [263]. Schiffauerova, A. ve Thomson, V. (2006). A review of research on cost of quality: A survey of models and best practices. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (6), 647-669.
- [264]. Sevin, T. (2015). *İbrahim Birkan: "5 yıldızlı otel yatırımlarının çoğu ego yatırımdır"*. 03 Ekim 2016 tarihinde <http://www.tourismtoday.net/ibrahim-birkan-5-yildizli-otel-yatirimlarinin-cogu-ego-yatirimidir-39904h.htm> adresinden alınmıştır.
- [265]. Shank, J. K. ve Fisher, J. (1999). Target costing as a strategic tool. *Sloan Management Review*, 41 (1), 73-82.
- [266]. Sheehan, L. R. ve Ritchie, J. B. (2005). Destination stakeholders: Exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, 32 (3), 711-734.
- [267]. Singh, P. ve Kumar, H. (2015). A study of hospitality marketing mix with reference to Indian hotel industry. *Intercontinental Journal of Marketing Research Review*, 3 (12), 14-23.
- [268]. Sipahi, B. ve Yıldırım, H. (2004). *Kalite maliyetleri muhasebesi ve istatistiksel analizi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- [269]. Smith, G. E. ve Nagle, T. T. (2002). How much are customers willing to pay? *Marketing Research*, 14 (4), 20-25.

- [270]. SMS. (2008). *What should we charge? setting price*. 24 Kasım 2016 tarihinde <http://www.satmansys.com> adresinden alınmıştır.
- [271]. Souissi, M. ve Ito, K. (2004). Integrating target costing and the balanced scorecard. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 15 (6), 57-62.
- [272]. Sower, V. E. ve Quarles, R. (2003). Cost of quality: Why more organizations do not use it effectively. In *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings* (pp. 625-637). Kansas: American Society for Quality.
- [273]. Sönmez, F. (2005). Muhasebenin yönetim aracı olarak kullanılmasında toplam kalite yönetimi ve kalite maliyetlerinin önemi. *Mali Çözüm Dergisi*, 73, 82-103.
- [274]. Sönmez, H. (2006). Müşteri tercihleri için konjoint analizi uygulaması: ev bilgisayarı nasıl seçilir. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 185-196.
- [275]. Sönmez, M. (2003). "All inclusive"e TSE damgası olur mu? 24 Ağustos 2016 tarihinde <http://www.turizmdebusabah.com/haberprinty/%E2%80%9Call-inclusive%E2%80%9De-tse-damgasi-olur-mu-11652.html> adresinden alınmıştır.
- [276]. Srivastava, S. K. (2008). Towards estimating cost of quality in supply chains. *Total Quality Management*, 19 (3), 193-208.
- [277]. Stenger, C. (2008). Choosing the best pricing techniques to address consumer goods pricing challenges. *Ipsos Marketing*, 26, 01-08.
- [278]. Stiving, M. (2000). Price-Endings when price signal quality. *Management Science*, 46 (12), 1617-1629.
- [279]. Stone, M. A. ve Desmond, J. (2007). *Fundamentals of marketing*. New York: Routledge.
- [280]. Susuver, E. A. (2014). *Pazarlama iletişimi aracı olarak her şey dahil sistemin Türk mutfağı tanıtımındaki yeri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- [281]. Süklüm, N. (2006). *Türkiye’de hizmet sektöründeki turizm işletmelerinde uygulanan “herşey dahil” sisteminin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve bir alan araştırması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- [282]. Swain, S. K. (2014). *Travel agency and tour operations management*. India: Pondicherry University Publishing.
- [283]. Swenson, D., Ansari, S., Bell, J. ve Kim, I.-W. (2003). Best practices in target costing. *Management Accounting Quarterly*, 4 (2), 12-17.
- [284]. Şahin, M. A. (2012). *Alanya ve çevresinde beş yıldızlı otellerde yiyecek içecek kalite maliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [285]. Şen, H. ve Çemrek, F. (2004). Konjoint analizi ve özel dersane tercihinin yönelik bir uygulama. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 105-120.

- [286]. Şenol, H. (2011). *Konaklama işletmelerinde herşey dahil sistemin hedef maliyetleme bağlamında analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- [287]. Şentürk, K. (2003). *Kalite güvence ve standartlar*. Çankırı: Özel Matbaası.
- [288]. Şimşek, M. (2002). *Toplam kalite yönetiminde başarının anahtarı: İnsan faktörü*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- [289]. Şimşek, Z. ve Ayriçay, Y. (1998). Hedef maliyetleme: Dinamik bir maliyet yönetimi yaklaşımı. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 13 (143), 66-79.
- [290]. Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. Edition). Boston: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- [291]. Talluri, K. T. ve Ryzin, G. J. (2004). *The theory and practice of revenue management*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- [292]. Tanaçan, S. (2011). *Gıda sektöründe pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve kalite maliyetlerinin ölçülmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [293]. Tanış, V. N. (2005). *Teknolojik değişim ve maliyet muhasebesi (500 büyük firma üzerinde bir araştırma)*. Adana: Nobel Kitabevi.
- [294]. Tanış, V. N. (1997). Theoretical backgorund of some research methods applicable in cost and management accounting. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (2), 184-196.
- [295]. Taştan, H. (2014). *Kısıt yönetiminde kalite maliyetlerinin kullanımı: Bir otel işletmesinde uygulama*. Yayınlanmış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- [296]. TDK. (2017). *Türk dil kurumu*. 13 Şubat 2017 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- [297]. Tek, Ö. B. (1997). *Pazarlama ilkeleri, global yönetsel yaklaşım Türkiye uygulamaları* (Geliştirilmiş 7. Baskı). İzmir: Cem Ofset.
- [298]. Tekin, Y. ve Deurna, U. (2012). Otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamaları Alanya'da beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 93-110.
- [299]. Tepeli, Y. (2012). *Kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi ve analizi: Bir örnek uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- [300]. Tiliute, D. E. ve Condratov, I. (2014). Improving the quality of wervices in all-inclusive resorts by monitoring tourists activities. *Procedia Economics and Finance*, 16, 166 – 172.
- [301]. Tkaczyk, S. ve Jagla, J. (2001). The economic aspects of the implementation of a quality system process in Polish enterprises. *Journal of Materials Processing Technology*, 109 (1-2), 196-205.
- [302]. Top, Y. ve Karabinar, S. (2013). Dış başarısızlık kalite maliyetleri ve Toyota araçlarının geri çağırılması örneği. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2 (4), 58-67.

- [303]. Topcu, N. (2005). Faaliyete dayalı maliyetleme yöntemine göre kalite maliyetlerinin ölçülmesi: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 343-355.
- [304]. Tourexpi. (2016). *TYD Başkanı Murat Ersoy: '2016 yılında tur operatörleri rehavete kapıldı'*. 01 Şubat 2018 tarihinde <http://www.tourexpi.com/tr-tr/news/tyd-baskani-murat-ersoy-2016-yilinda-tur-operatorleri-rehavete-kapildi-128383.html> adresinden alınmıştır.
- [305]. TourismConcern. (2016). *The impacts of all-inclusive hotels on working conditions and labour rights in Barbados, Kenya & Tenerife* (Tourism Concern Research Report). London: Cornhill.
- [306]. Tourismtoday. (2016). *Otellerin satışları artacak*. 01 Şubat 2018 tarihinde <http://www.tourismtoday.net/otellerin-satislari-artacak-50071h.htm> adresinden alınmıştır.
- [307]. Travis, K. M. (1982). Price sensitivity measurement technique plots product price vs. quality perceptions. *Marketins News*, 14, 6-7.
- [308]. Turizmdebusabah. (2009). *Bu otelde her şey hariç sistemi uygulanıyor*. 11 Nisan 2018 tarihinde <http://www.turizmdebusabah.com/haberler/bu-otelde-her-sey-haric-sistemi-uygulaniyor-47267.html> adresinden alınmıştır.
- [309]. Turizmgüncel. (2015). *Oteller direkt rezervasyonların sayısını arttırmak için neler yapmalı?* 21 Kasım 2016 tarihinde <http://turizmguncel.com/haber/oteller-direkt-rezervasyonların-sayısını-arttırmak-icin-neler-yapmalı-h22350.html> adresinden alınmıştır.
- [310]. Turizmgünlüğü. (2017). *Otellerin komisyon maliyeti nasıl azalır?* 20 Ocak 2018 tarihinde <https://www.turizmgunlugu.com/2017/11/01/otellerin-komisyon-maliyeti-nasil-azaliir/> adresinden alınmıştır.
- [311]. Türk, Z. (1999). Geleceğin maliyetlerinin kontrolünde yeni bir yaklaşım: hedef ve kaizen maliyetleme. *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 14 (1), 199-214.
- [312]. Türk, Z. (2009). *Kalite maliyetleri yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- [313]. Türksoy, A. (2011). *Konaklama yönetim muhasebesi: Maliyet analizleri* (2. bs.). Ankara: Turhan Kitabevi.
- [314]. Türksoy, A. (2002). *Yiyecek ve içecek hizmetleri yönetimi* (Gen. 2. bs.). Ankara: Turhan Kitabevi.
- [315]. Tütüncü, Ö. (2001). *Turizm işletmelerinde maliyet muhasebesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- [316]. Ural, T. (2008). Değer temelli fiyatlama: Ürünün tüketici değer algısına göre fiyatlanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 1-16.
- [317]. Uyar, M. (2013). *Konaklama işletmelerinde uygulanan her şey dahil sisteminin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerinin ölçülmesi: Alanya örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- [318]. Ünal, Ö. K. (2017). *Turizmde bir akım: Bütçe oteli*. 10 Nisan 2018 tarihinde <http://hotelgazetesi.com/yazi-detay/190/turizmde-bir-akim-butce-oteli> adresinden alınmıştır.
- [319]. Üner, M. M., Sökmen, A. ve Birkan, İ. (2006). Türkiye’de her şey dahil uygulamasının konaklama işletmeleri üzerindeki etkisi: Antalya örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (1), 35-50.
- [320]. Üner, M. M., Sökmen, A. ve Güler, D. (2007). Her şey dahil sisteminde farklı uygulamalar ve Antalya ölçeğinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 53-63.
- [321]. Üngüren, E. ve Oduncuoğlu, F. (2009). Her şey dahil sisteminin pazarlama karması unsurları kapsamında değerlendirilmesi. 3. *Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler Kitabı* içinde (ss. 54-65). Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- [322]. Üngüren, E., Algür, S. ve Doğan, H. (2009). Konaklama ve seyahat acentaları yöneticilerinin her şey dahil sistemine yönelik tutumları: Antalya örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17, 95-112.
- [323]. Valhouli, C. (2003). *Best all-inclusive resorts*. 19 Ağustos 2016 tarihinde http://www.forbes.com/2003/10/16/cx_cv_1016feat.html adresinden alınmıştır.
- [324]. Vaxevanidis, N. M. ve PetroPoulos, G. (2008). A literature survey of cost of quality models. *Journal of Engineering-Annals Of The Faculty Of Engineering Hunedoara*, 6 (3), 274-283.
- [325]. Weiner, J. L. (2002). Applied pricing reseach. In *Proceedings of The Sawtooth Software Conference* (pp. 111-122). Sequim, WA: Sawtooth Software.
- [326]. Westendorp, P. H. (1976). NSS-Price sensitivity meter (PSM)- A new approach to study consumer perception of price. In *Proceedings of the ESOMAR Congress* (pp. 139-167). Venice.
- [327]. Wirtz, J., Chew, P. ve Lovelock, C. (2012). *Essentials of services marketing*. Singapore: Pearson Education.
- [328]. Woosnam, K. M. ve Erul, E. (2016). Residents’ perceived impacts of all-inclusive resorts in Antalya. *Tourism Planning & Development*, 14 (1), 1-22.
- [329]. WTA. (2017). *2017 World travel awards winners, Europe winners 2017*. 02 Nisan 2018 tarihinde <https://www.worldtravelawards.com/winners/2017> adresinden alınmıştır.
- [330]. Yalçın, S. (2005). *Müşteri odaklı yeni ürün geliştirme aracı olarak hedef maliyetleme ve kalite fonksiyon yayılımının mobilya sektöründe uygulanabilirliğinin analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- [331]. Yayla, İ. (2011). *Turistlerin her şey dahil sistemini tercih etme nedenleri üzerine bir araştırma: Antalya örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [332]. Yazdifar, H. ve Askarany, D. (2012). A comparative study of the adoption and implementation of target costing in the UK, Australia and New Zealand. *International Journal of Production Economics*, 135 (1), 382-392.

- [333]. Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [334]. Yıldırım, H. ve Saylık, B. (2009). Kalitesizlik maliyetleri üzerine bir inceleme. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, XXVI (1)*, 239-267.
- [335]. Yıldıztekin, İ. (2005). Kalite maliyetleri ölçümlerinde belirlenen fırsat maliyetleri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19 (1)*, 401-422.
- [336]. Yurtcan, C. (2007). *Kalite maliyetleri içerisinde içsel başarısızlık maliyetlerinin hesaplanması, kontrolü ve muhasebeleştirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- [337]. Yurtsever, İ. (2004). *Herşey dahil sistemi için standart oluşturulması*. 22 Ağustos 2016 tarihinde <http://kariyer.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=3> adresinden alınmıştır.
- [338]. Yurtsever, İ. (2004). *Herşey dahil'e standart; TUI-Thomas Cook ve REWE grubundan gelecektir*. 22 Ağustos 2016 tarihinde <http://kariyer.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=3> adresinden alınmıştır.
- [339]. Yükçü, S. (2014). *Herkes için yönetim muhasebesi* (2. Baskı). İzmir: Altın Nokta Yayıncılık.
- [340]. Yükçü, S. (2007). *Yöneticiler için muhasebe: Yönetim muhasebesi*. İzmir: Birleşik Maatbacılık.
- [341]. Yükselen, C. (2016). *Pazarlama ilkeler-yönetim-örnek olaylar* (13. bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- [342]. Zimak, G. (2000). Cost of quality (COQ): Which collection system should be used? In *ASQ's 54th Annual Quality Congress Proceedings* (pp. 18-24). USA: American Society for Quality.
- [343]. Zugarramurdi, A., Parin, M. A., Gadaleta, L. ve Lupin, H. M. (2007). A quality cost model for food processing plants. *Journal of Food Engineering, 83 (3)*, 414-421.

EKLER

EK-1 Türkçe Anket

Değerli misafirimiz,

Bu anket formu, her şey dahil bir otelin oda fiyatlarıyla ilgili algınızı ve sunulan hizmetlere ilişkin önem derecelerini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. İşbirliğiniz ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz : ☐ Bay ☐ Bayan
2. Yaşınız : ☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55-64 ☐ 65 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz: ☐ Bekar ☐ Evli ☐ Diğer
4. Eğitim Durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans/Doktora
5. Aylık Geliriniz:.....
6. Ülke Standartlarınıza Göre Gelir Düzeyiniz:
☐ Çok Düşük Gelir ☐ Düşük Gelir ☐ Orta Gelir ☐ Yüksek Gelir ☐ Çok Yüksek Gelir
7. Milliyetiniz: ☐ Türk ☐ Alman ☐ Rus ☐ İngiliz ☐ Hollandalı ☐ Belçikalı ☐ Bulgar
☐ Diğer.....(Lütfen Belirtiniz)
8. Otele kiminle geldiniz?
☐ Aile (Çocuklu) ☐ Çift ☐ Arkadaşlarımla ☐ Yalnız ☐ Diğer.....(Lütfen Belirtiniz)
9. Daha önce bu otelde konakladınız mı? ☐ Evet ☐ Hayır
10. Oteli tekrar ziyaret etmeyi planlıyor musunuz? ☐ Evet ☐ Hayır
11. Oteli başkalarına tavsiye eder misiniz? ☐ Evet ☐ Hayır
12. Otelde yaptığınız konaklamadan genel olarak memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.
☐ Çok Memnunum ☐ Memnunum ☐ Kararsızım ☐ Memnun Değilim ☐ Hiç Memnun Değilim
13. Otelde kaç gün konaklamayı planlıyorsunuz?
☐ 1 -7 gün ☐ 8- 14 gün ☐ 15 gün ve üzeri
14. Konakladığınız oda türü nedir?
☐ Standart Oda ☐ Aile Odası ☐ Suit Oda ☐ Kral Dairesi ☐ Diğer.....(Lütfen Belirtiniz)
15. Otelde konaklama başvurunuzu nasıl gerçekleştirdiniz?
☐ Seyahat Acentesi Aracılığıyla ☐ Bir Şirket Aracılığıyla ☐ Bireysel Rezervasyonla
☐ Bireysel Rezervasyonsuz (Walk-in) ☐ Diğer.....(Lütfen Belirtiniz)
16. Bu konaklamanız dahil olmak üzere şu ana kadar kaç defa her şey dahil bir otelde konakladınız?
.....(Lütfen Belirtiniz)
17. Bu otelde her şey dahil kişi başı fiyat ne kadar olursa fiyatın çok ucuz olduğunu düşünürsünüz ancak kalitesinden şüphe ederek satın almazsınız?
.....(Lütfen Belirtiniz)
18. Bu otelde her şey dahil kişi başı fiyat ne kadar olursa fiyatının ucuz olduğunu düşünmekle birlikte kalitesinden şüphe etmeyerek satın alırsınız?
.....(Lütfen Belirtiniz)
19. Bu otelde her şey dahil kişi başı fiyat ne kadar olursa fiyatın pahalı olduğunu düşünürsünüz ancak sunulan iyi hizmetin kalitesini dikkate alarak satın almayı sürdürürsünüz?
.....(Lütfen Belirtiniz)
20. Bu otelde her şey dahil kişi başı fiyat ne kadar olursa fiyatın çok pahalı olduğunu düşünürsünüz ve sunulan hizmet kalitesi ne olursa olsun satın almazsınız?
.....(Lütfen Belirtiniz)

21. Sizce bu tür bir otelde her şey dahil kişi başı en ideal fiyat nedir?

.....(Lütfen Belirtiniz)

22. Lütfen aşağıdaki hizmetleri önem derecesine göre sıralayınız.
(Önem Derecesine Göre 1,2,3,4,5,6 şeklinde sıralayınız. En önemli gördüğünüze 1 veriniz)

ÖNBÜRO - DANIŞMANLIK HİZMETLERİ		Önem Derecesine Göre Sıralayınız. (1 Çok Önemli – 6 Az Önemli)
1	Karşılama/Yerleştirme	
2	Bilgilendirme	
3	Teknik Destek (Kablolu TV, Wi-Fi, İnternet, Emanet Kasa)	
4	Döviz Bozdurma İşlemleri	
5	Şikâyetlerin ve Taleplerin Çözümlemesi	
6	Çıkış ve Ödeme İşlemleri	

KAT HİZMETLERİ - KONAKLAMA (ODA)		Önem Derecesine Göre Sıralayınız. (1 Çok Önemli – 6 Az Önemli)
1	Oda Temizliği	
2	Oda Havlu, Çarşaf vb. Değişimi	
3	Minibar	
4	Buket Malzemeleri (Şampuan, Saç Kremi vb.)	
5	Oda Aydınlatma, İklimlendirme vb. Donanımların Aktif Olması	
6	Genel Alanların Temizliği (Koridor, Asansör vb.)	

YİYECEK-İÇECEK		Önem Derecesine Göre Sıralayınız. (1 Çok Önemli – 6 Az Önemli)
1	Servis Hızı ve Şekli	
2	Çeşitlilik	
3	Lezzet ve Kalite	
4	Doyuruculuk/Porsiyon	
5	Hijyen ve Temizlik	
6	Sunum/Görsellik	

EĞLENCE-AKTİVİTELER		Önem Derecesine Göre Sıralayınız. (1 Çok Önemli – 7 Az Önemli)
1	Animasyon	
2	Çocuk Kulübü	
3	Spor Aktiviteleri (Tenis, Futbol, Masa Tenisi, Dart vb.)	
4	Fitness Center	
5	Hamam-Sauna	
6	Havuzlar	
7	Plaj Hizmetleri (Şezlong, Minder, Şemsiye, Havlu vb.)	

EK-2 İngilizce Anket

Dear Guest,

This questionnaire is designed to measure the perception of room fees and how much you care about the services provided in an all-inclusive hotel. Obtained data will be used for only scientific purposes. Thank you for your cooperation and contributions.

1. Gender : ☐Male ☐Female
2. Age : ☐18-24 ☐25-34 ☐35-44 ☐45-54 ☐55-64 ☐65 and over
3. Marital Status : ☐Single ☐Married ☐Other
4. Educational Status: ☐Primary ☐High School ☐University ☐Post graduate/doctorate
5. Monthly Income:.....
6. Your income level by country standards:
☐Very Low Income ☐Low Income ☐Middle Income ☐High Income ☐Very High Income
7. Nationality: ☐Turkish ☐German ☐Russian ☐English ☐Dutch ☐Belgian ☐Bulgarian
☐Other.....(Please specify)
8. Who did you come with to the hotel?
☐Family (With child) ☐Couple ☐Friends ☐Alone ☐Other.....(Please specify)
9. Have you been in this hotel before? ☐Yes ☐No
10. Do you plan to visit the hotel again? ☐Yes ☐No
11. Would you recommend the hotel to others? ☐Yes ☐No
12. Please indicate your overall satisfaction with the accommodation at the hotel.
☐Very Satisfied ☐Satisfied ☐Hesitant ☐Not Satisfied ☐Not Satisfied at All
13. How many days are you planning to stay at the hotel?
☐1 -7 days ☐8- 14 days ☐15 days and over
14. What type of room do you stay in?
☐Standard Room ☐Family Room ☐Suite ☐Royal Suite ☐Other.....(Please Specify)
15. How did you apply for accommodation in this hotel?
☐By Travel Agency ☐By Company ☐By Individual Reservation
☐Without Individual Reserve (Walk-in) ☐Other.....(Please Specify)
16. How many times have you been in an all - inclusive hotel so far, including this one?
.....(Please Specify)
17. In this hotel, at what price would you consider the all-inclusive room price per person is too cheap so that you would question its quality and would not purchase it?
.....(Please Specify)
18. In this hotel, at what price would you consider the all-inclusive room price per person is cheap however you have no doubts about its quality and you would purchase it?
.....(Please Specify)
19. In this hotel, at what price would you think the all-inclusive room price per person is kind of expensive, but still worth buying because of its good quality?
.....(Please Specify)
20. At what price would you feel the all-inclusive room price per person is so expensive that it is not worth purchasing in this hotel regardless of its good quality?
.....(Please Specify)
21. In your opinion, what is the most appropriate all-inclusive room price per person in this kind of hotel?
.....(Please Specify)

**22. Please rank the following services by their importance.
(In terms of Importance, rank 1,2,3,4,5,6) Give 1 to the most important**

FRONT OFFICE - CONCIERGE SERVICES		Rank by Importance (1 Very Important - 6 Less Important)
1	Welcoming/Check-in	
2	Informing	
3	Technical Support (Cable TV, Wi-Fi, Internet, Safe deposit box)	
4	Currency exchange	
5	Resolving Complaints and Meeting demands	
6	Checkout and Payment Processes	

HOUSEKEEPING - ACCOMODATION (ROOM)		Rank by Importance (1 Very Important - 6 Less Important)
1	Room Cleanliness	
2	Room Towel, Sheet etc. Change	
3	Mini-bar	
4	Hotel Guest Amenities (Shampoo, hair conditioner etc.)	
5	Room lighting, Air conditioning etc. Activity of equipment	
6	Cleanliness of Common Areas (Corridor, Lift etc.)	

FOOD AND BEVERAGE		Rank by Importance (1 Very Important - 6 Less Important)
1	Service Concept and Speed	
2	Variety	
3	Taste and Quality	
4	Filling/Portion	
5	Hygiene and Cleanliness	
6	Presentation / Visualization	

ENTERTAINMENT-ACTIVITIES		Rank by Importance (1 Very Important - 7 Less Important)
1	Animations	
2	Kids Club	
3	Sport Activities (Tennis, Soccer, Table Tennis, Dart etc.)	
4	Fitness Center	
5	Turkish Bath-Sauna	
6	Pools	
7	Beach Services (Sunbed, Cushion, Umbrella, Towel etc.)	

EK-3 Rusça Anket

Уважаемый гость,

Данная анкета составлена в целях изучения приемлемости цен в отелях типа «все включено», а также в целях оценки степени важности предоставленных услуг в них. Полученная информация будет использована лишь в исследовательских целях. Благодарим за ваш вклад и сотрудничество.

1. Пол : ☐ Муж. ☐ Жен.
2. Возраст: ☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55-64 ☐ 65 и больше.
3. Семейное положение: ☐ Не женат (Не замужем) ☐ Женат (Замужем) ☐ Другое
4. Образование: ☐ Начальное ☐ Среднее ☐ Высшее ☐ Послевузовское/Докторантура
5. Ежемесячный доход :
6. Уровень дохода по стандартам вашей страны:
☐ Очень низкий ☐ Низкий ☐ Средний ☐ Высокий ☐ Очень высокий
7. Национальность: ☐ Турок ☐ Немец ☐ Русский ☐ Англичанин ☐ Голландец
☐ Бельгиец ☐ Болгарин ☐ Другое.....(Пожалуйста укажите)
8. С кем посетили отель?
☐ С семьёй (с детьми) ☐ С супругой ☐ С друзьями ☐ Только сам
☐ Другое(Пожалуйста укажите)
9. До этого вы останавливались в нашем отеле? ☐ Да ☐ Нет
10. Планируете ли повторное посещение нашего отеля? ☐ Да ☐ Нет
11. Будете ли рекомендовать наш отель другим? ☐ Да ☐ Нет
12. Степень вашей удовлетворенности от посещения нашего отеля:
☐ Очень доволен ☐ Доволе ☐ Затрудняюсь ответить ☐ Не доволен ☐ Очень недоволен
13. Сколько дней планируете гостевать в нашем отеле?
☐ 1 -7 дней ☐ 8- 14 дней ☐ 15 дней и больше.
14. Какой тип номера вы выбрали?
☐ Стандартный ☐ Семейный ☐ Сьюит ☐ Королевский ☐ Другой...(Пожалуйста укажите)
15. Как был забронирован номер?
☐ Турагентством ☐ Через фирму ☐ Частное бронирование
☐ Без предварительного бронирования (Walk-in) ☐ Другой.....(Пожалуйста укажите)
16. Включая это посещение, сколько раз вы посещали отели типа «все включено»?
.....(Пожалуйста укажите)
17. Какую цену за одного человека по системе «всё включено» в этом отеле вы посчитали бы дешевой и отказались бы от бронирования сомневаясь на счет качества услуг?
..... (Пожалуйста укажите)
18. Какую цену за одного человека по системе «всё включено» в этом отеле вы посчитали бы приемлемо дешевой и решились бы на бронирование, не сомневаясь в качестве услуг?
..... (Пожалуйста укажите)
19. Какую цену за одного человека по системе «всё включено» в этом отеле вы посчитали бы дорогой, но принимая во внимание качество предоставленных услуг решились бы на дальнейшее бронирование?
..... (Пожалуйста укажите)
20. Какую цену за одного человека по системе «всё включено» в этом отеле вы посчитали бы слишком дорогой, даже принимая во внимание качество предоставленных услуг все равно отказались бы от бронирования?
..... (Пожалуйста укажите)

21. Какая цена по-вашему самая идеальная для подобных отелей?

.....(Пожалуйста укажите)

22. Пожалуйста определите степень важности нижеперечисленных услуг.

(По степени важности пронумеруйте в следующем виде: 1,2,3,4,5,6. На самую важную поставьте 1)

ФРОНТ ОФИС – КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ		Расставьте по степени важности. (1-Очень важно; 6-Менее важно)
1	Гостеприимство/ Заезд	
2	информация (Получение информации об услугах отеля)	
3	Технический поддержка (Кабельное ТВ, Wi-Fi, Интернет, Сейф)	
4	Услуги обмена валют	
5	Устранение жалоб и удовлетворение требований	
6	Выезд и процессы платежей	

РАЗМЕЩЕНИЯ– УСЛУГИ НОМЕРА		Расставьте по степени важности. (1-Очень важно; 6-Менее важно)
1	Чистота номера	
2	Замена постельного белья, полотенца и др.	
3	Мини бар	
4	Косметика для душевой (Шампуни, крема для волос и др.).	
5	Освещение номера, кондиционирование, функциональность оснащений	
6	Чистота помещений общего пользования (коридоры, лифт)	

ЕДА И НАПИТКИ		Расставьте по степени важности. (1-Очень важно; 6-Менее важно)
1	Скорость и форма обслуживания	
2	Ассортимент	
3	Качество и вкус	
4	Калорийность/Порция	
5	Гигиена и чистота	
6	Презентация/Визуальное оформление	

РАЗВЛЕЧЕНИЕ-МЕРОПРИЯТИЯ		Расставьте по степени важности. (1-Очень важно; 7-Менее важно)
1	Анимация	
2	Детский клуб	
3	Спортивные мероприятия (Теннис, футбол, настольный теннис, дарт и др.).	
4	Фитнес центр	
5	Баня-Сауна	
6	Бассейны	
7	Услуги пляжа (Шезлонг, подушки, зонты, полотенца и др.).	

EK-4 ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Okan ÇOLAK

Doğum Tarihi : 28.05.1985

E-mail : okancolak@harran.edu.tr

Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Konaklama İşletmeciliği	Adnan Menderes Üniversitesi	2002-2006
Y. Lisans	Turizm İşletmeciliği	Adnan Menderes Üniversitesi	2006-2009
Doktora	Turizm İşletmeciliği	Mersin Üniversitesi	2013-

Görevler:

Görev Ünvanı	Görev Yeri	Yıl
Öğretim Görevlisi	Harran Üniversitesi – Birecik Meslek Yüksekokulu	2009 –

ESERLER (Makaleler ve Bildiriler)

Makaleler

- Çoban, S. ve Çolak, O. (2017). Şanlıurfa'nın turistik çekim unsurlarına yönelik ziyaretçi e-yorumlarının analizi: Tripadvisor örneği. *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (15), 444-457.
- Çiftçi, H. ve Çolak, O. (2017). Turistik destinasyonların pazarlamasında kent imajı algısı: mardin ili üzerine bir uygulama. *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (14), 224-236.
- Birdir, K., Karakan H. İ. ve Çolak, O. (2016). Gaziantep ilinin turizm açısından swot analizi ve turizmin geliştirmesine yönelik öneriler. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(1), 77-92.

Bildiriler

- Koşan, L. ve Çolak, O. (2017). Kalite maliyetlerinin analizi: bir yiyecek içecek işletmesinde uygulama. *VI. Ulusal II. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı* içinde (s. 191-207). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.
- Çiftçi, H. ve Çolak, O. (2017). Kent imajının destinasyon pazarlamasındaki rolü: Mardin ili örneği. *Al-Farabi 1st International Congress on Social Sciences Bildiriler Kitabı* içinde (s. 236). Gaziantep: IKSAD Publications.
- Koşan L., Enes K. ve Çolak, O. (2014). Activity based customer profitability analysis: A case study in travel agency. *9th of the International Conference: New Perspectives in Tourism and Hospitality Management Book of Proceedings* içinde (s. 50-60), Balıkesir: Balıkesir University.
- Koşan L., Enes, K., Atak Koşan, Ç. ve Çolak, O. (2014). Problem çözümünde kısıtlar teorisi bir otel işletmesinde uygulama. *15.Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 969-979), Ankara: Gazi Üniversitesi.

5. Birdir, K., Karakan, H. İ., olak, O. ve Kan, N. (2014). Gaziantep'in engelli turizmine ilişkin durumunun belirlenmesine yönelik bir araştırma. *15. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 43-61), Ankara: Gazi Üniversitesi.
6. olakoğlu, Ü., Keser, E. ve olak, O. (2008). Turistik destinasyon swot analizi: Kuşadası örneği. *II. Geçmişten Geleceğe Kuşadası Sempozyumu Bildiriler Kitabı* içinde, Kuşadası: Kuşadası Belediyesi.

