

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

REKABET EDEBİLME SÜRECİNDE HEDEF
MALİYETLEME VE MENÜ ANALİZİ: ZİYAFET
DAVET MENÜLERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ
VE SONUÇLARI

Sümeyye GÜZELALP
2501170931

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Mehmet ERKAN

İSTANBUL – 2021

ÖZ

REKABET EDEBİLME SÜRECİNDE HEDEF MALİYETLEME VE MENÜ ANALİZİ: ZİYAFET DAVET MENÜLERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ VE SONUÇLARI

SÜMEYYE GÜZELALP

Bu tez çalışmasının amacı, otel işletmeleri bünyesinde fiks olarak sunulan ziyafet davet menülerinin analizinin yapılması ve bu analiz neticesinde işletmeye katkı sağlayacak unsurlar memnuniyet ve maliyet odaklı anlayış ile hedef maliyetleme kapsamında incelemektir. Bu amaç çerçevesinde, çalışmanın evreninin tek bir işletme oluşturmamasından ötürü örnek olay yöntemi kullanılmış olup, veriler ise anket ve işletmeden alınan bilgiler neticesinde elde edilmiştir. Katkı payı ve menülere ait beğenirliği elde etmede kullanılan veriler, Mayıs 2019 – Kasım 2019 tarihleri arasındaki ilgili otel işletmesinin ziyafet davet organizasyonlarında sunduğu menülere ait satış verilerinden ve ele alınan 6 fiks menüye ait malzeme maliyetlerinin yer aldığı standart reçetelerden elde edilmiştir. Ayrıca kalite ekseninde müşteri odaklı bir anlayış ile memnuniyetsizlik oluşturmadan hangi fonksiyonların dikkate alınması gerektiğini menü analiz neticesindeki stratejiler ile bağdaştırmak adına ilgili dönemlerde işletmeden hizmet alan 53 davet sahibi müşterisine de menü ile ilişkilendirilen fonksiyonlardan oluşan anket soruları yüz yüze yapılarak uygulanmıştır.

Araştırmanın sonucu olarak, klasik menü analizine tabi tutulan 6 fiks menüye ait veriler ile ortalama maliyet yüzdesinin üzerinde olan “Önderler” grubunda yer alan Menü 1 ve “Yıldızlar” grubunda yer alan Menü 4 için anket sonucu elde edilen fonksiyonlar dikkate alınarak, menülerin katkı paylarının arttırılması amacı ile davet sahipleri için daha az önem taşıyan porsiyon büyüklüğü faktörü baz alınarak bu menülerde maliyet azaltımı yapılmıştır. Ancak müşteriler için menü çeşitliliğinin de önemli olduğu dikkate alınarak yarı porsiyon uygulaması ile menülerde çeşitliliği bozmaksızın maliyet azaltımı gerçekleştirilmiştir. Hedef maliyet kapsamında tekrardan klasik menü analizine tabi tutulan Menü 1 ve Menü 4, ortalama katkı

payını artırırken, menü matrisinde herhangi bir değişiklik olmamıştır. Ayrıca koronavirüs pandemisinin etkisinde göz önünde bulundurularak hedeflenen kâr marjının sabit kalacağı görüşü ile de TCMB’nin 2021 döviz kuru artış beklenti oranı dikkate alınarak 2021 yılı içinde bir hedef maliyet formülü oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Maliyet Azaltımı, Ziyafet Davet Menüleri, Fiks Menü, Hedef Maliyetleme, Menü Analizi



ABSTRACT

TARGET COSTING AND MENU ANALYSIS IN COMPETITIVENESS: IMPLEMENTATION IN A BANQUET INVITATION MENUS AND RESULTS

SÜMEYYE GÜZELALP

The purpose of this study is to analyze the banquet invitation menus offered as fixed in the hotel and examine the factors that will contribute to the hotel as a result of this analysis within the scope of satisfaction and cost-oriented understanding and target costing. For this purpose, since the universe of the study constitutes a single enterprise, the case study method was used, and the data were obtained as a result of the information obtained from the survey and the enterprise. The sales data of the menus presented by relevant hotel in the banquet invitation organizations between May 2019-November 2019 and from the standard recipes containing the food costs of the 6 fixed menus was obtained for contribution rate and their degree of preference for the menus. In addition, in order to reconcile which functions should take be taken into consideration without creating dissatisfaction with a customer-oriented approach on the quality axis, with the strategies as a result of menu analysis, 53 invitees who get service at the relevant periods were asked questions about the functions associated with the menu and the menu with face to face survey method.

As a result of the study, considering the data of 6 fixed menus subjected to menu analysis and the functions obtained from the survey for Menu 1 in the “Plowhorses” and Menu 4 in the “Stars”, in order to increase the co-payments of the menus, cost reductions were made in these menus based on the portion size factor, which is less important for the invitees. However, considering that menu diversity is also important for customers, the half portion practice has reduced the cost without disturbing the variety in the menus. While Menu 1 and Menu 4, which are subjected to classical menu analysis again within the scope of target cost, increased the average contribution, no change was made in the menu matrix. In

addition, considering the impact of the coronavirus pandemic (Covid-19), a target cost formula was created in 2021, taking into account the CBRT's 2021 exchange rate increase expectation rate, with the view that the targeted profit margin will remain constant.

Keywords: Cost Reduction, Banquet Invitation Menus, Fixed Menu, Target Costing, Menu Analysis

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, ziyafet davet menülerinin analizi neticesinde hedef maliyetleme yaklaşımının fiks olarak sunulan menülerde uygulanabilirliğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bir otel işletmesinin 6 farklı çeşit ile fiks olarak sunduğu ziyafet davet menülerine uygulanan bu çalışma ile müşteri istek ve beklentileri ön planda tutularak, maliyet odaklı strateji anlayışı ile işletmeye katkı sağlayacak stratejiler sunulmaktadır.

Yüksek lisans eğitim sürem boyunca ve tez aşamamın her noktasında değerli bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösteren, naif kişiliği ve disiplinli oluşu ile her daim örnek aldığım değerli danışman hocam Prof. Dr. Mehmet ERKAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, tez sürecimde değerli fikir ve görüşleriyle çalışmama yardımlarını esirgemeyen Dr. Öğretim Üyesi Ayşegül Acar'a ve Dr. Araştırma Görevlisi Mehmet Altuğ ŞAHİN hocama,

Bu zorlu süreçte desteklerini esirgemediğim amacıma ulaşmam için her daim yanımda olan değerli aileme ve arkadaşlarımda sonsuz teşekkür ve sevgilerimi sunarım.

SÜMEYYE GÜZELALP

İSTANBUL, 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM REKABET SÜRECİNDE STRATEJİ VE GÜNCEL MALİYET YAKLAŞIMLARI

1.1 Rekabet ve Rekabet Gücü Kavramları.....	4
1.1.1. Rekabet Gücü ve Temel Rekabet Stratejileri.....	8
1.1.2. İşletmeler Açısından Rekabet Boyutu Kavramları	9
1.1.2.1. Stratejik Ekinlik.....	9
1.1.2.2. Ortaklaşa Rekabet	10
1.1.2.3. Yenilik Yaratma	10
1.1.2.4. Mal ve Hizmet Kalitesi	11
1.1.2.5. Süreklilik ve İstikrar.....	11
1.1.2.6. Maliyet Azaltma	11
1.1.3. Rekabet Analiz Yöntemleri.....	12
1.1.3.1. Boston Danışma Grubu ve Pazar Payı Matrisi.....	12
1.1.3.2. Stratejik Kümeleme Analizi	13
1.1.3.3. General Electric İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi .	14
1.1.3.4. Hofer Analizi-Mamul/Pazar Değerlendirme Matrisi	15
1.1.3.5. Mamul Hayat Eğrisi ve Rekabet Analizi.....	15
1.1.3.6. Pazarlama Stratejilerinin Kârlılığa Etkisi Analizi	16
1.2. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları.....	16
1.2.1. Stratejik Yönetimin Amaçları	17
1.2.2. Turizm Sektöründe Rekabet Gücü ve Strateji Kavramları	18

1.2.3. Turizm Sektöründe Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler	20
1.3. Maliyet Yönetimi	21
1.3.1. Maliyet, Gider, Harcama Kavramları ve Arasındaki İlişki	22
1.4. Maliyet Azaltımı ve Önemi.....	23
1.4.1. Maliyet Azaltımında Geleneksel Yaklaşımlar	24
1.4.2. Maliyet Azaltımında Stratejik Güncel Yaklaşımlar	26
1.4.2.1. Hedef Maliyetleme	27
1.4.2.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme.....	28
1.4.2.3. Tam Zamanında Maliyetleme	28
1.4.2.4. Kaizen Maliyetleme	29
1.4.2.5. Kalite Fonksiyon Yayılımı	30
1.4.2.6. Değer Mühendisliği.....	30
1.4.2.7. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	32
1.5. Hedef Maliyetleme Yaklaşımı	32
1.5.1. Tanımı, Önemi ve Tarihsel Gelişimi.....	32
1.5.2. Hedef Maliyetlememe Yaklaşımının Temel Özellikleri ve Amaçları ..	35
1.5.3. Hedef Maliyetleme Yaklaşımının Temel İlkeleri	37
1.5.3.1. Fiyata Göre Maliyetleme İlkesi.....	37
1.5.3.2. Müşteriler Üzerinde Yoğunlaşma	38
1.5.3.3. Değerler Zinciriyle İlgilenme.....	39
1.5.3.4. Mamul Tasarımı Üzerinde Yoğunlaşma	39
1.5.3.5. Yaşam Dönemi Yaklaşımı	39
1.5.3.6. Geniş Kapsamlı Katılım	40
1.5.4. Hedef Maliyetlemenin Başarı Koşulları	40
1.5.5. Hedef Maliyetlemeyi Etkileyen Faktörler.....	42
1.5.6. Hedef Maliyetleme Süreci	43
1.6. Otel İşletmelerinde Hedef Maliyetlemenin Uygulama Süreci	44
1.6.1. Hedef Satış Fiyatının Belirlenmesi	45
1.6.2. Hedef Kâr Marjının Belirlenmesi	45
1.6.3. Hedef Maliyetin Belirlenmesi.....	45

1.6.4.	Ürün/Hizmet Fonksiyonlarının Belirlenmesi.....	46
1.6.5.	Her Bir Hizmet Fonksiyonunun Görece Öneminin Belirlenmesi.....	48
1.6.6.	Hizmeti Oluşturacak Parçaların Belirlenmesi.....	50
1.6.7.	Her Bir Parçanın Maliyetinin Belirlenmesi	51
1.6.8.	Hizmeti Oluşturan Parçaların Görece Öneminin Belirlenmesi.....	51
1.6.9.	Parçaların Hedef Maliyet Endeksinin Oluşturulması.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ZİYAFET MENÜLERİ VE MENÜ ANALİZ YÖNTEMLERİ

2.1.	Yiyecek-İçecek Sektörünün Önemi ve Gelişimi.....	54
2.2.	Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	55
2.3.	Otel İşletmeleri ve Bünyesinde Yer Alan Yiyecek İçecek Üniteleri	59
2.4.	Oteller İçin Ziyafetlerin Önemi ve Kapsamı.....	60
2.5.	Ziyafetin Tarihi ve Günümüzdeki Önemi	61
2.6.	Menü Kavramı ve Önemi.....	62
2.7.	Menünün İşlevleri	65
2.8.	Menünün İçeriği.....	66
2.9.	Menü Planlama ve Planlamadaki Önemli Faktörler	67
2.10.	Ziyafetlerde Planlamanın Önemi	70
2.11.	Menü Analizinin Kavramsal Açıdan İncelenmesi ve Önemi.....	72
2.11.1.	Menü Analizinde Kullanılan Klasik Yöntemler	74
2.11.1.1.	Geçmiş Satış Verileri Analizi.....	74
2.11.1.2.	Menü Karması Yöntemi ile Analiz	75
2.11.1.3.	Katkı Payı Yöntemi ile Analiz	75
2.11.1.4.	Portföy Yönetimi (Menü Mühendisliği)	76
2.11.1.5.	Menü Çarpan Analizi	78
2.11.1.6.	Hurst Analizi	79
2.11.1.7.	Popülerite Endeksi Yöntemi ile Analiz.....	80
2.11.2.	Menü Analizinde Matris Tabanlı Yaklaşımlar.....	80
2.11.2.1.	Miller Modeli	80
2.11.2.2.	Kasavana ve Smith Modeli	82

2.11.2.3.Pavesic Modeli	83
2.11.2.4. Hayes & Huffman Modeli.....	84
2.11.2.5. LeBruto, Quain and Ashley Modeli	84
2.11.2.6. Cohen, Mesika, and Schwartz Modeli	84
2.11.2.7. Bayou ve Bennett Modeli.....	85
2.11.2.8. Horton Modeli	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

X OTEL İŞLETMESİNİN ZİYAFET DAVET MENÜLERİNDE YAPILAN UYGULAMA VE SONUÇLARI

3.1. Çalışmanın Amacı.....	86
3.2. Çalışmanın Yöntemi	87
3.3. İşletme İle İlgili Bilgiler	90
3.4. Bulgular ve Değerlendirme	91
3.4.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular	91
3.4.2. Anket Çalışmasına İlişkin Bulgular	93
3.4.3. Klasik Menü Analizine İlişkin Bulgular	99
3.4.4. Hedef Maliyet Analizine İlişkin Bulgular.....	105
3.4.4.1. Menü 1 için Hedef Maliyet Analizi Uygulaması	106
3.4.4.2. Menü 4 için Hedef Maliyet Analizi Uygulaması	109
3.4.5. İyileştirme Sonrası Klasik Menü Analizi	111
3.4.6. Hedef Maliyet Endeksinin Uygulanması	112
SONUÇ.....	114
KAYNAKÇA	119
EK - 1.....	141
EK – 2.....	144

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çeşitli Rekabet Gücü Tanımları	6
Tablo 2: Büyük Stratejik Kümeler	13
Tablo 3: Turizm Sektörü ile İlgili Rekabet Modelleri.....	19
Tablo 4: Geleneksel Yaklaşım ve Hedef Maliyetin Formülazasyonu.....	35
Tablo 5: Geleneksel Yaklaşım ile Hedef Maliyetleme Arasındaki Fark	35
Tablo 6: Hedef Maliyet Tespiti	37
Tablo 7: Yiyecek-İçecek Hizmetlerine Ait Alt Fonksiyonlar	49
Tablo 8: Yiyecek-İçecek Hizmetleri Alt Parçalarının Fonksiyonlarına Görece Önem Dereceleri	52
Tablo 9: Modern Ziyafet Menülerinde Yemek Sırası	72
Tablo 10: Menü Karması Yöntemi	75
Tablo 11: Menü Mühendisliği Matrisi	77
Tablo 12: Miller Modeli.....	80
Tablo 13: Kasavana ve Smith Modeli	82
Tablo 14: Pavesic Modeli.....	83
Tablo 15: LeBruto, Quain ve Ashley Modeli.....	84
Tablo 16: İşletmenin Menüleri	90
Tablo 17: Katılımcılara İlişkin Bilgiler	92
Tablo 18: Müşteri Memnuniyetine Yönelik Yapılan Anket Sonuçları	94
Tablo 19: Menü Fonksiyonlarının Önem Dereceleri	94
Tablo 20: Menü 1 için Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçları	95
Tablo 21: Menü 2 için Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçları	95
Tablo 22: Menü 3 için Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçları	96
Tablo 23: Menü 4 için Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçları	96
Tablo 24: Menü 5 için Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçları	97
Tablo 25: Menü 6 için Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçları	98
Tablo 26: Menülere İlişkin Satış ve Maliyet Tutarları	99
Tablo 27: Klasik Menü Analizi- Kısım 1	100
Tablo 28: Klasik Menü Analizi- Kısım 2	101

Tablo 29: Menü Analizi Sonucu Oluşturulan Matris	102
Tablo 30: Menülere Ait Malzeme Maliyet Yüzdeleri.....	105
Tablo 31: Menü 1 için Hedef Maliyet Uygulaması.....	107
Tablo 32: Menü 4 için Hedef Maliyet Uygulaması.....	109
Tablo 33: İyileştirme Sonrası Menülerin Durumu- Kısım 1	111
Tablo 34: İyileştirme Sonrası Menülerin Durumu- Kısım 2	112
Tablo 35: Hedef Maliyet Endeksine Göre Menülerin Değerlendirilmesi	112



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Boston Danışma Grubu Pazar Payı Matrisi.....	12
Şekil 2: Yönlendirici Politika Matrisi (GE İşletme Portföyü).....	14
Şekil 3: Ürün Yaşam Döngüsü	15
Şekil 4: Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücü	21
Şekil 5: Üretim Maliyetleri.....	25
Şekil 6: Menü Planlamasında Dikkate Alınması Gereken Etkenler	68
Şekil 7: Menülere Ait Dağılım Grafiği.....	104

KISALTMALAR LİSTESİ

TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
CBRT	: Central Bank of the Republic of Turkey
TDK	: Türk Dil Kurumu
HM	: Hedef Maliyetleme
FTM	: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
TZM	: Tam Zamanında Maliyetleme
KM	: Kaizen Maliyetleme
KFY	: Kalite Fonksiyon Yayılımı
HME	: Hedef Maliyet Endeksi

GİRİŞ

Günümüz küresel rekabet ortamının artması ile birlikte işletmeler, bulundukları pazarda konumlarını korumak ya da iyileştirmek amacı ile yeni arayışların içerisinde olabilmektedirler. Rekabet gücünü elde etmek isteyen hemen hemen her işletme, aslında bir strateji ekseninde nasıl rekabet edebileceğini, hedeflerinin neler olması gerektiğini ve belirlediği hedefleri gerçekleştirmek için hangi stratejilere odaklanması gerektiğine yönelik politikalar geliştirmesi gerekmektedir (Ulubilgen, 2015). Ancak günümüzdeki finansal ve finansal olmayan şartlardan ötürü rekabet edebilme gücü ve hedeflenen stratejilere ulaşabilmede zorluklar yaşanabilmektedir. Fiyatların dış çevre tarafından yani rakiplerin fiyatlarının ve müşterilerin ödemeye razı oldukları fiyatlar baz alınarak belirlendiği rekabetçi piyasalarda, işletmeler rekabet ortamında hangi stratejilere odaklanmaları gerektiği konularındada sıkıntı yaşayabilmektedir. Nitekim bu durum istek ve beklentilere daha fazla odaklanılması gereken hizmet endüstrisinde yer alan otel işletmeleri için dahada önemli olabilmektedir.

Konaklama hizmeti sunmasının yanı sıra, yiyecek-içecek ve çeşitli hizmet ihtiyaçlarını karşılamada da faaliyet veren otel işletmeleri, müşterilerini memnun edecek ürün ve hizmetleri sunarken aynı zamanda kâr gibi temel mali amacınıda göz önünde bulundurması gerekmektedir (Yılmaz, 2005: 1). Otel işletmeleri asıl faaliyetleri dışında bünyesinde çeşitli ek gelir getirici farklı hizmetlere de odaklanabilmektedir. Bu hizmetlerden biri olan ziyafet davet organizasyonları, otel işletmeleri için ek bir gelir kaynağı olmasının yanında pazarlama boyutunda da otel işletmeleri için oldukça önemli hizmet türlerinden biridir. Ziyafet davet organizasyonları, “*amaca hizmet edecek şekilde düzenlenmiş salonlarda, menüsü ve katılımcı sayısı önceden belirlenmiş olan davetlerdir*” (Yılmaz, 2016: 48 - 285). Bu organizasyonların etkin ve sorunsuz bir şekilde yürütülmesi işletmenin ileriki dönemlerinde imaj, müşteri sayısında artış, reklam, ek gelir gibi çeşitli konularda fayda sağlayabileceğinden ötürü önemli bir hizmet türü olarak ifade edilebilir. Bu sebeple ziyafet davet organizasyonlarının ve bu organizasyonlarında sunulan menülerinde etkin bir şekilde planlanması ve analizinin

müşteri istek ve beklentilerinin dikkate alınarak yapılması oldukça önemlidir. Birçok otel işletmesi rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme çabası içerisinde. Bu üstünlüğü elde etmek isteyen otel işletmeleri müşterilerin istek ve beklentileri ile pazar koşullarını iyi analiz etmesinin yanı sıra maliyetleri de dengede tutabilmesi amaçları açısından önem arz etmektedir. Bu amaçlara ulaşılması ve sürdürülebilmesi söz konusu olduğunda otel işletmeleri açısından her geçen gün zorlaşabilmektedir. Bu aşamada işletmelerin rekabet sürecinde fiyat arttırmak yerine maliyet odaklı stratejik anlayışlara yönelmeleri ile mümkündür. Memnuniyet ve maliyet odaklı orantıyı kurabilmelerinde hedef maliyetleme sisteminin uygulanabilirliği ile kalite odaklı bir anlayış ile memnuniyetsizlik oluşturmada maliyetlerini azaltmaları da mümkün olabilmektedir. Hedeflenen satış fiyatından hedeflenen kârın düşülmesi ile elde edilen hedef maliyetleme sistemi, 1960'lı yıllarda Japon firmaları tarafından uygulanmaya başlanmış ve günümüze dek ulaşmıştır. Hedef maliyetleme, belirlenen kalite ve işleve göre planlanan ürün veya hizmet için istenilen kâr marjını, ürüne veya hizmete ait belirlenen satış fiyatı ile piyasada olabilmesi için gerekli olan maliyetlerin belirlenme çabaları olarak ifade edilmektedir (Erol, Atmaca, Terzi, 2015: 253).

Çalışmanın amacı, ziyafet davet organizasyonlarında fiiks menüler ile piyasada rekabet eden X otel işletmesinin menülerinin analizi ve bu analiz neticesinde uygulamaya konu olan menülere yönelik hizmeti alan müşterilerin memnuniyetlerini belirleyerek hedef maliyetleme kapsamında işletmeye katkı sağlayacak unsurların ortaya konulmasıdır. Ayrıca yaşanan Covid-19 pandemisi de göz önüne alınarak hedeflenen kârın sabit tutulması ile birlikte 2021 yılı içinde bir hedef maliyet beklentisi ortaya konulmuştur.

Çalışmada toplamda 53 davet sahibi ile yüz yüze görüşülerek yapılan ankette aldıkları hizmeti değerlendirmeleri için sorular yöneltilmiştir. Ayrıca maliyet ve satış verilerine ulaşabilmek adına işletmenin Mayıs 2019-Kasım 2019 verileri ile ele alınan menülere ait standart reçeteler de dikkate alınmıştır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır: çalışmanın ilk iki bölümünde konuya ilişkin kavramsal konuların açıklanmasına yönelik literatür taraması sonucu

oluşturulan çerçevesidir. İlk bölümde, rekabet ve strateji kavramlarının boyutları hedef maliyetleme çerçevesinde ele alınırken, ikinci bölümde yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmeler kapsamında ele alınan otel işletmeleri ve bünyesinde sundukları ziyafet davet organizasyonlarına ve bu organizasyonlarda sunulan menülere, içeriğine, planlanmasına ve analizine yönelik çerçeve ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yöntem ve bulgulara yer verilerek; çalışmanın amacı, yöntemi, işletme hakkında bilgiler ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak ise çalışmaya yönelik sonuçlar ele alınmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET SÜRECİNDE STRATEJİ VE GÜNCEL MALİYET YAKLAŞIMLARI

1.1 REKABET VE REKABET GÜCÜ KAVRAMLARI

Geçmişten günümüze farklı düşünürler tarafından farklı şekillerde anlamlandırılan rekabet kavramı, literatürde de sürekli gündemde kalan ve tartışılan bir konu olmuştur. İlk çağlara bakıldığında insanların refah içerisinde yaşama, toprak, doğal kaynak, stratejik amaç uğruna verdikleri savaşlar için mücadele ettikleri ve söz konusu mücadele etmelerinin sebebi de ekonomik kaygılardan kaynakladığı görülmektedir. İlkel topluluklardan, tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi ve daha sonrada bilgi toplumuna geçiş ile birlikte rekabet ve rekabet gücü kavramları da değişiklik göstermiştir. Bu değişiklikler günümüz rekabet ortamına zemin hazırlayarak rekabet gücünü açıklayan yeni yaklaşımlarında ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Rekabet gücünü açıklayan kuramsal yaklaşımların ilki Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Richard’a göre rekabet gücü kavramı üretim üstünlüğü olarak ifade edilmektedir. 1960’lı yıllara kadar üretim üstünlüğü olarak tanımlanan rekabet gücünde stratejilerin temel ögesi üreticiler olmuştur. 1970’li yıllarda ise Adam Smith rekabet gücünü üretimde mutlak üstünlük olarak tanımlamaktadır. Bu üstünlüğü ise kuruluş yeri faktörleri ile iş bölümüne bağlı olarak açıklamıştır. Daha sonra, rekabet gücünü karşılaştırmalı üstünlüklere bağlı bir kavram olarak nitelendiren David Ricardo’yu faktör donatımı teorisi adı altında Heckscher ve Ohlin takip etmiştir. 1980-1995 yılları arasında Michael Porter tarafından rekabet gücünü ifade eden yeni ve farklı bir görüş ortaya atılmıştır. “Ulusların Rekabet Gücü” teorisi olan bu görüş ülkelerin uluslararası rekabet gücünün belirlenmesinde, ortamın analiz edilmesini ve rekabet ortamına en uygun olan stratejilerin geliştirilmesini amaçlamaktadır. 1995 yılı ve sonrasında ise, rekabet gücünü açıklayan son yaklaşımın verimlilik yaklaşımı olduğu

görülmekte, yaklaşımın temeli ise Alfred Marshall'a kadar uzandığı görülmektedir (Bahar ve Kozak, 2012: 19-22).

Günümüzde ise kavrama ait pek çok farklı açıdan bakıldığında çeşitli tanımlar yapıldığını görmek mümkündür. Genel anlamı ile rekabet kavramı, *“aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış”* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020a). Ekonomik boyutta ise bu kavramı Resmi Gazete’de yayımlanan Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanuna göre tanımını incelediğimizde, ilgili kanunun 3. Maddesinde yer alan rekabetin tanımı *“mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış”* olarak açıklanmaktadır (4054 Sayılı Rekabetin Korunması Kanunu).

Yoğun rekabetin var olduğu piyasalarda rekabet edebilme sürecinde en önemli unsurlardan biri çeşitli strateji ve farklılıklarda rekabet gücü elde edebilmektedir. Rekabet gücünün varlığını ise çeşitli yönlerle ele almak mümkündür. Genel olarak rekabet gücü ile ilgili tanımlar incelendiğinde üç grup altında toplandığı görülmektedir. Bu gruplar çeşitli bazlarda ele alınan tanımlara istinaden gruplandırılmakta olup aşağıda ifade edilmektedir (Dellal ve Tan, 20013: 16, Saraçoğlu ve Köse, 2000: 1, Erkekoğlu, 2008: 8).

- 1- Ülke, sektör ve firma bazında ele alınan tanımlar,
- 2- Mal ve mal grupları bazında yapılan tanımlar,
- 3- Politika önerisi, sektör verimlilik artışı ve ihracat performansı açısından yapılan tanımlar şeklinde literatürde yer almaktadır.

Literatürde geçmişten günümüze rekabet gücü kavramının geniş bir açıdan yapılan çeşitli tanımları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Çeşitli Rekabet Gücü Tanımları

Yazarları	Yılı	Rekabet Gücü Tanımları
Başkanın Endüstriyel Rekabet Komisyonu (ABD)	1985	Rekabet gücü ülkelerin serbest ve yerleşmiş pazar koşulları altında vatandaşların reel gelirlerini artırmaya çalışırken, aynı anda ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası pazarlara sunabilmesi ve başarılı olabilmesidir.
Scoot ve Lodge	1985	Ülkelerin kaynaklarından sağladıkları kazançlar artarken, uluslararası ticarete yönlendirebileceği ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasıdır.
Hastasapoulos, Krugman ve Summers	1988	Yaşam standartlarında kabul edilebilir artışlar sağlanırken, ülkenin dış ticaret bilançosunu dengeye getirebilme özelliğidir.
Majestelerinin Hazinesi, (İngiltere)	1988	Ülkedeki işletmelerin dış pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmesidir. Ayrıca diğer ülkelerdeki pazarlarda elde etmiş olduğu pazar payında rekabet gücü için önemli bir göstergedir.
Fagergerg	1988	Ülkenin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirmesi, özellikle dış ticaret bilançosunda problemler yaşamadan, gelir ve istihdam oranında büyümenin sağlanmasıdır.
Velloso	1991	Diğer dünya ülkelerinin sağlam olduğu etkinlik standartlarının karşılanması, ülkenin uluslararası pazarlara olan katılım kapasitesinin artırılmasıdır.
Haque	1991	Ülkenin ihracat yeteneği, üretim kaynakları ve doğal kaynakların etkin kullanılması ve ülkelerdeki yaşam standartlarının artırılmasını sağlayan verimlilik artışlarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır.

Kaynak: Çivi, 2001: 24-25'den yararlanılmıştır.

Söz konusu bu tanımlar incelendiğinde rekabet gücü kavramı işletmelerin uluslararası pazarlarda ürettikleri ürün ve hizmetleri başarılı bir şekilde pazara sunması ile ilişkilendirdikleri söylenebilir. Aslında bu güç Haque (1991)'nin bahsettiği gibi çok boyutlu bir kavramdır ve çeşitli yönleriyle ele alıp yorumlamak ve fikir beyan etmek mümkün olabilmektedir.

Nitekim teknolojide meydana gelen değişiklikler işletmelere rekabet gücünü arttırmalarında fayda sağlamakta ve rekabet edebilecek gücü veren teknolojik

değişimlerde yeni fikirleri beraberinde getirmektedir. Ayrıca teknolojik değişimlerin sunduğu avantajlar ile işletmeler hem iç hem de dış çevreye yanıt verecek düzeyde rekabet gücü elde etme olanağında sağlamaktadır. (Kuşat, 2011: 118). Bu olanağı iyi değerlendirebilen işletmeler hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda kendilerini gösterip hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri ile mümkün olan bir hareket olarak ifade edilebilir.

Rekabet yoğunluğu rekabeti etkileyen faktörler ile ele alındığında yapılan tanımları sektörel anlamda daha anlaşılır olmasını kılacaktır. Tunçel (2012: 72) yaptığı çalışmada Michael E. Porter nezdinde beş ana başlık altında topladığı kavramları şu şekilde ifade etmektedir:

- Tedarikçiler; tedarikçilerin alım güçleri
- Alıcılar; alıcıların pazarlık güçleri
- İkame firmalar; ikame ürün veya hizmet tehdidi
- Sektöre yeni girecek firmalar; sektöre yeni girecek firma tehditleri
- Sektördeki rakipler; mevcut firmalar arasındaki rekabet

Rekabet ortamının yoğun olduğu günümüz piyasalarında müşteri istek ve beklentilerine odaklanan işletmeler stratejilerini müşteri temelli unsurlara göre planmaları önemlidir. Nitekim bu durum aynı pazarda faaliyet gösteren işletmeler için daha da önem arz etmektedir. Rakiplerine göre daha tercih edilebilir olma amacı ile piyasada yer alan birçok işletme, stratejilerini de müşteriye göre planlamaları önemlidir. Nitekim sektördeki rekabeti yönlendiren ve etkileyen unsurlar iyi belirlenen, yönetilebilen ve uygulanabilen stratejiler ile mümkün olabilir.

Bir işletmenin rekabet stratejisi geliştirilmesi içinde bazı önemli süreçleri dikkate alarak hareket etmesi oldukça önemlidir. Bu süreçler ise şu şekildedir (Tunçel, 2012: 66):

- ✓ Gerçekte işletmenin nasıl rekabet edeceği
- ✓ Hedeflerinin neler olması gerektiği
- ✓ Bu hedefleri gerçekleştirmek için izleyeceği politikaların neler olduğunu belirlemesi

1.1.1. Rekabet Gücü ve Temel Rekabet Stratejileri

Küreselleşen dünyada işletmelerin rekabet gücü elde etmeleri iyi bir şekilde belirledikleri stratejiler ile mümkün olabilmektedir. Rekabet stratejisi aslında bir şirketin nasıl rekabet edeceğini, hedeflerinin neler olması gerektiğini ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikalar üzerinde yoğunlaşması gerektiğine yönelik konularda stratejiler geliştirmesidir (Coşar, 2008: 53).

İşletmeler tarafından belirlenen stratejiler rakiplere göre özelliklede yoğun rekabetin var olduğu piyasalarda farklılık sağlamak için önemli bir rekabet gücü göstergesidir. Michael Porter'a (1980) göre rekabet stratejisinin temelde üç ögesi vardır, bu temel öğeler aşağıda ifade edildiği gibidir (Pearce II ve Robinson, 2015: 183).

- **Ayrıntılı Maliyet Liderliği:** Verimli ölçekte yer alan işletmelerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR-GE, servis, satış gücü ve reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesi gereği olarak ifade edilmektedir (Ulubilgen, 2003: 44). Maliyet liderliğinde stratejiler pazardan daha fazla pay almaya ya da maliyet açısından lider konumunda olmaya yönelik olarak seçilmektedir. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan bir işletme, ürettiği mal ve hizmetlerin maliyetini rakip firmalardan daha düşük bir seviyede tutarak, satışlarını arttırmayı ve pazarda lider konumda olmayı kendine bir amaç edinmektedir (Yalçın, 2006: 28).
- **Farklılaştırma:** İşletmenin pazara sunduğu ürün ya da hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir ürün veya hizmet ortaya koymak olarak açıklanmaktadır (Ulubilgen, 2003: 45). Farklılaştırma işletmenin pazara sunduğu ürün veya hizmete göre pek çok farklı şekillerde yapılabilmektedir. Farklılaştırma yapılacak noktaların iyi bir şekilde analiz edilmesiyle ve uygulanması ile başarı sağlayabilir. Nitekim işletmelerin neye odaklanmaları gerektiğini bilmeleri pazardaki rakiplerini ve müşterilerini iyi tanımalarına bağlıdır.

İşletmelerin farklılaştırma faaliyetleri genel olarak şu şekilde bahsedilmektedir (West, 2001: 4):

- ✓ Üretim teknolojileri
 - ✓ Ürüne ait özellikler ve hammadde kullanımı
 - ✓ Fiyat
 - ✓ İndirimler
 - ✓ Dağıtım kanalları, yöntemleri ve dağıtımın kalitesi (hız, güvenilirlik vb.)
 - ✓ Tutundurma yöntemleri
 - ✓ Hizmetin takdimi
 - ✓ İşletmenin yerleşim yeri
 - ✓ Örgüt kültürü ve istihdam sağladığı insan gücü
- **Odaklanma:** Her işletme kendi amaçlarına çerçevesinde birçok farklı noktalara odaklanabilmektedirler. Genel olarak işletmeler özel bir müşteri grubu, ürün yelpazesine ait bir kesit ya da coğrafi pazar odaklı noktalara odaklanmaktadır. Bu stratejide işletmeler stratejik hedeflerine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin ve verimli bir şekilde hizmet verebilmeyi amaçlamaktadırlar. Yani, belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmeyi ya da bu hedefe verdiği hizmetlerin maliyetini düşürmeyi veya bu her ikisini de aynı anda başarabilme yeteneğine sahip olabilme yeteneğini elde etmektedirler (Ulubilgen, 2003: 46).

1.1.2. İşletmeler Açısından Rekabet Boyutu Kavramları

İşletmeler açısından rekabet gücü elde etmek ve bu rekabet düzeyini sürekli kılmak bazı temel unsurlara da odaklanmaları gerektiklerini göstermektedir. Bu başlık altında işletmeler açısından rekabetin boyutlarına yer verilecektir.

1.1.2.1. Stratejik Ekinlik

İşletmelerin pazarda rekabet edebilmeleri iyi bir şekilde belirledikleri stratejilere ve bu stratejileri doğru ve etkin bir şekilde uygulamaları ile mümkün olabilecektir. Rekabetin var olduğu ekonomik bir ortamda strateji yeniliği işletmeler için yönetsel bir araç niteliği görevini üstlenmektedir. Çünkü işletmelerin pazarda karşılaşabilecekleri değişiklikleri kontrol altına almaları çevreye uyumu ile ya da

çevre ile karşılıklı bir uyum içerisinde olması ile etkili olacaktır (Thompson 1995; de Wit ve Meyer 1998; Coşar, 2008: 50).

1.1.2.2. Ortaklaşa Rekabet

Rekabet; kişi veya gruplar, kurumsal veya toplumsal açıdan her tür boyutta ortaklaşa yürütülen faaliyetleri kapsayan bir yarış ifade etmektedir (Yılmaz, 2018: 17). Nitekim son yıllarda rekabetin var olması ile birlikte piyasalarda da değişiklikler meydana gelmiştir. İşletmeler artık müşteriye bir üründen ziyade komple bir hizmeti sunma çabası içerisinde oldukları. Yani, ürün ile bütünleşen tüm faaliyetleri yapar hale gelen işletmelerin varlığı birçok konuda da iş birliği ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacın ortaya çıkması ile birlikte ortaklaşa rekabet ortamı da oluşmuştur (Kavrakoğlu, Balkır ve Gedik, 2002: 176).

1.1.2.3. Yenilik Yaratma

Rekabet ortamı yenilik ve yenilik oluşturma gereksiniminde beraberinde getirmektedir. Çünkü işletmeler yenilik sayesinde geçici monopol durumdan faydalanarak piyasadaki konumlarını güçlendirebilmekte ve aynı zamanda teknik gelişmenin yayılmasında gerçekleştirerek geçici monopol durumunda son verebilme yeteneğini elde etmektedirler (Kayabaşı, 2007: 12).

İşletmeler yenilik yaratma konusunda çeşitli avantajlara sahip olabilmektedirler, bunlar ise aşağıdaki ifade edilmektedir:

- ✓ Hızlı bir şekilde değişen pazara daha kolay bir şekilde ayak uydurabilmekte
- ✓ Tüketicilere özel ürünler çıkarma konusunda rakiplerine göre öncelik sağlayabilmekte
- ✓ Kâr marjlarını yükseltebilmekte
- ✓ Tanınırlığın artmasıyla birlikte imaj oluşturabilmekte
- ✓ Rakiplerinin pazara girene kadar ürün boyutunda geliştirip, çeşitlendirme imkânı elde etmekte

Ürün ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirebilen işletme, rakip firmalara göre maliyet ve ölçek ekonomisi oluşturmada avantajlı hale gelebilmektedir (Kavrakoğlu, Gedik ve Balkır, 2002: 80).

1.1.2.4. Mal ve Hizmet Kalitesi

Rakipler ile yarışabilmenin en önemli unsurlarından biri de pazara sunulan malın ve hizmetin kalitesidir. Kaliteli olarak pazara sunulan bir mal/hizmet işletmelerin, rekabet ortamında güç elde etmelerinde oldukça önemli bir rekabet aracıdır. Piyasada benzer mal ve hizmetlerin sunumundaki artış ile birlikte, işletmeler kalite anlamında iyi olanın kendisini fiyat rekabetinin dışında tutup maliyetleri de indirerek rekabetçi bir üstünlük elde etmeyi amaçlamaktadırlar (Bahar ve Kozak, 2012: 154).

1.1.2.5. Süreklilik ve İstikrar

Teknolojik gelişmelerin, ekonomik ve politik istikrarsızlıkların, sosyo-kültürel faktörlerdeki değişimlerin etkisi ile birlikte değişken bir ortamda faaliyetlerini sürdüren işletmeler, nitekim bu denli zorlu bir o kadar da karmaşık ortamda faaliyetlerini istikrarlı bir şekilde sürdürmenin zorluğu ile karşılaşmaktadırlar. Bu sebeple işletmeler tehdit ve fırsatları ön görebileceği ve bu öngörülere istinaden davranışlarda bulunmayı ve erken uyarı sistemlerinin belirlenip uygulanması ile zorluklarla başa çıkabilecek gücü elde edebilmektedirler (Kayabaşı, 2007: 33).

1.1.2.6. Maliyet Azaltma

Maliyet azaltma çabaları ürün ve hizmetler piyasada var olduğu sürece yapılması gereken bir faaliyettir. Çünkü işletmelerin ürün ve hizmeti piyasada rekabet düzeyinde tutabilmek ve rakipleri ile yarışabilmek için maliyetlerinde sürekli bir iyileştirme içerisinde olmaları oldukça önem arz etmektedir (Williamson, 1997, s.23; Yalçın, 2006: 25).

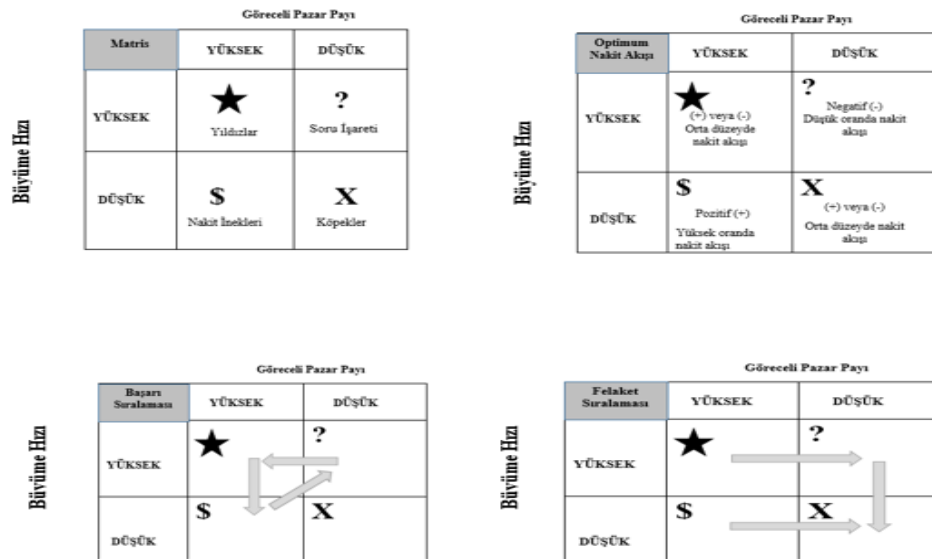
1.1.3. Rekabet Analiz Yöntemleri

İşletmeler rekabet ortamında güç elde edebilmek için doğru ve etkin bir şekilde planlanan stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple işletmelerin strateji geliştirmek amacıyla uyguladıkları çeşitli analiz yöntemleri bulunmaktadır. Bu analiz yöntemleri alt bölümlerde bahsi geçen analiz yöntemleridir (Akkaya, 2002: 24).

1.1.3.1. Boston Danışma Grubu ve Pazar Payı Matrisi

Yabancı literatürde Boston Consulting Group (BCG) matrisi olarak bahsedilen pazar payı matrisi, 1968 yılında Boston Danışma Grubu'nun kurucusu Bruce Henderson tarafından oluşturulan rekabet stratejisi geliştirme yöntemlerinden biridir. Matris, işletmelerin hangi pazarlara ve iş birimlerine yatırım yapmaları gerektiğinde karar vermelerine yardımcı olacak iki faktör üzerine odaklanmıştır. Bu iki faktörden biri şirketin sahip olduğu rekabet gücü iken diğeri pazarın çekiciliğidir. Bu faktörlerin altında yatan etkenler ise sırası ile göreceli pazar ve büyüme hızını ifade eden orandır. Bahsi geçen bu faktörlere ait matris Şekil 1'de görselleştirilmiştir.

Şekil 1: Boston Danışma Grubu Pazar Payı Matrisi



Kaynak: Product Portfolio'dan yararlanılmıştır.

Aşağıda maddeler halinde verilen kombinasyonlar matrisin her birinin göreceli pazar payını ve büyüme hızını temsil etmektedir.

- **Düşük Büyüme-Yüksek Pazar Payı:** İşletmeler, yeniden yatırım yapmak için “nakit ineklerini” kullanmalıdırlar.
- **Yüksek Büyüme-Yüksek Pazar Payı:** İşletmeler, yüksek potansiyele sahip olan “yıldızlara” önem verip, yatırım yapmalıdırlar.
- **Yüksek Büyüme-Düşük Pazar Payı:** İşletmeler, yıldız olma şanslarına bağlı olarak “soru işaretlerine” yatırım yapmalı ya da bunları atmalıdırlar.
- **Düşük Pazar Payı-Düşük Büyüme:** İşletmeler, bu “köpekleri” yok etmeli, elden çıkarmalı ya da yeniden konumlandırmalıdırlar.

1.1.3.2.Stratejik Kümeleme Analizi

Thompson ve Strickland tarafından 1978 yılında geliştirilen stratejik kümeleme yöntemi, matris üzerinde iki faktörü esas alarak alternatifleri gruplandırmaya odaklanan bir analiz yöntemidir.

Tablo 2: Büyük Stratejik Kümeler

İşletmenin Rekabet Durumu			
Pazarın Büyümesi	Alternatif Teknolojiler		
	Hızlı	2.Çeyrek - Yeniden düzenleme - Yatay bütünleşme - Tasfiye - Elden çıkarma	1.Çeyrek - Yoğunlaşma - Dikey bütünleşme - Çeşitlilik
		3.Çeyrek - Geri çekilme - Çeşitlilik - Elden çıkarma - Tasfiye etme	4.çeyrek - Çeşitlilik - Ortak girişimler
	Yavaş		
		Zayıf Rekabet	Güçlü Rekabet

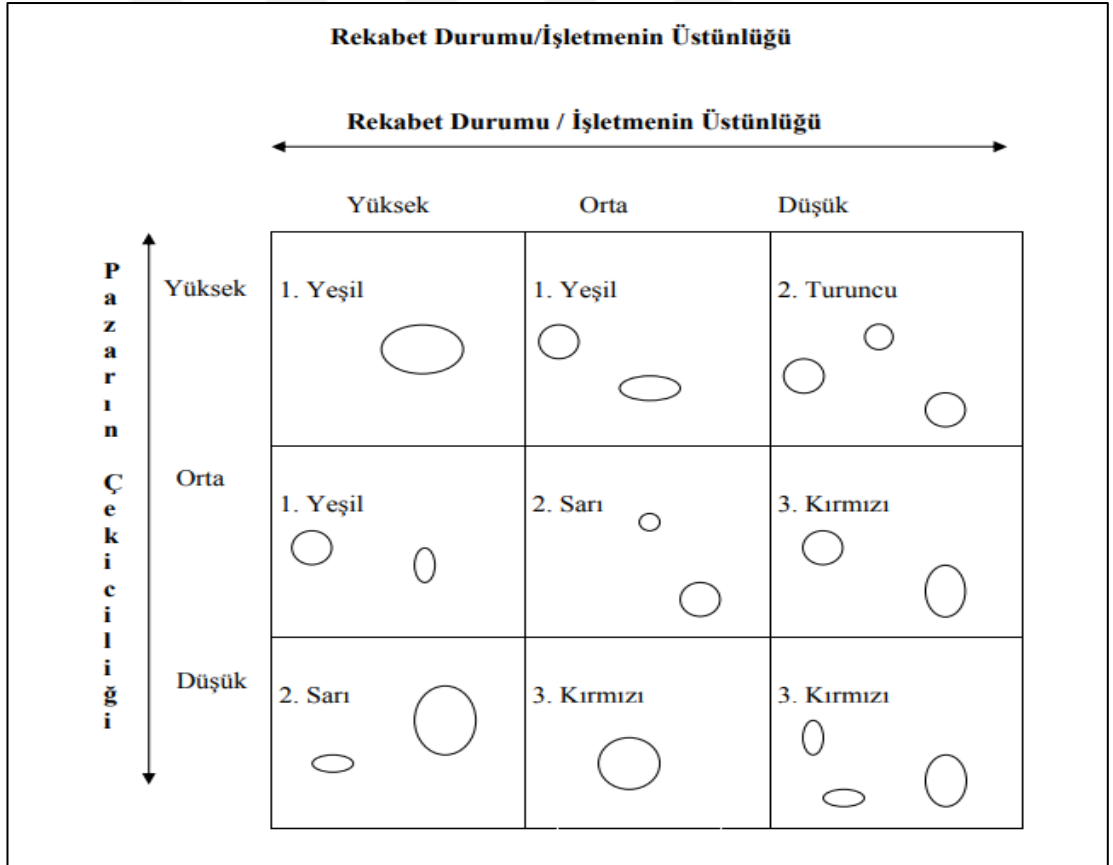
Kaynak: Lomash ve Mishra, 2003: 250’den yararlanılmıştır.

Yukarıda yer alan Tablo 2’de işletmelerin rekabet durumları, pazarın büyüme hızına oranla dört matrisli bir stratejik analiz yöntemi olan kümeleme matrisi üzerinde gruplandırılmaktadır. Her matris kendi içerisinde farklı bir rekabet ve büyüme oranı ifade etmektedir. İşletmelerin bu kümeleme grubunda hangi matriste olduklarını bilmeleri rekabet stratejileri geliştirmelerinde önemli bir kılavuzdur.

1.1.3.3.General Electric İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi

Yönlendirici politika matrisi, ürünlerini çeşitlendiren firmaların ellerindeki kaynak ve imkânları en verimli haliyle çeşitli ürün ve pazarlar arasında dağıtmak için düzenlenen matrislerden biri olarak ifade edilmektedir (Çetinkaya, 2005: 163).

Şekil 2: Yönlendirici Politika Matrisi (GE İşletme Portföyü)



Kaynak: Dinçer ve Fidan, 1996: 139; Coşar, 2006: 47’den yararlanılmıştır.

Yukarıdaki Şekil 2’de yer alan yönlendirici politika matrisinde yatay eksenle rekabet durumu, dikey eksenle ise pazarın çekiciliği yer almaktadır. Pazarın çekiciliği;

düşük, orta ve yüksek olarak bölümlendirilmişken, rekabet durumu da yine aynı şekilde düşük, orta ve yüksek şeklinde bölümlere ayrılarak analiz edilmektedir.

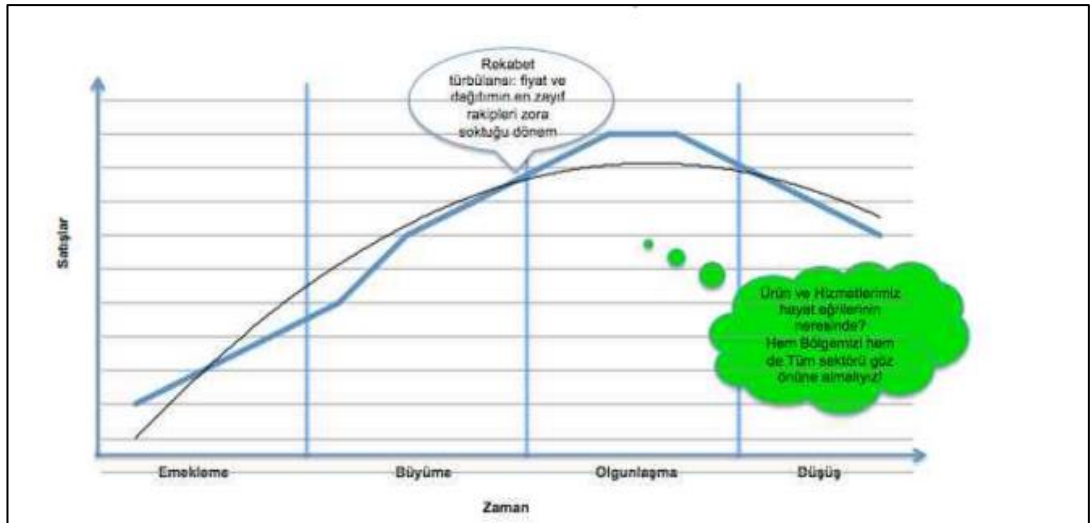
1.1.3.4.Hofer Analizi-Mamul/Pazar Değerlendirme Matrisi

Hofer analizi, işletmelerin içinde bulundukları yaşam evrelerini göz önünde bulundurarak inceleme yapan rekabet analiz türüdür. Hofer matrisi, Boston danışma grubunun pazar payı matrisinin gelişmekte olan sektörlerde yeni işe başlayan işletmeler için uygun olmadığı düşüncesi ile ortaya çıkan bir yöntemdir. İşletmeler için stratejik analizlerini gerçekleştirmesi açısından iki uygulamayı amaç edinen Hofer matrisi, piyasadaki rekabet durumlarını ve ürün-pazar yaşam dönemlerini dikkate almaktadır (Cömertpay,2006; Kandemir, 2015: 90).

1.1.3.5.Mamul Hayat Eğrisi ve Rekabet Analizi

Her canlının yaşam evresinde olduğu gibi mamullerinde bir yaşam dönemleri vardır. Belirli bir yaşam döngüsüne sahip olan ürünler piyasaya çıktıkları an itibariyle değişen piyasa koşulları, rekabet ve müşteri tercihlerindeki değişimlere istinaden yaşam dönemlerini tamamlamaktadırlar. Başlangıçtan sona doğru bir evreyi ifade eden yaşam döngüsünde beş evre bulunmaktadır. Bir ürüne ait yaşam döngüsünün aktarıldığı eğri aşağıda Şekil 3’de verildiği gibidir

Şekil 3: Ürün Yaşam Döngüsü



Kaynak: Kümeler için Değer Zinciri Yönetimi Kılavuzu, 2018: 37’den yararlanılmıştır.

- **Tanıtım (Pazara Giriş) Aşaması-Emekleme:** İlk aşama olan bu dönemde ürün veya hizmet tanıtılıp ticari anlamda piyasaya sunulmaktadır.
- **Büyüme Aşaması:** Ürüne veya hizmete ait satışların hızlı bir şekilde artış gösterdiği evredir.
- **Olgunluk Aşaması:** Ürüne veya hizmete ait satışlarda büyümenin yavaşladığı veya durduğu evredir.
- **Gerileme-Düşüş Aşaması:** Ürün veya hizmete ait satışların gerilemeye başladığı aşamadır. Evrenin sonunda ise ürün veya hizmet pazardan çekilmektedir.

1.1.3.6.Pazarlama Stratejilerinin Karlılığa Etkisi Analizi

Stratejik planlama ile işletme kârlılığı arasındaki ilişkiyi ölçmek adına geliştirilen bir analiz türüdür. İşletmeler bu analiz yöntemi ile pazarlama stratejilerinin kârları üzerine etkisini araştırma imkanı elde etmektedirler. Söz konusu analiz türü ile şu sorulara yanıt aranmaktadır (Kandemir, 2015:89):

- ✓ Farklı işletmelerin yatırım ve nakit akış getirileri arasındaki farkları açıklayan etkenler nelerdir?
- ✓ Endüstriden bağımsız olarak, kara geçiş hangi karlılık seviyesinde mümkün olabilir?
- ✓ Karlılıkta olası değişimler hangileridir?
- ✓ Gelecekte yatırım ve nakit akışı sağlayacak stratejiler ne/neler olmalıdır?

1.2. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI

İnsanoğlunun olduğu evrende karar ve eylemlerin var olması aslında strateji kelimesininde varlığından sözü edilmesi gerektiğini ortaya çıkartabilmektedir. Bir hedef ile yola koyulan insanoğlu yolda karşılaştığı zorluklarla baş edebilmek için çeşitli stratejiler üzerine yoğunlaşmakta ve yeri geldiğinde de uygulayabilmektedir. Zaman akabinde anlamsal olarak gelişmeye başlayan strateji kelimesi, bilim dallarında da aynı doğrultu ile yapılsa bile konu itibarıyla farklılaştığı

görülebilmektedir. Yani çeşitli bilim dalları çerçevesinde ele alınıp incelenen bir kavram olarak ifade edilebilir.

Çalışmanın konusu itibariyle işletme yönetimi bakış açısı ile incelendiğinde strateji en temel anlamı ile firma yöneticilerinin amaçlarına ulaşmalarında aldıkları bir dizi karar ve eylemler olarak ifade edilmektedir (Tunçel, 2012: 54). Stratejik bir yönetimin varlığından söz edebilmek için işletmelerin öncelikle kavramsal açıdan stratejik yönetimi iyi bir şekilde anlamaları ve anladıklarını da uygulamaya doğru bir şekilde dökabilmeleri önemlidir. *“İşletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla sektör ortalamasının üzerinde bir gelir elde etmesi, böylece işletmenin uzun dönemde varlığını devam ettirip, nihai sonuçlara ulaşmasını sağlamak amacıyla, işletme varlık ve kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordinasyonu ve kontrolü süreci”* (Göral, 2014: 19) olarak tanımlanan stratejik yönetim, günümüz ekonomisinde işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve etkin bir rol alabilmeleri sahip olunan ve iyi bir şekilde belirlenen stratejilere bağlı olmanın yanında yönetim sürecinin kaliteli oluşu ile de doğru orantılı olabilmektedir. Bu sebeple her işletme kendi amaçları çerçevesinde stratejiler belirlemeli ve belirlediği stratejilere gidecek yolu ve yöntemleri etkin bir şekilde uygulamaya geçirmesi rekabet sürecinde fayda sağlayabileceği gerçeğine odaklanmalı gerektiğidir.

1.2.1. Stratejik Yönetimin Amaçları

Stratejik yönetimin amaçları işletme bakış açısından ele alınarak aşağıda ifade edilmektedir.

- **Rekabet Edebilme Gücü Sağlama:** 1990’lardan beri sürdürülebilir bir rekabet gücü elde etmenin gittikçe zor bir hal aldığı dönemlerde işletmeler kendilerine yön verebilmek ve varlığını koruyabilmek adına sürekli bir gelişim içerisinde olan piyasa koşullarına ayak uydurmanın bilinci içerisinde olmuşlardır (Yiğit ve Özyer, 2011: 350-351). İşletmelerin çeşitli ve çoklu ürünlerin ve hizmetlerin yer aldığı günümüz piyasalarında, rekabet gücünü elde edebilmeleri piyasalarda varlığını ve rekabet düzeyini de elde ettiğinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir.
- **Beklenenin Üzerinde Kâr:** Tüm işletmelerin temel amacı kâr edebilmek ve

elde ettiği kâr düzeyini de koruyabilmek ya da belirli bir seviyede tutmaktır. Kâr amacı ile faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler rekabet ortamında avantaj elde edebilmek ve bunu sürdürülebilir bir şekilde yapmak için sahip olduğu kaynaklara ve bu kaynakları nasıl bir şekilde yöneteceğini iyi bilmelidir (Barca ve Esen, 2012: 100). Hedeflediğinin üzerinde bir kâr elde etmek isteyen işletmeler ürünü ve hizmeti çok satmasının yanında maliyetleri de etkin bir şekilde yönetmeyi ve kontrol etmeyi bilmelerinden geçmekte olduğu söylenebilir.

- **İşletmenin Varlığını Sürdürmesi:** Günümüzde ulaşım imkanlarının çeşitlendiği, bilişim ve iletişim teknolojilerinin sunduğu yenilik ve değışimler ile insanların beklentileri ve istekleri de farklı bir hâl almaya başlamıştır. Bu sebeple işletmeler bu hızlı değışime ayak uydurmak ve varlığını koruyup sürdürebilme isteği ile faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Nitekim bu denli gelişim ve değışim içerisinde olan bir küresel dünyada piyasada kendilerine yer edinmek ve varlığını sürdürebilmek için işletmeler geleneksel yönetim anlayışları yerine stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarına odaklanmaktadır (Akyol ve Zengin, 2016: 2).

1.2.2. Turizm Sektöründe Rekabet Gücü ve Strateji Kavramları

Emeğin yoğun olduğu hizmet endüstrilerinden biri olan turizm sektörü, günümüzdeki birçok ülke için önemli iktisadi ve sosyal araçlardan biri olarak görülmekte ve önem verilmektedir. Değışen ve farklılaşan müşteri talepleri işletmelerin ürün hazırlama ve pazarlama faaliyetlerinde belirleyici unsurlardan biri olarak ifade edilebilir. Bu durum insan faktörünün ön planda olduğu hizmet endüstrisinde daha da önemli bir hale bürünmektedir. Nitekim, turizm sektöründe rekabet kavramı, ulusal ve uluslararası pazarların varlığı ile daha da önemlidir.

Turizm endüstrisinde ise rekabet, çeşitli modeller ile birlikte ele alınmaktadır. Bahar ve Kozak (2012) “*Turizm ve Rekabet*” isimli kitaplarında, turizm sektöründeki rekabet modelleri ile ilgili yapmış oldukları literatür taramasında sektör ile ilişkili rekabet modellerine yer vermektedir. Bu modeller, farklı yazarlar tarafından üstünlük ve kısıtları da ele alınarak incelenmiştir. Çalışmaya ait detaylı bir araştırma Tablo 3 üzerinde aktarılmıştır.

Tablo 3: Turizm Sektörü ile İlgili Rekabet Modelleri

Yazarlar	Modelin Kapsamı	Modelin Üstünlükleri	Modelin Kısıtları
M.E.Porter (1980-1995)	1)Faktör Koşulları 2)Talep Koşulları 3)Bağlı ve Destek Endüstriler 4)Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet 5)Fırsatların ve Devletin Rolü	1)Rekabet gücünü makro ve mikro açıdan inceler ve firma/endüstri ve ülke bazında konuyu ele alır. 2)Teorik açıdan ekonomideki tüm firma endüstri ve sektörler için geçerli bir yapı sunar ve ülkelerin rekabet gücünü açıklarken diğer ülke ekonomilerini ve rekabet stratejilerini birleştirerek, konuyu bir bütün olarak inceler. 3)Dinamik bir modeldir ve ulusal turizm endüstileri arasındaki rekabet gücünün hangi faktörlerin etkisi altında olduğunu açıklar.	1)Model, daha çok gelişmiş ülkelerin rekabet yeteneğini açıklayabilmekte, gelişmekte olan ülkelerin açısından ise tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. 2)Modelde, rekabet gücünü etkileyen temel faktörlerden olan döviz kuru oranı, işgücü maliyeti, teknoloji, yabancı sermaye yatırımları ile dünya ekonomilerini şekillendiren küreselleşme olgusu gibi faktörler hesaba katılmamaktadır. 3)Modelde destinasyonun rekabet gücünün geliştirilmesi noktasında, turizm için çok önemli bir faktör olan insan kaynağı çok fazla ele alınmamaktadır.
J.R.B.Ritchie, G.I.Crouch (1999-2000)	1)Temel Kaynak ve Çekiciler 2)Destek Faktör ve Kaynakları 3)Destinasyon Yönetimi 4)Niteliksel Belirleyenler	1)Model, destinasyon rekabeti konusunda şu ana kadar yapılan en kapsamlı çalışmadır. Destinasyonun rekabet gücü kavramsal açıdan incelemektedir. 2)Modelde, hizmet sektörüne ilişkin rekabet olayı ülke, endüstri, işletme ve ürün bazında turizm destinasyonlarına uygulanmaktadır.	1)Model; doğrusal bir yapıda olmakla birlikte, rekabet gücünü etkileyen birçok faktörü kapsamlı bir şekilde inceleyebilmektedir. Bu nedenle de, bütümleştirilmiş rekabetçi model geliştirilmiştir. 2)Kavramsal olarak çok detaylı bir içeriğe sahip olan modelin, ampirik testinin yapılmamış olması onun en büyük kısıtıdır.
L.Dwyer- C.Kim (2001)	1)Doğal/Geliştirilmiş Kaynaklar 2)Destinasyon Yönetimi 3)Talep Koşulları 4)Bölgesel Koşullar 5)Destinasyon Rekabeti	1)Destinasyon rekabetinin göstergelerini ve yapısını ayrıntılı olarak ele alan modelde, turizm sektör ve ülkeleri arasında karşılaştırma yapılabilmesi sağlanmakta, rekabet gücüne etki eden faktörlerin neler olduğu ortaya konmaktadır. 2)Model farklı turizm destinasyonlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, hükümet ve sektör yetkililerine rekabet gücü açısından uygulayacakları politika ve stratejilerde alternatifler sunmaktadır.	1)Modelin en önemli kısıtı, destinasyonun rekabet gücü ölçümünde ampirik olarak yapılmış bir testin mevcut olmamasıdır. 2)Modelde incelenmekte olan birçok faktörün niteliksel bir görünüm arz etmesi, destinasyonun rekabet gücü ölçümünü zorlaştıran bir başka noktadır.
c.Kim (2000)	1)Birincil Kaynaklar 2)İkincil Kaynaklar 3)Üçüncül Kaynaklar 4)Dördüncül Kaynaklar	1)Modelde; destinasyonun rekabet gücünü, dört temel belirleyen içindeki toplam on yedi faktörün belirlediği ortaya konmaktadır. 2)Yapılan ampirik çalışmada ise, bu dört belirleyen içerisinde dördüncüsünün rekabet gücünü etkileyen en önemli faktör olduğu belirtilmektedir.	1)Modelde,destinasyonun rekabet gü-cünü etkileyen faktörlerin hangi bilimsel gerekçeye dayandırılarak 1.,2.,3.ve 4. Kaynaklar şeklinde ayrıldığı belli değildir. 2)Doğrusal bir modeldir. Bu nedenle, destinasyonun rekabet gücünü etkileyen farklı faktör ve kaynaklar arasındaki etkileşimi açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Kaynak: Bahar ve Kozak, 2012: 70-71'den yararlanılmıştır.

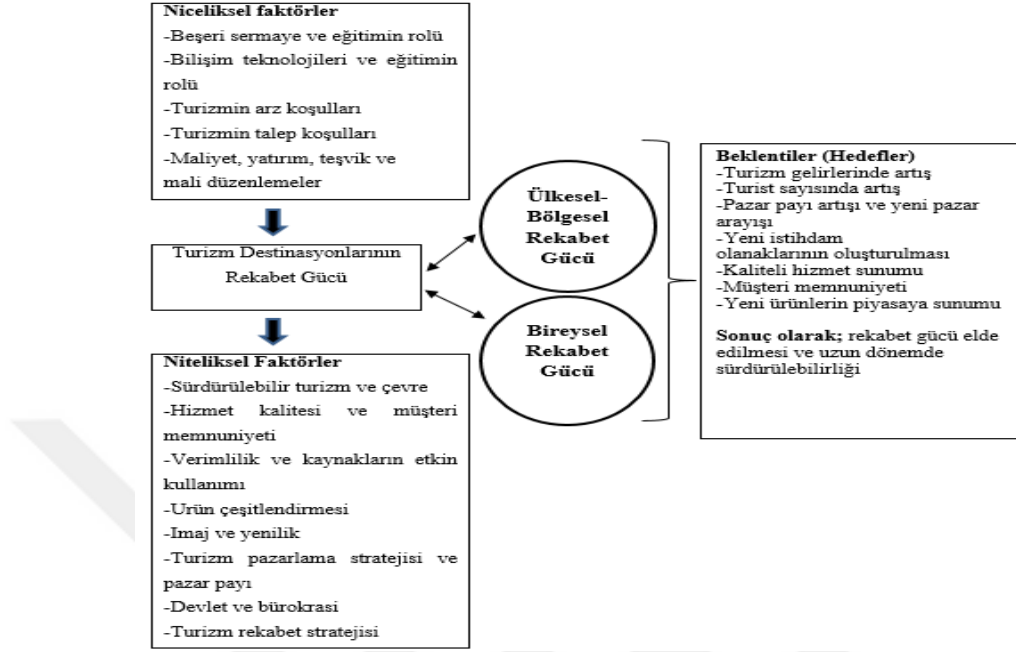
Değişen ve sürekli bir değişim halinde olan günümüz dünyasında strateji anlayışı da sürekli olarak değişiklik göstermektedir. Hem ulusal hem de uluslararası pazarda başarılı olmak isteyen turizm işletmeleri, sıklıkla kendilerine fayda sağlayacak stratejilere ihtiyaç duyabilmektedirler (Çubukcu, 2019: 40). İhtiyaç duydukları stratejileri kendi amaç ve hedefleri doğrultusu ile birlikte, bulundukları rekabet ortamını da dikkate alarak ele almaları rekabet gücü elde edebilmelerinde oldukça önemli olacağı söylenebilir.

Günümüzde rekabet edebilme gücünün çeşitli amaçlara göre şekillendiğini görmek mümkündür. Özellikle rekabet edebilmenin stratejik bir yönetim esasına dayanması çoğu işletme tarafından bilinen bir strateji olarak görülmektedir ancak rekabetin yoğun ve çeşitli olduğu piyasalarda işletmelerin kâr elde etmek amacı ile ürünlere ve hizmetlere ait maliyetleri de dikkate almaları gerekmekte ve bunları etkin bir şekilde kullanmaları gerektiğine odaklanmalıdırlar (Kaplan ve Norton, 2014: 9-10). Stratejik yaklaşımların belirlenmesi kadar strateji ile yönetilmesi de önemlidir, çünkü işletmeler rekabet ortamında ürün kalitesinden ve müşteri memnuniyetinden ödün vermek istemezler bu sebeple maliyetleri kademeli bir şekilde indirgeyip kârlılığını sağlamayı hedeflemeleri önemlidir.

1.2.3. Turizm Sektöründe Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler

Rekabetin dinamik bir yapıda seyir gösterdiği günümüzde, rekabet ortamının global bir ekseninde yer aldığı turizm endüstrisi için kalite ve farklılık gibi bazı kavramlar daha da önemli olabilmektedir. Çünkü, turizm hareketleri evrenseldir. Evrensel olan bir eğilimde işletmelerde faaliyetlerini hem yerel hem de uluslararası pazarlara hitap edecek şekilde sunmaları ve sundukları ürün ve hizmetleri de kalite ve memnuniyet çerçevesinde yapmaları önemlidir. Giderek artan rekabetçi turizm pazarında rekabet gücü elde edebilmek için turizm bölgelerinin olanaklarının daha ayrıntılı olarak ele alınması ve anlaşılması önemlidir. Turizm destinasyonlarına ait rekabet gücü niceliksel ve niteliksel faktörler doğrultusunda ülkelerin veya bölgelerin rekabet gücü ile bireysel gücü çerçevesinde şekillenmektedir. Bu çerçevede şekillenen rekabet gücü turizm destinasyonundan beklentilerinin neler olduğunu belirlemektedir. Açıklamaya ait detaylı bir inceleme Şekil 4’de verilmiştir.

Şekil 4: Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücü



Kaynak: Bahar ve Kozak, 2012: 76'dan yararlanılmıştır.

1.3. MALİYET YÖNETİMİ

Günümüz küresel ekonomisinde ortaya çıkan yapısal gelişmeler işletmeleri ve işletme yöneticilerini düzenli bilgi akışını sağlamaya yönelik artan bir bilgi sistemine ihtiyaç duymalarına sebep olmuştur. Ürün ve hizmetlerin çoğaldığı ve kolay kopyalabilir olduğu günümüz pazarlarında, işletmeler için rekabet edebilme gücü dahada zorlaşmış ve stratejik kararlarına daha fazla odaklanmaları gerektiği ile yüz yüze bırakmıştır. Bu sebeple işletmeler rekabetin yoğun ve çekişmeli geçtiği günümüz pazarlarında, memnuniyet getirisi ile birlikte kendilerine fayda sağlayacak ve aynı zamanda karar verme süreçlerinde kullanabilir bilgileri sağlayacağı finansal sistemlere ve türlerine odaklanmakta ve faydalandıkları bilgi türlerinin ve muhasebe bilgi sisteminin alt sistemlerini tanımlamalarında kullandıkları kavramlardan yararlanmaktadırlar (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002: 1).

Küresel bir pazarda kendilerine bir pay edinebilmek ve varlığını sürdürebilmek amacı ile hareket eden ve artan müşteri talepleri ile de rekabet

edebilme güçlerini elinde bulundurmak isteyen işletmeler, kaliteli ve tatmin edici ürün ve hizmetler sunma arzusu içerisinde. Ancak, kalite ve memnuniyet düzeyinde ürün ve hizmet sunmanın işletmelerin mali açıdan kendi politikalarını da benimsemeleri ve bu politikalar çerçevesinde hareket etmeleri de önem arz etmektedir. İşletmeler hedefledikleri amaçlara ulaşmaları için maliyet yönetimlerini iyi bir şekilde planlaması ve yönetmesi kâr ve yönetim planlamalarında önemli bir konudur.

1.3.1. Maliyet, Gider, Harcama Kavramları ve Arasındaki İlişki

Son yıllardaki ekonomik gelişmeler, işletmelerin büyümesine ve üretilen mal ve hizmetlerdeki çeşitliliğin artmasına ve nitekim ürettiği mal ve hizmetlerin maliyetlerine odaklanmalarına neden olmuştur. Ekonomik değere sahip olan her şeyin bir maliyeti olduğu gerçeğinin varlığı ile işletmeler ürettiği ve sunduğu mal ve hizmet için az ya da çok farketmeksizin maliyet ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Çünkü bir malın ya da hizmetin üretim aşamasından satışına kadar bütün işletme faaliyetlerinde maliyetler söz konusudur ve her işletmenin ürettiği her ürün veya hizmet için maliyetlerini bilmesine gereksinim vardır (Savcı, 2013: 8).

Nitekim maliyet kavramının işletmeler açısından öneminin daha da arttığı günümüzde, maliyetlerin kontrol edilebilir olması ve bu kavramın öneminin işletmeler açısından biliniyor olması uygulamalarında da o denli kolaylık sağlayabilecektir. Her işletmenin kendi faaliyet konusunu meydana getiren ürün ya da hizmetleri elde etmek için harcamış olduğu üretim elemanları vardır. Bu üretim elemanlarının parasal olarak değerini oluşturan masraflar maliyeti oluşturmaktadır (Erol, 2008: 3). Maliyete yönelik literatürde farklı yazarlar tarafından yapılan çeşitli tanımlar yer almaktadır. Yapılan tanımlar incelendiğinde kavrama yönelik yapılan ortak noktada katlanılan değer parasal değeri olarak ifade edilişi söz konusudur. Genel anlamı ile bir tanımlı yapıldığında da bir ürünü veya hizmeti elde etmek için katlanılan her türlü fedakarlıkların tamamı olarak ifade edilirken, en dar anlamında ise daha çok ürün veya hizmet sunmak için yapılan üretimlerin süreç aşamasında katlanılan değerleri ifade etmektedir (Savcı, 2013: 8).

Maliyeti olan her bir ürün veya hizmetin faaliyete geçirilmesinde ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi için yaptığı parasal değerlerin çıkışı söz konusudur (Erol, 2008:3). Bu parasal çıkışların parasal değerini gider olarak ifade etmek mümkündür. Öyleyse maliyet ve gider kavramı arasında yakın bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu yakın ilişki her bir ürün ve hizmetin sunulması için katlanılan bir maliyeti ifade etmekte ve bu maliyetler oluşurken işletmeye gider olarak dönmektedir. Gider aslında işletmenin varlığını ve faaliyetlerinin sürdürebilmesi ve ekonomik fayda sağlaması için belirli bir periyotta kullandığı ve tükettiği girdilerin faydası tükenmiş maliyetlerinin hasılatтан düşülen kısmı olarak ifade edilmektedir (Akmeşe, Aras ve Akmeşe, 2016: 195). Nitekim işletmenin kasasından çıkan giderlerin bir zarar ya da kayıp olacağı düşünmemek gerekir. Çünkü işletmenin kullanmış olduğu değerler gelir olarak işletmeye geri dönmektedir (Erol, 2008: 3).

Harcama ise, herhangi bir amaç için işletmenin katlandığı borçları ya da sunduğu ürün ve hizmetler için ödediği nakit veya transfer ettiği varlığın para cinsinden ölçülmüş tutarı olarak tanımlanmaktadır (Bursal ve Ercan, 2002: 4). Harcamanın temelindeki faktör ödeme değildir, harcama hangi amaç ile yapılırsa yapılsın işletme tarafından yapılan her bir ödeme harcama olarak kabul edilmekte ve bu ödemeler para, çek, senet vb. araçlar ile yapılmaktadır (Erol, 2008: 3).

Genel anlamı ile açıklanan maliyet, gider ve harcama ve bunlar arasındaki ilişkinin önemi ve bağlantılı olması her bir işletmenin faaliyet ve varlığını koruduğu her an söz konusu olan kavramlar olabilmektedir. İşletmelerin planlamalarında da önemli yere sahip olabilen bu üç kavramın anlamsal olarak tanımı genel itibarıyla ifade edilmeye çalışılmıştır.

1.4. MALİYET AZALTIMI VE ÖNEMİ

Müşteri taleplerine kaliteli bir anlayış ile yanıt vermek isteyen birçok işletme, söz konusu pazara sunduğu mal ve hizmetleri kaliteli ve tatmin edici anlayış ile sunmak istemektedir. Ancak, hem müşteri tatminini sağlayacak ürün veya hizmet sunmak hem de kârı istediği seviyede tutmak bu aşamada işletme için oldukça zor olabilmektedir. Bu sebeple işletmeler maliyet düşürme çalışmalarında ürün veya

hizmet kalitesinden ödün vermeksizin maliyetlerine odaklanarak azaltma yapması gerektiğinin bilinci içerisinde hareket etmeleri ve uygulamaları stratejileri açısından önemli bir konudur.

Maliyet üzerinde alanyazında çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Söz konusu maliyet azaltımı üzerine yapılan çalışmalar genelde işletmelerin hedefledikleri kâr marjlarına ve stratejilerine ulaşmalarında müşteri memnuniyetini yok saymaksızın yapılabileceği konusu üzerinde yoğunlaşan çalışmalar görülmektedir.

Maliyet, bir varlığı elde edebilmek için yapılan fedakarlık ve özveriler olarak tanımlanmaktadır (Elmacı, 2015: 6). Aynı faktörler maliyet azaltımında da önemlidir. Aynı fedakarlık ve özveri ile etkili bir şekilde yapılan maliyet azaltımı, aynı zamanda bu işlemi yapan kişi ve işletmeler içinde başarının bir göstergesi olarak nitelendirilebilir. Maliyet azaltımının genel olarak bir tanımı yapıldığında *“mamullerin kalitesini bozmaksızın, işletmenin elindeki kaynakların en rasyonel kullanımı sayesinde işletme maliyetini oluşturan kalemlerden, hangilerinin ne düzeye kadar azaltılabileceğinin araştırılması ve amaç olarak belirlenecek maliyeti ya da maliyetleri, en uygun yollarla, olabildiğince düşük düzeyde saptayabilmektir”* (Elmacı, 1990: 28). Maliyet azaltımı kitle üretim yapan işletmeler için rekabet ortamının varlığında göz önüne alındığında daha da önemli bir hale gelmektedir. Rekabet üstünlüğü elde etmede önemli bir etken olan maliyet azaltımı, bu çaba içerisinde olan hemen hemen her işletme için maliyetlerin azaltılması ve bu azaltımın da müşteri talepleri dikkate alınarak yapılması oldukça önemlidir (Gül ve Ergün, 128).

Kalite ve memnuniyetten ödün vermeksizin işletmenin maliyet stratejisi olarak edineceği bir yöntem olan maliyet azaltımında, müşteri istek ve beklentilerinin dikkate alınması işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetlere ait fonksiyonları göz önüne alarak hareket etmesi bu stratejide dikkat edilmesi gereken önemli bir konu olduğu söylenebilir.

1.4.1. Maliyet Azaltımında Geleneksel Yaklaşımlar

Ürün çeşitliliğin daha az olduğu, üretimlerin büyük miktarlarda yapıldığı ve ürünleri belirleyenlerin üreticiler olduğu zamanlarda maliyet kontrolleri geleneksel yöntemler baz alınarak yapılmaktaydı. Ancak günümüz gelişen ve ilerleyen bilgi teknolojileri bilgiye ulaşmada kolaylık sağlaması gibi faydalar, işletmeleri yeni arayışlara yöneltmiştir (Öker, 2003: 14).

Geleneksel bir anlayışla maliyetlerin gerçek nedenlerinin mamullere ait olduğunu kabul ederek mamuller ile direkt bir ilişki kurmaya çalışan geleneksel yöntemler, direkt ilk madde ve malzeme gideri, direkt işçilik gideri ve genel üretim giderlerine ait maliyetlere odaklanmaktadır (Eke, 2002: 238). Şekil 5’de yer alan üretim kaynaklı oluşan maliyetlere ait giderlerin yer aldığı şekilde birincil maliyeti direkt ilk madde ve malzeme gideri ile direkt işçilik gideri oluştururken, şekillendirme maliyetini ise direkt işçilik ve genel üretim giderleri oluşturmaktadır.

Şekil 5: Üretim Maliyetleri



Kaynak: Basık, Kaya ve Yanık, 2011: 4’den yararlanılmıştır.

- 1. Direkt İlk Madde ve Malzeme Gideri:** Üretilen mamul içerisine ana madde olarak katılan ve hangi ürün ya da ürün grubu için ne kadar kullandıkları kolay bir şekilde takibi yapılabilen ve maliyetleri de doğrudan üretimi yapılan mamullere yüklenebilen malzemeler direkt ilk madde ve malzeme olarak tanımlanmaktadır (Taş, 2007: 51). Bu madde ve malzemeler fiziksel ve kimyasal değişikliklerden geçirilerek üretilecek ürünlerin temel bünyesinde kullanılmaktadır (Avcı, 2013: 53). Direkt ilk madde ve malzeme ile ilişkilendirilen giderlerin kontrolünün yapılması işletme yönetimince önemlidir.

2. Direkt İşçilik Gideri: Bir mal ya da hizmet üretimi ile doğrudan ilişkilendirilebilen işçilik maliyetlerine denilmektedir. Söz konusu bu giderler, esas üretimin yapıldığı yerlerde çalışan işçilerin ücretlerinin toplamından oluşmakta ve bu giderler hangi ürün ya da ürün grubu için harcandığı izlenebilen ve herhangi bir dağıtımına gerek duyulmaksızın işçi başına düşen çalışma süresinin ölçülebilir işçilik giderini oluşturmaktadır. Yani, işletmelerin fiilen üretimin yapıldığı bölümlerde çalışan işçilere ait ücretler direkt işçilik gideri olarak ele alınmakta olup, her mamul için ne kadar süre çalışıldığı da kolaylıkla izlenebilen bir durum ortaya koymaktadır.

3. Genel Üretim Gideri: Üretim ile ilgili olan maliyetlerin adlandırıldığı genel üretim giderlerinin kontrol edilebilir olması işletmenin ürün veya hizmet pazarlamasındaki süreçlerinde stratejik açıdan önemli bir araç olduğunu söylemek mümkündür.

Nitekim genel üretim giderleri, ilk madde ve malzeme ve işçilik giderlerinin dışında kalan enerji, işyeri binası amortismanı, kira, makinelerin amortismanı, sigorta, tamir, bakım gibi çeşitli üretim giderlerinden oluşmaktadır. Genel üretim giderleri, ürün ve hizmetlere ait olan maliyetleri doğrudan yüklenmek yerine dağıtım anahtarların yardımı ile yapmaktadır (Basık, Kaya ve Yanık, 2011: 4).

1.4.2. Maliyet Azaltımında Stratejik Güncel Yaklaşımlar

Küresel rekabet ortamında işletmeler yönetim yaklaşımları ve uygulamalarında varlığını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için farklılık oluşturmaları gerektiğinin ve değişim içerisinde olmalarının farkına varmışlardır. Bu sebeple yönetim karar süreçlerinde temel bir dayanak olan muhasebe sisteminde küresel rekabet ortamında var olabilmenin sonucunda yeni arayışlar ortaya çıkmıştır (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002: 7).

Son yıllarda önemini kaybettiği ve literatürde yetersiz kaldığı konusunda muhasebe sistemlerine yönelik fikir birlikleri yer almaktadır. Birtakım gelişmeler maliyet yönetimlerinin geleneksel maliyet yöntemlerine karşı yeni yaklaşımların

oluşumuna yön vermiştir. Bu durum maliyet muhasebesinde stratejik yönelim, ürün yaşam süresinin kısılmasına ek artan Ar-Ge maliyetleri, üretimde yeni teknolojilerin kullanımı, işletmelerde artan pazara yönelik hitap etme isteği ile organizasyon yapılarının değişmesi, değişen pazar talepleri ve müşteri isteklerine uymada değişen bilgi gereksinimi, maliyet yapısında ve maliyet yükselmesinde oluşan değişimler, işletmeleri maliyet muhasebesinde yeni arayışlara yöneltmiştir (Dellmann ve Franz, 1994: 15-17; Yüzbaşıoğlu, 2004: 391).

Tüm bu gelişim ve değişimler ile birlikte işletmeler geleneksel maliyet yönetimini yetersiz kılıp, güncel yaklaşımların varlığına ve uygulanabilirliğine odaklanmışlardır. Çünkü, günümüz pazarlarındaki müşteri istek ve beklentilerini karşılama ve tercih edilebilir olma isteği işletmelerin maliyetlerini kontrol altına almak istemelerinde en önemli etken olarak ifade edilebilir. Hem memnuniyet hem kaliteli ürün üretebilmenin maliyetleri iyi yönetebilme yeteneğinden geldiği bilincinde olan işletmeler, günümüz ekonomik çevresine ayak uyduracak güncel, stratejilerine yön verecek maliyet yönetimlerine odaklanabilmektedir.

Bu çerçevede, geleneksel maliyet yöntemlerine alternatif olarak günümüz ekonomik dünyasına ve rekabet piyasalarına ayak uyduracak şekilde ortaya atılan ve işletmelerce de uygulanan literatürde de sıkça adından bahsedilen güncel yaklaşımlar alt bölümlerde yer almaktadır.

1.4.2.1. Hedef Maliyetleme

Stratejik bir kar yönetim aracı olan Hedef Maliyetleme (HM), yeni bir ürünün planlama, araştırma ve geliştirme sürecinde maliyetlerin düşürülmesi için ortaya atılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda asıl amaç müşteri ihtiyaçlarını göz ardı etmeden maliyetlerin azaltılmasıdır. Yani, yaşam seyri maliyetlerini de azaltmayı amaçlayan, işletmeler için stratejik maliyet ve kar yönetim sisteminin önemli bir parçası olarak ifade edilmektedir (Erol, Atmaca ve Terzi, 2015: 253).

Hedef maliyetlemenin başlıca temel amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- ✓ Maliyetleri indirgeyip karı artırmak

- ✓ Müşteri beklentilerini göz önünde bulundurarak memnuniyeti sağlamak
- ✓ Pazar ağını genişletmek
- ✓ Tüm bu amaçları çalışanların motivasyonunu sağlayarak gerçekleştirmek

HM, çalışmanın konusu itibariyle alt bölümlerde kapsamlı olarak ele alınacaktır. Bu bölümde genel bir tanım ile açıklanmıştır.

1.4.2.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme

1985 yılında Robin Cooper tarafından maliyet uygulamalarının geliştirilmesi için ortaya atılan Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM), kaynak kullanım modeli olarak kullanılan bir maliyetleme sistemidir. FTM, çeşitli çıktıların gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek için kullanılan kaynakların maliyetlerini bulma amacıyla geliştirilen bir maliyet yöntemidir (Erol, 2008: 201).

Ayrıca, işletme maliyetlerinin unsurlarını ve maliyete sebep olan nedenlerin anlaşılmasında güçlü bir araç olarak görülen FTM, maliyetlerin oluşumundaki esas unsurlara ve etkenlerine odaklanmaktadır. Bu durum da maliyet düşürme konusunda fırsatların değerlendirilmesi gerektiğini vurgu yaparak işletmeleri yönlendirebilmektedir (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002: 33).

FTM sisteminin yapısında iki aşamadan söz edilmektedir. İlk aşamada işletmenin tüm üretim faaliyetlerini amaca uygun olacak şekilde yani ürün bazında, müşteri bazında olacak şekilde belirlemek sonrasında ise ortak faaliyet havuzunda topladıktan sonra faaliyet maliyetlerinin belirlenmesi ile olmaktadır. Faaliyetlere ait maliyetlerin belirlenmesinden sonra ikinci aşamada söz konusu maliyetler ürünlere aktarılmasıdır (Öker, 2003: 36).

1.4.2.3. Tam Zamanında Maliyetleme

1940'lı yıllarda Toyota Motor İşletmesi'nin başkanlığını yapmış olan T. Ohno tarafından ortaya atılan ve geliştirilen bir maliyetleme sistemidir. Bu maliyetleme sistemi ön planda sürekli iyileştirmeyi zaman ihtiyacını en aza indirmeyi esas alır (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002: 63). Tam Zamanında Maliyetleme (TZM) sisteminde işletmeler sıfır stok ve sıfır israf temelli iki amaç noktasına odaklanarak üretimlerini gerçekleştirmektedirler. Bu iki temel amaca ek

olarak TZM sisteminin diğer amaçlarını da şu şekilde sıralayabiliriz (Erol, 2008: 200):

- ✓ Tüm alanlarda özellikle de mamul tasarımında sürekli gelişmeyi amaçlamak ve bu süreçte maliyetlerin kontrolünü sağlamak
- ✓ Üretim evresini kolaylaştırmak
- ✓ Çalışanların gönüllü katılımını sağlamak
- ✓ Stok bulundurma, maliyetleri en aza indirme, gerekli olmayan stokları yok etme, toplam verimlilik ve yatırım geliri oranını arttırmak

1.4.2.4.Kaizen Maliyetleme

Bir ürünün üretimi sırasında maliyet düşürmek için kullanılan bir maliyetleme sistemidir. Kaizen Maliyetleme (KM), mevcut olan ürünleri üretebilmek için kullanılan üretim süreçlerinin etkinliğini arttıracak alternatif çözümler arayarak mevcut ürünlerin üretim maliyetlerini düşürmeyi amaçlamaktadır (Altınbay, 2006: 104). Aynı zamanda, işletmenin hedef olarak belirlediği kar ile tahminlediği kar arasındaki açığı kapatmaya yönelik üretimin her aşamasında maliyetleri düşürme faaliyeti olarak da ifade edilmektedir (Erol, 2008: 206).

Kaizen maliyetlemenin temelinde hedeflenen kara ulaşmada zorunlu olan bir kaizen maliyet bütçesi söz konusudur. Bu bütçede azaltılacak maliyet tutarları ve azaltımın hangi bölümlerden yapılacağı bir takım formüller ile hesaplanmaktadır. Bu formülleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Yazıcı, 2008: 68).

- A)** Mamulün son dönemdeki birim fiili maliyeti = son dönemdeki toplam fiili maliyet / son dönemdeki fiili üretim miktarı
- B)** Bu dönemin toplam tahmini maliyeti = (A) * bu dönemde beklenen tahmini üretim miktarı
- C)** Bu dönemdeki toplam kaizen maliyet hedefi = (B) * hedef maliyet azaltım oranı
- D)** Tahsis (paylaştırma) Oranı (Assignment Ratio) = bir bölümün kontrol edilebilen toplam maliyeti / bölümlerin kontrol edilebilen toplam maliyetleri

1.4.2.5.Kalite Fonksiyon Yayılımı

Bir süreç yönetimi olan Kalite Fonksiyon Yayılımı (KFY), müşterilerin pazarda görmek istediklerinin bir sesi görevini üstlenmektedir. Bu da işletmeler için pazarda görebileceklerini önceden görmesine olanak sağlayan ve süreci etkin bir şekilde yönetmelerinde avantajlarına odaklanmalarına fayda sağlayan olumlu bir süreç yönetimidir. Bu süreç yönetimi hizmetin üretim aşamasından müşteriye sunulma aşamasına kadar geçen sürecin tamamına uygulanabilir bir yöntem olması bakımından da işletmeler için oldukça fayda sağlayan bir kalite denetleyicisi olarak ifade etmek mümkün olmaktadır (Çalışkan, 2017: 28).

1.4.2.6. Değer Mühendisliği

Değer mühendisliği kavramı II. Dünya Savaşı sırasında malzeme tedarikinde yaşanan zorluklar karşısında ortaya çıkan bir kavramdır. Her ne kadar II. Dünya Savaşı sırasında karşılaşılsa da 1950'li yıllarda uygulanmaya başlamıştır (U.S. Army Corps of Engineers, 2009: 4). Ortaya çıkması ile birlikte 1984 yılında T.F. Cook tarafından bu kavram geliştirilmeye çalışılmış ve zaman içerisinde ürün ve süreç geliştirme gibi faaliyetler ile birleştirilerek işletmelerin tasarım süreçlerinde kullanabilecekleri bir mühendislik kavramı haline getirilmiştir. Daha sonra ise değer mühendisliğinin maliyet yönetim süreçlerinde etkin ve doğru bir şekilde nasıl bütünleştirebileceğine dair çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların ilki 1992 yılında Toyota firmasına yaptığı çalışma ile bilinen Y. Monden olarak belirtilmektedir (Örnek, 2003: 214-245).

Zorluklar sonucunda ortaya çıkan bu kavram günümüzde de müşterilerin bir üründen istediği ve beklediği özelliklerin olası en düşük maliyetleri ile üretilip piyasaya sürülme süreci olarak ifade edilebilir. Değer Mühendisliği, müşterilerin bir üründen istediği ve beklediği temel özellikler olan kalite, dayanıklılık, güvenlik, iyi performans, hizmet kalitesi gibi özellikleri pazar isteklerini de göz önüne alarak, mümkün olan en düşük yaşam boyu maliyetle üretilmesini sağlamasıdır (Terzi, 2017: 224). Başka bir tanıma göre değer mühendisliği, “belirli bir kalite, güvenilirlik ve hedef maliyetle, belirli bir amaca ulaşabilmek için belirli bir mamulün

maliyetlerini etkileyen faktörlerin sistematik ve disiplinler arası incelenme süreci'' olarak ifade edilmektedir (Acar ve Alkan, 2003: 61).

Sistematik bir süreç olan değer mühendisliğinde, iş planı aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (U.S. Army Corps of Engineers, 2009: 6-7).

- **Aşama 1-Bilgi aşaması:** Projeye ait bilgiler tüm ekip üyelerinin projenin mevcut durumunu ve proje kararlarını etkileyen kısıtlamaları tamamen anlaması için toplanır ve gözden geçirilir. Bu aşamada ise şu sorulara yanıt aranılır:
 - ✓ Nedir?
 - ✓ Ne işe yarar?
 - ✓ Maliyeti nedir?
- **Aşama 2-Fonksiyon Analizi Aşaması:** Bu aşama, 'Ne yapılmalı?' sorusuna yanıtlanmasına yardımcı olmaktadır.
- **Aşama 3-Yaratıcı Aşama:** Değer çalışma ekibi projenin gereksinimlerini yerine getirmek amacı ile alternatif yöntemler üzerinde beyin fırtınası yaptığı, fikir üretmek için oldukça önem arz eden bir aşamadır. Ayrıca bu aşama "Bu işlevi başka ne yapabilir?" sorusuna cevap verir.
- **Aşama 4-Değerlendirme Aşaması:** Yaratıcı aşamaya üretilen fikirlerin miktarını projenin işlevini iyileştirmek için en önemli fikirlerin potansiyeli açısından değerlendirilir ve kısa bir fikir listesinin oluşturulduğu aşamadır.
- **Aşama 5-Geliştirme Aşaması:** En iyi alternatiflerin resmi olarak yazılı tekliflere dönüştürülmesi aşamasıdır. Bu aşamada "Alternatifin maliyeti nedir?" sorusuna cevap verebilmek için makul düzeyde doğru maliyet tahminlerini de sağlamak önemlidir.
- **Aşama 6-Sunum Aşaması:** Bu aşama, geliştirilen önerilerin karar vericilere resmi bir sunumla sunulması aşamasıdır.

Tüm bu tanımlamalar ve iş planı akışına istinaden genel bir değerlendirme yapıldığında değer mühendisliği kavramı, müşteri istek ve beklentilerini de dikkate alan aynı zamanda bulunduğu piyasanın şartlarını da göz ardı etmeyen bir yaklaşım

ile ürünün yaşam dönemi maliyetlerini indirmeyi hedefleyen bir mühendislik olarak özetlenebilir.

1.4.2.7.Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Stratejik maliyet yaklaşımlarından biri olan dış kaynak kullanımı çoğu işletmenin günümüz koşullarında başvurduğu maliyet azaltıcı yöntemlerden biri olduğunu ifade etmek mümkündür. Adından da anlaşıldığı üzere işletmeler kendi bünyesinde üretmek yerine pazara sunacağı ürün veya hizmetlere ait işleri, dışarıdan farklı bir işletme ile anlaşarak maliyetlerini azaltma çabası olarak tanımlanabilir (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 69).

Dış kaynak kullanımı işletmelere, başabaş noktasındaki maliyetlerini düşürmekle kalmayıp aynı zamanda kendi üretimlerinde yer alan sabit yatırımları azaltmaya ve ayrıca işletmenin öz sermayesini arttırmasına da katkı sağlayan stratejik bir yaklaşımdır. Aynı zamanda geleneksel yöntemlerin yetersiz kaldığı yerlerde yöneticilere işletmenin perfonmans arttırma eylemlerinde de yararlanabilecekleri yaklaşımlardan da biridir (Aydın, 2016: 62).

1.5. HEDEF MALİYETLEME YAKLAŞIMI

Stratejik maliyet yönetim yaklaşımlardan biri olan hedef maliyetleme, geçmişten günümüze işletmelerin maliyet ve yönetim stratejilerinde kullandığı bir yaklaşım olarak hem uygulama da hem de literatürde karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda bu yaklaşım detaylı olarak ele alınıp, incelenecektir.

1.5.1. Tanımı, Önemi ve Tarihsel Gelişimi

Literatürde yer alan bazı kaynaklara göre 1965 yılında Toyota firması tarafından kullanılıp uygulanmaya başladığı görülmektedir. Toyota firmasını takiben 1966 yılında Nissan tarafından uygulanıp geliştirildiği ve sonrasında ise ABD ve Almanya başta olmak üzere diğer Avrupa ülkelerinde de yeni bir yönetim sistemi olarak kullanılmaya başlandığı ifade edilmektedir (Bozdemir, 2010: 45).

Hedef maliyet yönetimi 20. yüzyılın ikinci yarısında Toyota firması tarafından uygulanmaya başlanmasına rağmen bu yönetim anlayışı 20. yüzyılın sonlarına gelindiği halde bile Japon literatüründe yer almıyordu. Bu yönetim anlayışı rekabet edebilme sürecinde işletmelere ürün planlama ve geliştirme sürecinde fayda sağlamasından ötürü değer mühendisliği kavramı adı altında da bilinmeye başlanmıştır. Japonya’da ilk kullanımı ‘‘genka kikaku’’ olarak bilinirken günümüzde kullanım hali ‘‘Hedef Maliyetlendirme’’ adı ile literatürde yer almaktadır (Feil, Yook ve Kim, 2004: 10). HM sistemi, 1995 yılında Alman literatüründen yararlanarak çalışmaya dönüştürülen bir makale ile ülkemiz literatürüne girmiştir. Daha sonralarında bu yaklaşım işletmelerin kârlılığa odaklandıkları, küresel rekabetin artış gösterdiği 2000’li yıllarda incelenmeye başlanmış olup, konu ile ilgili makale ve sempozyum bildirileri yayınlanarak ülkemiz literatüründe yer edinmeye başlamıştır (Can, 2004: 23-24).

Günümüz ekonomik koşullarında işletmeler bulundukları piyasada kendilerine yer edinebilmek ve sürekliliği sağlamak için yönetim araçlarında olduğu gibi maliyetlerini de kontrol etmede stratejik araçlara odaklandıkları görülmüştür. Bu anlayış ile geleneksel maliyet yaklaşımları artık yerini güncel strateji hedefli maliyet yaklaşımlarına bıraktığını söyleyebiliriz. Bu güncel stratejik kâr ve maliyet yönetim yaklaşımlardan biri olan hedef maliyetleme sistemini incelendiğinde temelinde müşteri istek ve beklentilerini karşılama ile yaklaşan, mamulün yaşam seyri maliyetlerini azaltma amacı ile planlama, araştırma ve gelişim süreçlerinde gösterilen çabaların tümü olarak ifade edilmektedir (Erol, 2008: 207).

Hedef maliyetleme, bir ürünün tasarım aşamasında gelecekteki maliyetinin ne olması gerektiğini planlayan bir diğer ifade ile daha ürün geliştirilme aşamasındayken maliyetleri kontrol altına alan uzun vadeli bir maliyetleme stratejisidir (Türk, 1999: 206). Günümüzün rekabet ortamı baz alındığında müşteri istek ve beklentilerine göre şekillenen stratejik yaklaşımların varlığı işletmeler için hedefledikleri amaca ulaşmada fayda sağlayan bir aracı görevindedir.

Teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin rekabet ortamına zemin hazırladığı günümüzde ise işletmeler kendilerine özgü maliyet azaltma ve sürekli maliyetleri

indirme hedefleri olsa bile bu gereksinimler rekabet ortamı var olduğu sürece devam edecek ve maliyet azaltma çabalarında bazı anahtar noktaların varlığına ihtiyaç duyabileceklerdir. Maliyet azaltma çalışmalarında işletmeler için önemli noktaları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Yıldıztekin, 2009: 31):

- ✓ *“Yalnız değer katan faaliyetleri belirlemek ve yapabilmektir. Değer katan faaliyetler, ürün ve hizmetleri meydana getirirken veya satın alırken değer katan ve alıcılarca algılanabilen faaliyetlerdir*
- ✓ *Etkili ve verimli yönetimde değer katan faaliyetlerin, maliyet dağıtımında anahtar olarak kullanılabilmesi ilke olarak benimsenmelidir. Diğer bir ifade ile değer katan faaliyetleri, maliyet dağıtıcıları olarak kullanma verimli ve hızlı iş akışını sağlayabilir. Böylece üretim faaliyeti için katlanılacak doğru ve gerçek maliyet bilgilerine ulaşılabilir*

Kısacası hedef maliyetleme pazarın sunmuş olduğu fırsatlara odaklanıp müşteri istek ve beklentilerini dikkate alan, ayrıca bu noktada işletmenin görmek istediği kârı müşteri memnuniyeti ile sağlamak üzerine kurulu bir ürün geliştirme stratejisi olarak özetlenebilir (Kutay ve Akkaya, 2000: 25).

Tüm bu yapılan açıklamalar her ne kadar çok yönlü ve karmaşık olarak görülse de hedef maliyetleme süreci oldukça basit bir yapıya sahiptir. Bu sürece ait basit taraflar aşağıdaki ifade edildiği gibidir (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002: 118):

- Gelecekteki ürünlerin satış fiyatları hedef olarak belirlenen pazarda belirlenir
- Gerçekleştirilmesi hedeflenen kar marjı, bu satış fiyatından düşülür
- Kalan değer ise, ürünün üretilmek zorunda olduğu hedef maliyet düzeyini gösterir

Geleneksel maliyetleme yönteminde maliyet üretim sırasında oluşan maliyetlere öncelik verip, oluşan maliyetler üzerine kar oranı koyarak fiyatı saptanmasıdır. HM yönteminde ise müşterilerin ödemeye razı oldukları satış fiyatı ile işletmenin hedef olarak belirlediği kar marjı arasındaki farktan doğan hedef maliyete odaklanmaktadır. Bu iki maliyetleme sistemini aşağıdaki gibi formüle etmek mümkündür.

Tablo 4: Geleneksel Yaklaşım ve Hedef Maliyetin Formülazasyonu

Geleneksel Yaklaşım	Hedef Maliyetleme
$\begin{array}{c} \text{Geleneksel Maliyetleme} + \text{Kâr} \\ = \\ \text{Fiyat} \end{array}$	$\begin{array}{c} \text{Hedef Satış Fiyatı} - \text{Hedef Kâr} \\ = \\ \text{Hedef Maliyet} \end{array}$

Kaynak: Tandoğan ve Şahin, 2014: 244'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Genel olarak özetlendiğinde geleneksel yaklaşımlar ile hedef maliyetleme arasındaki farkın özet bir tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5: Geleneksel Yaklaşım ile Hedef Maliyetleme Arasındaki Fark

Geleneksel Yaklaşım	Hedef Maliyetleme
Pazar faktörleri, maliyet planlamasının bir parçası değildir.	Maliyet planlamasının parçası, rekabete dayalı bir pazardaki faktörlerdir.
Satış fiyatını maliyetler belirler.	Maliyetleri satış fiyatı belirler.
Kayıplar ve verimsizlik maliyet düşürmede odak noktadır.	Tasarım, maliyet düşürmede anahtar görevini üstlenir.
Maliyet düşürmeyi müşteriler belirleyemez.	Maliyet azaltmada müşteri verileri önemlidir.
Maliyet düşürmede maliyet ile ilgili muhasebecilerin sorumluluğudur.	Maliyet azaltımından çok fonksiyonlu katılımı olan gruplar sorumludur.
Ürün/hizmet tasarımından sonra satıcılar ile bağlantılı kurulur.	Ürün/hizmet tasarımı öncesinde satıcılar ile bağlantılı kurulur.
Müşterilerin ödediği fiyatın en aza indirilmesi amaçlanır.	Müşterilerin, toplam sahip olma maliyetlerinin düşürülmesi hedeflenir
Değer zinciri, maliyet planlamasında çok az ya da hiç ilgilenilmeyen bir konudur.	Değer zinciri, maliyet planlamasında ön plandadır.

Kaynak: Acar, 2005: 67'den yararlanılmıştır.

1.5.2. Hedef Maliyetlememe Yaklaşımının Temel Özellikleri ve Amaçları

Her bir işletme için farklı bir amaçla yapılan maliyetlemenin temelini bazı amaçlar oluşturmaktadır. Hedef maliyetleme de amaç her ne kadar ürünlerin maliyetini azaltıp kar sağlamak olarak görülse de temeli oluşturan asıl amaç işletmenin ürünü sunmaya başlamasından önceki planlama sürecinden başlayıp ürünü iyileştirme ve geliştirme süreçleri ile devam edip ürünü bu kominasyon sürecini başarıyla tamamlamasıdır.

Stratejik bir yönetim aracı olarak ifade edilen hedef maliyetleme sisteminin amaçları aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Şimşek ve Ayriçay, 1998: 72; Doğan, 1998: 201):

- ✓ İşletmenin bütünü, özellikle de maliyet yönetiminin piyasaya uyumlandırılmasını sağlamak
- ✓ Piyasa ile uyumlu AR-GE çalışmaları için stratejik bağlantı sağlamak
- ✓ Ürünlerin piyasa sürülmeden daha tasarım aşamasında iken maliyet yönetiminin desteklenmesini sağlamak
- ✓ İşletmenin dinamik bir maliyet yapısına sahip olması bu ve sağlanan yapıyı yürütülmesi için hedeflenen maliyetlerin sürekli bir şekilde kontrol edilmesini sağlamak
- ✓ Pazar ihtiyaçlarının ön plana çıkarıldığı bir motivasyon ortamı sağlamak
- ✓ İşletmelerin bir üründen hedeflediği kâr marjını elde etmesi için hedeflenen veya beklenen satış fiyatı maliyetleri iyi bir şekilde tespit etmek
- ✓ Dışarıdan tedarik edilen mal ve hizmetlerin satın alma fiyatlarını saptamak şeklinde ifade edilmektedir

Hedef maliyetleme yöntemi işletmelerin stratejik yönetim yaklaşımlarında 1960'lı yıllardan beri uygulanan bir yönetim anlayışıdır. Yöntemi başarılı bir şekilde uygulayan Japon firmalarını ele alan bir araştırmada hedef maliyetleme uygulamalarının her bir firmada farklılık gösterdiği görüldüğü ifade etmişler ve bu farklılıklarında ise belirtildiği gibi üç temel aşamada ele alınabileceği saptamışlardır.

- ✓ Hedef maliyet belirlemede işletmelerin dikkate alması gereken konuların ürünün piyasa fiyatı ve işletmenin kârlılık politikasının olması

- ✓ Hedef maliyetin sadece ürün adına değerlendirilmesinin yapılması (Üretim Bölümü)
- ✓ Hedef maliyetin temelinde parçayı değerlendirdiği bir analizin yapılması (Tedarikçiler)

Söz konusu bahsi geçen Japon şirketler Isuzu Motors Ltd., Komatsu Limited, Nissan Motor Corp., Olympus Optical Company Ltd., Toyota Motor Corp. Sony Corp. ve Tapcon Corp. şeklindedir (Cooper, Slugmulder, 1999; Yılmaz ve Baral, 2009: 3).

1.5.3. Hedef Maliyetleme Yaklaşımının Temel İlkeleri

Maliyet ve kâr planlama sürecinde geleneksel maliyet yaklaşımlarından tamamen ayrılan hedef maliyetleme sürecinde, ilkeler aşağıda belirtilen altı temel kavram üzerinde oluşturulmaktadır (Hacırüstemoğlu ve Şakrak 2002: 119).

1.5.3.1. Fiyata Göre Maliyetleme İlkesi

HM sürecinde en temel konu ürüne biçilen fiyatın ne olacağıdır (Feil, Yook ve Kim, 2004: 14). Rekabet ortamının yoğun olduğu piyasalarda işletmeler bu temel ilke üzerine daha da yoğunlaşmaktadırlar. Çünkü piyasa koşullarında aynı ürüne sunulan fiyatın karşılaştırılmalı analizi fiyatı belirlemede fayda sağlayacağı düşüncesindedir.

HM yönteminde, maliyetlemenin temelini; hedef satış fiyatı, hedef kâr, hedef maliyet ve hedef mamul hacmi oluşturmakta ve bu yönetime ait maliyet hesaplaması aşağıda ifade edildiği gibidir (Erol, Atmaca ve Terzi, 2015: 254).

Tablo 6: Hedef Maliyet Tespiti

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

Kaynak: Erol, Atmaca ve Terzi, 2015: 254'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

İşletmelerin en temel amaçlarından biri ürüne biçilen fiyatın iyi bir kâr getirmesidir. İyi bir fiyata kâr elde etme amacı ise işletmelerin belirlediği stratejik

yaklaşımlar ile mümkündür. Ancak rekabet ortamının yoğun olduğu piyasa şartlarında söz sahipleri de artık farklılaşmıştır. Ürünün fiyatı piyasanın kontrolü altında belirlenmesi, hedeflenen kârında işletmenin stratejilerine ve ortakların beklentilerine göre şekil alması işletmelerin kontrolünü sağlayabileceği konulara da kısıtlılık getirmiştir. Bu temel ilkede ise işletmelerin söz sahibi olduğu tek değişken, maliyetler olduğu gerçeğidir (Okutmuş ve Ergül, 2015: 99).

Maliyetleri dikkate alıp kaliteden ödün vermeden hedeflerine ulaşmak her işletmenin arzusudur. Bu durum hizmet endüstrisinde yer alan turizm sektöründeki her bir işletme için daha da önemli olabilmektedir. Turizm sektöründe fiyatlar pazar şartları, tur operatörleri, müşteri istek ve beklentileri ve müşterilerin alım güçlerine göre belirlenmektedir (Ergül, 2014: 93). Tüm bu faktörlerden dikkate alınıp bir fiyat belirlemek aynı zamanda işletmenin hedeflediği finansal amaçlarına ulaşmasında da zorluk oluşturmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu sektörde işletmeler fiyatları arttırmak yerine kendilerine fayda sağlayabilecek farklı stratejilere odaklanmaları gerekebilmektedir. Bu stratejilerden biri de asıl amaçları kâr elde etmek olan turizm işletmeleri için maliyet azaltma çabaları olarak gösterilebilir. Ancak, kalite ve memnuniyetten ödün vermeksizin bu tür bir girişim fayda sağlamak yerine müşteri ve itibar kaybına da neden olabilecek bir durumdur. Bu noktada maliyet azaltma çabalarında kalite ve memnuniyetten ödün vermeden, müşteri istek ve beklentilerini dikkate alan stratejik yaklaşımlara odaklanmak daha da önemli olabilmektedir. Tüm bu unsurları dikkate alarak stratejik bir yaklaşım sistemi olan hedef maliyetleme ile turizm işletmeleri bu tür bir yaklaşım ile maliyetlerini azaltma çabalarına girişebilmeleri mümkündür.

1.5.3.2. Müşteriler Üzerinde Yoğunlaşma

Bu maliyetlemenin temelinde müşterilerin istek ve beklentileri ön plandadır. Ancak, her müşteri bir üründe farklı özelliklere odaklanabilmektedir. Bu durum işletmeler açısından bakıldığında dezavantaj olarak görülebilmektedir. Çünkü müşterilerin üründen beklediği ve istediği her bir özellik ürüne eklenecek, bu durumda işletmelerin maliyet hesaplamalarında bir artış söz konusu olacaktır (Alkan, 2003: 71). Ayrıca, bu yaklaşım işletmelerin ürün geliştirme çalışmalarına da olanak

sağlayarak teknik gereksinim, pazardaki beklenti ve taleplerinide yönlendirmektedir. HM sürecinde, ürün özelliklerinde ve fonksiyonlarında bir artışın olabilmesi için müşterilerin beklentilerini karşılayabilen, ürün için ödeme gücüne sahip olabilen ve ek bir pazar payı veya satış hacmini sağlayabilen bir ürün ile mümkündür (Hacıüstemoğlu ve Şakrak 2002: 121).

1.5.3.3.Değerler Zinciriyle İlgilenme

Değerler zinciri, işletmelerin hammadde kaynaklarından nihai tüketiciye ulaşan ürünlerin yaşam dönemlerinin bitimine kadarki bütün süreçlerde değerlerin bir bütün içerisinde yer aldığı faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Aksoylu ve Dursun, 2001: 365).

Hedef maliyetleme tedarikçilerden dağıtıcılara, hizmet sunanlardan müşterilere kadar bu zincirde yer alan tüm üyelerin katılımı ile gerçekleşen bir süreçtir (Swenson, Ansari, Bell ve Kim, 2003: 12).

1.5.3.4.Mamul Tasarımı Üzerinde Yoğunlaşma

Ürünün maliyet kararlarının tasarım aşamasında verildiği bu yönetim anlayışında ürünün tasarımı ön planda tutulmaktadır (Aksoylu ve Dursun, 2001: 364).

Mamulün tasarımına odaklanan bu yaklaşımda dört alt ilkedен bahsedilmektedir. Bunlar ise şu şekildedir (Hacıüstemoğlu ve Şakrak 2002: 121):

- ✓ Maliyetlerin ortaya çıkmadan yönetilmesi gerektiğini benimser
- ✓ Mamul, teknoloji ve tasarıma ait maliyetlerin etkilerinin araştırılmasında mühendislik faaliyetlerinin ön planda tutulmasına yönlendirir
- ✓ İşletmenin tüm bölümlerinin mamul tasarımlarının incelenmesine odaklandırır
- ✓ Mamul ve süreç geliştirmede, sıralı bir teknik işlemde ziyade paralel akışa teşvik etmesine öncü eder

1.5.3.5.Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Bu yaklaşımda ürün yaşam dönemi maliyetlerinin en aza indirilmesi amaçlanmaktadır. Ancak, maliyet azaltma çabaları müşteri ve işletme açısından ele alınarak azaltılması gerekmektedir (Aksoylu ve Dursun, 2001: 365).

Hedeflenen maliyete ulaşmak için ürünün tüm yaşam evrelerinin takibinin yapılması sürecin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için önemli bir konudur (Andersen, 1998: 22). Çünkü işletmelerin her evresini bildiği bir ürüne müdahalesi ve kontrolüde o denli hakim olmasına faydalı olabileceğindendir.

Mamul yaşam dönemi yaklaşımının başlıca faydalarını şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Kutay ve Akaya 2000: 6):

- ✓ Mamul yaşamlarının sınırlı olması karlarının kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu ifade eder
- ✓ Sürecin her aşamasında farklı bir üretim, finansman, pazarlama olması gerektirdiğini anımsatır
- ✓ Planlama ve kontrol aracı özelliği sayesinde mamulü ölçme ve değerlendirme gibi olanak sağlar

1.5.3.6. Geniş Kapsamlı Katılım

Hedef maliyetleme uygulamasında işletmenin tasarım, imalat mühendisliği, üretim, pazarlama, satın alma, maliyet muhasebesi ve yardımcı hizmetleri temsil eden üyelerin var olduğu bir ekipten faydalanılması gerekmektedir (Aksoylu ve Dursun, 2001: 364). Başarılı bir maliyet hesaplamasında tam katılım oldukça önemlidir. Maliyetler üzerine yoğunlaşırken farklı fikirleri ortaya atacak ve yönlendirecek bir ekibin olması bu süreçte işletmeye fayda sağlanacağı ortadadır.

İşletme içerisinde ekip ne kadar önemli ise işletme dışında yer alan takımlarında önemi oldukça fazladır. İşletme dışında yer alan taraflar ise; satıcılar, müşteriler, dağıtımıcılar olarak sıralanabilir (Hacıüstemoglu ve Sakrak 2002: 122).

1.5.4. Hedef Maliyetlemenin Başarı Koşulları

Hedef maliyetleme sisteminin başarılı bir şekilde uygulanması için aşağıda belirtilen koşulların dikkate alınması önemlidir (Coşkun, 2002: 33).

- ✓ Çoğu büyük işletmeler ürettikleri ürünlerin parçalarını tedarikçilerden satın almaktadır. İşletmenin piyasa koşullarına göre nitelikli bir ürün ortaya çıkarabilmesi için ürüne ait parçaların kaliteli olması büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple işletmelerin stratejik bir amaç için tedarikçileri ile ilişkilerinin iyi ve sağlam olması bu süreçte kendilerine ortak olarak benimsemeleri önemlidir.
- ✓ Eş zamanlı olarak tüm ürün ve üretim süreci faaliyetlerinin hızlı ve zamanı etkin bir şekilde kullanılarak yönetilmesi başarılı bir maliyetleme süreci için oldukça önemlidir. Bu şekilde yürütülen bir süreçte muhtemel aksaklıkların daha az olması beklenirken aynı zamanda işletmenin zamanı etkin kullanmayı da öğrenmesi üründe farklı planlamalar yapılmasına da olanak sağlamaktadır.
- ✓ HM sisteminde fiyatı ürüne ait maliyetlerden ziyade asıl olarak müşterinin istekleri ve ürüne ödemek isteyeceği fiyat çalışmasına istinaden belirlenmektedir. Yine aynı şekilde fiyatta herhangi bir azaltma çalışmaları söz konusu olduğunda da müşterilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılması gerekmektedir. Bu da işletmenin bilgi sağlamada oldukça iyi bir sisteme sahip olması gerektiğinin bir işaretidir.
- ✓ Ürüne ait herhangi bir tasarım yapılırken tüm maliyetler göz önüne alınarak hareket edilmelidir. Yüksek fiyatlı olan ürünün daha kaliteli olacağı düşüncesinden sıyrılarak aynı işe görebilecek parçalardan fiyatı daha düşük olan tercih edilmelidir.
- ✓ Hedef maliyetleme sürecinin etkin ve doğru bir şekilde ilerlemesi için işletme yönetiminde ekip ruhu oldukça önemlidir. Ürüne fikrin oluşmasından planlanmasına, tasarımından, ürüne ait parçaların satın alımına, satışından maliyet kontrollerine kadar söz sahibi olan tüm işletme üyelerinin bu süreçte dahil edilmesi başarılı bir sürecin olmazsa olmazlarındandır.
- ✓ Sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olan günümüz dünyasında işletmelerinde dinamik bir örgüt kültürüne sahip olmaları oldukça önemlidir. Değişimlere ve yeniliklere açık olan bir işletme hatalarını görür ve ona göre

hareket eder. Bu da işletme bünyesinde yer alan tüm bölümlerin arasındaki uyumu da arttırır.

İşletmelerin istenilen sonuca ulaşmalarında önemli bir basamak olarak görülen bu koşullar aynı zamanda işletme kültürünü benimseyen çalışanlar tarafından da benimsenerek gönüllü bir şekilde yürütülmesi başarıyı daha da etkin kılacaktır.

1.5.5. Hedef Maliyetlemeyi Etkileyen Faktörler

HM yöntemini uygulamak isteyen işletmeler başarılı olabilmek için bazı temel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Hedef maliyeti etkileyen bu önemli faktörler aşağıda ifade edildiği gibidir (Erol, Atmaca ve Terzi, 2015: 255-256).

- **Ürün Yapısı:** HM yaklaşımının net ve anlaşılır olabilmesinde ürünün yapısı iyi bir şekilde anlamak ve yorumlamak oldukça önemli bir unsurdur. Maliyet, ürün kompleksinin artması, ürün tasarımının süresinin uzaması gibi durumlar ile karşılaşan işletmeler ürün yapılarını kontrol etmelidirler. Bu sebeple HM yaklaşımında karmaşıklığın az olabilmesi için ürünün yapısının önemi büyük bir önem taşımaktadır.

- **Müşteri Türü:** Farklı özelliklere sahip olan ve bir üründe farklı nitelikleri göz önünde bulundurup alışveriş yapan bir müşterinin türünü de belirlemek oldukça önemlidir. Çünkü her müşteri üründe aradığı özelliklere göre farklı niteliklere odaklanmaktadır. Bu sebeple müşteriler bir ürüne ait teknik özellikler, maliyet, kâr gibi ögelerin karar süreçlerinde etkin rol oynayan karar vericilerdir.

- **Genel Yönetim Düşünceleri:** Hedef maliyeti belirlerken beş aşamaya ait süreç şu şekilde ifade edilmektedir.

- ✓ **Birinci aşamada,** hedef maliyetlemede yer alacak faktörün belirlenmesi ile gerçekleşmektedir. Bu faktörler ise; yeni bir ürünün planlama ve tasarım aşamaları, üretim maliyetleri, satış harcamaları, müşteri maliyetleri gibi faktörlerden oluşur.
- ✓ **İkinci aşamada,** direkt ya da değişken maliyet türlerinden hangisinin seçileceği belirlenmektedir.

- ✓ **Üçüncü aşamada**, ne kadar sıkı belirleneceği tanımlanmaktadır.
- ✓ **Dördüncü aşamada**, beklenen üretim hacmi, beklenen üretim zamanı ve hızı ile maliyet düşürmelerine yönelik kararlar verilmektedir.
- ✓ **Beşinci aşamada**, hedef maliyetin temel esasları belirlenmektedir. Bunlar ise; pilot üretime ait maliyet, ilk yığın üretimine ait maliyet ve asıl üretim çalışmaları süresince ortaya çıkacak ürün maliyetleridir. Söz konusu bu temel esasların işletmeyi hedef ürün maliyetine yaklaştırdığı söylenebilir.

- **Özel Ürün ve Durum Analizi:** Hedef maliyetin doğru bir şekilde belirlenmesinde ürün ve mevcut durum şartlarının değerlendirilmesi ve bunlara göre hareket edilmesi oldukça önemlidir. Özel bir ürün ya da yeni bir ürünün planlama, tasarım, üretim gibi aşamaları durum şartlarına ve özelliklerine göre değişmektedir. Bu da işletmelerin mevcut teknoloji, planlama ve tasarım ekibinin özellikleri ve niteliği, planlamada yer alan kişi sayısı ve planlamanın içeriği gibi dikkat etmeleri gereken bazı noktaları göz önüne almaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Faktörlerin dikkate alınıp, uygulanması işletmenin hedeflediği maliyete ulaşmada bir basamak görevini üstlenmekte ve işletmeye hata yapma oranını azaltıp katkı sağlayabileceğidir.

1.5.6. Hedef Maliyetleme Süreci

İşletmeler hedeflenen satış fiyatından hedeflenen kâr miktarını düşüklerinde hedef maliyete ulaşabilmektedirler. Bu doğrultuda ilk olarak hedef satış fiyatı ve hedef kâr belirlenmelidir. Hedef satış fiyatı ve satış hacmi müşterilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda belirlenirken, hedef kâr ise ürünün tüm hayat seyri boyunca istenilen kâr oranlarına bakılarak, uzun vadeli kârlılık analizleri yapılarak elde edilmektedir. Bu ikisi arasındaki fark sonucu da hedef maliyet elde edilmektedir (Coşkun, 2003: 26):

HM yönetimine ait süreç aşağıdaki gibidir (Karakaya, 2004: 585-586):

- ✓ Üretilmesi düşünülen ürün veya sunulması planlanan hizmet ile ilgili piyasa araştırması yapılır. Piyasa araştırması müşteri istek ve beklentilerine göre ürüne ait fonksiyonlar (konfor, sağlamlık, estetik, prestij, emniyet, çok

amaçlılık, kullanım kolaylığı gibi) ile bağ kurularak belirlenir. Bu fonksiyonlar ürün veya hizmete göre çeşitlenebilir. Böylece müşterinin ürün/hizmete verdiği her fonksiyona ait önem dereceleri belirlenir,

- ✓ Belirlenen fonksiyonlara ve bu fonksiyonlara ait önem dereceleri de baz alınarak ürünü/hizmeti oluşturan parçalar belirlenir. Belirlenen fonksiyonlar ile de fonksiyonlar analize tabi tutulur. Yani ürüne ait protip çıkarılır ve belirlenen protipe göre de piyasa koşulları dikkate alınarak bir hedef fiyat belirlenir,
- ✓ Minimum kârlılık oranı belirlenir,
- ✓ Hedef maliyet; hedeflenen kârdan hedef satış fiyatının çıkartılması ile elde edilmektedir. Belirlenen hedef maliyet ‘‘Kabul Edilebilir Maksimum Maliyet’’i ifade etmektedir,
- ✓ Ürünü/hizmeti oluşturan her bir parçanın da üretim maliyeti hesaplanır,
- ✓ Tahmin edilen üretim maliyeti, hedeflenen maliyeti aşıyor ise bu noktada değer mühendisliği ve değer analizi gibi maliyet azaltıcı tekniklerden yararlanılır,
- ✓ Tahmin edilen üretim maliyetinin hedeflenen maliyet düzeyine indirilmesi ile uygunluk sağlanmaktadır.

1.6. OTEL İŞLETMELERİNDE HEDEF MALİYETLEMENİN UYGULAMA SÜRECİ

Hedef maliyetleme yönteminde amaç hedeflenen maliyete uygun bir şekilde hareket edilerek uygulamanın yapılabilmesidir. Her sektörde olduğu gibi hizmet endüstrisinde yer alan otel işletmeleri içinde hedeflenen maliyet çerçevesinde belirledikleri hedef satış ve hedef kâra ulaşmanın bağlantılı olarak yorumlanması ve uygulanması oldukça önemlidir. Nitekim otel işletmeleri için hedef maliyetleme uygulaması için ürün veya hizmet için fonksiyonların belirlemesi ve belirlenen bu fonksiyonlara ait görece bir değer verilmesi, hizmeti oluşturacak parçaların saptaması, saptanılan bu parçalara ait maliyetler ve hizmeti oluşturan her bir parçanın görece önemini belirlemesi gerekmektedir. Bu noktada parçaların hedef maliyet

endeksinin oluşturulması ile birlikte hedef maliyete ait endeksinde optimizasyonun sağlanması ve sürecin tümüyle değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kısacası hedef maliyetleme bir ürünün/hizmetin yaşam döneminde oluşan tüm üretim maliyetlerini azaltmak için kullanılan stratejik, güncel bir maliyet azaltma tekniği şeklinde özetlenebilir (Kaya, 2010: 313).

1.6.1. Hedef Satış Fiyatının Belirlenmesi

Hedef maliyetleme sisteminde ilk olarak hedef satış fiyatı saptanır. Belirlenen hedef satış fiyatına göre işletmeler hedefleri doğrultusunda hareket ederek uygulama sürecinde kolaylık oluşturabilecek ve sürecin etkin yönetilmesinde katkı sağlayacak faydaları hedeflediği satış fiyatı doğrultusunda gerçekleştirebilmektedirler.

Otel işletmeleri sundukları ürün veya hizmete ait hedef satış fiyatını saptarken müşterilerin verdikleri değeri göz önünde bulundurmaları önemlidir. Yani hedef satış fiyatı saptanırken, rakiplerin fiyatları ile hedeflenen kitlenin ürün veya hizmet için ödeme gücünün ve ödeme arzusunun dikkate alınması hedeflenen amaca ulaşmada önemli bir noktadır (Aksoylu ve Dursun, 2001: 362).

1.6.2. Hedef Kâr Marjının Belirlenmesi

İşletmeler hedefledikleri maliyete ulaşabilmek için belirlemesi gereken bir diğer konu ise hedef kâr marjıdır. Hedef kâr marjı satışlardan beklenen minimum kârlılık oranına göre belirlenmesi işlemidir. İşletmelerin planlamaları doğrultusunda hedefledikleri kâr oranlarına ulaşabilmeleri zorlu ve doğru hamleler ile yürütülen bir planlama süreci ile mümkündür. Ayrıca hedeflenen kâr oranı yatırımlardan beklenen kârlılığa göre de hesaplanması mümkündür (Kaya, 2010: 322).

Hedeflenen kâr marjı belirlenirken, işletmeler pazara sunacakları ürün veya hizmetin satış fiyatını dikkate almalı ve kâr oranlarını belirledikleri satış fiyatı üzerinden belirli bir % (yüzde) belirlemeleri önemlidir (Acar ve Şenol, 2014: 17).

1.6.3. Hedef Maliyetin Belirlenmesi

Hedef maliyetin belirlenmesi, hedeflenen satış fiyatından hedeflenen kârın düşülmesi işlemi sonucu elde edilmektedir. İşletmeler rekabetin aynı zamanda müşteri istek ve beklentilerinin yoğun olduğu pazarlarda fiyat yükseltmek ya da ürün kalitesini düşürmek yerine müşterilerin ödemeye razı oldukları fiyat ile pazarda var olabilmeyi amaçlamaktadırlar. Ancak piyasa ve doğurduğu bazı şartlar fiyatları müşteri istek ve beklentisi üzerinde tutmak durumunda bırakabilmektedir. Bu sebeple fiyat yükseltmek ve müşterilerini bu sebepten ötürü kaybetmek istemeyen işletmeler maliyet odaklı stratejilerin varlığı ile hareket edebilmektedirler. Ancak maliyetleri kontrol altına alabilmek için bazı önemli noktalara dikkat etmenin önemli olduğu kadar uygulama yapılacak ürün veya hizmet içinde değerlendirilmelerin yapılması önemli olabileceğidir.

Hedef maliyette temel amaç kaliteyi sabit tutup ya da iyileştirmenin mümkün olduğu yerlerde bunu mümkün kılıp toplam maliyetleri düşürmek istenilmesidir. Aynı zamanda çoğu Japon firmalarında da görüldüğü üzere stratejik bir planlama aracı olarakta görülen hedef maliyetleme günümüzde müşteri istek ve beklentilerinin rekabet ile birlikte aynı anda olması işletmeleri hedef maliyetlerini belirlerken daha da dikkatli olmaları gerektiğine yönlendirmektedir (Alagöz, 2006: 64).

1.6.4. Ürün/Hizmet Fonksiyonlarının Belirlenmesi

Her bir ürüne veya hizmete ait fonksiyonlar farklılık göstermektedir ve bu fonksiyonların belirlenmesi de oldukça zordur (Kaur, 2014: 25). Bu sebeple işletmelerin hizmete veya ürüne ait fonksiyonları belirlerken pazar araştırması ve müşteri taleplerini dikkate alarak hareket etmesi oldukça önemli bir aşamadır (Köse ve Irak, 2015: 265). Pazar araştırması ve müşteri taleplerinin doğru olarak analizi fonksiyonları belirlemede hedeflenen maliyete ulaşmada sürece ait yoluda doğru ve etkin belirlemeye yardımcı olabileceğidir.

Fonksiyonlara ait bulguların analiz edilmesi kadar nasıl elde edildiği de önemlidir. Araştırmaya söz konusu olan ürün veya hizmete yönelik yapılacak olan anket ve görüşme yöntemleri fonksiyonları belirlemede işletmelere kolaylık sağlayacak yöntemler olarak ifade edilmektedir (Koşan ve Geçgin, 2011: 61).

Otel işletmelerinde hizmete veya ürüne ait fonksiyonlar, otelde yer alan faaliyet alanları ile ilişkilendirilmektedir. Otel işletmelerinin bünyesinde yer alan faaliyet alanlarına göre farklılaşan fonksiyonlar her bir faaliyet alanına göre ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Hemen hemen her otel işletmesinin faaliyet alanında önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, eğlence vb. hizmetleri sunduğu alanları olmaktadır. Bu faaliyet alanları için belirlenen fonksiyonlar işletmelerin müşteri istek ve beklentilerinin dikkate alındığı, pazar araştırmalarının göreceli bir katkısı olan ayrı ayrı alt fonksiyonlar ile ilişkilendirilebilir. Genel itibariyle otel işletmesi bünyesinde yer alan faaliyet alanlarına ait fonksiyonları aşağıda belirtildiği gibi alt fonksiyonlar ile ilişkilendirmek mümkündür. Bu fonksiyonlar işletmenin büyüklüğüne ve sunduğu hizmet türü ve içeriğine göre çeşitlilik gösterebilmektedir (Ergül, 2014: 99-100).

- **Yiyecek – İçecek Hizmetleri Fonksiyonu:**

- Servis Hızı ve Kalitesi,
- Yemeğin Lezzeti ve Kalitesi,
- Porsiyon,
- Hijyen ve Temizlik,
- Menü Çeşitliliği,
- Menü İçeriği,
- Fiyat,
- Atmosfer/Ambiyans,
- Hizmet Kalitesi,
- Konum,

Yukarıda yiyecek – içecek hizmetleri ile ilişkilendirilen fonksiyonlar, çalışma kapsamında ele alınan fonksiyonlarda dikkate alınarak derlenmiştir.

- **Kat Hizmetleri Fonksiyonu:**

- Temizlik,
- Buklet malzeme,

- Mini bar,
- Check in,
- Check out alt fonksiyonlarından,
- **Ön Büro-Odalar Fonksiyonu:**
 - Karşılama/odaya yerleştirme,
 - Bilgilendirme,
 - Teknik destek (kablolu TV, Wi-Fi, telefon, kasa, odada bozulan ve sorunlu olan eşyalar hakkında destek, hekim yardımı, eksik eşya konularında destek gibi),
 - Para bozdurma işlemleri,
 - Ödeme/otelden ayrılış işlemleri alt fonksiyonlarından,
- **Eğlence Fonksiyonu:**
 - Animasyon etkinlikleri,
 - Mini club,
 - Jimnastik,
 - Night club,
 - Spor aktiviteleri alt fonksiyonlarında,
- **Genel Aktiviteler (Açık/Kapalı Alan Faaliyetleri) Fonksiyonu:**
 - Kapalı havuz,
 - Açık havuz,
 - Çocuk havuzu,
 - Hamam&sauna ve
 - Spa&fitness alt fonksiyonlarından oluşmaktadır.

1.6.5. Her Bir Hizmet Fonksiyonunun Görece Öneminin Belirlenmesi

Her bir hizmet fonksiyonunun görece önem değerleri pazar araştırması sonucu belirlenmektedir. Göreceli değerler ise tüketicilerin belirlenen özelliklere verdiği önem dereceleri sonucu elde edilmektedir (Yaşar, 2016: 62). Otel işletmelerinde ise belirlenen hizmet fonksiyonlarına ait önem dereceleri yeni bir ürün ya da hizmet sunarken yapılan pazar araştırmaları sonucunda veya var olan bir ürün veya hizmeti daha önce deneyimleyen müşterilerin belirlediği önem dereceleri ile elde edilmesi mümkündür. Yani fonksiyonlar için verilen önem derece puanları ile müşterilerin her bir fonksiyonu ayrı olarak puanlamaları istenmektedir. Puanlanan her bir fonksiyon kendi içerisinde değerlendirilerek %'lık bir oran elde edilmektedir. Elde edilen yüzdelik oran ile hizmete ait fonksiyonlar sıralanarak önem sıraları belirlenmektedir. Böylelikle hedef maliyetleme girişimlerinde işletmelerin hangi fonksiyonlara odaklanmaları gerektiğini de gösteren tablo ortaya çıkmaktadır. Tüm bu anlatımlar (Bilici ve Tuncel, 2019: 1424) üzerinde bir örneklendirme yapıldığında Tablo 7'de detayları görmek mümkündür. Aşağıdaki tablo örnek amacı ile varsayımlar ile oluşturulmuştur.

Tablo 7: Yiyecek – İçecek Hizmetlerine Ait Alt Fonksiyonlar

Yiyecek – İçecek Hizmetleri Fonksiyonu		
Fonksiyonlar	Görece Önem Dereceleri	
	Puan	%
Servis Hızı ve Kalitesi	5	17
Yemeğin Lezzeti ve Kalitesi	4	13
Porsiyon Büyüklüğü	3	10
Hijyen ve Temizlik	2	7
Menü Çeşitliliği	1	3
Menü İçeriği	1	3
Fiyat	2	7
Atmosfer/Ambiyans	3	10
Hizmet Kalitesi	4	13
Konum	5	17
Toplam	30	100

Kaynak: Bilici ve Tuncel, 2019: 1424'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Görece olarak değerlendirilen fonksiyonların önem sıralaması aşağıdaki gibidir.

1 - Servis Hızı ve Kalitesi - Konum (%17)

2 - Yemeğin Lezzeti ve Kalitesi - Hizmet Kalitesi (%13)

3 - Porsiyon büyüklüğü - Atmosfer/Ambiyans (%10)

4 - Hijyen ve Temizlik - Fiyat (%7)

5 - Menü Çeşitliliği - Menü İçeriği (%3)

1.6.6. Hizmeti Oluşturacak Parçaların Belirlenmesi

Hizmeti oluşturan her bir fonksiyon ve alt fonksiyon belirlendikten sonra bu fonksiyon ve alt fonksiyonlara ait parçaların belirlenmesi gerekmektedir. Bir önceki başlıklarda ifade edilen hizmet fonksiyonları ve bunlara ait alt fonksiyonlara ait parçalar ise aşağıda ifade edildiği gibidir (Ergül, 2014: 102).

- **Ön Büro-Odalar Parçası:**

- Personel,
- Basılı evrak ve
- Sarf malzemeleri alt parçalarından/faaliyetlerinden

- **Kat Hizmetleri Parçası:**

- Personel,
- Temizlik,
- Buklet malzemesi,
- Sarf malzemeleri alt parçalarından/parçalarından

- **Yiyecek-İçecek Parçası:**

- Hazırlık,
- Pişirme ve
- Sunum alt parçalarından/faaliyetlerinden

- **Eğlence Parçası:**

- Personel,
- Temizlik,
- Spor malzemeleri ve
- Animasyon sarf malzemeleri alt parçalarından/faaliyetlerinden

- **Genel Aktiviteler Parçası:**

- Personel,

- Temizlik ve
- Sarf malzemeleri alt parçalarından/faaliyetlerinden oluşmaktadır.

1.6.7. Her Bir Parçanın Maliyetinin Belirlenmesi

Bu aşamada ürüne ait her bir özellik toplam hedef maliyet içerisinde dağıtılmaktadır. Hangi özelliklerin temel olarak ele alınacağını saptanmasında ise müşterilerin göreceli olarak algıladığı fonksiyon değerleri temel kriter olarak belirlenmektedir (Kutay ve Akkaya, 2000: 57).

Bu aşamada ürünü oluşturan bileşenlerin maliyetlerinin tespiti hedeflenen maliyete ulaşmak için gerekli olan ya da olabilecek iyileştirmeler, düzenlemeler için hangi kalemlerde yapılacağını belirlenmesinde ve anlaşılmasında kolaylık sağlamaktadır. Her bir parçanın maliyetlerinin tespiti göreceli önem derecelerine göre maliyet azaltımı yapılması gereken kalemler için hedeflenen maliyete ulaşması konusunda yararlı olacağı konusundan fonksiyon ve özelliklerle ilişki kurulabilmesi bu aşama ve sonraki aşamalar için önemli bir konudur (Koşan ve Geçgin, 2011: 62).

1.6.8. Hizmeti Oluşturan Parçaların Görece Öneminin Belirlenmesi

Hizmeti ya da ürünü oluşturan parçaların görece öneminin belirlenmesinde matriste bir karşılaştırma yapılmaktadır. Bu karşılaştırma hizmete ait fonksiyonların müşteri değer algı dereceleri ile hizmeti oluşturan her bir parçanın karşılaştırılmasıdır. Açıklamayı örneklendirdiğimizde ise Tablo 8’de yer alan hizmet fonksiyonları ve hizmeti oluşturan her bir parçaya ait önem dereceleri varsayımlar üzerine kurulan bir matris ile ilişkilendirilmiştir. Tablo 8’de yer alan parçalara ait önem derecelerinin yüzdelik olarak hesaplanması her bir yiyecek içecek hizmet alt parçasına ait derecelerin toplanması ile her bir alt fonksiyona verilen önem derecelerinin toplamına bölünmesi ile yüzdelik oran elde edilmektedir. Yani bahsedilen önem derecelerinin yüzdelik hesaplanmasının formülüne edilmiş hali aşağıdaki gibidir (Bilici ve Tuncel, 2016: 1424).

$$\frac{\text{Hazırlık Alt Parçasının Alt Fonksiyonlarca Öneminin Toplamı (335)}}{\text{Hizmet Alt Fonksiyonlarının Tüm Alt Parçalarca Toplamı (10000)}} = 0,335$$

Bilici ve Tuncel (2019:1426) yaptığı çalışmada yiyecek – içecek hizmetlerine ait alt parçaların fonksiyonlarını personel, pişirme ve hazırlık alt fonksiyonları ile ifade ederken, Okutmuş ve Ergül (2015: 111) ise çalışmalarında hazırlık, pişirme ve sunum olarak ifade etmektedir. Bu iki çalışmadan alınan alt fonksiyonlar varsayımlar ile örneklendirilerek Tablo 8 üzerinde verilmiştir.

Tablo 8: Yiyecek - İçecek Hizmetleri Alt Parçalarının Fonksiyonlarına Göre Önem Dereceleri

	Yiyecek - İçecek Hizmetleri Alt Fonksiyonlarının Müşteri Görece Önem Dereceleri									
YİH alt parçaları	Servis Hızı/ Kalitesi	Yemeğin Lezzeti/ Kalitesi	Porsiyon Büyüklüğü	Hijyen Temizlik	Menü Çeşitliliği	Menü İçeriği	Fiyat	Atmosfer Ambiyans	Hizmet Kalitesi	Konu m
Hazırlık- Alınan Malzemeler (0,335)	20	30	45	30	35	40	35	35	30	35
Pişirme (0,335)	20	30	45	30	35	40	35	35	30	35
Sunum (0,19)	20	20	5	20	25	15	25	25	10	25
Personel (0,14)	40	20	5	20	5	5	5	5	30	5
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Kaynak: Bilici ve Tuncel, 2019: 1426 ve Okutmuş ve Ergül, 2015: 111'den derlenerek oluşturulmuştur.

1.6.9. Parçaların Hedef Maliyet Endeksinin Oluşturulması

Parçalara ait hedef maliyet endeksi parçanın diğer parçalara göre önem yüzdesinin parçanın toplam maliyet içindeki paya bölünmesi ile elde edilmektedir. Uygun şartlarda hedef maliyet endeksinin (1) olması beklenilmektedir. Bazen bu endeks oranı bazı sektörlerde (1)'den farklı olması normal bir durumdur. Yapılan açıklamanın formüle edilmiş hali aşağıdaki gibidir (Türk, 1999: 205).

$$\text{Hedef Maliyet Endeksi} = \frac{\text{Parçanın Diğer Parçalara Göre Önem Yüzdesi}}{\text{Parçanın Toplam Maliyet İçindeki Payı}}$$

Ancak otel işletmeleri için ele alındığında endeksin 1'den büyük olması işletmenin endeks olarak büyük olan fonksiyona müşterinin verdiği değerden daha az maliyet ile katlandığını ifade etmektedir. Böyle bir durum olduğunda işletmenin söz konusu bu fonksiyonu geliştirmesi gerekmektedir. Fonksiyona ait endeksin 1'den küçük olması durumunda otel işletmesinin küçük olan fonksiyona müşterinin verdiği değerden daha fazla maliyete katlandığının göstergesi olarak görülmektedir. Böyle bir durumda da işletme maliyet azaltması yaparak söz konusu fonksiyona ait endeksi (1) seviyesine yani otel işletmeleri için istenilen seviyeye çekmesi istenilen bir durum olarak ifade edilmektedir (Ercüment ve Okutmuş, 2015: 110).

1.6.10. Hedef Maliyet Endeksinin Optimizasyonu

Hedef maliyet endeksi (HME), parçalara ait maliyetler ile görece önemliliklerinin birbirleri ile uyumlarını da gösteren bir endekstir. Uyum içerisinde olmayan parçaların belirlenerek bu parçaların uyumu için seçenekler araştırılmalı ve bu seçenekler üzerinde durularak düzenlemeler yapılmalıdır (Kaya, 2010: 325).

HME'nin (>1) 1'den büyük olması durumunda parçanın ucuz olduğunu, endeksin (< 1) 1'den küçük olması durumunda parçanın pahalı olduğu anlamına gelmektedir. Hedef maliyet için endeksin ($=1$) 1'e eşit olması ideal oran olarak görülmektedir (Alagöz: 2006, 72).

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ZİYAFET MENÜLERİ VE MENÜ ANALİZ YÖNTEMLERİ

2.1. YİYECEK-İÇECEK SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

İnsanların yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir yere sahip olan yiyecek-içecek işletmeleri günümüz turizm endüstrisinde önemli bir konuma sahiptir. Sektörün gelişimi geçmişten bugüne insanların yemek alışkanlıklarındaki değişimler ve gelişimler ile birlikte dinamik bir özelliğe sahip olmuştur. Günümüz yiyecek-içecek endüstrisi, insanların hayatta kalmaları için yemek yeme ihtiyaçlarından başlayıp günümüze kadar ulaşan bir kültürün gelişmiş halini bizlere sunmaktadır. Yemek hizmetlerinin bir endüstri haline gelişine dair pek çok farklı bulguların varlığı söz konusudur. M.Ö. 10 binli yıllarda Danimarka'da ve Orkney Adaları'nda kabilelerin büyük mutfaklarda yemek hazırlayarak topluca yemeleri, M.Ö. 5 binli yıllarda İsviçre gölleri civarında toplu yemek yenmeleri ilk örneklerden gösterilebilir. Yine, eski Mısır tapınak ve mezarlarında yer alan figürler o dönemdeki insanların toplu yemek hazırlamayı ve sunmayı bildiklerini de göstermektedir. MÖ'ye dayanan Çin kayıtlarında gezginlerin yollardaki hanlarda konaklayıp yemek yediklerini ve Büyük Çin şehirlerinde dükkanlarda yemek, pilav ve içki gibi ürünlerin satılması bugünkü restoranların varlığına zemin hazırlamıştır (Bingöl, 2005: 21-22).

İnsanların yerleşik hayat düzenine geçmeleri ile birlikte yemek pişirme kültürü de gelişme göstermiştir. İlk olarak Mezopotamya havzasında görülen yemek pişirme, gelişen şartlar ve zamanın akabinde insanlara yemek kültürünü aşıladığı görülmektedir (Baysal ve Küçükaskan, 2019: 30). Yerleşik hayata geçilmesi ile birlikte insanların sosyalleşmesi zamanın akabinde yeni eğilimler kazanmalarına da olanak sağlamıştır. Böylece günümüz yiyecek-içecek endüstrisinin temellerinin atıldığı söylemek mümkündür.

Turizm endüstrisinde seyahat eden insanların sayısının artması ile birlikte konaklama ihtiyacının yanında bir diğer temel ihtiyaç olan yeme-içme ihtiyacının da

var olması bu ihtiyacı karşılayan işletmelerin sayısında da artışa sebep olmuştur. İnsanların kendi evleri dışında yemek yeme ihtiyaçlarına ve seyahat olgusunun gelişmesiyle yiyecek-içecek endüstrisi de eş değer bir süreç geçirdiği ifade edilmektedir (Demir vd., 2017: 131).

2.2. YİYECEK – İÇECEK İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Yiyecek-içecek işletmeleri farklı ölçütler baz alınarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalar aşağıda yer almaktadır.

1. Büyüklüklerine göre yiyecek-içecek işletmeleri

- ✓ Büyük ölçekli yiyecek-içecek işletmeleri
- ✓ Orta ve küçük ölçekli yiyecek-içecek işletmeleri

2. Mülkiyetine göre yiyecek-içecek işletmeleri

- ✓ Özel işletmeler
- ✓ Kamu işletmeleri
- ✓ Karma işletmeler

3. Hukuki yapılarına göre yiyecek-içecek işletmeleri

- a. Turizm işletme belgeli (Kültür ve Turizm Bakanlığından işletme belgesi alınarak faaliyet gösteren ve denetimi de Bakanlık tarafından yapılan işletmelerdir)
 - ✓ Lokantalar
 - Birinci sınıf lokantalar
 - İkinci sınıf lokantalar
 - ✓ Kafeteryalar
 - ✓ Eğlence Yerleri
- b. Belediye belgeli (Gerekli izinlerin bağlı oldukları belediyeler tarafından alınarak kurulan ve denetimi, sınıflandırılması da belediyeler tarafından yapılan işletmelerdir)

4. Amaçlarına göre yiyecek-içecek işletmeleri

- ✓ Kar amaçlı işletmeler
 - Sınırlı Pazara Yönelik İşletmeler
 - 1. Ulaştırmaya Yönelik İşletmeler
 - 2. Kulüpler
 - 3. Endüstri İşletmeleri

- Genel Pazara Yönelik İşletmeler

1. Oteller
2. Restoran ve Kafeler
3. Fast Food ve Evlere Paket Servisi Veren İşletmeler
4. Barlar

✓ Kar amacı gütmeyen işletmeler

- Kurumsal İşletmeler

1. Okullar
2. Üniversiteler
3. Hastaneler
4. Askeri Kurumlar

- Endüstriyel İşletmeler

Kar amacı ile hizmet veren yiyecek-içecek işletmeleri genel olarak özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerdir. Kar amacı gütmeyen işletmeler ise tüm pazara açık olmayan, sınırlı pazara hizmet eden ve kamu mülkiyetinde olan işletmeler olarak ifade edilmektedir (Koçak, 2009: 3-4-5-6-7).

• **Tüm Pazara Yönelik Hizmet Sunan Kar Amacı Yiyecek-İçecek İşletmeleri:**

Kar amacı güden işletmelerin asıl amacı müşteri beklentilerini karşılayıp memnuniyet ekseninde hedeflediği kâr marjına ulaşmaktır (Yılmaz, 2007: 11). Kâr amacı ile hizmet sunan yiyecek-içecek işletmeleri, günümüz pazar koşullarında müşteri istek ve beklentilerini karşılamada daha da önem vermelidirler. Çünkü rekabetin yoğun olduğu sektörde hem kâr elde edebilmek hem de kalite ekseninde memnuniyet sağlamak daha da zor bir hâl almıştır. Kâr amacı güden işletmeler pazarda rekabet edebilmek ve kendi işletme hedeflerine ulaşmak için farklı strateji ve alternatifler ile talepleri karşılama isteği içerisindeyler. Bu amaç ile hizmet sunan işletmeler ise aşağıda kısaca açıklanacaktır.

- **Oteller:** 1134 sayılı Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğinin 19. maddesinde yer alan ifadede oteller şu şekilde tanımlanmaktadır. “*Asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen tesislerdir*” şeklinde ifade edilmektedir. Otellerin sahip olduğu imkânlarla ve fiziki yapılarına göre yiyecek-içecek bölümlerini çoğaltmak mümkündür. Genel olarak otellerde yiyecek-içecek hizmetlerinin sunulduğu bölümler; özel restoranlar, oda servisi, kafeler, barlar, ziyafet salonları şeklindedir.

Bu bölümlerin bazıları otel müşterilerine hizmet verirken, otel dışı müşterilere de hizmet sunan ziyafet salonları ve restoranlar da otel dışı müşterilerinin de taleplerini karşılamaya yönelik hizmetin verildiği bölümler olarak tanımlamak mümkündür (Sönmez, 2008: 15).

- **Restoran ve Kafeler:** Temel işlevi yiyecek-içecek sunmak olan bu işletmeler tüm pazara hitap eden işletmelerdir. Snack barlar, kafeler ve özel restoranlar gibi çeşitli restoran tiplerini görmek mümkündür. Bu kadar çeşitli restoran tipinin yer aldığı endüstride her çeşidinde ayrı bir servis şeklinin varlığı söz konusudur. Servis şekilleri işletmelerin sundukları mutfak türüne göre yani Fransız, Çin, Hindistan vb. ya da lüks restoranlarda özel servis gerektiren çeşitli yöntemlerin varlığı ile örneklendirilebilir (Koçak, 2009: 6).

- **Fast Food ve Evlere Paket Servisi Veren İşletmeler:** Kelime anlamı olarak hızlı yemek anlamına gelen fast food, hızlı bir şekilde hazırlanıp servis edilen yiyeceklerden oluşmaktadır. Günümüzde bu tür hizmet veren işletmeler yaygın olup, genellikle şehrin merkezinde faaliyet göstermektedirler. Bu işletmelerde yemekler hafif, servisi kolay ve fazla özellik gerektirmeden hazırlanacak şekildedir ve içecek olarak da genellikle taze ve/veya şişe şekilde sunulan meşrubatlar, sıcak içecekler tercih edilmekte ve sunulmaktadır (Atak, 2006: 6). Günümüz şartları ele alındığında hızlı olarak tüketilen yemeklerin yanı sıra çeşitli farklı yemekleri dahi evlerine sipariş edebilmektedirler. Bu aşamada evlere servis veren işletmelerin paket servis hizmetleri de memnuniyet içerisinde sunabilmeleri için servislerinde restorandaymış algısı yaratabilmelerinde servis hızı, sunum, sıcaklık gibi etmenlere dikkat ederek teslim etmektedirler. Aynı zamanda evlere paket servisi veren işletmeler süreci hızlı olarak yönetebilmeleri adına kendilerine ait motorize ekiplerini oluşturmaktadırlar (Öndoğan, 2010: 19).

- **Barlar:** Temelde alkollü ve alkolsüz içecek satan bu işletmeler artan rekabet ortamında müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmek adına yiyecek hizmetleri de sunmaya başladıkları görülmektedir. Sandviçten alakart menüye kadar değişik ve çeşitli yiyeceklerin sunulduğu bu işletmeler günümüz kâr amacı güden yiyecek-içecek hizmetleri arasında yerini almaktadır (Koçak, 2009: 6).

- **Sınırlı Pazara Yönelik Hizmet Sunan Kar Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri**

- **Ulaştırılmaya Yönelik İşletmeler:** Ulaşım amaçlı seyahat eden yolcuların yeme - içme ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile kurulan işletmelerdir. Bu işletmeler hava, deniz, kara ve demir yolu hizmeti sunan ulaşım şirketlerine yeme-içme hizmeti sunan işletmeler olarak tabir edilmektedir. Özellikle havayolu firmalarının misafirlerine sundukları yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile kurulan işletmelerin piyasada varlığı söz konusudur. Yolculuk esnasında yiyecek-içecek hizmeti sunan ulaşım işletmeleri için önceden hazırlanan ya da yolculuk esnasında servis edilmek üzere işletmelere hizmet sunan catering (ikram servisi) işletmeleri günümüz piyasalarında oldukça önemli bir yere sahiptir (Sönmez, 2008: 17).
- **Karayolu** ile seyahat eden kişilerin yeme-içme ihtiyaçlarını otoyol kenarlarında kurulan mola yerlerinde sunulan self servis, garsonun yaptığı servis, otomat makineleri ve paket yiyecek-içeceklerin sunulduğu hizmetler kapsamaktadır.
- **Demiryollarında** ise yeme-içme hizmeti istasyonlarda ve trenlerde hizmet veren işletmeler olarak ayrılabilir. İstasyonlardaki işletmeler genel olarak lisanslı barlar, self veya garson tarafından servisin yapıldığı işletmeler, otomatlar, fast-food ve paket servis hizmeti veren işletmelerden oluşmaktadır. Tren içerisinde ise yeme-içme hizmetleri servis açısından ayrılmaktadır. Birincisi yolcuların vagonlarına görevliler tarafından servisi sağlanan yeme-içme hizmetleri, ikincisi ise yolcuların büfenin bulunduğu vagondan kendisinin aldığı hizmettir.
- **Denizyollarında** ise kısa ve uzun mesafeli yolculuklara göre yeme-içme hizmeti farklılık göstermektedir. Kısa mesafeli deniz ulaşımalarında genelde yiyecek-içecek servisi pek görülmemektedir. Bunun yerine genellikle büfe ve fast-food hizmeti sunan işletmeler yer alıp, yolcuların servislerinin kendilerinin veya bir garson tarafından yapılmaktadır. Uzun mesafeli deniz yolculuklarında ise yeme-içme hizmetleri standart ve kalite olarak yüksektir. Çünkü gezi amacı ile seyahatlerin yapıldığı uzun mesafeli yolculuklarda genellikle yeme-içme hizmeti seyahat öncesi ödenen fiyata dâhil şeklinde olduğundan kalite ve standartında yüksek olması normal olarak kabul edilebilir. Bu pazarda hizmet veren işletmeler rekabetin ve müşteri profilinin segmentine göre hareket ederek hizmetlerini sunmaları önemlidir (Koçak, 2009:8-9-10).
- **Kulüpler:** Spor, hobi, sosyal etkinlik, iş, siyaset gibi çeşitli amaçlar için bir araya gelen üyelerine yeme-içme hizmeti sunan işletmelerdir. Bu işletmelerde bazen

konaklama hizmetinde sunulduğu görülmektedir. Kulüplerde yeme-içme çeşitleri üyelerinin profil ve özellikleri dikkate alınarak saptanır.

- **Endüstri işletmeleri:** Birçok özel hastane ve özel okulda olduğu gibi ihale yolu ile alınıp yeme-içme hizmeti sunan işletmelerdir (Çetiner, 2010: 25).

2.3. OTEL İŞLETMELERİ VE BÜNYESİNDE YER ALAN YİYECEK İÇECEK ÜNİTELERİ

Temel hizmet görevleri konaklama hizmeti sunmak olan otel işletmeleri, günümüz artan müşteri istek ve beklentileri, rekabet koşulları, finansal amaçlardan ötürü bünyelerinde yer alan diğer hizmetlere de odaklandıkları görülmektedir. Nitelik insanların temel yaşam gereksinimlerinde barınmadan sonra yeme-içme ihtiyacı gelmektedir. Bu durum seyahat eğilimlerinde de aynı olduğunu söylemek mümkündür. İnsanlar seyahatlerinde en temel ihtiyacı olan konaklamanın yanında temel olan bir diğer ihtiyacı da yeme-içme eylemidir. Bu iki eylem insanların seyahatleri sırasında vazgeçilmeyen iki faaliyeti oluşturmaktadır. Bu denli önemli olan iki eğilimin varlığı söz konusu amaca hizmet eden işletmelerin varlığından da bahsedilmesine ve çeşitliliğine de sebep olduğu dile getirilebilir.

Hizmet sunan her işletme gibi otel işletmeleri içinde asıl amaç kâr elde etmektir. Durum böyle olunca müşteri istek ve beklentilerine de hızlı yanıt verebilmek kâr amacı güden işletmelerin ortak özellikleri olabilmektedir. Otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmetleri çeşitli alanlarda sunulmaktadır. Bu alanlar; işletmenin büyüklüğü, hizmet kalitesi, yatırım esnasındaki mali kaynakları, kategorisine, faaliyet alanları gibi birçok faktörle bağlantılıdır ve bunları da aşağıdaki gibi başlıklar altında ifade edilmektedir (Yılmaz, 2012: 16).

a) Otel işletmeleri bünyesinde temel amacı yiyecek hizmeti sunmak olan üniteler:

- Ana restoran
- Grill restoran
- Ziyafet salonu
- Gece kulübü
- Kahvaltı salonu

- Oda servisi
- Diğer yiyecek üniteleri (pastane, teras vb.)

b) Otel işletmeleri bünyesinde temel amacı içecek hizmeti sunmak olan üniteler:

- Amerikan bar
- Snack bar
- Restoran bar
- Dans bar
- Diğer içecek üniteleri (lobi bar, havuz bar vb.)

Otel işletmeleri için konaklama gelirlerine ek gelir getirici bir diğer araç yiyecek-içecek ve özel davetler gibi etkinliklerden elde ettiği gelirlerdir. Bu sebeple işletmeler bu tür gelir getirici unsurlara yoğunlaşmakta ve müşteri memnuniyetini sağlamak için kalite gibi önemli bir faktörü de göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu aşamada otel restoranlarının menüleri oldukça önemli bir ana faaliyet unsurudur. Çünkü işletmeler sunmak için hazırladıkları ürünleri müşterilere içeriği iyi ve zengin bir şekilde hazırlanan menü ile sunduklarında hem memnuniyet hem de devamlılık sağlayarak kendilerine fayda sağlayabilmektedirler. Bu da işletmenin pazarda kendini gösterebilmesi ve karlılık sağlaması için oldukça önemli bir durumdur (Sarıışık, Işkın ve Şengel, 2019: 85).

2.4. OTELLER İÇİN ZİYAFETLERİN ÖNEMİ VE KAPSAMI

Otel işletmeleri temel işlevi olan konaklamanın dışında gelir getirici ek bir faaliyet olarak farklı hizmetlere odaklanmaktadır. Bu hizmetlerden biri de ziyafet organizasyonlarıdır. Ziyafet organizasyonları otellerin temel yiyecek-içecek hizmetleri dışında kalan hizmet faaliyetlerinden oluşmaktadır (Aktaş, 2001: 311).

Otel işletmeleri açısından ziyafet organizasyonlarına bakıldığında günümüzde birçok otel işletmesi ziyafet gelirlerinin toplam gelir içerisindeki önemli bir paya sahip olan ziyafet organizasyonlarına daha bir önem vermektedirler. Ziyafet organizasyonlarının otel işletmelerine sağladığı dolaylı katkıları şu şekilde sıralayabiliriz (Yılmaz, 2016: 31-32):

- ✓ İşletmenin tanıtımında önemli bir araçtır. Otelin tanıtımına olanak veren ziyafet organizasyonları aynı zamanda otelin doluluk oranının da artmasına katkıda bulunur,
- ✓ Otelin otopark, kuaför, çiçek vb. yan gelirlerinde artış sağlanır,
- ✓ Ziyafet organizasyonu sebebiyle otelde kalan misafirler davet öncesi veya sonrası gecekalmelerini uzatabilirler bu da otel doluluğunun artmasına yardımcı olur,
- ✓ Otelin satış üzerinden komisyon alma gibi anlaşmalı hizmetleri varsa (fotoğrafçı, süsleme firması, kiralık araba, müzik sistemleri sağlama vb.) komisyon gelirlerinin de artmasına katkıda bulunur,
- ✓ Müşteri memnuniyeti açısından işletmelerin doğru ve etkin bir şekilde menü planlamaları işletmeye pek çok katkı sağlayacaktır. Müşterinin önüne başarılı bir menü sunma iyi bir planlamadan geçmektedir. Bu sebeple menü planlama organizasyonun başarılı bir şekilde yürütülüp memnuniyet sağlamasında temel unsurlardan biri olarak görülmektedir.

2.5. ZİYAFETİN TARİHİ VE GÜNÜMÜZDEKİ ÖNEMİ

Erken ortaçağ dönemi literatüründe “*banquet*” ya da “*banquet*” şeklinde ele alınan ziyafetler, festival niteliğindeki şölen ve eğlenceleri ifade eden ve yeme içme faaliyetlerinin tüketimi olarak kullanılan bir ifadedir (Koştu, 2019: 54). Başka bir tanıma göre ise; “*eğlenmek veya bir olayı kutlamak amacıyla birçok kimsenin bir araya gelerek yedikleri yemek, şölen, toy*” şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2020b). Ziyafetler geçmişten günümüze uzanan özel bir amaç için planlanan ve toplu bir şekilde insanların katıldığı yemekler olarak tanımlanabilir. Ziyafet yemekleri değişik kültürlerin etkisi altında gelişip Osmanlı İmparatorluğundan günümüze dek uzanan toplu yemek davetlerinin önemli örneklerindendir. Cumhuriyetin ilan edildikten sonra 1934 yılında yabancı misafirlere sunulan ziyafetlerde zengin klasik menü uygulaması yapılmıştır. Zaman içerisinde bu yemek kültürü değişerek sıcak ve soğuk başlangıçların yer aldığı ordövrlerin servisi ile başlamaktadır (Sönmez, 2008: 36).

Çeşitli amaçlara yönelik düzenlenen ziyafet davet organizasyonlarını aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır (Yılmaz, 2016: 48):

a. Özel eğlenceler:

- ✓ Sosyal faaliyetler,
- ✓ Kutlamalar,
- ✓ Dini kutlamalar,

b. İş yemekleri:

- ✓ Toplantılar,
- ✓ Konferanslar,
- ✓ Kutlamalar,

c. Resmi protokol yemekleri:

- ✓ Kutlamalar,
- ✓ Ödöl törenleri,
- ✓ Onuruna verilen yemekler,

d. Diğer nedenlerle verilen yemekler:

- ✓ Spor aktiviteleri,
- ✓ Ödöl törenleri,
- ✓ Haftalık toplantılar,

2.6. MENÜ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Günümüzdeki biçimleriyle kullandığımız menüler 200 yıllık bir geçmişe sahip olsa da aslında menüyü çağrıştıran ilk örneklerin M.Ö. 3000 yıllarda Babil’de kraliyet ziyafetlerinde olduğu ifade edilmektedir. Menü kavramı, davette şarap servisi ile birlikte sunulan et, hurma, elma, armut ve incirden oluşan meyvelerin sırasıyla davetliler önüne konulması ile ortaya çıkmıştır. Daha sonralarında ise Roma imparatorluğunda yemek kültürünün gelişmesi ile birlikte basit menüler ortaya çıkmış ve M.S.100 yıllarına ait bir örnekte ilk olarak marul, soğan, balık ve yumurta, ikinci yemek olarak hububat, karnabahar, fasulye, üçüncü olarak ise; armut, kestane, zeytin, bezelye ve yeşil fasulye yer almıştır. Sonrasında ise Fransız mutfağında kral tarafından verilen ziyafetlerde yaygın bir biçimde kullanıldığı söylenmektedir (Türksoy, 2007: 104). Günümüzde ise nişan, düğün, kutlama, iş yemekleri ve devlet görevlilerinin verdiği altılı sıra halindeki menüler, Fransa’da 19.yy’da

yaşayan krallar ve asillerin on beş sıradan oluşan menülerinin sadeleştirilmiş şeklidir (Gökdemir, 2009: 69).

Menü kavramı, “*bir öğünde belirli bir sıra dâhilinde servis edilen birbiriyle uyumlu yemek grubu*” şeklinde tanımlanmaktadır (Aktaş ve Özdemir 2005: 126). Bir başka tanıma göre “*sofraya çıkarılacak yemeklerin hepsi, yemek listesi*” şeklinde yer almaktadır (TDK, 2020c).

Menünün tanımlanması ve yorumlanması karmaşık ve zor bir durumdur. Her ne kadar menünün planlanması ve hazırlama sürecinin herkes tarafından yapılması mümkün olsa da etkili, verimli ve fayda sağlayabilmesi için menüye ait her bir kalemin ayrı ve birbiri ile uyumlu olacak şekilde hazırlanması oldukça önemli ve profesyonellik gerektiren bir iştir. Menüde yer alan her bir kalem her ne kadar birbirinden bağımsız olarak görülse de aslında her bir menü kalemi birbirini tamamlayacak ve destekleyecek nitelikte olması menünün başarısı ve katkısı için oldukça önemlidir (Akay ve Sarıışık, 2015: 212). Menüler çeşitli amaçlara istinaden şekillenip sunulabilmektedir. Literatürde tüketicilerin istek ve beklentilerine göre şekillenen birçok farklı menü bulunmaktadır. Çeşitler çoğaltılabilecek olsa da, en çok bahsi geçen menülerden kısaca aşağıda bahsedilecektir.

- **Kahvaltı Menüsü:** Birçok restoran, otel işletmeleri gibi kahvaltı hizmeti sunan işletmeler kahvaltı menülerinde standart yiyecekleri misafirlerine sunmaktadır. Amerikan, İngiliz, Türk, Alman kahvaltıları çoğu insan tarafından içeriği bilinen ve tercih edilen kahvaltı menüleri olarak görülmektedir. Kahvaltı menüsü her ne kadar standart yiyeceklerin sunulduğu menüler olsa da ülkelerin ve hatta bölgelerde farklı yiyeceklerin tüketilmesinden ötürü standart (continental), ilaveli (garnitürlü) ve alakart kahvaltılar olarak da bilinmekte ve sunulmaktadır (Genç, 2014:250).
- **Öğle Yemeği Menüsü:** Luncheon mөнünün kısaltılmış hali olan lunch menü, Anglo-amerikan yemek geleneğine uyulması ile ortaya çıkan bir öğündür (Gökdemir, 2009: 84). Öğle vakitlerinde sunulan yemeklerin listesinin olduğu bu menüler, alakart ya da fiks menü şeklinde sunulabilmektedir.

Genel olarak öğle yemeği menüleri çorbalar, salatalar, soğuk ve sıcak ordövr tabakları şeklinde hafif ve hızlıca hazırlanabilen yiyeceklerden oluşmaktadır.

- **Akşam Yemeği Menüsü:** Birçok insan için günün en önemli öğünü olan akşam yemeği içerik olarak da doyurucu ve zengin olması beklenilebilmektedir. Türk toplumunda tüm ailenin bir arada bulunduğu akşam yemeklerinin önemi daha da farklıdır ve bu öğünde yemeklerde içerik olarak daha zengin ve ağır olarak hazırlanmaktadır. Akşam yemeklerinde genellikle et, balık, tavuk ağırlıklı besinlerin yer aldığı ana yemekler; börek ve kızartmaların yer aldığı ara sıcaklar; başlangıçların yer aldığı zeytinyağlılar, tatlı ve meyvelerin yer aldığı zengin içeriğe sahip yemekler yer alabilmektedir (Genç, 2014:250). Sadece yiyecek açısından değil içecek konusunda da zengin bir içeriğe sahip olan akşam yemeklerinde genel olarak alkollü içecekler de oldukça tercih edilenler arasındadır. İçecek tercihi de kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Türklere ait akşam yemeği sofralarında genellikle ayran, şerbet gibi içecekler yer alırken, Fransızların akşam yemeklerinde ise şarap tercih etmeleri buna örnek olarak gösterilebilir.
- **Brunch Menü:** Breakfast ve lunch kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulan brunch kelimesi içerik olarak da kahvaltı ve öğle yemeğinin birleştirilmesiyle oluşturulan menülerdir. Hristiyanların ve Musevilerinde öğün menüsü olarak da bilinen brunch menü, açık büfe şeklinde kahvaltılıklar ve bunlara ek çorba, hafif yemekler ve atıştırmalıkların yer aldığı yiyeceklerinde oluşmaktadır. Brunch menü genellikle 11:00-15:00 saatleri arasında servis edilmektedir (Yılmaz, 2016:72).
- **Alakart Menü:** Dilimize Fransızcadan geçen bu kelimenin Türkçe karşılığı ‘‘yemek kartı’’ şeklinde tanımlanmaktadır (Genç, 2014:252). Alakart menü, çeşitli yiyecek ve içeceklerin yer almaktadır ve yeme-içme seçimleri müşterilere bırakılabilen menü çeşitlerinden biri olarak ifade edilebilir. Alakart menülerin diğer menü türlerine nazaran belirleyici özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 128):
- ✓ İşletme tarafından müşteriye sunulabilecek olan tüm yiyeceklerin listesini içerir,

- ✓ Menüde yer alan her bir kalem ayrı bir şekilde fiyatlandırılır,
- ✓ Menüde yer alan yiyecek ve içecekler siparişin verilmesi ile hazırlanmaya başlar, bu sebeple de bekleme süresinin varlığından söz edilebilir.
- **Ziyafet (Banquet) Menüsü:** Müşterilerin herhangi bir istekte bulunup sipariş verebilmesi pek de mümkün olmayan, fiyatı da önceden belirlenen sabit menülerdir (Boğan ve Sarıışık, 2017: 246). Başka bir ifadeye göre ziyafet menüleri; nişan, düğün, mezuniyet, doğum günü, terfi, yıl dönümü kutlaması, emeklilik kutlaması vb. özel durumları kutlamak amacı ile hazırlanan menülerdir. Bu menülere ziyafet ya da özel davet menüleri de denilmektedir. Ziyafet ya da davet menüleri işletmede yetkililer tarafından oluşturulmuş hazır menülerdir. Bu hazır olarak oluşturulan menüler arasından davet sahibi veya daveti düzenleyen kişi ya da kurumunda seçebileceği gibi karşılıklı görüşmeler ile de yeni bir menü elde edilmesi mümkündür (Ekinci, 2010: 46).

2.7. MENÜNÜN İŞLEVLERİ

Konaklama faaliyeti dışında yiyecek-içecek hizmeti de veren otel işletmeleri ek gelir getirici bir faaliyet olduğu düşüncesi ile yiyecek-içecek hizmetlerine daha da odaklanmaktadır. Ancak her ne kadar işletmeler için yeme-içme faaliyeti iyi bir gelir getirici bir hizmet olsa da sunulan yiyecek ve içeceklerin içeriği de oldukça önemlidir. Hizmet olarak sunduğu yiyeceklerin yer aldığı menüler ise bu aşamada oldukça önemlidir. Çünkü, menüler yiyecek-içecek hizmeti sunan her işletme için bir aracı görevini üstlenmekte, işletmeye stratejiler konusunda yol gösterebilmektedir. Başarılı bir menü oluşturmak zor ve zahmetli bir süreçtir. Menü, işletmelerin ihtiyaçlarını, neleri yapması gerektiğini ve belirlediği unsurları nasıl yapması gerektiğini konusunda yön verir. İşletme tarafından oluşturulan bir menüden şu görevleri yerine getirmesi beklenmektedir (Rızaoğlu ve Hançer, 2005: 12-13-14-15).

- ✓ Hangi yiyecek-içecek hammaddelerinin alınması gerektiğini belirler.
- ✓ Sunulan yiyecek-içeceklerin beslenme içeriğini gösterir.
- ✓ Ne kadar personele ihtiyaç duyulacağını belirler.
- ✓ Yiyecek-içeceklerin hazırlanması için donatım gereklerini belirler.

- ✓ İşletmenin tesis planını ve yer gereklerini belirler.
- ✓ İşletmenin ön hazırlıklarını saptar.
- ✓ Maliyet ve denetim işlemlerini belirler.
- ✓ Menü için hangi yiyecek-içeceklerin üretilmesi gerektiğini ve bunların nasıl üretildiğini belirler.
- ✓ Menünün türüne göre servis gerekliliğini belirler.
- ✓ İşletmenin yiyecek-içecek hizmetleri için pazarlama planını yürütmesinde fayda sağlar.

2.8. MENÜNÜN İÇERİĞİ

Menünün içeriğinin işletmelerin ileride karşılaşılacak sorunlarda ve analiz süreçlerinde fayda sağlayacağı düşüncesinden iyi bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Menü içeriğinde doğruluk, konuk istekleri ve fiyat etkin bir şekilde planlanarak uygulanmalıdır. İçeriği iyi oluşturulan bir menü, müşteri açısından memnuniyet işletme açısından ise parasal ve amaç-değer açısından önemli olabileceğini söylemek mümkündür. Menünün içeriğinde olması gerekenler ise aşağıda kısaca özetlenecektir.

- **Doğruluk:** Müşteri önünü konulan yiyeceklerin sindirilme ve besleyici özelliğinin dengeli bir şekilde olması gerekmektedir. Ayrıca tat, renk, kıvam ve yapı gibi özelliklere de dikkat edilerek hazırlanmış bir menü müşteriye tatmin etmektedir. İşletmelerin müşteri memnuniyeti için başarılı bir menü planlamalarında şu özelliklerin olmasına özen gösterilmelidir.
 - ✓ Bir menüde, aynı ana maddelerden yapılmış iki yemek yer almamalıdır.
 - ✓ İki beyaz et ya da iki kırmızı et art arda olmamalıdır.
 - ✓ Sindirimi kolay olan bir başlangıç yemeği sonrasında ağır bir yemek takip etmelidir.
 - ✓ Renkli yiyecekler, az renkli ya da az renksiz olanlarla birleştirilmelidir.
 - ✓ Yumuşak yiyecekler, gevrek yiyeceklerle bir arada olmalıdır.
 - ✓ Lezzetli yiyecekler, yumuşak lezzetli yiyecekler ile özdeşleştirilmelidir.

- ✓ Bunlara ek olarak menü, renk bileşenleri açısından da çekici olmalı ve yiyeceklere ait artıkların da değerlendirilmesi önemlidir.
- **Fiyat:** Yiyecek ve içeceklerin kendi değerinde bir fiyat ile satışa sunmak işletmeler açısından avantajlı bir durumdur. Uygun bir fiyat ile sunulan menüler misafir sayısında artışa fayda sağlarken aynı zamanda sağlayacak işletmenin kâr oranlarında da artışa söz konusu olabilecektir. Bu sebeple yiyecek-içecek işletmeleri başarılı bir menünün kişi başı maliyetini ve bu maliyetin işletme bütçesindeki yerini iyi bir şekilde belirlemeli ve kontrolünü etkin bir şekilde yapmalıdırlar.
- **Konuk istekleri:** Misafirlere sunulan yemeklerin özellikleri işletmenin sektördeki kimliği ile doğru orantılıdır. Çünkü misafirlerin besinden beklentileri pek çok demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca, bir yiyecek ile ilgili kötü bir anısı, özel amacı ya da dini açıdan da yiyeceklerin tüketilmemesi faktörü göz önünde bulundurularak menü planlanması önemli bir unsurdur (Gökdemir, 2009: 74-75)

2.9. MENÜ PLANLAMA VE PLANLAMADAKİ ÖNEMLİ FAKTÖRLER

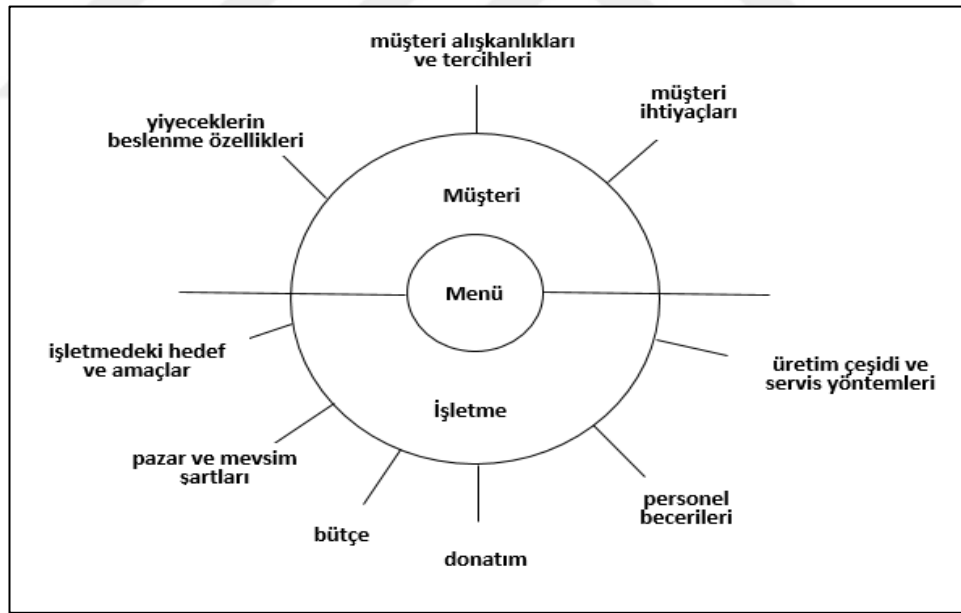
Müşteri memnuniyeti açısından işletmelerin doğru ve etkin bir şekilde menü planlamaları işletmeye çeşitli katkılar sağlayacaktır. Müşterinin önüne başarılı bir menü sunma ise iyi bir planlamadan geçmektedir. Bu sebeple menü planlama organizasyonun başarılı bir şekilde yürütülüp memnuniyeti sağlamada temel unsurlardan biri olarak görülmektedir. Menü planlama, belirli bir süre için satışa sunulan ve birbirleriyle uyumlu olan yiyecek ve içeceklerin bir sıra dâhilinde listelenmesi olarak tanımlanmaktadır (Denizer, 2005: 63). Başka bir ifadeye göre menü planlama, yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerin hangi yiyecek ve içecekleri üretilip hangilerini pazara sunacağını belirleme süreci olarak ifade edilmektedir (Taşpınar, 2011: 14).

Yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerin başarısı büyük bir oranda iyi planlanmış bir menü ile sağlanmaktadır. İyi planlanan bir menü ile faaliyetler daha

etkin ve doğru bir şekilde yapılır, müşterilere daha kaliteli hizmet verilir ve işletmenin elde ettiği karlılık daha fazla olmaktadır. Ancak bu durumların tersinin de mümkün olabileceği unutulmaması gerekmektedir. İyi planlanmamış bir menü hem işletme hem de müşteri açısından ele alınarak incelenmelidir. İşletme açısından iyi planlanmayan bir menü amaçlarına ulaşmada birtakım zorlukları beraberinde getirirken, müşteri açısından da memnuniyet düzeyini etkilemesinden ötürü işletmeyi ve sunduğu hizmeti de etkileyebilmektedir (Koçak, 2009: 71). Her iki açıdan da ele alındığında menü planlamanın bu denli önemli olduğu aşamada işletmelerin planlamalarını profesyonel ve tecrübeli kişiler ile yapması fayda getirecek bir diğer unsur olarak görülebilir.

İşletmelerin menü planlarken dikkate etmesi gereken bazı önemli noktalar vardır. Bu etkenler Şekil 6 üzerinden verilmektedir.

Şekil 6: Menü Planlamasında Dikkate Alınması Gereken Etkenler



Kaynak: Khan, 1991:41; Yılmaz, 2016: 63'den yararlanılmıştır.

Yukarıda yer alan şekle bakıldığında, işletmelerin menü planlamalarında dikkat etmesi gereken etmenler bir menü çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Menü, işletme ve müşteri arasındaki bağı kuran bir pazarlama aracıdır. İşletmeler, müşteriye sunacağı menüde sadece kendi kazançlarını düşünmemekte aynı zamanda ileriye dönük planlamalarında da kazanç sağlayacağı faktörleri de dikkate aldığı

görülmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamanın önemli olduğu günümüz rekabet koşullarında işletmeler amaçları ve hedefleri doğrultusunda bütçe ve donanımlarını dikkate alarak piyasa ve mevsim şartlarının da önemli olduğunu varsayarak çalışanlarının iş becerisi ile çeşitlendirilmiş ürünü kaliteli ve tatminkâr servis yöntemleri ile menü planlamalarını etkili ve doğru bir şekilde gerçekleştirebilmelidirler. Menü planlamasına müşteri bakış açısından bakıldığında ise müşteri ihtiyaçlarına, alışkanlıklarına ve tercihlerine, yiyeceklerin beslenme özelliklerini dikkate alarak planlama yapılması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Tüm bu faktörlerin menü planlama sürecinde dikkate alınması, müşteri memnuniyetinin var olduğu bir rekabet ortamında yer alabilecek bir menünün ortaya çıkması ile mümkün olacağı söylenebilir.

Menü planlamasında işletmelerde ele alması gereken bazı önemli faktörler vardır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- **Fiziksel Özellikler:** Depolamadan dağıtıma, üretimden servise; çalışanların rahat çalışabileceği alanlarına,
- **İşletme Tipi:** Menü içeriği için restoranın büyük veya küçüklüğüne ya da işletme bir otel ise yıldız sayısına,
- **Donanım:** Üretim sürecinden servis sürecine kadar yeterli sayısı da araç ve gerecin varlığına,
- **Personelin Durumu:** Söz konusu menüyü çıkarabilecek alanında uzman, yeterli mutfak ve servis personeline,
- **Maliyet / Satış:** Müşterilere menüler sunulmadan önce; işçilik, enerji ve malzeme gibi maliyetlerin özenle hesaplanarak kabul edilebilir, makul bir kârlı satış rakamına ulaşılmasına.

Müşteri bakış açısından bakıldığında ise işletmelerin dikkat etmesi gereken faktörleri ise şu şekilde ifade etmek mümkündür.

- **Demografik Yapı:** Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek ve kültür gibi demografik düzeylerin göz önünde bulundurulmasına,

- **Dini Görüş:** Beslenme alışkanlıklarında dini görüşlere dikkat edilmesine, Müslümanların domuz eti yememeleri gibi özel durumlar (Ermağan, 2018: 75).

Menü planlamada dikkate alınması gereken tüm bu faktörler ziyafet davet menülerinde daha da önemli bir hal almaktadır. Çünkü ziyafet menüleri önceden belirlenip ziyafet sırasında müşteriye direkt olarak sunulan menülerdir. Bu sebeple ziyafet menülerini planlarken daha da dikkatli olunması işletmenin imajı ve hizmet kalitesi açısından oldukça önemli bir konu olabilmektedir.

2.10. ZİYAFETLERDE PLANLAMANIN ÖNEMİ

Ziyafet organizasyonlarının başarılı ve sorunsuz bir şekilde yönetilmesi iyi planlanan bir organizasyon sürecinden geçmektedir. Bu sebeple işletmelerin ziyafet organizasyonlarında öncesinde, organizasyon sırasında ve sonrasında dikkatli ve özverili davranması organizasyon sürecini sağlıklı ve etkin bir şekilde yönetilmesine olanak verebilmektedir.

İşletmelerin, ziyafet organizasyonlarından verimi alabilmeleri işletmede ziyafetten sorumlu kişilerin görevlerini planlı ve koordineli şekilde yerine getirmesi ile mümkündür. Yiyecek-içecek departmanı yöneticisi, mutfak departmanından sorumlu yönetici ve şefler, banket departmanından sorumlu müdür, şef, yetkili ve asistanların yaptıkları çalışmalar aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür. Bunlar çalışmalar ise (Yılmaz, 2016: 50-51):

- ✓ Menü planlaması
- ✓ Menünün fiyatlandırılması
- ✓ Salona göre masa düzenlerinin planlanması
- ✓ Mise en place çalışmalarının planlanması ve servis akış düzeninin belirlenmesine
- ✓ Ziyafete ilişkin zaman çizelgelerinin hazırlanması
- ✓ Haftalık ziyafet listelerinin hazırlanması ve salon tahsislerinin belirlenmesi
- ✓ Diğer planlama çalışmaları

Ziyafet menüleri zengin içeriğe sahip olmasından ötürü misafirlerin ziyafet boyunca servisi sağlanacak şekilde planlanmış olmaları önemlidir. Bu planlamada servisin akış hızı da ziyafetin sorunsuz geçmesi açısından önem teşkil etmektedir. Ziyafet davetleri genellikle otel işletmelerinde ya da bağımsız yiyecek-içecek işletmeleri bünyesinde organize edilmektedir. Otel işletmeleri bünyesinde organize edilen ziyafet davetleri adeta bir aracı görevindedir. İşletmelerin vermek istedikleri mesajları bu tür organizasyonlar üstlenmekte ve pazarlama faaliyetlerine yardımcı bir hizmet olmaktadır. Ziyafet organizasyonları hedef kitleye otel işletmeleri hakkında çeşitli bilgileri sağlayan aracı görevindedir ve söz konusu vermek istediği bilgileri şu şekilde sıralamak mümkündür (Denizer, 2003: 39):

- ✓ Ziyafetlerin sunulduğu otel işletmesinin yeri
- ✓ Ziyafet salonlarının atmosferi
- ✓ Ziyafet menüsünde yer alan yemeklerin ismi ve kalitesi
- ✓ Ziyafetlerin fiyatı
- ✓ Ziyafet servisinin türü ve kalitesi

Ziyafet menüleri, işletmenin planladığı course yani çeşidine göre farklılık gösterebilmektedir. Genellikle ziyafet davetlerindeki menüler çeşitli yiyeceklerin yer aldığı ordövr tabağı ya da çorba, 2-3 çeşit sıcak aperatiflerin yer aldığı ara sıcaklar veya salata, ana yemek, tatlı veya meyvenin ya da her ikisinin yer aldığı kalemlerden oluştuğu görülebilmektedir. Ziyafet davetlerinde servis edilme sırası da genellikle bu şekilde olmaktadır. Ordövr tabağı ise genellikle soğuk mezelerden oluşabilirken, bazı işletmelere ait ordövr tabakları incelendiğinde ise sıcak mezelerinde yer aldığı görmek mümkündür. Ayrıca başlangıç olarak bazı işletmelerin menülerinde davet türüne bazen de mevsime göre müşterinin seçimine istinaden eklenilmesi ya da çıkarılması mümkün olabilen çorbanın da yer aldığı görülebilen menüler vardır. Sıcak aperatiflerin yer aldığı ara sıcaklarda ise işletmeler genellikle menülerinde börek, kızartma türü ürünlere yer verebilmektedir. Ana yemek seçeneği ise ziyafet davetlerinde oldukça önemli bir üründür. Çoğu davet sahibi menülerini ana yemeğine göre belirleyebilmektedir. Bu sebeple işletmelerin davetlerde sunduğu ana yemek içeriğine dikkat etmeli, konuk istek ve beklentilerini geçmiş organizasyonlarından dikkate alarak hareket etmeleri oldukça önemlidir. Ziyafet menülerinde ana yemekler

genelde et ürünlerinden oluşan çeşitli şekillerde hazırlanıp sunulan yemeklerden oluşabilmektedir. Çoğunlukla işletmeler et, tavuk ve balık seçeneklerinin yer aldığı çeşitli şekillerde hazırlanan ve servis edilen ana yemeklerini davet organizasyonlarında sunmaktadırlar. Davet menülerinin bitiş ürünü olan tatlı ve meyveler ise bazı işletmelerin menülerinde birlikte tek bir tabakta sunulurken, bazılarında ise ayrı ayrı olarak sunulduğu görülebilmektedir. Servisi ayrı bir şekilde yapılan meyve ürünleri genellikle ortaya yapıldığını bazı işletmelere ait menülerde görmek mümkündür.

Ziyafet menülerinde menü sıralaması geçmişten günümüze gelişme göstererek çeşitlenmiştir. Modern ziyafet menülerinde yemek sırası aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 9: Modern Ziyafet Menülerinde Yemek Sırası

Üç Sıradan Oluşan Ziyafet Menüsü Örnekleri	Dört Sıradan Oluşan Ziyafet Menüsü Örnekleri	Beş Sıradan Oluşan Ziyafet Menüsü Örnekleri	Altı Sıradan Oluşan Ziyafet Menüsü Örnekleri
Çorba Ana Yemek Tatlı/Meyve Soğuk Ordövr Ana Yemek Tatlı/Meyve Sıcak Ordövr Ana Yemek Peynir Tabağı	Çorba Ana Yemek Ara Yemek Tatlı/Meyve Soğuk Ordövr Çorba Ana Yemek Tatlı/Meyve Çorba Sıcak Ordövr Ana Yemek Tatlı/Meyve	Çorba Sıcak Ordövr Ana Yemek Ara Yemek Tatlı/Meyve Soğuk Ordövr Çorba Sıcak Ordövr Ana Yemek Tatlı/Meyve Soğuk Ordövr Çorba Ana Yemek Ara Yemek Tatlı/Meyve	Soğuk Ordövr Çorba Sıcak Ordövr Ana Yemek Ara Yemek Tatlı/Meyve Soğuk Ordövr Çorba Sıcak Ordövr Balık Yemeği Ana Yemek Tatlı/Meyve Soğuk Ordövr Çorba Ana Yemek Peynir Tabağı Tatlı Meyve

Kaynak: Denizler, 2003: 41'den yararlanılmıştır.

2.11. MENÜ ANALİZİNİN KAVRAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ VE ÖNEMİ

Yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerin başarı sı iyi bir şekilde planladıkları menüye bağlıdır. Geçmişten günümüze işletme yöneticilerine menü karlılıklarını arttırmada kullanabilecekleri çeşitli menü analiz yöntemleri bulunmaktadır. 1980’li yıllardan itibaren farklı özelliklere sahip yaklaşımlar barındıran bir anlayış ile birlikte gelişme gösteren menü analizi, işletmelere mevcut menülerini değerlendirmelerinde fayda sağlayan bir araç olarak günümüze dek ulaşarak farklı endüstri ve işletmeler tarafından uygulamada kullanıldığı görölmektedir (İyitoğlu, 2020: 74). Menü analizi, mevcut bir menünün etkilerini değerlendirmede ve menünün değerlendirilmesi gereken yerlerini ve bu değerlendirmeleri tekrardan ele alan yöntemlerden oluşmaktadır. Menü analizi ile menünün doğru bir şekilde planlanmasında, maliyetlerin kontrol altına alınmasında, personelin eğitilmesinde, işletmenin hedef müşteri kitlesinin belirlenmesinde ve işletmenin amaçları doğrultusunda stratejiler geliştirmesinde bir denetim ve kontrol aracı olarak görölmektedir (Rızaoğlu ve Hançer, 2005:226). Bu kapsamda menü analizi, işletmelerin rekabet ortamında var olabilmek için stratejik bir pazarlama aracı olarak gördüğü menünün işlevi ve içeriği için etkin ve verimli kararlar verebilmesi açısından uygun teknik ve yöntemleri ifade eden oldukça önemli bir kavramdır (Jones ve Mifli, 2001: 61). Ayrıca menü analizi beğenilirlik, karlılık, maliyet ve maliyet yüzdesi gibi kriterleri de esas alarak işletmenin sonraki dönemlerinde alması gereken kararları ve uygulayacağı politikaları da belirlemesinde yardımcı olmaktadır (Maviş, 2005; Akay ve Sarıışık, 2015: 216). Bu temel kriterlerin önemli olduğu günümüz rekabet koşullarında menü analizi işletmeler için daha da önemli bir hal almaktadır.

Menü analizinin yapılmasındaki amaçları başlıca ifade edilişi aşağıda sıralandığı gibidir (Sarıışık ve Kaya, 2004: 64):

- ✓ İlk temel amacı olarak ürüne ait maliyetlerin hesaplamaları hakkında işletmeye bilgi vermesi yani maliyet etkinliğini sağlamak
- ✓ Yiyecek-içeceklere ait satışların istatistiklerin oluşturulmasında işletmeye gelecek dönemlerde menüde yer alacak veya çıkarılacak menü kalemlerinin belirlenmesinde ön raporu vermede yardımcı olmak

- ✓ İşletmeye katkı (brüt kar) bakımından yiyecek ve içecekleri karşılaştırmak ve bulundukları gruplar ya da genel açıdan menüdeki yerlerini belirlemek
- ✓ Personel verimliliğini ölçmesine ek tahmini satış rakamları ile gerçekleşen satış rakamlarının dönemsel olarak analizini yapmak
- ✓ İşletmenin gelecek yılları için maliyet, satış, personel gibi hedeflerine yön vermek
- ✓ Mutfak ve servis gibi menü ile yakından ilişkili departmanlar için öngörülen değişikliğin yapılmasına olanak sağlamak
- ✓ İşletmenin etkili ve objektif kararlar almasına olanak sağlamak
- ✓ Rekabetçi hedefler oluşturulmasına yardımcı olmak

2.11.1. Menü Analizinde Kullanılan Klasik Yöntemler

Yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerin menüleri, belirledikleri konsept ve içeriğe göre farklılaşmaktadır. Her ne kadar bazı yönleri ile benzer menüler sunan işletmeler olsa bile, en genel anlamı ile bakıldığında işletmenin sunduğu hizmet açısından farklılık göstermesi mümkündür. Bu sebeple, işletmelerin müşteri önüne koyduğu menülerden maksimum düzeyde fayda sağlayabilmesi ve planlama yapabilmesi için kendine ait bir menü analiz yöntemi geliştirmeli veya klasik yöntemleri menülerine göre uyarlamaları menü analiz sürecinde önemli bir konu olarak görülmektedir (İyitoğlu, 2016: 72).

2.11.1.1. Geçmiş Satış Verileri Analizi

Geçmiş satış verileri, bir yiyecek-içecek işletmesi için menüde yer alan her bir yiyecek ve içeceğe ait gerçek satışları detaylı bir şekilde gösteren kayıtlardır. Bu analiz yönteminde, karşılaştırma ve tahminleme için belirli bir dönemde gerçekleşen satışlar ile o dönemler için tahmin edilen satışlar ile birlikte kayıt altına alınmalı, veriler günlük olarak kayıt altına alınıp, daha sonra ise haftanın bitimi ile birlikte toplam halinde gösterilerek raporlanması gerekmektedir. Analizin bu şekilde yapılmasının sebebi olarak ise veriler üzerinde tekrarlı işlemler yapmasını önlemektir.

2.11.1.2. Menü Karması Yöntemi ile Analiz

Menü karması, menüde yer alan her bir yiyecek ve içeceğin toplam satışa kabul edilebilir bir seviyede katkı sağlayan yiyecek ve içeceklerden oluşan bir bileşimdir. Menüde yer alan her bir yiyeceğin satışa katkı sağlaması amaçlandığından toplam satışa kabul edilebilir bir katkı sağlayamayan yiyecekler menüden çıkartılır.

Menü karması yöntemi ise, menüde olan bir yiyeceğin diğer yiyeceklere göre ne oranla satış yaptığının belirlenmesi yöntemidir.

10 farklı yiyeceğin yer aldığı bir menüde her yiyeceğin toplam satışa katkısı %10 olurken, 5 farklı yiyeceğin yer aldığı bir menüde her bir yiyeceğin toplam satışa katkısı %20 olmaktadır. Böylelikle tam bir menüde her bir yiyecek ve içeceğin toplam satışa katkısı aynı orandadır ancak hiçbir menü tam bir menü olarak düşünülemez. Çünkü her bir yiyecek ve içecek farklı yüzdelerle toplam satışa katkıda bulunabilir. Örneğin, 10 farklı yiyeceğin yer aldığı bir menüde yarım piliç toplam satışa %30 katkı sağlarken, aynı menüde yer alan iskender kebab ise %10 katkı sağlayabilir.

Tablo 10: Menü Karması Yöntemi

Menü karmasındaki yiyecek sayısı	Tam bir menüye göre her bir yiyeceğin katkı yüzdesi	Katkı faktörü	Optimal menü karması yüzdesi
10	%10	.80	=%8

Kaynak: Rızaoğlu ve Hançer, 2005: 233’den yararlanılmıştır.

Menü karmasında yer alan yiyecek sayısı arttıkça katkı çarpanı da düşük belirlenmektedir. Çünkü müşterilerin menüden seçim yapma olanakları arttığı zaman belirli yiyecekleri seçmeleri de o oranla azalmaktadır. Menü çarpanına ait yüzde oranı da sunulan yiyecek çeşidinin artması ile birlikte düşük olacaktır.

2.11.1.3. Katkı Payı Yöntemi ile Analiz

Katkı payı yönteminde yiyeceğin satış fiyatı üzerinde değil de, yiyecek maliyetinin hangi maliyetleri kapsaması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bir

menüde yer alan her bir yiyeceğin katkı payı şu şekilde hesaplanır (Rızaoğlu ve Hançer, 2005: 226 – 232 – 233 - 234);

$$\text{Yiyeceğe Ait Katkı Payı} = \text{Yiyeceğe Ait Menü Fiyatı} - \text{Yiyeceğin Maliyet Bedeli}$$

Yiyeceklerin maliyetleri ve işçilik maliyetleri arasında bir bağlantı söz konusudur. Örneğin, hazırlanması uzun zaman gerektiren yiyecekler daha fazla işçilik gerektirmektedir. Standart bir maliyete sahip olan yiyeceğin hazırlanmasında daha fazla işçilik gerektirdiğinde yiyeceklerin işçilik maliyetleri o denli yüksek olacaktır. Bu sebeple işçilik maliyetinin yüksek olması toplam kara daha az katkı sağlayacaktır. Aynı şekilde standart maliyeti yüksek ancak işçilik maliyetinin düşük olduğu bir yiyecek toplam kara daha fazla katkı sağlayacaktır (Maviş, 2005: 197).

2.11.1.4. Portföy Yönetimi (Menü Mühendisliği)

Portföy yönetimi ya da Menü mühendisliği olarak bilinen bu yöntem, menüde yer alan yiyeceklerin hem popülerlikleri hem de katkı paylarını birlikte ele almaktadır ve söz konusu yönteme ait işleyiş süreci aşağıda verilmektedir.

1. Gerçekleşen satış miktarını gösterir.
2. Optimum menü karması hakkında bilgi verir.
3. Menüdeki her bir yiyeceğin beğenilirlik derecesi gösterir.
4. Her bir yiyecek beğenilirlik derecesine göre sınıflandırılır.
5. Katkı payı hesaplanır.
6. Ağırlıklı ortalama katkı payı hesaplanır.
7. Katkı paylarına göre sınıflandırma yapılır.
8. Menüde yer alan her bir ürün dört hücreden oluşan matrise yerleştirilir, bu yerleştirme beğenilme derecesi ve katkı payları dikkate alınarak yapılır.
9. Yukarıdaki kriterlere göre matrise yerleştirilen her bir ürün için matriste bulunduğu hücreye göre çeşitli stratejiler uygulanır (Aktaş ve Özdemir, 2005: 147).

Matristeki her bir ürün için bulunduğu yere göre farklı şekillerde stratejilerin uygulanabilirliği ürün için ne yapılması veya yapılmaması gerektiği hakkında bilgi veren stratejiler şeklinde ifade edilebilir. Bu yöntemde menüde yer alan yiyecekler

gruplandırılarak analiz edilir. Ayrı bir şekilde gruplandırılarak analiz edilmesinin amacı her bir yiyeceğin farklı bir beğenilme ve katkı payına sahip olmasıdır. Yönteme ait gruplandırmanın nasıl olacağına dair matris aşağıda detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 11: Menü Mühendisliği Matrisi

Beğenilme Derecesi	Yüksek	ÖNDERLER	YILDIZLAR
	Düşük	KAYBEDENLER	UYUYANLAR
		Düşük	Yüksek
		Katkı Payı	

Kaynak: Aktaş ve Özdemir, 2005: 147'den yararlanılmıştır.

- **Yıldızlar;** menüde yer alan yiyeceklerin hem beğenilirlik hem de paylarının yüksek olduğunun göstergesidir. Yıldızlar menüdeki en beğenilir yiyecekleri temsil etmektedir.
- **Önderler;** beğenilirlik açısından yüksek, katkı payı açısından düşük olan yiyeceklerdir. Talep yaratıcı yiyecek olarak kabul edilen önderler, işletmenin duyarlı müşterileri tarafından beğenilip beğenilmediğini belirlemede önemli bir rolü üstlenir.
- **Uyuyanlar;** beğenilirlik açısından düşük, katkı payı açısından yüksek olan yiyecek grubunu temsil ederler. Bu yiyecekler işletme için karlılığı yüksek yiyecekler olarak değerlendirilir ancak bu sorunlu yiyeceklerin satılmaları oldukça zordur.
- **Kaybedenler;** hem beğenilirlik hem de katkı payı açısından düşük olan yiyecekler grubudur. Bu tür yiyecekler beğenilirlik düzeylerinin az olmasının yanında sağladığı karlılıkta düşüktür. Bu sebeple bu grupta yer alan

yiyeceklerin menüde yer alması işletme açısından zararlı bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Menüde yer alan yiyecekler yukarıda ifade edilen katkı payı ve beğenilme derecelerine göre gruplandırıldıktan sonra her grupta yer alan yiyecekler için stratejiler geliştirilmelidir ve geliştirilen stratejiler her grup bazında ayrı olarak ele alınıp, uygulanmalıdır (Rızaoğlu ve Hançer, 2005: 239).

Menüde yer alan her bir yiyeceğin matriste yerleştirildiği gruba ait değerlendirilip ele alındığı yöntemde stratejiler aşağıdaki gibidir: (Aktaş ve Özdemir, 2005: 146-150).

Yıldızlar (beğenilirlik ve katkı payı yüksek olan yiyecekler) :

- Satış fiyatının yükseltilmesi mümkündür,
- Kişisel satış yöntemi uygulanabilir,
- Menü kartında yiyeceğin yeri değiştirilebilir,

Önderler (beğenilirliği yüksek, katkı payı düşük olan yiyecekler) :

- Satış fiyatı yükseltilmesi mümkündür,
- Daha uygun fiyatlı malzeme ile veya porsiyon küçültme ile maliyet düşürülebilir,

Uyuyanlar (beğenilirlik az, katkı payı yüksek olan yiyecekler) :

- Satış fiyatı düşürülmesi mümkündür,
- Ürünün adı değiştirilebilir,
- Menü kartında yiyeceğin yeri değiştirilebilir,
- Kişisel satış yöntemi uygulanabilir,

Kaybedenler (beğenilirliği ve katkı payı düşük olan yiyecekler) :

- Yiyeceğin yerine farklı bir isimle benzeri yerleştirilebilir,
- Yiyeceğin hazırlanış şekli değiştirilebilir,
- Yiyecek menüden çıkarılabilir,

2.11.1.5. Menü Çarpan Analizi

Menü çarpan analizi, çeşitli etmenleri baz alarak menü kalemlerine ait performansları belirlemek için kullanılan yöntem olarak ifade edilmektedir. Bu etmenler ise; popülarite, gelir ve katkı payı, yiyecek maliyet yüzdesi gibi etmenler kullanılarak menü kalemlerinin hangi ve ne düzeyde olduğunun çarpanlar ile ifade edilmesine dayanmaktadır.

Analizi örneklendirdiğimizde menüde toplamda 400 sipariş olduğu varsayıldığında;

X yiyeceği için alınan 130 sipariş bazında değerlendirme yapıldığında X yiyeceğine ait paylar aşağıdaki gibidir.

- 600 TL'lik toplam satış geliri içerisindeki payı 150 TL
- 200 TL'lik yiyecek maliyeti içerisindeki payı 50 TL
- 400 TL'lik toplam katkı payı içerisinde 100 TL katkı payına sahip ise;

X yiyeceği ile ilgili çarpan oranları ise şu şekilde belirlenmektedir.

- **Beğeni Oranı = $130/400 = 0,32$**
- **Satış Oranı = $150/600 = 0,25$**
- **Maliyet Oranı = $50/200 = 0,25$**
- **Katkı Oranı = $100/400 = 0,25$**

Gerçek satış verileri kullanılarak oluşturulan oranlar ile elde edilen çarpan analizinde işletmeler bu oranlar ile farklı hesaplamalar yapabilmeleri mümkündür. Farklı bir şekilde yani beklentiler ile yapılabilen tahminlerin oranlanması ile de çarpan analizi yapılabilmektedir. Tahminler ile yapılan analizde beğenilirlik, maliyet ve toplam gelir, satış gibi beklenen oranların tahmini ile yapılmasıdır. Örneğin, dört yiyeceğin olduğu bir menüde beğenilirliği, satış, maliyeti ve toplam gelire katkısı eşit olduğunda çarpan analizine ait oranda 0,25 olacaktır (Kotschevar, 1987: 179; Rızaoğlu ve Hançer, 2005: 243).

2.11.1.6. Hurst Analizi

Hurst yöntemi, işletme yönetimi için menüde yer alan ürünlerin fiyatlarındaki ve maliyetlerindeki değişimleri değerlendiren önemli bir araç olarak

tanımlanmaktadır. Bu yöntemde işletmeler menüde yer alan tüm yiyecekleri analiz edebileceği gibi menünün belli bir kısmını da analiz edebilmektedirler. Hurst yönteminde satılan yiyeceklerin, yiyecek fiyatlarının, satışa sunulan yiyeceklerin, brüt karın ve yiyeceklere ait maliyetlerin birbirleriyle olan ilişkisi menü puanı ile gösterilmektedir. Menü puanının yüksek olması potansiyel karında yüksek olacağını işaret etmektedir (Rızaoğlu ve Hançer, 2005: 245). Bu açıdan bakıldığında hurst yöntemi işletmeler için oldukça pratik bir analiz yöntemi olduğu söylenebilir. Menüde yer alan tüm yiyecekleri analiz etmek yerine bir yiyecek grubunda yer alan yiyecekler içinde yapılabilir olması işletmeye zaman da kazandırabilecektir.

2.11.1.7. Popülerite Endeksi Yöntemi ile Analiz

Beğenilirlik endeksi, satılan her yiyeceğin sayısının toplam yiyecek sayısına bölünmesi ile elde edilen yüzdelik verilere oranlanmasıyla elde edilmektedir. Bu analiz sonucunda bir yiyeceğin tüm menü içerisindeki yerini gören ve değerlendirme olanağı elde eden işletmeler, popülerite endeksi düşük olan yiyecekleri menüden çıkartabilir veya düşük olan yiyeceğe ait bir değerlendirme çalışması ile düzenleme yapabilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2005: 234). Böylelikle işletmeler rekabet koşullarında menü tutundurma çabalarında mantıklı ve etkin bir yol ile hareket edebilme olanağına sahip oldukları söylenebilir.

2.11.2. Menü Analizinde Matris Tabanlı Yaklaşımlar

İlk olarak 1980’li yıllarda ortaya atılan menü analiz yaklaşımları, matris üzerinde menülere ait performanslara odaklanan yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar zaman içerisinde farklı kişiler tarafından geliştirilerek, değişime uğradığı görülmektedir. Söz konusu bu yaklaşımlar aşağıda genel itibarıyla ele alınacaktır.

2.11.2.1. Miller Modeli

Menü analizinde kullanılan ilk yöntem olan Miller Modeli (1980), menü öğelerinin yiyecek maliyet yüzdesi ve popüleriteye odaklanmıştır. Miller modelinde matris Kazananlar, Marjinal 2, Marjinal 3 ve Kaybedenler şeklindedir.

Tablo 12: Miller Modeli

Popülarite	Yüksek	Kazananlar	Marjinal II
	Düşük	Marjinal III	Kaybedenler
		Düşük	Yüksek

Yiyecek Maliyet Yüzdesi

Kaynak: Taylor ve Brown, 2007: 75’den yararlanılmıştır.

Ortalama yiyecek maliyeti, yüksek ve düşük kadrarlar arasındaki ayrım çizgisidir. Modelde yüksek ve düşük ayrımı 70/30 oranı ile hesaplanmaktadır. Yüzde otuz içerisinde yer alan yiyecekler yüksek, bu yüzdenin dışında kalanlar ise düşük olarak sınıflandırılıp, popülariteliği belirlenmektedir.

Tablo 12’de yer alan Miller modelinde, yiyecek maliyet yüzdesi düşük ancak popülaritesi yüksek olan menü öğeleri kazananlar grubunda yer almaktadır. Kazananlar en çok talep edilen yiyeceklerdir. Marjinal II, yiyecek maliyet yüzdesi ve popülaritesi yüksek olanlardır. Bu grupta yer alan yiyeceklerin tariflerindeki yapılacak değişiklikler ile maliyetleri düşürülebilir ya da satış fiyatı arttırılarak Kazananlar grubuna kaydırılabilirler. Tarif değişiklikleri ile yapılacak bir revize uygun veya kolay değil ise menüden çıkartılabilir. Yiyecek maliyet yüzdesi ve popülaritesi düşük olan menü öğeleri ise Marjinal III grubunda değerlendirilir. Bu grupta yer alan yiyeceklerin popülaritesini arttırmak, Kazananlar grubuna kaydırmak için stratejiler vardır. Bunlar ise menüdeki yerlerini değiştirmek ya da pazarlamalarını yeniden gözden geçirmektir. Matris de yer alan son çeyrektekiler ise Kaybedenlerdir. Kaybedenler yiyecek maliyet yüzdesi yüksek, popülaritesi düşük olan menü öğelerinden oluşur. Genel olarak bu grupta yer alan yiyeceklerin menüden çıkarılması gerekmektedir. Yiyecek maliyet yüzdesi ise toplam menü

maliyetlerinin toplam menü satış gelirlerine oranlanması ile elde edilmektedir (Taylor ve Brown, 2007: 75).

2.11.2.2.Kasavana ve Smith Modeli

Kasavana ve Smith modeli (1982), yiyeceklerin satış miktarına ve katkı paylarına odaklanan bu yaklaşım, menü mühendisliğinin geliştirilmiş halidir (Kasavana ve Smith, 1982, Kwong, 2005; Raab ve Mayer, 2007). Modelin amacı menünün potansiyel karlılığını arttırmaktır.

Tablo 13: Kasavana ve Smith Modeli

Popülarite	Yüksek	Beygirler	Yıldızlar
	Düşük	Köpekler	Karışıklar
		Düşük	Yüksek
		Katkı Payı	

Kaynak: Taylor ve Brown, 2007: 77'den yararlanılmıştır.

Yiyeceklerin katkı payı ve popülaritesine odaklanan bu yaklaşımda, Miller modelinde yer alan Marjinal II, bu modelde Yıldızlar olarak aktarılmaktadır. Katkı payı ve popülaritesi yüksek olan Yıldızlar, en çok talep edilen yiyeceklerdir. Miller modelinde Kazananlar, bu modelde Beygirler olarak adlandırılmıştır. Beygirler, katkı payı düşük ancak popülaritesi yüksek olanlardır. Miller modelinde Marjinal III olarak adlandırılan bu modelde Köpekler olarak karşımıza çıkmaktadır. Köpekler yüksek katkı payına sahip olup popülarite yani satış olarak düşük olanlardır. Bu model Karışıklar olarak ifade edilen yani düşük katkı payı ve satış oranına sahip olanlar Miller modelinde Köpekler olarak ifade edildiği görülmektedir (Taylor ve Brown, 2007:77).

Modelde katkı payına ait oran, menüde yer alan herhangi bir yiyeceğin satış fiyatı ile yiyeceğe ait değişken maliyetin farkı sonucu ortaya çıkmaktadır. Değişken maliyetler olarak sadece yiyeceğe ait malzeme maliyetlerini dikkate alınmaktadır. Ayrıca menü satış miktarları yerine popülerite endeksini kullanan yazarlar, satış miktarlarında ortalama değerleri dikkate aldıkları görülmektedir. Popülerite endeksinde hesaplama tam veya mükemmel menülere göre farklılık göstermektedir. Bu modelde matrisi oluşturan katkı payı ve popülerite şu şekilde hesaplanmaktadır (Kasavana ve Smith, 1982; İyitoğlu, 2016: 86);

Birim Katkı Payı = Yiyecek Satış Fiyatı - Malzeme Maliyeti

Katkı Payı Sınırı = Birim Katkı Payı Toplamları / Toplam Satış Miktarı

Birim Popülerite = Menü Kaleminin Satış Miktarı / Toplam Satış Miktarı

Popülerite Sınırı = (100/ Menü Kalemi Sayısı) x Menü Mükemmellik Çarpanı

2.11.2.3.Pavesic Modeli

Pavesic Modeli (1983), yiyeceklere ait maliyet yüzdesine ve ağırlıklı katkı payına odaklanan matris tabanlı bir yaklaşımdır. Modele ilişkin matris aşağıda görselleştirilmiştir.

Tablo 14: Pavesic Modeli

Yiyecek Maliyet Yüzdesi	Yüksek	I SORUNLULAR	II STANDARTLAR
	Düşük	III UYUYANLAR	IV ÖNEMLİLER
		Düşük	Yüksek
		Ağırlıklı Katkı Payı	

Kaynak: Kwong, 2005: 92'den yararlanılmıştır.

Modelde, düşük katkı payı ve maliyet yüzdesine sahip olanlar Uyuyanlar olarak ifade edilirken, Düşük katkı payı, yüksek maliyet yüzdesine sahip olanlar Sorunlular olarak ifade edilmektedir. Matrisin sağ tarafında düşük maliyet

yüzdesine ancak yüksek katkı payına sahip olanlar Önemliler, hem maliyet yüzdesi hem de katkı payı açısından yüksek olanlar Standartlar olarak değerlendirilmektedir (Kwong, 2005: 92).

2.11.2.4. Hayes & Huffman Modeli

Hayes & Huffman modellerinde diğer matris modellerine karşın farklı bir yaklaşım ile menüleri analiz edilmesi anlayışını ortaya koymuşlardır. Her bir menü ögesi için kâr ve zarar tabloları yaparak, net kâr hedeflerine ulaşmak amaçlanmaktadır. Miller, Kasavana ve Smith, Pavesic modellerinde yer alan değişkenlere göre sabit ve değişken maliyetleri de modele dahil etmişlerdir. Modelde ifade edilen sabit ve değişken maliyetlerin dahil edildiği formül aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Taylor ve Brown, 2007:79).

$$\text{Menü Kalemlerinin Net Karı} = \text{Menü Kalemlerinin Beğenilirliği} - (\text{Yiyecek Maliyeti} + \text{Sabit Maliyetler} + \text{Değişken Maliyetler})$$

2.11.2.5. LeBruto, Quain and Ashley Modeli

İşgücü maliyetlerine odaklanan bir diğer menü analiz modeli ise LeBruto, Quain ve Ashley tarafından ortaya atılmıştır. Matris olarakta Kasavana ve Smith tarafından geliştirilen menü mühendisliğinde 2*2 olan matris, bu modelde 3*2 olarak dönüşmüştür. 3*2 şeklinde olan matris modeline ait tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 15: LeBruto, Quain ve Ashley Modeli

Menü Ögesi	Popülerite	Katkı Payı	İşgücü	Kategorisi
A	Yüksek	Yüksek	Düşük	Parlayan Yıldızlar
B	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
C	Düşük	Yüksek	Düşük	Bilmeceler
D	Düşük	Yüksek	Yüksek	Zeka Oyunları
E	Yüksek	Düşük	Düşük	Traktörler
F	Yüksek	Düşük	Yüksek	Beygirler
G	Düşük	Düşük	Düşük	Köpekler
H	Düşük	Düşük	Düşük	Nihai Köpekler

Kaynak: LeBruto, Ashely ve Quain, 1995: 47'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.11.2.6. Cohen, Mesika, and Schwartz Modeli

Yiyecek maliyet yüzdesi, satış fiyatı, popülerite, katkı payı ve toplam katkı payından oluşan beş değişkene odaklanan bu modelde, amaç menü performanslarını daha geniş bir açıdan incelemeyi amaçlamıştır (Taylor ve Brown, 2007:80).

2.11.2.7. Bayou ve Bennett Modeli

Bayou ve Bennett (1982) menü analizi modelinde segment margin olarak aktarılan parça katkı payı terimini ifade etmektedir. Bu terim daha fazla karlılık anlamına gelmektedir. Yani menülere ait katkı payı ile direkt sabit maliyetler arasındaki farkı ifade etmektedir (Annaraud, 2007: 27).

Ayrıca, Bayou ve Bennett menü öğelerinin karlılık hesaplamalarında kira, sigorta, amortisman gibi dolaylı maliyetlerin çıkarılması gerektiğini de öne sürmüştür (Taylor, Reynold ve Brown, 2009: 215).

2.11.2.8. Horton Modeli

İşçilik gücünü dahil ederek matrise katan Horton, menü mühendisliği yöntemine tahmini bir işgücü oranını katkı payına dahil ederek yöntemi geliştirmiştir. Modelde işçilik maliyeti bir menü ögesini hazırlama süresi ile saat bazındaki işçilik maliyetini çarpılması ile elde edilmektedir (Taylor ve Brown, 2007: 80).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

X OTEL İŞLETMESİNİN ZİYAFET DAVET MENÜLERİNDE YAPILAN UYGULAMA VE SONUÇLARI

Maliyet azaltımında sıklıkla kullanılan stratejik maliyet yaklaşımlarından biri olan hedef maliyetleme yaklaşımı, bu araştırmada bünyesinde ziyafet davet organizasyonları sunan bir otel işletmesinin fiks menüleri üzerinde uygulanacaktır.

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Günümüzde birçok otel işletmesi asıl faaliyeti konaklama dışında müşteri talepleri doğrultusunda farklı hizmetlere odaklanmakta ve bünyesinde yer alan koşullar çerçevesinde pazara çeşitli alternatifleri sunabilmektedir. Bu hizmetlerden biri olan ziyafet davet organizasyonları, ziyafet gelirlerin toplam gelir içerisinde önemli bir paya sahip olmasından ötürü otel işletmeleri için daha da önemli bir hal almaktadır (Denizer, 2003: 39). Rekabetin yoğun olduğu pazarda otel işletmeleri kaliteli hizmet anlayışı ile müşteri istek ve beklentilerini karşılama isteği içerisinde. Ancak piyasa şartları da göz önüne alındığında maliyetlerin dengede tutulabilmesi ve rakiplerle mücadele edilebilir düzeyde bir fiyat belirlemekte oldukça önemli bir durum olmaktadır.

Literatürde işletmelerin maliyet stratejilerinde sıklıkla kullandığı hedef maliyetleme yaklaşımı menü analizi kapsamında yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerin Alakart menülerinde sıkça uygulanmaktadır. Ancak günümüz değişen ve gelişen koşulları ile birlikte müşteri istek ve beklentilerinde de değişiklik söz konusu olabilmektedir. Bu durum piyasada özel davet ve günlerde fiks menü sunan işletmelerinde aynı dengeyi yakalayabilmeleri için benzer bir çalışmanın varlığına ihtiyaç olabilmektedir. Bu kapsamda hem literatürdeki boşluğu doldurmak hem de fiks menü ile hizmet veren işletmelerin menülerinde maliyet ve kalite odaklı strateji anlayışı ile nasıl bir analiz ve uygulama süreci yapılabileceğine dair fikir beyan edilmesi hedeflenmektedir. Söz konusu hedefe ulaşmada ilk olarak işletmeye ait fiks menülerde katkı payı ve beğeni derecesi dikkate alınarak bir klasik menü analizi

yapmayı, ayrıca işletmeden ilgili dönemlerde hizmet alan davet sahiplerine de araştırmacının yöneltmiş olduğu yüz yüze gerçekleştirilen anket yöntemi ile hedef maliyetleme kapsamında ilişkilendirilecek olan fonksiyonların önem dereceleri belirlenerek kalite ve memnuniyet odaklı bir anlayış ile işletmeye strateji sunmak amaçlanmaktadır.

3.2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Anket ve işletmeden alınan bilgiler neticesinde yapılacak bu incelemede çalışmanın evreninin sadece incelediğimiz işletme oluşturduğundan bu çalışma bir örnek olay çalışmasıdır. Örnek olay yöntemi literatürde farklı isimler ile karşımıza çıkmaktadır. Literatürde bu yönetime ait kullanılan diğer isimler ise şu şekildedir (Aytaçlı, 2012: 2).

- ✓ Olay incelemesi
- ✓ Durum çalışması
- ✓ Örnek olay inceleme yöntemi
- ✓ Vaka çalışması

Söz konusu bu çalışmada ise araştırmanın yönteminden “örnek olay” olarak bahsedilecektir. Sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda sıklıkla kullanılan örnek olay yöntemi; kişisel gözlemler, mülakatlar ve diğer yöntemler ile toplanan nicel ve nitel verilerin analiz edilerek uygulamaya söz konusu olan işletmenin derinlemesine araştırılmasına imkan sunarak çalışmanın amacına ulaşmasına olanak verir (Kaygusuz, 2017: 64). Yönetim muhasebesi alanındaki çalışmalarda detaylı ve pratik bilginin varlığına ihtiyaç duyulması araştırma yöntemlerinde de değişikliklere sebep olmuştur. İlk başlarda kullanılan gözlem yerini örnek olay çalışmalarına bırakarak gerek duyulan bilginin sağlanmasına olanak vermiştir (Scapens, 1990: 259; Geçgin, 2013: 70).

Ayrıca bu çalışmanın konusu itibarıyla hedef maliyetleme sisteminin ziyafet menü analizinde uygulanması sürecinde gerekli olan bilgileri elde edebilmek için örnek olay çalışma yönteminin en uygun yöntem olabileceği düşünülmektedir. Çünkü, örnek olay çalışması bir işletme ya da bir analiz biriminde uygulanan ve

sonuçlarının genellenemediği, öne sürülen teorinin geliştirilmesi için toplanan kanıtların incelenmesine dayanır (Koşan, 2007: 107).

Çalışmada davet sahiplerine davet mekanı seçimlerinde hangi fonksiyonların onlar için önemli olduklarını saptamak ve aldıkları hizmeti değerlendirmeleri istenilerek çalışmanın amacı olan maliyet azaltımında hangi faktörlerin dikkate alınacağı konusunda ve elde edilen verileri de yorumlayabilmek adına yüz yüze gerçekleştirilen anket yöntemi uygulanmıştır. Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda menü analizini yapabilmek için satış raporları ve menülere ait maliyetlerin yer aldığı standart reçeteler (Ek-2’de sunulan) işletmenin ilgili biriminden temin edilmiş ve davet sahibi müşterilerine Ek-1’de yer alan anket soruları yöneltilmiştir.

Literatürde restoran seçiminde üzerinde etkili olduğu düşünülen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Yöneltilen anket soruları alanyazında farklı yazarlar tarafından farklı unsurlar ile ilişkilendirilip memnuniyet belirlemede önemli olan fonksiyonlar dikkate alınarak hazırlanmıştır ve ayrıca literatürdeki çalışmalarda kullanılan yiyecek kalitesi ile ilişkilendirilen unsurlar, sektörde uzman iki kişinin görüşlerinde alınması ile hangilerinin ziyafet mekanı ve menü tercihlerinde etkili olabileceği görüşleri ile fiks menü kapsamında uyarlanarak davet sahiplerine yöneltilmiştir. Çalışmalar incelendiğinde, Lewis (1981) yaptığı araştırmada “yiyecek kalitesi, menü çeşitliliği, fiyat, atmosfer ve uygunluk” gibi faktörlerin önemli olduğunu belirtirken, Auty (1992) yaptığı çalışma faktörleri “yemek çeşitliliği, yiyecek kalitesi, fiyat, atmosfer, restoran işletmesinin konumu, servisin hızı, öneri, yeni deneyim, restoran işletmesinin açılış saatleri ve çocuklar için tesisler” şeklinde ele aldığı görülmektedir. Andaleeb ve Conway’ın (2006) çalışmasında ise “hizmet kalitesi, fiyat ve yiyecek kalitesi” gibi faktörleri çalışmada önemli olduğunu vurgularken, yine aynı yılda Tsai vd.’nin (2006) yaptığı çalışmada “tazelik ve hijyen, menüler ve menü içeriği ve gıda çekiciliği” faktörlerin önemine dikkat çekmiştir. Goyal ve Singh (2007) yaptığı çalışmada da “menü çeşitliliği, yiyeceklerin lezzeti ve yiyecek kalitesi, ambiyans ve hijyen, servis hızı, fiyat ve restoran işletmesinin konumu” gibi faktörlerin önemli olduğunu ifade etmektedir Geçgin’in (2013) restoran seçiminde memnuniyeti etkileyen faktörleri hedef maliyetleme kapsamında bağdaştırmak adına “servis hızı ve şekli, porsiyon büyüklüğü, yemeğin fiyatı, yemeğin tadı (kalitesi), restoranın

atmosferi” gibi faktörleri önem dereceleri kapsamında ele alarak çalışmasının amacı doğrultusunda incelemiştir.

Ziyafet davet organizasyonları gibi kendilerine pek çok konuda fayda sağlayan bir hizmet türüne odaklanan işletmeler, rekabet ve çeşitlilik gibi faktörleri de göz önünde bulundurduklarında, bu organizasyonlarda sundukları menülerde hem tercih edilebilir olma hem de rekabet edebilir olma arzusu ile fiyat arttırmak yerine maliyetlere odaklanılan bir stratejik anlayış ile çalışmalar yapması daha mümkündür. Ancak müşteri istek ve beklentileri dikkate almaksızın yapılan bir maliyet azaltımı işletmeler için stratejiden çok zarar olarak olarak geri dönebilir. Bu sebeple işletmelerin sundukları menülerde maliyet azaltımı gibi bir strateji uygulamaları durumunda müşteri istek ve beklentileri dikkate alınarak hangi fonksiyonların önemli olabileceği ve hangilerine odaklanılarak maliyet azaltımı yapılacağı gibi konular bu süreçte en önemli adım olarak nitelendirilebilir.

Bu çerçevede ilk olarak menülere ait satış ve maliyet bilgilerinin yer aldığı katkı payı ve beğeni derecelerinin baz alındığı klasik menü analizi yapılarak, işletmenin hangi menülerinde maliyet azaltımı yapılacağı tespit edilecek ve “Önderler, Yıldızlar, Uyuyanlar ve Kaybedenler” olarak adlandırılan menü matrisi ile de analiz kapsamında sonuçlar desteklenecektir. Maliyet azaltımının yapılmasının istenildiği noktalarda davet sahiplerine yöneltilen anket sonuçları ile ilişkilendirilecektir. Davet sahipleri bu noktada davet mekanı seçimlerinde önem verdikleri fonksiyonları ve aldıkları hizmet sonrasındaki memnuniyetlerini ölçmek amacı ile de memnuniyet ekseninde önem dereceleri ile belirlemesine yönelik sorular yöneltilmiştir. Anket kapsamında yöneltilen fonksiyonlar ise “servis hızı ve kalitesi, porsiyon büyüklüğü, hijyen ve temizlik, menü fiyatı, yemeklerin lezzeti ve kalitesi, menü içeriği & uyumu, mekanın atmosferi & ambiyansı” şeklindedir. Davet sahiplerine her bir fonksiyonu ayrı ayrı 1’den 5’e kadar (1-çok kötü, 2-kötü, 3-orta, 4-iyi, 5-çok iyi) önem derecelerini belirlemeleri istenmiştir. Yine aynı davet sahipleri bu kez hizmet aldıktan sonra yine aynı fonksiyonlar ile bu kez ilgili otel işletmesinden aldıkları menüyü değerlendirmiştir. Bu kapsamda değerlendirilen fonksiyonlar hizmet alan davet sahiplerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda memnuniyet düzeyleri dikkate alınarak analiz edilmiştir.

Çalışmada kullanılan veriler ilgili otel işletmesinin Mayıs 2019-Kasım 2019 dönemleri arasındaki verileri kapsamakta olup, yiyeceklere ait maliyetlerde sabit kabul edilmiştir. Ayrıca, yaşanan Covid-19 pandemisi sebebiyle otel işletmelerinin 2020 yılı içerisinde faaliyetlerine ara verdiği de göz önünde bulundurularak, hedef kâr marjı sabit kabul edilerek 2021 yılı için işletmeye hedef maliyet formülü oluşturulmuştur. Bu formülde TCMB'nin 2021 döviz kuru beklenti oranı olan %6,5 artış dikkate alınarak yapılmıştır (TCMB, 2020).

3.3. İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER

Uygulamanın yapılacağı işletme İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve müşterilerine çeşitli davet ve organizasyonlar kapsamında fiks menüler sunan bir otel işletmesidir. İşletme fiyatlarını belirlerken döviz kurunda dikkate almaktadır ancak COVID-19 pandemisinin etkisiyle 2019 yılında kullandığı fiyatlarını yaşanan mücbir sebepten ötürü ve piyasa şartlarını da dikkate alarak 2020 senesinde de faaliyet verdiği sürece aynı fiyatlar ile devam etmiştir. İşletme ziyafet davet organizasyonlarında sunduğu her biri dört course'dan oluşan 6 menüsü vardır. Bunlar dışında işletmenin ziyafet davet organizasyonlarında çeşitli ekstra hizmetleri de fiyatına dahil edip sunduğu iki farklı menüsü daha söz konusudur. Ancak söz konusu bu menüler ele alınan menülerden farklı olarak 6 course olarak sunulduğundan, maliyet kalemini standardize edebilmek için bu iki farklı menü çalışma evreninden çıkarılmıştır. Çalışma evreni kısmında alınan 6 menünün içeriği aşağıdaki gibidir.

Tablo 16: İşletmenin Menüleri

MENÜ 1		MENÜ 4	
Başlangıç	Zeytinyağlı Favali Enginar	Başlangıç	Zeytinyağlı Yaprak Sarma, Humus, Barbunya Pilaki, Beyaz Peynir, Pancar Turşusu, Haydari
Ara Sıcak/Salata	Kabak Mücver, Domates ve Yoğurt Sos	Ara Sıcak/Salata	Peynirli Muska Böreği, Ispanaklı Sigara Böreği
Ana Yemek	Piliç İslim Kebabı ve Tereyağlı Pilav	Ana Yemek	Beğendili Kuzu Sırtı
Tatlı	Karışık Tatlı Tabağı (Çilekli Peynir Tatlısı ve Fıstıklı Baklava, Damla Sakızlı Fırın	Tatlı	Karışık Tatlı Tabağı (Çilekli Peynir Tatlısı, Fıstıklı Baklava, Damla Sakızlı

	Sütlaç, Şekerpare)		Fırın Sütlaç)
MENÜ 2		MENÜ 5	
Başlangıç	Sebzeli Peynirli Tart	Başlangıç	Tarama, Beyaz Peynir, Patlıcan Salata, Barbunya Pilaki, Haydari, Kırmızı Biber Marine
Ara Sıcak/Salata	Yeşil Salata	Ara Sıcak/Salata	Roka Salatası
Ana Yemek	Tarhunlu Piliç, Tereyağlı Pilav, Patates Püresi	Ana Yemek	Fırınlanmış Palamut, Patates Haşlama, Taze Otlar
Tatlı	Çilekli Peynir Tatlısı	Tatlı	Damla Sakızlı Fırın Sütlaç
MENÜ 3		MENÜ 6	
Başlangıç	Zeytinyağlı Yaprak Sarma, Humus, Fasulye Pilaki, Çerkez Tavuğu, Haydari, Acılı Ezme	Başlangıç	Karides Güveç
Ara Sıcak/Salata	Sebzeli Talaş Böreği	Ara Sıcak/Salata	Domatesli Roka Salatası
Ana Yemek	Dana Etli Hünkâr Beğendi	Ana Yemek	Patates, Patlıcan ve Kabak Yatağında Fırınlanmış Çupra Balığı
Tatlı	Damla Sakızlı Fırın Sütlaç	Tatlı	Kağıt Helva Üzerinde Tahinli Dondurma

3.4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Yapılan anket çalışması ve işletmeden alınan bilgiler neticesinde klasik menü analizi ve analiz kapsamında uygulanan hedef maliyetleme yaklaşımı bu araştırmanın bulguları kapsamında değerlendirilecektir.

3.4.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Çalışmanın amacına ulaşabilmek için yapılacak analize ilişkin hazırlanan anket soruları ilgili dönemde işletmeden hizmet alan 53 davet sahibi müşteriye uygulanmıştır. Bu kapsamda katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtlar çerçevesinde sosyo-demografik bilgiler Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Demografik Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	29	54,72
	Erkek	24	45,28
Aylık Gelir	2000-2999 TL	16	30,19
	3000-3999 TL	17	32,07
	4000-2999 TL	14	26,42
	5000-5999 TL	6	11,32

Tablo 17 üzerinde de belirtildiği gibi davet sahibi katılımcılar cinsiyet bazında birbirine yakındır. Katılımcıların aylık gelirinde de eşit dağılım göstermesi işletmenin sunduğu fiyatların da rakiplerine uygun hazırlayarak her müşteri segmentine hitap edecek düzeyde hazırladığını göstermektedir.

Tablo 18 üzerinde verilen bulgular ise ilgili otel işletmesinin tercih edilme nedenleri ve tercih edilen menünün hangi sebep ile seçildiğine dair bulguların yer aldığı verilerden oluşmaktadır.

Tablo 18: İşletme Tercih Nedeni ve Menü Tercihi İle İlgili Bulgular

Değişken	Grup	N	%
Daha Önce Hizmet Alıp Almama Durumu	Hayır	33	62,26
	Evet	20	37,74
İşletme Tercih Nedeni	Konum, Menü Çeşitliliği, Tavsiye	8	15,09
	Konum, Menü Çeşitliliği, Hizmet Kalitesi	7	13,21
	Konum, Tavsiye	7	13,21
	Tavsiye	6	11,32
	Hizmet Kalitesi	3	5,66
	Konum	3	5,66
	Konum, Hizmet Kalitesi	4	7,55
	Konum, Menü Çeşitliliği, Fiyat, Hizmet Kalitesi	3	5,66
	Konum, Menü Çeşitliliği, Fiyat, Tavsiye	4	7,55
	Menü Çeşitliliği, Hizmet Kalitesi	3	5,66
	Menü Çeşitliliği, Tavsiye	2	3,77
	Konum, Menü Çeşitliliği	3	5,66
Menü Tercih Nedeni	Ana yemeğin içeriğine göre	19	35,85
	Davete katılacakların ortak damak tadına göre	14	26,42
	Davetin türüne göre	10	18,87
	Menünün fiyatına göre	5	9,43
	Menü bütünlüğüne göre	5	9,43

Anket kapsamında davet sahiplerine bu kez ilgili otel işletmesinden daha önce hizmet alıp almama durumunu belirlemek adına soru yöneltilmiştir. 33 davet sahibi daha önce ilgili otel işletmesinden hizmet almadığını, 20 davet sahibi de daha önce çeşitli amaçlar ile işletmeden hizmet aldığını ifade etmektedir. Bu amaçları yüz yüze yapılan anket kapsamında alınan notlar ile genel olarak ifade ettiğimizde; konaklama, düğün, restoran kullanımı, iş toplantısı, doğum günü, özel gecelere katılım, öğle yemeği gibi amaçlar ile hizmet aldıklarını dile getirmektedirler.

Hedef maliyetleme kapsamında fonksiyonlar ile bağdaştırmak adına ilgili otel işletmesini tercih etme nedenlerine yönelik soru yöneltildiğinde en çok verilen cevapların konum ve menü çeşitliliği olduğu görülmektedir. Bu kapsamda işletmenin menü geliştirme, iyileştirme ya da menü ile ilgili çeşitli stratejilerinde menü çeşitliliğini koruması önem arz etmektedir. Yine bu kapsamda değerlendirilmesi önemli olan tercih edilen menünün sebebidir. Davet sahiplerine davetlerinde sundukları menüyü tercih sebepleri sorulduğunda en çok ana yemeğe göre tercih yapmaları yine geliştirme, iyileştirme ya da çeşitli menü stratejilerinde ana yemeği dikkate alarak hareket etmelerini de gerekli kılmaktadır.

3.4.2. Anket Çalışmasına İlişkin Bulgular

Anket çalışmasında davet sahiplerine, davet organizasyonlarında mekân seçimlerinde en çok neye önem vererek mekanları belirlediklerini saptamak adına menü ile ilişkilendirilen fonksiyonlar yöneltilmiştir. Yine aynı fonksiyonlar ile bu kez hizmet aldıkları menüyü değerlendirmeleri istenen davet sahiplerinden fonksiyonlara verdikleri önem dereceleri ile memnuniyet düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Tüm bu bulgulara ait verilen cevaplar bu başlık içerisinde aşağıda tablolar halinde görselleştirilerek yorumlanmıştır.

Tablo 19: Müşteri Memnuniyetine Yönelik Yapılan Anket Sonuçları

Önem Dereceleri	Servis Hızı ve Kalitesi		Hijyen ve Temizlik		Yemeklerin Lezzeti ve Kalitesi		Menü İçeriği ve Uyumu		Mekânın Atmosferi		Porsiyon Büyüklüğü		Menü Fiyatı	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
5 - Çok Önemli	34	64,15	47	88,68	44	83,02	10	18,87	28	52,83	-	-	13	24,53
4 – Önemli	19	35,85	6	11,32	9	16,98	35	66,04	23	43,40	15	28,30	22	41,51
3 – Orta	-	-	-	-	-	-	8	15,09	2	3,77	23	43,40	18	33,96
2 - Az Önemli	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	28,30	-	-
1 - Önemsiz	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	53	100	53	100	53	100	53	100	53	100	53	100	53	100

Tablo 19’da müşterilerin davet organizasyonlarında mekan seçimlerinde en çok hangi boyutlara odaklandıkları yer almaktadır. Veriler yorumlandığında en az porsiyon büyüklüğünde, en fazla ise “Servis Hızı ve Kalitesi, ‘Hijyen ve Temizlik ve “Yemeklerin Lezzeti”” olarak görülmektedir. Dolayısıyla işletmenin gelecek dönemlerde rekabet edebilir düzeyde fiyatlarını sabit tutması ya da fiyat yükseltmemek için maliyet odaklı stratejileri benimseyerek porsiyon büyüklüğünü baz alıp uygulamalar yapsa da müşterilerin mekan seçimlerinde işletmenin servis hızına, hijyen ve temizliğe, yemeklerin lezzetine olduğundan işletmenin satışları etkilenmeyecektir. Ayrıca bu fonksiyonlara ait verilen cevaplar katsayı belirlemek adına tekrardan hesaplanarak Tablo 20’de ifade edilmiştir.

Tablo 20: Menü Fonksiyonlarının Önem Dereceleri

	Menü Fonksiyonları	Önem Dereceleri
F1	Yemeğin Servis Hızı ve Kalitesi	0,16
F2	Hijyen ve Temizlik	0,16
F3	Yemeklerin Lezzeti ve Kalitesi	0,16
F4	Menü içeriği ve Uyumu	0,14
F5	Mekânın Atmosferi ve Ambiyansı	0,15
F6	Porsiyon Büyüklüğü	0,10
F7	Menünün Fiyatı	0,13

İşletmeden hizmet alan 53 davet sahibi müşterinin aldığı hizmetin memnuniyet derecesi de yine yukarıda belirtilen menü fonksiyonlarına göre ankete tekrar katılmış ve her menü özelinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 21: Menü 1 için Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçları

MENÜ 1	F1		F2		F3		F4		F5		F6		F7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çok İyi	4	44%	7	78%		0%	-	-	7	78%	6	67%	1	11%
İyi	5	56%	2	22%	9	100%	5	56%	2	22%	3	33%	1	11%
Orta	-	-	-	-	-	-	4	44%	-	-	-	-	7	78%
Kötü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Çok Kötü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	9	100%	9	100%	9	100%	9	100%	9	100%	9	100%	9	100%

Tablo 21'e göre, Menü 1'i tercih eden 9 davet sahibi müşterinin verdiği cevaplar neticesinde bu menü özelinde menü fonksiyonlarından en fazla ‘‘Hijyen ve Temizlik ile Mekân Atmosferi & Ambiyansından’’ memnun kalmışlardır. Ancak ‘‘Menü İçeriği ve Uyumu ile Menü Fiyatı’’ fonksiyonları müşterilerin memnuniyeti karşılamamıştır.

Tablo 22: Menü 2 için Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçları

MENU 2	F1		F2		F3		F4		F5		F6		F7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çok İyi	5	62,5 %	5	62,5 %	-	-	-	-	3	37,5 %	5	62,5 %	-	-
İyi	3	37,5 %	3	37,5 %	8	100 %	3	37,5 %	5	62,5 %	3	37,5 %	8	100 %
Orta	-	-	-	-	-	-	5	62,5 %	-	-	-	-	-	-
Kötü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Çok Kötü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	100%	8	100 %	8	100 %	8	100%	8	100%	8	100%	8	100 %

8 davet sahibinin tercih ettiği Menü 2'ye yönelik cevaplar Tablo 22'de görselleştirilmiştir.

Menü 1'e göre müşterilerin verdikleri cevaplardan "Menü İçeriği ve Uyumu" için daha az memnuniyet bu menüde de geçerliliğini korumuştur. Anket sonuçlarına göre Menü 2'yi tercih eden müşteriler en fazla "Servis Hızı ve Kalitesi", "Porsiyon Büyüklüğü" ve "Hijyen ve Temizlik" fonksiyonlarından memnun kalmıştır.

Tablo 23: Menü 3 için Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçları

MENU 3	F1		F2		F3		F4		F5		F6		F7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çok İyi	11	65%	9	53%	3	18%	1	6%	9	53%	9	53%	1	6%
İyi	6	35%	8	47%	14	82%	12	71%	8	47%	8	47%	16	94%
Orta	-	-	-	-	-	-	4	24%	-	-	-	-	-	-
Kötü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Çok Kötü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	17	100 %	17	100 %	17	100 %	17	100 %	17	100 %	17	100 %	17	100 %

Tablo 23'e göre yine "Menü İçeriği ve Uyumu" fonksiyonu müşterilerin en az memnun olduğu bir değişkendir. Ancak bu müşteriler yine işletmeye dair bir değişken de olan "Servis hızı ve Kalitesi" fonksiyonundan ise çok memnun kalmıştır. Ondan hemen sonra "Hijyen ve Temizlik" ile "Mekânın Atmosferi&Ambiansı" da müşterilerin beğenisini toplayan bir değişken olmuştur. Menü fiyatı ise menü içeriği ile ilgili fonksiyondan sonra en az memnun kalınan diğer bir öge olmuştur.

Tablo 24: Menü 4 için Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçları

MENU 4	F1		F2		F3		F4		F5		F6		F7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çok İyi	8	100%	8	100%	-	-	-	-	8	100%	8	100%	3	37,5%
İyi	-	-	-	-	8	100%	6	75%	-	-	-	-	5	62,5%

Orta	-	-	-	-	-	-	2	25%	-	-	-	-	-	-
Kötü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Çok Kötü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%

Menü 4'ün tercih edilmesi de Menü 2'ye benzer şekilde olmuş ve anket soruları bu menüyü satın alan 8 davet sahibi müşteriye yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar neticesinde de bu menünün de yine içeriği ve uyumu en az memnun olunan menü fonksiyonu olmuştur. En fazla memnuniyeti ise benzer şekilde işletmenin servisinin hızı, kalitesi, atmosferi, hijyeni ve menüdeki porsiyonların büyüklüğü almıştır.

Tablo 25: Menü 5 için Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçları

MENÜ 5	F1		F2		F3		F4		F5		F6		F7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çok İyi	5	71%	5	71%	-	-	-	-	4	57%	5	71%	-	-
İyi	2	29%	2	29%	5	83%	2	29%	3	43%	2	29%	4	57%
Orta	-	-	-	-	1	17%	5	71%	-	-	-	-	3	43%
Kötü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Çok Kötü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	7	100%	7	100%	6	100%	7	100%	7	100%	7	100%	7	100%

Menü 5'i tercih eden 7 davet sahibi müşteriye yöneltilen memnuniyet anketi sonuçları ise Tablo 25 üzerine yer almaktadır. Buna tabloya göre “Yemeğin Lezzeti” ve “Menü İçeriği ve Uyumu” fonksiyonları en az memnun olunan öğeler olurken, müşteriler tarafından en fazla beğeni alınan fonksiyonlar “Servis Hızı ve Kalitesi”, “Porsiyon Büyüklüğü” ve “Hijyen ve Temizlik” olmuştur.

Son olarak diğer menülere nazaran daha az tercih edilen Menü 6'ya ilişkin memnuniyet anketi sonuçlarına erişmek adına bu menüyü tercih eden 4 davet sahibi müşterilere yöneltilen anket sonuçları Tablo 26 üzerinde yer almaktadır.

Tablo 26: Menü 6 için Müşteri Memnuniyet Anketi Sonuçları

MENU 6	F1		F2		F3		F4		F5		F6		F7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çok İyi	2	50%	4	100%	-	-	-	-	2	50%	2	50%	-	-
İyi	2	50%	-	-	4	100%	4	100%	2	50%	2	50%	4	100%
Orta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kötü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Çok Kötü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%

Menü 6'yi tercih eden müşterilerin sayısının 4 olması anket sonuçları neticesinde değerlendirildiğinde diğer menüler gibi bu menüde de en çok memnun kalınan fonksiyonunun "Hijyen ve Temizlik" olmuştur. "Menü İçeriği ve Uyumu" ise diğer menülerin aksine "Yemeklerin Lezzeti" ve "Menü Fiyatı" ile aynı derecede bir memnuniyet düzeyine erişmiştir.

Menüler için ayrı ayrı analiz edilen anket sonuçları neticesinde "Menü İçeriği ve Uyumu" genel olarak tüm menülerde diğerlerine göre daha az memnun kalınan bir fonksiyon olmuştur. Ancak sonuçlar arasında hiçbir "Kötü" ve "Çok Kötü" geri dönüşünün olmaması bu fonksiyonun çok az bir iyileştirme ile istenilen verime de ulaşacağını göstermektedir. Ayrıca işletmenin "Servis Hızı ve Kalitesi" ile "Hijyen ve Temizlik" fonksiyonlarına verdikleri önem ankete katılan davet sahibi müşterilerin dikkatinden de kaçmamış ve en fazla memnun olunan fonksiyon olarak bu çalışmanın bulguları arasında yer almıştır.

Yapılan anket neticesinde memnuniyet düzeyi en fazla olan menüler arasında Menü 4, Menü 3 ve diğer menülere göre daha az tercih edilen Menü 6 yer almaktadır. Menü 5 ise davet sahiplerinde diğerlerine göre daha az memnuniyet yaratmıştır.

Davet mekanı seçimlerinde davet sahipleri için önemli olan fonksiyonlar ve aldıkları hizmeti değerlendirmelerine ait analizler yapıldıktan sonra satış fiyatı, menü malzeme maliyeti, katkı payı, malzeme maliyet yüzdesi, beğenilme indeksi ve toplam katkı payının yer aldığı klasik menü analizinin yapılarak davet sahiplerinin ilişkilendirdikleri önem dereceleri de dikkate alınarak hangi menüler için hedef maliyet uygulaması yapılması gerektiği analiz neticesinde anlaşılmış olacaktır.

3.4.3. Klasik Menü Analizine İlişkin Bulgular

Klasik menü analizi, katkı paylarını malzeme maliyetlerine göre hesaplayan ve bunların toplam satış miktarı içerisindeki paylarını gösteren analiz yöntemi olarak ifade edilmektedir (Geçgin, 2013: 78).

İşletmede satışı yapılan ve Tablo 16’da bahsi geçen 6 adet menüye ilişkin malzeme maliyetlerinin yer aldığı standart reçeteler ve satış bilgileri işletmenin ilgili biriminden temin edilmiş ve aşağıdaki gibi tablo haline getirilmiştir. Ancak bu menülerdeki ürünlerin tek başına satılmamasından ötürü aşağıda menülere ait satış ve maliyet tutarlarının yer aldığı tabloda sadece menülere ait malzeme ve satış bilgileri yer alacak ve analiz de bu doğrultuda yapılacaktır.

Tablo 27: Menülere İlişkin Satış ve Maliyet Tutarları

Menü Kodu	Davet Sayısı	Satış Fiyatı (Kişi Başı)	Malzeme Maliyeti (Kişi Başı)	Davete Katılan Kişi Sayısı
MENÜ 1	9	105,00 ₺	55,94 ₺	308
MENÜ 2	8	105,00 ₺	34,75 ₺	145
MENÜ 3	17	125,00 ₺	37,90 ₺	681
MENÜ 4	8	150,00 ₺	66,81 ₺	186
MENÜ 5	7	112,00 ₺	42,77 ₺	156
MENÜ 6	4	115,00 ₺	44,38 ₺	79
TOPLAM	53	712,00 ₺	282,54 ₺	1555

Yukarıdaki tabloda satış ve menü malzeme maliyeti dışında ilgili otel işletmesinde daveti veren davet sahiplerinin sayısı ve bu çalışma kapsamında hizmet alan 53 müşterinin dağılımı ile her menü bazında davetlerin toplamda kaç kişi olduğuna dair bilgiler de yer almaktadır. Bu çalışma özelinde ilerleyen adımlarda davete katılan kişi sayısı yerine davet sahibi kişilerin sayısı dikkate alınacaktır. Çünkü literatürdeki diğer analizler incelendiğinde yiyeceği almaya karar verip ödemesini yapan kişi “asıl müşteri” olduğu ortak düşüncesi ile bu analizin işletmeye uyarlanması da davet sahibi olan yani ödemeyi yapan 53 kişi baz alınacaktır.

Literatürden yapılan bu çıkarım müşteri ile tüketicinin farklı kişiler olmasıdır (Vavra, 2002: 29).

Klasik menü analizindeki katkı payı bu çalışmada 53 davet sahibinin organizasyonu için hazırlanan ve toplamda 1555 kişilik yiyeceğin malzeme maliyeti ile edilmiştir. Beğenilme derecesi ise davet sahibi 53 kişiye göre hesaplanmıştır. Buna göre klasik menü analizi sonucu aşağıdaki gibi iki tablo (Tablo 27 ve Tablo 28) halinde ifade edilmiştir.

Tablo 28: Klasik Menü Analizi- Kısım 1

Menü Kodu	Satış Fiyatı (Kişi Başı)	Malzeme Maliyeti (Kişi Başı)	Katkı Payı	Malzeme Maliyet Yüzdesi	Beğenilme İndeksinin Katsayıları	Toplam Katkı Payı
MENÜ 1	105,00 ₺	55,94 ₺	49,06 ₺	53,27%	0,12	15.112 ₺
MENÜ 2	105,00 ₺	34,75 ₺	70,25 ₺	33,09%	0,11	10.187 ₺
MENÜ 3	125,00 ₺	37,90 ₺	87,10 ₺	30,32%	0,25	59.312 ₺
MENÜ 4	150,00 ₺	66,81 ₺	83,19 ₺	44,54%	0,11	15.473 ₺
MENÜ 5	112,00 ₺	42,77 ₺	69,23 ₺	38,19%	0,10	10.800 ₺
MENÜ 6	115,00 ₺	44,38 ₺	70,62 ₺	38,59%	0,05	5.579 ₺

Bu çalışmadaki ortalama katkı payı ve beğenilme derecesi aşağıdaki formüllerle bulunmuştur:

$$\text{Ortalama Katkı Payı (TL)} = \text{Toplam Katkı Payı (TL)} / \text{Satılan Porsiyon (Adet)} \quad (1)$$

$$\text{Beğenilme Derecesi (Adet)} = \text{Satılan Porsiyon (Adet)} / \text{Menü Kalemi} \times \text{Beğenilme İndeksi} \quad (2)$$

Formül (1)'in Tablo 28 üzerinde gösterilen verilere uygulamasında ise her menü bazında hesaplanan toplam katkı paylarının tüm menülerce toplamı 116.43 TL olarak, satılan Porsiyon Adedi ise 1555 kişi olarak alınmıştır. Bu haliyle Ortalama Katkı Payı ise 74.90 TL olarak bulunmuştur. Beğenilme Derecesinin formülünü olan Formül (2)'nin bu çalışmaya uyarlanması ise bu kez satılan porsiyon adedi davet

sahibi müşterilerin sayısı olarak alınmıştır. Çünkü verilen sipariş sayısı bu işletme özelinde davetli sayısına göre belirlendiğinden, beğenilmeyi ölçmek için kullanılacak veri burada 53 adet davet sahibidir.

Ayrıca formüldeki beğenilme indeksi menü mühendisleri tarafından 0,70 olarak kabul edildiği emsal çalışmada (Geçkin, 2013) bulunarak, bu çalışmada yine aynı oran uygulanmıştır. Literatüre baktığımızda ise yöntemi geliştirilenler menülerin genel olarak %70’lik bir mükemmellik derecesine sahip olduğunu kabul etmektedirler ancak bu oranın kabul edilmesinde izafî bir kavram olmasından ötürü net bir şekilde açıklık getirememeleri ve araştırmalar neticesinde bulduklarını ileri sürülen bir durum olarakta ifade edilmektedir (Atkinson ve Jones, 1994: 210; Taşpınar, 2011: 48).

Menü kalemi ise bir işletmenin ürünlerine karşılık bulduğundan bu çalışmada işletmenin 6 adet fiks menüsü olduğu için bu sayı 6 olarak belirlenmiştir. Tablo 28’de her menü özelinde bu indeksin katsayıları bu uygulama çerçevesinde çalışma bulgusu olarak eklenmiştir. Sonuç olarak beğenilme derecesi ise 6 adet olarak bulunmuştur.

Tablo 29: Klasik Menü Analizi- Kısım 2

Menü Kodu	Karlılık Durumu	Beğenilme Durumu	Grubu
MENÜ 1	DÜŞÜK	YÜKSEK	ÖNDERLER
MENÜ 2	DÜŞÜK	YÜKSEK	ÖNDERLER
MENÜ 3	YÜKSEK	YÜKSEK	YILDIZLAR
MENÜ 4	YÜKSEK	YÜKSEK	YILDIZLAR
MENÜ 5	DÜŞÜK	YÜKSEK	ÖNDERLER
MENÜ 6	DÜŞÜK	DÜŞÜK	KAYBEDENLER

Ortalama Katkı Payı ve Beğenilme Dereceleri bulunan menüler Tablo 29 üzerinde Klasik Menü Analizinin diğer göstergeleri çerçevesinde gruplandırılmıştır. Buna göre; menülerin kârlılık durumunun “Yüksek” olması Ortalama Katkı Payı olan 74.90 TL daha fazla katkısı olduğu anlamına gelirken “Düşük” olması ise katkısının bu değerden daha az olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak Menü 3 ve Menü 4'ün kârlılığı yüksek, diğerlerinin kârlılığı düşük olarak bulunmuştur. Beğenilme Durumunda ise beğenilme derecesi olan 6 adetten fazla olanlar “Yüksek”, bu değerden daha az olanlar “Düşük” olarak ifade edilmiştir. Buna göre; işletme Menü 6 hariç beğenilme durumu yüksek menüler sunmuştur. Karlılık durumu ve beğenilme durumu neticesinde de Menülerin hangi gruba dahil olduğu yine Tablo 29 üzerinde ifade edilmiştir. Menülerin yer aldığı gruplar ise daha detaylı olarak aşağıdaki matriste verilmiş olup ayrıca grafik ile de desteklenmiştir.

Tablo 30: Menü Analizi Sonucu Oluşturulan Matris

Beğenirlik	YÜKSEK	ÖNDERLER M1-M2-M5	YILDIZLAR M3-M4
	DÜŞÜK	KAYBEDENLER M6	UYUYANLAR
Katkı Payı			

Tablo 30 üzerinde oluşturulan matrise baktığımızda Önderler grubunda işletmenin üç menüsü (Menü 1, Menü 2 ve Menü 5) yer almaktadır. Bu grupta yer alan menüler beğenirlik açısından yüksek ancak kârlılık açısından düşük olanlardır. Ancak menü bazında değerlendirilen memnuniyet analizinde Menü 1 “Menü içeriği ve uyumu” ile “Menü fiyatı” fonksiyonları davet sahiplerinin memnuniyetini karşılayamamıştır. Menü 2’yi alan davet sahiplerinin memnuniyetlerinde “Menü içeriği ve uyumu” daha az memnuniyet düzeyi alan fonksiyondur. Menü 5’de ise “Yemeğin lezzeti” ve “Menü içeriği ve uyumu” fonksiyonları en az memnun olunan kriterler olarak saptanmıştır.

Önderler grubu talep yaratıcı ürünlerin yer aldığı grup olarak görülmektedir. Nitekim hizmet alan davet sahiplerinin tavsiye olarak işletmeyi önermesi, işlemenin satışlarında etki oluşturması beklenir. Talep oluşturan özelliğe sahip bu menüler için

stratejiler; satış fiyatının arttırılması ya da maliyet azaltıcı uygulamalar ile işletmenin gelirlerine fayda sağlayabilir. Maliyet azaltımı yapılacak noktada porsiyonda değişiklikler ya da malzemelere ait maliyetlerde ucuzluk ve farklı satıcı kullanımı da sayılabilir. Ek olarak bu sonuçların Klasik Menü Analizi-Kısım 2 ile de tutarlılık gösterdiği görülmekte, bu durumda uygulanan metodolojinin etkin ve iyi bir şekilde yönetildiğini işaret etmektedir.

Ayrıca işletme organizasyonlardaki davetli sayısına göre de toptan alışveriş yapması satın alınan birçok üründe de bozulma riskini ortadan kaldırarak maliyet azaltımının da önemli olacaktır. Bir başka strateji ise davet sahiplerine yapılan anket neticesinde porsiyon büyüklüğünün önem derecesinin diğer fonksiyonlara nazaran daha düşük olması bu üç menü özelinde porsiyon küçülterek maliyet azaltımı da yapılabileceğidir. Bu kapsamda stratejik maliyet yaklaşımlarından biri olan hedef maliyetleme yaklaşımı ile kalite ve memnuniyet ekseninde müşteri istek ve beklentilerinin dikkate alındığı fonksiyonlara odaklanmak iyi bir strateji olacaktır. Aynı zamanda menü matrisi doğrultusunda maliyet azaltımının uygulanabileceği ve menülere ait katkı paylarının arttırılabileceği menülerin seçilmesi ile analizin çalışma kapsamında uyarlanması, sağlayacağı faydaları görmekte belirginleştirici olacaktır.

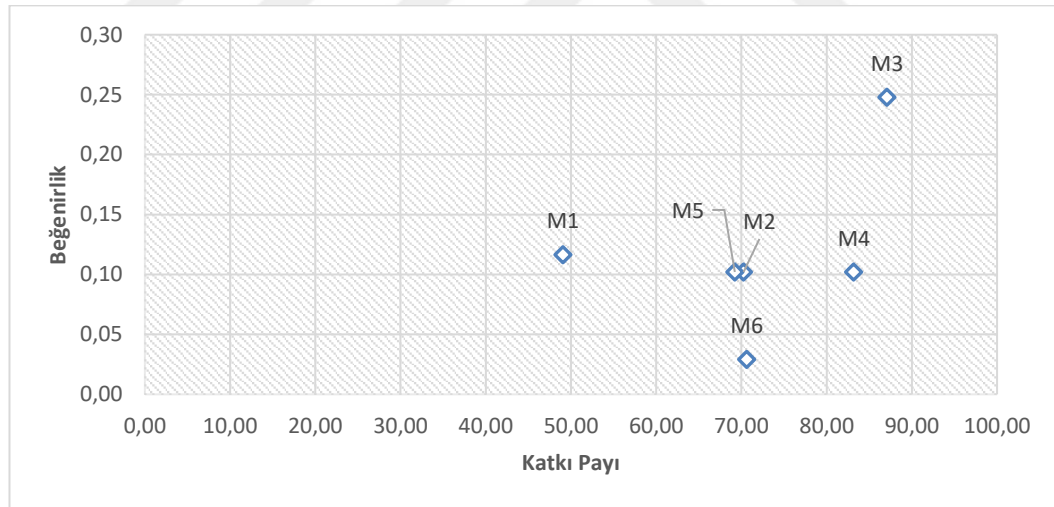
Matriste bir diğer grup olan Yıldızlar grubunda, işletmenin iki menüsü yer almaktadır. Yıldızlar grubundaki Menü 3 ve Menü 4'e ait veriler ile elde edilen sonuçta kârlılık ve beğenisi yüksek olarak değerlendirilen bu menüler, işletmenin en iyi şekilde yararlanması gereken menüleridir.

Katkı payı açısından yüksek fakat beğenilirlik açısından düşük olan menüler bu matriste Uyuyanlar'dır. İşletmenin bu grupta herhangi bir menüsü menü analizi kapsamında analizi yapıldığında yer almadığı görülmektedir. Kısa ömürlü olan bu gruptaki ürünler, işletmenin menüleri açısından bakıldığında iyi bir durum olarak değerlendirmek mümkündür. Bu grupta herhangi bir menünün yer almış olsaydı işletmenin bu menülerin içeriklerini değiştirmesi veya geliştirmesi ile mümkün olabilecektir. Bu stratejiler ile menülerden elde edilebilecek fayda da arttırılabilmektedir. Ayrıca, işletmenin bu grupta hiçbir menüsünün olmaması da işletme için olumlu bir durum olarak ifade edilebilir.

Matristeki son grup olan Kaybedenler grubunda ise sadece Menü 6 yer almaktadır. Mayıs 2019-Kasım 2019 dönemleri arasında bu menüyü tercih eden dört davet sahibinin olması da bu sonucun çıkmasında etkili olabileceği düşüncesidir. Kaybedenler, hem beğenilirlik hem de katkı payı açısından düşük olan menülerdir. Bu kapsamda bu menüyü işletmenin sunduğu davet menüleri arasından çıkarması bu menü için katlandığı maliyetleri de ortadan kaldıracağından faydalı olabilecektir. Ancak bu menü aynı zamanda önemli bir pazar potansiyeli olma ihtimaline karşı da içerik olarak değiştirilmesi, diğer menülerde rağbet gören yiyeceklerin bu menü içerisine kaydırılması da önerilebilir.

Tablo 30 üzerinde oluşturulan matris neticesinde Şekil 7’de verilen grafik üzerinden bu menüler için bahsedilen stratejileri daha iyi anlamak amacıyla oluşturulmuştur.

Şekil 7: Menülere Ait Dağılım Grafiği



Farklı gruplarda yer alan menülerin işletme için sürdürülebilir bir fayda sağlaması için çeşitli stratejiler yer almaktadır. Şekil 7’de üzerinde de görebileceğimiz üzere işletmenin dört menüsü (Menü 1, Menü 2, Menü 4 ve Menü 5) hemen hemen aynı trendedir. Bu trendin çok altında kalan Menü 6 Kaybedenler grubunda olmasından dolayı gelişime, içerik değişimine en çok ihtiyaç duyan ancak sonuç alınmadığı takdirde de davet menüleri listesinden çıkarılması gereken bir menüdür. Yine dağılım grafiğine baktığımızda Menü 3’ün trendin çok üzerinde de olduğunu görmekteyiz ki bu durum bize onun Yıldızlar’da olmasını da doğrular

niteliktedir. Ayrıca yine Yıldızlar grubunda olan Menü 4 diğer menülere beğeni derecesi olarak yakın olsa da katkı payının yüksekliği sebebiyle Yıldızlar grubunda yer almaktadır.

3.4.4. Hedef Maliyet Analizine İlişkin Bulgular

Bir önceki kısımdaki incelemeler kapsamında iyileştirilmesi planlanan katkı payları düşük olan menüler hedeflenen maliyet yüzdesine göre analiz edilecektir. İşletmenin satış fiyatını Euro'ya göre belirlenmesi neticesinde TCMB döviz kuru beklentisine göre hedeflenen satış fiyatının %6,5 oranında artması düşünülmüştür. Ayrıca işletmenin güncel kâr marjının da pandemi koşulları çerçevesinde sabit kalacağı düşüncesi ile hedeflenen kâr marjı %60 olarak belirlenmiştir.

Menü analizinde klasik menü analizi uygulandığından hedef maliyet sistemini bu işletmeye uygularken yiyecek malzeme maliyetleri dikkate alınmıştır. İşletmenin personel, mutfak, sunum gibi diğer sabit giderleri emsal çalışmalarda da hesaba katılmamasından ve bu bilgilerin işletmeden elde edilmesinin güçlüğünden dolayı maliyet içerisinde yer almamıştır.

İşletmeden alınan malzeme maliyetlerine göre menülerin maliyet yüzdeleri aşağıdaki tabloda hesaplanmıştır.

Tablo 31: Menülere Ait Malzeme Maliyet Yüzdeleri

Menü Kodu	Satış Fiyatı (Kişi Başı)	Malzeme Maliyeti (Kişi Başı)	Malzeme Maliyet Yüzdesi
MENÜ 1	105,00 ₺	55,94 ₺	0,53
MENÜ 2	105,00 ₺	34,75 ₺	0,33
MENÜ 3	125,00 ₺	37,90 ₺	0,30
MENÜ 4	150,00 ₺	66,81 ₺	0,45
MENÜ 5	112,00 ₺	42,77 ₺	0,38
MENÜ 6	115,00 ₺	44,38 ₺	0,39
ORTALAMA			0,40

Tablo 31'de de gösterildiği üzere malzeme maliyet yüzdesi %40'ın üzerinde olan menülerin (Menü 1 ve Menü 4) katkı paylarının arttırılması için uygulanması gereken stratejilerden biri maliyetlerinin azaltılmasıdır.

Ayrıca klasik menü analizinde beğenilirliği yüksek ancak katkı payları düşük olan menüler (Menü 1, Menü 2 ve Menü 5) de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu iki grubun ortak kümesi Menü 1 olduğundan bu menünün katkı payını yükseltmek ve maliyetlerini en azından ortalama maliyet olan %40'a çekmek için hedef maliyetleme kapsamında analizi yapılacaktır. Ancak iyileştirilmesi planlanan her menü için hedef maliyetleme analizini yapmak mümkün olacağından analize Menü 4 de dahil edilmiştir.

3.4.4.1. Menü 1 için Hedef Maliyet Analizi Uygulaması

Beğenilme derecesi yüksek ancak karlılığı düşük olan Menü 1 klasik menü analizi sonucunda Önderler grubunda yer almaktadır. Talep yaratıcı etkisinin olmasından ötürü maliyet azaltımı uygulamasından sonra satış fiyatının da artırılması işletme için karlılığını arttırabilecek stratejilerdendir. Yapılan anket sonuçları neticesinde davet sahipleri için porsiyon büyüklüğünün önem derecesinin diğer fonksiyonlara göre az olması bu menüde maliyet azaltımını daha da kolaylaştıracaktır. Güncel hali ile %53'ü maliyetten oluşan bu menünün reçetesini oluşturan malzeme maliyetinde yaklaşık %13'lük azaltma ile maliyeti %40'a çekilebilecektir. Bu maliyet azaltımı porsiyon büyüklüğü temelinde olacağından aşağıdaki tabloda azaltımdan önceki ve sonraki hali ifade edilmeye çalışılmıştır.

Yeni reçetede porsiyon büyüklüğünü azaltma prensibiyle hareket edilmiş ancak yapılan anket sonuçları dikkate alındığında müşterilerin ilgili otel işletmesini tercih etme sebebinin de “ana yemek içeriği” olması faktörü de dikkate alındığında ana yemekte sunulan ürünler içerisinde sadece pilavın miktarı dışında değişiklik yapılmamıştır. Yine aynı şekilde anket sonuçları dikkate alındığında müşterilerin memnuniyetini etkileyen fonksiyonlardan biri olan menü çeşitliliği faktörü de göz önüne alındığında bu menüde çeşitliliği yok etmemek adına karışık tatlı tabağında yer alan ürünler arasında fıstıklı baklava hariç porsiyonlar yarı yarı olacak şekilde revize edilmiştir. Fıstıklı baklavaya dokunulmamasındaki bir diğer amaç olarakta reçetenin 30 kişi üzerinden yani 1 tepsi üzerinden verilmesi de sayılabilir.

Ayrıca ara sıcak olarak sunulan kabak mücver, servis olarak 4 adet sunulmaktadır. Bu ürünün de porsiyon sayısında azaltma yapılarak maliyet azaltımı

gerçekleştirilmiştir. Yani 4 adet sunulan kabak mücver, 2 adet olarak revize edilmiştir. Sonuç olarak Menü 1'e ait tüm menü maliyeti değerlendirildiğinde 55,94 TL olan maliyet, 41,97 TL'ye düşürülmüştür.

Tablo 32: Menü 1 için Hedef Maliyet Uygulaması

	MALİYET AZALTIMI ÖNCESİ				MALİYET AZALTIMI SONRASI		
İÇERİK	ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	MALİYET	ÜRÜN	MİKTAR	MALİYET
Z. FAVALI ENGİNAR	HAVUÇ	KG	0,05	0,124	HAVUÇ	0,05	0,124
	LİMON	KG	0,035	0,35	LİMON	0,035	0,35
	PATATES	KG	0,05	0,105	PATATES	0,05	0,105
	ENGİNAR	ADET	1	5	ENGİNAR	1	5
	BEZELYE KONSERVE	ADET	0,02	0,1638	BEZELYE KONSERVE	0,02	0,1638
	UN	KG	0,01	0,037	UN	0,01	0,037
	DEREOTU	BAĞ	0,001	0,00118	DEREOTU	0,001	0,00118
	KURU BAKLA	KG	0,01	0,22	KURU BAKLA	0,01	0,22
	ZEYTİNYAĞI	LİTRE	0,2	4,8	ZEYTİNYAĞI	0,2	4,8
	TOPLAM MALİYET			10,80098	TOPLAM MALİYET		10,80098
KABAK MÜCVER, DOMATE S VE YOĞURT SOS İLE	KABAK	KG	0,1	0,446	KABAK	0,1	0,446
	YUMURTA	ADET	0,25	0,21	YUMURTA	0,25	0,21
	BEYAZ PEYNİR	KG	0,04	0,5776	BEYAZ PEYNİR	0,04	0,5776
	UN	KG	0,03	0,111	UN	0,03	0,111
	AYÇİÇEK YAĞI	ADET	0,001	0,18046	AYÇİÇEK YAĞI	0,001	0,18046
	YOĞURT	KG	0,01	0,4861	YOĞURT	0,01	0,4861
	SODA	ADET	0,16	0,13328	SODA	0,16	0,13328
	TUZ	PAKE T	0,002	0,00406	TUZ	0,002	0,00406
	DOMATES - SOS İÇİN	KG	0,001	0,011	DOMATES - SOS İÇİN	0,001	0,011
YOĞURT - ÜZERİ İÇİN	KG/10	0,003	0,14583	YOĞURT - ÜZERİ İÇİN	0,003	0,14583	
	TOPLAM MALİYET (1 ADET için) PORSİYONDA SUNULAN ADET SAYISI= 4			2,30533	TOPLAM MALİYET		2,30533
	TOPLAM PORSİYON MALİYET (4 ADET)			9,22132	TOPLAM PORSİYON MALİYET (2 ADET)		4,61066
PİLİÇ İSLİM KEBABI	PİLİÇ	KG	0,3	4,035	PİLİÇ	0,3	4,035
	PATLICAN	KG	0,2	1,15	PATLICAN	0,2	1,15
	DOMATES	KG	0,04	0,44	DOMATES	0,04	0,44
	BİBER	KG	0,02	0,14	BİBER	0,02	0,14
	SALÇA	KG	0,01	0,089	SALÇA	0,01	0,089
	TUZ	PAKE T	0,001	0,00203	TUZ	0,001	0,00203

	KARABİBER	KG	0,001	0,06138	KARABİBER	0,001	0,06138	
	AYÇİÇEK YAĞI	ADET	0,001	0,18046	AYÇİÇEK YAĞI	0,001	0,18046	
	TOPLAM MALİYET			6,09787	TOPLAM MALİYET			6,09787
TEREYAĞLI PİRİNÇ PILAVI	TEREYAĞ	ADET	0,1	4,63	TEREYAĞ	0,1	4,63	
	PİRİNÇ	KG	0,2	2,6	PİRİNÇ	0,16	2,08	
	TUZ	PAKET	0,02	0,0406	TUZ	0,02	0,0406	
	TOZ ŞEKER	KG	0,001	0,0043	TOZ ŞEKER	0,001	0,0043	
	TOPLAM MALİYET			7,2749	TOPLAM MALİYET			6,7549
ÇİLEKLİ PEYNİR TATLISI	HAZIR PAKET PEYNİR TATLISI	PAKET	0,2	2,4	HAZIR PAKET PEYNİR TATLISI	0,1	1,2	
	TOZ ŞEKER	KG	0,12	0,516	TOZ ŞEKER	0,06	0,258	
	ÇİLEK	KASA	0,3	6,3	ÇİLEK	0,15	3,15	
	TOPLAM MALİYET			9,216	TOPLAM MALİYET			4,608
FISTIKLI BAKLAVA	YUMURTA	ADET	4	3,36	YUMURTA	4	3,36	
	MISIR NİŞASTASI	KG	0,1	0,32	MISIR NİŞASTASI	0,1	0,32	
	UN	KG	0,9	3,33	UN	0,9	3,33	
	TOZ ŞEKER	KG	1,5	6,45	TOZ ŞEKER	1,5	6,45	
	BAKLAVALI K YAĞ	KG	0,6	6,168	BAKLAVALI K YAĞ	0,6	6,168	
	PİRİNÇ ANTEP FISTIĞI	KG	0,3	47,142	PİRİNÇ ANTEP FISTIĞI	0,3	47,142	
	1 TEPŞİ (30 KİŞİLİK) MALİYETİ			66,77	1 TEPŞİ (30 KİŞİLİK) MALİYETİ			66,77
	1 DİLİM İÇİN			2,225667	1 DİLİM İÇİN			2,22566667
DAMLA SAKIZLI FIRIN SÜTLAÇ	SÜT	LİTRE	0,333	1,0989	SÜT	0,167	0,5511	
	MISIR NİŞASTASI	KG	0,008	0,0256	MISIR NİŞASTASI	0,004	0,0128	
	TOZ ŞEKER	KG	0,017	0,0731	TOZ ŞEKER	0,009	0,0387	
	DAMLA SAKIZI	KG	0,005	0,2	DAMLA SAKIZI	0,00025	0,1	
	PİRİNÇ	KG	0,00017	0,00221	PİRİNÇ	0,000085	0,001105	
	TOPLAM MALİYET			1,39981	TOPLAM MALİYET			0,703705
ŞEKERPARE	MARGARİN	PAKET	0,375	1,29	MARGARİN	0,188	0,64672	
	PUDRA ŞEKERİ	PAKET	0,008	0,096	PUDRA ŞEKERİ	0,004	0,048	
	AYÇİÇEK YAĞI	LİTRE	0,002	0,36092	AYÇİÇEK YAĞI	0,001	0,18046	
	İRMİK	PAKET	0,05	0,142	İRMİK	0,025	0,071	
	KABARTMA TOZU	PAKET	0,001	1,5	KABARTMA TOZU	0,001	1,5	
	VANİYA	KG	0,001	0,14	VANİYA	0,001	1,5	
	YUMURTA	ADET	1	0,84	YUMURTA	0,5	0,14	
	UN	KG	0,9	3,33	UN	0,45	0,42	

	LİMON	ADET	0,2	2	LİMON	0,1	1,665	
	TOPLAM MALİYET			9,69892	TOPLAM MALİYET			6,17118
	MENÜ 1 TOPLAM MALİYET			55,94	MENÜ 1 HEDEF MALİYET			41,97

3.4.4.2. Menü 4 için Hedef Maliyet Analizi Uygulaması

Menü 4 ise karlılığının ve beğenilme derecesinin yüksek olmasından kaynaklı yapılan Klasik Menü Analizi neticesinde Yıldızlar grubunda yer almaktaydı. Ancak maliyeti çok az da olsa %40'ın üzerinde olmasından kaynaklı, daha fazla karlılık yaratması için bu menüden maliyetinde hedef maliyet uygulaması ile %5 lik bir malzeme maliyeti azaltılması yoluna gidilecektir. Menü 4'ün hedef maliyete çok da uzak olmaması sebebiyle sadece başlangıç menüsünün Humus, Pilaki, Zeytinyağlı Yaprak Sarma ve Haydari mezelerinde porsiyon yarıya indirilmiş; 300 gram olan beyaz peynir de 250 grama düşürülerek küçük porsiyon değişikliği ile menü çeşitliliği korunmuş ancak maliyet azaltılabilmektedir.

Tablo 33: Menü 4 / Başlangıçlar için Hedef Maliyet Uygulaması

MENU 4 / BAŞLANGIÇLAR		
ÜRÜN	MALİYET AZALTIMI ÖNCESİ	MALİYET AZALTIMI SONRASI
Z.YAPRAK SARMA	6,517	3,2585
HUMUS	7,06507	3,532535
BARBUNYA PİLAKİ	2,29804	1,14902
BEYAZ PEYNİR	4,332	3,61
PANCAR TURŞUSU	0,2138	0,2138
HAYDARI	0,66612	0,33306
TOPLAM MALİYET	21,09203	12,096915
MENU 4 MALİYET	66,81	57,81

Menü 4 içerisinde “ Pancar Turşusu” hariç başlangıçlarda yer alan ürünler için maliyet azaltımı gerçekleştirilmiştir. Tablo 33’de maliyet azaltımı yapılan ürünlerin maliyet azaltım tablosu aşağıda detaylı olarak verilmiştir. Menü çeşitliliğini korumak adına ve aynı zamanda yüz yüze yapılan anket görüşmelerinde bu menüyü alan davet

sahiplerinin çoğunluğunda başlangıçta yer alan ürünlerde genellikle porsiyonların kaldığı görüşü ile de yarım porsiyon uygulaması yapılmıştır.

Tablo 34: Menü 4 için Hedef Maliyet Uygulaması

	MALİYET AZALTIMI ÖNCESİ				MALİYET AZALTIMI SONRASI		
İÇERİK	ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	MALİYET	ÜRÜN	MİKTAR	MALİYET
Z.YAPRAK SARMA	KURU SOĞAN	KG	0,05	0,124	KURU SOĞAN	0,025	0,062
	DEREOTU	BAĞ	0,1	0,118	DEREOTU	0,05	0,059
	LİMON	KG	0,03	0,3	LİMON	0,015	0,15
	DOMATES	KG	0,06	0,66	DOMATES	0,03	0,33
	SALAMURA YAPRAK	KG	0,1	2	SALAMURA YAPRAK	0,05	1
	MAYDANOZ	BAĞ	0,1	0,125	MAYDANOZ	0,05	0,0625
	ZEYTİNYAĞI	LİTRE	0,02	0,48	ZEYTİNYAĞI	0,01	0,24
	PİRİNÇ	KG	0,04	0,52	PİRİNÇ	0,02	0,26
	KUŞ ÜZÜMÜ	KG	0,005	0,175	KUŞ ÜZÜMÜ	0,0025	0,0875
	DOLMALIK FISTIK	KG	0,005	2,015	DOLMALIK FISTIK	0,0025	1,0075
	TOPLAM MALİYET			6,517	TOPLAM MALİYET		3,2585
HUMUS	NOHUT	KG	0,06	0,72	NOHUT	0,03	0,36
	TAHİN	KG	0,15	5,145	TAHİN	0,075	2,5725
	YOĞURT	KG	0,02	0,9722	YOĞURT	0,01	0,4861
	SARIMSAK	KG	0,003	0,12	SARIMSAK	0,0015	0,06
	TUZ	PAKE T	0,025	0,05075	TUZ	0,0125	0,025375
	KİMYON	KG	0,001	0,03312	KİMYON	0,0005	0,01656
	ZEYTİNYAĞI	LİTRE	0,001	0,024	ZEYTİNYAĞI	0,0005	0,012
	TOPLAM MALİYET			7,06507	TOPLAM MALİYET		3,532535
BARBUNYA A PİLAKİ	BARBUNYA	KG	0,02	0,4082	BARBUNYA	0,01	0,2041
	HAVUÇ	KG	0,015	0,0372	HAVUÇ	0,0075	0,0186
	DOMATES	KG	0,05	0,55	DOMATES	0,025	0,275
	SALÇA	KG	0,01	0,089	SALÇA	0,005	0,0445
	Z.YAĞI	LİTRE	0,04	0,96	Z.YAĞI	0,02	0,48
	TUZ, KARABİBER	KG	0,004	0,25364	TUZ, KARABİBER	0,002	0,12682
	TOPLAM MALİYET			2,29804	TOPLAM MALİYET		1,14902
BEYAZ PEYNİR	BEYAZ PEYNİR	KG	0,25	4,332	BEYAZ PEYNİR	0,25	3,61
	TOPLAM MALİYET			4,332	TOPLAM MALİYET		3,61
PANCAR TURŞUSU	PANCAR	KG	0,05	0,15	PANCAR	0,05	0,15
	ÜZÜM SİRKESİ	ADET	0,004	0,0442	ÜZÜM SİRKESİ	0,004	0,0442
	LİMON SUYU	LİTRE	0,004	0,0196	LİMON SUYU	0,004	0,0196

	TOPLAM MALİYET			0,2138	TOPLAM MALİYET			0,2138
HAYDARI	SÜZME YOĞURT	KG	0,05	0,5555	SÜZME YOĞURT	0,025	0,27775	
	NANE	PAKE T	0,002	0,02576	NANE	0,001	0,01288	
	TUZ	PAKE T	0,002	0,00406	TUZ	0,001	0,00203	
	SARIMSAK	KG	0,0003	0,012	SARIMSAK	0,00015	0,006	
	MARGARİN	ADET	0,02	0,0688	MARGARİN	0,01	0,0344	
	TOPLAM MALİYET			0,66612	TOPLAM MALİYET			0,33306
	MENÜ 4 BAŞLANGIÇLAR TOPLAM MALİYET			21,09203	MENÜ 4 BAŞLANGIÇLAR HEDEF MALİYET			12,096915

Başlangıçtaki soğuk mezelerin porsiyon büyüklüğünü etkileyecek değişiklikler neticesinde bu course maliyetindeki gerileme sayesinde toplam maliyet 66,81 TL’den 57,81 TL’ye gerilemiştir.

3.4.5. İyileştirme Sonrası Klasik Menü Analizi

Yukarıda hedef maliyet analizi yapıldıktan sonra genel çerçevede iyileştirmeyi görmek için klasik menü analizi tekrarlanmıştır. Yapılan analiz neticesinde Menü 1 ve Menü 4’ün karlılık payları artmış ve işletme için ortalama katkı payı 74,90 TL’den 78,74 TL’ye çıkmıştır. Ancak Tablo 36’da yer alan menü matrisinde herhangi bir değişiklik olmamıştır.

Menü 1’in katkı payı 49,06 TL’den 63,03 TL’ye, Menü 4’ün katkı payı ise 69,23 TL’den 92,19 TL’ye yükselmiştir.

Tablo 35: İyileştirme Sonrası Menülerin Durumu- Kısım 1

Menü Kodu	Satış Fiyatı (Kişi Başı)	Malzeme Maliyeti (Kişi Başı)	Katkı Payı	Malzeme Maliyet Yüzdesi	Beğenilme Derecesi	Toplam Katkı Payı
MENÜ 1	105,00 ₺	41,97 ₺	63,03 ₺	39,97%	0,12	19.413 ₺
MENÜ 2	105,00 ₺	34,75 ₺	70,25 ₺	33,09%	0,11	10.187 ₺
MENÜ 3	125,00 ₺	37,90 ₺	87,10 ₺	30,32%	0,25	59.312 ₺
MENÜ 4	150,00 ₺	57,81 ₺	92,19 ₺	34,54%	0,11	17.147 ₺

MENÜ 5	112,00 ₺	42,77 ₺	69,23 ₺	38,19%	0,10	10.800 ₺
MENÜ 6	115,00 ₺	44,38 ₺	70,62 ₺	38,59%	0,05	5.579 ₺

Tablo 36: İyileştirme Sonrası Menülerin Durumu - Kısım 2

Menü Kodu	Karlılık Durumu	Beğenilme Durumu	Grubu
MENÜ 1	DÜŞÜK	YÜKSEK	3. GRUP
MENÜ 2	DÜŞÜK	YÜKSEK	3. GRUP
MENÜ 3	YÜKSEK	YÜKSEK	1. GRUP
MENÜ 4	YÜKSEK	YÜKSEK	1. GRUP
MENÜ 5	DÜŞÜK	YÜKSEK	3. GRUP
MENÜ 6	DÜŞÜK	DÜŞÜK	4. GRUP

3.4.6. Hedef Maliyet Endeksinin Uygulanması

Hedef maliyet endeksi bağlamında işletmenin pandemi koşulları sebebiyle de ortalama kar marjı olan %60 ı gelecek sene de koruyacağı düşünülp, fiyatların TCMB döviz artışına paralel bir şekilde arttırıldığı senaryoda ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 37: Hedef Maliyet Endeksine Göre Menülerin Değerlendirilmesi

MENÜ	SATIŞ FİYATI	MALZEME MALİYETİ	ŞU ANKİ KAR MARJİ	HEDEF SATIŞ	HEDEF KAR	HEDEF MALİYET
MENÜ 1	105,00 ₺	55,94 ₺	46,7%	111,83 ₺	52,22 ₺	59,61 ₺
MENÜ 2	105,00 ₺	34,75 ₺	66,9%	111,83 ₺	74,81 ₺	37,02 ₺
MENÜ 3	125,00 ₺	37,90 ₺	69,7%	133,24 ₺	92,87 ₺	40,37 ₺
MENÜ 4	150,00 ₺	66,81 ₺	55,5%	159,89 ₺	88,74 ₺	71,15 ₺
MENÜ 5	112,00 ₺	42,77 ₺	61,8%	119,38 ₺	73,78 ₺	45,60 ₺
MENÜ 6	115,00 ₺	44,38 ₺	61,4%	122,58 ₺	75,26 ₺	47,32 ₺

Tablo 37'deki veriler neticesinde yukarıdaki işlemler yapılmadan işletmeye farklı bir strateji daha sunulması hedeflenmiştir. İşletmenin yukarıdaki kâr ve satış fiyatı beklentisini uygulamasının yanı sıra Menü 1 ve Menü 4 özelinde maliyet düşürücü politikalar da uygulaması bu menülerin karlılıktan daha fazla pay almasını sağlayacaktır.



SONUÇ

Rekabetin yoğun olduğu günümüz piyasalarında fiyatlarda rakiplere uygun bir şekilde seyir etmektedir. Bu durumda işletmeler pazarda konumlarını korumak ya da iyileştirmek adına fiyatlarını rakiplerine uygun bir şekilde yapma arzusu içerisinde. Ancak günümüz şartlarında maliyetlerinde göz ardı edilmemesi işletmelerin hedefledikleri kâr oranları açısından da önemli olmaktadır. Çeşitliliğin fazla, rekabetin yoğun olması tercih edilebilir arzusu içerisinde işletmeleri daha da ürünlerine veya hizmetlerine odaklanmaları gerektiği ile karşı karşıya bırakmıştır. Bu durum hizmet endüstrisinde yer alan otel işletmeleri için daha da önemli olmaktadır. Yapıları itibarıyla bünyesinde çeşitli hizmetlere de odaklanabilen otel işletmeleri, pazardaki rakiplerine göre farklı olabilmek için çeşitli stratejiler ile tutunması mümkündür. Bu noktada ürün veya hizmet pazarlamalarında fiyat odaklı olmak yerine maliyetlerine odaklandığı stratejilere yönelmesi, rekabetçi piyasanın yoğun olduğu konaklama sektöründe daha da önemlidir.

Otel işletmelerinin rekabetçi piyasayı göz önünde bulundurduğunda rekabet edilebilir düzeyde olabilmesi için fiyatları arttırmak yerine maliyetlerine odaklanabildiği stratejilere yönelmesi gerekmektedir. Ancak temel mali amaçlarından biri olan kâr oranını da dikkate alarak bir satış fiyatı belirlemesi de önemlidir. Bu noktada geleneksel maliyet yaklaşımlarından sıyrılarak müşteri taleplerini dikkate alarak stratejik güncel yaklaşımlar ile hedefledikleri amaçlara yönelik hareket etmeleri de önemlidir. Günümüz stratejik maliyet yaklaşımlardan biri olan hedef maliyetleme, maliyet odaklı yaklaşımın yanında müşteri istek ve beklentilerinde maliyetlere odaklanmadaki önemli noktalar olmasından ötürü işletmelerin sıklıkla başvurduğu yaklaşımlardan biridir.

Hedef maliyetlendirme sisteminde amaç, işletme ve müşteri bakış açısından da kabul edilebilir bir kalite ve memnuniyet odaklı bir yaklaşım olarak bahsedilebilir. İşletmelerin bu amaçlar kapsamında kabul edilebilir bir düzeyde maliyet azaltımı yapabilmesidir. Tüm bu sebeplerden ötürü gerek yeni ürün gerekse piyasada var olan bir ürün için hedeflenen maliyete ulaşmak için uygulandığı takdirde bu sürecin etkin bir şekilde yürütülmesi oldukça özen gerektiren bir süreç olarak ifade edilebilir.

Hedef maliyet sisteminin konaklama sektöründe bir otel işletmesinin menüleri için uygulamasının yapıldığı bu çalışmada literatürden farklı olarak ziyafet organizasyonlarında sunduğu fiks menüleri olan bir işletme çalışmaya konu olmuştur. Dolayısıyla diğer çalışmalardan farklı olarak menüyü oluşturan öğelerin ayrıca bir satış fiyatı olmadığından yeni bir menü oluşturmak yerine güncel menülerin incelenmesi ve stratejiler oluşturulması yaklaşımı benimsenerek belirlenen amaçlara ulaşmak istenilmiştir. Nihayetinde bu tarz menülerin en başarılı olduğu alan insanların sık gitmediği ancak menünün de yeterince çeşitlilik gösterdiği yerlerdir (Koçak, 2004).

İşletme davet ve özel günlerde müşterilerine oluşturduğu 6 fiks menü ile piyasada yer almaktadır. İşletmenin Mayıs 2019 ve Kasım 2019 tarihleri arasındaki verileri kullanılmış olup, bu dönemler arasında işletmeden hizmet alan 53 davet sahibi müşteriye de yüz yüze gerçekleştirilen anket yöntemi kullanılmıştır. Anket neticesinde menü fonksiyonlarının önem derecesinin belirlenmesi ve hizmet sonucunda bu fonksiyonlara göre memnuniyetin belirlenmesi esas alınmıştır. Ayrıca bu dönemler arasındaki menülerdeki yer alan yiyeceklerin maliyetleride sabit kabul edilmiştir.

Çalışma işletmenin menülerinin katkı payı ve beğeni derecesi baz alınarak bir klasik menü analizi yapmayı ve davet sahiplerinin belirlediği önem derecesine göre işletmeye bir kalite ve memnuniyet ekseninde strateji sunmak hedeflenmiştir.

Davet sahibi 53 müşteriye yapılan anket neticesinde, menü fonksiyonlarından porsiyon büyüklüğünün önem derecesi diğerlerine göre daha az olduğu belirlenmiştir. Memnuniyet derecelerini belirlemek adına yapılan ankette ise işletmenin genel anlamda menü içeriği ve uyumu konusunda diğer menü fonksiyonlarına göre müşterilerini daha az memnun ettiği ortaya çıkan bir bulgu olmuştur. Bunun yanı sıra işletmenin hizmet, hijyen ve atmosfer gibi konularda müşterilerini oldukça memnun eden bir performansı olduğu da yine anketin bulgularından biri olmuştur. Literatüre baktığımızda fiks menüler genellikle popüler yiyecekleri içerdiğinden kontrolü diğer türdeki menülere göre daha kolaydır (David vd., 2008). Ayrıca kararsız kalan müşteriler için de iyi bir alternatiftir (Kotschevar ve

Withrow, 2008). Nihayetinde menü uyumu ve seçimi alanında uzman kişilere bırakılması gerekmektedir. Her ne kadar müşterinin beklentisi önemli olsa da menü planlaması ciddi bir iştir (Akay,2012). Menünün içeriği ve uyumu literatürde menüde denge olarak da geçebilmekte ve bu kalemin işletmenin pazarlama stratejisi için önemli olduğu vurgulanmaktadır (Kaiser ve Kallio, 1974: 113).

Yapılan klasik analiz sonrası işletmedeki Menü 3 ve Menü 4 hem kârlılık durumu hem de beğeni derecesi bağlamında “yüksek” seviyede olup Yıldızlar grubunda yer almaktadır. Dolayısıyla işletmenin bu iki menüden en iyi şekilde faydalanması, satış politikalarında bu iki menüye özel bir pazarlama stratejisi çizmesi işletmenin faydasına olacaktır. Bu analiz sonucu menü matrisinde Uyuyanlar grubunda hiçbir menüyü yer almaması işletme için olumlu bir gösterge olarak kabul edilmiştir. Hem kârlılığı hem de beğeni derecesi düşük olan Menü 6 ise Kaybedenler grubunda yer almaktadır. Bu durum işletme stratejisini öncelikle menü içeriğinin geliştirmeye eğer bir sonuç alamadığı takdirde diğer menülerdeki rağbet gören bazı yiyeceklerin buraya kaydırması şeklinde belirlemesini gerekli kılabilir. Bu menünün pazarda bir potansiyeli olma ihtimaline karşın öncelikli olarak bu tür bir stratejinin benimsenmesi önemlidir. Müşterilerin bu işletmeye gelme sebeplerinden birinin de menü çeşitliliği olduğu bulgusudur. Ayrıca, analizin daha sonuca ulaşabilir olması amacı ile gerçekleştirilen yüz yüze anket yönteminde davet sahiplerinin dile getirdiği konulardan biri de balık içeren menülerin tazelik endişesi ile daha az tercih edilmesi gerekçesiyle de diğer menülerde çokça rağbet gören ve maliyeti diğer ana yemeklere göre daha az olan tavuk seçeneği ile veya mevsimine uygun balık alternatifleri ile bu menü bir süre daha işletme bünyesinde yer alabilir. Ayrıca mevsimine uygun balık alternatifini davet sahiplerine sözlü olarak görüşmelerde beyan etmek yerine sunulan menü kartında da mevsim türüne göre balık şeklinde yazılması önemli olabileceği görüşüdür. Bu kapsamda işletme sabit bir menü fiyatı ile mevsimsel balık türlerini belirleyebilir. Tüm bu stratejiler kapsamında bir kârlılık ya da beğeni alınmadığı takdirde bu gruptaki yer alan menünün işletme listesinden çıkarılması oluşturduğu diğer maliyetler sebebiyle daha kârlı olacaktır. Yine aynı analizde Menü 1, Menü 2 ve Menü 5 katkı payı anlamında düşük ancak beğeni derecesi yüksek olan menülerdendir. Önderler grubu olarak tabir edilen bu gruptaki menüler işletme için

talep yaratıcı menülerdir. Dolayısıyla işletme bu menülerde fiyat artışı yapabilir ya da maliyet düşürerek elde ettiği kârlılığı arttırabilir. Yapılan anket analizi sonucunda porsiyon büyüklüğünün önem derecesinin düşük olması, bu çalışmada Menü 1 için hedef maliyet analizi yapılmasını gerekli kılmıştır. Literatürde de bu matrisi şekillendiren bazı öğeler bu çalışma ile benzer çıkmıştır. Örneğin, porsiyon büyüklüğü Akay (2012) ve Geçgin (2013)'ün çalışmalarında da önem derecesi diğer menü fonksiyonlarına göre az bulunmuştur.

Bu işletmedeki menülerin ortalama maliyeti olan %40 baz alınarak bu maliyet ortalamasının üzerinde kalan Menü 1 ve Menü 4 içerisinde porsiyon küçültecek birtakım revizyonlarla maliyet azaltıcı bir işlem yapılmıştır. Maliyetleri ortalamaya çekilen menüler tekrar klasik menü analizine (Koçak, 2004) konularak tekrar bir değerlendirilme yapılmış ve yapılan bu değişikliğin büyük resimde yarattığı farka bakılmıştır. Yapılan porsiyon küçültmelerde davet sahiplerinin ankette verdikleri cevaplar kapsamında menü çeşitliliği dikkate alınarak, çeşitlilik bozulmamaya çalışılmıştır. Genel itibarıyla ana yemekte çok fazla porsiyon azaltmamaya, çeşitliliğin fazla olduğu kurselerde yarım porsiyon uygulaması esas alınarak ortalama maliyet yüzdesine ulaşılmıştır.

Menü 1 ve Menü 4 özelinde yapılan hedef maliyetleme kapsamındaki revizyonlar ortalama katkı payını arttırırken, menü matrisinde herhangi bir değişim söz konusu olmamıştır. Ayrıca 2021 yılı satışları içinde bir fiyat artışı olacağı beklentisi ile de maliyetlerde herhangi bir revize olmamış hali ile de bir hedef maliyetleme formülü oluşturulmuştur. Bu formülü oluştururken, TCMB 2021 döviz kuru beklentisi artış oranı dikkate alınarak yapılmıştır. Ayrıca bu analizler neticesinde işletme maliyet azaltımı sonucunda fiyatlarını arttırmak yerine maliyet-satış fiyatı dengesini sağlaması açısından menü fiyatlarını da maliyetleri azalttığı oranında aşağıya da çekebilir.

Otel işletmelerinin bünyesinde sunmuş oldukları çeşitli hizmetler ve bu hizmetlerin maliyetlerinin tespiti ve makul bir seviyede seyir göstermesi kontrol edilebilmesi açısından ve ileriye dönük stratejiler için önemlidir. Asıl faaliyeti dışında ek gelir getirici özelliği ile de çeşitli hizmetlerin varlığı işletmeler için cazip

olduğu kadar maliyetlerini de kabul edilebilir düzeyde belirlemesi ve bu maliyetleri ürün veya hizmet piyasada iken kabul edilebilir düzeyde revize edebilmesi de önemlidir. Çalışmaya konu olan ziyafet davet organizasyonları da işletmeler için pek çok konuda faydalı olan hizmetlerden biridir. Otel işletmelerinin bu hizmeti sunan işletmelerin çeşitliliğini de göz önünde bulundurduğunda satışlardan maksimum kârı elde etmek için analizlerini iyi bir şekilde yapıp stratejilere odaklanması gerekmektedir. Bu çalışmada kapsamında menülerin analizinin yapılması geniş bir pencereden sunulan stratejileri de vermektedir. Kaliteyi müşteri istek ve beklentileri kapsamında sürdürülebilir yapmak, israftan korunmak, tercih edilebilir olmak işletmelerin en temel amaçlarındandır. Literatürde işletmelerin alakart menülerine uygulanması çalışmanın sonuçlarının da kıyaslanmasını zorlaştırmaktadır. Elde edilen bulguların analizi yapılan işletmeye fayda sağlayacak çıkarımlar ve stratejiler üretmede yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada fiks menüler kapsamında hem anket sonuçları hem de analizler neticesinde müşteri beklentisinde önemli ve memnuniyetini arttıracak menü fonksiyonları verilmiştir. Literatürde yer alan çeşitli kalite boyutları ile de anket soruları işletmeler bazında geliştirilerek farklı işletmelerde, daha geniş müşteri kitlesine yapılarak işletmeye ve literatüre faydalı içerikler sunarak, çalışmaların kıyaslanmasına da olanak sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, D.: 2005 *Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü İle İlgili Bir Araştırma*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Acar, D., Alkan, H.: 2003 *Mamul MaliyetlerininYönetiminde Etkin Bir Araç: Değer Mühendisliği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 59-77.*
- Acar, D., Şenol H.: 2014 *Konaklama İşletmelerinde Hedef Maliyetleme Düzeylerinin Tespitine Yönelik Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (20), 1-25*
- Akay, A.: 2012 *Restoran Yöneticilerinin Mönü Planlaması Ve Analizi Konusuna Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Akay, A., Sarıışık, M.: 2015 *Restoran Yöneticilerinin Menü Planlaması ve Analizi Konusuna Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 6(12), 211-230.*

Akmeşe, H., Aras, S., Akmeşe, K.: 2016 *Otel İşletmelerinde Finansal Yönetim, Maliyet Yönetimi, Bütçeler ve Fizibilite Çalışmaları. Otel İşletmeciliği.* Konya: Eğitim Kitabevi.

Aksoylu, S., Dursun, Y.: 2001 Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(11)*, 357-371.

Aktaş, A.: 2001 *Yiyecek İçecek Yönetimi.* Ankara: Livane Matbaası

Aktaş, A., Özdemir, B.: 2005 *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Alagöz, A.: 2006 Stratejik Maliyet ve Kar Planlama Aracı Olarak Hedef Maliyet Yönetimi (Target Cost Management). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (15)*, 61-83.

Alkan, H.: 2003 Maliyet Yönetim Aracı Olarak Hedef Maliyetleme Ve Devlet Orman Fidanlık İşletmelerinde Uygulanabilirliği. *Doktora Tezi.* Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akyol, C., Zengin,
B.: 2016

Sakarya'da Faaliyet Gösteren Konaklama
İşletmelerinde Uygulanan Stratejik Yönetim
Yaklaşımları. Balıkesir: 15. *Geleneksel
Turizm Sempozyumu*, 161-180.

Andaleeb, S.
S., Conway, C.:
2006

Customer Satisfaction In The Restaurant Industry:
An Examination of the Transaction-Specific
Model. *Journal Of Services Marketing*. 20 (1), 3-11.

Andersen, A.:
1998

*Tools And Techniques For Implementing Target
Costing*. 15 10, 2020 tarihinde [www.imanet.org:
https://www.imanet.org//media/745cee1e7db74276b6f
ef4d0c4072396.ashx?as=1&mh=200&mw=200&hash
=F34D9BD3A148FDC27DC39E95A1D7C7AD908A
B0D0](http://www.imanet.org:https://www.imanet.org//media/745cee1e7db74276b6fef4d0c4072396.ashx?as=1&mh=200&mw=200&hash=F34D9BD3A148FDC27DC39E95A1D7C7AD908AB0D0) adresinden alındı.

Annaraud, K.: 2007

Restaurant Menu Analysis: Can We Go Further? *Journal
of Foodservice Business Research*, 10(4),
25-37.

Atak, M.: 2006

Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının
Hizmetiçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Kuzey
Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması. *Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Auty, S.: 1992

Consumer Choice and Segmentation in the
Restaurant Industry. *Service Industries' Journal*,
12(3), 324–339.

- Aydın, N.: 2016 Dış Kaynak Kullanım Nedenleri ve Uygulamaları. *ABMYO Dergisi*(41), 61-79.
- Aytaçlı, B.: 2012 Durum Çalışmasına Ayrıntılı Bir Bakış. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 3(1), 1-9.
- Bahar, O., Kozan, M.: 2012 *Turizm ve Rekabet*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barca, M., Esen, S.: 2012 Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(2), 89-107.
- Basık, O. F., Kaya, İ., Yanık, S.: 2011 *Maliyet Muhasebesi (Çözümlü Problemler ve Test Soruları)*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Baysal, A., Küçükaslan, N.: 2019 *Beslenme İlkeleri ve Menü Planlaması*. Bursa: Ekin Basım.
- Bilici, S. N., Tuncel, V.: 2019 Müşteri Değer Algısı ile Hedef Maliyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Otel İşletmesi Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1408-1436.

- Bingöl, R.: 2005 *Restoran İşletmeciliği: Restoranlar ve Lokantalar Nasıl Yönetilir.* İstanbul: Timaş Yayınları.
- Boğan, E., Sarıışık, M.: 2017 *Tüm Yönleriyle Gastronomi Bilimi.* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozdemir, E.: 2010 *Rekabet Üstünlüğü Açısından Hedef ve Kaizen Maliyetleme Yöntemlerinin Türk Otomotiv Sektöründe Uygulanabilirlik Düzeyinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi.* Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bursal, N., Ercan, Y.: 2002 *Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama.* İstanbul: Der Yayınları.
- Can, A. V.: 2004 *Hedef Maliyetleme Kuram ve Uygulama.* Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Coşar, Y.: 2006 *Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İlinde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Coşar, Y.: 2008 Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Coşkun, A.: 2002-2003 Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme. *Akademik Araştırmalar Dergisi*(15), Kasım 2002 – Ocak 2003, 25-34.
- Çalışkan, Y.: 2017 Kalite Fonksiyon Yayılımının Bir Spor Tesisinde Uygulanması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Çetiner, H.: 2010 Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Hijyen, Sanitasyon Ve Personelin Hijyen Kurallarına İlişkin Davranışlarında Eğitim Faktörü. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çetinkaya, Ö.: 2005 Türkiye'nin Rekabetçi Üstünlüğüne Üretici Birliklerin Katkısı: Tariş Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çivi, E.: 2001 Rekabet Gücü: Literatür Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 21-38.

- Çubukcu, M.: 2019 Stratejik Yönetim Araştırmalarındaki İlerlemeler ve Güncel Tartışma Konuları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 35-57.
- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, İ., Alcott, P.: 2008 Food and Beverage Management (4b). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Denizer, D.: 2003 Otel işletmelerinde Ziyafet Menülerinin Planlaması Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 33-44.
- Denizer, D.: 2005 Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi. Ankara : Detay Yayıncılık .
- Demir, M., Demir, Ş.Ş., Davras, M.G., Bulgan, G., Davras, Ö.: 2017 Genel Turizm Kavramlar ve Farklı Boyutlarıyla Değerlendirme. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Doğan, Z.: 1998 Maliyet Yönetiminde Yeni bir Yaklaşım: Hedef Maliyetleme. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1-2), 197–208.

- Ecerkale, K., Kovancı, A.: 2005 *İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 69-75.
- Eke, M. Ç.: 2002 Genel Üretim Giderlerinin Faaliyet Dayalı Maliyet Yöntemine Göre Dağıtımı ve Muhasebeleştirilmesinde 8 Nolu Ana Hesap Grubunun Kullanımı. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 237-256.
- Ekinci, N.: 2010 Otel İşletmelerinde Menü Planlaması, Menü Fiyatlandırma Yöntemleri ve İstanbul Sürmeli Otel Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elmacı, O.: 1990 *İmalat Endüstrisi İşletmelerinde Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Elmacı, O.: 2015 *Maliyet Muhasebesi: Tek Düzen Hesap Planı Kapsamında Uygulamalı Yeni Gelişmelerle Bütünleştirilmiş*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Engineers, U. A.: 2009 Value Engineering. 17 10, 2020 tarihinde [www.usace.army.mil](https://www.usace.army.mil/Portals/2/docs/Value%20Engineering/2009_GN_Pamphlet_18AUG09.pdf?ver=Vy2mF5EP56ZRn_-0iwN5MA%3d%3d) : https://www.usace.army.mil/Portals/2/docs/Value%20Engineering/2009_GN_Pamphlet_18AUG09.pdf?ver=Vy2mF5EP56ZRn_-0iwN5MA%3d%3d adresinden alındı.

- Ergül, A.: 2014 Hedef Maliyetleme Çerçevesinde Çağdaş Maliyet Yöntemlerinin Maliyet Etkinliği Boyutunda Entegrasyonu Ve Konaklama İşletmelerinde Uygulanması. *Doktora Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkekoğlu, H.: 2008 *İmalat Sanayi Rekabet Gücü Araştırması Kayseri Örneği*. Ankara : Palme Yayıncılık.
- Ermağan, U.: 2018 Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Mühendisliğinin ve Fiyatlama Yöntemlerinin Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erol, M.: 2008 *Maliyet Muhasebesi*. Ankara : Orion Kitabevi.
- Erol, M., Atmaca, M., Terzi, S.: 2015 *Maliyet Muhasebesi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Feil, P., Yook, H. K., Kim, W.: 2004 Japanese Target Costing: A Historical Perspective. *International Journal of Strategic Cost Management*, 10-19.

- Geçgin, E.: 2013 Hedef Maliyetleme Sisteminin Menü Analizinde Kullanılması: Bir Yiyecek İçecek İşletmesinde Yapılan Uygulama Ve Sonuçlar. *Yüksek Lisans Tezi*. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genç, R.: 2014 *Uluslararası Otel ve Restoran Yönetimi: İlkeler, Kavramlar, Uluslararası Kaide ve Kurallar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Goyal, A., Singh, N.: 2007 Consumer Perception About Fast Food in India: An Exploratory Study. *British Food Journal*, 109 (2), 182-195.
- Gökdemir, A.: 2009 *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık .
- Göral, R.: 2014 *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Gül, K., Ergün, H.: 2010 Endüstriyel Yiyecek İşletmelerinde Maliyet Azaltıcı Yeni Yöntemler ve Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (45), 127-145

Hacıüstemoğlu,
R., Şakrak, M.: 2002

Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar. İstanbul:
Türkmen Kitabevi.

İyitoğlu, V.: 2016

Menü Analizinde Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı
Maliyetleme ve Veri Zarflama Analizinin Birlikte
Kullanılması: Lüks Bir Restoran İşletmesinde Uygulama
Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal
Bilimler Enstitüsü.

Jones, P., Mifli, M.:
2001

Menu Development and Analysis in UK Restaurant
Chains. *Tourism and Hospitality Research*, 3(1),
61-71.

Kaise, J., Kallio, E.:
1974

*Controlling and Analyzing Costs in Food Service
Operations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Kandemir, H.: 2015

Çevre Etkenlerinin Kurumsal Stratejilere Etkisi:
Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları Üzerinde Bir
Araştırma. *Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaplan, R.S., Norton
D.P.: 1996

Strateji Haritaları (Çev.: Ş. Öztürk). İstanbul:
Alfa Basım

- Karakaya, M.: 2004 *Maliyet Muhasebesi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kaur, M.: 2014 *Poising Between Price And Quality Using Target Costing. International Journal of Management Research*, 2(1), 17-33.
- Kavrakoğlu, İ., Balkır, M., Gedik, S.: 2002 *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*. 18 10, 2020 tarihinde www.tusiad.org.tr : <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1895-yeni-rekabet-stratejileri-ve-turk-sanayisi> adresinden alındı.
- Kaya, G.A.: 2010 *Hedef Maliyetleme. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 313-332.
- Kayabaşı, A.: 2007 *İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerinin Perfonmansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaygusuz, F.: 2017 *Kalite Maliyetlerinin Paf Modeli Çerçevesinde İncelenmesi ve Bir Medikal Parça Üretim İşletmesinde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Koçak, N.: 2004 (2b) *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koçak, N.: 2009 (4b) *Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koşan, L.: 2007 *Süreçe Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Müşteri Karlılık Analizinde Kullanılması: Bir Konaklama İşletmesinde Uygulama. Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koşan, L., Geçgin, E.: 2011 *Müşteri Beklentisi ve Maliyet Yönetimi Hedef Maliyet Sistemi ve Örnek Bir Uygulama. Mali Çözümler Dergisi(57)*, 53-68.
- Koştü, M.: 2019 *Erken Ortaçağ Avrupa'sında Ünlü Ziyafetler . Yüksek Lisans Tezi*. Bilecik: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kotschevar L.,
Withrow, D.: 2008

Management By Menu. New Jersey: John Wiley
& Sons, Inc.

Kuşat, N.: 2011

Küreselleşen Dünyada Turizm Sektörü: Bilgi
İletişim Teknolojileri ve Rekabet Gücü. *Akademik
Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 3(5), 114-
138.

Kutay, N., Akkaya,
G. C.: 2000

Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef
Maliyetleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dergisi*, 15(2), 1-15.

Kwong, L.Y.L.: 2005

The Application Of Menu Engineering And Design
in Asian Restaurants. *International Journal
Of Hospitality Management*, 24(1), 91-106.

Köse, Y., Irak, G.: 2015

Proje Maliyet Yönetiminde Faaliyet Tabanlı
Maliyetlemeye Dayalı Hedef Maliyetleme
Süreci: Örnek Uygulama. *Uluslararası Yönetim
İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 249-275.

Lebruto M.S., Quain,
J.W., Ashley, A.R.:
1995

Menu Engineering: A Model Including Labor.
FIU Hospitality Review Journal, 13(1), 39-49.

- Lewis, R.: 1981 Restaurant Advertising: Appeals and Consumers' Intentions, *Journal of Advertising Research*, 21(5): 69-74
- Lomash, S., Mishra, P. K.: 2003 *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi: Vikas Publishing .
- Maviş, F.: 2005 *Menü Planlama Taktiği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Okutmuş, E., Ergül, A.: 2015 Konaklama İşletmelerinde Hedef Maliyetleme, Değer Analizi ve Kaizen Maliyetleme Yöntemlerinin Birlikte Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , 97-116.
- Öker, F.: 2003 *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Öndoğan, N. E.: 2010 Restoran Pazarlamasında Kullanılan Temel Pazarlama Karma Elamanları. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1-25.
- Örnek, A. Ş.: 2003 Bir Yönetim Tekniği Olarak Değer Mühendisliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 213-230.

Pearce II, J. A.,
Robinson, R. B.: 2015

Stratejik Yönetim. (Çev.: M. Barca). Ankara:
Nobel Yayıncılık.

Porter, M.: 2015

Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri
(Çev.: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Product Portfolio

Boston Consultant Group Growth - Share Matrix.
15 11, 2020 tarihinde www.bcg.com:
https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_the_product_portfolio. adresinden
alındı.

Raab, C., K. J. Mayer.:
2007

Menu Engineering and Activity Based Costing - Can
They Work Together In A Restaurant? *International
Journal of Contemporary Hospitality Management*,
19(1), 43-52.

Rekabetin
Korunması Hakkında
Kanun
(4054)

Rekabet Kavramı. 15 11, 2020 tarihinde Mevzuat:
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4054&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
adresinden alındı.

Resmi Gazete.: 2016
06 01

1134 Sayılı Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin
Yönetmelik. *Kanun*, (5), Ankara.

Sarıışık, M., Işkın, M.,
Şengel, Ü.: 2019

Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Menü Analizi ve
Tüketicilerin Menü Beklentileri: Sakarya Örneği.
Turizm ve Gastronomi Çalışmaları Dergisi, 7(1),
85-100.

Sarıışık, M., Kaya, Ü.:
2004

Yiyecek - İçecek İşletmelerinde Brüt Kâr Analiz
Yöntemi ve Uygulaması. *Anatolia: Turizm
Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 62-70.

Savcı, M.: 2013

Maliyet Muhasebesi. Bursa : Ekin Basım.

Sönmez, R.: 2008

4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde
Banket (Ziyafet) Hizmetleri Yönetimi
(Ankara İlinde Bir Uygulama). *Yüksek Lisans
Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü.

Swenson, D., Ansari, S.,
Bell, J. ve Kim, Il-W.:
2003

Best Practices in Target Costing. *Management
Accounting Quarterly*, 4(2), 12-17.

T.C. Ekonomi Bakanlığı
İhracat Genel Müdürlüğü

Kümeler için Değer Zinciri Yönetimi Kılavuzu. 10
10, 2020 tarihinde [http://marasbiber.com/wp-
content/uploads/2018/05/K%C3%BCmeler-
%C4%B0%C3%A7in-De%C4%9Fer-Zinciri-
Y%C3%B6netimi-K%C4%B1lavuzu.pdf](http://marasbiber.com/wp-content/uploads/2018/05/K%C3%BCmeler-%C4%B0%C3%A7in-De%C4%9Fer-Zinciri-Y%C3%B6netimi-K%C4%B1lavuzu.pdf)
adresinden alındı.

Tandoğan, U. V., Şahin,
Ö.: 2014

Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Standart
Reçetelerin ve Hedef Maliyetlemenin
Stratejik Kararlarda Kullanılmasına Yönelik
Bir Uygulama. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dergisi*, 7(1), 242-259.

Taş, F.: 2007

Maliyet Muhasebesi Meslek Yüksek Okulları İçin.
Bursa: Ekin Kitabevi.

Taşpınar, O.: 2011

Menü Yönetimi Kapsamında Menü
Mühendisliğinin Yiyecek - İçecek
İşletmelerine Etkisinin İncelenmesi:
İstanbul'da On İşletme Üzerine Bir Örnek
Olay İncelemesi. *Yüksek Lisans Tezi.*
Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taylor, J. J., D. M. Brown.:
2007

Menu Analysis: A Review of Techniques
and Approaches. *FIU Hospitality Review*,
25(2), 74-82.

Taylor, J., Reynolds,
D. & Brown, D.M.: 2009

Multi-Factor Menu Analysis Using Data
Envelopment Analysis. *International Journal of
Contemporary Hospitality Management*, 21(2),
213-225.

TCMB, 2020

Beklenti Anketi İstatistikleri İstatistikleri. 23
11, 2020 tarihinde www.tcmb.gov.tr :
<https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/085d78c0-9809-4b33-a6b6-21e0a22a6405/BA-Rapor.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-085d78c0-9809-4b33-a6b6-21e0a22a6405-nd7Y5Id>
adresinden alındı.

TDK.: 2020a

Sözlük Maddesi. *Rekabet.* Türk Dil Kurumu.
15 11, 2020 tarihinde Türk Dil Kurumu
Güncel Türkçe Sözlük: <https://sozluk.gov.tr/>
adresinden alındı.

TDK.: 2020b

Sözlük Maddesi. *Ziyafet.* Türk Dil Kurumu. 15
11, 2020 tarihinde Türk Dil Kurumu Güncel
Türkçe Sözlük: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden
alındı.

TDK.: 2020c

Sözlük Maddesi. *Menü.* Türk Dil Kurumu. 15
11, 2020 tarihinde Türk Dil Kurumu Güncel
Türkçe Sözlük: <https://sozluk.gov.tr/>
adresinden alındı.

Terzi, A.: 2017

Hedef Maliyetleme, Değer Mühendisliği ve Kaizen Maliyetleme Üçlüsünün Çay İşletmelerinde Birlikte Uygulanabilirliği. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 221-248.

Tsai M.C., Liu S. Y.,
Chang J.L., Chen
Y.C., Wu S.C.:
2006

A Comparative Study on Food Quality of Domestic Fast-food Restaurant. *Journal of Performance and Strategy Research*, 3(2), 95-111.

Tunçel, Ö.: 2012

Satış ve Pazarlama Stratejileri. Ankara : Kurgu Kültür Merkezi Yayınları.

Türk, Z.: 1999

Geleceğin Maliyetlerinin Kontrolünde Yeni Bir Yaklaşım: Hedef Ve Kaizen Maliyetleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(1), 199-214.

Türksoy, A.: 2007

Yiyecek & İçecek İşletmeleri Yönetimi. Ankara: Turhan Kitabevi.

Vavra, T. G.: 2002

Customer Satisfaction Measurement Simplified: A Step-by-step Guide for ISO 9001: 2000 Certification, ASQ Quality Press.

West, C.: 2001

Competitive Intelligence. New York: Palgrave Macmillan.

Yalçın, S.: 2006

Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(15), 15-34.

Yaşar, Ş.R.: 2016

Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Maliyet Yönetimi Teknikleri. İzmir: Kitapana Basım.

Yazıcı, N.: 2008

Maliyet Yönetim Sistemleri Türk Hazır Giyim Sektörü İncelemesi. Ankara: Savaş Yayınevi.

Yıldıztekin, İ.: 2009

Hedef Maliyetlemede Ürün Fiyatını Belirleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 29-51.

Yıldırım, A., Şimşek, H.: 2003

Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Kitapevi.

Yılmaz, C.: 2018

Rekabetçi İstihbaratın Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi: İşgören Eğitim Etkinliğinin Aracı Rolü. *Doktora Tezi*. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yılmaz, R., Baral, G.: 2009

İşletme Karlılığını Arttırmada Stratejik Maliyet Yönetim Aracı Olarak Hedef Maliyetleme. Konya: *1.Uluslararası 5.Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu*, 1 - 10

Yılmaz, Y.: 2005

Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrolü; Maliyet ve Satışların Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, Y.: 2007 (1b)

Otel ve Yiyecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, Y.: 2012

Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Maliyet ve Satışların Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, Y.: 2016 (3b)

Otel ve Yiyecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yiğit, S., Özyer, K.: 2011

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 333-360.

Yüzbaşıoğlu, N.: 2004

İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(12), 387-410.

EK - 1

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu İstanbul Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yürütülen akademik araştırma için veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Yardımlarınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Sümeyye Güzelalp
İÜ SBE Turizm İşletmeciliği Programı
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Mehmet ERKAN
Tez Danışmanı

1. Cinsiyetiniz

☐ Erkek ☐ Kadın

2. Ortalama Aylık Geliriniz

☐ 2000-2999 ☐ 3000-3999 ☐ 4000-4999 ☐ 5000-5999 ☐ 6000 TL ve üstü

3. İlgili otel işletmesini daha önce tercih ettiniz mi?

☐ Evet ☐ Hayır

4. İlgili otel işletmesini tercih etmenizin nedeni nedir? (birden fazla seçeneği belirtebilirsiniz)

☐ Konum ☐ Menü çeşitliliği ☐ Fiyat ☐ Hizmet Kalitesi ☐ Diğer

5. Davet yemeğinizde işletmenin sunduğu hangi menüyü tercih ettiniz?

☐ Menü 1 – Piliç İslim Kebabı
☐ Menü 2 – Fırında Tarhunlu Piliç
☐ Menü 3 – Dana Etli Hünkar Beğendi
☐ Menü 4 – Beğendili Kuzu Sırtı
☐ Menü 5 – Fırınlanmış Palamut, Patates Haşlama, Taze Otlar ile,
☐ Menü 6 – Patates, Patlıcan, Kabak Yatağında Fırınlanmış Çupra Balığı

6. Menü tercihinizi neye göre belirlediniz?

- ☐ Ana yemeğin içeriğine göre
☐ Davetin türüne göre
☐ Menü'nün fiyatına göre
☐ Davete katılacak misafirlerin ortak damak tadına göre
☐ Menü bütünlüğüne göre

7. Davetiniz için mekan seçiminde memnuniyetinizi etkileyen fonksiyonları 1'den 5'e kadar verilen önem derecelerine göre sıralayınız (5-çok önemli 4-önemli 3-orta, 2-az önemsiz, 1-önemsiz)

Servis Hızı ve Kalitesi

- ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

Porsiyon Büyüklüğü

- ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

Hijyen ve Temizlik

- ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

Servis Hızı ve Kalitesi

- ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

Yemeklerin Lezzeti

- ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

Menü Fiyatı

- ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

Menü İçeriği ve Uyumu

- ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

Mekanın Atmosferi/Ambiyansı

- ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

8. İlgili otel işletmesinde tercih ettiğiniz menüye ait fonksiyonları değerlendiriniz.

Servis Hızı ve Kalitesi

() Çok iyi () İyi () Orta () Kötü () Çok Kötü

Porsiyon Büyüklüğü

() Çok iyi () İyi () Orta () Kötü () Çok Kötü

Hijyen ve Temizlik

() Çok iyi () İyi () Orta () Kötü () Çok Kötü

Servis Hızı ve Kalitesi

() Çok iyi () İyi () Orta () Kötü () Çok Kötü

Yemeklerin Lezzeti

() Çok iyi () İyi () Orta () Kötü () Çok Kötü

Menü Fiyatı

() Çok iyi () İyi () Orta () Kötü () Çok Kötü

Menü İçeriği ve Uyumu

() Çok iyi () İyi () Orta () Kötü () Çok Kötü

Mekanın Atmosferi/Ambiyansı

() Çok iyi () İyi () Orta () Kötü () Çok Kötü

EK – 2

MENU 1'E AİT REÇETELER

ZEYTİNYAĞLI FAVALI ENGİNAR				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
HAVUÇ	KG	0,05	2,48	0,124
LİMON	KG	0,035	10	0,35
PATATES	KG	0,05	2,1	0,105
ENGİNAR	ADET	1	5	5
BEZELYE KONSERVE	ADET	0,02	8,19	0,1638
UN	KG	0,01	3,7	0,037
DEREOTU	BAĞ	0,001	1,18	0,00118
KURU BAKLA	KG	0,01	22	0,22
ZEYTİNYAĞI	LİTRE	0,2	24	4,8
				10,80098

KABAK MÜCVER, DOMATES VE YOĞURT SOS				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
KABAK	KG	0,1	4,46	0,446
YUMURTA	ADET	0,25	0,84	0,21
BEYAZ PEYNİR	KG	0,04	14,44	0,5776
UN	KG	0,03	3,7	0,111
AYÇİÇEK YAĞI	ADET	0,001	180,46	0,18046
YOĞURT	KG	0,01	48,61	0,4861
SODA	ADET	0,16	0,833	0,13328
TUZ	PAKET	0,002	2,03	0,00406
DOMATES - SOS İÇİN	KG	0,001	11	0,011
YOĞURT - ÜZERİ İÇİN	KG/10	0,003	48,61	0,14583
				2,30533
				2,30533

PİLİÇ İSLİM KEBABİ

ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
PİLİÇ	KG	0,3	13,45	4,035
PATLICAN	KG	0,2	5,75	1,15
DOMATES	KG	0,04	11	0,44
BİBER	KG	0,02	7	0,14
SALÇA	KG	0,01	8,9	0,089
TUZ	PAKET	0,001	2,03	0,00203
TANE KARABİBER	KG	0,001	61,38	0,06138
AYÇİÇEK YAĞI	ADET	0,001	180,46	0,18046
				6,09787

TEREYAĞLI PİRİNÇ PİLAVI

ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
TEREYAĞ	ADET	0,1	46,3	4,63
PİRİNÇ	KG	0,2	13	2,6
TUZ	PAKET	0,02	2,03	0,0406
TOZ ŞEKER	KG	0,001	4,3	0,0043
				7,2749

ÇİLEKLİ PEYNİR TATLISI

ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
HAZIR PAKET PEYNİR TATLISI	PAKET	0,2	12	2,4
TOZ ŞEKER	KG	0,12	4,3	0,516
ÇİLEK	KASA	0,3	21	6,3
				9,216

FISTIKLI BAKLAVA				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
YUMURTA	ADET	4	0,84	3,36
MISIR NIŞASTASI	KG	0,1	3,2	0,32
UN	KG	0,9	3,7	3,33
TOZ ŞEKER	KG	1,5	4,3	6,45
BAKLAVALIK YAĞ	KG	0,6	10,28	6,168
PİRİNÇ ANTEP FISTIĞI	KG	0,3	157,14	47,142
			1 TEPSİ(30 KİŞİLİK)	66,77
			1 DİLİM İÇİN	2,2256

DAMLA SAKIZLI FIRIN SÜTLAÇ				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
SÜT	LİTRE	0,333	3,3	1,0989
MISIR NIŞASTASI	KG	0,008	3,2	0,0256
TOZ ŞEKER	KG	0,017	4,3	0,0731
DAMLA SAKIZI	KG	0,0005	400	0,2
PİRİNÇ	KG	0,00017	13	0,00221
				1,39981

ŞEKERPARE				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
MARGARİN	PAKET	0,375	3,44	1,29
PUDRA ŞEKERİ	PAKET	0,008	12	0,096
AYÇİÇEK YAĞI	LİTRE	0,002	180,46	0,36092
İRMİK	PAKET	0,05	2,84	0,142
KABARTMA TOZU	PAKET	0,001	1500	1,5
VANIYA	KG	0,001	140	0,14
YUMURTA	ADET	1	0,84	0,84
UN	KG	0,9	3,7	3,33
LİMON	ADET	0,2	10	2
				9,69892

MENU 2'YE AİT REÇETELER

SEBZELİ PEYNİRLİ TART				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
UN	KG	0,5	3,7	1,85
SÜT	KG	0,04	3,3	0,132
MAYA	PAKET	0,001	25	0,025
KABAK	KG	0,1	4,46	0,446
HAVUÇ	KG	0,025	2,48	0,062
PIRASA	KG	0,025	4	0,1
KURU SOĞAN	KG	0,025	2,48	0,062
ÇARLISTON BİBER	KG	0,05	5,3	0,265
KIRMIZI BİBER	KG	0,05	3,1	0,155
MAYDANOZ	BAĞ	0,1	1,25	0,125
MARGARİN	ADET	0,02	3,44	0,0688
SARIMSAK	KG	0,003	40	0,12
KAŞAR PEYNİRİ	KG	0,02	42,5	0,85
TUZ	PAKET	0,02	2,03	0,0406
TOZ ŞEKER	KG	0,01	4,3	0,043
				4,3444

YEŞİL SALATA				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
HAVUÇ	KG	0,05	2,48	0,124
SALATALIK	KG	0,08	3	0,24
LİMON	KG	0,1	10	1
GÖBEK	KASA	0,063	25	1,575
DOMATES	KG	0,06	11	0,66
KIRMIZI LAHANA	KG	0,04	2,6	0,104
ROKA	BAĞ	0,25	1,25	0,3125
ZEYTİNYAĞI	LİTRE	0,001	24	0,024
TUZ	PAKET	0,002	2,03	0,00406
NAR EKŞİSİ	ADET	0,002	17,45	0,0349
				4,07846

TARHUNLU PİLİÇ				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
PİLİÇ BAGET	KG	0,3	14,5	4,35
TARHUN	KG	0,02	82,5	1,65
TUZ	KG	0,002	2,03	0,00406
AYÇİÇEK YAĞI	ADET	0,001	180,46	0,18046
TANE KARABİBER	KG	0,002	61,38	0,12276
SALÇA	KG	0,01	8,9	0,089
				6,39628

TEREYAĞLI PİRİNÇ PİLAVI				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
TEREYAĞ	ADET	0,1	46,3	4,63
PİRİNÇ	KG	0,2	13	2,6
TUZ	PAKET	0,02	2,03	0,0406
TOZ ŞEKER	KG	0,001	4,3	0,0043
				7,2749

PATATES PÜRESİ				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
PATATES	KG	0,6	2,1	1,26
SÜT	LİTRE	0,6	3,3	1,98
TUZ	PAKET	0,001	2,03	0,00203
MUSKAT	KG	0,002	100	0,2
				3,44203

ÇİLEKLİ PEYNİR TATLISI				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
HAZIR PAKET PEYNİR TATLISI	PAKET	0,2	12	2,4
TOZ ŞEKER	KG	0,12	4,3	0,516
ÇİLEK	KG	0,3	21	6,3
				9,216

MENU 3'E AİT REÇETELER

Z.YAĞLI YAPRAK SARMA				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
KURU SOĞAN	KG	0,05	2,48	0,124
DEREOTU	BAĞ	0,1	1,18	0,118
LİMON	KG	0,03	10	0,3
DOMATES	KG	0,06	11	0,66
SALAMURA YAPRAK	KG	0,1	20	2
MAYDANOZ	BAĞ	0,1	1,25	0,125
ZEYTİNYAĞI	LİTRE	0,02	24	0,48
PİRİNÇ	KG	0,04	13	0,52
KUŞ ÜZÜMÜ	KG	0,005	35	0,175
DOLMALIK FISTIK	KG	0,005	403	2,015
				6,517

HUMUS				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
NOHUT	KG	0,06	12	0,72
TAHİN	KG	0,15	34,3	5,145
YOĞURT	KG	0,02	48,61	0,9722
SARIMSAK	KG	0,003	40	0,12
TUZ	PAKET	0,025	2,03	0,05075
KİMYON	KG	0,001	33,12	0,03312
ZEYTİNYAĞI	LİTRE	0,001	24	0,024
				7,06507

FASULYE PİLAKİ				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
FASULYE	KG	0,02	20,41	0,4082
HAVUÇ	KG	0,015	2,48	0,0372
KURU SOĞAN	KG	0,15	2,48	0,372
AYÇİÇEK YAĞI	LİTRE	0,001	180,46	0,18046
SALÇA	KG	0,01	8,9	0,089
Z.YAĞI	LİTRE	0,04	24	0,96
LİMON	KG	0,01	10	0,1
SARIMSAK	KG	0,003	40	0,12
DEFNE YAPRAĞI	KG	0,005	56	0,28
TUZ	PAKET	0,002	2,03	0,00406
TANE KARABİBER	KG	0,002	61,38	0,12276
				2,67368

ÇERKES TAVUĞU				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
PİLİÇ GÖĞÜS	KG	0,03	18,32	0,5496
KREMA	KG	0,005	29,43	0,14715
SÜT ½	LİTRE	0,02	3,3	0,066
EKMEK	ADET	0,1	1,04	0,104
TOZ KARABİBER	KG	0,01	41,1	0,411
TUZ	PAKET	0,002	2,03	0,00406
CEVİZ İÇİ	KG	0,005	46,56	0,2328
				1,51461

HAYDARI				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
SÜZME YOĞURT	KG	0,05	11,11	0,5555
NANE	PAKET	0,002	12,88	0,02576
TUZ	PAKET	0,002	2,03	0,00406
SARIMSAK	KG	0,0003	40	0,012
MARGARİN	PAKET	0,02	3,44	0,0688
				0,66612

ACILI EZME				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
SALATALIK	KG	0,03	3	0,09
KURU SOĞAN	KG	0,002	2,48	0,00496
LİMON	KG	0,003	10	0,03
DOMATES	KG	0,01	11	0,11
SARIMSAK	KG	0,0003	40	0,012
SİVRİ BİBER	KG	0,001	6,5	0,0065
MAYDANOZ	BAĞ	0,01	1,25	0,0125
SALÇA	KG	0,002	8,9	0,0178
ACI SOS	ADET	0,01	11,01	0,1101
ZEYTİNYAĞI	LİTRE	0,001	24	0,024
PULBİBER	KG	0,001	26,19	0,02619
TUZ	PAKET	0,002	2,03	0,00406
				0,44811

SEBZELİ TALAŞ BÖREĞİ				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
HAVUÇ	KG	0,25	2,48	0,62
PIRASA	KG	0,25	4	1
KABAK	KG	0,25	4,46	1,115
KURU SOĞAN	KG	0,1	2,48	0,248
TOZ KARABİBER	KG	0,002	41,1	0,0822
TUZ	PAKET	0,002	2,03	0,00406
SARIMSAK	KG	0,025	40	1
MİLFÖY HAMURU	PAKET	0,1	7,5	0,75
YUMURTA	ADET	0,25	0,84	0,21
ÇÖREK OTU	PAKET	0,0001	40	0,004
YOĞURT - SOS İÇİN	KG/10	0,003	48,61	0,14583
				5,17909

DANA ETLİ HÜNKAR BEĞENDİ				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
PATLICAN	KG	0,2	5,75	1,15
KURU SOĞAN	KG	0,03	2,48	0,0744
DANA BUT	KG	0,25	40,18	10,045
SALÇA	KG	0,01	8,9	0,089
SÜT	LİTRE	0,04	3,3	0,132
TAZE KAŞAR	KG	0,02	42,5	0,85
UN	KG	0,01	3,7	0,037
MARGARİN	ADET	0,02	3,44	0,0688
				12,4462

DAMLA SAKIZLI FIRIN SÜTLAÇ				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
SÜT	LİTRE	0,333	3,3	1,0989
MISIR NIŞASTASI	KG	0,008	3,2	0,0256
TOZ ŞEKER	KG	0,017	4,3	0,0731
DAMLA SAKIZI	KG	0,0005	400	0,2
PİRİNÇ	KG	0,00017	13	0,00221
				1,39981

MENU 4'E AİT REÇETELER

Z.YAĞLI YAPRAK SARMA				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
KURU SOĞAN	KG	0,05	2,48	0,124
DEREOTU	BAĞ	0,1	1,18	0,118
LİMON	KG	0,03	10	0,3
DOMATES	KG	0,06	11	0,66
SALAMURA YAPRAK	KG	0,1	20	2
MAYDANOZ	BAĞ	0,1	1,25	0,125
ZEYTİNYAĞI	LİTRE	0,02	24	0,48
PİRİNÇ	KG	0,04	13	0,52
KUŞ ÜZÜMÜ	KG	0,005	35	0,175
DOLMALIK FISTIK	KG	0,005	403	2,015
				6,517

HUMUS				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
NOHUT	KG	0,06	12	0,72
TAHİN	KG	0,15	34,3	5,145
YOĞURT	KG	0,02	48,61	0,9722
SARIMSAK	KG	0,003	40	0,12
TUZ	PAKET	0,025	2,03	0,05075
KİMYON	KG	0,001	33,12	0,03312
ZEYTİNYAĞI	LİTRE	0,001	24	0,024
				7,06507

BARBUNYA PİLAKİ				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
BARBUNYA	KG	0,02	20,41	0,4082
HAVUÇ	KG	0,015	2,48	0,0372
DOMATES	KG	0,05	11	0,55
SALÇA	KG	0,01	8,9	0,089
Z.YAĞI	LİTRE	0,04	24	0,96
TUZ, KARABİBER	KG	0,004	63,41	0,25364
				2,29804

BEYAZ PEYNİR				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
BEYAZ PEYNİR	KG	0,3	14,44	4,332
				4,332

PANCAR TURŞUSU				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
PANCAR	KG	0,05	3	0,15
ÜZÜM SİRKEİ	ADET	0,004	11,05	0,0442
LİMON SUYU	LİTRE	0,004	4,9	0,0196
				0,2138

HAYDARI				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
SÜZME YOĞURT	KG	0,05	11,11	0,5555
NANE	PAKET	0,002	12,88	0,02576
TUZ	PAKET	0,002	2,03	0,00406
SARIMSAK	KG	0,0003	40	0,012
MARGARİN	ADET	0,02	3,44	0,0688
				0,66612

PEYNİRLİ MUSKA BÖREĞİ				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
MAYDANOZ	KG	0,16	1,25	0,2
YUMURTA	ADET	0,16	0,84	0,1344
BEYAZ PEYNİR	KG	0,02	14,44	0,2888
YUFKA	KG	0,1	9,5	0,95
AYÇİÇEK YAĞI	ADET	0,003	180,46	0,54138
				2,11458

**İSPANAKLI SİĞARA
BÖREĞİ**

ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
KURU SOĞAN	KG	0,02	2,48	0,0496
YUMURTA	ADET	0,25	0,84	0,21
İSPANAK	KG	0,05	5,3	0,265
YUFKA	KG	0,06	9,5	0,57
TEREYAĞI	ADET	0,01	46,3	0,463
AYÇİÇEK YAĞI	ADET	0,002	180,46	0,36092
				1,91852

**BEĞENDİLİ KUZU
SIRTI**

ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
PATLICAN	KG	0,2	5,75	1,15
KURU SOĞAN	KG	0,03	2,48	0,0744
KUZU SIRTI	KG	0,25	105,76	26,44
SALÇA	KG	0,01	8,9	0,089
SÜT	LİTRE	0,04	3,3	0,132
TAZE KAŞAR	KG	0,02	42,5	0,85
UN	KG	0,01	3,7	0,037
MARGARİN	PAKET	0,02	3,44	0,0688
				28,8412

**ÇİLEKLİ PEYNİR
TATLISI**

ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
HAZIR PAKET PEYNİR TATLISI	PAKET	0,2	12	2,4
TOZ ŞEKER	KG	0,12	4,3	0,516
ÇİLEK	KG	0,3	21	6,3
				9,216

FISTIKLI BAKLAVA				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
YUMURTA	ADET	4	0,84	3,36
MISIR NIŞASTASI	KG	0,1	3,2	0,32
UN	KG	0,9	3,7	3,33
TOZ ŞEKER	KG	1,5	4,3	6,45
BAKLAVALIK YAĞ	KG	0,6	10,28	6,168
PİRİNÇ ANTEP FISTIĞI	KG	0,3	157,14	47,142
			1 TEPSİ(30 KİŞİLİK)	66,77
			1 DİLİM İÇİN	2,23

DAMLA SAKIZLI FIRIN SÜTLAÇ				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
SÜT	LİTRE	0,333	3,3	1,0989
MISIR NIŞASTASI	KG	0,008	3,2	0,0256
TOZ ŞEKER	KG	0,017	4,3	0,0731
DAMLA SAKIZI	KG	0,0005	400	0,2
PİRİNÇ	KG	0,00017	13	0,00221
				1,39981

MENU 5'E AİT REÇETELER

TARAMA				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
BALIK YUMURTASI	GRAM	0,1	82,9	8,29
AYÇİÇEK YAĞI	ADET	0,004	180,46	0,72184
YUMURTA	ADET	0,15	0,84	0,126
VAKFIKEBİR EKMEĞİ	GRAM	0,01	11	0,11
KAPARI	ADET	0,005	16	0,08
TUZ	PAKET	0,002	2,03	0,00406
KARABİBER	KG	0,002	41,44	0,08288
				9,41478

BEYAZ PEYNİR				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
BEYAZ PEYNİR	KG	0,3	14,44	4,332
				4,332

PATLICAN SALATA

ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
BOSTAN PATLICAN	KG	0,3	7	2,1
LİMON	KG	0,035	10	0,35
Z.YAĞI	LİTRE	0,002	24	0,048
TOZ ŞEKER	KG	0,01	4,3	0,043
TUZ	PAKET	0,02	2,03	0,0406
				2,5816

BARBUNYA PİLAKİ

ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
BARBUNYA	KG	0,02	20,41	0,4082
HAVUÇ	KG	0,015	2,48	0,0372
DOMATES	KG	0,05	11	0,55
SALÇA	KG	0,01	8,9	0,089
Z.YAĞI	LİTRE	0,04	24	0,96
TUZ, KARABİBER	KG	0,004	63,41	0,25364
				2,29804

HAYDARI

ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
SÜZME YOĞURT		0,05	11,11	0,5555
NANE	PAKET	0,002	12,88	0,02576
TUZ	PAKET	0,002	2,03	0,00406
SARIMSAK	KG	0,0003	40	0,012
MARGARİN	ADET	0,02	3,44	0,0688
				0,66612

**KIRMIZI BİBER
MARİNE**

ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
HAZIR KIRMIZI BİBER MARİNE	ADET	0,24	6,95	1,668
				1,668

ROKA SALATASI				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
ROKA	BAĞ	0,8	1,25	1
DOMATES	KG	0,05	11	0,55
LİMON	KG	0,035	10	0,35
NAR EKŞİSİ	ADET	0,002	17,45	0,0349
HARDAL	ADET	0,001	17,27	0,01727
KİŞNİŞ	KG	0,002	17,3	0,0346
				1,9

FIRINLANMIŞ PALAMUT, PATATES HAŞLAMA, TAZE OTLAR				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
PALAMUT	ADET	0,375	36	13,5
KURU SOĞAN	KG	0,015	2,48	0,0372
SİVRİ BİBER	KG	0,01	6	0,06
KAPYA BİBER	KG	0,01	7	0,07
LİMON	KG	0,02	10	0,2
MANTAR	KG	0,04	15,66	0,6264
DOMATES	KG	0,025	11	0,275
DEFNE YAPRAĞI	KG	0,001	56	0,056
PATATES	KG	0,3	2,1	0,63
KABAK	KG	0,3	4,46	1,338
PATLICAN	KG	0,3	5,75	1,725
FESLEĞEN	BAĞ	0,001	4	0,004
NANE	PAKET	0,002	12,88	0,02576
MAYDANOZ	BAĞ	0,1	1,25	0,125
KIRMIZI SOĞAN	KİLO	0,02	5,9	0,118
DEREOTU	BAĞ	0,001	1,18	0,00118
ZEYTİNYAĞI	LİTRE	0,04	24	0,96
TUZ	PAKET	0,001	2,03	0,00203
				18,5176

DAMLA SAKIZLI FIRIN SÜTLAÇ				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
SÜT	LİTRE	0,333	3,3	1,0989
MISIR NIŞASTASI	KG	0,008	3,2	0,0256
TOZ ŞEKER	KG	0,017	4,3	0,0731
DAMLA SAKIZI	KG	0,0005	400	0,2
PİRİNÇ	KG	0,00017	13	0,00221
				1,39981

MENU 6'YA AİT REÇETELER

KARİDES GÜVEÇ				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
ORTA KARİDES	KG	0,2	90	18
KURU SOĞAN	KG	0,02	2,48	0,0496
SARIMSAK	KG	0,01	40	0,4
TEREYAĞI	ADET	0,02	46,3	0,926
TAZE FESLEĞEN	BAĞ	0,04	4,37	0,1748
PİRİNÇ	KG	0,01	13	0,13
PATATES	KG	0,02	2,1	0,042
DOMATES	KG	0,01	11	0,11
BEYAZ ŞARAP	ADET	0,03	30	0,9
BAHARAT-KARIŞIK	KG	0,005	30	0,15
				20,8824

DOMATESLİ ROKA SALATASI				
ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
ROKA	BAĞ	0,8	1	0,8
DOMATES	KG	0,1	11	1,1
LİMON	KG	0,035	10	0,35
				2,25

**PATATES,
PATLICAN, KABAK
YATAĞINDA
FIRINLANMIŞ
ÇUPRA BALIĞI**

ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
ÇUPRA	ADET	0,35	24	8,4
KURU SOĞAN	KG	0,02	2,48	0,0496
KABAK	KG	0,07	4,46	0,3122
PATATES	KG	0,07	2,1	0,147
PATLICAN	KG	0,07	5,75	0,4025
				9,3113

**KAĞIT HELVA
ÜZERİNDE TAHİNLİ
DONDURMA**

ÜRÜN	BİRİM	MİKTAR	SON ALIŞ FİYATI	MALİYET
KAĞIT HELVA	ADET	0,45	2	0,9
TAHİN	KG	0,15	32	4,8
VANİLYALI DONDURMA	ADET	0,5	12,48	6,24
YEŞİL FISTIK	KG	0,001	157,14	0,15714
PEKMEZ	KG	0,001	35	0,035
				11,94