



Antakya'da Alakart Servis Yapılan Restoranların Sık Karşılaştıkları İşletmecilik Sorunları Üzerine Bir Araştırma (Frequently Faced Business Problems of A-la-carte Restaurants Operating in Antakya)

*A. Celil ÇAKICI^a, Buket Dilan UZPAK^a, Melda KAYNAK^a

^a Mersin University, Faculty of Tourism, Çiftlikköy Campus, Mersin/ Turkey

Anahtar Kelimeler

Restoran
İşletmecilik sorunları
Antakya

Öz

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), bir ekonominin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Türkiye'de bu oran %90 dolayındadır. Turizm sektöründe de benzer bir durum söz konusu olup; küçük ve orta boy işletmeler önemli bir kesimi oluşturmaktadır. Turizm sektörü işletmeleri arasında restoranlar da, genellikle KOBİ özelliğinde olup; KOBİ'lerle benzer sorunları yaşamaktadır. Bu çalışmada Antakya'da bulunan ve alakart servisi yapılan restoranların sık karşılaştıkları işletmecilik sorunlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede; restoranların kuruluş yeri, malzeme temini, yemek üretimi, mutfak ve servis personeli temininde yaşanan sorunların tespit edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmada veriler, görüşme formu kullanılarak, araştırmacılar tarafından 02-09 Ocak 2015 tarihleri arasında toplanmıştır. Veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmaya 35 restoran işletmesi katılmıştır. İşletmelerin üçte ikisi şahıs, beşte bir dolayı da limitet şirket statüsündedir. İşletmelerin 16'sı 2000 yılı ve öncesinde kurulmuşken, 19 tanesi de 2001 yılı ve sonrasında faaliyet başlamıştır.

Keywords

Restaurant
Business problems
Antakya

Abstract

Small and Medium sized Enterprises (SME's) are an important part of an economy. This ratio is about 90% in Turkey. In tourism industry, it is faced with a similar situation; small and medium-sized enterprises constitute of an important segment. Restaurants, which are among the enterprises of the tourism industry, have the features of SME's and are experiencing the similar problems with SME's in general. In this study, it is aimed to determine the frequently faced business problems of a-la-carte restaurants operating in Antakya. In this context; it is proposed to identify the problems related with the place of establishment, material procurement, food production, recruitment of kitchen and service staff. Data in the research was gathered using interview form approach by the researchers between the dates of 2nd and 9th January, 2015. Data were subjected to content analysis. Thirty five restaurants businesses participated in the research. Almost two thirds of the enterprises are the individual companies and one out of five has the status of the limited company. While 16 of the companies were established before 2000, 19 of them started to operate after 2001.

* Sorumlu Yazar.

E-posta: celilcakici@mersin.edu.tr (A.C.Çakıcı)

GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de ekonominin dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri ve ülkemizin sosyo-ekonomik gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu işletmeler, genel olarak, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile faaliyet gösteren ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak da nitelendirilebilir (Uludağ vd., 1990). 4 Kasım 2012 gün ve 28457 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan KOBİ’lerin tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmeliğe göre “İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler” şeklinde tarif edilmektedir. Sınıflandırmaları ise aşağıdaki gibi yapılmaktadır;

a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

c) Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

KOBİ’ler, ülke ekonomisine bir taraftan yatırım, üretim, istihdam, ihracat ve ödedikleri vergiler açısından katkıda bulunurken, diğer taraftan da coğrafi açıdan ülkenin bütün bölgelerine dağılmış olmaları nedeniyle bölgesel kalkınmada son derece önemli rol oynamaktadırlar. Ayrıca iç göçün önlenerek sağlıklı kentleşmenin önüne geçilmesinde, tam rekabetin sağlanmasında, sosyal barışın korunmasında ve kalifiye eleman yetiştirilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır (Yücel, 2004). Sınırlı üretim kapasitesi, düşük sermaye, yetersiz teknolojik altyapı, esnek operasyon kabiliyeti ve zayıf rekabet gücü KOBİ’lerin sahip olduğu karakteristik özelliklerdir (Shan-shan vd., 2007). Hızla değişen dünya piyasalarına büyük ölçek ekonomileriyle değil, KOBİ’ler vasıtası ile ulaşılabileceği artık tüm dünyada kabul edilmektedir. Bu çerçevede tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de KOBİ’lerin kalkınmadaki önemi anlaşılmış bulunmaktadır.

Dünyada 1945–1970 yılları arasında büyük ölçekli işletmelerin yaygın olduğu bilinmektedir. Buna karşın aynı dönemde KOBİ’lerin büyük işletmeler karşısında esnek yapıları ve üstünlükleri, istihdam oluşturmada ve rekabet ortamının sağlanmasında rollerinin giderek arttığı izlenmiştir (Ersöz, 2010: 4). 1970’lerden sonra gelişmiş ülkelerde başlayan durgunluklar ve büyük işletmelerin iflası, KOBİ’lere verilen önemi daha bir artırmış ve bu tür işletmelerin teşvik edilmesiyle sonuçlanmıştır (Batur, 2007: 8). Şöyle ki, Türkiye İstatistik Kurumunun verilerine göre, KOBİ’ler 2012 yılında

toplam girişim sayısının %99,8'ini, istihdamın %75,8'ini, maaş ve ücretlerin %54,5'ini, cironun %63,3'ünü, faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) %54,2'sini ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %53,2'sini oluşturmaktadır (TUIK 2012).

KOBİ'ler girişimciye (1) müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisinde girebilmek ve (2) pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmek gibi iki temel üstünlük sağlayabilmektedir. Üretim süreçlerinde esnek bir yapıya sahip olmalarına karşın, KOBİ'lerin genellikle uzman personel istihdam edememe, işletme sahibinin bilgisi ve tecrübesi ile hareket edilmesi, bilginin yerini, tecrübe ve sezilerin alması gibi zayıflıkları da olabilmektedir. Ayrıca, müşteri ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda üretim süreçlerinin gerektirdiği teknolojik alt yapıyı kurma konusunda zorlanmakta, bu zorluk çoğu zaman da finansal sıkıntılar ve yönetsel kabiliyetlerden kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerde tüketici ihtiyaçlarına göre üretim de yapılabilmekte, bu durum, finansal sorunlarla da birleşince büyük çaplı satın almaların (girdi temini) gerçekleştirilememesine yol açmaktadır (Karagöz, 2008).

Türkiye'deki girişimlerin %99,8 gibi çok önemli bir kısmının KOBİ niteliğinde olduğu bilinmektedir (TUIK 2012). Aynı durum turizm işletmeleri için de geçerlidir. Türkiye'deki turizm işletmelerinin de önemli bir kısmı KOBİ niteliğinde olup, diğer KOBİ'lerin sahip olduğu üstün ve zayıf yanlar bu işletmeler için de geçerli olmaktadır (Özdemir, 1996, Sarıaslan, 1996). Turizm işletmeleri içerisinde yeme-içme tesisleri, önemli bir bölümü oluşturmaktadır (Yılmaz, 2007). Söz konusu yeme-içme tesislerinin büyük bir kısmı da, KOBİ niteliğindedir. Hatta bir kısmı mikro işletmeler statüsündedir. Bu çalışmada, çoğu KOBİ statüsünde olan restoranların işletmecilik sorunları irdelenmek istenmiştir. Bu kapsamda, Antakya'da bulunan nitelikli restoranlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

RESTORANLARIN SORUNLARI

Turizm; bilindiği gibi, insanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ile ilgili bir faaliyettir. Bu faaliyetler sırasında seyahat edenlerin seyahat edilen turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri tüketmeleri beklenir (Yılmaz, 2011). Turizm olayına katılan bir insanın, gidilen yerdeki konaklama ihtiyaçlarının yanı sıra, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. Bu nedenle, turizmde yiyecek-içecek işletmeleri çok önemli bir yer tutmaktadır.

Yiyecek-içecek işletmeleri farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Yaygın tanımlardan bir tanesi şöyledir. "Yiyecek ve içecek işletmeleri, yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek edinmiş ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir" (Ö. Yılmaz, Y. Yılmaz ve Ö. Yılmaz, 2013: 48) Böyle bir tanım, restoranlara tüketicilerini tatmin edecek

şekilde satın alma yapma, ürün hazırlama ve sunma ve restoran atmosferi sağlama gibi sorumluluklar yüklemektedir. Bunun nedeni, günümüz restoran tüketicisinin restoranlarda sadece fiziksel bir ihtiyacını değil, aynı zamanda, bir takım sosyal ihtiyaçlarını da gideriyor olabilmeleridir. Bu kapsamda kimi tüketiciler ödediklerinin karşılığını almak ve kalite, fiyat ve lezzetin dengelenmesini ve ayrıca iyi bir servis almayı isterler.

Restoranlar, yiyecek içecek hizmetlerini sunan ticari işletmelerin başında gelmektedir. Bu işletmelerin başlıca amacı, müşteri taleplerini göz önünde bulundurarak tatminini sağlamak ve hedeflenen kar marjına ulaşmaktır. Turizm sektörünün önemli işletmelerinden olan restoranların önemli bir çoğunluğu, diğer turizm işletmelerinin genelinde olduğu gibi küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır. Diğer birçok KOBİ’de olduğu gibi restoranlar da satın alma, finansman, yönetim, üretim ve pazarlama gibi işletme fonksiyonlarında çeşitli sorunlar yaşadıkları gözlemlenmektedir.

Restoranların işletme fonksiyonlarında karşılaştıkları ilk sorun, malzeme tedariki, başka bir ifade ile satın alma ile ilgili sorunlar olabilmektedir. Restoranlar siparişe dayalı esnek üretim yaptıklarından hammadde tedarikinde fiyat indirimlerinden yararlanamamakta ve miktar kısıtı ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Karagöz, 2008). İşletmelerde istenilen malzemenin, istenilen miktarda ve istenilen zamanda tedarikinde, özellikle ihtiyaç duyulan malzemenin restoranın kuruluş yerinde üretilmediği durumlarda daha büyük güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Malzemelerin zamanında sağlanamaması, menüler yoluyla bir tür müşterilere verilen sözün veya taahhüdün yerine getirilmesinde sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bu güçlüklerin aşılması ancak malzemeye yüksek fiyat ödemekle veya malzeme standartlarına ilişkin toleransları geniş tutmakla mümkün olabilmektedir. Bu durum maliyet artışlarına yol açabileceği gibi, restoranın olağan kalitesinden de uzaklaşmasına zemin hazırlayabilir.

Restoranların KOBİ statüsündeki diğer işletmelerde olduğu gibi, finansman sorunları da bulunabilmektedir. Türkiye’de, dünyada işletmeler üzerine yapılan çalışmalarda finansman sorunlarının başta geldiği görülmektedir (Özcan, 1995; Memiş ve Sever, 2001; Nigrini ve Schoombe, 2002: 736). Ülkemizdeki KOBİ’ler, diğer ülkelere göre kredi hacminden daha az yararlanmaktadır. Finansman sorunları; yetersiz finansal bilgi, kredi almada teminat sorunu, beklenmeyen ödemeler, kredi maliyetleri ve kredi alma koşullarının ağırlığı şeklinde sıralanabilir (İslamoğlu, 1992: 9-10).

Satın alma, finansman sağlamada yaşanan sorunların yanı sıra restoranların sık karşılaştıkları sorunlardan bir diğeri de, personel temini ile ilgilidir. Çeşitli nedenlere bağlı olarak personel döngüsünün yüksek olduğu restoranlarda, özellikle iyi aşçı ve servis elemanı bulmak ve bulunan personelin işletmede tutulması oldukça güç olabilmektedir. Büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, işbölümü uygulaması diğer işletmelere kıyasla daha kolay olabilir. Bu işletmelerde çalışan insanların neredeyse hepsinin birbirini tanıması ve kimin ne yapacağı,

kimden emir alıp kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Bazı durumlarda yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Bu da yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir (Müftüoğlu, 1991: 120).

ARAŞTIRMANIN AMACI

Hoşgörü kenti olarak adlandırılan Hatay, zengin bir tarihi ve kültürel güzelliklere sahiptir. Ayrıca Osmanlı, Arap ve Fransız mutfaklarını yansıtan 600 çeşit yemeğiyle, “Dünya Gastronomi Şehri” olmak için UNESCO’ya yapılan adaylık başvurusu da kabul edilmiştir. Antakya yemeklerinin lezzetli ve çok çeşitli olduğu bilinmekte ve bununla da övünülmektedir. Bunun yanı sıra, restoranların hijyenik şartlara uygun olması, yemeklerin görselliğinin olması, yemeğin kaliteli olması ve aşçılar ve servis elemanların yetiştirilmesi de gerekmektedir (www.hatay.gov.tr; e.t: 06.09.2014).

Antakya yemek kültürünü çevre koşulları, sosyokültürel yapı, ekonomi ve dinsel inançlar şekillendirmektedir. İnanç turizminin merkezlerinden birisi olan Antakya aynı zamanda gastronomi turizminin de merkezlerinden biridir. Hatay mutfağını özel kılan birçok neden vardır. Ancak en önemlisi kültürel zenginliğini mutfağına ve yemek çeşitlerine bu denli güçlü aktarabilen, daha önemlisi her türlü modern baskıya rağmen bunu geliştirerek sürdürmeyi başaran kentlere neredeyse rastlanmazken, Hatay mutfağı bunu başaran güzel bir örnektir (Şahin, 2012) .

Araştırmanın amacı, Antakya’da bulunan alakart servisi yapılan restoranların sık karşılaştıkları işletmecilik sorunlarının tespit edilmesidir. Bu çerçevede; restoranların kuruluş yeri, malzeme temini, yemek üretimi, mutfak ve servis personeli temininde yaşanan sorunların tespit edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmayla en başta Antakya’da bulunan restoranların işletmecilikle ilgili ne tür sorunlar yaşadıkları konusunda bir farkındalık yaratılmasına ve ortak sorunlar karşısında ortak ve kalıcı çözümler üretilebilmesine katkı sağlanması düşünülmektedir. Ayrıca, işletmecilik sorunlarının çözülebilmesi, doğrudan veya dolaylı olarak müşteri şikayetlerini azaltabileceği gibi, çalışanların motivasyonunu da iyileştirebilecektir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Keşifsel tarzda tasarlanan araştırmada veriler, görüşme tekniği ile toplanmıştır. Keşifsel araştırma, daha çok nitel olma eğiliminde olan, probleme ve problemin boyutlarını ortaya çıkarmaya yöneliktir (Gegez, 2007: 37). Bu çerçevede bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci”dir (Stewart ve Cash, 1985’ten akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013) .

Araştırmada örneklem olarak Antakya’da bulunan ve alakart servisi yapılan restoranlar belirlenmiştir. Antakya’nın seçilmesinin nedeni, yemek kültürünün çok zengin ve gastronomi turizmi açısından önemli bir destinasyon olmasıdır. Alakart servisi yapılan restoranların belirlenmesinin sebebi ise, asıl amaçları gastronomi deneyimi yaşamak olmasa bile, ister günübirlik isterse

konaklamalı olarak Antakya'ya gelen yerli ve yabancı turistlerin çok bilinen, tanınırlığı olan ve belli kalitedeki restoranları tercih etme olasılıklarının yüksekliğidir.

Veriler, bu evren içinden amaçlı örnekleme ile araştırmacılardan ikisi tarafından 02-09 Ocak 2015 tarihleri arasında görüşme yapılarak toplanmıştır. Alakart servisi yapılan restoranların niteliksel olarak sınıflandırıldığı sağlıklı bir liste elde edilemediği için amaçlı örnekleme yoluna gidilmiştir. Görüşme dönemi sonunda 35 restoran işletmesinin sahip ve/veya yöneticisiyle görüşülmüştür. Tüm nitel veri toplama çalışmalarında, derlenen bilgilerin tekrar etmesinin örnek büyüklüğünün belirlenmesinde temel bir yaklaşım olduğu ve örnek büyüklüğünün en az 15 olması, ortalama 25-50 arasında olması tavsiye edilmektedir (Mason, 2010: 3). 35 restoran yöneticisi ile yapılan görüşmelerin, bilgilerin tekrar etmesi ve ortalama bir örnek büyüklüğüne erişilmiş olması nedeniyle, örnek büyüklüğü yeterli bulunarak analiz aşamasına geçilmiştir.

Görüşmeler yoluyla elde edilen veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmada restoran yöneticilerine yöneltilen sorulara verilen cevaplardan yola çıkarak, öncelikle belli kodlar üretilmiştir. Daha sonra tespit edilen kodların aralarındaki ilişkiler dikkate alınarak üst kategorilerde birleştirilmiştir.

BULGULAR

Araştırmaya katılan işletmelerin bazı özellikleri Tablo 1'de verilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin %68,6'sı şahıs işletmesidir. %22,9'u limitet şirket statüsündedir. 2000 yılı ve öncesinde kurulma oranı %45,7 iken, %54,7'si 2001 ve sonrasında faaliyet geçmiştir. Bu işletmelerin %45'inde 1, %35'inde ise 2 üst düzey yönetici bulunmaktadır. %60'a yakınında 1, üçte bir dolayında ise 2 ara kademe yöneticisi görev yapmaktadır.

Tablo 1. İşletme Özelliklerine Göre Dağılım (n:35)

| Özellik | F | % | Özellik | f | % |
|----------------------------|----|------|-----------------------------------|----|------|
| Hukuki yapı | | | Ara yönetici sayısı (n:34) | | |
| Şahıs işletmesi | 24 | 68,6 | 1 kişi | 20 | 58,8 |
| Limitet şti. | 8 | 22,9 | 2 kişi | 11 | 32,4 |
| Anonim Şirket | 2 | 5,7 | 3 kişi | 3 | 8,8 |
| Dernek lokali | 1 | 2,9 | Kapasite | | |
| Kuruluş yılı | | | 70-140 kişi | 4 | 11,4 |
| 1924-2000 arası | 16 | 45,7 | 150-250 kişi | 11 | 31,5 |
| 2001-2015 | 19 | 54,3 | 300-500 kişi | 16 | 45,7 |
| Üst yönetici sayısı | | | 600-1500 kişi | 4 | 11,4 |
| 1 kişi | 16 | 45,7 | Çalışan sayısı | | |
| 2 kişi | 12 | 34,3 | 5-10 kişi | 12 | 34,3 |
| 3-6 kişi | 7 | 20,0 | 11-50 kişi | 22 | 62,8 |
| | | | 51-80 kişi | 1 | 2,9 |

Personel sayısı 5 ile 80 arasında değişmekte olup; işletmelerin yaklaşık üçte birinde (%34,3) 5-10 kişi çalışmaktadır. 22 işletmede (%62,8) ise 11-50 arası personel bulunmaktadır. Ortalama 19 kişi çalışmaktadır. Kapasiteleri 70 ile 1500 kişi arasında olup; yaklaşık üçte birinin (%31,5) kapasitesi 150-250 kişi arasındadır. Yaklaşık yarısının kapasitesi ise 300-500 kişi arasındadır. Ortalama kapasite 360 kişi olarak hesaplanmaktadır.

Restoran yöneticilerine, restoranlarının kuruluş yerinin sağladığı avantajlar ve dezavantajlar neler olduğu sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya alınan yanıtların içerik analizi sonucu, Tablo 2’de gösterilmektedir. Buna göre, restoran yöneticileri kuruluş yerinin avantajından (%45,8) daha fazla dezavantajlarından (%54,2) söz etmişlerdir. Kuruluş yerinin avantajları arasında en fazla restoranların merkezde bulunurluğu (%29,6) ve kuruluş yerinin turistik bir yer olarak gösterilmesi (%29,6) gelmektedir. Restoranlar bölgesinde bulunma da (%18,5), algılanan başka bir üstünlüktür. Avantajlar konusunda, 13 numaralı görüşmeci, “...şehir merkezinde olması ulaşılabilirlik açısından restoranımız bakımından büyük bir avantaj sağlamaktadır...” demektedir.

Tablo 2. Restoran Kuruluş Yerinin Avantaj ve Dezavantajları

| Kuruluş Yerinin Önemi | Kullanılan İfadeler | Σ_i | $\Sigma_{i(59)}$ | % | % |
|-----------------------|---------------------------------|------------|------------------|------|------|
| Avantajlar | • Merkezde olması | 8 | 27 | 29,6 | 45,8 |
| | • Turistik yer olması | 8 | | 29,6 | |
| | • Restoranlar bölgesinde olması | 5 | | 18,5 | |
| | • Manzara | 3 | | 11,1 | |
| | • Eski bir Antakya evi olması | 3 | | 11,1 | |
| Dezavantajlar | • Park sorunu | 9 | 32 | 28,1 | 54,2 |
| | • Çevre düzenlemesi olmaması | 9 | | 28,1 | |
| | • Merkezden uzak olması | 5 | | 15,6 | |
| | • Ara sokakta olması | 6 | | 18,8 | |
| | • Doğal afetlerin etkileri | 3 | | 9,4 | |

Restoran yöneticileri, kuruluş yerinin dezavantajları arasında en fazla park sorununu (%28,1) ve çevre düzenlenmesinin olmaması (%28,1) gösterilmektedir. Diğer bir dezavantaj ise, sokak arasında faaliyet gösteriyor (%18,8) olmalarıdır. Bu konuda, 29 numaralı görüşmeci, “... Restoranımız eski Antakya sokaklarında bulunmaktadır. Bu durumun birçok avantajı olduğu gibi restoranın ara sokakta bulunması ciddi bir park sorunu yaşamamıza neden olmaktadır...” ifadesini kullanmıştır.

Restoran yöneticilerine malzeme satın alımında yaşanan zorlukların neler olduğu sorusu da yöneltilmiştir. Alınan yanıtlara ilişkin içerik çözümlemesi sonucu, Tablo 3’de verilmektedir. Restoran yöneticileri, en fazla malzemelerin pahalılığından (%60) dert yanmaktadırlar. Bu konuda 15 numaralı görüşmecinin ifadesi şöyledir: “...Restoranın belirlediği maliyetin çok üstüne çıkan sebze-meyve fiyatlarının çok yüksek olması restoran açısından sorun yaratmaktadır.” Başka bir zorluk ise, tedarikte

yaşanan (%24) sıkıntılardır. Bu konuda, özellikle anlık talep artışlarında istenilen malzemeyi tedarik etmede zorluk çektiklerini, hatta yeni tat arayan müşterilerin arzu ettiği yemeklerin üretiminde gereken malzemelerin temininde de sıkıntı yaşadıklarını dile getirmektedirler.

Tablo 3. Malzeme satın alımında yaşanan zorluklar

| Malzeme Temini Sorunları | Kullanılan İfadeler | Σ_i | $\Sigma_{i(25)}$ | % | % |
|--------------------------|---|------------|------------------|----|-----|
| | • Malzemenin pahalı olması | 15 | 25 | 60 | 100 |
| | • İstenilen malzemenin bulunmaması (tedarik problemi) | 6 | | 24 | |
| | • Sebze hallerinin düzensiz olması | 4 | | 16 | |

Restoranlarda başarının kilit noktalarından birisi, nitelikli mutfak ve servis çalışanlarına sahip olmakla ilgilidir. Bu kapsamda, restoran yöneticilerinden mutfak kadrosu kurma ve servis elemanı temininde yaşadıkları zorluklardan bahsetmeleri istenmiştir. Tablo 4, mutfak ve servis elemanı temininde yaşanan zorlukları göstermektedir. Bu konuda üretilen kodlar, iki üst kategoride birleştirilmiştir. Başlıklardan birisi, personel kaynaklı olup; toplam içinde %81,2'lik bir ağırlığa sahiptir. Bu başlık altında en fazla kalifiye eleman sıkıntısından (%57,7) söz edilmektedir. Başka bir sorun da, mutfak ve servis elemanlarının genelde Antalya gibi turizmin yoğun yaşandığı destinasyonları tercih etmeleri (%23) gösterilmiştir. Bu konuda 26 numaralı görüşmecinin ifadesi şöyledir: "...Yeni usta, eleman yetişmiyor. Eski ustalar toplanmaya çalışılıyor bu yüzden kalifiye eleman bulmada sorunlar yaşanmaktadır."

Mutfak ve servis elemanı temininde yaşanan zorluklardan ikinci kategori, işletmelerin kendileri ile ilgilidir. Bu konuda yöneticiler, izlenen düşük ücret politikasının (%75) mutfak ve servis elemanı teminini zorlaştıran en önemli sorun olduğunu düşünmektedirler. Başka bir sorun ise, çalışanların 8 saat mesai yerine, daha uzun saatlerde (%25) çalıştırılmalarıdır.

Tablo 4. Mutfak ve Servis Elemanı Temininde Yaşanan Zorluklar

| Personel Bulma Sorunları | Kullanılan İfadeler | Σ_i | $\Sigma_{i(64)}$ | % | % |
|-------------------------------|---------------------------------------|------------|------------------|------|------|
| Personelden Kaynaklı Sorunlar | • Kalifiye eleman | 30 | 52 | 57,7 | 81.2 |
| | • Turizm bölgelerinin tercih edilmesi | 12 | | 23,0 | |
| | • İşe gelmeme | 4 | | 7.7 | |
| | • Eğitim | 6 | | 11.6 | |
| İşletmeden Kaynaklı Sorunlar | • Düşük ücret | 9 | 12 | 75 | 18.8 |
| | • Mesai saatlerinin uzunluğu | 3 | | 25 | |

Restoran yöneticilerinden, yemek üretiminde karşılaşılan sorunların neler olduğunun öğrenilmesi de amaçlanmıştır. Bu çerçevede sorulan soruya alınan yanıtların içerik çözümlemesi,

Tablo 5’de sunulmaktadır. Yemek üretimi konusunda restoran yöneticileri, en fazla rezervasyonsuz gelen müşterilerin yarattığı yemek üretim sorunlarından (%72,7) söz etmişlerdir. Hatırlanacağı üzere, aynı konu malzeme satın alımında, başka bir ifadeyle tedarik sorununa yol açabilmekte idi. Bu konuda 9 numaralı görüşmeci, “...Rezervasyonsuz aniden gelen kalabalık misafir kafilesine göre yemek tedarik edilemiyor.” Şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 5. Yemek Üretiminde Karşılaşılan Sorunlar

| Yemek Üretimi Sorunları | Kullanılan İfadeler | Σ_i | $\Sigma_{i(11)}$ | % | % |
|-------------------------|---|------------|------------------|------|-----|
| | <ul style="list-style-type: none">Rezervasyonsuz gelen müşterinin yoğunluğu (tedarik+üretim)Mutfak alanının yetersizliği | 8 | 11 | 72,7 | 100 |
| | | 3 | | 27,3 | |

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada Antakya’da faaliyet gösteren ve alakart servis yapılan 35 restoranda yaşanan bazı işletmecilik sorunları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, işletmelerin çoğunluğunun şahıs işletmesi niteliğinde, üçte birinin mikro işletme statüsünde ve yaklaşık %60’ının küçük işletme özelliğinde olduğu belirlenmektedir. Yarıya yakını 2000 yılı ve öncesinde kurulmuş olmakla birlikte, restoranların küçük işletmelerden bağımsız sorunlar yaşamadıkları, ancak kendine has sorunlarla karşılaştıkları belirlenmektedir.

Restoran yöneticileri, restoranlarının kuruluş yerinin kendilerine avantajdan çok dezavantaj sağladığını düşünmektedirler. Dezavantajların başında park sorunu ve çevre düzenlemesinin olmaması gösterilmektedir. Avantajlar arasında ise, merkezde bulunma ve turistik bir yerde faaliyet gösterme belirtilmektedir. Bu kapsamda, yeni kurulacak restoran işletmelerine kuruluş yeri konusunda daha dikkatli davranmaları, düşük kirali yerlerin avantajdan ziyade dezavantaj yaratabileceği söylenebilir.

Restoran yöneticileri, en fazla, yemek üretiminde kullanılan malzemelerin pahalılığından söz etmişlerdir. Malzeme fiyatlarının yüksekliği, klasik bir bakışla bir arz-talep sorunu olarak görülebilir ve restoran yöneticilerinin bu konuda yapabilecekleri çok fazla bir şey de olmayabilir. Restoranların günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için, kontrol edememekle birlikte etkileme şanslarının olduğu mikro ve kontrol edemedikleri makro çevre faktörlerinin analizini iyi yapmaları tavsiye edilebilir (Çelik, 2011: 3). Ayrıca gelişen ve değişen çevre şartlarına ve yeniliklere uyum sağlayabilmeleri önerilebilir (Alpugan, 1994: 160). Fiyat yükselmelerinin bir sorun olarak algılandığı bu tür durumlarda, satın alınan malzeme niteliğinin korunmaya çalışılması tavsiyesinde bulunulabilir. Çünkü, aşçı ne kadar maharetli olursa olsun, yemek üretiminde niteliği/kalitesi düşük malzemeden iyi/kaliteli yemek üretilemeyeceği bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla malzeme niteliğine bağlı müşteri kayıplarının önüne geçebilmenin yolları üzerinden düşünülebilir.

Restoran yöneticilerinin dertli oldukları başka bir konu ise, anlık talep artışlarında yaşadıkları tedarik sorunudur. İşletmelerin yarıya yakınının 2000 yılı ve öncesinde kurulmuş olmalarına rağmen, rezervasyonsuz gelen müşteri trafiğine ilişkin veri bankalarının olmadığı izlenimi edinilmektedir. Yılın ayı, ayın haftası ve haftanın günlerine ilişkin rezervasyonlu ve rezervasyonsuz gelen müşteri sayısı ve toplam müşteri içindeki oranı kayıt altına alınabilirse, bu tarihsel verilerden yararlanarak hangi dönemlerde rezervasyonsuz gelen müşteri trafiğinde bir artış olabileceği tahmin edilebilir. Ayrıca, bu konuda şehirde düzenlenmekte olan ulusal ve uluslararası aktivitelerin takip edilmesi de işe yarayabilir. Rezervasyonsuz gelen müşteriler sadece tedarik sorununa yol açmamakta, aynı zamanda, mutfakta gerçekleştirilen üretim sorununa da yol açabilmektedir. Her yemeğin kendine özgü bir pişirilme süreci ve süresi dikkate alındığında, ani talep artışlarında, her zamanki yemek kalitesini yakalayabilmek en önemli sorun olabilmektedir. Dolayısıyla rezervasyonlu gelen ve gelmeyen müşterilere ilişkin bir veri tabanı oluşturulmasının önemi, bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Restoranlarda yaşanan başka bir zorluk ise, personel ile ilgilidir. Yapılan analizler nitelikli personelin işletmelere çekilemediği ve işletmelerde tutulamadığını çağırıştırılmaktadır. Nitelikli eleman bulmanın önemli bir sorun olduğu algılandığında, izlenen düşük ücret ve 8 saatin üzerinde çalıştırma politikası nedeniyle, kalifiye elemanların başka destinasyonlara yönelindikleri anlaşılmaktadır. İzlenen bu politika, çalışma koşullarında zorluğa ve çalışanlarda ciddi yorgunluğa yol açabilmektedir. Bu durum da motivasyon kaybına ve işten ayrılma niyetlerinin yükselmesine neden olabilmektedir. Genel bir öneri olarak iyi bir personel politikasının benimsenmesi gerektiği (Karagöz, 2008) söylenebilir. Bu nedenle, personel politikası (personel bulma ve tutma) üzerinde dikkatlice düşünülmesinde fayda vardır. Bu konuda özellikle düşük ücret politikasının rekabet üstünlüğü sağlamanın bir yolu olarak algılanmaması, izlenecek personel politikasının müşteri tatminini azaltmaması gerektiği önerilebilir. Ayrıca küçük işletmelere özgü sınırlı mali olanaklarla yapılan parasal motivasyon uygulamalarının, parasal olmayan uygulamalarla bir dengeye getirilmesi de önerilebilir. Bu çerçevede bir aile işletmesi havasının yaratılması, çalışanlara aile üyesi muamelesinin yapılması, onların mesleki eğitimlerinin sağlanması ve onların kimi özel sorunları ile yakından ilgilenilmesi, kalifiye elemanı işletmede tutmanın bazı ara yolları olarak değerlendirilebilir. Hatta bir müşteri tatmini takip sistemi geliştirerek, artan müşteri tatminine bağlı ilave maddi ödünlendirme yoluna da gidilebilir.

Birçoğunda olduğu gibi bu araştırmanın da sınırlamaları bulunmaktadır. Her şeyden önce, örnek büyüklüğü bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Hatay mutfağının ilgi çekiciliği nedeniyle, örneklemin büyütülerek daha genellenebilir sonuçlara ulaşılması hedeflenebilir. Başka bir sınırlama ise zaman ile ilgilidir. 2015 yılı Ocak ayında gerçekleştirilen veri toplama sürecinde, görüşmeyi kabul eden restoran sahip ve/veya yöneticilerinden veri sağlanabilmiştir. Bu araştırmanın başka bir kısıdı da, tüm işletmecilik sorunları yerine sık karşılaşılabilecekleri işletmecilik sorunlarına odaklanılmasıdır. Bunun nedeni, tüm sorunları irdelemenin daha uzun bir zamanı gerektirmesidir.

KAYNAKÇA

- Uludağ İ. ve Vildan S., Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İTO Yayını, İstanbul 1990, s.14.
- Albayrak, A. (2013). Restoran İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Şikayete İlişkin Davranışlar. *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi* , 9 (2), 24-51.
- Boşgelmez, A. (2013). *Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Yapısal Analizleri ve Isparta Örneği*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Çatal, M. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 10 (2), 333-352.
- Çelik, C., & Karadal, H. (2007). KOBİ'LERİN Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri (Aksaray ve Mersin Örneği). *Çukurava Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 16 (2), 119-138.
- Gegez, A. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*. Beta Yayıncılık.
- Hosseinpour, R. (2013). *KOBİ'lerin Yeri ve Önemi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Uygulamalı İktisat Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Kutlu, H. A., & Demirci, N. (2007). KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi* (s. 187-198). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Lekesiz, M. (2014, Eylül 6). 2015 tarihinde T.C Hatay Valiliği: www.hatay.gov.tr adresinden alındı
- Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews, *Forum: Qualitative Social Research*, 11 (3), 1-19.
- Sökmen, A. (2011). *Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Şahin, K. (2012). Hatay Mutfak Kültürü ve Yemekleri. *Hatay Valiliği* (16).
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- TUİK. (2012, ekim 19). *T.C Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı*. 2015 tarihinde <http://www.tuik.gov.tr> adresinden alındı
- Yılmaz, Ö., Yılmaz, Y., & Yılmaz, Ö. (2013). *Yiyecek İçecek İşletmeciliği*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Yılmaz, Y. (2007). *Otel ve yiyecek-içecek işletmelerinde ziyafet organizasyonu ve yönetimi*. Ankara: Detay yayıncılık.