

Otel İşletmelerinde Maliyet Kontrolünün Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

The Effects of Cost Control on Superiority of Competitiveness

Çağrı KÖROĞLU

Muğla Üniversitesi

cagrikoroglu@hotmail.com

Fırat BİÇİCİ

Muğla Üniversitesi

fbicici@msn.com

Durmuş SEZER

Adnan Menderes Üniversitesi

durmus09@hotmail.com

Özet

Bu çalışmanın temel amacı, Marmaris'te faaliyet gösteren otel işletmelerinde maliyet kontrolü ile sağlanabilecek rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu temel amaç doğrultusunda, otel işletmelerinde muhasebe bölümlerinde çalışanlara anket çalışması yapılmış olup, elde edilen veriler incelenmiştir. Verilerin analizinde Ki-Kare, Frekans tablosu ve t-testi analizlerinden yararlanılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre otellerin yıldız sayıları arttıkça kullandıkları yiyecek-İçecek maliyet ve işçilik maliyet kontrol yöntemlerinin farklılaştığı göze çarpmaktadır. Ayrıca 2 ve 3 yıldızlı otel işletmelerinin çoğunun maliyet kontrolüne çok fazla önem vermemesi, maliyetlerini diğer işletmelerle karşılaştırmaması vb. nedenlerle rekabet edemedikleri anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Maliyet Kontrolü, Maliyet Kontrol Yöntemleri

Abstract

The ultimate purpose of this study is to associate the cost control and the competitive advantage at the hotel enterprises of Marmaris. In accordance with this purpose, the employees of the accounting departments have been conducted a survey and the results have been analysed. Chi-square, frequency table and t-test analysis are used at the analysis of data. The result of this study shows that when the number of hotel's stars owned increased, used food and beverage and labor cost control methods seem to differ. And that most of the 2 and 3-star hotels could not compete because of they do not give too much emphasis on cost control, compare their costs with other businesses etc.

Keyword: Competition, Cost Control, Cost Control Methods.

GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun etkisiyle birlikte turizmde faaliyet gösteren işletmelerin ülke ekonomisindeki rollerinin giderek artması ve turizm sektörünün işletmelere yüksek kâr marjı elde etme imkanı sağlaması, otel işletme sayılarının artmasına ve aralarında rekabet ortamının oluşmasına neden olmuştur (Didin ve Köroğlu, 2008). Rekabetin en temel nedeni olarak otel işletmelerinin içinde bulunduğu piyasa tipinin bölgesel, ülkesel ya da uluslararası düzeyde monopollü rekabet ve oligopol piyasa özelliği göstermesi olarak açıklanabilir. Bu piyasa tipleri yalnızca başarılı işletmelerin yeterli kârlılıkla çalışmasına imkan verirken, iç ve dış olumsuz etmenler nedeniyle rekabete karşı koyamayan işletmelerin karşılaştığı mali sıkıntıların ve maliyetlerin artmasına, işletmelerin zarar ile karşılaşmasına ve piyasadan çekilmesine neden olabilmektedir (Türksoy, 2007).

Yoğun rekabet ortamında otel işletmelerinde karlılığı artırmanın yolu gelirleri artırmanın yanında giderleri en aza indirecek yöntemlerin uygulanması olmaktadır. Yani yalnızca satışlardan elde edilecek gelirler, otelin hedeflerine ulaşması açısından yeterli olmamaktadır. Değişen piyasa şartları altında işletmelerin piyasadaki rekabetçi ortamdaki en az kayıpla çıkabilmesi veya kar elde edebilmesi ancak maliyet yönetimi yoluyla maliyet kontrolüne önem vermesi ile söz konusu olabilmektedir. Çünkü gelirlerin oluşumunda temel etkiye sahip olan fiyat, piyasa koşullarında kendiliğinden oluşmaktadır. Bu durumda işletmeler *'neyi hangi maliyetle üretirsem üreteyim, istediğim fiyata satarım'* klasik yaklaşımından kurtulmalı bunun yerine *'piyasada oluşan fiyata göre ürünümü ancak X TL'ye satabileceğime göre maliyetim ne kadar olsun ki kar elde edebileyim'* düşüncesini benimsemelidir (Yükçü, 2000:23). Bu noktada ise işletme açısından kontrol edilebilir özellikteki giderler ve bu giderlerin kontrolü önem kazanmaktadır (Azaltun, 2007:95).

Bu nedenle, işletmeyi rekabet ortamında ayakta tutabilmenin, rakiplerine karşı daha cazip hale getirmenin ve otele daha fazla müşteri çekebilmenin yanında tüm maliyetlerin etkili bir şekilde kontrol altında tutulması gerekmektedir. Çünkü otel işletmelerinin maliyetleri kontrol yoluna minimize etme konusundaki başarısı kendilerine rekabetçi üstünlük sağlar (Azaltun, 2007).

Rekabet üstünlüğünün bir ölçüsü olan maliyet kontrolünün sağlıklı bir şekilde yapılmasında ve maliyetler bakımından rekabet politikalarının geliştirilmesinde yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yöneticiler, işletmenin kazanç elde edici faaliyet göstermesini sağlayacak biçimde tüm alanlarda maliyetler üzerinde yönetici bir güç uygulayarak maliyete konu olan aşırı yiyecek-içecek, iş gücü ve diğer maliyetleri ortadan kaldırmalıdır (Dittmer ve Griffin, 1999: 32). Aksi takdirde artan rekabet koşullarında işletmeler, rekabet edebilme güçlerini kaybedecektir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yeni rekabetçi piyasaların oluşumu, karar verme sürecinin kısılması, tüketici alışkanlıklarındaki değişim ve bilgi toplumuna geçilmesi ile birlikte ortaya çıkan küreselleşme olgusu; firmaların, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri açısından atılcı olmalarını zorunlu kılmaktadır (Gönen ve Çelik, 2005: 41). Küreselleşme ve bilgi teknolojilerinde gözlenen gelişmelerin ulusal ve uluslar arası sektörlerde yol açtığı değişimler, turizm sektörünü de yakından ilgilendirmektedir. Turizm işletmelerinde genel olarak sunulan hizmetin üretim ve tüketiminin aynı zaman diliminde olması ve hizmetin stoklanamaması gibi özellikleri de düşünüldüğünde

aralarındaki rekabetin daha sık yaşandığı söylenebilir. Dolayısıyla dünya pazarlarında yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösteren turizm işletmelerinin en temel hedeflerinden biri de rekabet üstünlüğüne sahip olmaktır (Enright ve Newton, 2004).

En basit ve genel anlamıyla rekabet, aynı alıcıya mal ve hizmet satmak isteyenler arasındaki mücadele olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2005: 336). Artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek, kârlılık düzeyini arttırmak, mevcut pazar payını korumak ve yeni pazarlara ulaşmak için işletmelerin rekabet üstünlüğü ölçütlerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü ölçütleri ise; maliyet kontrolü, finansman denetimi, sipariş denetimi, kapasite esnekliği, kalite ve standartlara uygunluk, güvenilirlik, teknoloji ve AR-GE, işgücü denetimi, firma imajı, satış sonrası hizmet, envanter yönetimi, üretim zamanı şeklinde sıralanabilir (Doğan vd., 2003: 115-121).

Otel İşletmelerinde Maliyet Kontrolü

Otel işletmelerinde kuruluş sürecindeki yatırım maliyetleri dışında işletmenin faaliyete geçmesinden sonra işgücü maliyetleri, yiyecek ve içeceğe ilişkin malzeme maliyetleri ve diğer maliyetleri söz konusu olmaktadır (Türksoy, 2007). Sunulan hizmetlerde kullanılan malzemelerin maliyeti ve bunları kullanan işgücü maliyetleri işletmede etkin bir kontrol sisteminin bulunmaması durumunda satışlarından kâr edilmemesine neden olabilir. Bu noktada maliyet kontrolü ön plana çıkmaktadır. Maliyet kontrolü, yöneticiler tarafından maliyetleri düzenlemek ve aşırı maliyetlere karşı korunmak için kullanılmaktadır. Maliyet kontrolü süreklilik arz eden bir süreç olmakta ve satın alma, depolama, birimlere gönderme, yiyecek-içeceği satış için hazırlama ve bu işlere dâhil olan personelin eğitimi ve mesailerin ayarlanması zincirinin içerisindeki her bir adımı kapsamaktadır (Dittmer ve Griffin, 1999: 32). Maliyet kontrolü, gerçekleşen maliyetler ile gerçekleşmesi gereken maliyetleri karşılaştırarak işletmenin iç bünyesinin şeffaflaşmasını sağlamakta ve karlılığın bu yolla artırılmasına yönelik gerekli tedbirleri şirket yönetimine sunmak doğrultusunda önemli bir görevi yerine getirmektedir (Kutlan, 1998: 21).

Maliyetlerin otel işletmelerinde bir rekabet üstünlüğü aracı olarak etkin bir şekilde kullanılması ancak maliyetlerin saptanması ve kontrol edilmesiyle mümkün olmaktadır. Etkin bir maliyet kontrolü şu açılardan yönetime yardımcı olmaktadır (Erdoğan, 2009:314):

- Kontrolün sağlanabilmesi için gerekli raporların hazırlanması konusunda yönetime yardımcı olacak bilgiler toplanabilir.
- İşletmenin satış politikası saptanabilir.
- Yöneticilerin masrafları sınıflandırmaları ve analiz etmeleri sağlanabilir.
- Belirli süreler içerisinde yapılacak olan yiyecek – içecek harcamaları daha önceden belirlenebilir.
- Her şey dahil sistemi dışında kalan; oda - kahvaltı, yarım ve tam pansiyon konaklama sağlayan işletmelerde yiyecek maliyetinin belirlenmesiyle toplam oda satış gelirleri saptanabilir.
- Satılan yemeklerin maliyetleri tek tek bilineceği için, işletme istediği karlılık oranını maliyetlerin üzerine ekleyerek her yemeğin satış fiyatını belirleyebilir.

- Personelin istekli ve verimli bir şekilde çalışması sağlanabilir.

Otel işletmelerinde maliyet kontrol türleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar; yiyecek-içecek maliyet kontrolü, işçilik maliyet kontrolü ve diğer maliyet unsurlarının kontrolü olarak sıralanabilir. Bu kontrol işlemlerinin etkili bir şekilde yapılabilmesi için kontrole ilişkin unsurların ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyetlerinin ne yönde geliştiğini ölçebilmek, gelişmeleri takip edebilmek, maliyetlerin önceden saptanan ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde olup olmadığını tespit edebilmek için yiyecek-içecek maliyet kontrolü gerekli olmaktadır (Yılmaz, 2005: 147). Yiyecek-içecek maliyet kontrolü, yiyecek-içecek faaliyetlerinden en düşük maliyet ile tatmin edici kârı elde edebilmek için yapılan düzenlemelere denmektedir (Esmerli, 1998: 18). Yiyecek-içecek maliyet kontrolünün amacı, işletmeye yiyecek-içecek satışlarından en yüksek karı sağlamak, maliyeti azaltıp kârı çoğaltmak (Sezgin, 1976: 239), yiyecek – içecek maliyet kontrol sistemi ile gelir ve gider analizleri yapmak, standartları belirlemek, korumak, fiyatlama yapmak, israflardan ve çalınmalardan korunmayı sağlamak ve yönetimi bilgilendirmektir (Erdoğan, 2009).

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmet ürünleri maliyetlerinin belirlenmesini ve kontrolünü sağlayan yol gösterici çabalar olarak tanımlanan yiyecek-içecek maliyet kontrolü; menü planlamasıyla başlamakta yiyecek – içecek kontrol süreçleri olan satın alma, tesellüm, depolama, depodan mal çıkarma, üretim kontrol fonksiyonlarının incelenmesi ile devam etmektedir. Menü planlaması ve yiyecek-içecek maliyet kontrol süreçleri tamamlandıktan sonra, maliyet kontrol noktaları üzerinde yoğunlaşılması gerekmektedir. Yiyecek-içecek maliyet kontrol noktaları; standart satın alma şartları, standart reçeteler, standart verimler, standart porsiyon büyüklükleri ve standart porsiyon maliyetleri olarak sıralanabilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2005). Belirtilen kontrol noktaları ile yiyecek-içecek maliyet kontrolünün diğer süreçleriyle beraber yiyecek-içecek hizmet üretiminde belli standartlar oluşturulup maliyetleri arttıran unsurlar minimum düzeye indirilebilmektedir (Çiftçi ve Koroğlu, 2008:36).

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek maliyetlerinin ne yönde geliştiğini ölçebilmek, gelişmeleri takip edebilmek, maliyetlerin önceden saptanan ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde olup olmadığını tespit edebilmek için yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemlerine ihtiyaç vardır (Yılmaz, 2005: 147). Yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemleri basit maliyet, ayrıntılı maliyet, standart maliyet ve potansiyel maliyet kontrol yöntemleri olarak sıralanabilir (Aktaş, 2001: 329). Basit maliyet kontrol yöntemi, yiyecek-içeceklerin günlük veya aylık maliyetlerinin satışlara oranlanması olarak ifade edilebilir (Dittmer ve Griffin, 1999). Ayrıntılı maliyet kontrol yöntemleri, günlük yiyecek maliyet değişimleri hakkında etkin bir kontrol sağlayabilmek ve satılan yiyecek maliyetinin hangi hammadde cinslerinden kaynaklandığını göstermek amacıyla geliştirilmiş günlük yiyecek maliyet kontrol yöntemidir. Yiyecekler; etler, deniz ürünleri, kümes ve av hayvanları, konserveler, meyve ve sebzeler, süt ve süttten yapılan ürünler, bakliyat gibi gruplara ayrılarak kontrolü sağlanmaktadır (Taşkın, 1997: 129). Standart maliyet kontrol yönteminde yiyecek malzeme maliyetinin ne olması gerektiği önceden belirlenir. Daha sonra, gerçekleşen maliyetlerle standartlar karşılaştırılır ve sapmaların hangi nedenlerden kaynaklandığı araştırılır (Çetiner, 2002: 580). Ön maliyet, öngörülen maliyet ya da tahmini maliyet olarak da adlandırılan potansiyel

maliyet kontrol yönteminde, satışı yapılan yiyeceklerin miktar ve türleri ile geçmiş satış verilerinden yararlanılarak, gelecek dönemler için tahmin yapılır. Bu yöntem, satış analizinden sağlanan bilgilerin menü üretim plânlamasına uygulanması yoluyla yapılan satışların etkinliğiyle ilgilenir (Taşkın, 1997: 144). Türkiye’de yiyecek maliyet kontrol yöntemlerinden sadece potansiyel maliyet kontrol yöntemi uygulanmamaktadır.

İşçilik Maliyet Kontrolü

Otel işletmeleri aynı çatı altında pek çok hizmeti barındıran işletmelerdir. Bu özellikleri nedeniyle otel işletmelerinde hizmet kalitesini arttırmak için toplam yatak kapasitesi ve sunulması planlanan hizmetler ile istihdam edilmesi düşünülen toplam personel sayısı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Coşar, 2007). İşçilik maliyeti olarak ifade edilen bu istihdam yoğunluğunun maliyeti de yiyecek-içecek maliyetleri gibi kontrol edilmelidir (Coşar, 2007). En genel anlamıyla işçilik maliyeti emek yoğun işletmeler olan otel işletmelerinde çalışan personelin emeği karşılığı katlanılan fedakârlıkların parasal ifadesine denilmektedir (Azaltun ve Kaya, 2006: 147). Otel işletmelerinde emek gücüne dayalı hizmet üretilmesi ve bu üretimin temel unsurunun insan olması nedeniyle işçilik maliyetleri önemlidir. Çünkü diğer sektörlerle nazaran turizm işletmelerinde emek gücüne dayalı üretimin her aşamasının içerdiği işçilik maliyeti, görsel ve çok boyutlu olmaktadır (Usal ve Kurgun, 2001: 193–195).

İşçilik maliyet kontrolü en uygun işçilik maliyeti ile en yüksek verimin elde edilmesi için yapılan düzenlemeler olarak ifade edilebilir. Otel işletmelerinin emek yoğun hizmet üretmesi, artan rekabet koşullarında müşterinin işletmeyi tercih etmesini sağlama ve tecrübeli personele ihtiyaç duyması gereği işçilik maliyetlerini diğer maliyet öğelerinden yüksek tutmaktadır. Bunun için işçilik maliyetinin sistemli bir şekilde kontrol edilmesi gerekmektedir.

Kıyasıya rekabet savaşları, rekabet üstünlüğünün bir aracı olarak işçilik maliyetlerini ön plana çıkarmış ve tüm sektörler açısından işçilik maliyet kontrol yöntemleri önem kazanmıştır. İşçilik maliyet kontrol yöntemlerini; personel politikası, iş analizi, işin basitleştirilmesi, iş üretim standartlarının belirlenmesi, işgücü tahminlemesi ve işgücü programlanması şeklinde altı başlık altında toplamak mümkündür (Çetiner, 2002: 625–632).

Diğer Maliyetlerin Kontrolü

Bu tip maliyetler, hizmet verilmesi sebebiyle oluşan ve verilen hizmet miktarıyla orantılı olarak değişim gösteren maliyet unsurları olarak ifade edilebilir. İşletmenin yönetim giderleri, pazarlama giderleri, temizlik giderleri, depolarda meydana gelen kayıp, kırık ve fire gibi giderleri diğer maliyet unsurlarına örnek olarak gösterilebilir (Erbaş, 2008: 467).

İşletmenin ana hedefini gerçekleştirmek için bu maliyetlerin de en az yiyecek-içecek ve işçilik maliyetleri gibi kontrolü gerekmektedir. Bu maliyetlerin en belirgin özelliğini kapasite kullanım derecesi belirlediğinden hizmetin verildiği andan itibaren kontrolü gerekmektedir.

ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada araştırma yöntemi olarak tarama modellen araştırma yöntemleri olan gözetim araştırması yönteminden ve arşiv araştırması yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmanın teorik alt yapısının oluşturulması için hazır bilgilerden, veri toplama tekniği olarak ise yazılı soru sorma (anket) tekniğinden yararlanılmıştır.

Bu çalışmanın temel amacı, Marmaris'te faaliyet gösteren otel işletmelerinde maliyet kontrolü ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Otellerin sahip oldukları yıldız sayılarıyla kullanılan yiyecek maliyet kontrol yöntemleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. Otellerin sahip oldukları yıldız sayısı ile kullanılan işçilik maliyet kontrol yöntemleri arasında istatistiksel açıdan bir ilişki var mıdır?

Çalışmanın otel işletmelerinde maliyet kontrolünün rekabet üstünlüğüne etkisini araştırmaya dönük olduğu için otellerin yoğun olarak bulunduğu ve birbirleriyle rekabet ettikleri bir yerde yapılması gerekmektedir. Bu yüzden çalışma Marmaris'te yapılmıştır. Çünkü Marmaris Ege Bölgesi'nin önemli turizm merkezlerinden biri olduğu için farklı nitelikte ve çok sayıda otel işletmesinin bulunduğu bir turistik destinasyondur.

Çalışmanın örneklemini Marmaris'te faaliyetine devam eden tüm oteller oluşturmaktadır. Tam örneklem yöntemiyle yapılan bu çalışmada faaliyetine devam eden bütün otellere ulaşıldığından elde edilen verilerin güvenilir olduğu söylenebilir. Çalışma kapsamında otellere uygulanan ankette toplam 19 soru sorulmuştur. Bu soruların iki tanesi açık uçlu olup diğerleri kapalı uçludur. Anketleri değerlendirmek için frekans dağılımı, ki-kare testi ve t testi analizlerinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde frekans tabloları, ki-kare ve t-testi analizleri ayrı başlıklar halinde verilmiştir.

Frekans Tabloları

Tablo 1 incelendiğinde Marmaris'te 4, 3 ve 2 yıldızlı otellerin daha yoğun olarak bulunduğu görülmektedir. Ayrıca 1 yıldızlı otellerle ilgili herhangi bir frekansın olmadığı görülecektir. Çünkü 1 yıldızlı oteller birçok yerde ya hiç yoktur ya da çok az sayıdadır. Bu otel işletmelerinin %47.7'si 16 yıl ve üzerinde, %44.6'sı 11-15 yıl arasında %7.7'si ise 6-10 yıl arasında faaliyette bulunmaktadır. Bu veriler son beş yıllık süreç içinde Marmaris ilçesinde otel yatırımı olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Tablo 1: Otel İşletmelerinin Yıldız Sayılarına ve Faaliyet Sürelerine İlişkin Bilgiler

Kategori	Sayı (n)	Yüzde (%)
5 Yıldızlı	6	9.2
4 Yıldızlı	19	29.2
3 Yıldızlı	15	23.1
2 Yıldızlı	25	38.5
Faaliyet Süresi	Sayı (n)	Yüzde (%)
6-10 Yıl	5	7.7
11-15 Yıl	29	44.6
16 ve Üzeri	31	47.7
Toplam	65	100

Tablo 2: Maliyet Kontrolüyle İlgili Bağımsız Bir Birime Sahip Olup Olmadıklarına Göre Otel İşletmeleri

Bağımsız Birim	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	34	52.3
Hayır	31	47.7
Toplam	65	100

Tablo 2 incelendiğinde Marmaris'teki otellerin yarısından fazlasının maliyet kontrolüyle ilgili bağımsız bir birime sahip oldukları görülmektedir. Bu durum otellerde maliyetlerle ilgili belirli bir maliyet bilinci oluştuğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3: Otel İşletmelerinin Maliyet Kontrolünü Uyguladıkları Dönemler

Dönem	Sayı (n)	Yüzde (%)
Günlük	7	10.8
Haftalık	19	29.2
Aylık	33	50.8
Sezonluk	6	9.2
Toplam	65	100

Tablo 3 incelendiğinde maliyet kontrolünün büyük oranda aylık ve haftalık olarak yapıldığı görülmektedir. Bu veriler otel işletmelerinde maliyet kontrolüyle ilgili uygulamaların günlük olarak yapılmasının zor olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4: Otel İşletmelerinde Kullanılan Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri

Otellerin Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemlerini Kullanma Düzeyleri	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	65	100
Hayır	0	0
Otellerin Uyguladıkları Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri	Sayı (n)	Yüzde (%)
Basit Maliyet Kontrol Yöntemi	43	66.2
Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemi	12	18.5
Standart Maliyet Kontrol Yöntemi	10	15.3
Toplam	65	100

Tablo 4 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin tamamı yiyecek-İçecek maliyet kontrol yöntemlerinden yararlandığı görülmektedir. Ancak basit maliyet kontrol yönteminin yoğun olarak kullanıldığı dikkat çeken başka bir noktadır. Basit maliyet kontrol yönteminin yoğun olarak kullanılması bu yöntemin kolay uygulanabilir olması ve aşırı bir uzmanlık gerektirmemesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 5: Otel İşletmelerinde Kullanılan İşçilik Maliyet Kontrol Yöntemleri

Otellerin İşçilik Maliyet Kontrol Yöntemlerini Kullanma Düzeyleri	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	47	72.3
Hayır	18	27.7
İşçilik Maliyet Kontrol Yöntemlerini Uygulayan Otellerin Hangi İşçilik Maliyet Kontrol Yöntemini Kullandıklarına İlişkin Veriler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Personel Politikası	3	6.4
İşin Basitleştirilmesi	10	15.4
İşgücü Programlanması	1	2.1
Birden Fazla Yöntem Uygulayan Otel İşletmeleri	33	76.1
Toplam	47	100

Tablo 5’te otellerin birden fazla işçilik maliyet kontrol yöntemini kullandığı dikkat çekmektedir.

Tablo 6: Diğer Maliyet Unsurlarının Kontrolünü Yapan Otel İşletmeleri

Diğer Maliyet Kontrol Yönteminin Uygulanması	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	36	55.4
Hayır	29	44.6
Toplam	65	100

Tablo 6 incelendiğinde ankete katılan otel işletmelerinin %55.4’ü diğer maliyet unsurlarının kontrolünü yapmaktadır. Ancak diğer maliyet unsurlarının kontrolüyle ilgili uygulamaların yiyecek-icecek maliyetleri ve işçilik maliyetleri kadar önemsenmediği görülmektedir. Halbuki diğer maliyetler birçok otelde maliyetlerin satışlar içindeki oranını artıran en temel neden olabilir.

Tablo 7: Maliyetlerini Diğer Otel İşletmeleri İle Karşılaştıran Otel İşletmelerine İlişkin Veriler

Maliyetlerin Karşılaştırılması	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	41	63.1
Hayır	24	36.9
Toplam	65	100
Maliyetleri Karşılaştıran Otellerin Elde Ettikleri Sonuçlar	Sayı (n)	Yüzde (%)
Her zaman düşük	1	2.4
Zaman zaman Farklı	25	61.0
Maliyetler Aynı	8	19.5
Her zaman yüksek	7	17.1
Toplam	41	100

Tablo 7’de görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin %63.1’i maliyetlerini diğer işletmeler ile karşılaştırmaktayken %36.9’u karşılaştırmamaktadır. Maliyetlerini diğer otel işletmeleriyle karşılaştıran otel işletmelerinin %2.4’ünün maliyetlerinin diğer otel işletmelerine göre her zaman düşük, %61’inin diğer otel işletmelerine göre zaman zaman farklı, %19.5’inin diğer otel işletmeleriyle aynı %17.1’inin ise maliyetlerinin diğer otel işletmelerine göre her zaman yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu veriler maliyet kontrolünde oteller arasında yaşanan rekabetin kıyaslamalar yapmalarına da neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 8: Otel İşletmelerinin Maliyet Kontrolüyle Rekabet Üstünlüğü Elde Edip Etmediklerinin Belirlenmesi ve Nedenlerinin Ortaya Konması

Rekabet Üstünlüğü	Sayı	Yüzde (%)
Evet	25	38.5
Hayır	40	61.5
Toplam	65	100

Tablo 8’de görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin %38.5’i maliyet kontrolüyle rekabet üstünlüğü elde etmiş olduğunu, %61.5’i ise rekabet üstünlüğü elde edememiş olduğunu belirtmektedir. Ayrıca çalışmada bu soruyla bağlantılı olarak rekabet üstünlüğü elde etme veya edememeye ilişkin sorulan iki ayrı açık uçlu soruya verilen cevaplar şöyle özetlenebilir:

Rekabet üstünlüğü elde eden işletmeler, bu üstünlüğün nedenlerini etkili maliyet kontrolü, maliyet analiz dönemlerinin kısıtlılığı, reklam harcamaları ve kaliteli hizmet sunumları olarak belirtmişlerdir.

Rekabet üstünlüğü elde edemeyen işletmeler, rekabet edememe nedenlerini etkili maliyet kontrolü uygulayamamaları, bağımsız hizmet yerlerinin çokluğu, ekstra harcama yapmayan müşteri, vasıfsız işgören sayısındaki artış ve haksız rekabetin olması olarak belirtmişlerdir.

Ki-Kare Testi Analizi Sonuçları

Bir faktörün diğer bir faktöre bağlı olup olmaması veya bir faktör üzerine diğer faktörlerin etkisi olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ki-kare testinden yararlanılabilir (Kalaycı, 2008: 74). Bu amaçla yapılan test sonucunda elde edilen veriler tablo-9’da sunulmuştur.

H₀= Bir faktör, diğer bir faktöre bağlı olarak değişmemektedir. (P>0.05)

H₁= Bir faktör, diğer bir faktöre bağlı olarak değişmektedir. (P<0.05)

Tablo 9: Ki-Kare Testi Analiz Sonuçları

Kategori Bakımından	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlam Düzeyi
Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri.	48.035	6	0.00*
İşçilik Maliyet Kontrol Yöntemleri.	65.462	24	0.00*
Diğer Maliyet Kontrol Yöntemleri.	36.294	3	0.00*
Analiz Dönemleri	31.157	9	0.021*
Rekabet Üstünlüğü Elde Etme	29.658	3	0.00*
Maliyetleri Karşılaştırma	23.479	3	0.00*
Maliyet Kontrol Yöntemleri Bakımından			
Analiz Dönemleri-Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemi	38.776	6	0.00*
Analiz Dönemi-İşçilik Maliyet Kontrol Yöntemi	34.103	24	0.083
Rekabet Üstünlüğü Elde Etme- Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemi	17.752	2	0.00*
Rekabet Üstünlüğü Elde Etme- İşçilik Maliyet Kontrol Yöntemi	17.681	8	0.024*

(*)P<0.05

Tablo 9’un birinci kısmına göre otel işletmelerinin uyguladıkları yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemleri ve işçilik maliyet kontrol yöntemleri otel işletmelerinin yıldız sayısına bağlı olarak değişmektedir. Ayrıca diğer maliyetlerin kontrolünün yapıp yapılmaması, uygulanan analiz dönemleri, işletmelerin maliyetlerini karşılaştırma ve rekabet üstünlüğü elde etme durumu işletmelerin yıldız sayısına bağlı olarak değişmektedir.

Tablonun ikinci kısmında kullanılan kontrol yöntemleri açısından ki-kare analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya göre otel işletmelerinin uyguladıkları analiz dönemleri, işletmelerin uyguladıkları yiyecek-içecek maliyet kontrol ve işçilik maliyet kontrol yöntemlerine bağlı olarak değişmektedir. Ayrıca işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme derecesi, hem işletmenin uyguladığı yiyecek-içecek maliyet kontrol yöntemlerine hem de işçilik maliyet kontrol yöntemlerine bağlı olarak değişmektedir.

T-Testi Analiz Sonuçları

T-testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar yönünden fark olup olmadığını araştırmak için kullanılan testtir (Kalaycı, 2008: 74). Bu amaçla yapılan test sonucu elde edilen veriler Tablo 10’da sunulmuştur. Buna göre;

H₀= Bir faktör ile diğer faktör arasında fark yoktur. (P>0.05)

H₁= Bir faktör ile diğer faktör arasında fark vardır. (P<0.05)

Tablo 10: Otel İşletmelerinin Kategorilerine Göre t-Testi Analiz Sonuçları

	t testi	Anlam Düzeyi
Kullanılan Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri	2.968	0.004 *
Kullanılan İşçilik Maliyet Kontrol Yöntemleri	2.567	0.014 *
Analiz Dönemi	1.331	0.196
Rekabet Üstünlüğü Elde Etme	3.098	0.003 *

(*)P<0.05

Kategori bakımından t-testi analiz sonuçlarına göre, otel işletmelerinin analiz dönemleri ile işletmelerin sahip oldukları yıldız sayıları arasında fark yoktur. Ancak, işletmelerin kullandıkları yiyecek-içecek maliyet kontrol ve işçilik maliyet kontrol yöntemleri ile işletmelerin sahip oldukları yıldız sayıları arasında fark vardır. Ayrıca işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme durumları ile sahip olunan yıldız sayıları arasında da fark vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde özellikleri ne olursa olsun maliyetlerini azaltmak, kârını arttırmak, hizmet kalitesini yükseltmek, müşteri memnuniyetini yükseltmek ve artan rekabet koşullarında rekabet üstünlüğü elde etmek için maliyet kontrolü yapılmaktadır. Otel işletmelerinde üç ana başlık altında toplanan maliyet kontrol yöntemleri sayesinde maliyetlerin ne yönde geliştiği ölçülmekte gelişmeler takip edilmekte ve maliyetlerin önceden saptanan sınırlar içerisinde olup olmadığı tespit edilmektedir. Maliyet kontrolü içerisinde, yiyecek-içecek maliyet, işçilik maliyet ve diğer maliyet öğelerinin kontrolü yer almaktadır.

Otel işletmelerinin faaliyetlerini sürdürdüğü piyasalarda genel olarak rekabet sık yaşanmaktadır. Sıkı rekabet ortamında konaklama işletmelerini rekabet üstünlüğü açısından rakiplerine göre bir adım öne geçirecek ve mali performansını olumlu yönde etkileyecek maliyet kontrolü yapması ve maliyet kontrolü yöntemlerini uygulaması gerekmektedir.

Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılan bu araştırma kapsamında elde edilen sonuçlarda en belirgin göze çarpan unsur, otellerin yıldız sayıları arttıkça kullandıkları yiyecek-içecek maliyet ve işçilik maliyet kontrol yöntemlerinin farklılaşması olarak göze çarpmaktadır. Yani yıldız sayısı arttıkça kullanılan maliyet kontrol yöntemleri daha ayrıntılı ve gerçekçi sonuç verecek özelliğe sahip olmaktadır. Araştırmadan çıkan başka bir önemli sonuç ise, yıldız sayısı arttıkça işletmelerin aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelere karşı rekabet üstünlüğü elde etmesidir. 2 ve 3 yıldızlı otel işletmelerinin çoğunun maliyet kontrolüne çok fazla önem vermemesi, maliyetlerini diğer işletmelerle karşılaştırmaması vb. nedenlerle rekabet edemedikleri anlaşılmaktadır.

Maliyetlerin bir rekabet üstünlüğü aracı olarak kullanılabilmesi için maliyet kontrolünün başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Maliyet kontrolünün başarılı olabilmesi için, muhasebe bölümünde çalışan ya da denetim yapan görevlilerin maliyet ve kontrol konularında bilgili ve deneyimli olması sürekli olarak eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca maliyet kontrol sisteminin temelini oluşturan satın alma, teslim alma, depolama, malzeme çıkarma, üretim, gelir kontrolü ve personel maliyet konuları ile ilgili çeşitli önlemlerin alınması ve etkili maliyet kontrol yöntemlerinin uygulanması gerekmektedir. Ancak, maliyet kontrolünün çok masraflı bir süreç olması, konuyla ilgili uzman personel bulunmasının zorluğu vb. sebeplerle birçok küçük ölçekli otel işletmesi maliyet kontrolünü uygulayamamakta ve diğer işletmelere karşı rekabet edememektedir.

KAYNAKÇA

- Aldemir, C., Budak, G. ve Ataoğlu, A. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Aktaş, A. (2001). Yiyecek ve İçecek Yönetimi, Livane Matbaası: Antalya.
- Azaltun, M. ve E. Kaya (2006). Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Azaltun, M. (2007) “İstanbuldaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Maliyet Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma” I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu, Antalya. (http://www.kompedan.info/TC_PDF/MAKALE_10.pdf)
- Bingöl, R. (2005). Restoran İşletmeciliği, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Coşar, Y. (2007). “Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiri Kitabı, ss. 426–433.
- Çetiner, E. (2002). Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Çiftçi, Y. ve Köroğlu, Ç. (2008). “Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemlerinin İncelenmesi (Marmaris İlçesi Örneği)”, Yordam: Sosyal Bilimler Dergisi, Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sayı 19, ss:32-42.
- Didin, S. ve Ç. Köroğlu (2008). “Konaklama İşletmelerinde Satışlar-Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 7, ss.109–118.
- Dittmer, R. P. ve G. G. Griffin (1999). Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls, 6. Basım, John Willey and Sons, New York.
- Doğan, İ. Ö., M. Marangoz ve M. Topoyan (2003). “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 114-138.
- Enright, J. M. ve J. Newton (2004). “Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach”, Tourism Management, Vol: 25, pp.777-788.
- Erbaş, A. (2008). “Turistik Otel İşletmelerinde Gider Türleri ve Sorumluluk Merkezleri Düzeyinde Maliyet Analizi ve Kontrolü”, Ekev Akademi Dergisi, Yıl:12, Sayı: 37, ss. 463-467.
- Erdoğan, S. B. (2009).” Konaklama İşletmelerinde Yiyecek –İçecek Maliyet Analizi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2009, C.14, S.1 s.313-330.
- Esmerli, U. O. (1998). “Otel İşletmelerinde Maliyet Kontrolü ve Bir Uygulama”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Hatay.
- Gönen, S. ve Çelik, M. (2005). “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı”, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review. Cilt 5, Sayı 1-2: ss: 41-46
- Kalaylı, Ş. (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kozak, M. (1995). “Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 3. ss. 115-128.
- Kutlan, S. (1998). Maliyet Kontrolü ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulaması, Alfa Kitabevi, İstanbul.
- Rızaoğlu, B. Ve Hançer, M. (2005). Menü ve Yönetim. Detay Yayıncılık. Ankara.

- Sezgin, M. O. (1976). Konaklama Muhasebesi, Güneş Matbaacılık: Ankara.
- Usal, A. ve O. A. Kurgun (2001), Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Taşkın, E. “Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir, 1997.
- Türksoy, A. (2007). “Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler”, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review 7(1) 2007: 99–115
- Yılmaz, Y. (2005). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrolü, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yükçü, S. (2000). Maliyet Düşürmede SistematiK Yaklaşımlar, Muhasebe Ve Denetime Bakış Dergisi.

The Effects of Cost Control on Superiority of Competitiveness

Çağrı KÖROĞLU
Muğla University
cagrikoroglu@hotmail.com

Fırat BİÇİCİ
Muğla University
fbicici@msn.com

Durmuş SEZER
Adnan Menderes University
durmuş09@hotmail.com

Introduction

Nowadays, the number of hotel businesses have been increased gradually and a very serious competitive environment has emerged among them. In this competitive environment, revenues from sales are not enough for hotels businesses to reach their goals and take competitive advantage over others. Therefore, it is necessary for a hotel business not only to remain stable, be attractive against its rivals and draw more customers but also to control all its costs in increasing competitive environment.

Superiority in competition measures can be listed as cost control, financial auditing, order auditing, flexibility of the capacity, conformity of quality and standards, credibility, technology and R&D, labor auditing, company image, service after-sale, inventory management and production time (Dogan and others, 2003, pp. 115-121).

Management has a great responsibility for making a healthy cost control which is a measure of competitive advantage and the development of competition policies in terms of costs. The executives should pay special attention on excessive costs of food and beverage, labor and other costs to eliminate them so that the business can be provided with more earnings activities (Dittmer and Griffin, 1999). Otherwise, in increasing competition conditions companies will lose their competitiveness.

Cost control is used to organize costs and protect against excessive costs by managers. Cost control is a continued process and it includes buying, storing, sending to units, preparation of food and beverage for sales, training of staff and making their schedule to cover each step in this chain setting (Dittmer and Griffin, 1999, p. 32). Cost control compares actual and estimated costs to provide transparent internal structure of an enterprises and it has an important mission to offer necessary measures for management in order to increase the profitability of the business (Kutlan, 1998, p. 21).

Methodology

In this study, survey and archival research method are used as a research method. In order to generate the theoretical infrastructure of the study, literature review was used. Also, as data collection technique questionnaire were used. The hotels that continues their activities towards the end of the season in Marmaris is the sample of this study. By using full sampling method (census study) and reaching all the hotels in the ongoing activities towards the end of the season, it can be declared that obtained data could be reliable.

In the study, the relationship between control factors, such factors listed as cost-control types in a hotel business as the cost control of the food and beverage, the labor

cost and the other cost elements, and competitive advantage will be explained. With this basic purpose, the survey has been done to staff of accounting departments of hotels and gathered data being tried to explain by using chi-square test, frequency tables and t-test in SPSS.

Conclusion and Recommendations

Tourism becomes a wide sector which is in process of huge development in Turkey, as it is in the whole world, and depending on this it plays an innovator role among other sectors. One of the most important building structures of the tourism sector is the hotel enterprises. By this reason, there has been a major increase in the number of these enterprises and this increase creates a dooughty competitive atmosphere. Consequently, hotel enterprises should not only increase their sales profits but control their costs effectively in order to survive.

Following results were acquired in this study with the hotel establishments operating in the city of Marmaris. In the survey, 63.1 percent of the hotels compare their cost with other hotels while 36.9 percent do not. Of the hotel businesses which compare their costs with other hotels, 2.4% declares that their costs are always lower, 61% says that their costs are different from time to time, 19.5% their costs are the same as and 17.1% their costs are higher than the other hotel businesses. According to the chi-square test at 0.05 significance level, analysis periods related to cost control practices depend on methods of food and beverage and labor cost control applied by enterprises. In addition, enterprises' obtained degree of competitive advantage is relied on both the food and beverage and labor cost control methods. According to the t-test at 0.05 significance level, there is no difference between implemented analysis period of cost-control method and the number of stars that they have. However, there is a difference between food and beverage and labor cost control methods and the number of stars that businesses have. In addition, states and owned businesses to obtain competitive advantage is the difference between the number of stars.

In general, the results obtained in this study shows that when the number of stars owned increased, used food and beverage and labor cost control methods seem to differ. In other words, as the owned number of stars increased used cost control methods appear to give a more detailed and realistic results. Another important result of this research, as the possessed number of stars increases, businesses achieve a competitive advantage against enterprises operating in the same industry. It is understood that most of the 2 and 3-star hotels could not compete because they do not give too much emphasis on cost control, compare their costs with other businesses etc.

As a result, to have a successful cost control, staff of accounting and audit departments should be knowledgeable and experienced about cost and control issues and they need to be trained continuously. Additionally, it is important to take preventive measures about fundamentals of cost control systems such as costs of purchasing, receiving, warehousing, material extraction, production, revenue and personnel and carry out effective cost control methods. However, many small-sized hotel enterprises and other businesses can not practice cost control and compete against other enterprises as result of being cost control itself is a very costly process, having the difficulty of the of qualified personnel, etc. on the subject.