

# Her Şey Dâhil Sistemde Hizmet Veren Bir Otel İşletmesinde Kalite Maliyetlerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma<sup>1</sup>

## A Research to Determine The Cost of Quality in An All-Inclusive Hotel

Okan Çolak<sup>2</sup>, Levent Koşan<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, her şey dâhil sistemde hizmet veren bir otel işletmesinde karşılaşılan kalite maliyetlerinin PAF modeli ile tespit edilmesidir. Uygulama kapsamında, Aydın'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesinde durum (örnek olay) çalışması gerçekleştirilmiştir. Kalite maliyetlerinin tespitinde otel işletmesinin 2017 yılına ait faaliyet raporları, maliyet raporları, kalite yönetim raporları ve müşteri memnuniyet anket sonuçlarından faydalanılmıştır. Ayrıca, işletmeye yapılan çalışma ziyaretlerinde kalite maliyetleri ile alakalı tüm bölüm yöneticileri ve personelleri ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Öte yandan, çalışma ziyaretleri sırasında gözlem yapılmıştır. Araştırma sonucunda, otel işletmesinin önleme maliyet politikası iyi olmakla birlikte özellikle ortalamanın altında personel çalıştırılması ve işgücü devir hızının yüksek olmasının başarısızlık maliyetlerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca önleme maliyetleri içerisinde kalite eğitimleri maliyet kaleminin az paya sahip olduğundan başarısızlıkları önlemek adına eğitime daha fazla ağırlık verilmesi gerektiği önerilmiştir. Öte yandan, eğitimde sürekliliği kazandırmak adına işletmede öğrenen organizasyon kültürünün yerleşmesi gerektiği belirtilmiştir. Ek olarak, başarısızlık maliyetlerinin düşürebilmek için işlerin daha etkin planlanması, personel arası koordinasyonun artırılması, denetim mekanizmasının iyileştirilmesi tavsiye edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Her Şey Dâhil, Kalite Maliyetleri, PAF Modeli

### Abstract

This research aims to determine the quality costs in an all-inclusive hotel with the PAF model. Within the scope of the application, a case study was conducted in a 5 stars hotel enterprise in Aydın. In the determination of the quality costs, it has been utilized the annual reports, cost reports, quality management reports and customer satisfaction survey results of the hotel belong to 2017. Also, during the study visits, all department managers and personnel related to quality costs have been interviewed. On the other hand, it has been made observations during the study visits. As a result of the research, it is concluded that the prevention costs policy of hotel management is good, but the number of employees below-average and the high employee turnover increases the failure costs. Also, since training cost item about quality has little share in prevention costs, it has been suggested that more emphasis should be given to training to prevent failures. On the other hand, It has been emphasized that learning organizational culture should be established to provide education with continuity. Besides, to reduce the costs of failure, more effective planning of the works, increasing the coordination among the personnel and improving the audit mechanism has been recommended.

**Keywords:** All Inclusive, Quality Costs, PAF Model

### Araştırma Makalesi [Research Paper]

JEL: M10, M11, M12, M49

Submitted: 05 / 09 / 2019

Accepted: 15 / 10 / 2019

<sup>1</sup> Bu makale, Her Şey Dâhil Sistemde Fiyat Duyarlılık Ölçümü ve Kalite Maliyetleri Yönetiminin Hedef Maliyetleme Sürecine Entegrasyonu: Bir Otel İşletmesinde Uygulama (Mersin, 2018) başlıklı doktora tez çalışmasından türetilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Harran Üniversitesi Birecik M.Y.O., okancolak@harran.edu.tr, Orcid: 0000-0001-7104-5853

<sup>3</sup> Doç. Dr., Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi, lkosan@mersin.edu.tr, Orcid: 0000-0001-7630-6354

## Giriş

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

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

Konaklama sektöründe, son yıllarda hizmet kalitesini iyileştirme programları yaygın şekilde uygulanmasına karşın bu programlardan birçoğu başarısızlığa uğramaktadır. Başarısızlığa neden olan birçok faktör olmasına karşın temel nedenler; kalite yönetim sürecinin personel tarafından yeterince anlaşılması, üst yönetimin destek eksikliği ve yeterince kalite ölçümünün yapılmaması olarak sıralanmaktadır (Luchars ve Hinkin, 1996: 35). Bununla birlikte, sektörün kendine has soyutluk, heterojenlik ve üretim ile tüketimin ayrılamaz olması gibi özellikleri de kalitenin değerlendirilmesini ve analizini zorlaştırmaktadır (Keane, 1997: 118). Hatta yöneticilerin sektörün bu özellikleri dolayısıyla hizmet kalitesinin ölçülmesini zor gördüklerinden, kalite yönetim tekniklerinin kabulü de yavaş gerçekleşmektedir. Ayrıca, yöneticiler iyi veya kötü hizmet sonucunun veya maliyetlerinin doğru olarak ölçülemeyeceğine inandıklarından, finansal veriler yerine hizmet kalitesiyle ilgili diğer ölçülebilir faktörlere önem vermektedirler. Ancak, yöneticilerin son yıllarda verilen kötü hizmetlerle ilgili finansal kayıpların farkına vararak kalite maliyetlerinin ölçülmesi ve yönetilmesi gerekliliğine inandıkları ve sağlanabilecek finansal faydaların farkına vardıkları vurgulanmaktadır (Luchars ve Hinkin, 1996: 35).

Özetle, otel işletmeleri de dâhil olmak üzere tüm işletmelerin yüksek rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için öncelikle kaliteli hizmet sunmaları gerekmektedir. Ayrıca, yöneticilerin sunulan kaliteli hizmetin maliyet boyutunda işletmeye yüklediği gideri bilmeleri ve değer katmayan faaliyetlere müdahale ederek maliyetleri minimize etmeleri zorunluluk arz etmektedir. Dolayısıyla, işletme kârlılığının artırılabilmesi için kalite maliyetlerini analiz etmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmanın amacı da her şey dâhil sistemde hizmet veren bir otel işletmesinde karşılaşılan kalite maliyetlerinin PAF modeli ile tespit edilmesidir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

Kalite, kısaca tüketicilerin istek ve gereksinimlerine uygunluk şeklinde tanımlanmaktadır. Kalite sözcüğünün, Latince nasıl oluştuğu anlamına gelen “Qualis” kelimesinden türediği ve yine bir Latince kökenli bir terim olan “Qualitas” kelimesinden geldiği ve Fransızcaya *qualité* olarak yerleştiği ifade edilmektedir. Ayrıca, sözcüğün Fransızcadan Türkçeye çevirisinde ise aynen Fransızca okunuşu olan kalite olarak geçtiği belirtilmektedir. Kalite sözcüğü, “bir şeyin nasıl olduğunu belirten, onu başka şeylerden ayıran özellik”, “bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği” ve “nitelik” şeklinde açıklanmaktadır (Akbaba ve Özkul, 2011: 383; TDK, 2017: 1).

Kalite maliyetleri kavramı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar kalite maliyetlerini, düşük kalite sonucu oluşan maliyetler (hatalı üretim veya hizmet sonucunda oluşan hataları tespit etme veya düzeltme) olarak tanımlarken; bazı yazarlar ise yüksek kalitede hizmet sunmak veya kaliteyi iyileştirmek üzere katlanılan maliyetler olarak tanımlamaktadır. Kimi yazarlar ise kalite maliyetlerini, kalite bölümünün yürüttüğü faaliyetler sonucu oluşan maliyetler olarak açıklamaktadır (Gryna, 1998: 8.2). Bu tanımların yanısıra kalite maliyetleri genel olarak, ürün ve hizmetlerin kalitesinin uygun olması için katlanılan maliyetler ile uygun olmayan kalitenin oluşturacağı maliyetin yani kalitesizlik

maliyetinin oluşturacağı maliyetlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Bu ifadedeki uygunluk maliyeti, düşük kaliteyi önlemeye yönelik olarak denetleme ve kalite değerlendirmesi gibi maliyetleri kapsarken; uygunsuzluk maliyeti ise düşük kalite sonucunda ürün ve hizmetle ilgili iade, yeniden işleme gibi başarısızlık maliyetlerini kapsamaktadır (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 647).

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

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

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

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

## 2. Yöntem

Araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından durum (örnek olay) çalışması kullanılmıştır. Çalışmada öncelikle konuyla ilgili yeterli teorik bilginin edinilebilmesi için kalite maliyetleri ilgili yazılı kaynak (literatür) taraması yapılmıştır. Uygulama kısmında ise her şey dâhil sistemde hizmet veren bir otel işletmesinde çalışan genel müdür, bölüm yöneticileri ve personeller ile görüşülerek ve doküman incelemesi yapılarak işletmeye ait kalite maliyetleri PAF modeli çerçevesinde tespit edilmiştir.

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

### 2.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma da durum (örnek olay) yöntemi izlendiğinden, çalışma Aydın'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Otel yöneticisinin isteği üzerine işletme ismi gizli tutulmuştur. Çalışma Temmuz 2017-Ağustos 2017 ayları ile sınırlandırılmıştır.

### 2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Teknikleri

Kalite maliyetlerinin tespitinde otel işletmesinin 2017 yılına ait faaliyet raporları, maliyet raporları, kalite yönetim raporları ve müşteri memnuniyet anket sonuçlarından faydalanılmıştır. Bu bağlamda elde edilen tüm dokümanlar analiz edilmiştir. Ayrıca, işletmeye yapılan çalışma ziyaretlerinde kalite maliyetleri ile ilgili tüm departman yöneticileri ve personelleri ile nitel yaklaşımlardan yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Öte yandan, yapılan ziyaretlerde gözlemlene imkânı da bulunmuştur.

### 2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

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

## 3. Bulgular ve Tartışma

Bulgular ve tartışma bölümü iki alt bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, uygulama yapılan otel işletmesine ait bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde, işletmede çalışan genel müdür, bölüm yöneticileri ve personeller ile görüşülerek ve doküman incelemesi yapılarak elde edilen kalite maliyetleri ile ilgili bulgular PAF modeli çerçevesinde sunulmuştur. Ayrıca, kalite maliyetlerinin toplam maliyetler ve toplam satışlar içindeki oransal payı alan yazındaki oransal değerlerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

### 3.1. Uygulama Yapılan Otel İşletmesine Ait Bilgiler

Uygulama yapılan işletme, Aydın'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesidir. İşletme her şey dâhil pansiyon türünde konaklama hizmeti vermektedir. İşletmenin toplamda 245 oda ve 650 yatak kapasitesi bulunmaktadır. İşletme 2 restoran, 3 bar ve 1 disko ile yiyecek içecek hizmeti vermektedir. İşletmede 1 açık havuz, 1 çocuk havuzu, 1 kapalı SPA havuzu ve 1 aquapark bulunmaktadır. Ayrıca, işletmede 3 adet toplantı salonu yer almaktadır. İşletmenin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi ve ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi bulunmaktadır.

### 3.2. Kalite Maliyetleri ile İlgili Bulgular

İşletmede kalite yönetim sistemi oluşturulmasına karşın, kalite maliyet sistemi oluşturulmadığından kalite maliyetleri; genel yönetim, departman müdürleri ve ilgili personel ile yapılan görüşmeler; kalite yönetim müdüründen alınan faaliyet verileri; muhasebe müdüründen temin edilen faaliyet ve maliyet raporları, yıl sonu envanter sayımları ve insan kaynakları müdüründen alınan personel puantaj ve maaş verilerinden faydalanılarak tarafımca derlenmiştir. Ayrıca, işletmeye yapılan çalışma ziyaretlerinde gözlem imkânı bulunmuştur.

#### 3.2.1. Önleme Maliyetleri

Önleme maliyetleri, uygun kalite düzeyinin yakalanması ve bu düzeyin korunarak kusur ve hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetler nedeniyle ortaya çıkan giderler olarak tanımlanmaktadır (Kırılıoğlu, 2013: 94). Alan yazından faydalanılarak işletmenin önleme maliyetleri; işe alımlar, tasarım değerlendirmeleri ve süreç iyileştirme, operasyonel kalite

planlama ve kalite eğitimleri, tedarikçi değerlendirmeleri, pazar araştırmaları, makine ve donanım bakımları ile kalite yönetimi olmak üzere toplam 7 alt başlık altında değerlendirilmiştir. İşletmeye ait önleme maliyetleri bu alt başlıklar kapsamında aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

- **İşe alımlar:** Ramdeen vd.'e göre (2007: 288) işletmeye eleman alımında kalifiye personel tercihi de önleme maliyetleri içerisinde değerlendirilmektedir. Kalifiye olmayan çalışanlar ve stajyer ağırlıklı kadrolar hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. Ancak, işletmelerde personel bütçesinin düşük belirlenmesi ve yanlış personel temin politikaları kalifiye personel tedarikine engel olabilmektedir (Şahin, 2012: 82).

Uygulama yapılan işletmede insan kaynakları bölümünden alınan raporlara göre; temmuz ayında 48'i stajyer ve 133'ü normal personel olmak üzere toplam da 181 kişi çalışmıştır. Ancak, stajyerlerin staj süreleri ve personel değişimi dikkate alındığında personel devam çizelgelerindeki gün sayılarına göre aylık ortalama 42 stajyer ve 110 normal personel olmak üzere toplam 152 kişi çalıştığı söylenebilir. Öte yandan, yine insan kaynakları bölümünden alınan raporlara göre; ağustos ayında 40'i stajyer ve 130'u normal personel olmak üzere toplam 170 kişi çalışmıştır. Ancak, stajyerlerin staj süreleri ve personel değişimi dikkate alındığında personel devam çizelgelerindeki gün sayılarına göre ortalama 29 stajyer ve 115 normal personel olmak üzere toplam da 144 kişinin çalıştığı söylenebilir. İnsan kaynakları yöneticisiyle mayıs ayında yapılan görüşmede de benzer olarak yoğun sezonda (Temmuz-Ağustos) bütçede 150 kişi ile çalışılmasının planlandığı ifade edilmiştir. Dolayısıyla, ortalama sayıların bütçelenen sayıya yakın olduğu görülmektedir.

3308 sayılı kanuna göre stajyerlere asgari net ücretin %30'u olan 381,23 TL'den aşağı ücret ödenemeyecektir. Ayrıca, bu ücretin üzerinde ücret ödenmesi işverenin isteğine bırakılmıştır (Ağar, 2017: 1). Çalışmada, insan kaynakları yöneticisiyle yapılan görüşmede stajyer öğrencilere asgari ücretin 1/3 oranında ücret ödendiği aktarılmış, fiili olarak ise stajyer öğrencilerin işletmeye olan maliyeti aylık 435,00 TL olarak belirlenmiştir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB), Çalışma Genel Müdürlüğü, Sendika Üyeliği ve İstatistik Daire Başkanlığı tarafından hazırlanan 01.01.2017-31.12.2017 ayları arasında asgari ücretin net hesabı ve işverene maliyeti tablosuna göre; aylık net asgari ücret 1404,06 TL olup, işverene toplam maliyeti 2.088,56 TL'dir (ÇSGB, 2017). Uygulama yapılan işletme de temmuz ayında 42 stajyer, ağustos ayında ise 29 stajyer çalışmıştır. Bu bağlamda, işletmenin temmuz ayı için stajyer öğrenci çalıştırarak tasarruf ettiği işgücü maliyet tutarı; [(2088,56 TL x 42 kişi) - (435 TL x 42 kişi)] 69.449,52 TL'dir. İşletmenin ağustos ayı için stajyer öğrenci çalıştırarak tasarruf ettiği işgücü maliyet tutarı ise; [(2088,56 TL x 29 kişi) - (435 TL x 29 kişi)] 47.953,24 TL'dir. Dolayısıyla, otel işletmesi stajyer çalıştırarak bir taraftan turizm alanında eğitim alan öğrencilere destek olurken, diğer taraftan işgücü açısından önemli oranda maliyet tasarrufu etmektedir.

İnsan kaynakları yöneticisi (İKY) ile yapılan görüşmede İKY yöneticisinin kalifiye personel tanımından yola çıkarak, asgari ücretin işverene toplam maliyeti üzerindeki tutarların kalifiye personel için ödendiği varsayılmış ve kalifiye personel maliyeti temmuz ayı için 135.622,71 TL, ağustos ayı için ise 136.905,56 TL olarak belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda kalifiye personel maliyetinin hesaplanmasıyla ilgili ayrıntılı bilgi yer almaktadır.

**Tablo 1. İşletmenin Kalifiye Personel Çalıştırma Maliyeti**

Maliyet Kalemleri	Temmuz	Ağustos
a) İşletmenin (faaliyet raporundan alınan veri) toplam ücret giderleri + vergi ve SGK primleri + SGK işveren hissesi	383.634,31 TL	389.704,96 TL
b) İşletmenin stajyerler için ödediği toplam ücret	(42 kişi x 435 TL) 18.270,00 TL	(29 kişi x 435 TL) 12.615,00 TL
c) İşletmede çalışan personel için toplam asgari ücret için işveren toplam maliyet tutarı	(110 kişi x 2.088,56 TL) 229.741,60 TL	(115 kişi x 2.088,56 TL) 240.184,40 TL
<b>İşletmenin kalifiye personel maliyet toplamı [a - (b + c)]</b>	<b>135.622,71 TL</b>	<b>136.905,56 TL</b>

İşletmede gereğinden az personel istihdam edildiğinde işlerin aksayabileceği ve hizmet kalitesinde düşmeye yol açabileceği aktarılmaktadır. Uluslararası verilere göre otel işletmelerinde yatak başına personel sayısının ortalama 0,5 olması, diğer bir ifadeyle her iki yatak için bir personel çalıştırılması gerektiği belirtilmektedir (Kozak, 2014: 55,59). Diğer bir kaynakta, 5 yıldızlı otel işletmelerinde oda başına düşen işgören sayısı 1.18 ve yatak başına düşen işgören sayısı 0.59 olarak aktarılmaktadır (Erdem ve Tokmak, 2015: 173). Uygulama yapılan otel işletmesinin 245 odası ve 650 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Dolayısıyla temmuz ayı için oda başına düşen ortalama personel sayısı 0,62 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0,23'tür. Ağustos ayı için ise oda başına düşen ortalama personel sayısı 0,59 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0,22'dir. Bu oranlar, her iki ayda da ortalamanın altında personel ile hizmet verildiğini göstermektedir.

Öte yandan, işletmede işgücü devir hızının yüksek olması verimliliği olumsuz etkilemekte, boşalan pozisyonun yerini doldurmak maliyetli olmakta ve müşteri memnuniyetini düşürmektedir. İşgücü devir hızı, belirli dönemde işten ayrılan kişi sayısının ortalama personel sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Erdem ve Tokmak, 2015: 178). Uygulama yapılan işletmede işgücü devir hızı [(işten ayrılan işgören sayısı/ortalama işgören sayısı)\*100] temmuz ayı için %19,08, ağustos ayı için ise %18,06 olarak bulunmuştur. Turizm işletmelerinde bu oranın yüksek olması (%20-40) olumsuz olarak algılanmasa da, yeni eleman başlama maliyeti, iş kazalarının artması, ücret dengesinin bozulması, eğitim maliyetlerindeki artış, müşteri tatmini gibi nedenlerle dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Kozak, 2014: 60).

**- Tasarım değerlendirmeleri ve süreç iyileştirme:** Üretim süreçlerini basitleştirmek veya kalite sorunlarını azaltmak ve ortadan kaldırmak üzere, ürün tasarımları ile iş süreçlerini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla katlanılan maliyetleri kapsamaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 760). Tasarımda çalışanların ücretleri, tasarımda kullanılan sarf malzeme, enerji ve bu süreçteki amortismanlar bu maliyetlere örnek teşkil etmektedir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 15-16).

Otel işletmeleri de sezon öncesi bir yandan yenileme faaliyetleri sürdürürken, diğer yandan bir önceki sezondan eksilen malzemeleri temin etmekte ve sezon açılmadan bakım ve yenileme faaliyetlerini yerine getirmektedir. İşletmenin temmuz ayına ait tasarım değerlendirme ve süreç iyileştirme maliyeti **59.285,23 TL**, ağustos ayı için ise **62.808,63 TL**'dir. Aşağıdaki tabloda yapılan hesaplama yer verilmiştir.

**Tablo 2. İşletmenin Tasarım Değerlendirme ve Süreç İyileştirme Maliyeti**

Maliyet Kalemleri	Temmuz	Ağustos
Önbüro	341,96 TL	362,28 TL
Kat Hizm.	31.487,28 TL	33.358,62 TL
Mutfak	10.886,04 TL	11.533,02 TL
a) Bir önceki sezondan eksilen malzemeleri temini ve tasarım yenileme için katlanılan işletme malzeme ve ücret giderleri (geceleme sayısına göre hesaplanmıştır)	Servis Güvenlik	9.310,44 TL 535,62 TL
	Bilgi İşlem	478,53 TL
	Animasyon	1344,74 TL
	54.252,29 TL	57.476,58 TL
b) Teknik servis departmanının oteli sezona hazırlama, tasarımın yenilenmesi, eksik malzemelerin tamamlanması için katlanılan işletme malzeme ve ücret giderleri (geceleme sayısına göre hesaplanmıştır)	5.032,94 TL	5.332,05 TL
<b>İşletmenin tasarım değerlendirme ve süreç iyileştirme maliyet toplamı (a + b)</b>	<b>59.285,23 TL</b>	<b>62.808,63 TL</b>

**- Operasyonel kalite planlama ve kalite eğitimleri:** Üretim faaliyetleri için yapılan kalite kontrol planlarını ve personel kalite eğitimlerini içeren maliyetleri kapsamaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 6-8). Eğitim maliyetleri, eğitimde harcanan zamana göre maaş ve ücret, eğitim masrafları, büro personeli masrafları, çeşitli gereçler, el kitapları ve eğitim materyallerini hazırlamak için harcanan maliyetleri içermektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 760). Otel işletmesinin insan kaynakları departmanı aracılığıyla veya dışarıdan eğitimci aracılığıyla vermiş olduğu eğitimler ve katlanılan giderler aşağıda belirtilmektedir;

- İnsan kaynakları yönetimi (İKY) tarafından, her yeni gelen personele oryantasyon eğitimi verilmekte, ayrıca her personelin özlük hakları takip edilmekte ve personele tesisin tanıtımını ve prosedürlerini içeren personel kitapçığı verilmektedir. Bu bağlamda, İKY müdürü için ödenen maaş ve basılı evrak giderleri eğitim gideri olarak değerlendirilebilir. İşe alımlar başlığında (kalifiye personel) asgari ücretin üzerinde ödenen maaş yer aldığı için, İKY müdürü için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, temmuz ayı için ücret giderleri+sgk primleri ve işveren payı 2.088,56 TL ve basılı evrak giderleri 197,12 TL olmak üzere toplam gider 2.285,68 TL'dir. Ağustos ayı için ise ücret giderleri+sgk primleri ve işveren payı 2.088,56 TL ve basılı evrak giderleri 260,89 TL olmak üzere toplam gider 2.349,45 TL'dir.
- Otelde tüm personele iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili meslek hastalıkları, hastalıklardan korunma prensipleri, biyolojik ve psikososyal risk etmenleri ve ilkyardım konularında işyeri hekimi ve C sınıfı iş güvenliği uzmanı tarafından eğitim verilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitimler için toplamda 6.215,00 TL gider

oluşturmuştur. Temmuz ayı geceleme sayısına bağlı olarak temmuz ayı için hesaplanan iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitim gideri toplamı 1.664,28 TL'dir. Ağustos ayı geceleme sayısına bağlı olarak ağustos ayı için hesaplanan iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitim gideri toplamı ise 1.763,96 TL'dir.

- c) Otel işletmesinde iş başı eğitimleri birim yöneticileri tarafından verilmektedir. Bu bağlamda işletmeye bir maliyeti olmamaktadır,
- d) Otel işletmesinin temizlik ürünleri tedarik eden Diversey şirketi tarafından ayrıca ücretsiz olarak kat hizmetleri personeline temizlik ekipmanları ve kimyasalların verimli kullanımı ile hijyen konularında eğitim verilmektedir.

Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek toplam giderler temmuz ayı için **3.949,96 TL**, ağustos ayı için ise **4.113,41 TL**'dir. Aşağıdaki tabloda insan kaynakları departmanı aracılığıyla veya dışarıdan eğitimci aracılığıyla vermiş olduğu eğitimler ve katılan giderler özet halinde sunulmuştur.

**Tablo 3. İşletmenin Kalite Planlama ve Kalite Eğitimleri Maliyeti**

Maliyet Kalemleri	Temmuz	Ağustos
a <sub>1</sub> ) İKY personel gideri	2.088,56 TL	2.088,56 TL
a <sub>2</sub> ) İKY basılı evrak giderleri	197,12 TL	260,89 TL
b) İşyeri hekimi ve C sınıfı iş güvenliği uzmanı tarafından verilen eğitim giderleri	1.664,28 TL	1.763,96 TL
<b>İşletmenin kalite planlama ve kalite eğitim maliyet toplamı (a + b)</b>	<b>3.949,96 TL</b>	<b>4.113,41 TL</b>

- **Tedarikçi değerlendirmeleri:** Uygun kalite düzeyinin yakalanabilmesi adına hammadde temininde, tedarikçinin istenilen koşullara uygun gönderme yapıp yapmadığına ilişkin değerlendirme, kontrol, denetleme ve gözlemlene maliyetlerini içermektedir (Yükçü, 2007: 550). Otel işletmeleri de tedarikçi değerlendirmeleri sayesinde, temin edilen malzemelerde maliyet tasarrufu sağlayabilmekte, hatalı hammadde girdisini önleyerek atık, hurda gibi başarısızlık maliyetlerini düşürebilmekte ve kaliteli hammadde temin ederek kaliteli hizmete sunabilmekte ve böylece müşteri memnuniyetini arttırabilmektedir (Şahin, 2012: 84-85). Uygulama yapılan otel işletmesinde tedarikçi değerlendirmeleri satın alma müdürü tarafından takip edilmektedir. Asgari ücret üzerindeki ücret+sgk primleri ve işveren payı işe alımlar başlığı altında değerlendirildiğinden, satın alma müdürü için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek ücret giderleri+sgk primleri ve işveren payı olmak üzere toplam gider her iki ay için (Temmuz-Ağustos) **2.088,56 TL**'dir.

- **Pazar araştırmaları:** Müşterilerin, işletmenin satışa sunduğu ürün ve hizmetlerden tatmin düzeyini etkileyen etmenlerin belirlenmesi, kalite ihtiyaç ve algılarının belirlenmesi ve değerlendirmesi amacıyla sürdürülen maliyetleri kapsamaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 4). Müşterilerin ürüne bakış açısının ve memnuniyetsizliğin değerlendirilmesine yönelik yapılan anket çalışması giderleri bu maliyetlere örnek gösterilmektedir (Sipahi ve Yıldırım, 2004: 16). Önbüro departmanı tarafından aylık müşteri memnuniyetini ölçmek üzere anket çalışması yürütülmektedir. Önbüro departmanı haftalık 100, aylık toplamda 400 müşteriyle anket çalışması yapmaktadır. Anket çalışmasıyla ilgili bir stajyer görevli olup, stajyerin işletmeye olan maliyeti (435 TL) ve basılı evrak giderleri (80 TL) olmak üzere toplamda her iki ay için (Temmuz-Ağustos) **515 TL** gider oluşmaktadır.

- **Makine ve donanım bakımları:** İşletmelerde mal ve hizmet üretmek üzere kullanılan kalıplar, makineler, demirbaş ve diğer üretim ekipmanlarının kurulması, denetlenmesi, bakım ve onarımının yapılmasıyla ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 760; Yükçü, 2007: 549). Sezon açılmadan önceki bakım onarım giderleri (Bina, Mutfak, Telefon-Telsiz, TV Sistemleri, Asansör, Jeneratör, Çamaşırhane, Tesis Cihaz) 40.090,98 TL'dir. Temmuz ayı geceleme sayısına bağlı olarak temmuz ayı için hesaplanan gider kalemi toplamı **10.735,75 TL**'dir. Ağustos ayı geceleme sayısına bağlı olarak ağustos ayı için hesaplanan gider kalemi toplamı ise **11.373,79 TL**'dir.

- **Kalite yönetimi:** Kalite yönetim fonksiyonunun idaresinde katılan maliyetleri kapsamaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 8). Uygulama yapılan otel işletmesinde de kalite yönetim sistemi oluşturulmuş olup, tüm departmanlar yaptıkları faaliyetleri kalite yönetim birimi ile paylaşmaktadır. Yıl sonunda kalite yönetiminden sorumlu kişi tarafından gönderilen bu raporlar kontrol edilmekte ve değerlendirme toplantısı için görüş yazılmaktadır. Asgari ücret üzerindeki ücret+sgk primleri ve işveren payı işe alımlar başlığı altında değerlendirildiğinden, kalite yönetim müdürü için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek ücret giderleri+sgk primleri ve işveren payı olmak üzere toplam gider her iki ay için (Temmuz-Ağustos) **2.088,56 TL**'dir.

**Tablo 4. İşletmeye Ait Önleme Maliyetleri**

Kalite Maliyetleri	Temmuz		Ağustos	
	Tutar	%	Tutar	%
İşe Alımlar (Kalifiye Personel Temini)	135.622,71 TL	63,29	136.905,56 TL	62,26
Tasarım Değ. ve Süreç İyileştirme	59.285,23 TL	27,67	62.808,63 TL	28,56
Operasyonel Kalite Plan. ve Kalite Eğitimleri	3.949,96 TL	1,84	4.113,41 TL	1,87
Tedarikçi Değerlendirmeleri	2.088,56 TL	0,97	2.088,56 TL	0,95
Pazar Araştırmaları	515,00 TL	0,24	515,00 TL	0,23
Makine ve Donanım Bakımları	10.735,75 TL	5,01	11.373,79 TL	5,17
Kalite Yönetimi	2.088,56 TL	0,97	2.088,56 TL	0,95
<b>Toplam Önleme Maliyetleri</b>	<b>214.285,77 TL</b>	<b>100,0</b>	<b>219.893,51 TL</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4'de işletmenin temmuz ve ağustos aylarına ait önleme maliyetlerinin gider kalemlerine göre dağılımı görülmektedir. İşletmenin temmuz ayına ait toplam önleme maliyeti 214.285,77 TL'dir. İşletmenin ağustos ayına ait toplam önleme maliyeti ise 219.893,51 TL'dir. Önleme maliyetlerinden işe alımlar, tasarım değerlendirmeleri ve süreç iyileştirme ile makine ve donanım bakımları gider kalemlerinin yüksek pay aldığı görülmektedir. Bunun nedeni, özellikle her şey dâhil hizmet veren sayfiye otellerinde hizmet ünitelerinin fazla olması dolayısıyla personel sayısı fazlalığı, sezonda müşterilerin vakitlerinin çoğunu otelde geçirmeleri ve işletmenin kış boyunca kapalı olmasından dolayı tahribatın fazla olması gösterilebilir. Öte yandan, işletme kalite yönetim sistemi olmasına karşın operasyon kalite planlama ve kalite eğitimleri maliyet kaleminin toplam önleme maliyetleri içerisindeki payının düşük olduğu görülmektedir.

### 3.2.2. Değerlendirme Maliyetleri

Değerlendirme maliyetleri, ürünlerin ve hizmetlerin istenilen kalite seviyesine uygunluğunu doğrulamak veya uygun hale getirmek üzere katılan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49; Yükçü, 2007: 550). Alan yazından faydalanılarak işletmenin değerlendirme maliyetleri; teslim alma (kabul) muayenesi, üretim öncesi doğrulama maliyetleri, ürün veya hizmet değerlendirme testleri, kalite denetimleri ile izin ve tasdikler olmak üzere toplam 5 alt başlık altında değerlendirilmiştir. İşletmenin değerlendirme maliyetleri bu alt başlıklar kapsamında aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

- **Teslim alma (kabul) muayenesi:** Temin edilen tüm birim, parça, malzeme ve hammaddelerin muayene ve test maliyetlerini kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 551). Otel işletmelerinde satın alınan malzemelerin kontrolleri, tesellüm memurları tarafından yapılmaktadır (Şahin, 2012: 91). Uygulama yapılan otel işletmesinde, 1 tesellüm görevlisi çalıştırılmaktadır. Asgari ücret üzerindeki ücret+sgk primleri ve işveren payı işe alımlar başlığı altında değerlendirildiğinden, tesellüm görevlisi için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek ücret giderleri+sgk primleri ve işveren payı olmak üzere toplam gider her iki ay için (temmuz-ağustos) **2.088,56 TL**'dir.

- **Üretim öncesi doğrulama maliyetleri:** Üretim öncesinde ürün tasarımlarının istenilen kalite gereksinime uygunluğunu saptamak amacıyla uygulanan ölçüm ve testlerle ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2014: 530). Otel işletmelerinde satın alınan malzemelerin ilk kontrolleri, tesellüm memurlarının gözetiminde gerçekleşmektedir. Ancak, ürünler üretime gönderilmeden önce hijyen, kalite, tat, tazelik vb. kriterlere uygunluğunun kontrol edilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde hijyen açısından incelemeler gıda mühendisleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Gıda mühendisleri, aldıkları numune ve yapılan tetkikler çerçevesinde yiyecek ve içecek ürünlerinin hijyen şartlarına uygunluğu denetlemektedirler. Ayrıca, gıda mühendislerinin aldığı numuneler, 72 saat boyunca muhafaza edilmektedir. Öte yandan, laboratuvar sonuçlarına göre yiyecekler ve içecekler ile alakalı herhangi bir kalite sıkıntısının ortaya çıkması engellenmektedir (Şahin, 2012: 88-92).

Uygulama yapılan otel işletmesinde de gıda mühendisi çalıştırılmaktadır. Ayrıca, teknik servis departmanı tarafından çalıştırılan havuzcu tarafından günlük olarak osmoz, kullanım suyu ve lejyonella kontrolü yapılmaktadır. Ayrıca, havuz sularının sıcaklık, pH, serbest klor derecelerini de ölçmektedir. Asgari ücret üzerindeki ücret+sgk primleri ve işveren payı işe alımlar başlığı altında değerlendirildiğinden, gıda mühendisi ve havuz görevlisi için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bahsi geçen iki personel için ücret giderleri+sgk primleri ve işveren payı olmak üzere toplam gider her iki ay için (temmuz-ağustos) **4.177,12 TL**'dir.

- **Ürün veya hizmet değerlendirme testleri:** Ürünün üretiminden başlayıp dağıtımına kadar süreçte ürün veya hizmetin kalite uygunluğunun sağlanması ve belirlenmesi için gereken muayene, test ve denetimler dolayısıyla katılan maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 551). Otel işletmelerinde, sunulan hizmetlerin müşterilere sunulmadan önceki kalite denetimleri genel müdür, genel müdür yardımcısı, ilgili departman müdürleri ve şefler aracılığıyla yürütülmektedir. Uygulama yapılan işletmede, genel müdür, gece müdürü, bilgi işlem müdürü, önbüro müdürü, güvenlik müdürü, muhasebe



müdürü, yiyecek-içecek müdürü, aşçı başı, teknik müdür, kat hizmetleri müdürü olmak üzere 10 müdür ve 1 resepsiyon şefi, 1 güvenlik şefi, 2 restoran kaptanı, 2 bar kaptanı, 1 su şefi, 1 soğuk demi şef, 1 kasap şef, 1 ekmeççi şefi, 1 pastane şefi, 1 soğuk şef, 2 teknik şef, 2 kat şefi, 1 meydan şefi ve 1 animasyon şefi olmak üzere toplam 18 şef bulunmaktadır. İKY müdürü, satın alma müdürü ve kalite yönetim müdürü daha önce sınıflandırıldığından değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ayrıca, asgari ücret üzerindeki ücret+sgk primleri ve işveren payı işe alımlar başlığı altında değerlendirildiğinden, müdürler ve şefler için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek ücret giderleri+sgk primleri ve işveren payı olmak üzere toplam gider (28 x 2.088,56 TL) her iki ay için (temmuz-ağustos) **58.479,68 TL**'dir.

- **Kalite denetimleri (test, test ekipmanı, sonuçların analizi, kayıt tutma):** Otel işletmelerinde kalite denetimleri için kalite bölümlerinin oluşturulduğu bilinmektedir. Ayrıca bu denetimler, işletme dışından uzman firmalar ya da kişiler aracılığıyla yapılabilmektedir (Şahin, 2012: 88). Otel işletmesinde kalite yönetim müdürü yapılan görüşmede, işletmeye acenta yetkilileri tarafından, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığından, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) denetim görevlileri tarafından denetim için geldiklerini belirtilmiştir. Ayrıca, işletmenin sahip olduğu ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistem Belgelerine bağlı olarak SAI Global Assurance Services şirketi tarafından ayda iki kere denetlendiği belirtilmiştir. SAI Global firmasına söz konusu denetim için katlanılan toplam gider temmuz ayı için 2.524,22 TL, ağustos ayı için ise 3.731,00 TL'dir. Ayrıca, bahsi geçen tüm denetimler için otelde ağırlamayla ilgili giderler ise temmuz ayı için 2.178,52 TL, ağustos ayı için ise 1.978,00 TL'dir. Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek toplam gider temmuz ayı için **4.702,74 TL**, ağustos ayı için ise **5.709,00 TL**'dir.

- **İzin ve tasdikler:** Mamullerin üretilmesi ve satışı için verilen izinlerle ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2014: 531). Otel işletmelerinin açılışında birçok belgeye ihtiyaç duyulmakla beraber, ilgili kuruluşlara başvuru yapılarak birçok kalite belgesi alınabilmektedir. Uygulama yapılan işletmede ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi ve ISO 22000 HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi bulunmaktadır. Muhasebe müdürü ile yapılan görüşmede, otel işletmesinin sertifikaların yenilenmesi için 600£ ödeme yaptıklarını belirtmiştir. Temmuz ayı geceleme sayısına bağlı olarak sertifika yenileme gideri **741,01 TL**'dir. Ağustos ayı geceleme sayısına bağlı olarak sertifika yenileme gideri ise **785,05 TL**'dir.

**Tablo 5. İşletmeye Ait Değerlendirme Maliyetleri**

Kalite Maliyetleri	Temmuz		Ağustos	
	Tutar	%	Tutar	%
Teslim Alma (Kabul) Muayenesi	2.088,56 TL	2,98	2.088,56 TL	2,93
Üretim Öncesi Doğrulama Maliyetleri	4.177,12 TL	5,95	4.177,12 TL	5,86
Ürün veya Hizmet Değerlendirme Testleri	58.479,68 TL	83,32	58.479,68 TL	82,09
Kalite Denetimleri	4.702,74 TL	6,70	5.709,00 TL	8,01
İzin ve Tasdikler	741,01 TL	1,06	785,05 TL	1,10
<b>Toplam Değerlendirme Maliyetleri</b>	<b>70.189,11 TL</b>	<b>100,0</b>	<b>71.239,41 TL</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5'de işletmenin temmuz ve ağustos aylarına ait değerlendirme maliyetlerinin gider kalemlerine göre dağılımı görülmektedir. İşletmenin temmuz ayına ait toplam değerlendirme maliyeti 70.189,11 TL'dir. İşletmenin ağustos ayına ait toplam değerlendirme maliyeti ise 71.239,41 TL'dir. Değerlendirme maliyetlerinden ürün veya hizmet değerlendirme testleri ile kalite denetimlerinin yüksek pay aldığı görülmektedir. Bunun nedeni, önleme maliyetleriyle benzer olarak her şey dâhil hizmet veren sayfiye otellerinde hizmet ünitelerinin fazla olması ve bu ünitelerin denetiminin zor olması dolayısıyla yönetici sayısının fazlalığı ile hizmet sektörüne yönelik yasal tedbirlerin fazlalığı ile hizmetin soyut özelliğinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

### 3.2.3. Başarısızlık Maliyetleri

Başarısızlık maliyetleri kısaca uygun olmayan ürün ve hizmetlerin sebep olabileceği tüm maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49). Başarısızlık maliyetleri uygunsuzluğun çıkış yerine bağlı olarak içsel ve dışsal başarısızlık maliyetleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletme içinde veya ürün müşteriye teslim edilmeden önce teşhis edilen başarısızlık maliyetlerine "içsel başarısızlık maliyetleri"; ürün veya hizmetin piyasaya çıktıktan sonra veya müşteriye tesliminden sonra ortaya çıkan başarısızlık maliyetleri ise "dışsal başarısızlık maliyetleri" denmektedir (Kırloğlu, 2013: 116). Bu maliyetler ve alt başlıkları ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmıştır.

#### 3.2.3.1. İçsel Başarısızlık Maliyetleri

İçsel başarısızlık maliyetleri, mal veya hizmetin müşteriye teslim edilmeden yani müşteriye ulaşmadan önce saptanan, işletme içinde ortaya çıkan ve kalite uygunsuzluğu nedeniyle katlanılan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Yükçü, 2007:

552). Alan yazından faydalanılarak işletmenin içsel başarısızlık maliyetleri; artık, yeniden işleme, yerine koyma ve tamir, yeniden muayene/yeniden test, tasarım değişiklikleri, kusur sebepli zaman kayıpları ile kontrol edilemeyen malzeme kayıpları olmak üzere toplam 6 alt başlık altında değerlendirilmiştir. Ancak, otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı buradaki alt başlıklardan artık, yeniden işleme, yerine koyma ve tamir ile kontrol edilemeyen malzeme kayıplar içerisinde değerlendirilen bazı giderlerin müşteriye hizmet ulaşmasından sonra olduğu düşünüldüğünden bu kalemler dışsal başarısızlık maliyetleri içerisinde de ele alınmıştır. İşletmenin içsel başarısızlık maliyetleri bu alt başlıklar kapsamında aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

- **Artık:** Her şey dâhil hizmet veren otel işletmelerinde başta yiyecek içecek olmak üzere birçok alanda artık oluşmaktadır. Zira Üngüren vd.'nin (2009: 110-111) ve Çevirgen ve Üngüren'in (2009: 653) yaptıkları çalışmada sistemin tüketime yönelttiği ve yiyecek ve içecek israfını arttırdığı belirlenmiştir. Yiyecek ve içeceklerle ilgili artıklar, yanlış depolama, gereğinden fazla yiyeceğin hazırlanması, yiyeceklerin bozulması gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Bu durum, planlama ve organizasyon eksikliği nedeniyle meydana gelmektedir (Doğdubay ve Saroğlu, 2010: 110). Öte yandan, yiyecek ve içecek üretimlerinde yanlış tekniklerin kullanılması veya hatalı üretim yapılması sonucunda artıklar da oluşabilmektedir. Bu etkenlerin yanında personelin kalifiye olmaması ve kalite ile ilgili yeterli eğitime sahip olmamaları da artık nedenleri olarak gösterilmektedir. Yiyecek ve içeceklerle ilgili üretim kayıpları ve artıkları maliyetlerde önemli artışa neden olmaktadır (Şahin, 2012: 94). Bazı işletmeler kalan yiyecekleri tekrar yararlanabilmektedir. Örneğin, artan peynir börekte kullanılabilir ve artan ekmek galeta unu olarak kullanılabilir. Bazı işletmeler yine bu sorunu, kalan yiyecekleri personel yemeklerinde kullanarak veya bazı hayır kurumlarına bağışlamakla çözebilmektedir (Türksoy, 2002: 109).

Uygulama yapılan otel işletmesinin 2016 ve 2017 yıllarında ilgili aylar için Tripadvisor web sitesine yapılan yorumlarda; açık büfede yiyeceklerin soğuk olması ve özellikle ızgaradaki yemeklerin pişmemiş olması dolayısıyla döküldüğü belirtilmektedir. Yapılan görüşmelerde açık büfede yemeklerin soğuk olmasına yönelik olarak; reşo kapağının kapatılmaması (yiyecek içecek müdürü), rezistans su seviyesinin kontrol edilmemesi (genel müdür) ve yemeklerin üst kısmının soğuk olması ve misafirin üst kısımdan yemek alması (aşçı başı) gibi nedenler gösterilmiştir. Ayrıca bu soruna çözüm olarak, yiyecek içecek müdürü tarafından "reşo kapaklarını kapalı tutalım" şeklinde yazı ibaresi konulması önerilmiştir. Öte yandan, açık büfede yemek israfını önlemek için yemek kartlarına hangi etten yapıldığını belirtmek için hayvan resmi konulacağını da belirtmiştir. Aşçıbaşı, ızgara da pişirilen yiyeceklerdeki artık nedenini ise çok sıra olması nedeniyle acele edildiğini, iki farklı yerde ızgara olması gerektiğini ve erken pişen ızgaralar için benmari ısıtıcının olması gerektiğini dile getirmiştir. Ek bilgi olarak aşçı başı, yerli misafirler arttıkça artık oranının arttığını ve açık büfeden artan yemeklerin %80-90 oranında yeniden değerlendirildiğini aktarmıştır. Genel müdür yardımcısı ise, yemek israfını önlemek için israfla ilgili resim ve yazı konulduğunu ancak olumsuz algıya ve şikâyete neden olduğundan kaldırdıklarını ifade etmiştir. Ayrıca, değerlendirilmeyen ve dökülen yemeklerin hayvan barınaklarına; yağ atıklarının ise belediyeye verildiğini belirtmiştir.

Sorunlara ve çözüm önerilerine bakıldığında artıklara yönelik oluşabilecek maliyetlerin önlenebilir olduğu aşikârdır. Dolayısıyla, aşçıbaşından açık büfede dökülen yemeklerin form aracılığıyla takibinin yapılması istenmiştir. Aşçıbaşı ile yapılan görüşmede, birçok otelde bu uygulamanın olduğunu dile getirmiş, talep olumlu karşılanmıştır. Ancak, formda verilerin çok sağlıklı takip edilmediği görüldüğünden, aşçıbaşı ile restoranda çalışan garson ve kaptanlarla görüşülmüş, temmuz ayı için restoranda müşteri tabaklarından ortalama günlük (24 kova x 10 kg.) toplamda 240 kg. ve ağustos ayı için (26 kova x 10 kg.) toplamda 260 kg. yemeğin çöpe gittiğine kanaat getirilmiştir. Ayrıca, mutfakta arta kalan yemeklerden her iki ay için ortalama günlük 1 kova (50 kg) değerlendirilemediği anlaşılmıştır. Mutfaktaki artık oluşumunun gereğinden fazla yiyeceğin hazırlanması ile planlama ve organizasyon eksikliği nedeniyle meydana geldiği düşünülmektedir. Dolayısıyla, buradaki oluşan maliyet içsel süreçlerle ilgili olduğu düşünülmektedir. Restoranda müşterilerin tabaklarından dökülen yiyeceklerin müşteriye teslim edilmiş olmasından dolayı dışsal başarısızlık maliyetler altında değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 6'dan da görüleceği üzere günlük yemek artık miktarları, faaliyet raporundan alınan aylık geceleme sayıları ve maliyet raporundan alınan aylık tüketim miktarı ve kişi başı tüketim maliyetinden yola çıkarak müşteri tabaklarından dökülen artık maliyeti (dışsal) 33.778,20 TL ve mutfakta değerlendirilemeyen yemeklerin maliyeti (içsel) 7.037,13 TL olmak üzere temmuz ayı için toplam 40.815,33 TL yiyecek artık maliyeti hesaplanmıştır. Benzer hesaplama 43.678,15 TL dışsal ve 8.399,64 TL içsel olmak üzere ağustos ayı için toplam 52.077,79 TL yiyecek artık maliyeti hesaplanmıştır.

**Tablo 6. İşletmeye Ait Yiyecek Artık Maliyetleri**

Maliyet Kalemleri	Temmuz	Ağustos
a) Müşteri tabaklarından ortalama günlük dökülen yemek (dışsal)	(24 kova x 10 kg.) 240 kg.	(26 kova x 10 kg.) 260 kg.

b) Mutfakta arta kalan yemek (içsel)		1 kova (50 kg)	1 kova (50 kg)
	Dışsal (a*31)	7440 kg.	8060 kg.
c) Yiyecek artık miktarı (aylık)	İçsel (b*31)	1550 kg.	1550 kg.
	Toplam [(a+b)*31]	8.990 kg.	9.610 kg.
d) Aylık net tüketim miktarı (personel+ekstra hariç)		50.505,82 kg.	56.315,86 kg.
e) Aylık geceleme sayısı		15968	16917
f) Kişi başı tüketim miktarı (d/e)		3,1629 kg.	3,3290 kg.
g) Kişi başı net yiyecek maliyeti		14,36 TL	18,04 TL
Yiyecek artık maliyeti	Dışsal [(a/f)*g]	33.778,20 TL	43.678,15 TL
	İçsel [(b/f)*g]	7.037,13 TL	8.399,64 TL
	Toplam [(c/f)*g]	40.815,33 TL	52.077,79 TL

Benzer durum içecek tüketiminde de yaşanmaktadır. Yiyecek içecek müdürü ile yapılan görüşmede, serviste genellikle 50cl'lik bardaklar kullanıldığını, ancak hava sıcaklığından dolayı müşterilerin ancak 30cl'sini tüketebildiklerini ve 20cl'ini ise döktüklerini dile getirmiştir. Bu rakamlara göre %40'lık bir artığın olduğu görülmektedir. Çözüm olarak yiyecek içecek müdürü sezon öncesi görüşmede bu sene 30cl'lik bardakların kullanılacağını söylemiştir. Ancak, sezonda yapılan çalışma ziyaretlerinde yiyecek içecek müdürünün değişmesinden dolayı hem yiyecek hem de içecek için sunulan önerdiği tedbirlerin alınmadığı görülmüştür. Kayınova'ya göre (2015) 5\* her şey dâhil hizmet veren otelde bir müşterinin günlük ortalama 4 kg. yiyecek (tabağa alınan miktar olarak) ve 3,5 litre içecek tüketimi planlanması gerekmektedir. Ancak, Tablo 6'dan da görüleceği üzere temmuz ayında %53,09 oranla, ağustos ayında ise %110,35 oranla ortalama içecek tüketim miktarının üzerinde tüketim gerçekleştiği görülmektedir.

Yiyecek-içecek müdürünün belirtmiş olduğu içecek artık oranı (%40), faaliyet raporundan alınan aylık geceleme sayıları ve maliyet raporundan alınan aylık tüketim miktarı ve kişi başı tüketim maliyetinden yola çıkarak temmuz ayı için 47.967,87 TL ve ağustos ayı için 59.141,83 TL içecek artık maliyeti hesaplanmıştır. Dökülen bu içeceklerin nedeni hem tedbirin alınmaması hem de müşterilerin bilinçsiz tüketimi olarak görülmektedir. Bu bakımdan bu maliyetin %50'si içsel başarısızlık, %50'si dışsal başarısızlık olarak kabul edilmiştir. Hesaplamalara ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 7. İşletmeye Ait İçecek Artık Maliyeti**

Maliyet Kalemleri	Temmuz	Ağustos
a) İçecek artık oranı	%40	%40
b) Aylık net tüketim miktarı (personel+ekstra hariç)	85.558,47 lt.	124.550,14 lt.
c) İçecek artık miktarı (aylık)	34.223,39 lt.	49.820,06 lt.
d) Aylık geceleme sayısı	15968	16917
e) Kişi başı içecek tüketim miktarı (b/d)	5,3581 lt.	7,3624 lt.
f) Kişi başı içecek tüketim miktarı (standart)	3,5 lt.	3,5 lt.
g) Standart tüketim miktarına göre aşılın oran	%53,09	%110,35
h) Kişi başı net içecek maliyeti	7,51 TL	8,74 TL
<b>ı) İçecek artık maliyeti [(c/e)*h]</b>	<b>47.967,87 TL</b>	<b>59.141,83 TL</b>

Dolayısıyla, uygulama yapılan otel işletmesinde toplam yiyecek-içecek artık maliyeti temmuz ayı için **88.783,20 TL** olarak tespit edilmiştir. Bu maliyetlerden içsel başarısızlık maliyeti toplamı **31.021,57 TL**, dışsal başarısızlık maliyeti toplamı ise **57.761,63 TL**'dir. Öte yandan, ağustos ayı için tespit edilen toplam yiyecek-içecek artık maliyeti **111.219,62 TL**'dir. Bu maliyetlerden içsel başarısızlık maliyeti toplamı **37.970,56 TL**, dışsal başarısızlık maliyeti toplamı ise **73.249,06 TL**'dir.

**- Yeniden işleme, yerine koyma ve tamir:** Üretilen kusurlu mamulün uygun hale getirilmesi için katlanılan ek onarım ve yerine koyma maliyeti olarak tanımlanmaktadır (Yükçü, 2014: 531-532). Otel işletmesinde, temmuz ayı içerisinde yapılan

bakım onarım sonucu oluşan gider toplamı **6.498,47 TL**'dir. Otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı müşterinin hizmet aldığı kullanım alanlarında oluşan maliyetler dışsal başarısızlık maliyeti, müşterinin kullanım alanına girmeyen hizmet hazırlık safhasında oluşan maliyetler ise içsel başarısızlık maliyeti olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda içsel başarısızlık maliyeti toplamı (mutfak, çamaşırhane vb.) **4.631,53 TL** ve dışsal başarısızlık maliyeti toplamı (asansör, klima vb.) ise **1.866,94 TL**'dir. Öte yandan, otel işletmesinde, ağustos ayı içerisinde yapılan bakım onarım sonucu oluşan gider toplamı **7.529,95 TL**'dir. Aynı mantıkla, ağustos ayı için içsel başarısızlık maliyeti toplamı (mutfak, jeneratör vb.) **3.104,22 TL** ve dışsal başarısızlık maliyeti toplamı (havuz, asansör, klima vb.) ise **4.425,73 TL**'dir.

- **Yeniden muayene/yeniden test:** Kalite uygunsuzluğu nedeniyle ikinci kez üretime sokulmuş olan birimlerin yeniden muayene ve teste tabi tutulmasıyla ilgili maliyetleri kapsamaktadır (Yükücü, 2007: 553). Otel işletmeleri geçmiş yıllardaki tüketim oranlarına bağlı olarak gelecek yıl için bütçe oluşturmaktadırlar. Uygulama yapılan otel işletmesinin maliyet raporları incelendiğinde gerçekleşen konaklamaya bağlı olarak revize edilen bütçede bazı kalemlerde bütçenin aşıldığı tespit edilmiştir. İşletme maliyet raporlarına göre temmuz ayında **7.923,25 TL** ağustos ayında ise **42.790,63 TL** bütçe aşılmıştır. Bütçe açıklarına ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıdaki tabloda verilmiştir. Oluşan bütçe fazlalıklarının yanlış ürün veya hizmet üretiminde kaynaklandığından düşünülmektedir.

**Tablo 8. İşletmeye Ait Bütçe Açıkları**

Maliyet Kalemleri	Temmuz	Ağustos
a) Yiyecek grubu	5.955,45 TL	7.831,70 TL
b) İçecek grubu	869,78 TL	27.704,22 TL
c) Temizlik grubu	1.098,02 TL	7.254,71 TL
<b>Bütçe açıkları toplamı (a+b+c)</b>	<b>7.923,25 TL</b>	<b>42.790,63 TL</b>

- **Tasarım değişiklikleri:** Tasarım yapıp üretime verildikten sonra, tasarımda bulunan ürün veya hizmet problemlerini yeniden çözmek için gereken yeniden tasarım çalışmaları ve problemleri araştırmanın toplam (malzeme, işçilik vb.) maliyeti olarak açıklanmaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 14-15). Otel işletmeleri de değerlendirmeler kapsamında, bazı hizmetlerde kalite açısından uygunsuzluk saptanması durumunda değişim ihtiyacı hissedebilmektedirler (Şahin, 2012: 96). Önleme maliyetleri başlığı altında, otel işletmelerinin sezon öncesi yenileme faaliyetlerini yerine getirdikleri ve hizmette aksamalar yaşanmaması için bir önceki sezondan eksilen malzemeleri temin ettikleri aktarılmıştı. Buna karşın, sezon içerisinde görülen eksikler ve hizmette aksamalar neticesinde bu tür maliyetler oluşabilmektedir. Bu kapsamda temmuz ayı içerisinde oluşan işletme malzeme gideri **11.394,83 TL**, ağustos ayı içerisinde oluşan işletme malzeme gideri ise **12.437,37 TL**'dir.

- **Kusur sebepli zaman kayıpları:** Ürünlerdeki kusurlar ve bozulan üretim sürecinden kaynaklı atıl kapasite ve işletme gücü kayıpları olarak tanımlanmaktadır (Yükücü, 2007: 97). Otel işletmelerinde kalite uygunsuzluğu nedeniyle yeniden işleme, artık olma ve benzeri durumlar ortaya çıkabilmekte ve bu uygunsuzluğu düzeltmek için çalışanlar zaman kayıplarına maruz kalabilmektedir (Şahin, 2012: 97). Özellikle otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olması sebebiyle bu durumlar ek işgücü maliyetine neden olabilmektedir. Uygulama yapılan otel işletmesinde personel yetersizliği nedeniyle oluşan ekstra personel giderleri temmuz ayı için **2.074,50 TL**, ağustos ayı için ise **8.016,00 TL**'dir.

- **Kontrol edilemeyen malzeme kayıpları:** Hırsızlık, zayi ve diğer (bilinmeyen) sebeplerle oluşan malzeme açıklarının maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu maliyetlerin ölçüsü envanter sonuçlarının incelenmesiyle bulunabilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 16). Zira, otel işletmelerin ay sonlarında özellikle yiyecek-içecek ve temizlik ürünlerinin envanter sayımları yapılmakta ve bu açıklar tespit edilmektedir. Maliyet raporlarına göre yiyecek içeceklerle ilgili zayi bulunmamaktadır. Ancak, malzeme kayıpları işletmenin tüm departmanlarında oluşabilmektedir.

Uygulama yapılan otel işletmesinde ay sonlarında restoran malzemelerinde sayım yapılmaktadır. Ay sonu sayımlarına göre temmuz ayında 5.408,11 TL'lik ve ağustos ayında ise 6.571,60 TL'lik restoran malzemesi zayi, çöpe atılma vb. nedenlerle kayıp oluşmuştur. Ayrıca, yıl sonunda yapılan envanter sayımları sonucunda sayım farkları, zayi ve iskartaya ayrılan malzeme giderleri ile geceleme sayısına bağlı olarak her iki aya ait gider toplamı hesaplanmıştır. Buna göre temmuz ayında 19.421,65 TL'lik, ağustos ayında ise 20.575,92 TL'lik gider tespit edilmiştir. Dolayısıyla, kontrol edilemeyen malzeme kayıpları gider toplamı temmuz ayı için 24.829,76 TL, ağustos ayı için ise 27.147,52 TL'dir. Aşağıdaki tabloda ay sonu sayımında ve yıl sonu envanter sayımında tespit edilen malzeme kayıplarına ilişkin ayrıntılı bilgi verilmektedir.

**Tablo 9. İşletmeye Ait Kontrol Edilemeyen Malzeme Kayıpları**

Maliyet Kalemleri	Temmuz	Ağustos
a) Ay sonu sayımlarında tespit edilen kayıplar	5.408,11 TL	6.571,60 TL
Porselen grubu	2.182,38 TL	2.126,13 TL
Metal grubu	1.128,12 TL	3.300,75 TL
Bardak grubu	2.097,61 TL	1.144,72 TL
b) Yıl sonu envanter sayımlarında tespit edilen kayıplar	19.421,65 TL	20.575,92 TL
Oda porselen ve bardak grubu (küllük, bardak vb.)	321,79 TL	340,92 TL
Oda tekstili (nevresim, çarşaf, alez vb.)	10.799,43 TL	11.441,26 TL
Personel lojman tekstili (çarşaf, yastık kılıfı vb.)	131,15 TL	138,94 TL
Genel alanlar (şezlong, şezlong minderi ve kılıfı vb.)	3.997,96 TL	4.235,57 TL
Personel kıyafetleri	2.434,86 TL	2.579,57 TL
Mutfak ekipmanları	1.736,46 TL	1.839,66 TL
<b>Kontrol edilemeyen malzeme kayıpları (a+b)</b>	<b>24.829,76 TL</b>	<b>27.147,52 TL</b>

Yıl sonu envanter sayımlarında tespit edilen malzeme kayıplarından; oda porselen ve bardak grubu, oda tekstili ve genel alanlar giderlerin hizmetin müşteriye sunulmasından dolayı oluştuğu düşünüldüğü bu giderlerin dışsal başarısızlık maliyetleri altında değerlendirilmiştir. Diğer tüm kalemler içsel başarısızlık maliyeti olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, temmuz ayında tespit edilen kontrol edilemeyen malzeme kayıpları ile ilgili oluşan içsel başarısızlık maliyetleri **9.710,58 TL**, dışsal başarısızlık maliyeti ise **15.119,18 TL**'dir. Öte yandan, , ağustos ayında tespit edilen kontrol edilemeyen malzeme kayıpları ile ilgili oluşan içsel başarısızlık maliyetleri **11.129,77 TL**, dışsal başarısızlık maliyeti ise **16.017,75 TL**'dir.

Kontrol edilemeyen malzeme kayıpları ile ilgili maliyetlerden özellikle çöpe atılan ve zayi olanların önlenilebileceği düşünülmektedir. Zira yiyecek içecek müdürü ile yapılan görüşmede daha önce çalıştığı otellerde departmanların farklı renkte çöp poşeti kullanıldığını, ayrıca özellikle çöplerde atılan metal ürünlerin detektörle arandığını ve inceleme iki kişinin görevli olduğunu aktarmıştır. Ayrıca, personel eğitimine gerekli önem verildiği takdirde bu giderlerin düşürülebileceğini vurgulamıştır.

**Tablo 10. İşletmeye Ait İçsel Başarısızlık Maliyetleri**

Kalite Maliyetleri	Temmuz		Ağustos	
	Tutar	%	Tutar	%
Artık	31.021,57 TL	46,47	37.970,56 TL	32,89
Yeniden İşleme, Yerine Koyma ve Tamir	4.631,53 TL	6,94	3.104,22 TL	2,69
Yeniden Muayene/Yeniden Test (Bütçe açığı)	7.923,25 TL	11,87	42.790,63 TL	37,06
Tasarım Değişiklikleri	11.394,83 TL	17,07	12.437,37 TL	10,77
Kusurlar Sebepli Zaman Kayıpları	2.074,50 TL	3,11	8.016,00 TL	6,94
Kontrol Edilemeyen Malzeme Kayıpları	9.710,58 TL	14,55	11.129,77 TL	9,64
<b>Toplam İçsel Başarısızlık Maliyetleri</b>	<b>66.756,26 TL</b>	<b>100,00</b>	<b>115.448,55 TL</b>	<b>100,00</b>

Tablo 10'da işletmenin temmuz ve ağustos aylarına ait içsel başarısızlık maliyetlerinin gider kalemlerine göre dağılımı görülmektedir. İşletmenin temmuz ayına ait toplam içsel başarısızlık maliyeti 66.756,26 TL'dir. İşletmenin ağustos ayına ait toplam içsel başarısızlık maliyeti ise 115.448,55 TL'dir. İçsel başarısızlık maliyetlerinden artık, tasarım değişiklikleri ile kontrol edilemeyen malzeme kayıpları gider kalemlerinin yüksek pay aldığı görülmektedir. Artık maliyetinin yüksek olmasının nedeni, özellikle her şey dâhil hizmet alan müşterilerin vakitlerinin büyük çoğunluğunu otelde geçirmeleri ve hizmeti paket halinde satın almaları ve bedelini önceden ödemeleri sebebiyle tüketim ağırlıklı vakit geçirmeleri gösterilebilir. Benzer şekilde bu yoğun kullanım ve ortalamanın altındaki sayıda personel çalıştırılması hata oranını arttırdığı söylenebilir. Tasarım değişikliklerinin maliyetinin yüksek olmasının nedeni ise otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olmanın yanında sermaye yoğun işletmeler olduklarından, yapılacak tasarım değişikliklerinin işletmeye önemli

oranda maliyet yüklemesi olarak gösterilebilir. Ağustos ayında, temmuz ayından farklı olarak bütçe açıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni tüketimin beklenin üzerinde gerçekleşmesidir. Zira ağustos ayında temmuza ayına oranla kişi başı yiyecek maliyetinde %25,63'lük, içecek maliyetinde ise %16,38'lik artış meydana gelmiştir.

### 3.3.2. Dışsal Başarısızlık Maliyetleri

Ürün veya hizmetin müşteriye sunulmasından veya teslim edilmesinden sonra ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Şentürk, 2003: 73). Alan yazından faydalanılarak işletmenin dışsal başarısızlık maliyetleri; öncelikle ürün iadeleri, müşteri hizmetleri, garantilerin düzeltilmesi, kusur kaynaklı indirimler ile kayıp satışlar ve itibar kaybı olmak üzere toplam 6 alt başlık altında değerlendirilmiştir. Ancak, içsel başarısızlık maliyetleri başlığı altında belirtildiği gibi otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı buradaki alt başlıklardan artık, yeniden işleme, yerine koyma ve tamir ile kontrol edilemeyen malzeme kayıplar içerisinde değerlendirilen bazı giderlerin müşteriye hizmet ulaşmasından sonra oluştuğu düşünüldüğünden bu kalemler dışsal başarısızlık maliyetleri içerisinde değerlendirilmiştir. İşletmenin dışsal başarısızlık maliyetleri bu alt başlıklar kapsamında aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

- **Ürün iadeleri:** Kalite sorunları sebebi ile müşteri veya kullanıcı tarafından kabul edilmeyen ve iade edilen ürünlerin değerlendirilmesi, tamir ve yenilenmesi dolayısıyla karşılaşılan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Özenci ve Cunbul, 1998: 18). Uygulama yapılan otel işletmesinden alınan faaliyet raporu verilerine göre, temmuz ayı içerisinde satıştan iadeler **5.035,99 TL**, ağustos ayı içerisinde satıştan iadeler ise **8.530,61 TL**'dir.

- **Müşteri hizmetleri:** Satış sonrasında üründe kusur olduğu fark edilmesi durumunda müşteriler ile temas kurma, arama ve hatanın telafisi için planlama ve organizasyon giderleri gibi maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 554). Bu maliyetlere, müşteri hizmetlerinde çalışanların maaş ve bölümün idari masrafları da dâhil edilebilmektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 761). Otel işletmeleri, müşteri istek ve şikâyetlerine anında çözüm üretmek üzere bünyelerinde müşteri hizmetleri personeli bulundurmaktadır (Şahin, 2012: 99). Uygulama yapılan otel işletmesinde müşteri hizmetleri görevlisi bulunmaktadır. Otelle ilgili yazılı ve sözlü şikâyetlerle bu personel ilgilenmektedir. Asgari ücret üzerindeki ücret+sgk primleri ve işveren payı işe alımlar başlığı altında değerlendirildiğinden, müşteri hizmetleri personeli için ödenen maaş asgari ücret üzerinden değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bu başlık altında değerlendirilebilecek ücret giderleri+sgk primleri ve işveren payı olmak üzere toplam gider her iki ay için (temmuz-ağustos) **2.088,56 TL**'dir.

- **Garantilerin düzeltilmesi:** Garanti süresi içerisinde müşteriler tarafından kusurlu ve bozuk olduğu bildirilen ürünlerin onarılması veya ürünün tamamıyla değiştirilmesi nedeniyle katlanılan maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2007: 554). Otel işletmeleri de benzer olarak odalar ile ilgili şikâyet olduğunda, ücretsiz olarak oda upgrade (daha nitelikli oda verme) yapabilmektedir. Önbüro müdürü ile yapılan görüşmede tekrar gelen müşterilere jest amaçlı olarak oda upgrade yaptıklarını dile getirmiştir. Öte yandan, genel müdür ve yardımcısıyla yapılan görüşmelerde, dönemler itibarıyla özellikle düşük sezonda acentalara toplu olarak promosyon amaçlı oda upgrade yaptıklarını belirtmişlerdir. Konu itibarıyla, şikâyet üzerine ücretsiz olarak upgrade yapılanlar değerlendirmeye alınmıştır.

Önbüro müdürü ile yapılan görüşmede temmuz ayı içerisinde 22 oda ücretsiz olarak upgrade yapılmış olup, toplam kazanç kaybı (22 oda x 2 kişi x 20 TL) **880 TL** olarak hesaplanmıştır. Aynı şekilde ağustos ayı içerisinde 18 oda ücretsiz olarak upgrade yapılmış olup, toplam kazanç kaybı (18 oda x 2 kişi x 20 TL) **720 TL** olarak hesaplanmıştır. Bu kaybın oda ile ilgili yanlış bilgilendirme sonucu ortaya çıktığı düşünülmektedir.

- **Kusur kaynaklı indirimler:** Kalite gereksinimlerine tam olarak uymayan ürünlerin müşteri tarafından kabulünü sağlamak üzere yapılan fiyat indirimi gibi nedenlerle ortaya çıkan maliyetleri kapsamaktadır (Yükçü, 2014: 533). Otel işletmeleri de sunduğu hizmetlerde kusur olduğunda bu gibi durumların düzeltilebilmesi adına indirim yapma gibi promosyon yöntemlerine başvurabilmektedirler. Bunun nedeni, imaj kaybının minimum seviyeye indirmektir. Bu da işletme gelirlerini düşürmekte ve işletmeler istenilen kâr seviyesine ulaşamadıklarından zarar edebilmektedir (Şahin, 2012: 101). Uygulama yapılan otel işletmesinin yapılan harcamalar ile ilgili şikâyetler ve itirazlar neticesinde yapılan düzeltme (correction) tutarı temmuz ayı için **3.965,00 TL**, ağustos ayı için ise **2.470,00 TL**'dir.

- **Kayıp Satışlar ve İtibar Kaybı:** Kalitesizlik nedeniyle satıştaki düşme ve azalma miktarlarına karşılık gelen kâr kayıplarının maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu maliyetlere müşterilerin kalitesizlik sonucunda tam tatmin olamaması dolayısıyla maruz kaldıkları itibar kaybı gibi fiktif maliyetler de dahil edilmektedir (Özenci ve Cunbul, 1998: 18-19). Bu tür maliyetlerin ölçülmesi zor olduğundan yıllara göre satış rakamlarına ve fiili iptaller dikkate alınarak hesaplama yapılabilmektedir (Yükçü, 2007: 554). Ayrıca, hatalı üründen kaynaklı itibar kaybını en aza indirmek ve işletme imajını ve itibarını yenilemek için katlanılan pazarlama faaliyetleri maliyetleri de bu maliyetler içinde düşünülmesi gerekmektedir (Blocher, Stout ve Cokins, 2010: 761).

İşletmede temmuz ayı için bütçelenen geceleme sayısı 14.000 olup, toplamda temmuz ayında 15.968 TL geceleme gerçekleşmiştir. Ayrıca, işletmenin faaliyet raporlarına göre son 5 yılın geceleme sayısına göre işletme de sürekli doluluk artışı görülmektedir. Bu ay içinde katlanan reklam gideri bu başlık altında değerlendirilebilir. Temmuz ayı içerisinde ilan

reklam gideri **3.389,83 TL**'dir. İşletmede ağustos ayı için bütçelenen geceleme sayısı ise 17.000 olup, toplamda ağustos ayında 16.917 geceleme gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, 83 geceleme hedefinin altında gerçekleşmiştir. Otelin kişi başı geliri ile çarpıldığından 9.442,91 TL'lik kayıp satışın olduğu söylenebilir. Öte yandan, bu ay içinde katlanan reklam gideri bu başlık altında değerlendirilebilir. Ağustos ayı içerisinde ilan reklam gideri, 16.101,70 TL'dir. Dolayısıyla, ağustos ayı için bu başlık altında değerlendirilebilecek toplam gider **25.544,61 TL**'dir.

- **Artık:** İçsel başarısızlık maliyetleri başlığı altında ayrıntılı belirtildiği üzere bu gider kalemi için temmuz ayında oluşan toplam dışsal yiyecek-içecek artık maliyeti **57.761,63 TL**'dir. Ağustos ayında oluşan toplam dışsal yiyecek-içecek artık maliyeti ise **73.249,06 TL**'dir.

- **Yeniden işleme, yerine koyma ve tamir:** İçsel başarısızlık maliyetleri başlığı altında ayrıntılı belirtildiği üzere bu gider kalemi için temmuz ayında oluşan dışsal başarısızlık maliyeti toplamı (asansör, klima vb.) **1.866,94 TL**'dir. Ağustos ayında oluşan dışsal başarısızlık maliyeti toplamı ise (asansör, klima vb.) **4.425,73 TL**'dir.

- **Kontrol edilemeyen malzeme kayıpları:** İçsel başarısızlık maliyetleri başlığı altında ayrıntılı belirtildiği üzere temmuz ayı için kontrol edilemeyen malzeme kayıpları ile ilgili oluşan dışsal başarısızlık maliyeti ise **15.119,18 TL**'dir. Ağustos ayında oluşan kontrol edilemeyen malzeme kayıpları ile ilgili dışsal başarısızlık maliyeti ise **16.017,75 TL**'dir.

**Tablo 11. İşletmeye Ait Dışsal Başarısızlık Maliyetleri**

Kalite Maliyetleri	Temmuz		Ağustos	
	Tutar	%	Tutar	%
Ürün İadeleri	5.035,99 TL	5,59	8.530,61 TL	6,41
Müşteri Hizmetleri	2.088,56 TL	2,32	2.088,56 TL	1,57
Garantilerin Düzeltilmesi	880,00 TL	0,98	720,00 TL	0,54
Kusur Kaynaklı İndirimler	3.965,00 TL	4,40	2.470,00 TL	1,86
Kayıp Satışlar ve İtibar Kaybı	3.389,83 TL	3,76	25.544,61 TL	19,20
Artık	57.761,63 TL	64,10	73.249,06 TL	55,06
Yeniden İşleme, Yerine Koyma ve Tamir	1.866,94 TL	2,07	4.425,73 TL	3,33
Kontrol Edilemeyen Malzeme Kayıpları	15.119,18 TL	16,78	16.017,75 TL	12,04
<b>Toplam Dışsal Başarısızlık Maliyetleri</b>	<b>90.107,13 TL</b>	<b>100,0</b>	<b>133.046,32 TL</b>	<b>100,0</b>

Tablo 11'de işletmenin temmuz ve ağustos aylarına ait dışsal başarısızlık maliyetlerinin gider kalemlerine göre dağılımı görülmektedir. İşletmenin temmuz ayına ait toplam dışsal başarısızlık maliyeti **90.107,13 TL**'dir. İşletmenin ağustos ayına ait toplam dışsal başarısızlık maliyeti ise **133.046,32 TL**'dir. İçsel başarısızlık maliyetlerine benzer olarak dışsal başarısızlık maliyetlerinde de artık ve kontrol edilemeyen malzeme kayıplarının yüksek pay aldığı görülmektedir. İçsel başarısızlıkta olduğu gibi artık maliyetinin yüksek olmasının nedeni, özellikle her şey dâhil hizmet alan müşterilerin vakitlerinin büyük çoğunluğunu otelde geçirmeleri ve hizmeti paket halinde satın almaları ve bedelini önceden ödemeleri sebebiyle tüketim ağırlıklı vakit geçirmeleri gösterilebilir. Ayrıca, yoğun kullanım ve ortalamanın altında sayıda personel çalıştırılması dolayısıyla hata oranını artması neticesinde kusur kaynaklı malzeme kayıplarının oluştuğu söylenebilir. Ayrıca, ağustos ayında temmuz ayından farklı olarak kayıp satışlar ve itibar kaybı maliyetinin yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise hedeflenen geceleme sayısına ulaşamaması dolayısıyla kayıp satışlar ve katlanılan reklam gideridir.

Aşağıdaki tablolarda işletmenin temmuz ve ağustos aylarına ait kalite maliyetlerinin PAF modeli çerçevesinde kategoriler içerisindeki yüzdesel dağılımı ile kalite maliyetlerinin toplam maliyetler ve toplam satışlar içerisindeki aldığı pay oranları görülmektedir.

**Tablo 12. İşletmeye Ait Kalite Maliyetlerinin Dağılımı ve Toplam Maliyetler ve Satışlar İçerisindeki Yüzdeleri (Temmuz Ayı)**

Maliyet Kategorileri	Maliyetler	Toplam Kalite Maliyetleri İçindeki Payı (%)	Toplam Maliyetler İçindeki Payı (%)	Toplam Satışlar İçindeki Payı (%)
Önleme Maliyetleri	214.285,77 TL	48,55	20,15	11,63
Değerlendirme Maliyetleri	70.189,11 TL	15,90	6,60	3,81
İçsel Başarısızlık Maliyetleri	66.756,26 TL	15,13	6,28	3,61
Dışsal Başarısızlık Maliyetleri	90.107,13 TL	20,42	8,47	4,89
<b>Toplam Kalite Maliyetleri</b>	<b>441.338,27 TL</b>	<b>100</b>	<b>41,49</b>	<b>23,95</b>
<b>Toplam Maliyetler</b>				<b>1.063.638,35 TL</b>

<b>Toplam Satışlar</b>	<b>1.842.506,96 TL</b>
------------------------	------------------------

Tablo 12'ye göre temmuz ayında toplam kalite maliyetleri içerisinde; önleme maliyetleri %48,55, değerlendirme maliyetleri %15,90 ve başarısızlık maliyetleri %35,55 (içsel başarısızlık %15,13, dışsal başarısızlık %20,42) pay almaktadır. Öte yandan, kalite maliyetleri toplamının, toplam maliyetler içerisindeki payı %41,49 iken, toplam satışlar içerisindeki payı ise %23,95'tir.

**Tablo 13. İşletmeye Ait Kalite Maliyetlerinin Dağılımı ve Toplam Maliyetler ve Satışlar İçerisindeki Yüzdeleri (Ağustos Ayı)**

Maliyet Kategorileri	Maliyetler	Toplam Kalite Maliyetleri İçindeki Payı (%)	Toplam Maliyetler İçindeki Payı (%)	Toplam Satışlar İçindeki Payı (%)
Önleme Maliyetleri	219.893,51 TL	40,75	17,67	10,08
Değerlendirme Maliyetleri	71.239,41 TL	13,20	5,72	3,27
İçsel Başarısızlık Maliyetleri	115.448,55 TL	21,39	9,28	5,29
Dışsal Başarısızlık Maliyetleri	133.046,92 TL	24,66	10,69	6,10
<b>Toplam Kalite Maliyetleri</b>	<b>539.628,39 TL</b>	<b>100</b>	<b>43,36</b>	<b>24,75</b>
<b>Toplam Maliyetler</b>				<b>1.244.604,51 TL</b>
<b>Toplam Satışlar</b>				<b>2.180.583,80 TL</b>

Tablo 13'e göre ise ağustos ayında toplam kalite maliyetleri içerisinde; önleme maliyetleri %40,75, değerlendirme maliyetleri %13,20 ve başarısızlık maliyetleri %46,05 (içsel başarısızlık %21,39, dışsal başarısızlık %24,66) pay almaktadır. Öte yandan, kalite maliyetleri toplamının, toplam maliyetler içerisindeki payı %43,36 iken, toplam satışlar içerisindeki payı ise %24,75'tir.

Kalite maliyetleri toplamı içerisinde genel olarak önleme maliyetleri %10, ölçme ve değerlendirme maliyetleri %25 ve başarısızlık maliyetleri de %50-75 arasında pay almaktadır (Köçük, Dilsiz ve Kartal, 2003: 49). Bu oranlar içerisinde en büyük payı değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri almasına karşın, bu maliyetlerin önlenabilir nitelikte olduğundan alınacak tedbirlerle bu maliyetlerin düşürülmesi mümkün görülmektedir (Kırılıoğlu, 2013: 18). Bu bağlamda, kaliteye yapılan yatırımların uzun vadeli düşünülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Cokins, 2006: 51). Zira yapılan araştırmalarda bu oranların farklılaştığı görülmektedir. Ramdeen vd.'nin (2007: 290) bir otel restoranında yaptığı çalışmada 2005 yılı için; önleme maliyetleri %33,33, değerlendirme maliyetleri %16,67, başarısızlık maliyetleri %49,97 (içsel başarısızlık %20,83, dışsal başarısızlık %29,17) olarak tespit edilmiştir. Tanaçan'ın (2011: 150) fast food sektöründe yaptığı çalışmada ise önleme maliyetleri %15, değerlendirme maliyetleri %40 ve başarısızlık maliyetleri %45 (içsel başarısızlık %30, dışsal başarısızlık %15) olarak tespit edilmiştir. Önleme maliyetlerine yapılan harcamalar, başarısızlık maliyetlerinde yarattığı düşüş itibarıyla en kârlı yatırım aracı olarak görülmektedir (Aslan, 2008: 523; Koç ve Demirhan, 2007: 89; Ramdeen, Santos ve Chatfield, 2007: 294; Yıldıztekin, 2005: 403). Omachonu ve Ross'a (2004: 210) göre; önleme maliyetlerine yapılacak 1\$'lık yatırım, değerlendirme maliyetlerinde 10\$'lık, başarısızlık maliyetlerinde ise 100\$'lık tasarruf sağlamaktadır. Taştan'ın (2014: 150) yılında 4 yıldızlı bir otel işletmesinde yaptığı doktora tez çalışmasında PAF Modeli çerçevesinde yıllar itibarıyla (2010-2012) önleme maliyetlerinde artış olurken (%23-86 - %71,73), değerlendirme (%9,18 - %4,62) ve başarısızlık maliyetlerinde (%66,55 - %23,32) azalma tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada yıllar itibarıyla kâr oranında %48'lik, kâr marjında ise %30'luk artış tespit edilmiştir. Sağlık sektöründe yapılan çalışmalarda önleme maliyetlerinin oranı çok daha yüksek olmaktadır. Salık'ın (2014: 91) ağız ve diş sağlığı merkezinde yaptığı çalışmada önleme maliyetleri %84,64 olarak tespit edilmiştir. Benzer olarak Tepeli'nin (2012: 121) Marmaris Devlet Hastanesi'nde yaptığı çalışmada, önleme maliyetleri %89 olarak bulunmuştur. Bekçi ve Toraman'ın (2011: 55) bir hastane işletmesinde yaptığı çalışmada ise önleme maliyetleri %92,27 olarak belirlenmiştir. Yapılan çalışmada ise işletmenin önleme maliyet oranı temmuz ayında %48,56, ağustos ayında ise %40,75 olarak belirlenmiştir. Çalışmada işletmenin sadece temmuz ve ağustos aylarına ilişkin veriler dikkate alındığından işletmenin standartlar ve sektördeki diğer işletmelere göre önleme maliyet politikasının iyi olduğu söylenebilir.

Kalite maliyetleri, işletmelerin toplam üretim maliyeti ve toplam satış gelirleri içerisinde önemli oranda pay almaktadırlar (Giakatis, Enkawa ve Washitani, 2001: 181). Albright ve Roth (1992: 18), kalite maliyetlerin toplam üretim maliyetleri içindeki payının Amerika'daki tüm üretim işletmelerinde %30 civarında olduğunu vurgulamaktadır. Bekçi ve Toraman'ın (2011: 54) bir hastane işletmesinde yaptığı çalışmada ise kalite maliyetlerini toplam maliyetler içindeki payı %24,22 olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmada kalite maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki oranı temmuz ayı için %41,49, ağustos ayı için %43,36 olarak belirlenmiştir. Öte yandan, geleneksel kalite maliyet analizinde görülebilen ve ölçümlenebilen maliyetler dikkate alındığından, kalite maliyetlerinin toplam satışlar içindeki payı %4-%5 iken; finansal açıdan ölçülmesi ve analiz edilmesi zor olan maliyetler de dikkate alındığında bu oranın %15-25'e kadar arttığı vurgulanmaktadır (Defeo, 2001: 31-



32). Bununla birlikte, genel olarak hizmet sektöründe kalite maliyetlerinin satışlar içindeki oranının %25-%30 civarında olduğu belirtilmektedir (Carr, 1992: 1; Gedik, 2007: 54). Taştan'ın (2014: 151) yılında 4 yıldızlı bir otel işletmesinde yaptığı doktora tez çalışmasında PAF Modeli çerçevesinde yıllar itibarıyla (2010-2012) kalite maliyetlerinin toplam satışlar içindeki payı %17,04-%19,29 olarak tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada ise işletmenin kalite maliyetlerinin satışlar içindeki payı temmuz ayı için %23,95, ağustos ayı için ise %24,75 olarak tespit edilmiştir. Çalışma da genellikle göz ardı edilen maliyetlere dikkat çekilmesi sebebiyle, kalite maliyetlerinin toplam maliyetler ve satışlar içindeki oranın yüksek çıktığı söylenebilir.

## Sonuç ve Değerlendirme

Otel işletmeleri de dâhil olmak üzere tüm işletmeler, iş hayatında kalabilmek ve rekabet edebilmek adına ISO 9000, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi birçok kalite güvence programı uygulamaktadır. Ancak ölçülmesi zor olduğundan ürün/hizmet üretiminde "kalite" faktörüne odaklanılmakla birlikte "maliyet" gibi işletme rekabet gücünün korunması ve karlılığın artırılmasında diğer önemli faktör göz ardı edilmektedir. Zira alan yazın taramasında kalite maliyetlerini çok az işletmenin sistematik olarak takip ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Hâlbuki kalite maliyetleri, toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarı açısından bir mali ölçüt ve gösterge görevi görmektedir. Dolayısıyla, otel işletmeleri de dâhil olmak üzere tüm işletme yöneticilerinin sunulan kaliteli hizmetin maliyet boyutunda işletmeye yüklediği gideri bilmeleri ve değer katmayan faaliyetlere müdahale ederek maliyetleri minimize etmeleri zorunluluk arz etmektedir. Bu bağlamda, işletme kârlılığının artırılabilmesi için kalite maliyetlerini analiz etmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletmenin temmuz ayına ait toplam önleme maliyeti 214.285,77 TL'dir. İşletmenin ağustos ayına ait toplam önleme maliyeti ise 219.893,51 TL'dir. Önleme maliyetlerinden işe alımlar, tasarım değerlendirmeleri ve süreç iyileştirme ile makine ve donanım bakımları gider kalemlerinin yüksek pay almıştır. Bunun nedeninin, özellikle her şey dâhil hizmet veren sayfiye otellerinde hizmet ünitelerinin fazla olması dolayısıyla personel sayısının olması, sezonda müşterilerin vakitlerinin çoğunu otelde geçirmeleri ve işletmenin kış boyunca kapalı olmasından dolayı tahribatın fazla olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

İşletmenin temmuz ayına ait toplam değerlendirme maliyeti 70.189,11 TL'dir. İşletmenin ağustos ayına ait toplam değerlendirme maliyeti ise 71.239,41 TL'dir. Değerlendirme maliyetlerinden ürün veya hizmet değerlendirme testleri ile kalite denetimleri yüksek pay almıştır. Bunun nedeni, önleme maliyetleriyle benzer olarak her şey dâhil hizmet veren sayfiye otellerinde hizmet ünitelerinin fazla olması ve bu ünitelerin denetiminin zor olması dolayısıyla yönetici sayısının fazla olması, hizmet sektörüne yönelik yasal tedbirlerin sıkı olması ile hizmetin soyut özelliğinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

İşletmenin temmuz ayına ait toplam içsel başarısızlık maliyeti 66.756,26 TL'dir. İşletmenin ağustos ayına ait toplam içsel başarısızlık maliyeti ise 115.448,55 TL'dir. İçsel başarısızlık maliyetlerinden artık, tasarım değişiklikleri ile kontrol edilemeyen malzeme kayıpları gider kalemlerinin yüksek pay almıştır. Yiyecek-içecek artıklarının oluşumu nedenleri incelendiğinde müşteriden kaynaklı, sistemden kaynaklı veya işletmeden operasyonel hatalardan kaynaklı olduğu görülmüştür. Müşteriden kaynaklı olarak; müşterilerin bir daha büfeye gelmemek için veya büfenin yenilenmeyeceğini düşündüklerinden yiyemeyecekleri kadar tabakları yemek almaları ve içecekleri ısınmasına bağlı yeniden içecek almaları gösterilmektedir. Diğer taraftan, her şey dâhil sistemin kendisi müşterilerin otelde vakit geçirmeye teşvik etmesi tüketimi arttırmakta, aynı zamanda tüm gün boyunca öğünlerin bulunması israfı arttırmaktadır. Ayrıca, sistemde yiyeceklerin sınırsız tüketimini teşvik eden açık büfe sunumu ve içeceklerin sınırsız tüketimini teşvik eden sunum şekli müşterileri tüketime ve israfa yönlendirmektedir. İşletmeden kaynaklı hatalar ise yanlış depolama, gereğinden fazla yiyeceğin hazırlanması, yiyeceklerin bozulmasına neden olunması, yiyecek ve içecek üretimlerinde yanlış tekniklerin kullanılması, ikinci kalite ürün kullanımı, hatalı üretim yapılması gibi planlama ve organizasyon eksikliği nedenleriyle oluşmaktadır. Öte yandan, personelin kalifiye olmaması ve eğitim imkânlarının kısıtlı olması gibi nedenlerde yiyecek-içecek artık oluşumunu arttırmaktadır. Ek olarak, uygulama yapılan otel işletmesinde reşo kapağının kapatılmaması, rezistans su seviyesinin kontrol edilmemesi, yemeklerin üst kısmının soğuk olması ve misafirin üst kısımdan yemek alması, ekipman eksikliği ve doğru ölçülü bardakların kullanılmaması da artışa neden olan etmenler olarak belirlenmiştir. Tasarım değişikliklerinin maliyetinin yüksek olmasının nedeninin ise otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olmanın yanında sermaye yoğun işletmeler olduklarından, yapılacak tasarım değişikliklerinin işletmeye önemli oranda maliyet yüklemesinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Ağustos ayında, temmuz ayından farklı olarak bütçe açıklarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni tüketimin beklenenden üzerinde gerçekleşmesidir. Zira ağustos ayında temmuza ayına oranla kişi başı yiyecek maliyetinde %25,63'lük, içecek maliyetinde ise %16,38'lik artış meydana gelmiştir.

İşletmenin temmuz ayına ait toplam dışsal başarısızlık maliyeti 90.107,13 TL'dir. İşletmenin ağustos ayına ait toplam dışsal başarısızlık maliyeti ise 133.046,32 TL'dir. İçsel başarısızlık maliyetlerine benzer olarak dışsal başarısızlık maliyetlerinde de benzer nedenlerle artık ve kontrol edilemeyen malzeme kayıplarının yüksek pay almıştır. Ağustos ayında temmuz

ayından farklı olarak kayıp satışlar ve itibar kaybı maliyetinin yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise hedeflenen geceleme sayısına ulaşamaması dolayısıyla kayıp satışlar ve katlanılan reklam gideridir.

İşletmenin temmuz ayında toplam kalite maliyetleri içerisinde; önleme maliyetleri %48,55, değerlendirme maliyetleri %15,90 ve başarısızlık maliyetleri %35,55 (içsel başarısızlık %15,13, dışsal başarısızlık %20,42) pay almıştır. Öte yandan, temmuz ayında kalite maliyetleri toplamının, toplam maliyetler içerisindeki payı %41,49 iken, toplam satışlar içerisindeki payı ise %23,95 olarak belirlenmiştir. İşletmenin ağustos ayında toplam kalite maliyetleri içerisinde; önleme maliyetleri %40,75, değerlendirme maliyetleri %13,20 ve başarısızlık maliyetleri %46,05 (içsel başarısızlık %21,39, dışsal başarısızlık %24,66) pay almıştır. Öte yandan, kalite maliyetleri toplamının, toplam maliyetler içerisindeki payı %43,36 iken, toplam satışlar içerisindeki payı ise %24,75 olarak gerçekleşmiştir. İşletmenin toplam kalite maliyetleri içindeki önleme maliyet oranının standartlar ve sektördeki diğer işletmelere göre yüksek olmasından dolayı işletmenin önleme maliyet politikasının iyi olduğu söylenebilir. Ancak, kalite maliyetlerin toplam maliyetler ve satışlar içindeki oranı standartlar ve sektördeki diğer işletmelere göre yüksek çıkmıştır. Çalışma da genellikle göz ardı edilen maliyetlere dikkat çekilmesi sebebiyle, kalite maliyetlerinin toplam maliyetler ve satışlar içindeki oranın yüksek çıktığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, otel işletmesinin önleme maliyet politikası iyi olmakla birlikte özellikle ortalamanın altında personel çalıştırılması ve işgücü devir hızının yüksek olmasının başarısızlık maliyetlerini arttırmaktadır. Ayrıca önleme maliyetlerinde kalite eğitimleri çok az pay aldığından başarısızlıkları önlemek adına eğitime daha fazla ağırlık verilmelidir. Başarısızlık maliyetlerinin azaltılmasıyla kazanılacak tasarruf sayesinde işletmeler, daha nitelikli ürün ve daha kaliteli personel temin ederek sunduğu hizmet kalitesini yükseltme imkânı bulabilecektir. Böylece işletmeye finansal açıdan herhangi bir yük getirmeden müşteri memnuniyeti de arttırılabilecektir. Başarısızlık maliyetlerinin azaltılmasına yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

- Yiyecek-içecek artıkları önlenmektedir. Yiyecek-içecek artıklarının elimine edilmesiyle diğer bir başarısızlık maliyeti olan bütçe açıklarının da önemli ölçüde önüne geçileceği düşünülmektedir. Müşteriden kaynaklı artıkların önlenmesi için; müşterilerde yiyecek içecek kültürünün geliştirilmesi ve müşterilere yönelik farkındalık çalışmaları yapılarak müşterilerin israf konusunda bilinçlendirmesi önem arz etmektedir. Her şey dâhil sisteminden kaynaklı hataların önlenmesi için, sistemin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. İşletmeden kaynaklı hataların önlenmesi için ise; kalan yiyeceklerin mümkün olduğunca tekrardan değerlendirilmesi, personel yemekhanesinde kullanılması veya bazı hayır kurumlarına bağışlanması önerilmektedir. Ayrıca, israfa yönelik dostça hazırlanan notların masalara yerleştirilmesi ve yemeklerin yenilediğine dair yazıların büfeye konulması gerekmektedir. Öte yandan, müşteri değer algısını da dikkate alıp yiyecek-içecek çeşitliliğinin mümkün olduğunca azaltarak artık oluşumu engellenmelidir. Ek olarak, uygulama yapılan otel işletmesinde "reşo kapaklarını kapalı tutalım" yazı ibaresinin konulması, yemek kartlarına hangi etten yapıldığını belirtmek için hayvan resmi konulması, eksik ekipmanların tamamlanması, uygun ölçüde bardak kullanılması, kaliteli personel temini gibi basit çözümlerle önlenilebileceği tahmin edilmektedir.

- Kontrol edilemeyen malzeme kayıplarının da önemli ölçüde önlenilebileceği düşünülmektedir. Özellikle çöpe atılan malzeme kayıplarının önüne geçmek için farklı renkte çöp poşeti kullanılması, çöpe atılan metal ürünlerin detektörle aranması ve inceleme için personel görevlendirilmesi gerekmektedir. Bunun dışında oluşan zayi ve diğer kayıpların ancak eğitim ve farkındalık çalışmaları ile önlenilebileceği düşünülmektedir.

- Kusur kaynaklı zaman kayıpları, ürün iadeleri, garantilerin düzeltilmesi, kusur kaynaklı indirimler, kayıp satışlar ve itibar kaybı başarısızlık maliyetlerinin daha çok operasyonel hatalardan ve eğitim eksikliğinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Bunun için yapılacak işlerin daha etkin planlanması, personel arası koordinasyonun artırılması, denetim mekanizmasının iyileştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, öğrenen organizasyon kültürünün benimsenerek tüm personelde eğitimle iyileştirmenin sağlanması ve eğitimde sürekliliğinin kazandırılması gerekmektedir.

## Kaynakça

- Ağar, A. (2017). *Staj yapan öğrencilere verilecek en az ücret*. 08 Şubat 2018 tarihinde <http://www.sgmd.org.tr/ahmet-agar-makaleleri/2945-2017-07-13-09-46-20> adresinden alınmıştır.
- Akbaba, A. ve Özkul, E. (2011). Uluslararası turizmde kalite yönetimi. İ. Pınar (Ed.), *Uluslararası Turizm İşletmeciliği* (ss. 377-396). İstanbul: Nobel Yayın.
- Albright, T. L. ve Roth, H. P. (1992). The measurement of quality costs: An alternative paradigm. *Accounting Horizons*, 6 (2), 15-27.
- Aoieong, R. T., Tang, S. L. ve Ahmed, S. M. (2002). A process approach in measuring quality costs of construction projects: Model development. *Construction Management and Economics*, 20 (2), 179-192.

- Aslan, S. (2008). Kalite maliyetlerinin faaliyet tabanlı maliyet sistemine entegrasyonu. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXV (2), 521-534.
- Bekçi, İ. ve Toraman, A. (2011). Kalite maliyetleri ve bir hastanede hesaplanması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 39-57.
- Blocher, E. J., Stout, D. E. ve Cokins, G. (2010). *Cost management: A strategic emphasis* (5th ed.). Irwin: McGraw-Hill.
- Carr, L. P. (1992). Applying cost of quality to a service business. *Sloan Management Review*, 33 (4), 1-8.
- Cokins, G. (2006). Measuring the cost of quality for management. *Quality Progress*, 39 (9), 45-51.
- Çabuk, Y. (2005). Kalite maliyetleri ve kalite maliyetlerini ölçmede kullanılan yöntemler. *ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 7 (7), 1-8.
- Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009). Yöre esnafının her şey dahil sistemine yönelik tutumları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9 (2), 637-658.
- ÇSGB. (2017). *Asgari ücretin net hesabı ve işverene maliyeti*. 06 Şubat 2018 tarihinde [https://www.cs.gb.gov.tr/media/4152/2017\\_onikiyay.pdf](https://www.cs.gb.gov.tr/media/4152/2017_onikiyay.pdf) adresinden alınmıştır.
- Defeo, J. A. (2001). The tip of the iceberg. *Quality Progress*, 34 (5), 29-37.
- Demir, K. (2012). *Kalite maliyetleri yönetimi ve otel işletmeleri üzerinde bir inceleme*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Doğdubay, M. ve Sarıoğlu, M. (2010). Büyük ölçekli otel işletmelerinin yiyecek-içecek ünitelerinde üretim dengesini bozan üretim kayıplarının rapor edilmesi. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 3 (1), 106-116.
- Dönmez, A. ve Utku, B. D. (2009). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kalite maliyetleri üzerine bir araştırma: Antalya örneği. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 18, 30-50.
- Erdem, B. ve Tokmak, C. (2015). Turizm işletmelerinde insan kaynakları planlaması. E. Pelit (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 131-198). Ankara: Grafiker Yayınları.
- Gedik, P. (2007). *Kalite maliyetleri ve kalite maliyet sistemi: Adana'da toplam kalite maliyetini uygulayan bir işletmede uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Giakatis, G., Enkawa, T. ve Washitani, K. (2001). Hidden quality costs and the distinction between quality cost and quality loss. *Total Quality Management*, 12 (2), 179-190.
- Gönen, S. (2010). *Sahipliğin toplam maliyetinin hesaplanmasında kalite maliyetleri yaklaşımı*. İzmir: Altın Nokta Yayınevi.
- Gryna, F. M. (1998). Quality and costs. J. M. Juran, & A. B. Godfrey (Ed.), *Juran's Quality Handbook* (pp. 8.1-8.25). The United States of America: McGraw-Hill.
- Hales, D. N., Kroes, J., Chen, Y. ve Kang, K. W. (2012). The cost of mindfulness: A case study. *Journal of Business Research*, 65 (4), 570-578.
- İrdem, A. (2014). Konaklama işletmelerinde yiyecek ve içecek maliyetlerinin düşürülmesine yönelik stratejik bir yaklaşım: Üretim planlaması üzerine bir model önerisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (32), 81-104.
- Karçioğlu, R. ve Biçer, E. B. (2013). Toplam kalite yönetiminin işletme maliyetleri üzerine etkisi: kalite belgesi öncesi ve sonrası dönem karşılaştırması. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 39, 1-25.
- Kayınova, Z. (2015). *Otel işletmesinde gelir-gider-verim-kar ilişkisi*. 11 Şubat 2018 tarihinde <http://www.turizm gazetesini.com/article.aspx?id=77236> adresinden alınmıştır.
- Kaymak, B. (2015). *İsviçreli otel yemek israf eden misafirlerini böyle uyardı!*. 20 Şubat 2018 tarihinde <http://www.turizm global.com/isvicreli-otel-yemek-israf-eden-misafirlerini-boyle-uyardi/> adresinden alınmıştır.
- Keane, M. J. (1997). Quality and pricing in tourism destinations. *Annals of Tourism Research*, 24 (1), 117-130.
- Keogh, W. (1996). A pilot study of quality costs at Sun Microsystems. *Total Quality Management*, 7 (1), 29-38.
- Kıriloğlu, H. (2013). *Kalite maliyetleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Koç, T. ve Demirhan, O. (2007). Ölleme ve değerlendirme maliyetleri ile uygunsuzluk maliyeti arasındaki ilişkinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 6 (11), 87-97.

- Kozak, M. A. (2014). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar* (5. bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kölük, N., Dilsiz, İ. ve Kartal, C. S. (2003). *Kalite güvencesi ve standartları*. Malatya: Atlas Yayıncılık.
- Luchars, J. Y. ve Hinkin, T. R. (1996). The service-quality audit: A hotel case study. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (1), 34-41.
- Oğan, Y. (2015). *Konaklama işletmelerinde kalite maliyet sistemi ve Doğu Karadeniz bölgesindeki otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Omachonu, V. K. ve Ross, J. O. (2004). *Principles of total quality*. Florida: CRC Press LCC.
- Orhan, M. S. ve Dursun, A. (2006). Kalite maliyetleri açısından küçük ve orta ölçekli işletmelerin değerlendirilmesi: Erzurum örneği. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 1, 37-52.
- Özenci, B. T. ve Cunbul, Ö. L. (1998). *Kalite ekonomisi* (2. bs.). İstanbul: KalDer Yayınları.
- Ramdeen, C., Santos, J. ve Chatfield, H. K. (2007). Measuring the cost of quality in a hotel restaurant operation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (4), 286-295.
- Salık, Ç. (2014). *Kalite maliyetleri ve kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi: Bir sağlık işletmesinde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Schiffauerova, A. ve Thomson, V. (2006). A review of research on cost of quality: A survey of models and best practices. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (6), 647-669.
- Sipahi, B. ve Yıldırım, H. (2004). *Kalite maliyetleri muhasebesi ve istatistiksel analizi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Sower, V. E. ve Quarles, R. (2003). Cost of quality: Why more organizations do not use it effectively. In *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings* (pp. 625-637). Kansas: American Society for Quality.
- Şahin, M. A. (2012). *Alanya ve çevresinde beş yıldızlı otellerde yiyecek içecek kalite maliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şentürk, K. (2003). *Kalite güvence ve standartlar*. Çankırı: Özel Matbaası.
- Tanaçan, S. (2011). *Gıda sektöründe pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve kalite maliyetlerinin ölçülmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Taştan, H. (2014). *Kısıt yönetiminde kalite maliyetlerinin kullanımı: Bir otel işletmesinde uygulama*. Yayınlanmış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- TDK. (2017). *Türk dil kurumu*. 13 Şubat 2017 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Tepeli, Y. (2012). *Kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi ve analizi: Bir örnek uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Topcu, N. (2005). Faaliyete dayalı maliyetleme yöntemine göre kalite maliyetlerinin ölçülmesi: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 343-355.
- Türksoy, A. (2002). *Yiyecek ve içecek hizmetleri yönetimi* (Gen. 2. bs.). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Üngüren, E., Algür, S. ve Doğan, H. (2009). Konaklama ve seyahat acentaları yöneticilerinin her şey dahil sistemine yönelik tutumları: Antalya örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17, 95-112.
- Vaxevanidis, N. M. ve PetroPoulos, G. (2008). A literature survey of cost of quality models. *Journal of Engineering-Annals Of The Faculty Of Engineering Hunedoara*, 6 (3), 274-283.
- Yıldıztekin, İ. (2005). Kalite maliyetleri ölçümlerinde belirlenen fırsat maliyetleri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 401-422.
- Yükçü, S. (2014). *Herkes için yönetim muhasebesi* (2. Baskı). İzmir: Altın Nokta Yayıncılık.
- Yükçü, S. (2007). *Yöneticiler için muhasebe: Yönetim muhasebesi*. İzmir: Birleşik Maatbacılık.
- Zugarramurdi, A., Parin, M. A., Gadaleta, L. ve Lupin, H. M. (2007). A quality cost model for food processing plants. *Journal of Food Engineering*, 83 (3), 414-421.

## Extended Abstract

### Aim and Scope

All enterprises, including hotel enterprises, implement many quality assurance programs such as ISO 9000 and Total Quality Management (TQM) to remain and compete in business life. However, as it is difficult to measure while focusing on the “quality” factor in product/service production, another important factor such as “cost” in maintaining competitiveness and increasing profitability is ignored. In the literature review, it is concluded that very few enterprises systematically follow quality costs. However, quality costs serve as a financial criterion and indicator for the success of total quality management practices. Therefore, all business managers, including hotel enterprises, should be aware of the costs incurred by the quality service provided to the entity and should minimize the costs by interfering in activities that do not add value. In this context, it is necessary to analyze the quality costs to increase the profitability of the enterprise. This research aims to determine the quality costs in an all-inclusive hotel with the PAF model.

### Methods

Within the scope of the application, a case study was conducted in a 5 stars hotel enterprise in Aydın. In the determination of the quality costs, it has been utilized the annual reports, cost reports, quality management reports and customer satisfaction survey results of the hotel belong to 2017. Also, during the study visits, all department managers and personnel related to quality costs have been interviewed. On the other hand, it has been made observations during the study visits. PAF model has been used to categorize quality costs. Within the scope of the PAF model, the identified quality costs have been divided into three categories: prevention, evaluation, failure (internal failure, external failure). Ratio analysis has been used in the analysis of quality costs. In this context, the proportional distribution of quality costs between the categories and the proportion of quality costs in total costs and total sales have been interpreted by calculating.

### Findings

The total cost of prevention of the enterprise in July is 214.285,77 TL and the total prevention cost of the enterprise in August is 219.893,51TL. Recruiting, design reviews, and process improvement, as well as machinery and equipment maintenance, have been received a high share of expense items in prevention costs. The total cost of evaluation of the enterprise in July is 70.189,11TL and the total cost of evaluation of the enterprise in August is 71.239,41TL. Product/service evaluation tests and quality audits have a high share in the evaluation costs. The total internal failure cost of the enterprise in July is 66.756.26 TL and the total internal failure cost of August is 115.448.55 TL. Food-beverage wastes, non-controllable material losses, and design changes have a high share of internal failure costs. The total external failure cost of the enterprise in July is 90.107,13 TL and the total external failure cost of August is 133,046,32 TL. Similar to internal failure costs, external failure costs also have a high share of food-beverage wastes and uncontrollable material losses.

Within the total quality costs of the enterprise in July; prevention costs have been %48,55, evaluation costs %15,90 and failure costs %35,55 (internal failure %15,13, external failure %20,42). On the other hand, while the share of total quality costs in total costs has been %41,49 in July, its share in total sales has determined as %23,95. Within the total quality costs of the enterprise in August; prevention costs have been %40,75, evaluation costs %13,20 and failure costs %46,05 (internal failure %21,39, external failure %24,66). On the other hand, while the share of total quality costs in total costs has been %43,36 in August, its share in total sales has determined as %24,75. It can be said that the prevention cost policy of the enterprise is good because the prevention cost ratio in the total quality costs of the enterprise is higher than the standards and other enterprises in the sector. However, the ratio of quality costs to total costs and sales was higher than the standards and other enterprises in the sector.

### Conclusion

Although the prevention cost policy of the hotel enterprise is good, especially below-average staffing and high employee turnover rate increase the failure costs. Moreover, since quality training has a very small share in prevention costs, more emphasis should be placed on training to avoid failures. With the savings achieved by eliminating the costs of failure, the company will have the opportunity to increase the quality of service provided by supplying more qualified products and more qualified personnel. Thus, customer satisfaction will be increased without any financial burden. The following recommendations have been developed to reduce failure costs;

- Food and beverage wastes can be prevented. It is thought that eliminating food and beverage wastes will prevent significant budget deficits, which is another cost of failure. To prevent customer sourced wastes; it is important to raise the awareness of customers about waste by developing food and beverage culture in customers and carrying out awareness-raising activities for customers. To prevent all-inclusive system-related errors, the system needs to be reviewed. In order to prevent errors caused by the enterprise; it is recommended that the remaining food be recycled as much as possible,

evaluated in the staff dining hall or donated to some charities. Also, friendly notes prepared for waste should be placed on the tables and notes regarding the renewal of the meals should be put in the buffet. On the other hand, taking into account customer value perception, food/beverage diversity should be reduced as much as possible to prevent the formation of wastes.

- It is thought that non-controllable material losses can also be prevented. Especially to prevent material losses in the trash, it is necessary to use garbage bags of different colors, to search the metal products with the detector and to assign personnel for inspection. Other losses are thought to be prevented only through education and awareness studies.

- Loss of time by defects, goods returns, warranty adjustment, discount due to defects, lost sales and loss of reputation are thought to be mainly due to operational errors and lack of training. For this, it is necessary to plan the works more effectively, to increase the coordination among the personnel and to improve the audit mechanism. Also, it is necessary to adopt the learning organization culture for continuous personal improvement.