



# 4. ULUSLARARASI TÜRK DÜNYASI TURİZM SEMPOZYUMU



**TAM METİN BİLDİRİ KİTABI**

**19-21 TEMMUZ 2018  
KASTAMONU/TÜRKİYE**



**KASTAMONU 2018**  
TÜRK DÜNYASI KÜLTÜR BAŞKENTİ



[www.turkdunyasiturizmi.com](http://www.turkdunyasiturizmi.com)



# **4. ULUSLARARASI TÜRK DÜNYASI TURİZM SEMPOZYUMU**

19-21 TEMMUZ 2018  
KASTAMONU/TÜRKİYE

**TAM METİN BİLDİRİ KİTABI**

Ferko Ilgaz Mountain Hotel & Resort

19-21 Temmuz 2018

Kastamonu /Türkiye

# 4. ULUSLARARASI TÜRK DÜNYASI TURİZM SEMPOZYUMU

## **Dizgi**

Arş. Gör. Dilara Eylül KOÇ

## **Kapak Tasarımı**

Doç. Dr. Canan TANRISEVER  
Ramazan YAŞAR

**ISBN:** 978-605-4697-24-3

**Yayın Tarihi:** 27 Aralık 2018

**Kongre Web Sayfası:** <http://www.turkdnyasiturizmi.com/>

## **İletişim**

Kastamonu Üniversitesi, Turizm Fakültesi  
Kuzeykent Kampüsü 37100, Kastamonu/Türkiye

**E-mail:** [turizm@kastamonu.edu.tr](mailto:turizm@kastamonu.edu.tr)

**Web:** <https://turizm.kastamonu.edu.tr>

## BİLİM KURULU

Prof. Dr. Abdullah Tanrısevdi, Adnan Menderes Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. A. Akin Aksu, Akdeniz Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. A. Celil Çakıcı, Mersin Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Abduraşitnizamiyev, Oş Devlet Üniversitesi, Kırgızistan
Prof. Dr. Ali Erbaş, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Ali Kemal Gürbüz, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Anarkülurdaletova, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan
Prof. Dr. Arslanbekçormonov, Turizm Akademisi, Kırgızistan
Prof. Dr. Asım Saldamlı, Nişantaşı Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Bahar Taner, Mersin Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Bahattin Özdemir, Akdeniz Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Bermet Curupova, Kırgızistan Ekonomi Üniversitesi, Kırgızistan
Prof. Dr. Bilgehan Gülcan, Gazi Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Canıl Çuburova, Kırgızistan Ekonomi Üniversitesi, Kırgızistan
Prof. Dr. Cevdet Avcıkurt, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Cihan Çobanoğlu, University Of South Florida, ABD
Prof. Dr. Cusuppirimbaev, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan
Prof. Dr. Derman Küçükaltan, İstanbul Arel Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Düriye Bozok, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Ercan Sırakaya Türk, University Of South Carolina, ABD
Prof. Dr. Fevzi Okumuş, University Of Central Florida, ABD
Prof. Dr. Füsün İstanbullu Dinçer, İstanbul Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Gabriela Tıgu, Bucharest Üniversitesi, Romanya
Prof. Dr. Galimkairmutanof, Alfarabi Kazakistan Milli Üniversitesi, Kazakistan
Prof. Dr. Habib Alipour, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC
Prof. Dr. Hakan Çetintaş, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan
Prof. Dr. Hasan Kılıç, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC
Prof. Dr. Hayati Beşirli, Gazi Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Hüseyin Araslı, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC
Prof. Dr. Joao Samartinho, Polytechnic Institute Of Santarém, Portekiz
Prof. Dr. Julia Núñez Tabales, Cordoba Üniversitesi, İspanya
Prof. Dr. Kemal Birdir, Mersin Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Kemal Kantarcı, Alanya Alaattin Keykubat Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Köbögön Atışov, Kırgızistan Ekonomi Üniversitesi, Kırgızistan
Prof. Dr. Kurtuluş Karamustafa, Erciyes Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Kutay Oktay, Kastamonu Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Levent Altınay, Oxford Brookes University, ABD
Prof. Dr. Mehmet Cihan Yavuz, Çukurova Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Mehmet Sarıışık, Sakarya Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Mehmet Yeşiltaş, Gazi Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Meryem Akoğlan Kozak, Anadolu Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Mithat Zeki Dinçer, İstanbul Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Muhabbet Qurbanova, Mirza Uluğ Bey University, Özbekistan
Prof. Dr. Muharrem Tuna, Gazi Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Murat Gümüş, Batman Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Mustafa Tepeci, Celal Bayar Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Muzaffer Uysal, Virginia Polytechnic Institute State University, ABD
Prof. Dr. Necdet Hacıoğlu, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Nilüfer Koçak, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Oğuz Türkay, Sakarya Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Orhan Akova, İstanbul Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Orhan Batman, Sakarya Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Osman Aşar Kurgun, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Osman Mübin Karatepe, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC
Prof. Dr. Oya Seymen, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Ozan Bahar, Muğla Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Öcal Usta, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Özkan Tütüncü, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Saim Ateş, Kastamonu Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Salih Kuşluvan, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Sandra M. Sánchez Cañizares, Cordoba Üniversitesi, İspanya
Prof. Dr. Semra Günay Aktaş, Anadolu Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Şenol Çavuş, Adnan Menderes Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Şule Aydın Tükeltürk, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Tamer Bolat, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Temirbek Çoduraev, Ğ. Arabaev Kırgız Devlet Üniversitesi, Kırgızistan
Prof. Dr. Turgay Avcı, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC
Prof. Dr. Turhan Korkmaz, Mersin Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Umut Avcı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Zafer Öter, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Türkiye
Prof. Dr. Zeynep Aslan, Adnan Menderes Üniveristesi, Türkiye
Doç. Dr. Adem Göleç, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan
Doç. Dr. Ahmet Köroğlu, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Ali Öztüren, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC
Doç. Dr. Ardak Muhammediyeva, Doğu Kazakistan Milli Üniversitesi, Kazakistan
Doç. Dr. Ayhan Gökdeniz, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. B. Ş. Mamoev, Yabancı Diller Ve Mesleki Kariyer Üniversitesi, Kazakistan
Doç. Dr. Bahadır Bilalov, Azerbaycan Turizm Ve Yönetim Üniversitesi, Azerbaycan
Doç. Dr. Barış Erdem, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan
Doç. Dr. Bayram Şahin, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Burçin Cevdet Çetinsöz, Mersin Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Burhan Aydemir, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Burhanettin Zengin, Sakarya Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Bülent Bayraktar, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan
Doç. Dr. Celaleddin Serinkan, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan
Doç. Dr. Ebru Tarcan İçigen, Akdeniz Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Elena Abenova, Kazakistan Ekonomi Üniversitesi, Kazakistan
Doç. Dr. Emrah Özkul, Kocaeli Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Erdiñ Karadeniz, Mersin Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Erol Duran, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Fariz Ahmadov, Azerbaycan Devlet Üniversitesi, Azerbaycan
Doç. Dr. Gadir Bayramlı, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Azerbaycan
Doç. Dr. Geray Musayev, Azerbaycan Devlet Üniversitesi, Azerbaycan
Doç. Dr. Göknil Nur Koçak, Mersin Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Gülcamal Caparova, Turan Astana Üniversitesi, Kazakistan
Doç. Dr. Haluk Tanrıverdi, İstanbul Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Hamid Hamidov, Azerbaycan Devlet Üniversitesi, Azerbaycan
Doç. Dr. Hüseyin Çeken, Muğla Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. İlhan Ege, Mersin Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. İrfan Yazıcıoğlu, Gazi Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Kamil Unur, Mersin Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Kazım Ozan Özer, Nişantaşı Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Kenan Güllü, Erciyes Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Levent Koşan, Mersin Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Lütü Atay, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Mariyaş Cubanova, Kazakistan Uluslararası İlişkiler Üniversitesi, Kazakistan
Doç. Dr. Medet Yolal, Anadolu Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Muammer Mesci, Düzce Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Murat Doğdubay, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Oktay Emir, Anadolu Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Osman Çalışkan, Akdeniz Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Ömer Şanlıoğlu, Erciyes Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Önder Met, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Özlem Köroğlu, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Pal Guban, Edutus Foiskola/College, Macaristan
Doç. Dr. Rahman Temizkan, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Rosemary Black, Charles Sturt Üniversitesi, Avustralya
Doç. Dr. Sabır Macitov, Kökçeta Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan
Doç. Dr. Samira Şahmalova, Azerbaycan Devlet Üniversitesi, Azerbaycan
Doç. Dr. Serhat Harman, Batman Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Sevda Sahilli Birdir, Mersin Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Svetlana Sırbard, Bişkek Finans Ve Ekonomi Akademisi, Kırgızistan
Doç. Dr. Tatyana Şmangulova, Turizm Ve Spor Üniversitesi, Kazakistan
Doç. Dr. Umut Balcı, Batman Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Uysal Yenipınar, Mersin Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. V. Rüya Ehtiyar, Akdeniz Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Volkan Altıntaş, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Yılmaz Akgündüz, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Yusuf Aymankuy, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye
Doç. Dr. Zulfigarlı Muharrem Paşa, Azerbaycan Turizm Enstitüsü, Azerbaycan

## DÜZENLEME KURULU

Prof. Dr. Saim Ateş	Başkan
Prof. Dr. Kutay Oktay	Üye
Doç. Dr. Barış Erdem	Üye
Doç. Dr. Canan Tanrısever	Üye
Doç. Dr. Elmira Faizova	Üye
Doç. Dr. Nurudin Kıdıraliyev	Üye
Dr. Öğr. Üyesi İrfan Mısırlı	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Cemal İnce	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Muharrem Avcı	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Aydoğın Aydoğdu	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Erkan Akgöz	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Gülizar Akkuş	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Çetin Akkuş	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Pamukçu	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Aliya Zhussanbaeva	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Bakıt Turdumambetov	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Tolga Gök	Üye
Öğr. Gör. Dr. Ulanbek Alimov	Üye
Öğr. Gör. Sapargül Turdubekova	Üye
Öğr. Gör. Gülmira Samatova	Üye
Öğr. Gör. Kımbat Asanova	Üye
Öğr. Gör. Dinara İsakova	Üye
Öğr. Gör. Nadira Turganbayeva	Üye
Öğr. Gör. Anipa Sulaymankulova	Üye
Öğr. Gör. Naringül Margaziyeva	Üye
Öğr. Gör. Hanife Erdoğan	Üye
Arş. Gör. Emrah Yaşarsoy	Üye
Arş. Gör. Dilara Eylül Koç	Üye
Arş. Gör. İbrahim Gündoğdu	Üye
Arş. Gör. İlkay Bektaş	Üye
Asel Kaparova	Üye
Çınara Asankulova	Üye
Gülzat Sadırova	Üye
Roila Usmanova	Üye

## SEKRETARYA

Arş. Gör. Dilara Eylül Koç- Kastamonu Üniversitesi /Türkiye

## ARTAN MALİYETLER KARŞISINDA OTEL MUTFAKLARINDAKİ YENİ UYGULAMALAR: KAPADOKYA ÖRNEĞİ

Öğr. Gör. Durmuş Ali AYDEMİR  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz MYO  
durmusalaydemir@nevsehir.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Akın ÖZEN  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Turizm Fakültesi  
akinozen@gmail.com

Lütfi BUYRUK  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Turizm Fakültesi  
buyruk@nevsehir.edu.tr

### ÖZET

Otel işletmelerinin ürettikleri ürün ve hizmetleri, rekabetçi piyasa koşullarında, tatminkâr bir kâr ile misafirlerinin kabul edebileceği fiyat ve kalitede sunarken, maliyetlerini kontrol etmeleri ve yönetmeleri kaçınılmaz bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Otel işletmelerinin maliyet kalemleri arasında, hiç şüphesiz yiyecek-içecek maliyetleri önemli yer tutmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde, son yıllarda artan hammadde maliyetleri neticesinde, hedef maliyetleri tutturmak amacıyla yöneticiler ve mutfak şefleri tarafından menü içerikleri oluşturulurken gerçekleştirilen yeni uygulamaları saptamaktır. Yeni uygulamalar ile ilgili derinlemesine veri elde etmek amacıyla, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Kapadokya Turistik Bölgesi'nde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli, 4 ve 5 yıldızlı toplam 20 otelden 10 tanesi araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu oteller, gruplar halinde konaklayan misafirlerine açık büfe kahvaltı ve akşam yemeği hizmeti sunan işletmelerdir. Otellerde görev yapan müdür, yiyecek-içecek müdürü, mutfak şefi, şef yardımcısı konumundaki toplam 27 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve görüşmeler sonucunda elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Analizler sonucunda, bölgedeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin hedef maliyetleri tutturabilmekte zorluk çektikleri, maliyetleri tutturabilmek adına kullanılan malzemelerde ve yemeklerin içeriğinde değişikliklere gittikleri, bazı misafirlere olumsuz tepkiler aldıkları, araştırmada elde edilen temel bulgulardır.

**Anahtar Kelimeler:** Kapadokya, Hedef Maliyet, Menü Analizi, Standart Reçete

## NEW APPLICATIONS IN HOTEL CUISINS IN EXCELLENT COSTS: CAPPADOCIA EXAMPLE

### ABSTRACT

It is an inevitable necessity to control and manage the costs of providing the products and services that hotels produce in competitive market conditions, at a price and quality acceptable to their guests with a satisfactory profit.

The main aim of this study is to identify new practices in hotel operations that have been carried out by managers and culinary chefs in order to maintain target costs in the face of rising raw material costs in recent years. In order to obtain in-depth data on new applications, semi-structured interview technique was applied from qualitative research methods. 10 of the 20 hotels with 4 and 5 star hotels with tourism operation certificate operating in Cappadocia Touristic Region were included in the survey. These are the establishments that offer open buffet breakfast and dinner service to their guests in groups. Semi-structured interviews were conducted with a total of



27 people, including the manager, food and beverage manager, kitchen supervisor, and chief assistant, who were working at the venues. The results of the interviews were subjected to content analysis.

As a result of the analysis, it is the main finding in the research that 4 and 5 star hotels in the region have difficulties in meeting the target costs, materials used to keep the costs, food changes in the contents, and some guests are getting negative reactions.

**Key words:** Cappadocia, Target Costing, Menu Analysis, Standard Prescription

## 1.GİRİŞ

Üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler yoğun rekabet ortamında hayatta kalmak için her geçen gün daha fazla rakiple mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Bu mücadelede işletmeler, ürün ve hizmetleri rakiplerinden daha ucuza üretmeli ya da ürünlerini rakiplerinden farklılaştırarak tüketicilere rakiplerinden daha fazla değer yaratmalıdır.

Bilindiği üzere otel işletmeleri, konuklarının memnuniyetini ön planda tutan ve günün 24 saati faaliyette bulunan hizmet işletmeleridir. Yine otel işletmeleri, sabit yatırım maliyetleri yüksek düzeyde olan, ürettikleri mal ve hizmetleri stoklayamayıp, eş zamanlı olarak tüketime sunan, emek yoğun-personel giderleri yüksek olan, siyasi ve ekonomik gelişmelerden talebin hızlı bir şekilde etkilendiği işletmelerdir.

Türkiye turizmde son yıllarda yaşanan gelişmeler ve arttan rekabetten dolayı satış fiyatlarını arttıramayan otel işletmeleri maliyetlerini azaltma yoluna gitmişlerdir. Otel işletmelerinin maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturan yiyecek içecek maliyetleri de bundan etkilenmiştir. Bu durum karşısında yiyecek içecek yöneticileri yeni çözümler ve uygulamalar üretmek zorunda kalmışlardır.

### 1.1. Maliyet ve Hedef Maliyet Kavramları

Maliyet kavramının literatürde pek çok tanımına rastlanmaktadır. Ekonomik anlamda maliyet, kısaca, “üretimde bir mal elde edilinceye değin harcanan değerlerin toplamı” olarak tanımlanabilir (TDK, 2018). En genel tanımıyla maliyet, belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan, parasal olarak ifade edilebilen ve bir değer birikimin oluşmasına imkân veren fedakârlıkların toplamı olarak ifade edilebilir. Maliyet, bir ürün ya da hizmetin üretiminin gerçekleşmesi için yapılan tüm harcamaların değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Atmaca ve Yılmaz, 2011).

Japonya’da Toyota firması tarafından 1960’lı yıllarda geliştirilen hedef maliyetleme, ürün ve hizmetleri geliştirme sürecinde maliyetleri kontrol altında tutularak, piyasa şartlarına göre kar belirleme ve maliyet düşürme yöntemi olarak ortaya çıkmıştır (Al-Dalabeeh, 2012; Okumuş ve Ergül, 2015).

Hedef maliyetleme yeni bir ürün/hizmet geliştirme sürecinde kullanılabileceği gibi, mevcut bir ürün veya hizmetin geliştirme aşamasında da kullanılabilir (Shank ve Fisher, 2006)

Hedef maliyetleme yönteminde temel amaç; pazara sunulan ürün veya hizmetin sürdürülebilir verimlilik ve kalitede üretilmesini sağlarken, toplam maliyetleri azaltma yöntemidir (Koşan ve Geçkin, 2013).

Bir maliyetleme yöntemi olarak hedef maliyet sistemi uygulama sürecinde piyasa baskısı altında rekabet koşulları dikkate alınarak hedeflenen satış fiyatından, yatırımcının arzu ettiği karın çıkarılması ile formüle edilmektedir. Bir ürüne ait hedef maliyet birim ve toplam olarak en basit şekilde aşağıdaki gibi formüle edilmektedir (Altınbay, 2006:143; Koşan, Geçkin, 2013:394).

$$\begin{aligned} \text{Hedef Birim Maliyet} &= \text{Hedef Birim Satış Fiyatı} - \text{Hedef Birim Kar} \\ \text{Toplam Hedef Maliyet} &= \text{Toplam Hedef Satış Tutarı} - \text{Toplam Hedef Kar veya} \\ \text{Toplam Hedef Maliyet} &= \text{Hedef Birim Maliyet} \times \text{Toplam Birim Satış Miktarı} \end{aligned}$$

Altınbay (2006 )’a göre hedef maliyetleme sisteminin temel amaçları şunlardır:

- İşletmenin tümünün piyasaya uyumlandırılmasını sağlamak,
- Piyasanın istediği kaliteyi gerçekleştirmek.

- Mamulün özelliklerinin değerini “piyasa gözüyle” keşfederek müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek,
- Yeni mamulleri en uygun zamanda piyasaya takdim etmek,
- Maliyet, fonksiyonellik ve kalite arasında optimal bir bileşimin kurulduğu mamuller sunmak.

Siemens ‘in tıbbi araçlar bölümünde, ürün geliştirme ve dizayn safhasından başlanmak suretiyle üretim aşamasına kadar olan süreç içerisinde hedef maliyetin belirlenmesindeki aşamaları aşağıda kısaca anlatılmıştır (Bilginoğlu, 1995:13–15):

- 1-Ürünün sahip olacağı işlevlerin belirlenmesi,
- 2- Her bir işlevin göreceli öneminin belirlenmesi,
- 3- Ürünü oluşturacak parçaların belirlenmesi,
- 4- Ürünü oluşturan her bir parçanın maliyetlerinin tahmin edilmesi,
- 5- Ürünü oluşturan parçaların göreceli öneminin belirlenmesi,
- 6- Parçaların hedef maliyet endeksinin belirlenmesi,
- 7- Hedef maliyet endeksini en iyilime,
- 8- Diğer maliyet düşürme çalışmaları.

Bu sekiz aşama ile oluşan hedef maliyetleme yöntemi toplam ürün maliyetlerinin, ürünü oluşturan en küçük kalemlere veya üründen beklenen işleve göre dağılması ilkesine dayanmaktadır (Doğan, 1998).

## 1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Maliyetin Önemi

Günümüzde yiyecek-içecek işletmelerinin piyasada rakipleri olduğu sürece ürettiği ürün ve hizmetleri istediği fiyatta satışa sunması ve istediği karı elde etmesi mümkün görülmemektedir. Bu sebeple üretecekleri ürün ve hizmetleri, tatmin edici bir kar düzeyinde, müşterilerin kabul edeceği bir kalite ve fiyatta satışa sunarken, maliyetlerini kontrol etme ve yönetme yollarını aramalıdır. Yiyecek-içecek işletmeleri için önemli bir kavram olan maliyet kavramı, amaca ulaşmak için katlanılan fedakârlıkların toplamı şeklinde açıklanmakta ve bahsedilen fedakârlıkların ise ölçülebilir olması gereği vurgulanmaktadır (Koşan ve Geçkin, 2013). Maliyet yönetimi kavramı ise ürün ve hizmetin, maliyet süreçlerini belirlemek ve planlamak, işletme stratejilerini oluşturmak amacıyla faaliyetlerin yönetimi ve kontrolü olarak tanımlanmaktadır (Berliner ve Brimson, 1988).

Konaklama işletmelerinde verimliliğin artırılması için maliyetlerin etkin bir araç olarak kullanılması, ancak maliyetlerin saptanabilir ve denetlenebilir olması ile mümkündür. Etkin bir yiyecek-içecek maliyet kontrol sisteminin faydaları şunlardır (Erdinç, 2009).

- Kontrolün sağlanabilmesi için gerekli raporların hazırlanması konusunda yönetime gerekli bilgileri sağlar,
- İşletmenin satış politikaları belirlenir,
- Yöneticilerin giderleri sınıflandırmaları ve analiz etmeleri sağlanır,
- Yiyecek içecek departmanı hedef bütçelerinin hazırlanmasını sağlar,
- Her Şey Dahil Sistemi dışında kalan; oda - kahvaltı, yarım ve tam pansiyon konaklama sağlayan işletmelerde yiyecek maliyetinin belirlenmesiyle toplam oda satış gelirleri saptanır,
- Satılan yemeklerin maliyetleri tek tek bilineceği için, fiyatlandırmaya temel oluşturur,
- Personelin motivasyonunun artmasını sağlar.

Yiyecek içecek maliyet kontrolü, diğer birçok endüstriye göre daha zordur. Yiyecek-İçecek kontrolünü zorlaştıran sebepler şunlardır (Koçak, 2009: 31–32):

**Ürünün Bozulabilir Olması:** Kullanılan birçok hammaddenin bozulabilir olması. İçecek konusunda bu durum daha kolaylaşmaktadır.

**İş hacminin tahmin edilememesi:** İş hacminde günden güne hatta saatten saate değişiklik görülür. Bu da satın alınacak ve hazırlanacak ürün miktarıyla personel konusunda sorun yaratır.

**Menü karmaşasının tahmin edilememesi:** Yalnızca belirli bir zamandaki müşteri sayısını değil, bu müşterilerin seçimlerinin ne olabileceğini de tahmin etmek gerekir.

**Yiyecek-içecek işlemlerinin kısa dönemler olması:** Yiyecek-içecek işlemlerinin hızlı olması, kontrol için çok az zaman bırakır. Sipariş verilen malzemelerin bir gün içinde alınması, işlenmesi ve satılması çok olağandır.

**Bölümleşme:** Birçok yiyecek-içecek işletmesinde farklı ürünler sunan ve farklı politikalarla çalışan birkaç üretim bölümü vardır. Her bir üretim ve satış faaliyeti için ayrı ticari sonuç üretebilmek gerekir.

Ayrıca yiyecek içecek işletmelerinde satın alınan bir ürünün, hem bir mamul, hem de farklı birkaç menü öğesinin bir parçası olarak sunulması, maliyet kontrolünü zorlaştırabilir (Coltman, 1989). Bu doğrultuda, son zamanlarda gelişmiş üretim ortamlarında gerçek maliyet bilgilerinin kontrol altına alınması ve analiz edilmesini içeren Stratejik Maliyet Yönetimi kavramları geliştirilmiştir (Alagöz, 2006; Kutay ve Akkaya, 2000).

Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımları ağırlıklı olarak maliyet kontrolü üzerinde yoğunlaşmaktadır ve bu yaklaşımlardan biri olan hedef maliyetleme, stratejik maliyet yönetiminin önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Koşan ve Geçkin, 2013). Yiyecek-İçecek işletmelerinde maliyet azaltıcı önlemlerin etkinliği ile bu etkinliği sağlamada kullanılan maliyet kontrol yöntemleri arasında sıkı bir ilişki söz konusudur (Gül ve Ergün, 2010).

Önceki bölümde bahsedildiği gibi; “Hedef Maliyet” oluşturmada “Hedeflenen Satış Fiyatı” ve “Arzu Edilen Kar” dikkate alınması gerektiği belirtilmişti. Yiyecek içecek işletmeleri bu yaklaşımda, yoğun rekabet baskısı altında kârını artırmak için maliyetlerini kontrol altına almalı ve piyasa araştırmaları neticesi oluşturulacak satış fiyatını göz önünde bulundurmalıdır. Bu durumda, işletmenin temel amaçlarından biri olan kar elde etmek olduğuna göre ve satış fiyatının piyasa şartlarında oluştuğu düşünüldüğünde, karı artırmanın en önemli yolunun maliyetleri azaltmak olabileceği işletmeler tarafından dikkate alınmalıdır.

Yiyecek-İçecek işletmelerinde maliyet kontrolü; satın alma, teslim alma, depolama, stok kontrol, üretim ve satış aşamalarından oluşmaktadır (Ninemeier, 1995). Bu noktada, stratejik bir yönetim sürecinde geleneksel yöntemlerden ziyade modern maliyet planlamalarına ihtiyaç duyacaklardır. Hedef maliyetleme sistemi, stratejik bir kar ve maliyet planlama sürecidir<sup>2</sup>

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Koşan ve Geçgin 2013’de yaptıkları çalışmada, yiyecek-içecek işletmelerinde hedef maliyet sistemine dayalı menü analizi neticesinde yiyecek maliyetlerinin düşürülmesinin uygulanabilirliğini incelemişler. Bu amaç doğrultusunda öncelikle müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin neler olduğu tespit etmek amacıyla müşterilere anket uygulamışlar ve anket neticesinde yemeğin fiyatı ve tadı gibi unsurların önemli olduğu buna karşın porsiyon büyüklüğünün memnuniyet açısından önemli olmadığı görülmüştür. İşletmede yapılan uygulama neticesinde müşteri beklentileri doğrultusunda porsiyon miktarlarının belirli oranlarda azaltılarak hedef maliyet sisteminin kullanılabilirliği görülmüştür.

Tandoğan ve Özer, 2014’de Yiyecek içecek işletmelerinde, standart reçeteler kullanarak; hedef maliyetleme yönteminin stratejik kararlarda nasıl uygulanabileceğini ve bu sayede müşteri memnuniyetini etkilemeden maliyetleri nasıl daha etkin kontrol edebileceğini ortaya koymayı amaçlamışlardır. İşletmenin sunduğu üç ürün için, fiyat ve maliyet ayarlamaları yapılarak müşteri taleplerinin artırılması yönünde standart reçeteleri yeniden düzenlenmişlerdir.

Okumuş ve Ergül (2015) tarafından Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmesinde yapılan alan araştırması sonuçlarına göre; konaklama işletmelerinin hedef maliyet çerçevesinde, müşteri istek ve beklentilerine uygun hizmet üretebilmeleri ve hissedarların arzuladığı karı elde edebilmeleri için hangi departmanlarının fonksiyonlarını geliştirerek ne ölçüde maliyetlerini düşürebileceklerini belirlemişlerdir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde, son yıllarda artan hammadde maliyetleri neticesinde, hedef maliyetleri tutturmak amacıyla yöneticiler ve mutfak şefleri tarafından menü içerikleri oluşturulurken gerçekleştirilen yeni uygulamaları saptamaktır. Bu araştırma, yiyecek içecek yöneticileri tarafından geliştirilen bu yeni uygulamaların, ne ölçüde başarılı olduğu, kısa ve uzun vadeli sonuçlarını, mutfaklardaki problemler ve çözüm önerileri ortaya koyarak literatüre katkı sunacaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yöntem olarak nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, sözlü iletişim yolu ile insanları ve onlarla ilişkili konuları anlama tekniğidir. Görüşmede de amaç diğer yöntemlerde olduğu gibi araştırma sorusu hakkında veri toplamaktır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Görüşme tekniği katılanların sayısına göre bireysel ve yığın olarak iki gruba ayrılırken; kuralların katılığına göre yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış görüşme olarak üç gruba ayrılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Bu araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde katılımcının, araştırmacı tarafından belirlenen görüşme rehberi dışına çıkmasına belirli düzeyde izin verilir. Bu durum araştırmacıya hem görüşme rehberi doğrultusunda ilerleme hem de ihtiyaç duyduğunda derinlemesine bilgi toplama olanağı verecektir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı kalarak sürdürülmesinden dolayı daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunması, yarı yapılandırılmış görüşmenin araştırmacıya sunduğu en önemli katkıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

#### 3.3. Evren ve Örneklem

Kapadokya Bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapan yiyecek içecek bölümü yöneticileri ve mutfak şefleri çalışma evrenini oluşturmaktadır. Bünyesinde açık büfe yemek hizmeti sunulan bir otelde açık büfe menüsünün yönetiminden, maliyetlerinden sorumlu kişi olması örnekleme yer alacak yöneticilerde aranacak ölçütler olarak belirlenmiştir. Belirlenen ölçütleri karşılayan ve deneyimlerini paylaşmaya gönüllü olan yöneticiler örnekleme dâhil edilmiştir.

Kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen ve görüşme yapmayı kabul eden yöneticilerden, randevular alınmış, otellerindeki ofislerinde kendileri ile görüşülmüştür. Bu yolla 2 işletme müdürü, 6 yiyecek içecek müdürü, 4 yiyecek içecek servis müdürü, 8 aşçı başı, 7 aşçı başı yardımcısı olmak üzere toplam 27 yönetici örnekleme yer almıştır. Yapılan görüşmelerde anlatılar tekrarlanmaya başladığında katılımcı sayısı yeterli görülmüştür. Görüşmeler ortalama 45 dakika sürmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile görüşmecilerden elde edilen nitel veriler ses kayıt cihazından bilgisayar ortamına aktarılmış ve ardından deşifre edilerek kâğıda dökülmüştür.

#### 3.4. Veri Toplama ve Analiz

Bu çalışmada, yiyecek içecek departmanı yöneticilerinin menü içeriklerini oluşturma uygulamaları ile ilgili derinlemesine inceleme yapmak amacıyla nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Nitel yaklaşım kapsamında veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme ve veri analiz yöntemi olarak da içerik analizi kullanılmıştır. Görüşmede sorulacak sorular literatür taraması yapıldıktan ve sektörde aktif olarak görev yapan 2 yiyecek içecek müdürü ile ön görüşme yapıldıktan sonra hazırlanmıştır. “Artan maliyetler karşısında otel mutfaklarındaki yeni uygulamalar nelerdir? ” sorusundan yola çıkılarak aşağıdaki araştırma soruları geliştirilmiştir.

1. Servis edilecek menüleri oluştururken daha önceden belirlenmiş hedef maliyet yöntemi kullanıyor musunuz?
2. Hedef maliyetleri tutturmakta zorluk çekiyor musunuz, zorluk çekiyor iseniz sebepler nelerdir?
3. Maliyetleri tutturmak için menü oluşturmada veya yemeklerin içeriğinde ( standart reçetelerinde) ne gibi değişiklikler yapıyorsunuz.
4. Hedef maliyetleri tutturmak için yaptığınız çalışmalar, Türk mutfağına ait geleneksel yemeklerin reçetelerini de kapsıyor mu?
5. Yapılan değişiklikler neticesinde misafirlerinizden ne gibi tepkiler alıyorsunuz.

Görüşme sırasında, gerek duyulduğunda “Konuyu biraz daha ayrıntılı açıklayabilir misiniz”, “Örnek verebilir misiniz” gibi ifadeler kullanılarak derinlik sağlanmaya çalışılmıştır. Samimi bir ortam oluşturularak dürüst ve doğru cevaplar alınmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak veriler arasında karşılaştırmalar yapılarak uyum ve örtüşmeler olup olmadığına bakılmıştır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü 2018 verilerine göre Nevşehir ilinde turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı 21 otel işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmelerden 1 tanesi açık büfe akşam yemeği hizmeti vermemekte, 1 işletme faaliyet göstermemektedir. 5 işletme görüşme talebine olumsuz yanıt belirtmiştir. Araştırmaya, görüşme talebini olumlu karşılayan, 2 si 5 yıldızlı 8’i 4 yıldızlı olmak üzere 10 farklı işletmeden 27 yönetici dâhil edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen yöneticiler menülerin hazırlanması, yiyecek içecek maliyet kontrolü ve misafir geri bildirimlerinden sorumlu yöneticilerdir. Araştırmaya katılan yöneticiler ile ilgili bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:Araştırmaya Katılan Yöneticiler ile Bilgiler**

Görüşmeci	Görevi	Mevcut İşletmede Çalışma Süresi (yıl)	Sektörde Toplam Çalışma Süresi (yıl)	
1	A	İşletme Müdürü	1 Yıldan Daha az	11
2	B	İşletme Müdürü	4	41
3	C	Yiyecek İçecek Müdürü	3	21
4	D	Yiyecek İçecek Müdürü	12	36
5	E	Yiyecek İçecek Müdürü	1 Yıldan Daha az	24
6	F	Yiyecek İçecek Müdürü	2	22
7	G	Yiyecek İçecek Müdürü	5	35
8	H	Yiyecek İçecek Müdürü	4	19
9	I	Yiy. İç. Servis Müdürü	7	23
10	İ	Yiy. İç. Servis Müdürü		
11	J	Yiy. İç. Servis Müdürü	3	14
12	K	Yiy. İç. Servis Müdürü	2	21
13	L	Aşçı Başı	22	46
14	M	Aşçı Başı	7	20
15	N	Aşçı Başı	3	27

16	O	Aşçı Başı	12	
17	Ö	Aşçı Başı	8	19
18	P	Aşçı Başı	6	35
19	R	Aşçı Başı	1 Yıldan Daha az	29
20	S	Aşçı Başı	1 Yıldan Daha az	16
21	Ş	Aşçı Başı Yardımcısı		
22	T	Aşçı Başı Yardımcısı	5	36
23	U	Aşçı Başı Yardımcısı	3	42
24	Ü	Aşçı Başı Yardımcısı	7	21
25	V	Aşçı Başı Yardımcısı	6	15
26	Y	Aşçı Başı Yardımcısı	3	19
27	Z	Aşçı Başı Yardımcısı	1 Yıldan Daha az	24

#### 4.1. Hedef Maliyet Yöntemi Kullanımı İle İlgili Bulgular

Görüşme yapılan yöneticilerin tamamı işletmelerinde hedef maliyet yöntemi kullandıklarını belirtmişlerdir. Görüşmecilerin çalıştığı işletmelerin tamamında oda satışları yarım pansiyon (kahvaltı ve akşam yemeği dâhil ) olarak yapılmaktadır. Görüşmeciler satış tutarları içerisinde, fiyata dâhil olarak hizmeti üretilen açık büfe akşam yemeği ve kahvaltı için belirli bir miktarın yiyecek içecek geliri olarak ayrıldığını belirtmişlerdir. Bütün işletmelerde bu tutar bütün yıl boyunca sabit tutulmaktadır. Bundan dolayı yöneticilerin tamamı elde edecekleri gelire göre menü maliyetlerini belirlediklerini ve bu maliyetlere uygun menüler hazırladıklarını belirtmişlerdir.

#### 4.2. Hedef Maliyetleri Tutturmak ile İlgili Bulgular

Görüşmecilerden 22 kişi hedef maliyetleri tutturmakta ciddi derecede zorlandıklarını 7 görüşmeci ise kısmen zorlandıklarını belirtmişlerdir. Hedef maliyetleri tutturmakta kısmen zorlandığını belirten yöneticiler, çalıştığı konaklama işletmelerinde yiyecek içecek maliyetleri için ayrılan bütçenin diğer işletmelere göre daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Hedef maliyetleri tutturmayı zorlaştıran sebepler incelendiğinde, en önemli sebebin hammadde fiyatlarındaki artışlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Yiyecek içecek gelirlerinin her geçen yıl azalması hedef maliyetleri tutturmayı zorlaştıran başka bir sebep olarak dikkat çekmektedir. Yapılan görüşmelerde belirtilen hedef maliyetleri tutturmayı zorlaştıran sebepler **Tablo 2'** de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Hedef Maliyetleri Tutturmayı Zorlaştıran Sebepler**

SIRA	Hedef Maliyetleri Tutturmayı Zorlaştıran Sebepler	f(*)	%
1	Hammadde maliyetlerindeki artış.	27	100
2	Temel Gıda Maddelerinde ( bütün süt ürünleri, salça, bakliyatlar, kırmızı et, hindi eti, pastanede kullanılan yemişler ) % 50'yi bulan fiyat artışları	21	78

3	Oda satış fiyatlarının düşüklüğünden dolayı, elde edilen yiyecek içecek gelirlerinin sabit kalması veya daha da azalması.	19	70
4	İçecek satışlarının ciddi oranda düşmesi.	16	59
5	Yiyecek israfının maliyetleri düşürmeyi engellemesi	17	63

(\*) Bazı görüşmeciler birden fazla sebep belirtmiştir.

#### 4.3. Menü Oluşturma ile İlgili Bulgular

Görüşme yapılan yöneticilerin tamamı menüleri hedef maliyetleri göz önünde bulundurarak oluşturduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca menüleri oluştururken maliyet olarak düşük, gösterişli ve albenisi yüksek olan yiyecekler ürettiklerini belirtmişlerdir. Yapılan görüşmelerde hedef maliyetleri tutturmak için menülerde ve yemeklerin standart reçetelerinde yapıldığı belirtilen değişiklikler Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3: Menü Oluşturmada ve Yemeklerin İçerikleri ile İlgili Değişiklikler**

SIRA	Menü Oluşturmada ve Yemeklerin İçerikleri ile İlgili Değişiklikler	f(*)	%
1	Açık büfe menülerinde, zengin soğuk büfesi, kısmen azaltılmış sıcak ve tatlı büfesi	23	85
2	Her gün sıcak olarak hamur işi, makarnalar ve pide çeşitlerinin servisi	19	70
3	Kırmızı ete göre daha ucuz olan tavuk eti, balık ve hindi kullanımı.	24	89
4	Yemiş kullanılan tatlı çeşitleri yerine süt tatlıları ve daha sade hamur tatlıları servisi	15	56
5	İşçiliği ve maliyeti daha az olduğu için dondurulmuş sebze (ıspanak, taze fasulye, brokoli vb. gibi ) kullanmaya özen gösterme.	18	67
6	Kırmızı et ile üretilmesi gereken yemekleri hindi veya tavuk eti ile üretme.	25	93
7	Parça kırmızı etten çok kıyma kullanma.	24	89
8	Orta kalitede hammadde kullanma.	15	56

(\*) Bazı görüşmeciler birden fazla görüş belirtmiştir

Yapılan görüşmelerde “aşçılık diye bir mesleğin artık ortada olmadığını günümüzde yapılanın sadece yemek pişirmek olduğunu” ifade eden yöneticiler olmuştur. Yine aynı şekilde yöneticilerden bir kısmı, “15 sene önce aynı öğünde hem kuzu hem dana eti servis ederken şimdi ise en son ne zaman kırmızı et ile yemek veya menü hazırladığını hatırlamadığını” belirtmişlerdir. Yöneticilerin tamamının belirttiği başka bir görüş ise mevcut durumun devam etmesi halinde mesleğe yeni başlayan aşçıların kendilerini geliştirme fırsatı ve imkânını hiçbir zaman bulamayacaklarıdır.

#### 4.4. Türk Mutfağı ile İlgili Bulgular

Görüşmecilerden 21’i (% 78 oranında) yapılan değişikliklerin Geleneksel Türk yemeklerini kapsadığını belirtirken 6 (% 22) görüşmeci ise Geleneksel Türk Mutfağı yemeklerini kapsamadığını belirtmiştir. Görüşmecilerden elde edilen bulgulara göre özellikle hammaddesi kırmızı et olan islim kebabı, çoban

kavurma, kuzu tandır gibi Türk mutfağına ait yiyeceklerde değişiklikler yapıldığı belirlenmiştir. Buna göre yiyeceklere ait değişikliklerin oranları Tablo 4'te görülmektedir.

**Tablo 4: Türk Mutfağına Ait Geleneksel Yemeklerde Yapılan Değişiklikler**

SIRA	Türk Mutfağına Ait Geleneksel Yemeklerde Yapılan Değişiklikler	f(*)	%
1	Kırmızı et ile yapılan yemekleri, hindi eti ile hazırlama (hindili çoban kavurma, hindili islim kebabı, hindili hünkârbeğendi vb.)	15	56
2	Az sebze ile hazırlanması gereken yiyecekleri ( çiftlik kebabı, orman kebabı vb.) daha çok sebzeler ile hazırlama	19	70
3	Reçetelerde maliyeti yüksek olan hammaddeler yerine, daha ucuz muadil malzemeler kullanma (tereyağı yerine margarin, çam fıstığı yerine yer fıstığı gibi).	12	44

(\*) Bazı görüşmeciler birden fazla sebep belirtmiştir

#### 4.5. Müşterilerden Yöneticilere Gelen Geri Bildirimler ile İlgili Bulgular

Görüşmecilerin tamamı müşterilerinden makul kabul edilebilecek seviyede, olumsuz tepki aldıklarını belirtmişlerdir (% 2, % 3 oranında). Görüşmeciler mutfakta ne pişirdiğinden çok nasıl pişirdiğinin önemli olduğunu, bu kadar olumsuzluğa rağmen lezzetten ödün vermediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca görüşmeciler, işletmelerinde konaklayan müşterilerin en fazla 3 gece konakladıklarından dolayı, menü tekrarına düşmediklerini ve müşterilerin de ne satın aldıklarını bildiklerinden dolayı beklentilerinin ( her öğün kırmızı et, kahvaltı büfesinde 6 çeşit peynir vb.) çok yüksek olmadığını ifade etmişlerdir.

#### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin mutfaklarında, artan maliyetler karşısında geliştirilen yeni uygulamaların araştırıldığı bu çalışmada, yiyecek içecek yöneticilerinin hedeflenen maliyetleri tutturmakta zorlandıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Kapadokya Bölgesinde oda satışlarının tamamına yakınının yarım pansiyon şeklinde gerçekleşmesi, satış rakamlarının çok düşük olması ve gelirlerden yiyecek içecek maliyetleri için ayrılan payın her geçen yıl azalması tespit edilen başka bir sorundur. Yiyecek içecek gelirlerinin azalması veya sabit kalmasına karşın hammadde maliyetlerindeki artış, yiyecek içecek yöneticilerini yeni yöntemler geliştirmek zorunda bırakmaktadır.

Müşteri memnuniyeti ve hedef maliyetler arasında sıkışıp kalan yöneticiler, bir yandan misafirlerini memnun etmek için çaba sarf ederken, diğer yandan hedefledikleri karı elde edebilmeleri için maliyetleri tutturmak zorundadırlar. Yöneticilerin hedeflenen maliyetleri tutturmakta zorlanmasının başlıca sebebi hammadde fiyatlarındaki (özellikle temel gıda maddelerindeki) artıştır. Bu artışlar mutfaklarda kırmızı etin neredeyse hiç kullanılmamasına, beyaz etin ana tüketim malzemesi olmasına sebep olmaktadır. Kullanılan hammaddelerin kalitesini düşürmek, yemek reçetelerinden pahalı hammaddeleri çıkarmak, işçiliği ve maliyeti daha uygun olan dondurulmuş hazır sebzeleri kullanmak, yöneticilerin maliyetleri düşürmek adına başvurdukları diğer yöntemlerdir. Mutfaklarda yapılan bu yeni uygulamalar kısa vadede çözüm olarak gözüke de beraberinde kalifiye personel sorununu ortaya çıkarmıştır. Menülerin daha az işçilik gerektiren ve beyaz et içeren yemeklerden oluşması tecrübeli ve mesleğe yeni başlayan aşçıların bir kısır döngü içine girmesine ve kendilerini geliştirememelerine sebep olmaktadır.

Yapılan değişikliklerden Türk Mutfağına ait geleneksel yemekler de etkilenmektedir. Hedef maliyetleri tutturmak için yapılan düzenlemeler, bazı işletmelerde Türk Mutfağına ait geleneksel tariflerini de



kapsamaktadır. Bu durum Türk Mutfağının yanlış ve eksik tanıtılmasına sebep olmaktadır. Ülkemizi ziyaret eden özellikle yabancı turistlerin, ziyaretleri sırasında geleneğe uygun hazırlanmamış ve lezzetsiz Türk mutfağı yemeklerini tüketmeleri Türk mutfağının imajı üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olacaktır.

Sonuçlar bir bütün olarak ele alındığında, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin, yiyecek içecek yöneticileri artan maliyetler karşısında hedef maliyetleri tutturmakta zorlandıkları, bu durumu çözmek için kısa vadede çeşitli uygulamalar geliştirdikleri söylenebilir. Fakat geliştirilen uygulamaların uzun vadede sürdürülebilir olmadığı ve bu yeni uygulamaların günü kurtarırcı çeşitli zararlarının da olduğu yöneticiler tarafından belirtilmektedir. Bu yeni uygulamaların personeli olumsuz yönde etkilediği, yeni yetişen personelin mesleki bilgi ve beceri açısından donanımlı olarak yetişmediği ve eski kaliteli personelin de mesleği yapmaktan artık zevk almadığı, “*dönerci de çalışsam da aynı parayı kazanırım, hiç olmazsa kafam rahat olur*” düşüncesinde olduğu görülmektedir.

Yapılan görüşmeler ışığında ortaya konulan sorunlar için verilebilecek çözüm önerileri şunlardır;

- Yiyecek içecek yöneticileri tarafından belirtilen en önemli sorun, satış fiyatlarının düşük olmasından dolayı yiyecek içecek maliyetleri için ayrılan bütçenin düşük olmasıdır. Kapadokya gibi kültür turizmi içinde benzeri olmayan bir bölgenin satış fiyatlarını arttırma çalışmaları yapılmalıdır.
- Bölgede bulunan otelciler tarafından kurulacak bir kalite birliği ile ya da Kapadokya Turizm İşletmecileri Derneği (KAPTİD) ile yapılacak ortak çalışma ile minimum hizmet kalitesi standartları belirlenebilir.
- Menülerde bulunan klasik Türk yemeklerinin reçetelerini değiştirmek yerine daha yaratıcı ve görseelliği yüksek yeni ürün reçeteleri geliştirilebilir.
- Sektörde çalışan aşçılara sektördeki gelişmeleri takip edebilmeleri için eğitim ve teşvik ortamının sağlanması.
- Mutfak ve yiyecek-içecek personeline etkin maliyet kontrolü eğitimi verilerek işin kalitesini direk etkilemeyecek maliyet kalemlerinden tasarruf sağlanabilir.

Yukarıda ifade edilen çözüm önerileri dikkate alındığında Kapadokya bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otellerin mutfaklarında yaşanan maliyet sorularının önüne geçilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

#### KAYNAKÇA

- Al-Dalabeeh A E-R K. (2012). Capability of Jordanian Industrial Shareholding Companies to Apply Target Costing System. International Journal of Business and Management, 7(21), 124.
- 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.
- Altınbay A. (2006). Etkin Bir Maliyet Yönetim Sistemi Olarak Hedef Maliyetleme Sistemi Ve Tmmt Uygulaması. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (16).
- Atmaca M, Yılmaz B. (2011), Konaklama işletmelerinin faaliyetlerinde maliyet kontrolünün etkileri: Marmara bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller üzerinde bir araştırma, Mali Çözüm Dergisi, Kasım-Aralık, 15-34
- Berliner C, Brimson J A. (1988). Cost management for today’s advanced manufacturing: The CAM-I conceptual design. Harvard Business School Press.
- Bilginoğlu F. (1995). Hedef maliyetleme (Target costing) yeni bir yönetim aracı. Yönetim, İÜİF İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl, 6, 13–15.
- Birdir K, Akgöl Y. (2015). Gastronomi turizmi ve Türkiye’yi ziyaret eden yabancı turistlerin gastronomi deneyimlerinin değerlendirilmesi. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 3(2), 57–68.

- Coltman M M. (1989). Cost control for the hospitality industry. Van Nostrand Reinhold.
- Doğan Z. (1998). Maliyet Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Hedef Maliyetleme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 12(1-2), 197-208.
- Erdinç S B. (2009). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 313-330.
- Gül K, Ergün H. (2010). Endüstriyel Yiyecek İşletmelerinde Maliyet Azaltıcı Yeni Yöntemler ve Bir Uygulama. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (45), 127-145. <http://dergipark.gov.tr/mufad/issue/35624/395901>
- Gürbüz S, Şahin F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Koçak N. (2009). Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koşan L, Geçkin E. (2013). Hedef Maliyetleme Sisteminin Menü Analizinde Kullanılması: Bir Yiyecek İçecek İşletmesinde Yapılan Uygulama ve Sonuçları. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(2), 391-410.
- Kutay N, Akkaya G C. (2000). Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme.
- Ninemeier J D. (1995). Food and beverage management. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Okumuş E, Ergül A. (2015). Konaklama İşletmelerinde Hedef Maliyetleme, Değer Analizi ve Kaizen Maliyetleme Yöntemlerinin Birlikte Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma. (Turkish). Journal of Accounting & Finance, 97-116.
- Shank J K, Fisher J. (2006). Target costing as a strategic tool. Supply Chains and Total Product Systems: A Reader, 350.
- Tandoğan U, Özer Ş. (2014). Yiyecek -İçecek İşletmelerinde Standart Reçetelerin ve Hedef Maliyetlemenin Stratejik Kararlarda Kullanılmasına Yönelik Bir Uygulama. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 7(1), 242-259.
- Yıldırım A, Şimşek H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

#### **İnternet Kaynakları**

<http://www.nevsehir.kultur-turizm.gov.tr/tr.205324/kultur-ve-turizm-bakanligindan-belgeli-isletmeler.htm>.

Türk Dil Kurumu (2018) [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) /index.php?option=com\_gts&arama=gts&guid .