

Konaklama İşletmelerinde Rekabet Gücü Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma

Dr. Öğr. Üyesi Nilgün Bilici¹
Arş. Gör. Derya Baysal^{2*}

Geliş tarihi: 01.10.2019
Kabul tarihi: 30.10.2019

Atf bilgisi:
IBAD Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 5 **Sayfa:** 211-222
Yıl: 2019 **Dönem:** Güz

This article was checked by *iThenticate*.
Similarity Index 16%

¹ Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi,
Turizm İşletmeciliği Bölümü, Türkiye
nbilici@atauni.edu.tr,

ORCID ID 0000-0001-8318-7250

² Ardahan Üniversitesi Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu,
Turizm İşletmeciliği Bölümü, Türkiye,
deryabaysal@ardahan.edu.tr

ORCID ID 0000-0002-8831-245X

*Sorumlu yazar

ÖZ

Turizm sektörü tüm dünyada ve ülkemizde de ekonomiye katkı sunan sektörler başında gelmekte ve gelişmeye devam etmektedir. Değişen ekonomik koşullar ve piyasa şartları işletmelerin rekabet gücünü arttırmalarını zorunlu kılmaktadır. Küreselleşme ile başlayan teknolojik gelişme turizm sektörünü de etkilemiştir. Turizm sektörü emek yoğun olmasının yanı sıra teknolojik gelişmeleri de yakından takip etmek durumundadır. İşletmeler varlıklarını sürdürülebilmek adına değişen şartlara ayak uydurabilmeli, gelirlerini arttırarak devam ettirmeli ve maliyetlerini kontrol altına alabilmelidirler. Çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde çağdaş maliyetleme yöntemlerinden olan stratejik maliyet yönetiminin rekabet gücü elde edilmesi noktasında sunduğu katkıyı ortaya koyabilmektir. Bu bağlamda, İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir anket çalışması uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, stratejik bilginin önemi ve özellikle rekabet gücü elde edilmesi açısından sektörde fark yaratabileceği neticesine varılmıştır. Turizm ürün ve hizmetlerinin komplike yapıda oluşu, müşteri sadakatinin sağlanamaması stratejik maliyet yönetimini olumsuz etkileyebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: rekabet, rekabet gücü, çağdaş maliyetleme yöntemleri, stratejik maliyet, stratejik maliyet yönetimi.

Strategic Cost Management in terms of Competitiveness in Accommodation Companies: A Research on Five Star Hotels in Istanbul

Assist. Prof. Dr. Nilgün Bilici¹
Res. Assist. Derya Baysal^{2*}

First received: 01.10.2019
Accepted: 30.10.2019

Citation:
IBAD Journal of Social Sciences
Issue: 5 **Pages:** 211-222
Year: 2019 **Session:** Fall

This article was checked by *iThenticate*.
Similarity Index 16%

¹ Atatürk University, Turkey
nbilici@atauni.edu.tr,
ORCID ID 0000-0001-8318-7250
² Ardahan University, Turkey,
deryabaysal@ardahan.edu.tr
ORCID ID 0000-0002-8831-245X

*Corresponding Author

ABSTRACT

The tourism sector is one of the leading sectors in the world and in our country that contribute to the economy and continues to develop. The changing economic conditions and market conditions make it necessary for enterprises to increase their competitiveness. The technological development that started with globalization also affected the tourism sector. In addition to being labor intensive, tourism sector has to follow technological developments closely. In order to maintain the irasets, enterprises should be able to keep up with changing conditions, increase their revenues and keep their costs under control. The aim of the study is to demonstrate the contribution of strategic cost management which is one of the modern costing methods in accommodation establishments to obtain competitiveness. In this context, a survey was conducted on five-stars hotels operating in the province of Istanbul. As a result of the study, it was concluded that the importance of strategic information and especially in terms of achieving competitive power can make a difference in the sector. The complexity of tourism products and services and the lack of customer loyalty can adversely affect strategic cost management.

Keywords: competition, competitiveness, modern costing methods, strategic cost, strategic cost management.

GİRİŞ

Hızla değişmekte olan ekonomik düzen, oluşmakta olan yeni pazarlar özellikle güncellenerek gelişimine devam eden teknoloji, değişen müşteri beklentileri istek ve ihtiyaçları, işletmelerin geleneksel yöntemlerden ziyade modern yönetim teknikleri kullanmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin muhasebe yaklaşımları da yerini özellikle maliyet düşürme noktasında maliyet planlama ve maliyet yönetimi gibi süreçlere bırakmaktadır. Değişen şartlar karşısında işletme yöneticileri stratejik kararlar alabilmeli ve uygulama noktasında önceden belirlenen fırsatlar ve tehditler göz önünde bulundurularak sonuca varılmalıdır.

Özellikle hizmet üreten konaklama işletmelerinde rekabet unsuru ön plana çıkmaktadır. Bunun sebebi ise teknolojik gelişmeler ile birlikte dünya sınırlarının ortadan kalkması ve geleneksel turist ve tatil profillerinin değişmesi olarak yorumlanabilir. Dolayısıyla yüksek yatırımlar gerektiren konaklama işletmelerinin günümüz rekabet yoğun ortamındaki marjlarının düşmesi kaçınılmaz görünmektedir. Bu durum müşteri fiyat beklentisinin karşılanması ile yakından ilişkilidir. Maliyetlerin düşürülebilmesi için doğru maliyet yönetimi benimsenmeli ve maliyet düşürülmesi yönünde stratejik kararlar verilmelidir.

Strateji kavramı uzunca bir süredir askeri alanda kullanılmakta olan bir kavramdır. Günümüzde işletmelerin de bu kavrama sıklıkla yer verdikleri gözlenmektedir. Stratejik yönetim, işletmelerin faaliyet göstermekte oldukları alanda geleceğe ilişkin atacakları adımların planlanması ve yönetilmesi açısından önem arz etmektedir. Küreselleşme etkisi ile birlikte artan rekabet ortamı işletmelerin çeşitli tedbirler almalarını kaçınılmaz hale getirmiştir. Yoğun rekabet ortamında işletme varlığının sürdürülebilir hale getirilmesi için stratejik yönetim tekniklerinden yararlanılmalı ve var olan teknikler güncellenmelidir.

Konaklama işletmelerinde, maliyetlerin kontrol altında tutulabilmesi ve karlılık oranlarının artırılabilmesi için maliyetleme yöntemlerinin modernize edilmesi yönünde ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Stratejik maliyetleme yöntemi ile maliyet düşürme ve müşteri beklentilerine odaklanabilmek için, maliyet verileri yoğun rekabet karşısında avantaj kazanabilmek ve stratejiler geliştirmek üzere kullanılmaktadır.

Bu çalışmada konaklama işletmelerinin rekabet avantajı elde edebilmeleri için stratejik maliyet yönetimini benimsemelerinin önemi ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Literatür Özeti

Tablo 1. Stratejik Maliyet Yönetimine İlişkin Literatür Taraması

| Kutay ve Akkaya (2000) | Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme | Hedef maliyetleme ile geleneksel maliyetlemenin karşılaştırılması yapılmaktadır. |
|------------------------|---|---|
| Ceran(2002) | Stratejik Maliyet Yönetimi Enstrümanı Olarak Pazara Dayalı Hedef Maliyet Yönetimi Pdhmy | Maliyet muhasebesinde stratejiye yönelim dolayısıyla küresel rekabet ortamında fiyat rekabeti nedeniyle doğru fiyatlama için ürün birim maliyetinin daha doğru hesaplanmasında ve maliyetlerin düşürülmesinde kullanılan yeni ürün geliştirme ve tasarımına yönelik ve pazara dayalı bir stratejik maliyet yönetimi enstrümanı olan PDHMY incelenmiştir |
| Basık ve Türker (2005) | Stratejik Maliyet Analizi Ve Yönetimi | Alınacak stratejik yönetim kararlarında, Modern Maliyet Yaklaşımları adıyla anılan Faaliyet Esaslı Maliyetleme, Yaşam Dönemi Maliyetleri, Hedef Maliyetleme, Tam Zamanlı Üretim ve Tam Zamanlı Maliyetleme, Kalite Maliyetlerinin etkisi araştırılarak söz konusu yöntemlerle |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| | | yapılan analizlerin üretim departmanlarına olan katkısı incelenmektedir |
| Bekçi Ve Özal (2010) | Stratejik Maliyet Yönetiminin Sağlık Sektöründe Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma | Modern maliyetleme yöntemlerinden biri olan SMY'nin hastanelerde uygulanabilirliği konusu analiz edilmektedir. |
| Uçar ve Kurtlu (2017) | Çağdaş Maliyet Yöntemlerinin Konaklama İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma | Konaklama işletmelerinde çağdaş maliyet yöntemlerinin sahip olduğu avantajların, uygulanabilirliklerine ne düzeyde etki ettiği araştırılmaktadır. |

ÇAĞDAŞ MALİYETLEME YÖNTEMLERİ

Maliyet, bir amaca ulaşabilmek ya da bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakarlıkların tümü (Yılmaz, 2005), gelecekte işletmeye katkı sunması beklenen ürün ya da hizmetlerin nakit ya da benzeri değerlerle ifadesi (giv.org.tr) olarak tanımlanmaktadır. Kişi ya da işletmelerin yaptıkları her faaliyetin bir maliyeti bulunmaktadır (Bekçi & Özal, 2010). Dolayısıyla maliyet, hedeflenen işletme amaçlarına ulaşabilmek için katlanılan değerlerin parasal karşılığıdır şeklinde bir tanım yapılabilir.

Geleneksel maliyet yöntemleri, hammadde, işçilik ve genel üretim maliyetlerinin belirlenmesi ve ilgili ürünlere yüklenmesi fonksiyonunu yerine getiren, daha çok ürüne endeksli faaliyetlerden oluşurken (İrdem, 2010), çağdaş maliyetleme yöntemleri, mamul maliyeti, kalite maliyeti, birden fazla mamul üretiminde her mamulün maliyetini belirlemede etkili bir yöntemdir (Okutmuş, Kurar, & Kahveci, 2014). Geleneksel maliyetleme yöntemlerinin günümüzde işletme ihtiyaçlarını karşılayamadığı görülmüş (Bufi, 2014) rekabet artışı, teknoloji ilerleyişi, farklı müşteri profilleri geleneksel maliyet yöntemlerinin yerini modern maliyet yöntemlerine bırakmasına yol açmıştır (Kurtlu, Uçar, & Çobanoğlu, 2017). Geleneksel maliyetleme yöntemleri çağdaş maliyetleme yöntemleri ile karşılaştırıldığında; daha pahalı, rekabete ayak uydurmakta zorlanan, yanlış yönetim kararları alınmasına sebep olan dolayısıyla işletmenin rekabetçi yapısını güç duruma düşüren bir yöntemdir (Effiong & Beredugo, 2015).

Basık ve Türker çağdaş maliyetleme yöntemlerini; faaliyet tabanlı maliyetleme, ürün yaşam dönemi maliyetleme, hedef maliyetleme, tam zamanlı üretim ve tam zamanlı maliyetleme, kalite maliyetleri ve stratejik maliyet yönetimi olarak sınıflandırmaktadır (Basık & Türker, Stratejik Maliyet Analizi Ve Yönetimi, Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme, Kasım 2005). Hedef maliyetleme, ürün yaşamı boyunca maliyet azaltılmasını hedef alan stratejik bir yönetim süreci (Alagöz, Yılmaz, & Ay, 2005), faaliyet tabanlı maliyetleme, işletmenin belli başlı faaliyetleri ile ilgili performanslarının maliyetlerinin toplamının mamul maliyetleri hesaplanmasında kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Dumanoğlu, 2005). Ürün yaşam seyri maliyetleme yöntemi, bir ürünün tüm yaşam süresiyle ilgili gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili maliyetlerin biriktirilerek toplanması yaklaşımıdır (Gersil, 2006). Tam zamanlı üretim ve tam zamanlı maliyetleme; ihtiyaç duyulduğu kadar üretimin gerçekleştirilmesidir. Tam zamanlı üretimde temel felsefe sıfır stok, kısa süreli üretim, minimum hata payı ve maksimum kâr oranı olarak belirtilmektedir (Atmaca & Terzi, 2007). Son olarak kalite maliyetleri ise organizasyonun sürekli iyileştirme sürecine ayrılan kaynaklarının maliyeti ve sistem, ürün ve hizmet başarısızlıklarının maliyetinden oluşmaktadır (Albez, Korkulu, & Yılmaz, 2016).

STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ

Maliyetlerin etkili bir biçimde yönetimi, düşük maliyetlere ulaşıp maliyet önderliği sağlanması, ürün farklılaştırma stratejileriyle maliyet analizini, ürün maliyetlemede faaliyetlerin dikkate alınmasını, maliyet dağıtımlarının faaliyetlere göre ve faaliyet ölçütleri yardımıyla gerçekleştirilmesini öngören sistem 'stratejik maliyetleme' olarak tanımlanmaktadır (Ceran, 2002).

Yüzbaşıoğlu ve Ceran'a göre stratejik maliyet yönetimi, işletme stratejileriyle ilgili olarak yönetime yönelik maliyet muhasebesi bilgilerinin hazırlanması, hazır bulundurulması ve analiziyle ilgili uygulamaların yer aldığı, gerçek maliyetler ve fiyatların, miktarların, pazar paylarının, nakit akışının göreceli düzeyi ve yönü ile işletmedeki bütün kaynakların aşırı kullanımıyla ilgili stratejilerdir (Yüzbaşıoğlu & Ceran, 2010). Stratejik maliyet yönetimi, maliyet yönetim tekniklerinin uygulanması, kısa dönemde olduğu kadar uzun vadede de maliyet avantajı sağlaması, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi, noktalarında ortaya çıkmaktadır. Stratejik maliyet yönetiminin amacı, rekabetçi avantaj sağlamak ve yönetim kararlarında etkili olabilmektir (Yalçın, 2006).

Shank ve Govindarajan geleneksel maliyet yaklaşımı ile stratejik maliyet yaklaşımı farkını şu şekilde belirtmektedir;

Tablo 2. Geleneksel maliyet yaklaşımı ile stratejik maliyet yaklaşımının karşılaştırılması

| | Geleneksel Maliyet Yaklaşımı | Stratejik Maliyet Yaklaşımı |
|--|---|--|
| Maliyet analizi dayanakları nelerdir? | Ürün, müşteri ve fonksiyon maliyetlerinin analizi içerisinde bulunan anın şartlarına bağlıdır. İç odaklanma söz konusudur. Katma değer anahtar kavramdır. | Maliyet analizi, çeşitli aşamalardaki toplam değer zinciri şartlarına bağlıdır. Dış odaklanma söz konusudur. Katma değer tehlikeli derecede dar bir kavram olarak görülmektedir. |
| Maliyet analizinin amacı nedir? | Problem çözümü, ölçüm ve yönlendirme (yönetim). | Geleneksel yönetim yaklaşımı amaçları sabit olmak üzere, firmanın stratejik konumuna bağlı olarak değişen maliyet yönetimi |
| Maliyetin yapısal analizinin kaynağı nedir? | Değişken ve sabit maliyet, maliyet analizinin kaynağıdır. | Maliyet, yönetim özelliklerinin fonksiyonlarındanır. |

Kaynak: Shank ve Govindarajan, 1993, s. 27

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJI

İşletmeler, içerisinde buldukları rekabet ortamı nedeni ile değişim ve gelişime ayak uydurmalı maliyet muhasebesi sistemleri de bu sebebe bağlı olarak aktif bir yapıya sahip olmalıdır (Erden, 2004). Konaklama işletmeleri, öncelikli olarak müşterilerine konaklama, yiyecek içecek gibi zorunlu hizmetleri sunmakta bu durum maliyetleri üzerinde etkili olmaktadır (Türksöy, 2011). Konaklama işletmeleri, hizmet üreten işletmeler olmaları sebebi ile ürün üreten işletmelerden farklı bir yapıya sahiptirler. Bu farklılık strateji seçim ve yönetimi noktasında kendini göstermektedir (Dinçer, 1998).

Stratejik maliyet yönetimi stratejik bilgiler üreterek günümüzde hizmet kalitesi, pazar payı, müşteri memnuniyeti gibi konuları içermektedir (Yalçın, 2006). Geleneksel maliyet yaklaşımı çerçevesinde yöneticilerin üzerinde durmadıkları bahsi geçen bu konular, geleceğe yönelik yönetim ve karar alma aşamalarında önem arz etmektedir. Özellikle müşteri memnuniyetinin büyük öneme sahip olduğu, hizmet üretiminde bulunan konaklama işletmeleri için stratejik maliyet yönetiminin yeri açıkça anlaşılmaktadır.

Zengin ve Uyar rekabeti "Uluslararası, ulusal veya bölgesel bazlı bir piyasada karşı karşıya gelen ve aynı ekonomik amacı güden bireylerin, işletmelerin vb. arz edenler ile arz edenler, talep edenler ile talep edenler arasında geçen, bunun sonucu olarak da mal ve hizmetlerin sunuş şekline, fiyat ve miktarlarına yansıyan bir çekişme ve/veya yarışma" olarak tanımlamaktadır (Zengin & Uyar, 2016). Rekabet, fiyat rekabeti perspektifi, strateji ve yönetim perspektifi, tarihi ve sosyo-kültürel perspektif gibi farklı disiplinleri kapsamaktadır (Bahar & Kozak, 2005). Stratejik bilgi sahibi olmayan işletmeler çevrelerinde var olan rekabet ortamında yer alamayacaklardır (Erden, 2004). Dış çevrede meydana gelen

değişikliklerle performansın yanında stratejik planlamalarını değişen koşullara adapte edebilen işletmeler daha başarılı olabilir hale gelmektedir(Özdemir & Yılmaz, 2016).

Rekabet avantajı elde edilmesi noktasında iki temel görüşün hâkim olduğunu, bu görüşlerden ilkinin endüstri tabanlı yönetim modeli ikincisinin ise kaynak tabanlı yönetim modeli olduğunu söylemek mümkündür. Endüstri tabanlı yönetim modeline göre rekabet avantajı yaratan kaynaklar endüstrinin yapısında bulunurken kaynak tabanlı yönetim modeli rekabet avantajı yaratan kaynakların, işletmelerin kendilerine özgü kabiliyet ve yetenekleri olduğu görüşünü benimsemektedir (Özbağ, 2016). Genel bir ifade ile rekabet avantajı, rakiplere kıyasla daha fazla ekonomik değer yaratmaktır (Yaşlıoğlu, 2016).

Günümüzde, konaklama işletmelerinin başarısını, rekabet gücüne verdikleri önem belirlemekte ve fiyat bakımından rekabete girebilmesinin en uygun ve güvenilir yolunun maliyetlerini kontrol etmesi ve böylece işletmenin pazardaki etkinliğini artırması olduğu bilinmektedir(Coşar, 2008).Maliyetlerin azalması işletmelerin fiyat avantajına sahip olmalarını ve pazarda güçlü bir konuma ulaşmalarını sağlamaktadır (Doğan, Marangoz, & Topoyan, 2003).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde stratejik maliyet yönetimi uygulamalarının rekabet gücüne etkisini ortaya koymaktır. Araştırma evrenini, İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. 2019 yılında İstanbul'da toplam 129 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır (2019). Araştırmada örneklem kullanılmamış evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anadolu yakasında 23 adet Avrupa yakasında 106 adet beş yıldızlı otel ile görüşme talep edilmiştir. Araştırma kapsamında 37 otel çalışmalara destek vermediğini ve yoğunluklarından dolayı ilgili araştırmaya katılmayacaklarını belirtmişlerdir. Uygulama 92 otel ile gerçekleştirilmiş, veriler Ocak – Şubat ayları arasında 2019 yılında, otellerin orta düzey yöneticileri ile yüz yüze anket uygulanarak toplanmıştır.

Ölçme Araçları

Araştırma amacına uygun olarak İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik oluşturulan anket 30 sorudan meydana gelmektedir.

Uygulanan ankette yer alan sorular;

1-6: Rekabet Gücü

7-10: Sektör Profili

11-15: Müşteri Profili

16-21: Ürün Profili

22-30: Firma Profili ile ilgilidir.

İfadeler 5'li Likert şeklinde hazırlanmış, 1-Kesinlikle Katılıyorum; 5-Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde sınıflandırılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan anket ifadeleri normal dağılım göstermemiş dolayısıyla stratejik maliyet yönetiminin rekabet gücü yaratıp yaratmadığını incelemek üzere non-parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

Analiz Ve Bulgular

Tablo 3. Rekabet Gücü İle Sektör Profili Arasındaki İlişki

| | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 |
|----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|
| S1 | -.042 | -.071 | -.105 | -.189 | -.089 | .118 |
| S2 | .077 | .073 | .119 | -.055 | .027 | .022 |
| S3 | -.123 | -.114 | -.153 | -.080 | -.145 | .019 |
| S4 | .063 | .179 | -.059 | .007 | .040 | .167 |

Tablo 3'de stratejik maliyet yönetimi sektör uygulamalarının rekabet gücü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 arasında yer alması gerekliliği (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2007) göz önünde bulundurulduğunda; işletmenin yoğun rekabet koşulları içerisinde yer alması, rakiplerden daha hızlı ve yeni ürün/hizmet sunmanın önemi, ürün/hizmet fiyatlarının belirlenmesinde müşteri hakimiyeti, satış fiyatlarının zamanla düşme eğiliminde oluşu ve fiyatlardaki düşüşün ürün/hizmet özellikleri artırımı ile dengelenmesi noktasında; rakip firmaların sektöre girişleri sırasında herhangi bir engel ile karşılaşmaması, sektörde rakip ve tedarikçi sayısının fazla olması arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

İşletmenin çok yoğun rekabet koşulları içerisinde olması, rakiplerden daha hızlı ve yeni ürün/hizmet sunmanın önemi, ürün/hizmet fiyatlarının belirlenmesinde müşteri hâkimiyeti, satış fiyatlarının zamanla düşme eğiliminde oluşu ve fiyatlardaki düşüşün ürün/hizmet özellikleri artırımı ile dengelenmesi, rekabetin kaliteyi düşük maliyetle sunma zorunluluğu getirmesi; rakiplerin artışına aynı zamanda işletmede departmanlar arası işbirliğinin güçlenmesine olumlu katkı sunmaktadır.

Tablo 4. Rekabet Gücü İle Müşteri Profili Arasındaki İlişki

| | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 |
|----|--------------|--------------|--------------|------|--------------|--------------|
| M1 | -.067 | -.038 | -.106 | .049 | -.136 | .077 |
| M2 | .125 | .096 | .293 | .092 | .174 | .089 |
| M3 | .026 | .168 | .257 | .143 | .215 | -.032 |
| M4 | -.050 | -.112 | .218 | .073 | -.002 | .179 |
| M5 | .195 | -.067 | .148 | .164 | .001 | .397 |

Tablo 4'de rekabet avantajı elde edilmesi ile müşteri profili arasındaki ilişki incelenmiş ve işletmenin yoğun rekabet koşulları içerisinde yer alması ile müşteri zevk ve anlayışındaki değişimin çok hızlı oluşu, müşteri sadakati arasında negatif, müşterilerin yeni ürün/hizmetlerin taşınması gereken özellikleri anlama ve ifade etme yeteneklerinin çok yüksek oluşu, müşterilerin benzer ürün/hizmetler arasındaki kalite ve özellik farklarını tespit yeteneklerinin yüksek oluşu, müşterilerin rakip işletmeleri tercih edebilmelerinin kolay oluşu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Rakiplerden daha hızlı ve yeni ürün/hizmet sunmanın önemi ile müşteri zevk ve anlayışındaki değişimin hızı, müşteri sadakat düzeyi, müşterilerin diğer işletmeleri tercih etmeleri arasında negatif, müşterilerin benzer ürün/hizmetler arasındaki kalite ve özellik farklarını tespit yeteneklerinin yüksek oluşu, hedef müşterilerin yeni ürün/hizmetlerin taşınması gereken özellikleri anlama ve ifade etme yeteneklerinin çok yüksek oluşu arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ürün/hizmet fiyatlarının belirlenmesinde müşteri hâkimiyeti ile müşteri zevk ve anlayışındaki değişimin hızı arasında negatif yönlü, müşterilerin benzer ürün/hizmetler arasındaki kalite ve özellik farklarını tespit yeteneklerinin yüksek oluşu, hedef müşterilerin yeni ürün/hizmetlerin taşınması

gereken özellikleri anlama ve ifade etme yeteneklerinin çok yüksek oluşu, müşteri sadakat düzeyi, müşterilerin rakip işletmeleri tercih edebilmelerinin kolay oluşu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Satış fiyatlarının zamanla düşme eğiliminde oluşu ile müşteri zevk ve anlayışındaki değişimin hızı, müşterilerin benzer ürün/hizmetler arasındaki kalite ve özellik farklarını tespit yeteneklerinin yüksek oluşu, hedef müşterilerin yeni ürün/hizmetlerin taşınması gereken özellikleri anlama ve ifade etme yeteneklerinin çok yüksek oluşu, müşterilerin rakip işletmeleri tercih edebilmelerinin kolay oluşu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Fiyatlardaki düşüşün ürün/hizmet özellikleri artırımı ile dengelenmesi ile müşteri zevk ve anlayışındaki değişimin hızı, müşteri sadakat düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Rekabetin kaliteyi düşük maliyetle sunma zorunluluğu getirmesi ile hedef müşterilerin yeni ürün/hizmetlerin taşınması gereken özellikleri anlama ve ifade etme yeteneklerinin çok yüksek oluşu arasında negatif, müşterilerin benzer ürün/hizmetler arasındaki kalite ve özellik farklarını tespit yeteneklerinin yüksek oluşu, hedef müşterilerin yeni ürün/hizmetlerin taşınması gereken özellikleri anlama ve ifade etme yeteneklerinin çok yüksek oluşu, müşterilerin rakip işletmeleri tercih edebilmelerinin kolay oluşu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Sektördeki rekabetin kaliteyi düşük maliyetle sunma zorunluluğu getirmesi hedef müşterilerin yeni ürün/hizmetlerin taşınması gereken özellikleri anlama ve ifade etme yeteneklerinin çok yüksek oluşunu negatif, müşteri zevk ve anlayışındaki değişimin hızı, müşterilerin benzer ürün/hizmetler arasındaki kalite ve özellik farklarını tespit yeteneklerinin yüksek oluşu, müşteri sadakat düzeyi, müşterilerin rakip işletmeleri tercih edebilmelerinin kolay oluşu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5. Rekabet Gücü İle Ürün Profili Arasındaki İlişki

| | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 |
|----|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ü1 | -0.036 | .208 | .100 | .196 | .144 | -0.079 |
| Ü2 | -0.225 | .041 | .144 | -.112 | .120 | -0.011 |
| Ü3 | -0.179 | .066 | -0.091 | -.122 | -0.011 | -0.197 |
| Ü4 | -0.035 | .068 | .066 | .107 | .013 | -0.041 |
| Ü5 | -0.029 | -0.100 | -0.165 | .159 | -0.266 | .020 |
| Ü6 | -0.189 | -0.230 | -0.243 | -0.216 | -0.092 | .081 |

Tablo 5'te rekabet avantajı elde edilmesi ile ürün profili ilişkisi incelenmektedir.

İşletmenin yoğun rekabet koşulları içerisinde yer alması ile ürün /hizmet yelpazesinin geniş olması, ürün/hizmet ömrünün kısa oluşu, ürün/hizmetlerin karmaşık oluşu, ürün/hizmetlerin üretim öncesi maliyetlerinin yüksek oluşu, ürün/hizmet maliyetleri içerisinde diğer firmalardan elde edilen girdilerin oransal payının yüksek oluşu, işletmede yeni ürün/hizmet sunumu tasarımının gerektirdiği sürenin kısa oluşu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Rakiplerden daha hızlı ve yeni ürün/hizmet sunmanın önemi ile ürün /hizmet yelpazesinin geniş olması, ürün/hizmet ömrünün kısa oluşu, ürün/hizmetlerin karmaşık oluşu, ürün/hizmetlerin üretim öncesi maliyetlerinin yüksek oluşu arasında negatif, ürün/hizmet maliyetleri içerisinde diğer firmalardan elde edilen girdilerin oransal payının yüksek oluşu, işletmede yeni ürün/hizmet sunumu tasarımının gerektirdiği sürenin kısa oluşu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ürün/hizmet fiyatlarının belirlenmesinde müşteri hâkimiyeti ile ürün/hizmetlerin karmaşık oluşu, ürün/hizmet maliyetleri içerisinde diğer firmalardan elde edilen girdilerin oransal payının yüksek oluşu, işletmede yeni ürün/hizmet sunumu tasarımının gerektirdiği sürenin kısa oluşu arasında negatif, ürün /hizmet yelpazesinin geniş olması, ürün/hizmet ömrünün kısa oluşu, ürün/hizmetlerin üretim öncesi maliyetlerinin yüksek oluşu arasında da pozitif bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Satış fiyatlarının zamanla düşme eğiliminde oluşu ile ürün /hizmet yelpazesinin geniş olması, ürün/hizmet ömrünün kısa oluşu, ürün/hizmetlerin karmaşık oluşu, ürün/hizmetlerin üretim

öncesi maliyetlerinin yüksek oluşu, ürün/hizmet maliyetleri içerisinde diğer firmalardan elde edilen girdilerin oransal payının yüksek oluşu arasında negatif, işletmede yeni ürün/hizmet sunumu tasarımının gerektirdiği sürenin kısa oluşu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Fiyatlardaki düşüşün ürün/hizmet özellikleri artırımı ile dengelenmesi ile ürün/hizmetlerin karmaşık oluşu, ürün/hizmet maliyetleri içerisinde diğer firmalardan elde edilen girdilerin oransal payının yüksek oluşu, işletmede yeni ürün/hizmet sunumu tasarımının gerektirdiği sürenin kısa oluşu arasında negatif, ürün /hizmet yelpazesinin geniş olması, ürün/hizmet ömrünün kısa oluşu, ürün/hizmetlerin üretim öncesi maliyetlerinin yüksek oluşu arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. Sektördeki rekabetin kaliteyi düşük maliyetle sunma zorunluluğu getirmesi ile ürün /hizmet yelpazesinin geniş olması, ürün/hizmet ömrünün kısa oluşu, ürün/hizmetlerin karmaşık oluşu, ürün/hizmetlerin üretim öncesi maliyetlerinin yüksek oluşu arasında negatif, ürün/hizmet maliyetleri içerisinde diğer firmalardan elde edilen girdilerin oransal payının yüksek oluşu, işletmede yeni ürün/hizmet sunumu tasarımının gerektirdiği sürenin kısa oluşu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 6. Rekabet Gücü İle Firma Profili Arasındaki İlişki

| | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 |
|----|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| F1 | .011 | .125 | .119 | .372 | .224 | .098 |
| F2 | .068 | .015 | -.018 | -.011 | -.139 | -.049 |
| F3 | .197 | .113 | .314 | .232 | .176 | .072 |
| F4 | .075 | .193 | .257 | .225 | .215 | .095 |
| F5 | -.074 | .453 | .045 | .147 | .292 | -.026 |
| F6 | .244 | .153 | .170 | -.051 | .328 | .085 |
| F7 | .256 | .141 | .083 | .061 | .403 | .134 |
| F8 | .079 | .205 | .026 | .190 | .129 | .026 |
| F9 | .092 | .220 | .101 | .086 | .173 | .033 |

Tablo 6'de rekabet avantajı elde edilmesi ile firma profili ilişkisi incelenmektedir.

İşletmenin yoğun rekabet koşulları içerisinde yer alması ile işletmede hedef pazarların analiz edilmesi ve müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çalışmaların yapılmasına önem verilmesi arasında negatif, kullanılan teknolojinin değişim hızının yüksek oluşu, kullanılan teknolojinin pahalı oluşu, işletmenin sektördeki diğer firmalar üzerinde fiyat belirleyiciliğinin yüksek oluşu, departmanlar arası sonuca dayalı işbirliğinin varlığı, işletme çalışanlarının farklı işler yapabilme yeteneklerinin oluşu, yeni fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamın sunumu, yararlı yeni önerileri üst yönetimce desteklenmesi, stratejik maliyetleme konusunda teorik bilgilendirmenin yeterli oluşu arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. Rakiplerden daha hızlı ve yeni ürün/hizmet sunmanın önemi ile işletmede hedef pazarların analiz edilmesi ve müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çalışmaların yapılmasına önem verilmesi, kullanılan teknolojinin değişim hızının yüksek oluşu, kullanılan teknolojinin pahalı oluşu, işletmenin sektördeki diğer firmalar üzerinde fiyat belirleyiciliğinin yüksek oluşu, departmanlar arası sonuca dayalı işbirliğinin varlığı, işletme çalışanlarının farklı işler yapabilme yeteneklerinin oluşu, yeni fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamın sunumu, yararlı yeni önerilerin üst yönetimce desteklenmesi, stratejik maliyetleme konusunda teorik bilgilendirmenin yeterli oluşu arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. Ürün/hizmet fiyatlarının belirlenmesinde müşteri hâkimiyeti ile kullanılan teknolojinin pahalı oluşu arasında negatif, işletmede hedef pazarların analiz edilmesi ve müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çalışmaların yapılmasına önem verilmesi, kullanılan teknolojinin değişim hızının yüksek oluşu, işletmenin sektördeki diğer firmalar üzerinde fiyat belirleyiciliğinin yüksek oluşu,

departmanlar arası sonuca dayalı işbirliğinin varlığı, işletme çalışanlarının farklı işler yapabilme yeteneklerinin oluşu, yeni fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamın sunumu, yararlı yeni önerileri üst yönetimce desteklenmesi, stratejik maliyetleme konusunda teorik bilgilendirmenin yeterli oluşu arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. Satış fiyatlarının zamanla düşme eğiliminde oluşu ile kullanılan teknolojinin pahalı oluşu, işletme çalışanlarının farklı işler yapabilme yeteneklerinin oluşu arasında negatif, işletmede hedef pazarların analiz edilmesi ve müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çalışmaların yapılmasına önem verilmesi, kullanılan teknolojinin değişim hızının yüksek oluşu, işletmenin sektördeki diğer firmalar üzerinde fiyat belirleyiciliğinin yüksek oluşu, departmanlar arası sonuca dayalı işbirliğinin varlığı, yeni fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamın sunumu, yararlı yeni önerileri üst yönetimce desteklenmesi, stratejik maliyetleme konusunda teorik bilgilendirmenin yeterli oluşu arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. Fiyatlardaki düşüşün ürün/hizmet özellikleri artırımı ile dengelenmesi ile kullanılan teknolojinin pahalı oluşu arasında negatif, işletmede hedef pazarların analiz edilmesi ve müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çalışmaların yapılmasına önem verilmesi arasında negatif, kullanılan teknolojinin değişim hızının yüksek oluşu, işletmenin sektördeki diğer firmalar üzerinde fiyat belirleyiciliğinin yüksek oluşu, departmanlar arası sonuca dayalı işbirliğinin varlığı, işletme çalışanlarının farklı işler yapabilme yeteneklerinin oluşu, yeni fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamın sunumu, yararlı yeni önerileri üst yönetimce desteklenmesi, stratejik maliyetleme konusunda teorik bilgilendirmenin yeterli oluşu arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. Sektördeki rekabetin kaliteyi düşük maliyetle sunma zorunluluğu getirmesi ile kullanılan teknolojinin pahalı oluşu, işletmede hedef pazarların analiz edilmesi ve müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çalışmaların yapılmasına önem verilmesi arasında negatif, kullanılan teknolojinin değişim hızının yüksek oluşu, işletmenin sektördeki diğer firmalar üzerinde fiyat belirleyiciliğinin yüksek oluşu, departmanlar arası sonuca dayalı işbirliğinin varlığı, işletme çalışanlarının farklı işler yapabilme yeteneklerinin oluşu, yeni fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamın sunumu, yararlı yeni önerileri üst yönetimce desteklenmesi, stratejik maliyetleme konusunda teorik bilgilendirmenin yeterli oluşu arasında pozitif bir ilişki görülmektedir.

SONUÇ

Dinçer'e göre konaklama işletmeleri ürün değil hizmet ürettikleri için strateji seçimi ve yönetimibu işletmelerde farklılık göstermelidir (1998). Araştırma sonuçlarına göre, rakip firmaların sektöre girişleri esnasında herhangi bir engel ile karşılaşmamaları konaklama işletmelerini olumsuz anlamda etkilemektedir.

Veri toplama sürecinde gerçekleştirilen birebir görüşmeler ile ortaya haksız rekabet sonucunun çıktığı ve bu durumun varlığını sürdürmekte olan işletmeler için olumsuz olabileceği sonucuna varılmıştır. Bu gibi olumsuz etkilerin yanı sıra işletmenin yoğun rekabet koşulları içerisinde yer alıyor olması işletme çalışanları arasında işbirliğini artırmaktadır. Bu durum gerek işletme gerekse çalışanlar açısından olumlu anlamda değerlendirilebilir. Konaklama işletmeleri için müşteri sadakatinin sağlanması önem arz etmektedir. İşletmenin rekabet yoğun bir sektörde yer alıyor olması sebebi ile bu konu üzerinde hassasiyetle durulmalıdır. Günümüzde misafirler değişimi çok hızlı algılayabilmekte ve bunu ifade edebilmektedirler dolayısıyla rakip işletmeleri tercih edebilme oranları yükselebilmektedir. Bu durum işletmenin sektörü ve yaşanan değişimleri, rakip işletmelerin stratejilerini sürekli takibi, zamanın gerisinde kalmaması gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Böylelikle rekabet üstünlüğü elde edilmesi bağlamında da işletme öne çıkacaktır.

Turizm sektörü özelliklerinden olan mevsimsellik ve yüksek maliyet gerektirmesi, yoğun rekabet koşullarından olumsuz etkilenmekte bu da işletmenin finansal anlamda tedbirler alması gerekliliğini ortaya çıkarmakta işletmenin rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmesinin önüne geçebilmektedir. Bu durum stratejik maliyet konusunun gözden kaçırılmamasının altını bir kez daha çizmektedir ve işletmeler için olumlu katkılar sunmaktadır.

Yoğun rekabet koşulları içerisinde yer alan konaklama işletmeleri müşteri istek ve beklentilerini göz ardı edebilmekte ve bu beklentileri karşılama noktasında yapılması gereken çalışmalardan uzak durabilmektedirler ancak ve Yalçın'a göre stratejik maliyet yönetimi hizmet kalitesi, pazar payı, müşteri memnuniyetini içermektedir (2006).

Dikkat çeken bir başka başlık ise işletme içerisinde hizmet içi eğitim kapsamında stratejik maliyetleme konusunda personele gerekli eğitimin veriliyor olması ve rekabet gücünün de bu durumdan olumlu etkilendiği sonucunun ortaya çıkmasıdır.

KAYNAKÇA

- Alagöz, A., Yılmaz, B., & Ay, M. (2005). Üretim maliyetlerinin düşürülmesinde hedef maliyetleme yönteminin rolü ve uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Albez, A., Korkulu, A., & Yılmaz, B. (2016). Kalite maliyeti ve karlılık ilişkisi: üniversite yemekhanesinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 1563-1580.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Atmaca, M., & Terzi, S. (2007). Stratejik maliyet yöntemi açısından tam zamanında üretim felsefesi ile kısıtlar teorisinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXII(1), 293-309.
- Bahar, O., & Kozak, M. (2005). *Küreselleşme sürecinde uluslararası turizm ve rekabet edebilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Basık, F., & Türker, O. (Kasım 2005). Stratejik maliyet analizi ve yönetimi, stratejik maliyet yönetimi aracı olarak hedef maliyetleme. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu* (s. 25-27). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Bekçi, İ., & Özal, H. (2010). Stratejik maliyet yönetiminin sağlık sektöründe uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*. 2(3), 78-79.
- Bufi, E. (2014). *Designing an activity-based costing system for a specialty retail store*. Finlandiya: Oulu business school department of accounting.
- Ceran, Y. (2002). Stratejik maliyet yönetimi enstrümanı olarak pazara dayalı hedef maliyet yönetimi-Pdhmy. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 91-119.
- Coşar, Y. (2008). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Diñer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Doğan, Ö. İ., Marangoz, M., & Topoyan, M. (2003). İşletmelerin iç ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen faktörler ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 114-139.
- Dumanoğlu, S. (2005). Faaliyet tabanlı maliyet sistemi: Bir dijital baskı işletmesinde uygulama. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, 27, 105-116.
- Effiong, S., & Beredugo, S. B. (2015). Balanced scorecard and strategic cost management: recipes for productivity rating of nigerian manufacturing company. *Open Journal of Finance*, 2(1), 1-12.
- Erden, S. A. (2004). *Üretim ortamları maliyet yönetim sistemleri ilişkisi ve stratejik maliyet yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Gersil, A. (2006). Stratejik maliyet yönetimi kapsamında ürün yaşam seyri maliyet yönteminin analizi ve bir işletme uygulaması. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

<https://istanbul.ktb.gov.tr/Eklenti/63264,ocak-2019pdf.pdf?0> 25 Şubat 2019 tarihinde erişildi.

- İrdem, A. (2010). *Konaklama işletmeleri için bir maliyetleme modeli önerisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kurtlu, A., Uçar, M., & Çobanoğlu, S. (2017). Çağdaş maliyet yöntemlerinin konaklama işletmelerine uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. *İşletme araştırmaları dergisi*, 9(3), 521-546.
- Okutmuş, E., Kurar, İ., & Kahveci, A. (2014). Çağdaş maliyet yöntemlerinin ortaya çıkışına ilişkin nitel bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(3), 51-57.
- Özbağ, G. (2016). Rekabet avantajı yaratmada iki temel yaklaşım; kaynak tabanlı ve endüstri tabanlı yönetim modeli. *Yeni Türkiye*, 88, 888-899.
- Özdemir, E., & Yılmaz, V. (2016). Konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine Nevşehir ilinde bir uygulama. *Jomat Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi*, 1(1), 61-80.
- Türksoy, A. (2011). *Konaklama yönetim muhasebesi maliyet analizleri*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Yalçın, S. (2006). Rekabet avantajı sağlamada stratejik maliyet yönetiminin muhasebe uygulamalarıyla ilişkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 17.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2016). *Rekabet avantajı ve strateji*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yılmaz, Y. (2005). *Konaklama işletmelerinde yiyecek ve içecek maliyet kontrolü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüzbaşıoğlu, N., & Ceran, Y. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim ve planlama açısından stratejik maliyet yönetimi ve enstrümanları. *Reforma Dergi* 2(46), 1-13.
- Zengin, B., & Uyar, H. (2016). Türk turizm ve otelcilik sektöründe rekabet ve rekabeti etkileyen faktörlerin otel işletmelerine yönelik olarak değerlendirilmesi. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, (7), 1-22.