

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

RESTORAN SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğçe CAMADAN

İSTANBUL – 2024

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI BİLİM DALI

RESTORAN SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğçe CAMADAN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Burak MİL

İSTANBUL – 2024

KABUL VE ONAY

Tuğçe CAMADAN tarafından hazırlanan “**Restoran Sektöründe Stratejik Yönetim ve Rekabet**” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 15.10.2024 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Prof. Dr. Burak MİL

.....

Üye

Prof. Dr. Kazım Ozan ÖZER

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hilal KESKİN

.....

Üye

.....

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Tuğçe CAMADAN

15.10.2024



ÖN SÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Prof. Dr. Burak MİL'e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen yakınlarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme ve eşime şükranlarımı sunarım.

Tuğçe CAMADAN

15.10.2024

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	i
ŞEKİL LİSTESİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: TURİZM ENDÜSTRİSİ VE YİYECEK İÇECEK SEKTÖRÜ	4
1.1. Turizm Kavramı ve Turizm Endüstrisi.....	4
1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	6
1.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Özellikleri	8
1.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırması.....	9
1.5. Yiyecek İçecek Sektörünün Önemi	19
BÖLÜM 2: STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN	20
2.1. Strateji Kavramı.....	20
2.2. Stratejik Yönetim Kavramı.....	22
2.3. Stratejik Düşünme	22
2.4. Stratejik Yönetim Süreci ve Önemi.....	24
2.4.1. İşletmenin Yönünün Belirlenmesi: Misyon ve Vizyon Beyanı	25
2.4.2. Stratejik Çevre Analizi (İç ve Dış Çevre Analizleri).....	28
2.5. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli.....	30
2.5.1. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi	31
2.5.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	33
2.5.3. Alıcıların Pazarlık Gücü	34
2.5.4. İkame Ürün ve Hizmetlerin Tehdidi.....	35
2.5.5. Sektördeki Mevcut Rakipler ve Stratejileri	36
BÖLÜM 3: REKABET KAVRAMI VE JENERİK REKABET STRATEJİLERİNE İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN	39
3.1. Rekabet ve Rekabet Avantajı Kavramları	39
3.2. Porter'ın Jenerik Stratejileri.....	39
3.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	41
3.2.2. Farklılaşma Stratejisi	42
3.2.3. Odaklanma Stratejisi.....	43

BÖLÜM 4: RESTORAN SEKTÖRÜNÜN BEŞ GÜÇ MODELİ VE JENERİK STRATEJİLERİN KULLANIM DURUMU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ ..	45
4.1. Araştırmanın Amacı ve Problemi	45
4.2. Araştırmanın Önemi	45
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	45
4.4. Evren ve Örneklem	46
4.5. Değerlendirmeler	46
4.5.1. Mülakat Gerçekleştirilen Kişiler ve İşletmelere İlişkin Demografik Bilgiler	46
4.5.2. İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamalarına İlişkin Bilgiler	48
4.5.2.1. İşletmelerin Misyon ve Vizyon Beyanı	48
4.5.2.2 İşletmelerde İç Çevre Analizi Gerçekleştirme Durumu	48
4.5.2.3. İşletmelerde Dış Çevre Analizi Gerçekleştirme Durumu	49
4.5.2.4. İşletmelerde Uygulanan Jenerik Stratejiler	51
SONUÇ VE ÖNERİLER	53
KAYNAKÇA.....	55
ÖZ GEÇMİŞ	61

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Yiyecek ve İçecek Endüstrisinde Yaşanan Önemli Gelişmeler	7
Tablo 2: Türkiye’de Turizm Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri	12
Tablo 3: İşletmelerin Müşteri Kapasitesi.....	47
Tablo 4: İşletmelerin Faaliyet Süresi	48



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması I	15
Şekil 2: Yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması II	17
Şekil 3: M. Porter'ın Beş Güç Modeli	31
Şekil 4: Jenerik Stratejiler	40



ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Restoran Sektöründe Stratejik Yönetim ve Rekabet

Tuğçe CAMADAN

Yüksek Lisans Tezi

Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim/ Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Burak MİL

Ekim, 2024 – 61 Sayfa

Restoran sektöründe stratejik yönetim konulu bu araştırmanın amacı; ağırlama endüstrisinin en önemli bileşenleri arasında yer alan restoran sektöründe, işletmelerin stratejik yönetim sürecini ne şekilde uygulayabildiklerini tespit etmek, mevcut durumda beş güç modeli ile ilgili sektörün rekabetçilik durumunu analiz etmek ve Porter’ın jenerik stratejilerinin restoran sektöründe uygulanma durumunu açıklayabilmektir. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada anıt aranan temel sorular şu şekildedir; Restoran işletmelerinde stratejik yönetim uygulanmakta mıdır? Restoran işletmelerinde stratejik yönetim sürecinde yer alan hangi uygulamalar gerçekleştirilmektedir? Restoran işletmelerinde jenerik stratejiler uygulanmakta mıdır?

Veri toplama aracı olarak kullanılan mülakat soruları stratejik yönetim sürecinin teorik arka planı dikkate alınarak oluşturulmuştur. Söz konusu mülakat formunda yer alan sorular mülakata katılan yöneticiye ilişkin demografik bilgileri elde etmeye yönelik sorular, işletmeye ilişkin sorular, stratejik yönetim sürecinin aşamalarının uygulanma durumuna ilişkin sorular ve jenerik stratejilerin uygulanma durumunun belirlenmesine ilişkin soruları içermektedir. Yüz yüze gerçekleştirilen mülakatlarda sorular karşısında alınan cevaplar kayıt altına alınmış, teorik çerçevede değerlendirilerek yorumlanmış ve rapor haline getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yiyecek İçecek İşletmeleri, Gastronomi, Yönetim

ABSTRACT

**Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute
Strategic Management and Competition in Restaurant Sector**

Tugce CAMADAN

Master Thesis

Gastronomy and Culinary Arts Department / Gastronomy and Culinary Arts

Supervisor: Prof. Dr. Burak MIL

October, 2024 – 61 Pages

The purpose of this research on strategic management in the restaurant sector is to determine how businesses in the restaurant industry, one of the most significant components of the hospitality industry, implement the strategic management process. It also aims to analyze the current competitiveness of the sector using the five forces model and to explain the application of Porter's generic strategies in the restaurant sector.

In line with this general objective, the primary questions addressed in the research are as follows: Is strategic management being implemented in restaurant businesses? What practices are carried out within the strategic management process in restaurant businesses? Are generic strategies being applied in restaurant businesses?

The interview questions used as the data collection tool were designed considering the theoretical background of the strategic management process. The interview form includes questions aimed at obtaining demographic information about the participating managers, questions related to the business, questions about the implementation of the stages of the strategic management process, and questions to determine the application of generic strategies. The responses gathered during face-to-face interviews were recorded, evaluated within the theoretical framework, and compiled into a report.

Keywords: Food and Beverage Sector, Gastronomy, Management

GİRİŞ

Stratejik yönetim, bir şirketin üst düzey yöneticileri tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla karar verme, planlama, koordinasyon ve eylemde bulunma süreci olarak tanımlanmaktadır. Kararlar, uygulanmadıkça organizasyona bir fayda sağlamaz. Şirketler, stratejilerini hayata geçirmek için gerekli koşulları sağlamalıdır ve bu da üst düzey yöneticilerin gerekli kaynakları tahsis etmelerini ve planlanan stratejileri gerçeğe dönüştürmek için organizasyonu tasarlamalarını gerektirmektedir

Stratejik yönetim süreci, sürekli geri bildirim, değerlendirme ve uyum sağlamaya vurgu yaparak tekrarlayıcı ve döngüsel bir yapıya sahiptir; strateji oluşturmayı tek seferlik bir olay olarak görmek yerine sürekli bir süreç olarak ele alır. Bu yaklaşım, stratejilerin değişen iç ve dış faktörlerle sürekli olarak uyumlu hale getirilmesine olanak tanır. Ayrıca, stratejik yönetim bütünleşik bir yapıya sahiptir ve organizasyonların vizyonlarını, misyonlarını, hedeflerini ve dış çevrelerini bütüncül bir şekilde değerlendirmelerini gerektirir. Bu kapsamlı bakış açısı, organizasyonun tüm seviyelerindeki paydaşlar arasında iş birliğini teşvik eder ve başarılı bir uygulama için gerekli olan birleşik bir yaklaşımı geliştirir.

Stratejik yönetim, organizasyonlara vizyonlarını, misyonlarını ve hedeflerini tanımlayarak net bir yön verir. Tüm paydaşların ortak bir amaca yönelmesini sağlar ve karar alma ile kaynak tahsisi için bir çerçeve sunar. Stratejik yönetim, organizasyonların benzersiz güçlü yanlarını belirleyerek, kendilerini rakiplerinden farklılaştırarak ve pazar fırsatlarını değerlendirerek rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Organizasyonun pazarda avantajlı bir konum almasına ve sektör trendlerinin önünde kalmasına yardımcı olur.

Bir sektördeki rekabetin durumu, beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bu güçlerin toplam gücü, sektördeki kâr potansiyelini belirler. Kâr potansiyeli, yatırılan sermayenin uzun vadeli getirisinin ölçüsü olarak değerlendirilir. Farklı sektörlerin kâr potansiyelleri farklıdır tıpkı bu beş gücün farklı sektörlerde farklı güçlerde olması buna örnek gösterilebilir. Rekabet avantajı, bir şirketin mal üretme veya hizmet sunma konusunda rakiplerinden daha iyi olma yollarını ifade eder. Bu avantaj, bir şirketin üstün kâr marjları elde etmesini ve hem şirket hem de hissedarları için değer yaratmasını sağlar. Rekabet avantajı, kolayca kopyalanamayan ve bir şirkete veya işletmeye özgü olan bir şeydir. Bu değer, şirket içinde oluşturulur ve işletmeyi rakiplerinden ayıran unsurdur. Rekabet avantajı terimi, stratejik yönetim literatürü içerisinde değer yaratma çabası ve stratejileri olarak da tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir etkin bir performansın işletmelerin sahip oldukları rekabet avantajlarının sayesinde

gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir. Rekabette başarı ve pazarda sahip olunması istenen performansın korunması rekabet avantajı ve beraberinde uygulanacak stratejiler ile mümkündür

Restoran sektöründe stratejik yönetim konulu bu araştırmanın amacı; ağırlama endüstrisinin en önemli bileşenleri arasında yer alan restoran sektöründe, işletmelerin stratejik yönetim sürecini ne şekilde uygulayabildiklerini tespit etmek, mevcut durumda beş güç modeli ile ilgili sektörün rekabetçilik durumunu analiz etmek ve Porter'ın jenerik stratejilerinin restoran sektöründe uygulanma durumunu açıklayabilmektir.

Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada anıt aranan temel sorular şu şekildedir.

- Restoran işletmelerinde stratejik yönetim uygulanmakta mıdır?
- Restoran işletmelerinde stratejik yönetim sürecinde yer alan hangi uygulamalar gerçekleştirilmektedir?
- Restoran işletmelerinde jenerik stratejiler uygulanmakta mıdır?

Restoran işletmeleri gerek turizm hareketi içerisinde yer alan turistlerin sürekli ikamet ettikleri yerin dışında yiyecek içecek ihtiyaçlarını karşılayabilen gerekse faaliyet gösterdikleri şehirde sürekli ikamet eden kişilerin yiyecek içecek ihtiyacına cevap vermek üzere faaliyet gösteren işletmelerdir.

Her ne kadar stratejik yönetim ve rekabet literatüründe birçok sektöre ilişkin çalışma bulunmaktaysa da restoran sektöründe bu konuya ilişkin araştırmalar nicelik açısından yeterli değildir. Bu noktadan hareketle, bu araştırmadan elde edilecek sonuçların, ağırlama endüstrisinin bir bileşeni olan restoran sektöründe stratejik yönetim sürecinin aşamaları, ve uygulanan rekabet stratejilerinin tespiti ve buna bağlı geliştirilecek öneriler işle katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Bilimsel çalışmalarda izlenen yöntem ilgili araştırmanın nihayete ulaşabilmesi açısından uygun yöntemleri içermelidir. Bu noktada restoran sektöründe stratejik yönetim sürecinin belirlenmesine yönelik veri elde edebilmek amacıyla bu araştırmada derinlemesine mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden sektör yöneticileri ile önceden hazırlanmış sorular yöneltilmiş, nasıl, neden vb. sorular ile soru kalıbının dışına çıkılarak derinlemesine bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan mülakat soruları stratejik yönetim sürecinin teorik arka planı dikkate alınarak oluşturulmuştur. Söz konusu mülakat formunda yer alan sorular mülakata katılan yöneticiye ilişkin demografik bilgileri elde etmeye yönelik sorular, işletmeye ilişkin

sorular, stratejik yönetim sürecinin aşamalarının uygulanma durumuna ilişkin sorular ve jenerik stratejilerin uygulanma durumunun belirlenmesine ilişkin soruları içermektedir. Yüz yüze gerçekleştirilen mülakatlarda sorular karşısında alınan cevaplar kayıt altına alınmış, teorik çerçevede değerlendirilerek yorumlanmış ve rapor haline getirilmiştir.



BÖLÜM 1: TURİZM ENDÜSTRİSİ VE YİYECEK İÇECEK SEKTÖRÜ

1.1. Turizm Kavramı ve Turizm Endüstrisi

İnsanoğlunun tarih boyunca sürekli olarak göç amacıyla hareket ettikleri bilinmektedir. Antik Yunan ve Antik Roma dönemlerinde gerçekleştirilen oyunlar, festivaller veya ziyafetler için insanların bir yerden bir yere gittikleri bu konuda bizleri aydınlatan önemli kanıtlardandır. Orta Çağ dönemlerinde dinin etkisiyle hac yolculukları ön plana çıktığı bilinmektedir. Aynı zamanda ticari amaçlı seyahatler ve keşif amaçlı yapılan seyahatler de karşımıza çıkmaktadır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında değişen dünya düzeni, barış ortamı, insanların buna bağlı olarak boş zamanlarının artış göstermesi ve gelir düzeylerindeki artış, ulaşımdaki ve teknolojiadaki önemli gelişmeler ile birlikte turizm bir endüstri haline gelmiş ve çok daha fazla insanın uzak yerlere seyahat edebilme olanağı bulmuş oldukları görülmektedir (Başdaner, 2018). Dünya Turizm Örgütü'ne göre 2024'ün ilk yedi ayında ortalama 790 milyon turist seyahat ettiği raporlanmıştır (unwto.org)

Turizm kavramı incelendiğinde Latince çevreyi dolaşmak ve dönüş yapmak anlamlarında kullanılan '*tornus*' kelimesinden türediği görülmektedir (Usta, 2014). Literatür incelendiğinde farklı yazarlar tarafından bu kavramın farklı yönleri ön plana çıkarılarak çeşitli tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. İlk olarak Guyer Feuler tarafından 1905 yılında yapılan turizm tanımlaması; sürekli değişen ve artış gösteren hava değişimleri ve insanların dinlenme ihtiyaçları, doğayı tanımak istemeleri, sanatla bütünleşebilme istekleri, ulaşım olanaklarının kusursuz olmasının da bir sonucu olarak farklı kültürlerdeki insanların birbirlerine yaklaşımlarına ve tanımlarına imkan sağlayan modern çağa ait bir olay şeklindedir (Kozak, 2002).

1942'de Walter Hunziker ve Kurt Krapf tarafından yapılan tanımlama ise; sürekli kalış olmaması ve gelir sağlayıcı bir uğraşı yapmamak şartıyla insanların geçici süre kalmalarından oluşan ilişkilerin tümü şeklinde yapılmıştır (Güleryüz, 2021). Graburn ve Jafari'ye (1991) göre, turizm ile ilgili çalışmalar ancak 1930'larda karşımıza çıkmaya başlamış ve 1960'larda diğer disiplinlerin de bu konu ile ilgilenmeye başlaması ile turizmin önemi artmıştır (Pernecky, 2010). Uluslararası Turizm Sözlüğü'nde turizm kavramı zevk almak için yapılan seyahatler ve bu seyahatlerde insanların yapmış oldukları tüm faaliyetler şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Kozak, 2002). Usta (2014)'e göre ise turizm; sürekli yaşanılan yerin dışında yapılan, kişinin kazanç sağlamaması şartıyla gerçekleştirilen, yirmi dört saati aşan veya en az bir gece

konaklama yapılarak geçici seyahat ve konaklamalardan meydana gelen ekonomik ve sosyal yönlü tüketim ilişkilerinin tamamı şeklinde tanımlanmaktadır (Usta, 2014).

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO)'nın turizm kavramını; insanların eğlence, iş ve farklı amaçlarla yaşadıkları yerlerin dışına seyahat etmeleri ve gittikleri yerdeki konaklama faaliyetlerinin tamamını kapsamaktadır şeklinde tanımladığı görülmektedir (Goeldner ve Ritchie, 2009). Turizm yalnızca ekonomik anlamda bir olay olmayan, bu özelliği ile birlikte kültürel, sosyal, çevresel gibi pek çok yönü olan önemli bir olay olarak da tanımlanmaktadır (Civelek, 2020).

Bu tanımlamalara göre turizm özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Turizm dinamik ve statik unsurlardan meydana gelmektedir. Bu özellikte statik olan unsur, yer değiştirilemez özelliği ile konaklama ve diğer tüm işletmeleri kapsamaktadır. Dinamik unsur ise insanların seyahatleri boyunca kullandıkları ulaşım sistemlerini kapsamaktadır.
- Geçici süre ile yapılmaktadır.
- Ticari bir amacı olmamalıdır. İnsanların seyahatlerini eğlence, sağlık, spor, merak vb. amaçlarla gerçekleştirmiş olması gerekmektedir.
- Çevresel olarak etkileri olumlu veya olumsuz şekillerde olabilmektedir. Olumlu etkileri incelendiğinde daha çok çevre dostu uygulamalar karşımıza çıkmaktadır. Olumsuz etkilerine ise çevreye verilen zararlar örnek gösterilebilmektedir.
- Ekonomik bir olaydır. Özellikle ülke ekonomilerini katkı sağlaması açısından önemli bir gelir kaynağı olarak görülmektedir.
- Farklı kültürler arasında etkileşim sağlamaktadır.
- Endüstri yönü vardır. Ulaşım, eğlence, yiyecek ve içecek, konaklama ve diğer tüm yerler ile uyumlu bir şekilde çalışılması gerekmektedir.
- Sosyal yönü vardır (Usta, 2014).

Endüstri kavramı; doğa, emek, sermaye ve girişimci gibi faktörlerden faydalanılarak mal ve hizmet üreten ve bunların dolaşımında bulunması için tüm geçirilen süreçler şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Olalı ve Korzay,1993, aktaran Yavuz, 2007).

Turizm endüstrisinin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Diğer sektörlerle kıyasla turizm endüstrisi hizmet odaklı bir sektördür. Hizmet ürünü soyuttur.

- Ülke ekonomilerine ciddi katkılar sağlayan döviz kaynaklarından biridir.
- Üretim ve tüketim eş zamanlı olarak yapılmaktadır.
- Stoklama yeteneği yoktur.
- Heterojen bir yapıdadır.
- Dış etkenlerden hızlıca etkilenebilen bir özelliğe sahiptir.
- Emek yoğunudur.
- Turizm endüstrisi bir bütün olarak algılanmaktadır (Öter ve Sarıbaş, 2017).

1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Yeme ve içme temel ihtiyaçtır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi'ne göre fizyolojik ihtiyaçlar adı ile bilinen ilk basamakta yer almaktadır (tr.wikipedia.org). İnsanoğlunun tarih boyunca hayatta kalmak için yiyecek ve içecek aradığı bilinmektedir. Uygarlıkların gelişmesi ile birlikte yiyecek ve içecek alanlarına ihtiyaç duyulmuş ve bu ihtiyaç doğrultusunda tarihte farklı yemek yenen yerler ortaya çıkmıştır.

Tarihsel gelişim süreci incelendiğinde Sümerler, Hititler, Mısırlılar, Çinliler, Romalılar, Yunanlılar ve Urartular gibi önemli uygarlıkların yiyecek ve içecek açısından yapmış oldukları çalışmalar bu sektörde öncülük yaptıkları şeklinde yorumlanmaktadır (Beşcanlar, 2022). Buna örnek olarak Antik Yunan ve Antik Romalıların günümüzde taverna olarak bilinen tabern adını verdikleri işletmeleri ile seyahat eden insanlara konaklama ve yiyecek hizmeti verdiği bilinmektedir (Zeynalov, 2021). Literatür incelendiğinde yiyecek ve içecek endüstrisindeki önemli gelişmeler Tablo 1'de verilmiştir.

Yiyecek ve içecek işletmelerinin genel amacı incelendiğinde talep edilen yeme ve içme ihtiyacını karşılamak olarak görülmektedir (Öter ve Sarıbaş, 2017:28).

Yiyecek ve içecek işletmeleri Türkiye Turizm Ansiklopedisi'ne göre şu şekilde tanımlanmaktadır; insanların yiyecek ve içecek taleplerine hizmet eden ve kar amacıyla kurulan ticari turizm işletmeleridir (turkiyeturizmansiklopedisi.com)._Aktaş (2001)'e göre yiyecek ve içecek işletmeleri belli bir ücret karşılığında müşterilerin yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılayan kâr amaçlı işletmeler şeklinde tanımladığı görülmektedir (Taşkın, 2020).

Tablo 1**Yiyecek ve İçecek Endüstrisinde Yaşanan Önemli Gelişmeler**

Tarih	Önemli Gelişmeler
M.Ö. 2500	İlk restoranların açıldığı bilinmektedir.
M.Ö. 1000	Hanlar açıldığı bilinmektedir.
M.Ö 300 – M.S. 320	Tavernalar açıldığı bilinmektedir.
M.S. 1400’ler	Seyyahların farklı kıtalardan farklı yiyecekleri getirdiği dönem olarak bilinmektedir.
M.S. 1600’lı yıllar	XIV. Louis Versailles’in Fransa’da en büyük mutfağı kurmuştur.
1765	İlk lokanta Monsier Boulanger tarafından Fransa’da açılmıştır.
1792	Detaylı yemek kitapları ortaya çıkmaya başlamıştır.
1700-1800	Endüstri devrimi ile birlikte yemek yeme alışkanlıklarında olumlu gelişmeler görülmüştür.
1800	Delmonico restoran New York’ta açılmıştır.
1801-1809	Amerika Birleşik Devleti Başkanı Thomas Jefferson, Beyaz Saray’da Fransız aşçıların istihdamını sağlamıştır.
1803	İlk restoran rehberi Fransa’da yayınlanmaya başlamıştır.
1800-1850	Fransızca olan yemek tarifleri İngilizce olarak yayımlanmaya başladı
1850-1938	Cesar Ritz ve Auguste Escoffier Avrupa vatandaşlarına ve Grand otellerde ve restoranlarda hizmet vermişlerdir.
1890-1915	New York’ta restoran işletmeleri sayısında artış görülmektedir.
1900	Fransa’da Michelin restoran rehberi ilk kez yayınlanmıştır.
1903	Escoffier tarafından “Le Guide Culinarie”yi yayınlanmıştır.
1926	Michelin yıldızlama sistemini başlatmıştır.
1950’ler	Mc Donald’s ve Kentucky Fried Chicken (KFC) gibi fast-food zincirlerinin açıldığı görülmektedir.
1959	The Four Seasons restoranı New York’ta açılmıştır.
1970	Amerikalı aşçılar, yerel ürünler üretmeye başlamışlardır.
1973	Gault-Millau’un ilk kez “Nouvelle Cuisine” kavramını kullandı.

Kaynak: Maviş, F, 2005, aktaran Çelen, 2015:12.

1970’li yıllara bir başka önemli ek olarak konaklama ve yiyecek içecek sektöründe zincir olarak bilinen Four Seasons, Hilton, Radisson ve Marriot gibi büyük işletmeler kurulmaya başlamıştır (Лайко & Штычно, 2005,aktaran Zeynalov,2021).

Farklı bir tanımlamaya göre yiyecek ve içecek işletmeleri, konaklama işletmeleri içerisinde olabilen veya konaklama işletmelerinden bağımsız olarak hizmet sunan işletmelerdir (Aksu vd., 2016:3). Yiyecek ve içecek işletmelerinin gelirleri incelendiğinde konaklama işletmeleri için

önemli bir gelir kaynağı olarak görülmektedir. Buna ek olarak konaklama işletmelerine sağladıkları tanıtım desteği de işletmelerin imaj yaratırken kullanmış oldukları tanıtım araçlarından biri olarak görülmektedir (Yavuz, 2007).

Yiyecek içecek işletmelerinde yapılan farklı menüler, şeflerin oluşturdukları farklı tabaklamalar, farklı uluslararası mutfakların başarılı bir şekilde çalışılması gibi örnekler işletmelerin olumlu imajına katkı sağlayan unsurlar olarak gösterilebilir. Koçak (2012)'ye göre yiyecek içecek işletmeleri insanların beslenme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla teknik donanımı olan, sosyal değeri bulunan ve nitelikli elemanları ile ekonomik ve sosyal özellikli işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Özdemir Güzel, 2017).

1.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Özellikleri

Turizmin kitlesel bir yapıya bürünmesi ile birlikte, yiyecek ve içecek işletmelerinin varlığının daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Özellikle günümüzde yiyecek ve içecek işletmelerindeki her geçen gün artan işletme sayısı, farklı lezzetler ve temalarda oluşturulan menüler gibi nedenlerle rekabette ciddi bir artış yaşandığı gözlenebilmektedir (Taşkın, 2020).

Yiyecek içecek işletmelerinin özellikleri incelendiğinde hizmet sektörünün genel özellikleri ile karşılaşılmaktadır. Buna ek olarak yiyecek içecek sektörünün kendine özgü özellikleri de aşağıda sıralanmıştır:

- Rekabet bu işletmeler arasında çok yoğun olarak görülmektedir. Bunun nedeni yiyecek içecek işletmelerindeki ürün çeşitliliğinin çok fazla olması, sürekli değişen ve gelişen çevre koşulları, değişen müşteri talepleri olarak sıralanabilmektedir.
- Yiyecek ve içecek işletmelerinde emek yoğunudur.
- Yiyecek içecek işletmelerinin örgütsel yapıları diğer sektörlerden farklılık göstermektedir.
- Menü planlaması yiyecek içecek işletmelerinde öncelikli olarak önem verilmesi gereken konulardan biridir.
- Yiyecek ve içecek işletmeleri sermayesi yüksek olan işletmelerdir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde menü planlamaları yapılırken müşterilerin yaşadıkları yer ve sosyo-kültürel özellikleri önemlidir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde hizmet verilen müşteriler ve istekleri birbirlerinden farklıdır (Altınışık vd., 2004).

1.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırması

İnsanların dışarıdan yiyecek içecek temin etme ihtiyacı hizmet sektörünün önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu nedenle bu sektörde çeşitli yiyecek içecek işletmeleri bulunmaktadır (Davis vd., 2008). Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması dünyada pek çok farklı kriter dikkate alınarak çeşitli şekillerde yapıldığı görülmektedir. Genel bir sınıflandırma yapıldığında literatürde bu sınıflandırmaların şu şekilde özetlendiği görülmektedir;

- Kâr amaçlı olan yiyecek ve içecek işletmeleri ve
- Kâr amacı olmayan yiyecek ve içecek işletmeleri şeklindedir (Denizer,2005, aktaran Taşkın, 2020).

Yiyecek ve içecek işletmeleri pazarda yer aldıkları konum ve Pazar paylarını düşünerek işletme kuruluş hedeflerindeki farklılıklar nedeniyle de farklı şekillerde sınıflandırılabilir (Yılmaz, 2017). Demirkol (2004)'ün yapmış olduğu sınıflandırma şu şekildedir;

- Turizm Yatırım Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri
- Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri
- Belediye Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri
- Ticari Yiyecek İçecek İşletmeleri ve
- Kurumsal Yiyecek İçecek İşletmeleri (Demirkol, 2004).

Turizm Yatırım Belgesi 2005 yılında 25852 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe göre Turizm Yatırımı Belgesi Bakanlıkça yatırım aşamasında işletmelere verilen belge olarak tanımlanmaktadır (yigm.ktb.gov.tr)

Turizm İşletme Belgesi turizm sektöründe faaliyette bulunan turizm işletmelerine Bakanlığın vermiş olduğu belgedir (Demirkol, 2004: 128). 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'na göre, Türkiye'de bulunan lokanta sınıflandırması incelendiğinde 1. sınıf ve 2.sınıf lokanta şeklinde bir sınıflandırma ile karşılaşılmaktadır. Bu sınıflandırmada işletme kapasiteleri birbirinden farklılık göstermektedir. 1. sınıf lokantaların kapasitesi en az yüz elli kişi, ikinci sınıf lokanta kapasitesi ise en az elli kişi olması gerekmektedir (Taşdağıtıcı ve Güçer, 2016).

Belediye Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri ise işletmelerin bağlı oldukları belediyelerin belirlemiş oldukları şartları sağlayarak ve denetimlerinin yine belediyeler tarafından yapıldıkları işletmelerdir (Demirkol, 2004).

Ticari Yiyecek İçecek İşletmeleri ise konaklama işletmesine bağlı veya konaklama işletmesinden bağımsız olarak faaliyetlerini sürdüren müşteri ihtiyaçlarına yönelik satış yapma ve öncelikli amacının kar elde etmek olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 2007). Bu işletmeler kendi içerisinde kamu ve özel mülkiyetli işletmeler olarak da sınıflandırılmaktadır (Zeynalov, 2021). Ticari yiyecek içecek işletmeleri kendi içerisinde şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

- Fine Dining Restoranlar (Lüks Restoranlar)
- Fast Food İşletmeleri (Hızlı Yemek İşletmeleri)
- Casual Dining Restoranlar (Sıradan Restoranlar) (Yılmaz ve Yılmaz 2013, aktaran Zeynalov, 2021).

Fine Dining Restoranlar diğer bir adı ile Lüks Restoranlar literatür incelendiğinde yüksek gelirli kişilere hitap eden ve müşterilere birinci sınıf hizmetin verildiği restoranlardır şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Akyüz, 2020, aktaran Kandemir ve Çifçi, 2021). Fine Dining restoranlar aynı zamanda Haute cuisine şeklinde de literatürde yer aldığı görülmektedir (Demirkol, 2004). Bu işletmelerde çalışanların da alanında uzman oldukları görülmektedir. Bu restoranların özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bu işletmelerde sunum ve servis çok önemlidir.
- Yemekler genellikle profesyonel kişiler tarafından hazırlanıp sunulmaktadır.
- Özel bir atmosfer mevcuttur.
- Kaliteli ürünler kullanılmaktadır.
- Yarı resmi kıyafetler ön plandadır.
- Servis elemanları iyi eğitilidir.
- Yüksek fiyatlıdır.
- Rezervasyon sistemi uygulanmaktadır (Harr, 2008, aktaran Zeynalov, 2021).

Fast Food İşletmeleri dünyada en bilinen işletme türlerinden biridir. Tablo 1’de de gösterildiği üzere 1950’li yıllarda fast food işletmelerinin açılışının dünyada hız kazandığı görülmektedir. Hızlı yemek işletmeleri olarak da bilinen bu işletmelerde hızlı ve kolaylıkla hazırlanıp sunulan ürünler olduğu görülmektedir. Ülke bazında hızlı yiyeceklerin çeşitlilik gösterdiği bilinmektedir. Genellikle fast food işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Daha çok zincir işletmeler ile işletildiği görülmektedir.
- Fiyatlar dengelidir.
- Hizmet ve servis kolaydır (Demirkol, 2004).

Casual Dining Restoranlar ise sıradan veya olağan restoranlar olarak literatürde yer almaktadır. Masaya servis uygulanan ve daha çok orta ve alt sınıfa hitap eden işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Özdemir-Güzel, 2017).

Kurumsal Yiyecek İçecek İşletmeleri ise ticari amaçlı yiyecek ve içecek işletmelerinin dışında kalan ve kurumsal alanda hizmet veren işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Demirkol, 2004). Kurumsal yiyecek içecek işletmeleri sınıflandırmasında; hastanelerde, okullarda ve askeri alanlarda yer alan yiyecek içecek işletmeleri bulunmaktadır (Demirkol, 2004). Hastanelerde yer alan yiyecek ve içecek işletmelerinin genel amacı incelendiğinde hasta, hasta yakınları ve hastane personeline hizmet vermek olduğu görülmektedir. Bu tarz işletmelerde her hastaya uygun olabilecek yiyecek ve içeceklerin sunulması gerekmektedir. Okullarda yer alan yiyecek ve içecek işletmelerinde ise öğrenciler, idari ve akademik personelin yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır. Toplu şekillerde olabileceği gibi farklı küçük kafe ve restoranlar şeklinde de örnekleri görülebilmektedir. Askeri alanlarda yer alan yiyecek ve içecek işletmelerinde ise askeriyede yer alan öğrenciler, çalışan personeller ve askerlerin yeme ve içme ihtiyaçları karşılanmaktadır.



Tablo 2**Türkiye’de Turizm Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri**

İSTATİSTİKİ BÖLGE BİRİMLERİNE SINIFLAMASINA GÖRE TURİZM BELGELİ YEME-İÇME TESİSLERİNİN SAYISI(31.12.2023)				
	TURİZM YATIRIM BELGELİ		TURİZM İŞLETME BELGELİ	
İSTATİSTİKİ BÖLGE BİRİMLERİ SINIFLAMASI	TESİS	KAPASİTE(Kişi)	TESİS	KAPASİTE(Kişi)
TR1 İstanbul	4	1406	576	165131
TR2 Batı Marmara			48	14916
TR3 Ege	8	2330	180	49572
TR4 Doğu Marmara			92	26785
TR5 Batı Anadolu			141	40357
TR6 Akdeniz	9	3275	71	20998
TR7 Orta Anadolu			16	4561
TR8 Batı Karadeniz			19	5794
TR9 Doğu Karadeniz	1	200	25	7437
TRA Kuzeydoğu Anadolu			4	870
TRB Ortadoğu Anadolu			15	6103
TRC Güneydoğu Anadolu			79	28287
Toplam	22	7211	1266	370811

Kaynak: yigm.ktb.gov.tr

Tablo 2’de Türkiye’de Turizm Yatırım Belgeli ve Turizm İşletme Belgeli işletmelerin istatistiki verileri bulunmaktadır. Bu tabloya göre Türkiye’de Turizm Yatırım Belgesi’ne sahip toplam 7211 kişiye hizmet verebilen 22 tesis bulunmaktadır. Turizm İşletme Belgesi’ne sahip toplam 370811 kişiye hizmet verebilen 1266 adet tesis bulunduğu görülmektedir.

Bu sınıflandırmalara örnek olarak büyüklüklerine göre yiyecek içecek işletmeleri, mülkiyetlerine bakılarak sınıflandırılması yapılan işletmeler, hukuki anlamda farklılıkları gözetilerek yapılan yiyecek ve içecek işletmeleri, hitap ettiği yere göre yapılan sınıflandırmalar

veya yiyecek içecek işletmelerinin hedeflerine göre yapılan sınıflandırmalar verilebilmektedir. Farklı bir sınıflandırma ise özelliklerine göre yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırma içerisinde;

- Lüks hizmet sunan restoranlar,
- Kafeler,
- Hızlı yemek sunan restoranlar,
- Etnik özellikteki restoranlar,
- Snack barlar,
- Ulaşım ağlarında yer alan restoranlar,
- Ziyafet yapılabilen yiyecek içecek işletmeleri ve
- Temalı restoranlar yer almaktadır (Bekar ve Dönmez, 2014).

Yukarıda yer alan sınıflandırmada kafe; Fransızca cafe kelimesinden dilimize geçmiş küçük işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu işletmelerde servis hızlıdır ve müşteri sirkülasyonunun yüksek düzeylerde olduğu görülmektedir (Demirkol, 2004). Snack barlar alkollü ve alkolsüz içeceklerin menülerinde yer aldığı işletmelerdir. Kolay ve hızlı hazırlanabilen ürünler sunulmaktadır (Zeynalov, 2021).

Etnik restoran kavramı farklı bir ülkeye ait olan ulusal veya bölgesel mutfağı reklam faaliyetlerinde açıkça belirtilen restoranlar şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Turgeon ve Pastinelli, 2002, aktaran Aydın, 2022).

Ulaşım ağlarında yer alan restoranlar ise şu şekilde sınıflandırılmaktadır;

- Karayolunda yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri
- Havayollarında yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri
- Denizyolunda yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri ve
- Demiryollarında yer alan yiyecek ve içecek işletmeleridir.

Karayolunda yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri, insanların karayolu seyahatlerinde hizmet alabilecekleri ve yedi gün yirmi dört saat açık olan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu işletmelerde genellikle self servis türü ön planda olup alakart servisin de yer aldığı ve aynı zamanda konaklama yapılabilecek tesislerin içerisinde de bulunabileceği görülmektedir (Beşcanlar, 2022).

Havayollarında yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri ise havalimanlarında verilen hizmetler ve uçuş anında uçakta verilen hizmetler olarak iki farklı şekilde değerlendirilmektedir. Uçakta

verilen yiyecek ve içecek hizmetleri uçuş sınıf farklılıklarına göre değişmekte olup havalimanlarında yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri çok çeşitli şekillerde yapılmaktadır (Demirkol, 2004).

Denizyolunda yer alan yiyecek ve içecek işletmelerinde verilen hizmetlerin türü kısa süreli ve uzun süreli deniz yolculukları olarak iki farklı şekilde yapılabilmektedir. Kısa süreli deniz yolculuklarında daha çok hızlı tüketilebilen ürünlerin satışını gerçekleştiren işletmeler yer alırken, uzun süreli denizyolu yolculuklarında kapsamlı yiyecek ve içecek işletmeleri yer almaktadır (Beşcanlar, 2022).

Demiryolları yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri ise daha çok trenlerin içerisinde yer alan ve yolcuların yeme ve içme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan işletmelerdir. Aynı zamanda garlarda yer alan hızlı servis edilebilen ürünlerin sunulduğu işletmeler de bu sınıflandırma içerisinde yer almaktadır.

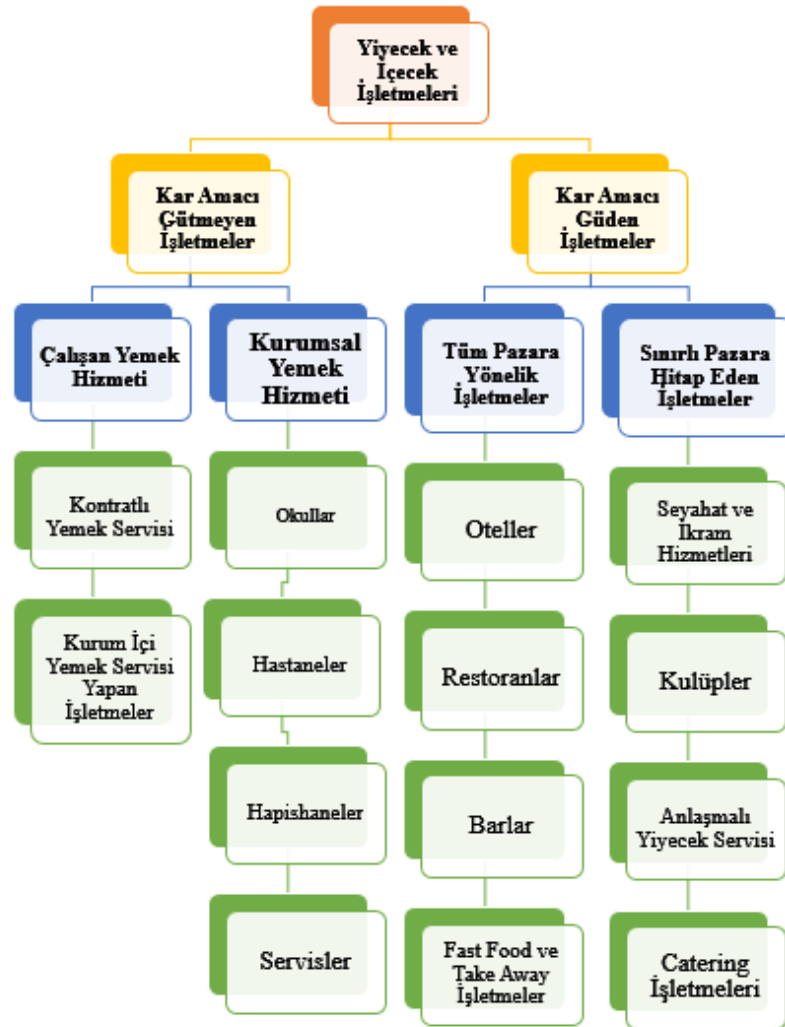
Ziyafet yapılabilen yiyecek içecek işletmeleri ise daha çok ziyafet organizasyonlarının yapılabildiği ve etkinliğe yönelik menülerin çıkarıldığı işletmeler olarak tanımlanabilmektedir. Bu işletmeler bir konaklama işletmesi bünyesinde yer alabilirken aynı zamanda dışarıda bağımsız bir işletme olarak da görülebilmektedir. Son yıllarda ülkemizde bu tarz işletmelerin artış gösterdiği görülebilmektedir.

Temalı yiyecek ve içecek işletmeleri ise tematik restoranlar ismiyle de literatürde yer alan ve müşterilere iyi yiyecek ve içecek sunmanın yanı sıra, ortam, dekor, porsiyon ve görsel değişikliklere belirli bir tema üzerinde odaklanan ve müşterilere farklı bir deneyim sunmayı amaçlayan işletmelerdir (Heung, 2002, aktaran Çalışkan vd., 2023).

Davis vd., (2008)'e göre yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1

Yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması I



Kaynak: Davis, 2008

Bu sınıflandırmaya göre yiyecek içecek işletmelerinde kar amacı güden işletmelerin odak noktası işletmenin karlılık seviyelerini yükseltmektir. Bu sınıflandırmadaki işletmeler daha çok belirli bir pazara hitap eden ve tüm pazara hitap eden şeklinde iki farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma aynı zamanda hitap ettiği pazara göre yiyecek içecek işletmeleri sınıflandırması olarak da literatürde karşımıza çıkmaktadır (Özdemir, 2024:22).

Tüm pazara hitap eden işletmeler içerisinde yer alan otel işletmeleri ve restoranların bu sınıflandırmada önemli gelir getirici etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Restoran işletmeleri self servis, tabldot veya alakart gibi farklı servis türlerinde hizmet sunan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bar ise daha çok içecek ürünlerinin ön planda olduğu ve eğlence amaçlı işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Özdemir-Güzel, 2017).

Take away işletmeler ise günümüzde Türkiye’de de sıklıkla görebildiğimiz alıp götürülebilen ürünlerin ön planda olduğu işletmelerdir. Müşterilerin rahatlıkla alıp götürebilecekleri ürünlerin olduğu sınırlı menüleri ile ön plana çıkmaktadırlar. Bu işletmelere kahve işletmeleri en önemli örnek olarak gösterilmektedir (Özdemir-Güzel, 2017).

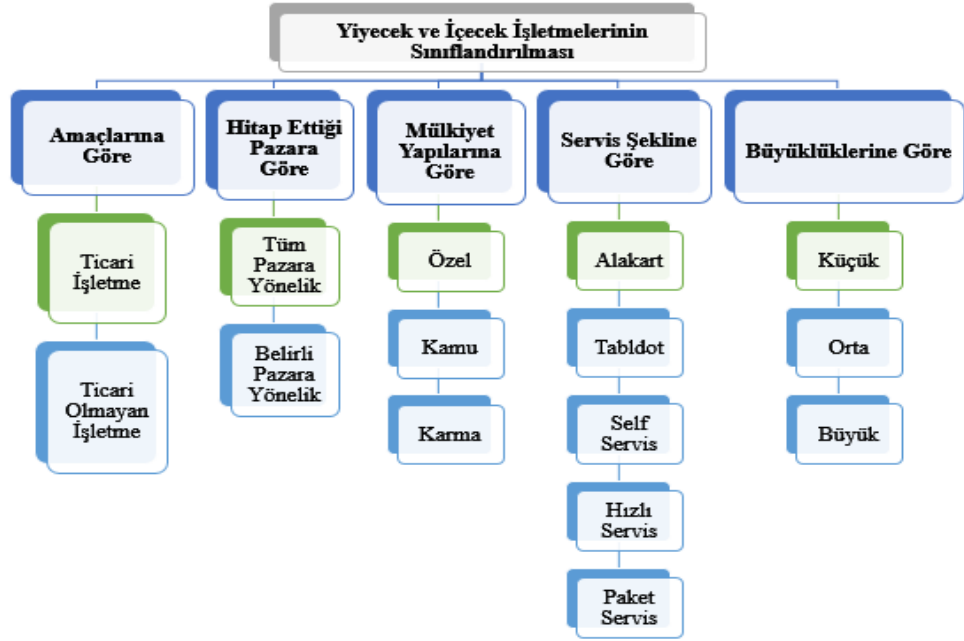
Sınırlı pazara hitap eden işletmeler ise belirli bir pazara hitap edilen ve sınırları ile dar bir alana hizmet veren işletmelerdir. Bu işletmelere örnek olarak ulaşım ağında yer alan işletmeler verilebilmektedir. Karayollarında yer alan işletmeler, tren istasyonlarında yer alan, deniz yollarındaki işletmeler ve havayolu gibi yerlerde faaliyette olan işletmelerdir (Koçak, 2012). Kulüpler ise yalnızca üyelerin ihtiyacı olan yiyecek ve içecek hizmeti sunabilen işletmelerdir (Demirkol, 2024). Bu sınıflandırma yer alan bir diğer işletme çeşidi ise Catering işletmeleridir. Bu işletmeler yalnızca müşterilerin talepleri ile üretim yapan işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır (Zeynalov, 2021).

Kar amacı gütmeyen işletme sınıflandırmasında da görüldüğü üzere burada yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri daha çok hapisaneler, okullar, hastaneler ve kurumsal işletmeler yer almaktadır. Farklı bir sınıflandırma Şekil 2’de yer almaktadır;

Mülkiyet yapılarına göre yiyecek içecek işletmeleri incelendiğinde özel yiyecek içecek işletmelerinin sahipliklerinin ve yönetimlerinin özel sektörde faaliyet göstermekte olduğu görülmektedir (Özdemir Güzel,2017). Özel mülkiyetli işletmeleri bağımsız olabilecekleri gibi zincir işletmeler şeklinde de faaliyet göstermektedirler (Denizer, 2005, aktaran Özdemir, 2024). Bu işletmelerde sermayenin tamamı özel kişilere aittir. Sahiplikleri ve yönetimlerinin kamuda olduğu işletmeler ise kamu işletmeleri sınıflandırmasında yer almaktadır. Bu işletmelerde sermayenin tamamı kamuya aittir. Özel ve kamunun bir arada olduğu ve işletildiği işletmeler ise bu sınıflandırma karma işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 2

Yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması II



Kaynak: Denk, 2019, aktaran Özdemir, 2024

Büyükliklerine göre işletme sınıflandırmasında ise büyük, orta ve küçük işletmeler yer almaktadır. Bu sınıflandırma kuver sayısına göre yapılmaktadır;

- 50 kuverden daha az işletmeler küçük ölçekli işletmeler,
- 50 ve 100 kuver arası hizmet veren işletmeler orta ölçekli işletmeler ve
- 100'den fazla kuver sayısına sahip olan işletmeler ise büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Farklı bir sınıflandırmada ise işletmelerin servis verebileceği kişi sayısına göre yapılmaktadır. 20'den az masa sayısı olan işletmeler küçük ölçekli işletmeler şeklinde ifade edilmektedir. Masa sayısı 20'den az olmamak şartıyla maksimum 100 adet olan işletmeler orta ölçekli işletmeler şeklinde ifade edilmektedir. 100'den fazla masa veya 400'den fazla sandalye sayısına sahip işletmeler ise büyük işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Kılınç ve Çavuş, 2010).

Farklı bir sınıflandırmada ise ölçeklerine göre işletmeler şu şekilde sıralanmaktadır;

Büyük Ölçekli İşletmeler

- Rezervasyon yapılan restoranlar
- Otel içerisinde yer alan restoranlar
- Özel yemek restoranları

Orta Ölçekli İşletmeler

- Kafeler
- Aile restoranları
- Otel içerisinde yer alan restoranlar
- Izgara restoranları

Küçük Ölçekli İşletmeler

- Tavuk ve piliç ürünleri restoranları
- Unlu mamullerin üretildiği işletmeler
- Pizza restoranları
- Sandviç büfeleri şeklinde örneklendirilebilmektedir (Bucak, 2012).

Servis şekillerine göre yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması ise; Alakart; Fransızca ‘A’la Carte’ kelimesinden meydana gelen ve karta göre seçim yapmak anlamı taşıyan önemli servis şekillerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Altınel, 2017, aktaran Özdemir, 2024). Literatür incelendiğinde dünyada kullanılan en eski servis şekillerinden biri olduğu görülmektedir. Bu servisin genel amacı müşterilerin yiyecek içecek işletmesine geldikten sonra bir menüden seçim yapılmasıdır (Barış, 2021). Müşteriler işletmede bulunan bu menüden istediklerini sipariş edebilmektedirler. Ürünler bu seçimlere göre hazırlanmaktadır. Aynı zamanda müşteriler kendi istedikleri şekilde yiyecek ve içecek eşleştirmesi yapabilme olanağına sahiptirler.

Tabldot (Table D’hote) servis ise daha sıklıkla esnaf lokantalarında gördüğümüz tür olarak bilinmektedir. Tabldot servisinin yapıldığı restoranlarda alakart restoranlarda olduğu gibi bir menü bulunmamaktadır. Genellikle bu servis çeşidinde yer alan işletmelerde günlük en az 3 veya 4 farklı yemek çeşidi bulunmaktadır (Altınel, 2017, aktaran Özdemir, 2024). Zamanın insanlar için kıymetli olduğu bu dönemlerde özellikle tabldot yemek servisinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Özdemir-Güzel, 2017). Bu servis türü işletmelerde müşteriler yemeklerini bir tepsi ile bir alandan seçerek almaktadırlar. Aynı zamanda bu servisi sunan işletmelerde masaya servis de yapılmaktadır (Barış, 2021). Ülkemizde iş yerlerinin yoğun olarak bulunduğu ve okulların etrafında sıklıkla görülebilen işletmelerdir.

Hızlı ve paket servis sınıflandırmasında ise işletmelerde genel amaç yiyecek ve içeceklerin hızlı bir şekilde hazırlanıp servis edilmesidir (Davis vd., 2008, aktaran Özdemir-Güzel, 2017).

1.5. Yiyecek İçecek Sektörünün Önemi

Yeme ve içmenin fizyolojik bir ihtiyaç olmasıyla birlikte günümüzde yiyecek ve içecek işletmeleri pek çok kişi tarafından hizmet alınan işletmelerdir. Çalışan kişilerin artış göstermesi ve zamanın herkes için kıymetli oluşu bu sektöre katkı sağlayan etkenlerden bazıları olarak görülmektedir. Bu durum aynı zamanda geçmişten bu yana yiyecek ve içecek sektörünün önemini de göstermektedir (Erdoğan vd., 2022).

Hizmet sektörünün karmaşık yapısından dolayı yiyecek içecek işletmelerinde de farklı unsurlara odaklanılması gerekmektedir. Sadece daha fazla müşteri çekmek değil aynı zamanda daha iyi hizmet sunabilmek ve müşterilerin işletmeyi tekrar ziyaret etmelerini sağlamak açısından önemlidir (Hwang ve Ok, 2013). Günümüzde yiyecek ve içecek işletmelerinin sayısının her geçen gün artış gösterdiği görülmektedir. Bu artış bu sektörünün önemini de bizlere göstermektedir. Bu artışın nedenleri olarak;

- Şehirleşmede yaşanan olumlu gelişmelerin etkisi,
- İnsanların eğitim düzeylerindeki artış,
- Çalışan kadın sayısındaki artış,
- Genç nüfusun artışı,
- Genel nüfus artışı,
- Sosyalleşme ihtiyacındaki artış,
- Menü ve ürün bazlı yeniliklerin artış göstermesi,
- Gelir düzeylerinde meydana gelen artış
- İnsanların boş zamanlarındaki artış,
- Coğrafik olarak yaşanan değişiklikler,
- Seyahat eden kişi sayısındaki artış olarak sıralanmaktadır (Türksoy, 2007, aktaran Çelen, 2015).

Yiyecek içecek işletmelerinde üretimden başlayarak tüketim aşamasına kadar geçen tüm süreçte insan bulunmaktadır. Bu da yiyecek içecek işletmelerinde insan faktörünün bir temel olduğu düşüncesini ortaya çıkarmaktadır (Şahinoğlu, 2022). Günümüzde yiyecek ve içecek işletmelerinin rekabet ortamında ayakta durabilmeleri için öncelikli olarak taleplerdeki değişiklikleri anlamak zorundadırlar.

BÖLÜM 2: STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN

Tezin bu bölümünde strateji ve stratejik yönetim kavramına ilişkin literatür incelemesi yer almaktadır.

2.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramı tarihte çok eski bir geçmişe sahip olmakla birlikte başlarda yalnızca askeri bir kavram olarak kullanılmış olsa da sanayileşme ve rekabet ortamının kızışmasıyla birlikte birçok disiplinin araştırma konusu olmuştur (Porter, 1996; Nerur vd., 2008). Literatür incelendiğinde strateji kavramına ilişkin birçok tanımlama yapıldığı görülmektedir. Birçok çalışmada yer verildiği üzere bir uygulama olarak, strateji kavramı, Çinli asker ve stratejist Sun Tzu'nun yazdığı ünlü kitaba atıfta bulunarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu antik askeri lider, günümüz iş dünyasında da ilham kaynağı olarak görülmektedir. Sun Tzu stratejinin önemli bir yönünü, yani öngörülen bilgilere dayalı eylemleri ortaya koymaktadır, onun bakış açısına göre strateji kavramı, bir organizasyonun hayatta kalma, genişleme ve rakiplerini yenme çabasını ifade etmektedir (Angvin ve Cummings, 2017).

"Strateji" kelimesi, "general" anlamına da gelmekte olan Yunancadaki "strategos" kelimesinden türetilmiş bir kavram olarak da ifade edilmektedir. Yunan şehir devletleri döneminde generaller meclis politikalarını ve kararlarını uygulamak için planların kurgulanmasında ve geliştirilmesinde önemli bir role sahiplerdir bu durumdan hareketle iş dünyasında strateji, şirket politikaları doğrultusunda hedeflere ulaşmak adına tasarlanmış planlar olarak ifade edilmektedir. Strateji aynı zamanda hedeflere ulaşmak için gerekli olan kaynakları, bu kaynakların nasıl elde edileceğini ve nasıl kullanılacağını belirlemektedir. Strateji, temel olarak politika hedeflerine ulaşma yaklaşımını ortaya koyan bir plan olarak da ifade edilmektedir (Taylan, 2024).

Strateji alanında çalışmalar yapmış olan Mintzberg ise stratejinin zamanla amaçların değişen bir gerçeklikle çarpışıp ona uyum sağlamasıyla ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu nedenle, başlangıçta bir bakış açısıyla başlanıp, bu bakış açısının belirli bir konuma sahip olmayı gerektirdiği sonucuna varılabileceğini ifade etmektedir, söz konusu bu konum ise organizasyonlar tarafından dikkatle hazırlanmış bir plan aracılığıyla elde edilmeye çalışılır. Nihai sonuç ve strateji, zaman içinde alınan kararlar ve yapılan eylemlerde belirginleşen bir

desende yansıtılır. Bu kararlar ve eylemler deseni ise stratejik bir yol olarak ifade edilmektedir (Mintzberg, 1994).

Temelinde askeri bir anlayıştan türemiş olan strateji kavramı belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek adına uzun vadede uygulanmak üzere belirlenmiş rekabetçilik sağlayabilecek planlar, politikalar ve hareketler olarak açıklanmaktadır (Eren, 2000; Aşgın 2008).

Bryson'a (1995) göre ise strateji, bir organizasyonun uzun vadede yönü ve kapsamıdır: değişen bir ortamda, pazarların ihtiyaçlarını karşılamak ve paydaş beklentilerini yerine getirmek için organizasyonun kaynaklarının yapılandırılması yoluyla avantaj elde edilmesini sağlamaktadır (Çeşmeci, 2010). Strateji kavramı literatürde dış çevre koşulları ve buradaki değişimlerle de ilişkili bir kavram olarak da ele alınmaktadır, bu noktada sürekli değişen dış çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla eldeki kaynakların en başarılı ve en ekonomik haliyle kullanılabilmesi adına değişime uyum sağlayabilme çabası olarak da tanımlanmaktadır (Bowman ve Asch, 1992).

Strateji kavramı örgütsel perspektiften açıklanmak istenirse; geleceğe yönelik iç ve dış çevre analizlerinin gerçekleştirilmesi ile organizasyonun kaynaklarının ve imkanlarının güç ve zayıflık analizinin yapılması ile çevre değişkenleri üzerindeki fırsat ve tehditlere göre uyum sağlamak ya da farkı kapatmak amacıyla alınan kararların tamamı olarak ifade edilebilmektedir (Dinçer, 1994). Strateji kavramına ilişkin çalışmalarıyla ön plana çıkan Michael Porter ise kavramı taklit edilmesi güç yetkinliklerle pazarda rekabet üstünlüğü elde etmeye yönelik uzun vadeli planlar olarak açıklamaktadır (Porter, 1996).

Strateji, bir işletmenin başarıya ulaşması için ayrıntılı bir plan olarak açıklanmaktadır. İş dünyası büyük risklerin olduğu bir oyun olarak ifade edildiğinden, kötü planlanmış ve kötü uygulanmış bir stratejik hamle, büyük finansal kayıplara ve yüksek miktarda işin yok olmasına ya da işletmenin iflasına yol açabilmektedir. Bu durum, etkili bir strateji geliştirmek için stratejik yönetimi gerekli kılar. Stratejik yönetim, bir şirketin hedeflerine ulaşmak amacıyla tasarlanmış planların oluşturulması ve uygulanmasıyla sonuçlanan kararlar ve eylemler bütünüdür (Dauda vd., 2010).

Strateji, stratejik yönetimde önemli bir rol oynar. Doğru stratejiyi tanımlamak ve uygulamak, şirketin performansını artırır ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlar. Bu noktada, stratejik yönetim yaklaşımı, şirketin yararına doğru stratejiyi uygulamak için hayati önem taşır

(Duzağac, 2011). Bu bağlamda stratejik yönetim kavramı ve stratejik yönetim sürecinin detaylı bir şekilde incelenmesi tezin teorik arka planının oluşturulması açısından önem arz etmektedir.

2.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim, bir şirketin üst düzey yöneticileri tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla karar verme, planlama, koordinasyon ve eylemde bulunma süreci olarak tanımlanmaktadır. Kararlar, uygulanmadıkça organizasyona bir fayda sağlamaz. Şirketler, stratejilerini hayata geçirmek için gerekli koşulları sağlamalıdır ve bu da üst düzey yöneticilerin gerekli kaynakları tahsis etmelerini ve planlanan stratejileri gerçeğe dönüştürmek için organizasyonu tasarlamalarını gerektirmektedir (Dess vd., 2005).

Stratejik yönetim, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak, bölümler arası kararlar tasarlama, uygulama ve değerlendirme sürecidir. Bu, organizasyonun misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmak için projeler ve programlar şeklinde politikalar ve planlar geliştirme ve ardından bu politikaları, planları, projeleri ve programları uygulamak için kaynakları tahsis etme sürecidir. Stratejik yönetim, organizasyonun stratejik konumunu anlama bir yoldur: eylem yolları oluşturmak, bunları değerlendirmek ve aralarından seçim yapmak; ayrıca seçilen stratejinin nasıl uygulanabileceğini planlamak ve ortaya çıkan değişiklikleri yönetmektir (Çeşmeci, 2010).

Wheelen ve Hunger (2007), başlangıçta stratejik yönetimin birden fazla sektörde faaliyet gösteren büyük firmalar için en yararlı olduğunu belirtmişlerdir. Hatalar, maliyetli yanlışlar ve hatta ekonomik yıkım risklerinin artması, günümüzdeki profesyonel yöneticileri tüm organizasyonlarda stratejik yönetimi ciddiye almaya zorlamıştır, bu da firmalarının giderek daha değişken bir ortamda rekabetçi kalmasını sağlamaktadır.

2.3. Stratejik Düşünme

Stratejik düşünme, kendisine özgü birtakım özellikler arz eden bir düşünme tarzı olarak tanımlanmaktadır (Taş, vd., 2017). Henry Mintzberg, 1994 yılında stratejik düşünmenin analizden (yani noktaları bulmaktan) ziyade sentezle (yani noktaları birleştirmek) ilgili olduğunu yazmıştır. Stratejik düşünme, "yöneticinin tüm kaynaklardan (hem kişisel deneyimlerinden ve organizasyon genelindeki diğerlerinin deneyimlerinden gelen yumuşak içgörülerden hem de pazar araştırması gibi kaynaklardan gelen sert verilerden) öğrendiği şeyleri yakalayıp, bu öğrenimleri işletmenin izlemesi gereken yönün bir vizyonuna dönüştürmek" ile ilgilidir.

Mintzberg, stratejik düşünmenin sistematik hale getirilemeyeceğini ve strateji oluşturma'nın kritik bir parçası olduğunu savunmuştur; bu, stratejik planlama alıştırmalarına karşıt bir yaklaşımdır. Onun görüşüne göre, stratejik planlama, strateji oluşturma veya stratejik düşünme faaliyetinin etrafında gerçekleşir; stratejiste dikkate alması gereken girdileri sağlar ve strateji oluşturulduktan sonra uygulanmasını kontrol etmek için planlar sunar (Mintzberg, 1994).

Stratejik düşünme kavramı O'Shannassy (1999) tarafından öncelikle birden fazla kişinin düşünsel birlikteliği ile sorunların çözümüne ilişkin yollar arama ve organizasyon içerisinde fırsatların belirlenmesiyle ileriye dönük politikaların kararlaştırılması olarak ifade edilmiş olsa da üretkenlik, yaratıcılık, birlikte düşünme temelinde; dar kapsamlı stratejik düşünme ve bununla birlikte üretkenlik arz eden düşünce süreçlerinin birleştirildiği kişisel ve organizasyonel seviyede problem çözme amacına bağlı geniş kapsamda stratejik çözüm yöntemi olarak açıklamıştır.

Rekabet ortamı herhangi bir organizasyon için hızla değişebilir. Yeni trendler hızla ortaya çıkabilir ve bunlardan yararlanmak ya da geride kalmak gerekebilir. Çalışanlar ve yöneticiler yaşama ve iş rutinlerine stratejik düşünmeyi dahil ederek, firmalar fırsatları öngörme, tahmin etme ve bunlardan yararlanma konusunda daha yetkin hale gelebilirler.

Liedtka, stratejik düşünmenin uygulamada yetkinliklere benzeyen beş "ana özelliğini" şu şekilde ifade etmektedir (Liedtka, 1998):

- **Sistem Perspektifi:** Stratejik eylemlerin sonuçlarını anlamayı ifade eder. "Bir stratejik düşünür, değer yaratımının baştan sona tüm sisteminin, bu sistem içindeki kendi rolünün ve içerdiği yetkinliklerin zihinsel bir modeline sahiptir."
- **Amaç Odaklılık:** Pazardaki rakiplerinden daha kararlı ve dikkati daha az dağılan olmayı ifade eder. Hamel ve Prahalad'a bu kavramı popülerleştirdikleri için kredi veren Liedtka, stratejik amacı "bir organizasyon içindeki bireylerin enerjilerini toplamasını ve kullanmasını sağlayan, dikkati odaklayan, dikkati dağıtan unsurlara direnmeyi ve bir hedefe ulaşmak için gerektiği kadar uzun süre yoğunlaşmayı mümkün kılan odak" olarak tanımlar.
- **Zaman İçinde Düşünme:** Daha iyi kararlar almak ve uygulamayı hızlandırmak için geçmiş, şimdi ve geleceği aynı anda akılda tutabilme yeteneğini ifade eder. "Strateji sadece geleceğe yönelik niyetle yönlendirilmez. Bugünün gerçekliği ile geleceğe yönelik niyet arasındaki fark kritiktir."

- **Hipotez Odaklı:** Hem yaratıcı hem de eleştirel düşüncenin strateji oluşturma sürecine dahil edilmesini sağlar. Bu yetkinlik, bilimsel yöntemi stratejik düşünmeye açıkça entegre eder.
- **Akıllı Fırsatçılık:** İyi fırsatlara duyarlı olmayı ifade eder. "Organizasyonun çabalarını etkili ve verimli bir şekilde yönlendirmek için iyi ifade edilmiş bir stratejiyi kullanmanın getirdiği ikilem, her zaman değişen bir ortama daha uygun alternatif stratejileri gözden kaçırma riskine karşı dengelenmelidir."

2.4. Stratejik Yönetim Süreci ve Önemi

Stratejik yönetim süreci, sürekli geri bildirim, değerlendirme ve uyum sağlamaya vurgu yaparak tekrarlayıcı ve döngüsel bir yapıya sahiptir; strateji oluşturmaya tek seferlik bir olay olarak görmek yerine sürekli bir süreç olarak ele alır. Bu yaklaşım, stratejilerin değişen iç ve dış faktörlerle sürekli olarak uyumlu hale getirilmesine olanak tanır. Ayrıca, stratejik yönetim bütünlük bir yapıya sahiptir ve organizasyonların vizyonlarını, misyonlarını, hedeflerini ve dış çevrelerini bütüncül bir şekilde değerlendirmelerini gerektirir. Bu kapsamlı bakış açısı, organizasyonun tüm seviyelerindeki paydaşlar arasında iş birliğini teşvik eder ve başarılı bir uygulama için gerekli olan birleşik bir yaklaşımı geliştirir.

Stratejik yönetim süreci, tekrarlayıcı ve bütünlük olmasının yanı sıra proaktif bir yapıya sahiptir ve iş ortamındaki değişimlere önceden tahmin edip aktif bir şekilde yanıt verme üzerine vurgu yapar. Bu ileriye dönük duruş, organizasyonların kendilerini pazarda stratejik olarak konumlandırmalarını ve potansiyel riskleri azaltmalarını sağlar, uzun vadeli olarak kalıcı organizasyonel hedeflere ulaşmaya odaklanır. Stratejik yönetim süreci aynı zamanda uyarlanabilir bir yapıya sahiptir, öngörülemez zorluklar ve fırsatlar karşısında esnek olma gerekliliğini kabul eder. Bu uyarlanabilirlik, organizasyonların stratejilerini değiştirmelerini sağlayarak dinamik piyasa koşullarında çevik ve dirençli kalmalarını güvence altına alır. Stratejik yönetim sürecinin sürekli ve çok yönlü doğasını anlamak, organizasyonların dinamik iş dünyasında başarılı bir şekilde yol almasına ve sürdürülebilir başarıya ulaşmasına yardımcı olabilir (Lakshmanan, 2024).

Stratejik yönetim sürecinin işletmeler açısından önemini değerlendirecek olursak; Stratejik yönetim organizasyonların hedef belirlemesi için yapılandırılmış bir yaklaşım sağlaması açısından işletmeler açısından önem arz etmektedir. Stratejik yönetim doğru uygulanması durumunda işletmeler bilinçli kararlar alır, kaynakları verimli bir şekilde tahsis eder ve dış çevresindeki değişimlere uyum sağlar, sonuç olarak kalıcı başarıya ve büyümeye yol açarlar.

Stratejik yönetim, organizasyonlara vizyonlarını, misyonlarını ve hedeflerini tanımlayarak net bir yön verir. Tüm paydaşların ortak bir amaca yönelmesini sağlar ve karar alma ile kaynak tahsisi için bir çerçeve sunar. Stratejik yönetim, organizasyonların benzersiz güçlü yanlarını belirleyerek, kendilerini rakiplerinden farklılaştırarak ve pazar fırsatlarını değerlendirerek rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Organizasyonun pazarda avantajlı bir konum almasına ve sektör trendlerinin önünde kalmasına yardımcı olur.

Günümüzün dinamik iş ortamında, stratejik yönetim organizasyonların etkili bir şekilde uyum sağlaması için hayati önem taşır. Dış çevreyi taramayı, değişimleri öngörmeyi ve stratejiler oluşturmayı içerir. Bu, zorlukların üstesinden gelmek ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için yapılır. Etkili stratejik yönetim, finans, insan kaynağı ve teknoloji gibi kaynakların optimal bir şekilde tahsis edilmesini sağlar. Öncelikli alanları belirlemeye, verimliliği en üst düzeye çıkarmaya ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için kaynakları etkili bir şekilde kullanmaya yardımcı olur.

Bu süreç, hedefler belirleyerek, ilerlemeyi izleyerek ve düzeltici eylemleri uygulayarak organizasyonel performansı artırır. Başarıyı ölçmek için bir çerçeve sağlar, iyileştirme alanlarını belirler ve sürekli büyüme ve yeniliği teşvik eder. Stratejik yönetim, çeşitli stratejilerle ilgili riskleri ve belirsizlikleri değerlendirmeyi ve bunları hafifletmek için bilinçli kararlar almayı içerir. Olası tehditleri en aza indirirken, fırsatları değerlendirir ve potansiyel riskler ile bunların olası etkilerini göz önünde bulundurur. Uzun vadeli sürdürülebilirliğe vurgu yaparak karar alma süreçlerinde sosyal, çevresel ve etik faktörleri dikkate alır. Sorumlu iş uygulamalarını, paydaş katılımını ve kısa vadeli kazançların ötesine geçen değer yaratımını teşvik eder (Ülgen ve Mirze, 2013; shiksha.com).

2.4.1. İşletmenin Yönünün Belirlenmesi: Misyon ve Vizyon Beyanı

Bir şirketin misyonu, sahiplerinin ve üst yönetimin temel niyetini yansıtır. Bu, şirketin stratejik yönünü, değerlerini ve paydaşlara olan taahhütlerini ileten bir kamu beyanıdır. İşletmeler biz kimiz, ne yapıyoruz, nasıl yapıyoruz sorularının cevabını içeren bir açıklama ile misyon bildireceklerini ilan ederler. Misyon bildireceklerinin genel özellikleri şu şekildedir (Johnson vd., 2008).

- **Stratejik Niyetin İfadesini İçerir:** Misyon, şirketin stratejik hedeflerini ve önceliklerini dile getirir, karar alma süreçlerine ve kaynak tahsisine rehberlik eder.

- **Kamu Beyanı Niteliğindedir:** Misyon, çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi paydaşlara iletilir ve onların şirketle ilgili algılarını ve beklentilerini şekillendirir.
- **Davranış Standardını Ortaya Koyar:** Organizasyon içinde misyon, yönetim ve çalışanların davranışları için temel bir standart olarak hizmet eder, eylem ve kararların uyumunu ve tutarlılığını teşvik eder.

Misyona zıt olarak, bir şirketin vizyonu, uzun vadeli hedeflerini ve arzu edilen gelecekteki durumunu temsil eder. Rothaermel (2019) hem vizyon hem de misyonun tanımlanmasının stratejik yönetim sürecinde temel adım olarak önemini vurgulamaktadır. Vizyon, organizasyon için genel hedefi belirlemekte ve stratejik girişimler ile kaynak tahsisi için bir yol haritası sağlamaktadır. Başarılı bir vizyon bildirgesinin özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Rothaermel, 2019).

- **Uzun Vadeli Hedef:** Vizyon, organizasyonun temel uzun vadeli hedefini dile getirir, stratejik çabalar için netlik ve yön sağlar.
- **İlham:** Vizyon, organizasyonun arzu edilen gelecekteki durumunu çekici bir şekilde tasvir ederek paydaşlara ilham verir ve onları bu hedefin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya motive eder.
- **Stratejik Başarı:** Stratejik başarı, net bir vizyonun oluşturulmasıyla başlar ve bu vizyonun uygulanabilir stratejilere ve girişimlere dönüştürülmesiyle devam eder.

Birçok organizasyon hem bir misyon bildirisi hem de bir vizyon bildirisi geliştirir. Misyon bildirisi “İşimizi ne yapıyoruz?” sorusuna cevap verirken, vizyon bildirisi “Ne olmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir. Birçok organizasyonun hem misyon hem de vizyon bildirisi vardır. Kârın, misyon ya da vizyon yerine birincil kurumsal motivatör olduğu tartışılabilir. Ancak kâr, insanları motive etmek için tek başına yeterli değildir. Kâr, bazı çalışanlar tarafından olumsuz algılanabilir. Çalışanlar, kârı kendilerinin kazandığı ve yönetimin bunu kullanıp hatta hissedarlara verdiği bir şey olarak görebilir. Bu algı, yönetim tarafından istenmeyen ve rahatsız edici olsa da, hem kârın hem de vizyonun bir iş gücünü etkili bir şekilde motive etmek için gerekli olduğunu açıkça göstermektedir.

Çalışanlar ve yöneticiler birlikte bir firmanın vizyon ve misyon bildirisini oluşturduğunda, ortaya çıkan belgeler, yöneticilerin ve çalışanların kendi geleceklerine dair kalplerinde ve zihinlerinde taşıdıkları kişisel vizyonları yansıtabilir. Paylaşılan bir vizyon, çalışanları günlük işlerin monotonluğundan çıkararak, onları yeni fırsatlar ve zorluklarla dolu bir dünyaya taşıyabilecek ortak bir ilgi yaratır (Djordjevic, 2021).

King ve Cleland, organizasyonların aşağıdaki faydaları sağlamak için dikkatle yazılı bir misyon bildirisi geliştirmelerini önermiştir;

- Organizasyon içinde amaç birliğini sağlamak
- Organizasyonel kaynakların tahsisi için bir temel veya standart sağlamak
- Genel bir organizasyon iklimi oluşturmak
- Bireylerin organizasyonun amacı ve yönü ile özdeşleşmesini sağlamak ve organizasyonun faaliyetlerine daha fazla katılamayacak olanları caydırmak
- Hedeflerin, organizasyon içindeki sorumlu unsurlara görevlerin atanmasını içeren bir iş yapısına dönüştürülmesini kolaylaştırmak
- Organizasyonun amaçlarını belirlemek ve bu amaçları, maliyet, zaman ve performans parametrelerinin değerlendirilebileceği ve kontrol edilebileceği şekilde hedeflere dönüştürmek (Djordjevic, 2021).

Her organizasyonun benzersiz bir amacı ve var olma nedeni vardır. Bu benzersizlik, vizyon ve misyon bildirilerinde yansıtılmalıdır. Bir iş vizyonu ve misyonunun niteliği, şirket için ya bir rekabet avantajı ya da dezavantajı temsil edebilir. Stratejistler, yöneticiler ve çalışanlar net bir iş vizyonu ve misyonu geliştirdiklerinde ve bunu ilettiklerinde, organizasyon güçlü bir amaç duygusuna ulaşır. Drucker, net bir iş vizyonu ve misyonu geliştirmenin “stratejistlerin ilk sorumluluğu” olduğunu söyler.

İyi bir misyon bildirisi, bir organizasyonun müşterilerini; ürünlerini veya hizmetlerini, pazarını; teknolojisini; hayatta kalma, büyüme ve kârlılık kaygısını; felsefesini; öz kavramını; halkla ilişkiler konusundaki hassasiyetini ve çalışanlarına olan ilgisini ortaya koyar. Bu dokuz temel bileşen, misyon bildirilerini değerlendirmek ve yazmak için pratik bir çerçeve sunar. Stratejik yönetimin ilk adımı olarak, vizyon ve misyon bildirileri tüm planlama faaliyetlerine yön verir. İyi tasarlanmış vizyon ve misyon bildirileri, stratejinin formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi için esastır.

Net bir iş vizyonu ve misyonu geliştirmek ve iletmek, stratejik yönetimde en çok gözden kaçırılan görevlerden biridir. Net vizyon ve misyon ifadeleri olmadan, bir firmanın kısa vadeli eylemleri, uzun vadeli çıkarlarıyla çelişebilir. Vizyon ve misyon ifadeleri her zaman revizyona tabi olmalıdır, ancak dikkatlice hazırlandığında, büyük değişikliklere nadiren ihtiyaç duyulur. Organizasyonlar genellikle vizyon ve misyon bildirilerini yıllık olarak gözden geçirirler. Etkili misyon ifadeleri zamanın testine dayanır (Djordjevic, 2021).

2.4.2. Stratejik Çevre Analizi (İç ve Dış Çevre Analizleri)

Sürekli değişen iş dünyasında, bir organizasyonu etkileyebilecek dış faktörleri anlamak çok önemlidir. Çevresel analiz, şirketlere piyasanın karmaşıklıklarında yol gösteren bir pusula işlevi görür. Bu, işletmenin stratejik yönünü ve performansını etkileyebilecek dış unsurların ayrıntılı bir şekilde incelenmesini içerir. Bu analizin mantığı, sadece mevcut trendleri gözlemlemekle ilgili değil; aynı zamanda gelecekteki değişiklikleri öngörmek ve buna göre uyum sağlamaya hazırlanmaktır. Bu yaklaşım, fırsatları ve zorlukları öngörmemizi sağlar ve stratejilerimizin değişim karşısında sağlam ve dayanıklı olmasını güvence altına alır.

Stratejik çevre analizi işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesini içeren iç çevre analizi ve çevre koşullarının analiz edilmesiyle muhtemel fırsat ve tehditlerin belirlenmesini içeren bir analiz yöntemidir. Stratejik analizin amacı, bir organizasyonun iç ve dış ortamını değerlendirerek, organizasyonun yönünü ve faaliyetlerini şekillendirecek bilinçli kararlar almaktır. Stratejik analiz, organizasyonun vizyonu ve misyonu ile uyumlu stratejiler geliştirmek için güçlü yönleri, zayıflıkları, fırsatları ve tehditleri belirlemeyi hedefler. Pazar trendleri, rekabet, kaynaklar ve yetenekler gibi faktörleri değerlendirerek başarıya ulaşmak için bir yol haritası oluşturmayı içerir. Stratejik analiz, organizasyonların bilinçli kararlar alması, gerçekçi hedefler belirlemesi ve değişen koşullara etkili bir şekilde uyum sağlaması için çok önemlidir (Lakshmanan, 2024).

Organizasyonun "iç çevre analizi" organizasyonun gerçek "güçlü ve zayıf yönlerini" temsil eden, "SWOT analizi", organizasyonun iç koşullarını ve faktörlerini analiz etmek için önemli bir stratejik araçtır. Güçlü yönleri belirleyerek avantajları sıralamak ve zayıf yönleri tespit ederek eksiklikleri ortaya koymak, organizasyonun temel rekabet gücünü değerlendirmeye yardımcı olur (Mohammed, 2022).

İç çevre analizi genellikle, organizasyonun insan kaynağının nitelik ve nicelik durumu, finansal yapısı, teknolojik alt yapısı ve bunu geliştirebilme yeteneği, üretim yetenekleri, kalite anlayışı, kurumsal yapı ve örgüt kültürünün oluşturduğu iç dinamikler üzerinden gerçekleştirilmektedir. İç çevre analiz sürecinde organizasyonlar zayıf ve güçlü yönlerinin neler olduğunu belirlemektedir, bu veriler organizasyonun strateji belirleme noktasında dikkate aldığı hususlar arasında yer almaktadır ve yapının daha iyi nasıl yönetilebileceği ile hangi eksikliklerin giderilmesi konularında yönetime bilgi sağlamaktadır. İç çevre analizi stratejik yönetim süreci içerisinde işletmenin yönünün belirlenmesinden sonraki ilk aşamaları arasında yer almaktadır.

İç çevre analiz aşamasında öz yetkinlikler ve sahip olunan kaynaklar net bir şekilde belirlenmeye çalışılır. İç çevre analizinde elde edilen veriler bir anlamda organizasyonun neyi yapıp neyi yapamayacağını veya neyi başarıp başaramayacağı hakkında fikir sağlar (Miller ve Dess, 1996; Dinçer, 2004; Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010). İç çevre, organizasyonun içsel olan ve büyük ölçüde organizasyon tarafından etkilenip tamamen kontrol edilen tüm unsurları içerir. İç ortamın incelenmesi, kaynaklarla ilgili tüm soruları yanıtlamalı, kaynak yönetimi sorunlarını çözmeli ve pazarlama stratejisinin hazırlanmasında ilk adımı temsil etmelidir. Bu bileşenlerin tümü değer zincirini oluşturur; değer zinciri analizi, şirketin kaynakları ile rekabetçi pozisyonu arasındaki bağlantıya dayanır ve bu bileşenlerin kârlılığa nasıl katkıda bulunduğunu araştırır (Porter, 1985).

İç çevre analizinde araştırılması ve belirlenmesi gereken hususlar şu şekilde ifade edilmektedir (Grant, 1991);

- Organizasyonun kaynaklarını tanımlama ve sınıflandırma. Şirketin güçlü ve zayıf yönlerini rakiplerle karşılaştırarak değerlendirme. Kaynakların optimal kullanımı için fırsatları belirleme.
- Organizasyonun yeteneklerini belirleme. Şirketi rakiplerinden daha verimli kılabilecek unsurlar nelerdir? Her yetenek için kaynak girdilerini ve bu yeteneklerin karmaşıklığını belirleme.
- Şirketin mevcut kaynakları ve yetenekleri ile rekabet avantajı oluşturma kapasitesini analiz etme.
- Mevcut pazar fırsatları doğrultusunda, şirketin kaynakları ve yetenekleriyle en iyi şekilde çalışacak stratejiyi seçme.
- Eksik olan ve edinilmesi gereken kaynakları belirleme.
- Kaynak tabanını "güncellemek" için yatırım yapma.

Bir endüstri içerisinde faaliyet gösteren organizasyonlar kendilerini çevrelemiş olan bir takım unsurlar ve faktörler arasında faaliyet gösterir ve bu yapı içerisindeki her türlü değişimden etkilenirler. Organizasyonların söz konusu bu çevre faktörlerinin değişimine uyum sağlayabilmesi faaliyetlerini ve yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından büyük önem arz eder.

Dış çevre analizi organizasyonların yakın çevresi ve dış çevresinin meydana getirdiği fırsat ve tehditleri belirlemesi ve buna uygun politika ve davranışlarla rekabet ortamında zayıflık arz etmemeleri için veri sağlar (Güçlü, 2003). İşletmelerin genel olarak çevreleri; reel dış çevre, algılanan çevre ve uygulama çevresi olmak üzere temelde üç farklı başlık altında

incelenmektedir (Albanese, 1998). Reel dış çevre şu başlıklardan oluşmaktadır; Yasalar, yönetmelikler, vergi düzenlemeleri ve teşvikler, rakip firmalar ve stratejileri, müşteriler, tedarikçiler, teknoloji ve Ar-Ge üreticileri ile insan kaynağının ulaşılabilirliği ve eğitim kurumları.

Algılanan çevre ise yöneticilerin bakış açıları ve anlayışları doğrultusunda her birinin birbirinden farklı tespitler ve algılara sahip olduğu faktörlerden oluşmaktadır. Bir yönetici bir unsuru tehdit olarak algılayabilirken bir diğeri aynı unsuru işletmesinin iç çevre analizinden sahip olduğu bilgiler doğrultusunda avantaja çevirebileceği bir fırsat olarak tanımlayabilmektedir. Son olarak uygulama çevresi olarak tanımlanan dinamik ise yöneticilerin hedef ve amaçları doğrultusunda kendilerine hareket alanı olarak belirledikleri çevre faktörlerini ifade etmektedir.

Akademik literatür incelendiğinde dış çevre analizi açısından kullanılan modeller arasında en çok kabul gören modelin Michael Porter'ın beş güç modeli olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bu tezde araştırılmakta olan restoran sektörünün rekabetçilik analizinde Michael Porter'ın beş güç modeli kullanılmıştır.

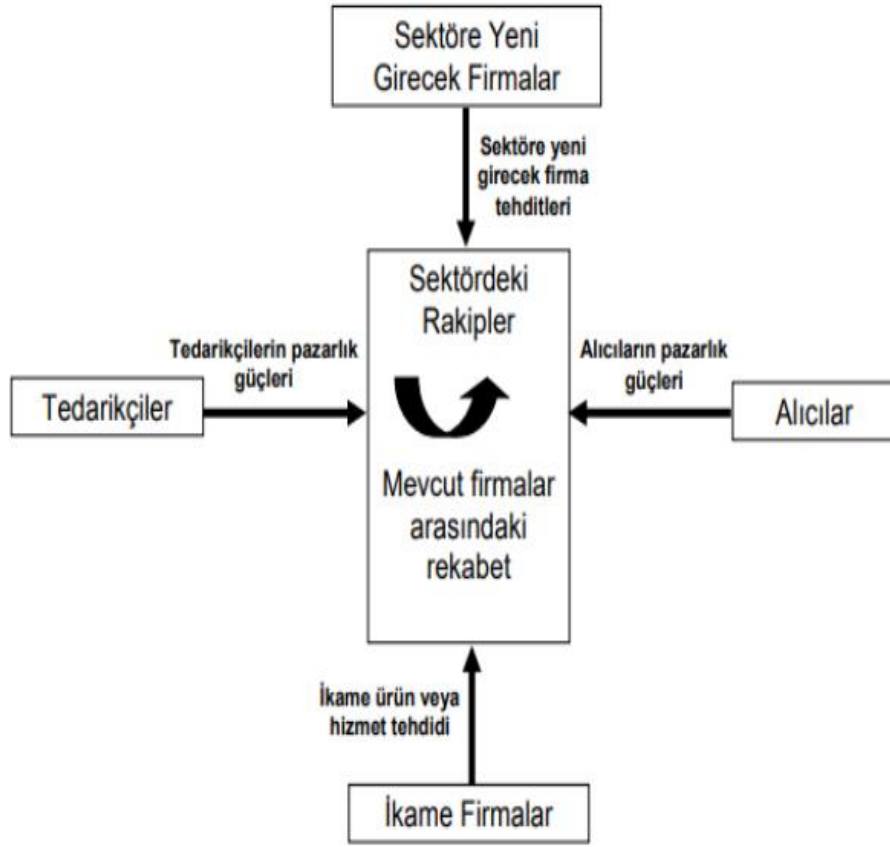
2.5. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli

Organizasyonlar için stratejilerin belirlenmesinde hareket noktası faaliyet gösterdikleri endüstriyi oluşturan dış çevre koşullarının doğru tespit edilmesidir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri pazarın karlılık durumunu ve zaman içerisindeki değişimlerini ve bununla birlikte endüstriyi meydana getiren beş temel unsurun yapısını doğru analiz edebilmelidir (Porter, 2008).

Michael Porter, bir endüstrinin rekabetçilik durumunu analiz etmek üzere Beş Güç Modeli olarak adlandırdığı analiz modelini 1980'de geliştirmiştir ve günümüzde endüstri analizi açısından en geçerli modellerden birisi olarak kabul edilmektedir. Porter'a göre endüstriyi oluşturan beş temel unsur bulunmaktadır ve bir işletmenin endüstri içerisindeki rekabet gücü bu beş temel unsur karşısında elde ettiği pozisyonun başarısıyla doğru orantılıdır. Porter'ın geliştirdiği bu modelde yer alan beş temel unsur aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Şekil 3

M. Porter'ın Beş Güç Modeli



Kaynak: Aydın ve Özbek, 2024

2.5.1. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi

Sektörlerde her zaman var olan yeni girişimler, kârlı sektörlerle yönelirler. Gelen rakipler, üretim seviyelerini artırarak pazar payını ele geçirmeye çalışır ve agresif taktikler kullanarak mevcut şirketlerin kârlılıklarını doğrudan etkilerler. Yeni oyuncuların etkisini azaltan faktörler ise şunlardır:

- **Tedarik ekonomisi:** En düşük birim maliyetlerine ulaşmak büyük bir üretim ölçeği gerektirir, bu da fiyat rekabeti yapamayan küçük ölçekli rakipler için bir giriş engeli oluşturur.
- **Marka sadakati:** Güçlü marka kimlikleri, müşterilerin bağlılığını artırır ve tanınmayan yeni girişimlerin hızla pazar payı kazanmasını zorlaştırır.
- **Sermaye maliyetleri:** Belirli endüstriler, mevcut oyuncularla aynı şartlarda faaliyet gösterebilmek için büyük finansal, fiziksel ve entelektüel yatırımlar gerektirir.

- **Düzenlemeler:** Endüstriyel politikalar, izinler, standartlar içerdikleri karmaşıklıkla uyum sağlamak büyük çaba ve masraf gerektirdiğinden yeni girişimleri caydırır.

Örneğin, otomotiv sektörü, on yıllardır konsolidasyon ve üretim, tasarım ve dağıtım konusundaki sermaye yatırımları ile büyümüştür. Sadık marka takipçileri ve güvenlik düzenlemeleri ile birlikte, yeni bir otomotiv üreticisinin pazara girmesi, rekabet ortamı uygun görünse bile aşılması gereken büyük zorlukları içerir.

Bir sektöre veya belirli bir pazara yeni giriş tehdidi, yeni bir rakibin o pazarda pazar payı ve kapasite kazanmaya çalışacağı anlamına gelir. Yeni giriş tehdidinin derecesi, yeni girişler için mevcut olan engellerin derecesine bağlıdır. Giriş engellerinin yüksek olması, yeni rakiplerin hemen avantaj sağlamasını zorlaştırır ve rakiplerden misilleme ile karşı karşıya kalacaklardır. Dolayısıyla, yüksek giriş engelleri, sektördeki mevcut şirketler için ciddi bir yeni giriş tehdidi oluşturmaz. Öte yandan, giriş engelleri düşükse, yeni giriş tehdidi daha yüksek olacak ve mevcut rekabetin yeni potansiyel rakiplerle karşılaşması gerekecek, bu da sektörün kârlılığının azalmasına yol açacaktır (Ural, 2014; Porter, 1979; Porter, 2008).

Yeni giriş engellerinden bahsederken, bu gücü özetleyen altı faktör vardır: ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması, sermaye gereksinimleri, büyüklükten bağımsız maliyet dezavantajları, dağıtım kanallarına erişim ve hükümet politikası. Porter, 2008 tarihli makalesinde, yeni giriş engellerini tedarik tarafı ölçek ekonomileri, talep tarafı ölçek avantajları, müşteri değiştirme maliyetleri, sermaye gereksinimleri, büyüklükten bağımsız avantajlar, dağıtım kanallarına eşit olmayan erişim ve kısıtlayıcı hükümet politikası olarak genişletmiştir.

Yeni rakiplerin sektöre girme tehdidi, mevcut firmaların faaliyet gösterdiği sektörde yeni rakiplerin pay almak için sektöre girme olasılığına işaret eder. Yeni firmaların girişi, sektördeki köklü organizasyonların kârlılığını azaltabilir. Tehdidin derecesi, mevcut giriş engellerine ve mevcut rakiplerin ortak tepkilerine bağlıdır. Yüksek bir giriş engeli, yeni şirketlerin bir sektöre girmesini zorlaştırır ve bu da düşük giriş tehdidi olarak görülür. Yeni gelenler bu koşullardan olumsuz etkilenebilir. Ayrıca, sektördeki mevcut oyuncular her zaman yeni girişlere baskı yapar, bu da yeni gelenlerin bu sektöre girmek istememesine neden olur (Ural, 2014; Ulukan, 2018).

2.5.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Her işletme, bileşenlerden iş gücüne kadar hayati girdilere erişimi kontrol eden tedarikçilere, satıcılara, ortaklara veya dağıtım araçlarına bağımlıdır. Güçlü tedarikçiler, sektörün kârlılığını şu şekillerde sıkıştırabilir:

- Kaliteyi veya kullanılabilirliği sınırlayarak çıkarlarını alıcıların üzerine koyabilirler.
- Girdilerin fiyatlarını artırarak, ürünlerinin daha benzersiz veya vazgeçilmez olduğunu düşündürebilirler.
- Alıcıların değer zincirlerine ileriye dönük entegre olarak, nihai ürünleri kendileri üretebilirler.

Bunlarla birlikte tedarikçiler, şu faktörlerle pazarlık gücü kazanır:

- **Yoğunlaşma ve oligopoller:** Daha az sayıda büyük tedarikçi tarafından kontrol edilen sektörler, kalite rekabeti eksikliği nedeniyle, aşağı akıştaki endüstrileri üretim manipülasyonu yoluyla kontrol ederler.
- **Yüksek Değiştirme Maliyetleri:** Tedarikçileri değiştirmek, alıcılar için zorlayıcı zorluklar ve yatırımlar gerektirir, bu da şartlardan memnun olunmasa bile alıcıları tedarikçiye bağlı kılar.
- **İkna edici ikamelerin eksikliği:** Alternatiflerin olmayışı (örneğin patentler veya entelektüel mülkiyet nedeniyle) veya özel beceriler (uzman insan sermayesi gibi) alıcıları mevcut tedarikçi havuzuna aşırı bağımlı hale getirir.

Otomotiv devleri ile yarı iletken çip tedarikçileri arasındaki güç dengesizliğini düşünelim. Otomotiv sektörü trilyon dolarlık bir endüstri olmasına rağmen, araçlarda kullanılan çiplerin üretimi bir oligopol tarafından kontrol edilmektedir. Sınırlı rekabet ve uzmanlıkla, yarı iletken tedarikçileri, otomotiv üretiminin zamanında çip tedarikine bağlı olması nedeniyle otomotiv üreticileri üzerinde talep dinamiklerine rağmen büyük bir etkiye sahiptirler.

Tedarikçilerin gücü, maliyetleri artırarak veya satın alınan mal ve hizmetlerin kalitesini düşürerek bir sektörün kârlılığı üzerinde etkili olabilir. Bir tedarikçi bu tür değişiklikler yapma yeteneğine sahipse, daha fazla değeri kendisi için elde etme avantajına sahip olacaktır. Şirketler tedarikçilere büyük ölçüde bağımlı olduğundan, bir tedarikçi şu durumlarda güçlü olur: birkaç şirket tarafından domine ediliyorsa, değiştirme maliyetleri oluşturmuşsa, sektöre satmak için

diğer ürünlerle rekabet etmiyorsa, sunduğu ürün veya hizmetin ikamesi yoksa, sektörde ileriye doğru entegrasyon tehdidinde bulunabiliyor ve sektörün hangi şartlarda satın aldığını görebiliyorsa, ve son olarak tedarikçi gelir elde etmek için sektöre bağımlı değilse (Ural, 2014; Porter, 1979; Porter, 2008).

Tedarikçiler, sektör üyeleri üzerinde maliyetleri artırmak veya alınan ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürmek için baskı yaparak pazarlık gücü uygulayabilirler. Şirketler, ürün ve hizmetlerinin girdileri için kaynaklara ihtiyaç duyarlar ve bu kaynaklar tedarikçiler tarafından sağlandığından, alıcılar ve satıcılar arasında bir zorunluluk ilişkisi vardır. "Güçlü tedarikçiler, maliyet artışlarını kendi fiyatlarına yansıtamayan bir sektörden kârlılığı sıkıştırabilir".

Tedarikçilerin pazarlık gücü, birkaç firmanın sektörü yönettiği, tedarikçilerin sektörden daha yoğun olduğu ve sektörün, tedarikçi grubunun önemli bir tüketicisi olmadığı durumlarda güçlü olabilir (Ulukan, 2018).

2.5.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Bir işlemde alıcılar, fiyat indirimleri, yüksek kalite, ek hizmetler talep ederek şirketler üzerinde baskı kurarlar. Alıcı gücü şu durumlarda yoğunlaşır:

- **Satın alımlar az sayıda büyük alıcıda yoğunlaşmışsa:** Büyük şirketlere yapılan satışlar, büyük hacimli indirimler ve özelleştirilmiş sözleşmeler sağlar, bu da hane halkı perakendesinden farklıdır.
- **Tedarikçi değiştirmek kolay ise:** Müşteriler kolayca tedarikçi değiştirebilir ve sağlayıcıları, gelir kaybı tehdidiyle en iyi şartları sunmaya zorlar, bu da rahatlığı caydırır.
- **Alıcılar fiyat konusunda hassas ise:** Büyük satın alımlar, finansal baskılar veya kolay karşılaştırılabilir ürünler, alıcıların ağırlıklı olarak fiyata odaklanmasına neden olur, yan faydalara daha az önem verirler.
- **İleriye dönük entegrasyon olanakları varsa:** Büyük müşteriler kendi üretim araçlarını edinebilirler, örneğin perakendecilerin metalaşmış ürünleri markalaştırarak tedarikçi gücüne karşı koymaları gibi.

Örneğin, büyük perakende zincirleri, çok büyük hacimlerde ürün tedarik ettiklerinden, tüketici ürünleri şirketlerinden olağanüstü toplu indirimler müzakere edebilirler. Bu perakendeciler, düşük tedarik maliyetlerini, ana akım alıcıları önemli tasarruflarla cezbeden sürekli düşük

fiyatlandırma stratejilerine dönüştürür. Bu birbirini güçlendiren döngü, çevrimiçi rekabete rağmen başarılarını sürdürmelerine yardımcı olmuştur.

Alıcı gücü, fiyatları düşürme, daha iyi kalite ve hizmet talep etme ve tedarikçileri birbirleriyle rekabet ettirme gücüdür. Bu şekilde alıcı, en düşük olmasa da düşük bir fiyat ödeyerek daha fazla değer elde etmeye çalışır. Bu durumda tedarikçiler alıcıya bağımlıdır ve alıcı, tedarikçilere fiyat baskısı uygulayarak konumundan yararlanır (Porter, 2008).

Pazarlık gücü avantajına sahip farklı alıcı grupları vardır. Bir alıcı, bir satıcıya göre büyük hacimlerde alım yapıyorsa pazarlıkta güçlüdür. Ayrıca, sektörde az sayıda alıcı varsa ve daha fazla sayıda tedarikçi varsa alıcı güçlüdür. Alıcı, satın aldığı ürün veya hizmetler standart ve farklılaşmamışsa ve tedarikçilerini değiştirdiğinde düşük değiştirme maliyetleri ile karşılaşılıyorsa pazarlık gücüne sahiptir. Ayrıca, alıcı tedarikçinin çok kârlı olduğunu fark ederse, ürünleri kendisi üretmekle tedarikçiyi tehdit edebilir.

Alıcı, satın aldığı ürün veya hizmet, tedarik bütçesinin büyük bir kısmını oluşturuyorsa fiyat hassasiyeti gösterebilir. Düşük kârlı alıcılar, satın alma maliyetlerini düşürmek için muhtemelen en düşük fiyatları sunan tedarikçileri arayacaklardır. Ayrıca, alıcılar, kendi ürünlerini etkileyen ancak diğer maliyetlerine az etkisi olan sektör ürünlerine karşı daha az fiyat hassasiyeti gösterirler (Ural, 2014; Porter, 1979; Porter, 2008).

Alıcı gücü, bir sektörün müşterilerinin, kendilerine hizmet sağlayan kuruluşların fiyatlarını, kalite standartlarını, diğer koşul ve şartları ne derece etkileyebildiğini ifade eder. Alıcılar güçlü pazarlık gücüne sahipse, fiyat ayarlamaları, daha iyi ödeme koşulları veya sektör üyelerinin maliyetlerini artıran ekstra bileşenler ve hizmetler talep ederek, sektörün kârlılığını kısıtlayabilirler. Ayrıca, alıcıların büyüklüğü, satış fiyatı müzakerelerinde yüksek ya da düşük pazarlık gücü üzerinde etkili olabilir. Örneğin, bireysel müşterilerin fiyat pazarlığında genellikle daha az pazarlık gücü vardır; ancak büyük perakende zincirleri, üreticilerden mal alırken yüksek pazarlık gücüne sahiptir (Ulukan, 2018).

2.5.4. İkame Ürün ve Hizmetlerin Tehdidi

Tüm teklifler, ister birebir kopyalar isterse aynı hedefi farklı yollarla çözen alternatifler olsun, bir ikamesi vardır. İkame teklifler, uygun fiyat, kalite veya kullanım kolaylığı gibi boyutlarda daha fazla değer sunduklarında sektör kârlarını sınırlar.

İkame tehditlerinin başlıca itici güçleri şunlardır:

- **Karşılaştırılabilir işlevsellik:** Alternatiflerin aynı olması gerekmez, ancak müşterilerin aradığı temel faydayı, farklı bir şekilde sunmuş olsalar bile sağlayabilirler.
- **Saldırgan fiyatlandırma:** Alternatiflerle ilgili parasal değiştirme maliyetlerini hızla azaltan çok daha düşük fiyatlar, fırsat arayan alıcıları hızla çeker.
- **Daha yüksek fayda:** İkame ürünler, hız, özelleştirme, risk, kullanıcı deneyimi gibi belirgin yönlerde eski çözümlerden daha iyi performans gösterdiğinde, alışkanlık engellerine rağmen benimsenir.
- **Gizli alternatifler:** Teknolojik bozulmalar ve düzenleyici değişiklikler, beklenmedik çözümleri aniden mümkün kılar, öngörülebilir sektör yollarından farklı olarak.

Porter'a göre ikame ürünler her zaman mevcuttur, ancak sektörün ürünlerinden farklı oldukları için gözden kaçırılması kolaydır. Eğer ikame ürün tehdidi yüksekse, ikame ürünlerin fiyatlar üzerinde bir sınır koyması nedeniyle sektörün kârlılığı düşük olacaktır. Bir sektör, ikame ürünlerden kendini uzaklaştırmazsa, büyüme potansiyeli ve kârlılığı zarar görecektir. Porter ayrıca, ikame ürünlerin yalnızca normal zamanlarda kârları sınırlamadığını, aynı zamanda iyi zamanlarda sektörün elde edebileceği kazancı da azalttığını belirtir (Porter, 2008). Bu nedenle, ikame ürünlerin tehdidi yüksektir eğer ikame ürün, sektörün ürününe çekici bir fiyat-performans dengesi sunuyorsa. Ayrıca, alıcının ikame ürüne geçiş maliyetlerinin düşük olması gerekir (Ural, 2014; Porter, 2008).

Porter, stratejistlere diğer sektörlerdeki değişiklikler nedeniyle çekici ve kârlı hale gelebilecek ikame ürünlere dikkat etmelerini tavsiye eder. İkame ürün tehdidi, başka bir sektörün mal veya hizmetlerinin ana sektörün ihtiyaçlarını benzer şekilde karşılama derecesini ifade eder. Alıcı gücü, ikame ürünlerin bulunma olasılığından büyük ölçüde etkilenir. Eğer tüketicilerin talebi karşılayan ve eşit işlevselliğe sahip rekabet eden ürün seçenekleri varsa, alıcı gücü artar. İkame ürünler, ürünler için maksimum fiyat belirleyerek sektörün kârlılık açısından elde edebileceği potansiyel faydaları kısıtlar (Ulukan, 2018).

2.5.5. Sektördeki Mevcut Rakipler ve Stratejileri

Muhtemelen Porter'ın güçleri arasında en belirgin olanı, rekabetçi çekişme, belirli bir pazarda talep ve kârdan daha fazla pay almak için doğrudan rakipler arasındaki mücadeleyi ifade eder. Rekabetin derecesi şu faktörler tarafından belirlenir:

- **Rakip Sayısı:** Birçok rakip, fiyat gibi unsurlarda agresif bir şekilde rekabet eder, bu da sektördeki kârlılığı zedeler.
- **Sektör Büyüme Oranları:** Hızla büyüyen sektörlerde, artan talep rekabeti hafifletirken, yavaşlayan veya durgun piyasalarda rakipler pazar payı için kıyasıya mücadele eder.
- **Ürün Farklılaştırması:** Çelik, kağıt gibi homojen ürünler sunan metalaşmış pazarlar, kârsız rekabet ve istikrarsız kârlar yaratırken, farklılaştırılmış markalar daha az sert rekabet yaşar.
- **Yüksek Çıkış Engelleri:** Sermaye yoğunluğu, yüksek sabit maliyetler, stratejik ilişkiler ve yıkıcı çıkışlar, zorlanan firmaları sektörden ayrılmak yerine savaşılmaya zorlayabilir ve rekabeti sürekli kılar.

Örneğin, restoran sektörü her zaman düşük giriş engelleri, benzer hizmetler ve değişken gelirlerle birlikte yoğun rekabet çekmiştir. Bu, müşteri payı için sürekli bir mücadele ve restoranların yaşam döngüsü ile sonuçlanır.

Porter'a (2008) göre, yüksek rekabet, sürekli rekabet nedeniyle bir sektörün kârlılığını sınırlayacaktır. Rekabetin şiddeti ve rakiplerin hangi temelde rekabet ettiği, rekabet derecesini özetler. Rakipler arasında rekabet yüksektir, eğer rakipler çok sayıda ve benzer büyüklükte ve güçte ise. Ayrıca, sektör büyümesi yavaşsa, pazar payı ele geçirmek için anlaşmazlıklar ve zorluklar yaşanacaktır. Rakipler arasında rekabet, sektörden çıkış engelleri yüksekse de büyük olur. Bunun yanı sıra, işlerine ve iyi liderlik yoluyla rekabet avantajı kazanmaya çok bağlı rakipler, diğerleriyle rekabet etmek isteyecektir. Son olarak, birbirlerini tanımayan firmalar da büyük rekabete neden olacaktır (Ural, 2014; Porter, 2008).

Porter ayrıca rekabetin sadece fiyata dayalı olması durumunda özellikle zararlı olabileceğini belirtir, çünkü bu durumda kârlar sektörden müşteriye transfer edilir. Her bir gücün ne kadar güçlü olduğu, köklü şirketlerin fiyatları artırma ve daha fazla kâr elde etme yeteneğini o kadar sınırlayacaktır (Ural, 2014; Hill vd, 1995; Hill vd, 2009; Porter, 2008). Sonuç olarak, Porter çalışmasında bu basit çerçevenin kullanılmasının tek amacının sadece sektörün karakterini ve çekiciliğini tanımlamak olmadığını vurgular. Bu aracın aynı zamanda önemli kararlar almaya yardımcı olmak ve rekabetin ve sektörün finansal faydalarının altında yatan faktörleri ve nedenleri algılamada faydalı olduğunu belirtir (Porter, 2008; Ural, 2014; Grundy, 2006).

Birçok sektörde, rekabetin genel durumu ve kârlılık seviyesinin önemli bir unsuru, sektördeki organizasyonlar arasındaki rekabettir. Bazı durumlarda, şirketler sektörde sert bir rekabet içindedir ve bu nedenle fiyatlarını maliyetin altına düşürme kararı alırlar, bu da sektörün ortalama kârlılığını düşürür. Diğer durumlarda ise, rekabet fiyat bağımsız olan reklam kampanyaları, ürün inovasyonu, müşteri hizmetleri gibi farklı alanlarda yoğunlaşır. Bu tür durumlarda, şirketlerin uyguladığı taktikler "konum elde etme mücadelesi" olarak bilinir (Ulukan, 2018).



BÖLÜM 3: REKABET KAVRAMI VE JENERİK REKABET STRATEJİLERİNE İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN

3.1. Rekabet ve Rekabet Avantajı Kavramları

Rekabet kavramı ve rekabet avantajı literatürde farklı şekillerde ifade edilmektedir. Rekabet aynı kulvarda benzer amaçlarla üstünlük elde etme çabası olarak ifade edilirken, küreselleşme ve beraberinde ortaya çıkan bilgi yönetimi ile endüstrilerde gerçekleşen değişimlerin gözlenmesi ve buna uyum çabası ile elde edilmeye çalışılan küresel bir olgu olarak da açıklanmaktadır. Rekabet gücü ise bu üstünlüğü elde etmeye imkân veren her türlü imkân, kaynak ve araç olarak ifade edilebilmektedir. Firma düzeyinde başlayan bu mücadele, endüstri ve uluslararası seviyeye kadar uzanmaktadır. Bir sektördeki rekabet, onun temel ekonomik yapısına dayanır. Bu, mevcut rakiplerin davranışlarının ötesine geçer (Eroğlu ve Yalçın, 2013, Porter, 1980).

Bir sektördeki rekabetin durumu, beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bu güçlerin toplam gücü, sektördeki kâr potansiyelini belirler. Kâr potansiyeli, yatırılan sermayenin uzun vadeli getirisinin ölçüsü olarak değerlendirilir. Farklı sektörlerin kâr potansiyelleri farklıdır tıpkı bu beş gücün farklı sektörlerde farklı güçlerde olması buna örnek gösterilebilir. Rekabet avantajı, bir şirketin mal üretme veya hizmet sunma konusunda rakiplerinden daha iyi olma yollarını ifade eder. Bu avantaj, bir şirketin üstün kâr marjları elde etmesini ve hem şirket hem de hissedarları için değer yaratmasını sağlar.

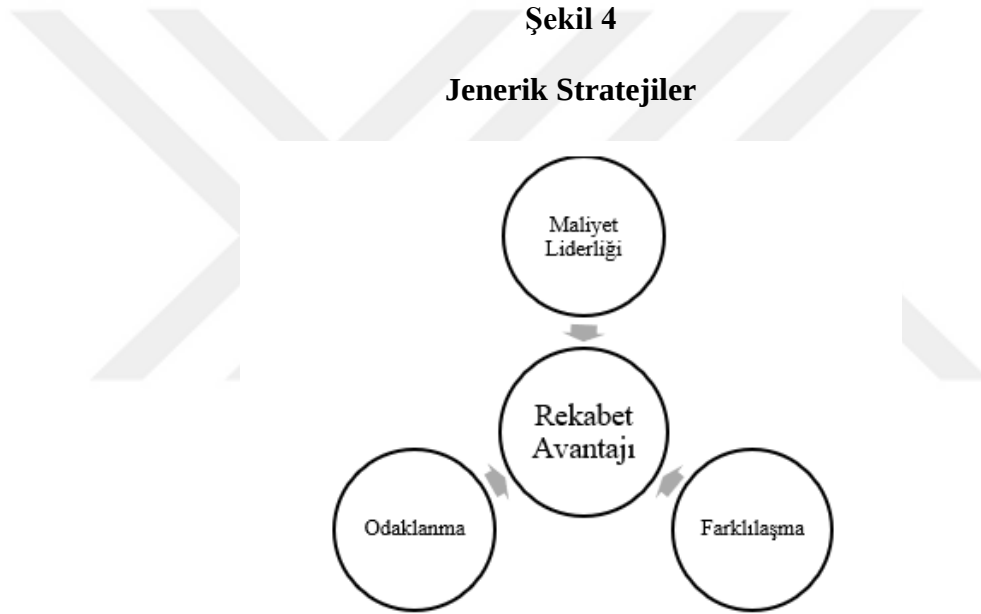
Rekabet avantajı, kolayca kopyalanamayan ve bir şirkete veya işletmeye özgü olan bir şeydir. Bu değer, şirket içinde oluşturulur ve işletmeyi rakiplerinden ayıran unsurdur. Rekabet avantajı terimi, stratejik yönetim literatürü içerisinde değer yaratma çabası ve stratejileri olarak da tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir etkin bir performansın işletmelerin sahip oldukları rekabet avantajlarının sayesinde gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir. Rekabette başarı ve pazarda sahip olunması istenen performansın korunması rekabet avantajı ve beraberinde uygulanacak stratejiler ile mümkündür (Barney, 1991; Grant, 1998; Powel, 2001; Eroğlu ve Yalçın, 2013, Porter, 1980).

3.2. Porter'ın Jenerik Stratejileri

Porter uzun vadede bir firmanın sektörde savunulabilir bir konum yaratma yetisinin, rakiplerini geride bırakma başarısında önemli bir belirleyici olduğunu düşünmüştür. Porter, bir firmanın rekabet avantajı geliştirebileceği ve savunulabilir bir konum yaratabileceği genel stratejiler

önermiştir. Bu stratejiler: (i) genel maliyet liderliği, (ii) farklılaştırma ve (iii) odaklanmadır. Porter, maliyet liderliği, farklılaştırma veya odaklanma stratejilerini ustaca izleyerek işletmelerin rakiplerine karşı önemli ve kalıcı bir rekabet avantajı elde edebileceğini savunmuştur (Yamin, vd., 1999).

Porter'ın genel stratejilerinin geçerliliğini test etmek için birçok ampirik çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar, Porter'ın kavramsal çerçevesine dayanarak stratejik bileşenleri veya ilgili stratejik değişkenlerin boyutlarını belirlemeye çalışır. Zira Porter'ın genel stratejileri esasen “ideal” türlerdir ve bu nedenle uygulaması biraz zor olabilir (Yamin, vd., 1999). Bu stratejiler, bir organizasyonun sektördeki beş rekabet gücüyle başa çıkmasına ve sektördeki diğer organizasyonlardan daha iyi performans göstermesine yardımcı olabilir.



- **Maliyet Liderliği:** Operasyonel masrafları azaltarak sektördeki en düşük maliyetleri sunmak ve agresif pazar fiyatlandırmasını destekleyerek daha büyük bir pay elde etmek. Walmart, geniş ölçekte maliyet liderliğinin bir örneğidir.
- **Farklılaştırma:** Devrim niteliğindeki ürünler, premium deneyimler veya özel erişim gibi benzersiz değer önerileri sunarak, daha yüksek fiyatların çoğu alıcı için haklı görülmesini sağlamak. Lüks markalar, farklılaştırmanın bir örneğidir.
- **Odaklanma:** Daha geniş hedeflerden şaşmış rakiplere kıyasla belirli bir müşteri grubuna veya coğrafyaya hizmet vermek.

Bir yönelimi seçmenin ötesinde, stratejiyi uygulamak, kaynak tahsisi, ürün karışımının optimize edilmesi, ortaklıklar, müşteri deneyimi ve seçilen yaklaşım etrafında yetenek geliştirme gibi yönetim boyutlarında bütüncül karar vermeyi içerir. Çoğu lider, nihayetinde sürdürülebilir pazar sonuçları için maliyet verimliliklerini, farklılaşma avantajlarını ve niş uzmanlıklarını dengeleyen entegre bir stratejiye doğru tüm modellerin unsurlarını içeren bir yaklaşım benimser.

Genel olarak firmalar, bu genel stratejilerden yalnızca birini izler. Ancak bazı firmalar, aynı anda birden fazla strateji izlemeye çalışarak düşük maliyetli farklılaştırılmış bir ürün sunmaya çalışır. Bu tür yaklaşımlar kısa vadede başarılı olsa da, uzun vadede sürdürülebilir değildir. Firmalar, hem maliyet liderliğini hem de farklılaştırmayı aynı anda sürdürmeye çalışırlarsa, ikisinde de başarısız olabilirler. Birden fazla stratejiyi birleştirmek sadece bir durumda başarılıdır: Pazar segmentasyonu stratejisini ürün farklılaştırma stratejisiyle birleştirmek, firmanın ürün stratejisini (arz tarafı) hedef pazar segmentlerinin özellikleriyle (talep tarafı) eşleştirmenin etkili bir yoludur. Ancak maliyet liderliği ile ürün farklılaştırması gibi kombinasyonları uygulamak, maliyet minimizasyonu ile katma değerli farklılaştırmanın getirdiği ek maliyetler arasındaki potansiyel çatışmalar nedeniyle zordur (Tanwar, 2013).

3.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliğinde, bir firma sektördeki en düşük maliyetli üretici olmayı hedefler. Maliyet avantajının kaynakları çeşitlidir ve sektörün yapısına bağlıdır. Bunlar, ölçek ekonomilerinin peşinden gitmek, tescilli teknoloji, hammaddeye ayrıcalıklı erişim ve diğer faktörleri içerebilir. Düşük maliyetli bir üretici, tüm maliyet avantajı kaynaklarını bulmalı ve bunlardan faydalanmalıdır. Bir firma genel maliyet liderliğini elde edebilir ve sürdürebilirse, sektör ortalamasında veya ona yakın fiyatlarla satış yapabildiği sürece sektörde ortalamanın üzerinde bir performans sergileyecektir.

Bu strateji, verimliliği vurgular. Standartlaştırılmış ürünlerin yüksek hacimlerde üretilmesiyle, firma ölçek ekonomilerinden ve deneyim eğrisi etkilerinden yararlanmayı umar. Ürün genellikle temel, sade bir üründür; nispeten düşük maliyetle üretilir ve çok geniş bir müşteri kitlesine sunulur. Bu stratejiyi sürdürmek, işin her yönünde sürekli maliyet düşürme arayışını gerektirir. İlgili dağıtım stratejisi, mümkün olan en geniş dağıtımı elde etmeye yöneliktir. Promosyon stratejisi genellikle düşük maliyetli ürün özelliklerini bir erdem haline getirmeye çalışmayı içerir.

Bu stratejinin başarılı olması genellikle önemli bir pazar payı avantajı veya hammadde, bileşenler, iş gücü veya diğer önemli girdilere ayrıcalıklı erişim gerektirir. Bu avantajlardan bir veya daha fazlası olmadan, strateji rakipler tarafından kolayca taklit edilebilir. Başarılı bir uygulama aynı zamanda aşağıdaki faktörlerden yararlanır (Tanwar, 2013).

- Süreç mühendisliği becerileri
- Kolay üretim için tasarlanmış ürünler
- Uygun maliyetli sermayeye sürekli erişim
- İş gücünün yakından denetimi
- Sıkı maliyet kontrolü
- Nicel hedeflere dayalı teşvikler
- Maliyetlerin her zaman mümkün olan en düşük seviyede tutulmasını sağlamak.

Maliyet liderliği riski - Bir firmayı düşük maliyetli bir üretici veya hizmet sağlayıcı olarak konumlandırmak, firmaya ciddi bir yük getirir. Maliyet liderliği, aşağıdaki risklere karşı savunmasızdır:

- Geçmiş yatırımları geçersiz kılan ve geçmiş öğrenmeleri geçersiz kılan teknolojik değişim.
- Geç giriş yapan rakiplerin düşük maliyet öğrenme avantajıyla taklit etme riski.
- Maliyet minimizasyonuna aşırı odaklanma nedeniyle müşteri ihtiyaçlarına ve tercihlerine yeterince dikkat edilmemesi.
- Beklenmedik maliyet enflasyonu, firmanın ürün farklılaştırmasını maliyet liderliği yoluyla dengeleme yeteneğini azaltır.

Standartlaştırılmış ürünlerin yüksek hacimlerde üretilmesiyle firma, ölçek ekonomilerinden ve deneyim eğrisi etkilerinden yararlanmayı umar. Maliyet liderliği stratejisini sürdürmek, işin her yönünde sürekli maliyet düşürme arayışını gerektirir. İlgili dağıtım stratejisi, mümkün olan en geniş dağıtımı elde etmeye yönelik olmalıdır (Tanwar, 2013).

3.2.2. Farklılaşma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinde, bir firma sektörde alıcılar tarafından geniş ölçüde değer verilen bazı boyutlarda benzersiz olmayı hedefler. Sektördeki birçok alıcının önemli olarak algıladığı bir veya daha fazla özelliği seçer ve bu ihtiyaçları karşılamak için kendini benzersiz bir şekilde konumlandırır. Bu benzersizliği sayesinde, firma premium (yüksek) bir fiyat ile ödüllendirilir.

Farklılaştırma, geniş bir pazarı hedefleyerek, sektörde benzersiz olarak algılanan bir ürün veya hizmetin yaratılmasını içerir. Şirket ya da iş birimi, bu benzersiz ürün için premium (yüksek) bir fiyat talep edebilir. Bu benzersizlik tasarım, marka imajı, teknoloji, özellikler, bayiler, ağ veya müşteri hizmetleri ile ilişkilendirilebilir. Farklılaştırma, belirli bir iş alanında ortalamanın üzerinde getiri sağlamak için uygulanabilir bir stratejidir, çünkü sonuçta oluşan marka sadakati, müşterilerin fiyata olan duyarlılığını azaltır. Artan maliyetler genellikle alıcılara yansıtılabilir. Alıcıların sadakati ayrıca yeni girişimlere karşı bir giriş engeli oluşturur yeni firmalar, başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için ürünlerini bir şekilde farklılaştıracak kendi ayırt edici yetkinliklerini geliştirmek zorundadır.

Farklılaştırma stratejisinin başarılı bir şekilde kullanıldığı örnekler arasında Hero Honda, Asian Paints, HLL, Nike spor ayakkabıları, Apple Computer ve Mercedes-Benz otomobilleri bulunmaktadır. Araştırmalar, farklılaştırma stratejisinin, daha iyi bir giriş engeli oluşturduğu için düşük maliyet stratejisine göre daha yüksek kârlar elde etme olasılığının daha yüksek olduğunu öne sürüyor. Ancak, düşük maliyet stratejisinin pazar payını artırma olasılığı daha yüksektir. Farklılaştırma stratejisi aşağıdaki risklere karşı savunmasızdır (Tanwar, 2013).

- Düşük maliyetli üreticiler ile farklılaştırma yapan firma arasındaki maliyet farkının artması, marka sadakati olan müşterileri markalarını değiştirmeye motive eder. Bu durumda, alıcılar büyük maliyet tasarrufu sağlamak için bazı ek özelliklerden ve imajdan feragat edebilirler.
- Taklit, algılanan farkı daraltabilir.
- Farklılaştırma yapan bir firma çok geride kalırsa, düşük maliyetli bir firma, farklılaştıran firmanın pazarını ele geçirebilir.

Farklılaştırma, belirli bir iş alanında ortalamanın üzerinde getiri sağlamak için uygulanabilir bir stratejidir, çünkü marka sadakati sonucunda müşterilerin fiyata olan duyarlılığı azalır. Araştırmalar, farklılaştırma stratejisinin, daha iyi bir giriş engeli oluşturduğu için düşük maliyet stratejisinden daha yüksek kârlar elde etme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, düşük maliyet stratejisi pazar payını artırma olasılığını daha fazla artırabilir (Tanwar, 2013).

3.2.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, bir sektörde dar bir rekabet kapsamı seçimine dayanır. Odaklanan firma, sektörde bir segment veya segment grubu seçer ve stratejisini bu segmentlere hizmet vermek

için diğerklerini dışlayarak uyarlar. Bu stratejide, firma belirli birkaç hedef pazara odaklanır. Bu strateji, odaklanma stratejisi veya niş stratejisi olarak da adlandırılır. Pazarlama abalarınızı bir veya iki dar pazar segmentine odaklayarak ve pazarlama karmasını bu özel pazarlara göre uyarlayarak, o hedef pazarın ihtiyaçlarını daha iyi karşılamayı umarsınız.

Firma, genellikle verimlilikten ziyade etkililik yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi hedefler. Bu strateji, nispeten küçük firmalar için en uygun olanıdır, ancak herhangi bir şirket tarafından da kullanılabilir. Bir odak stratejisi olarak, ikamelere karşı daha az hassas hedefleri seçmek veya rekabetin en zayıf olduğu alanları belirlemek ve ortalamanın üzerinde bir yatırım getirisi elde etmek için kullanılabilir (Tanwar, 2013). Odaklanma stratejisinin iki varyantı vardır: (a) Maliyet odaklı strateji: Firma, hedef segmentinde maliyet avantajı arar. (b) Farklılaştırma odaklı strateji: Firma, hedef segmentinde farklılaşmayı amaçlar.

Her iki odaklanma stratejisi de, odaklanan firmanın hedef segmenti ile sektöşün diğerk segmentleri arasındaki farklılıklara dayanır. Hedef segmentler ya alışılmadık ihtiyaçlara sahip alıcılara sahip olmalı ya da hedef segmenti en iyi şekilde hizmet eden üretim ve dağıtım sistemi, diğerk sektör segmentlerinden farklı olmalıdır. Maliyet odaklı strateji, bazı segmentlerdeki maliyet davranışındaki farklılıkları kullanırken, farklılaştırma odaklı strateji, belirli segmentlerdeki alıcıların özel ihtiyaçlarını kullanır. Odaklanma stratejisi aşağıdaki risklere karşı savunmasızdır (Tanwar, 2013).

- Geniş kapsamlı rakipler ile odaklanmış firma arasındaki artan maliyet farkı, odaklanma yoluyla elde edilen farklılaşmayı dengeleyebilir ve müşterileri daha geniş ürün yelpazesi sunan firmalara yönlendirebilir.
- Ürünler ve hizmetler arasındaki algılanan veya gerçek farklılıklar ortadan kalkabilir.
- Diğerk firmalar, odaklanan firmanın hedef pazarında alt pazarlar bulabilir ve odaklanma stratejisini daha iyi uygulayabilir.

Odaklanma stratejisi, nispeten küçük firmalar için en uygun olanıdır, ancak herhangi bir şirket tarafından da kullanılabilir. Bir odaklanma stratejisi olarak, ikamelere karşı daha az savunmasız olan veya rekabetin en zayıf olduğu hedefleri seçmek ve ortalamanın üzerinde yatırım getirisi elde etmek için kullanılabilir (Tanwar, 2013).

BÖLÜM 4: RESTORAN SEKTÖRÜNÜN BEŞ GÜÇ MODELİ VE JENERİK STRATEJİLERİN KULLANIM DURUMU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Problemi

Restoran sektöründe stratejik yönetim konulu bu araştırmanın amacı; ağırlama endüstrisinin en önemli bileşenleri arasında yer alan restoran sektöründe, işletmelerin stratejik yönetim sürecini ne şekilde uygulayabildiklerini tespit etmek, mevcut durumda beş güç modeli ile ilgili sektörün rekabetçilik durumunu analiz etmek ve Porter'ın jenerik stratejilerinin restoran sektöründe uygulanma durumunu açıklayabilmektir.

Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada anıt aranan temel sorular şu şekildedir.

- Restoran işletmelerinde stratejik yönetim uygulanmakta mıdır?
- Restoran işletmelerinde stratejik yönetim sürecinde yer alan hangi uygulamalar gerçekleştirilmektedir?
- Restoran işletmelerinde jenerik stratejiler uygulanmakta mıdır?

4.2. Araştırmanın Önemi

Restoran işletmeleri gerek turizm hareketi içerisinde yer alan turistlerin sürekli ikamet ettikleri yerin dışında yiyecek içecek ihtiyaçlarını karşılayabilen gerekse faaliyet gösterdikleri şehirde sürekli ikamet eden kişilerin yiyecek içecek ihtiyacına cevap vermek üzere faaliyet gösteren işletmelerdir.

Her ne kadar stratejik yönetim ve rekabet literatüründe birçok sektöre ilişkin çalışma bulunmaktaysa da restoran sektöründe bu konuya ilişkin araştırmalar nicelik açısından yeterli değildir. Bu noktadan hareketle, bu araştırmadan elde edilecek sonuçların, ağırlama endüstrisinin bir bileşeni olan restoran sektöründe stratejik yönetim sürecinin aşamaları ve uygulanan rekabet stratejilerinin tespiti ve buna bağlı geliştirilecek öneriler işle katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Bilimsel çalışmalarda izlenen yöntem ilgili araştırmanın nihayete ulaşabilmesi açısından uygun yöntemleri içermelidir. Bu noktada restoran sektöründe stratejik yönetim sürecinin belirlenmesine yönelik veri elde edebilmek amacıyla bu araştırmada derinlemesine mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden sektör yöneticileri ile önceden

hazırlanmış sorular yöneltilmiş, nasıl, neden vb. sorular ile soru kalıbının dışına çıkılarak derinlemesine bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan mülakat soruları stratejik yönetim sürecinin teorik arka planı dikkate alınarak oluşturulmuştur. Söz konusu mülakat formunda yer alan sorular mülakata katılan yöneticiye ilişkin demografik bilgileri elde etmeye yönelik sorular, işletmeye ilişkin sorular, stratejik yönetim sürecinin aşamalarının uygulanma durumuna ilişkin sorular ve jenerik stratejilerin uygulanma durumunun belirlenmesine ilişkin soruları içermektedir. Yüz yüze gerçekleştirilen mülakatlarda sorular karşısında alınan cevaplar kayıt altına alınmış, teorik çerçevede değerlendirilerek yorumlanmış ve rapor haline getirilmiştir.

4.4. Evren ve Örneklem

Bu araştırma mülakat yöntemi ile tamamlanmış nitel bir araştırmadır. Taksim ve Karaköy bölgesinde faaliyet gösteren restoran işletmelerini kapsamaktadır. İlgili bölgede restoran sektöründe faaliyet gösteren 15 işletmenin yöneticisi ile gerçekleştirilen mülakatların sonuçları ve değerlendirmelerini içermektedir. Bu araştırma nitel bir çalışma özelliği arz etmektedir ve elde edilen sonuçlar ve değerlendirmeler sektör genelleştirilebilir olmaktan ziyade incelenen firmalar ile sınırlıdır.

Stratejik yönetim süreci doğası gereği arz ettiği karmaşık bir yapıya sahiptir, literatürde firma düzeyi, sektör düzeyi ve uluslararası rekabetçilik düzeylerinde gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Bu çalışmanın incelenen işletmeler düzeyinde strateji olgusunun daha iyi açıklanması açısından katkı sağlayabilecek kapsama sahip olduğu ifade edilebilir.

Bu bölgelerdeki işletmelerin tercih edilme nedeni sezonluk işletmeler olmaması, yılın tamamına yayılmış bir faaliyet süresine sahip olmaları, birbirinden farklı kapasitelerde ve hizmet türünde faaliyet gösteren işletmeleri bünyesinde bulundurmasıdır.

4.5. Değerlendirmeler

4.5.1. Mülakat Gerçekleştirilen Kişiler ve İşletmelere İlişkin Demografik Bilgiler

Mülakat gerçekleştirilen kişilerin tamamı 10 yıl ve üzerinde mesleki tecrübeye sahip kişilerden oluşmaktadır. Mülakata katılan kişilerin tamamı ilgili işletmede 5 yıl ve üzeri çalışma süresinde sahiptir. Bu durumda analiz edilen verilerin değeri açısından olumlu bir durum olarak ifade edilebilir. Mülakatlara katılan kişilerin tamamı işletmede yönetim (İşletme sahibi, şef, işletme yöneticisi) pozisyonundadır. Bu durumda elde edilen verilerin güvenilirliği açısından önem arz etmektedir.

İşletmeler

- Roka – Karaköy – Türk ve Dünya Mutfağı
- Kapı – Karaköy – Türk Mutfağı
- Şef Eyad – Taksim - Türk ve Ortadoğu Mutfağı
- Limonlu Bahçe – Taksim – Türk ve Dünya Mutfağı
- Kaktüs – Taksim – Türk ve Dünya Mutfağı
- Big Chef – Taksim – Türk ve Dünya Mutfağı
- Köşkeroğlu – Karaköy – Türk Mutfağı
- Hacı Abdullah – Taksim – Türk Mutfağı
- Moise – Karaköy – Türk ve Dünya Mutfağı
- Barnathan – Taksim – Türk ve Dünya Mutfağı
- Nan – Taksim - Türk ve Dünya Mutfağı
- Antique Pizzeria – Taksim – Türk ve İtalyan Mutfağı
- Pepo’s – Taksim – Türk Mutfağı
- Firuzende – Taksim – Dünya Mutfağı
- Tershane – Karaköy – Türk Mutfağı

Tablo 3

İşletmelerin Müşteri Kapasitesi

	51-100	101+
Müşteri Kapasiteleri	11	4

İşletmelerden 11’i 50-100 arası müşteri kapasitesine sahip ve 4 tanesi ise 100 ve üzeri müşteri kapasitesine sahip işletmelerden oluşmaktadır. Bu kapasiteler aynı anda işletme içinde ağırlanabilecek müşteri sayıları olup işletmeler dışarıya da hizmet vermektedir. İşletmelerin tamamı işletme dışına günlük satışların 100 müşteriden fazla olduğunu ifade etmiştir. Bu durum birbirinden farklı kapasitelerde işletmelerden veri toplandığını göstermektedir.

Tablo 4

İşletmelerin Faaliyet Süresi

	5 Yıldan Az	5-10 Yıl Arası	10 Yıl +
Faaliyet Süresi	0	0	15

İşletmelerin tamamı 10 yıl ve üzeri faaliyet süresine sahiptir, bu durum işletmelerin stratejik yönetim süreci açısından geçmişe dönük uzun vadeli bilgiler verebilmesi açısından önemlidir.

4.5.2. İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamalarına İlişkin Bilgiler

4.5.2.1. İşletmelerin Misyon ve Vizyon Beyanı

Araştırma kapsamında incelenen restoran işletmelerinin tamamının web siteleri üzerinde misyon ve vizyon bildiregilerinin yer alıp almadığı incelenmiştir. İnceleme sonucunda 15 işletmenin hiç birisinde stratejik yönetim literatüründe ifade edilen şekilde bir misyon veya vizyon bildirgesinin olmadığı görülmüştür.

İşletmelerin 11'inde web sitelerinde “Hakkımızda” ve “Hikayemiz” başlıkları altında kendilerini tarihsel geçmişleri ve ne yapıyor oldukları hakkında tanıttıkları görülmektedir. Bu metinlerden bazılarında her ne kadar ürün ve hizmet kalitesi ifade ediliyorsa da formal bir misyon bildirgesi özelliği arz etmemektedir. İşletmelerin hiçbirinin web sitelerinde amaç ve hedeflerin beyan edildiği, gelecekte kendilerini nerede konumlandırmayı amaçladıklarını ifade eden bir beyan tespit edilmemiştir.

Yapılan mülakatlarda işletmelerin tamamının aslında neyi nasıl yaptıkları konusunda net politikaları olduğu, işletme içinde çalışanlarla misyon niteliğinde bilgilerin paylaşıldığı lakin bunun yazılı bir çerçevede gerçekleştirilmediği tespit edilmiştir. Mülakatlarda hiçbir işletmede geleceğe yönelik bir vizyon beyanının belirlenmediği tespit edilmiştir.

4.5.2.2 İşletmelerde İç Çevre Analizi Gerçekleştirme Durumu

Gerçekleştirilen mülakatlarda işletmelerde yatay bir yönetim hiyerarşisi olduğu ve dikey katmanların sınırlı olduğu anlaşılmıştır. İşletmelerin çoğunda bir işletme yöneticisi altında servis alanının sorumlusu bir şef ve mutfak bölümünün sorumlusu bir şef ile çalışanlar yer almaktadır. Yöneticiler işletmelerinde faaliyet alanlarına göre deneyimli ve alanında uzman çalışanlar olduğunu, işe alım süreçlerinde buna dikkat edildiğini ifade etmişlerdir.

Ürün ve hizmetlerinin tedarik süreçlerinden müşteriye servis edilene kadar belirli bir kalite ve standart içerisinde sağlandığını ifade etmektedirler. İş görenlerin yaptıkları iş bağlamında neyi ne kadar başarılı yapabildikleri konusunda mülakata katılan tüm yöneticiler bilgi sahibi olduklarını, bu durumun sürekli takip edildiğini, denetlendiğini ve müşteri memnuniyetine ilişkin çalışmalar yaparak sürekli iyileştirme konusunda çalışmalar yaptıkları ifade etmektedirler.

Üretim süreçlerinde yaşanan aksaklıkları sürekli takip ettikleri, sürekli müşteri memnuniyeti sağlama hususunda çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Hizmet içi eğitimler konusunda yapılan uygulamalar ve eğitimler konusunda işletmelerin planlı herhangi bir çalışması olmadığı anlaşılmıştır.

Hizmet ve servis alanlarının ve ekipmanlarının belirli aralıklarla yenilendiğini, üretim konusunda ve maliyet takibi konusunda yeni teknolojilerin takip edildiğini ve avantaj sağlayabileceğine inandıkları yeniliklere açık olduklarını ifade etmişlerdir.

4.5.2.3. İşletmelerde Dış Çevre Analizi Gerçekleştirme Durumu

M. Porter'ın beş güç modeline bağlı kalarak hazırlanan mülakat soruları doğrultusunda gerçekleştirilen mülakatlarda yöneticilerin öncelikle pazarın durumunu sektöre yeni girecek firmalar açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Yöneticiler faaliyet gösterdikleri bölgede yerleşik müşteriler turistik müşteri talebinin yüksek olduğunu, sektörün karlılık durumunun yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum sektöre yeni girecek firmalar açısından çekicilik arz eden bir durum olarak ifade edilebilir.

Mülakata katılan yöneticiler sektörün karlılık durumunun ve müşteri talebinin yüksek olmasına rağmen yeni girişimciler için giriş sermaye maliyetlerinin çok yüksek olmasıyla riskin yüksek olduğunu ve kuruluş yeri bulma durumunun taksim ve karaköy bölgelerinde sınırlı olması nedeniyle bunun bir giriş engeli niteliğinde olduğunu ifade etmektedirler.

İşletme yöneticilerinin tamamı yiyecek içecek hizmetlerinde müşterilerin ürün ve hizmet kalitesi ile sağlıklı mamul / yarı mamul kullanılması konularında marka haline gelmiş olan işletmeleri tercih edeceklerini ve sıfırdan açılması planlanan işletmeler açısından bunun bir giriş engeli olduğunu ifade etmişlerdir.

Yeni girecek işletmeler açısından vergi muafiyetleri ve devlet teşvikleri konularında çekicilik arz eden ya da yatırımları kolaylaştıran düzenlemelerin olmaması da piyasaya yeni girecek işletmeler açısından teşvik edici bir ortam sunmamaktadır.

Herhangi bir şekilde mevcut işletmeler arasında bir gruplaşma ya da kartel yapılanması bulunmadığı ifade edilmiştir. İşletmeler istedikleri kalitede yarı mamul ve mamul bulabildiklerini, piyasada yiyecek içecek üretimi hususunda satın alma süreçlerinin ve koşullarının kendilerine dezavantaj yaratmayacak bir yapıda olduğunu, nitelikli ürün sağlayan tedarikçi sayısının yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. Az sayıda büyük tedarikçiyi içeren oligopol bir yapının olmaması işletmeler açısından avantajlı bir durum olarak açıklanabilir.

Talebin devamlı olması ve sürekli tüketimin gerçekleşiyor olmasını bazı işletmeler stok yapmak zorunda kalmadan ve stok maliyetlerine girmeden yüksek sirkülasyonla satış yapabilmelerine imkân verdiğini ifade etmişlerdir.

İşletmelerin büyüme stratejileri kapsamında bir tedarikçiyi bünyelerine katma konusunda faaliyet göstermedikleri ifade edilmiştir. Bu durum mevcut işletmeler açısından avantajlı bir pozisyonun varlığı anlamına gelmektedir. İşletmeler memnun olmadıkları tedarikçileri değiştirme konusunda ek bir maliyetin söz konusu olmadığını, özel beceriler gerektiren, alternatifi olmayan mamul veya yarı mamulün olmadığını ifade etmişlerdir.

Alıcıların, sektörel ifade ile müşterilerin pazarlık güçlerinin değerlendirilmesi konusunda sorulan sorular doğrultusunda talebin fazla olduğu birbirine benzer ürün ve hizmetler sunan işletmeler arasında müşterilerin hizmet almaya sürekli olarak devam ettiği ifade edilmiştir.

Müşteri kayıplarının üretim kaynaklı değil, genelde hizmet kaynaklı yaşanan problemlerden dolayı gerçekleştiği hemen hemen tüm yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Müşterilerin belirli ürünler açısından farklı işletmelere sadık olduğu, örneğin yemeği her ne kadar restoranda yiyen bir müşteriye de baklava yemek için farklı bir işletmeye yönelebildiği veya belirli reçeteler için özellikle kendilerini tercih eden aynı müşterilere sahip olduklarını ifade etmektedirler.

İkame ürün ve hizmetler açısından sorulan sorulara yöneticiler kendi işletmelerinin daimi müşteri profilinde eğer ekonomik anlamda ani krizler yaşanmamış ise ikame ürüne bir yönelme olmadığını ikame ürünlerin kendilerine ait bir müşteri kitlesi olduğunu ifade etmişlerdir. Deniz ürünlerinin kendi menüsündeki fiyatından dolayı bir müşterinin vaz geçip balık ekmek satan küçük ölçekli bir işletmeye yönelmediğini, müşterilerin neyi ne zaman nerede yiyeceklerinin

(iş yemeği, yıl dönümü, tekil hızlı tüketim ihtiyacı vb) belirli nedenleri olduğunu ifade etmişlerdir.

Sektördeki mevcut rakipler ve stratejiler açısından yapılan mülakat analizlerinde piyasada faaliyet gösteren işletme ve rakip sayısının nicelik açısından her ne kadar fazla sayıda olsa da talebin yeterli olduğu görülmüştür.

İşletmeler şeflerinin uzmanlığı, lezzet, sunum, hizmet, işletmenin konumu gibi farklılıklarla birbirlerinden ayıştıklarını ifade etmektedir. Her ne kadar maliyetleri düşürecek imkanları bulan işletmeler varsa da bunun fiyatlara pek yansımadağı, karlılığı yüksek tutma konusunda avantaj sağlayacak şekilde kullanıldığı ifade edilmiştir.

Piyasada faaliyet gösteren işletmeler sermaye yoğunluğu, yüksek sabit maliyetler gibi koşullarla yüksek çıkış engellerinin varlığını ifade etmiş olsalar da bu maliyetleri karşılayacak şekilde işletmelerini devredebilecekleri yatırımcı talebinin de faaliyet gösterdikleri bölgede bulunduğunu ifade etmişlerdir.

4.5.2.4. İşletmelerde Uygulanan Jenerik Stratejiler

İşletmelerin maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri açısından faaliyetleri değerlendirilmiştir. İşletmelerin tamamı ürün ve hizmet kalitelerini yüksek tutmak konusunda kararlı ifadeler beyan etmişlerdir. Ölçek ekonomisi kapsamında üretim yaparak birim maliyetlerini düşürebilecek düzeyde üretim yaptığını ifade eden herhangi bir firma tespit edilmemiştir.

İşletmeler odaklanma stratejisi açısından ekonomik gruba göre, ülke mutfağı, ürün ve hizmetlere göre, alkol tüketen müşteriye hizmet verip vermeme durumuna göre belirli müşteri profillerine odaklandığı görülmüştür.

Farklılaşma açısından yiyecek içecek işletmelerinin ağırlıklı olarak kuruluş yeri ve fiziki yapı üzerinden çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Örneğin deniz manzarası ya da galata kulesi manzarası olan işletmeler bu ambiyansı yiyecek içecek hizmeti ve sunumunun bir parçası olarak ifade etmektedir, bu durum her ne kadar sektöre giriş maliyeti olarak işletme muhasebesine dahil edilmiş olsa da ürün hizmet ve sunumunda bir farklılık olarak ifade edilmektedir.

Restoranların insanların sosyalleşme ve birbirleriyle iletişim kurdukları işletmeler olduğu dikkate alınırsa tesisin kurulduğu yerin etkileycilik arz ediyor olması yiyecek içecek üretim ve servisini farklı bir memnuniyet boyutuna taşıyabileceği ifade edilebilir. Bununla birlikte söz

konusu mekanların iç tasarımları ve dekorasyonları da bu konuda farklılaşma algısı oluşturacak başka bir unsur olarak tespit edilmiştir.

Bu noktada işletmeler bilinçli bir stratejik yönelime sahip olmasa da maliyet liderliğinden ziyade odaklanma ve farklılaşma stratejisi çerçevesinde faaliyetlerde bulunduğu ifade edilebilir. İşletmelerin genel olarak yönetim faaliyetleri ve uygulamaları çerçevesinde bilinçli bir stratejik yönetim süreci yürütmüyor olsalar da yönetsel etkinliği geliştirmeye yönelik uygulamalardan yararlandıkları belirlenmiştir. Yiyecek içecek işletmelerinin stratejik anlamda ne tür iş birliklerine yöneldikleri konusunda elde edilen veriler ışığında dış kaynak kullanımını sıklıkla tercih ettikleri ifade edilebilir. Güvenlik hizmeti, yoğun dönemlerde ekstra servis personeli ihtiyacı konularında dış kaynak kullanımına gidildiği ifade edilmiştir.

Buna ek olarak bazı işletmelerin belirli ürünleri farklı firmaların üretiminden tedarik ettikleri, örneğin et ürünlerini kendileri üretirken tatlı servisini farklı bir işletmeye ürettirdikleri anlaşılmıştır. İşletmelerin menü planlamalarında mevcut kaynakların belirlenerek müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenerek, müşteri temelinde sosyal ve kültürel temelli değişikliklere gidildiği tespit edilmiştir. Başka bir yönetsel etkinlik uygulaması olan kıyaslamanın da bir çok yönetici tarafından uygulandığı tespit edilmiştir. Sektörde başarılı olan, öne çıkan işletmelerin insan kaynağı yapısı, mutfak ve servis süreçleri ile diğer iş süreçlerinin takip edildiği ve bu kıyaslama sonucunda kendi iş süreçlerinde farklılıklara gittikleri tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Pazardaki iş davranışlarının rekabet modelini, özellikle işletmelerin birbirlerinin kalitesine ekonomik açıdan nasıl tepki verdiğini anlamak, işletme sahiplerinin kayıplarını proaktif olarak telafi etmelerine ve kazançlarını artırmalarına yardımcı olur. Literatürdeki yaklaşımlar, işletme sahiplerinin operasyonel kârlarının, diğer firmaların kalite değişimlerinden etkilendiği sonucuna varmaktadır.

Bu çalışma restoran rekabet avantajı bağlamında çeşitli stratejik teorilerin analiz edilmesi, bu teorilerin gerçek piyasa ortamında nasıl uygulandığını ve etkileşimde bulunduğunu daha derinlemesine incelemek üzere bir rapor sunmayı amaçlamaktadır. Bu, mevcut stratejik çerçeveleri geliştirebilir ve daha bağlama duyarlı modellerin geliştirilmesini teşvik edebilir.

Restoran sektörü geliştikçe, belirlenen rekabet avantajı türleri, restoranların değişen trendler ve zorluklar karşısında dayanıklı kalmasını sağlamak için proaktif stratejik planlamada bir temel olarak hizmet edebilir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, karar alma süreçlerine yardımcı olabilir ve restoran yöneticilerinin kaynakları etkili bir şekilde tahsis etmelerini ve rekabet pozisyonlarını güçlendiren eylemlere öncelik vermelerini sağlayabilir. Restoran yöneticileri, kategorize edilmiş rekabet avantajı türlerini, belirli pazar konumlandırmalarına, operasyonel güçlü yönlerine ve müşteri taleplerine uygun stratejiler geliştirmek için bir rehber olarak kullanabilirler.

Bu çalışma, rekabet avantajı elde etmede stratejik yönetimin önemini vurgulamaktadır. Restoran yöneticileri, bu ilkeleri benimseyerek dinamik bir sektör ortamında sürekli olarak geçerliliklerini koruyabilirler.

Restoran işletmelerinde stratejik yönetim sürecinin ve uygulanan stratejilerin incelendiği bu araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda sektörde talebin oldukça yüksek olduğu ve yeni girişler açısından cazip bir yapıya sahip olduğu anlaşılmıştır. Sektörün karlılık durumunun yüksek olduğu bu durum yeni rakiplerin piyasaya girmesi açısından çekicilik arz ediyor olsa da mevcut işletmelerin potansiyel rakipleri tehdit olarak algılamadıkları bir durum söz konusudur. Bununla birlikte araştırma kapsamında yer alan işletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgede kuruluş yeri bulmanın hali hazırda zor olduğu anlaşılmıştır. İşletme sermaye yapılarının çoğunlukla yerli sermayeden oluştuğu görülmüştür. İşletmeler arasında şube yapısına sahip zincir işletmelerin varlığı görülmüştür.

Talebin yüksek olduğu bu yapıda işletmelerin alıcılar karşısında pazarlık gücü açısından başarılı bir pozisyona sahip olduğu ifade edilebilir. Sektörde ikame mal ve hizmetlerin yer aldığı ancak bu durumun yiyecek içecek işletmelerinin karlılıklarını etkilemediği anlaşılmıştır.

Tedarikçi sayılarının yeterli olduğu, tedarikçi değıştirme maliyetlerinin yüksek olmadığı stratejik açıdan mevcut işletmeler için avantajlı bir durumun var olduğu görölmektedir. İşletmelerin kapasiteleri hakkında elde edilen bilgiler doğrultusunda restoran içerisinde ağırlanan müşteri kadar restoran dışına da servis hizmetinin verildiği anlaşılmıştır. Restoran işletmelerinin yatay bir hiyerarşide oldukları ve denetim süreçlerini yerine getirerek sürekli iyileştirme çabası içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

Restoran işletmelerinin stratejik yönetim süreci açısından bilimsel yöntemlerle bilinçli bir stratejik yönetim süreci uyguladıklarına dair çıkarımların yapılabilmesini mümkün kılan uygulamalar bulunmamaktadır ancak işletmeler yönetsel etkinliği arttırabilecek bir takım uygulamalar gerçekleştirmektedir, bunlar arasında en çok ifade edilenler kıyaslama ve dış kaynak kullanımı yöntemleridir.

Mülakatlar esnasında sorular sorularda stratejik yönetime ilişkin bilimsel kavramların daha açık sorulmasını isteyen yöneticilerin sayısı fazladır. Bu durumda restoran sektöründe çalışan yöneticilerin stratejik yönetim kavramına çok aşina olmadığı ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında mülakatlara dahil olan işletmelerin stratejik yönetim sürecinin uygulanması amacıyla gerçekleştirilecek bir planlamaya ihtiyaç duydukları ifade edilebilir. Stratejik yönetim sürecinin başarıyla uygulanabilmesi gelecekte sektörde daha başarılı bir pozisyon elde etmelerine fayda sağlayabilecektir.

Stratejik yönetim süreçlerinin başarıya ulaşabilmesi işletmelerin kendilerini doğru ifade edebilecekleri bir misyon ve vizyon beyanı ve doğru yapılacak öz kaynakların analizi ile işletmelerin tüm hiyerarşik kademelerinde yer alan iş görenlerin bu konuya motive edilmesi sağlanabilir.

Doğru hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaştırabilecek stratejilerin ortaya koyulması sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünü beraberinde getirecektir.

Sunulan ürün ve hizmetler açısından standart ve kalitelerini beyan edebilecek belgelendirme süreçlerine yönelmeleri durumunda tüketiciler açısından marka bağlılığını sağlayabilecek ve çekicilik yaratacak bir yapı ortaya çıkabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A. Öter, Z. Güler, M. E. ve Altıntaş, V. (2017). *Turizm işletmeciliği endüstriyel ve yönetsel boyutlar*. Detay Yayıncılık.
- Aksu, M. Korkmaz, H. ve Sünnetçioğlu, S. (2016). Yiyecek ve içecek işletmelerindeki hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerinde etkisi: Bozcaada’da dineserv modeliyle bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(35), 1-18.
- Albanese, R. (1988). Management, Ohio: South Western Publishing.
- Altınışik, R, Avcıkurt, C. Batman, O. Demirkol, Ş. Sarıışık, M. Uçkun, G. Uçkun, S. ve Zengin, B. (2004). *Turizm işletmeleri*. Değişim Yayınları.
- Altunel, G. K. ve Çifçi, İ. (2021). Fine-dining restoranlarda müşteri memnuniyetini etkileyen unsurların belirlenmesi: Netnografik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(4), 1523-1537.
- Angwin, D. ve Cummings, S., 2017. The Strategy Pathfinder: Core Concepts and Live Cases. 3rd ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Aşgın, S. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Aydın, B. (2019). Gastronomi turizminde etnik restoranlar (Ethnic restaurants in gastronomy tourism). *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 5(2), 578-587.
- Aydın, Ş. N., Özbek, A. (2024). Porter’ın Beş Güç Modeli’ne Göre Jenerik Rekabet Stratejisi Seçimi: AHP, WASPAS ve EDAS Yöntemleri ile Bir Uygulama, *Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi*, Cilt:16 Sayı:01.
- Barney J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Başdaner, O. (2018). Turizm alanının sosyolojik ve kuramsal inşası için bir taslak. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Bekar, A. ve Gümüş Dönmez, F. (2014). Temalı restoranlar ve temalı-etnik restoran ayrımı. *Journal of International Social Research*, 7(35).
- Beşcanlar, S., ve Koç, H. (2022). Yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin müşteri sadakati üzerine etkisi, *Journal of tourism research institute*, 3(2), 137-157.
- Bowman, C. ve Asch, D. (1992). Strategic Management. Houndmills: Macmillan Press.

- Bucak, T. (2012). Yiyecek içecek işletmelerinde ISO 22000 gıda güvenliği yönetim sisteminin uygulanabilirliği: İzmir ili örneği [Doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Civelek, A. (2010). Turizmin sosyal yapıya ve sosyal değişmeye etkileri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 13(1-2), 331-350.
- Çelen, O. (2015). Döner ve kebabçıların yiyecek-içecek hijyenine yönelik bilgi düzeyi: Ankara ilinde bir araştırma [Yüksek lisans tezi] Balıkesir Üniversitesi.
- Çeşmeci, N. (2010). Perceptions On Strategy In General And Strategic Management: A Survey On Common Strategic Perception Among Medium-high Level Managers In Turkey, Graduate School of Social Science, PhD Thesis, Işık University.
- Dauda, Y. A., Akingbade, W. A., ve Akinlabi, H. B. (2010). Strategic Management Practice and Corporate Performance of Selected Small Business Enterprises in Lagos Metropolis. International Journal of Business and Management, 5(11), 97 - 105.
- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I. S., & Alcott, P. (2018). Food and beverage management. Routledge.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., ve Marilyn, L. T. (2005). Strategic Management (2nd ed.). New York: McGrawHill Irwin.
- Dinçer, Ö. (1994). İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim ve Liderlik. İstanbul: İz Yayıncılık, s. 18-31.
- Dinçer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Djordjevic, B. (2021). The Business Vision and Mission, International Journal of Managerial Studies and Research, Volume 9, Issue 5, May 2021, PP 12-18.
- Düzağaç, E. (2011). Critically Analyzing the Effectiveness of the Strategic Management Process and Competitive Strategies, a case of TAV Ankara Esenboga Airport, in Turkey, Master Thesis, Master of Business Administration, University of Wales.
- Erdoğan, İ. H., Sürme, M., ve Işık, N. (2022). Yiyecek içecek işletmelerinde işgörenlerin turizme ve turistlere ilişkin görüş ve davranışlarının değerlendirilmesi. Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(1), 6-29.
- Eren, E. (2000). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Eroğlu, O., Yalçın, A. (2013). Rekabet ve Mekânsal Kuramlara İlişkin Genel Bir Değerlendirme, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 4, Sayı 6,
- Goeldner, C. R., Ritchie, J. B., and McIntosh, R. W. (2009). Tourism: Principles. Practices, Philosophies, 2.
- Grant, R. (1998), Contemporary Strategy Analysis. Blackwell: Malden, MA
- Grant, R. M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review 3:45-71.
- Grundy, T. (2006). “Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model.” Strategic Change 15(5): 213-229.
- Güçlü, N. (2003). “Stratejik Yönetim”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2), 61–85.
- Hill, C. ve Jones G. (2009). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Cengage Learning.
- Hill, J. W. ve G. Jones (1995). Strategic Management Theory: An Integrated Approach Houghton Mifflin.
- Hwang, J., & Ok, C. (2013). The antecedents and consequence of consumer attitudes toward restaurant brands: A comparative study between casual and fine dining restaurants. International Journal of Hospitality Management, 32, 121-131.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy: Text & Cases. Pearson Education.
- Kavuncubaşı, Ş. Yıldırım, S. (2010). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kılınç, O., ve Çavuş, Ş. (2010). Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar. Yiyecek-içecek sektörüne genel bakış. Detay Yayınları.
- Koçak, N. (2012). Yiyecek ve içecek hizmetleri yönetimi, Detay Yayınları.
- Lakshmanan, S. (2024). Strategic Management in a Selected Company, Master Thesis, Faculty of Economics, TUL.

- Liedtka, J. (1998). "Linking Strategic Thinking with Strategic Planning", *Strategy and Leadership*, 26(4), 30–35.
- Miller, Alex R. ve Gregory G. Dess. (1996). *Strategic Management*, USA: The McGrawHill Companies Inc.
- Mintzberg, H., (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Basic Books.
- Mohammed, H. S. (2022). *The Impact Of The Strategic Management Process On The Efficiency And Effectiveness Of Performance, Environmental Scanning As A Mediator Variable (Apply Study İn Public Drinking Water Organizations İn Erbil)*, PhD Thesis, V.Y.L. University Social Sciences Institute Department of Business Administration Business Science.
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A. ve Natarajan, V. (2008). The Intellectual Structure of The Strategic Management Field: An Author Co-citation Analysis. *Strategic Management Journal*, 29 (3), 319-336.
- O'Shannassy, T. (1999), *Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation*, Working Paper, ISSN 1038-7448, 99/21, November.
- Özdemir Güzel, S. (2017). *Yiyecek içecek işletmelerinde fiziksel çevrenin algılanan değeri, müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerine etkisi: İstanbul'daki birinci sınıf restoran işletmelerinde bir araştırma [Doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.*
- Özdemir, A., (2024). *Yiyecek İçecek İşletmesi Çalışanlarının Sektörel Emek Göçü Niyetleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek lisans tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.
- Pernecky, T. (2010). The being of tourism. *The Journal of Tourism and Peace Research*, 1(1), 1-15.
- Porter, M. E. (1979). "How competitive forces shape strategy." *McKinsey Quarterly*(2): 34-50.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance*, New York: Simon & Schuster Adult Publishing Group.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Strategy*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78.

- Powell, T. C. (2001). "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations." *Strategic Management Journal*, 22, 875-888.
- Rothaermel, F.T. (2019). *Strategic Management*. McGraw-Hill.
- Shiksha Online, (2024). Stratejik Yönetim: Tanım, Önem ve Amaçlar, <https://www.shiksha.com/online-courses/articles/strategic-management-definition-importance-and-objectives/#Importance-of-Strategic-Management> (Erişim tarihi: 09.06.2024).
- Şahinoğlu, A., (2022). Yiyecek içecek işletmelerinde deneyimsel pazarlama uygulamalarının çeşitlilik arama niyeti üzerindeki etkisi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2024). <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9581/turizm-yatirimi-belgesi-talebi.html>, (Erişim Tarihi: 11.07.2024).
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2024). <https://yigm.ktb.gov.tr/tr-201131/tesis-istatistikleri.html> (Erişim Tarihi: 08.07.2024)
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 15, Issue 1 (Nov. - Dec. 2013), PP 11-17
- Taşdağıtıcı, E., ve Güçer, E. (2016). Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırma sistemleri: işletmelerin algısına yönelik bir uygulama. In 3rd International Congress of Tourism & Management Researches, Antalya/Türkiye, 1120-1138.
- Taşkın, Ş. (2020). Destinasyon çekicilik unsuru olarak gastronomi turizminin yiyecek-içecek işletmesi özellikleri açısından değerlendirilmesi: Şanlıurfa ili örneği, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Taylan, B. (2024). *Strategic Management And Managers' Perception Of Strategic Management; A Qualitative Research In The Spice Sector In Izmir*, Thesis for the Master's Program in Business Administration, Graduate School, İzmir University of Economics.
- Türkiye Turizm Ansiklopedisi, (2024). <https://turkiyeturizmansiklopedisi.com/yiyecek-icecek-isletmeleri>, (Erişim Tarihi: 08.08.2024).

- Ulukan, E. (2018). The Processes Of Strategic Management for Organizational Practises of Smes In The Turkish Machinery Industry, Research Project, Faculty of Management, Bournemouth University.
- UN Tourism, (2024). Son Turizm Verileri, <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data> (Erişim tarihi: 09.07.2024).
- Ural, O. (2014). Uncovering Porter's Five Forces Framework's Status in Today's Disruptive Business Context, Master Thesis, BMS: Behavioural, Management and Social Sciences, University of Twente.
- Usta, Ö. (2009). Turizm: Genel ve yapısal yaklaşım. Detay Yayıncılık.
- Wheelen, T. L., ve Hunger, J. D. (2007). Strategic Management and Business Policy (11th ed.). New York: Prentice Hall Inc.
- Wikipedi, (2024). Maslow teorisi, https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi (Erişim Tarihi: 12.07.2024).
- Yamin, S., Gunasekaran, A., Mavondo, F.T. (1999). Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis, Technovation 19, 507–518
- Yavuz, H. (2007). Yiyecek-içecek işletmelerinde nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörler: Sakarya örneği Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Zeynalov, N. (2021). (Yiyecek İçecek İşletmelerinin Pazarlanmasında Sosyal Medyadaki Tüketici Yorumlarının Değerlendirilmesi: İstanbul Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZ GEÇMİŞ

Tuğçe CAMADAN, 2009-2013 yılları arasında İbn-i Sina Anadolu Lisesi'nde eğitim aldı. 2014-20018 yılları arasında Nişantaşı Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümünde lisans eğitimini tamamladı. Lisans eğitimini tamamlayana kadar yarı zamanlı olarak Big Chef Restoran vb. birçok işte çalıştı. Lisans mezunu olduktan sonra 2019-2020 yılları arasında Grey Restoran 'da Sous Chef olarak görev aldı. Buradaki çalışma hayatı sona erdikten sonra Haziran 2021 tarihinden Eylül 2021'e kadar Swiss Otelde Kısım Şefi olarak çalıştı. 2021 Ekim tarihinden itibaren ise İstanbul Galata Üniversitesi Aşçılık Programında öğretim görevlisi olarak çalışmaya devam etmektedir. Hobileri ve keyif aldığı şeyler arasında kitap okumak, yemek yapmak, insanlara ve hayvanlara yardımcı olmak vardır.