

## Restoran İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Faktörler: Kastamonu'da Bir Uygulama<sup>1</sup>.

Serkan DİLEK

Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü  
Ass. Prof. Kastamonu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,  
Department of Economics  
Orcid ID: 0000-0002-0393-4509  
sdilek@kastamonu.edu.tr

Selim İNANÇLI

Doç.Dr. Sakarya Üniversitesi, İİBF, İktisat  
Ass. Prof. Sakarya University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,  
Department of Economics  
sinancli@sakarya.edu.tr

Hayrettin KESGİNGÖZ

Yrd.Doç.Dr., Karabük Üniversitesi, İİBF İktisat,  
Asst. Prof. Karabük University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,  
Department of Economics  
Orcid ID: 0000-0002-5143-4891  
hayrettinkeskingoz@gmail.com

Ali KONAK

Yrd.Doç.Dr., Karabük Üniversitesi, İİBF İktisat,  
Asst. Prof. Karabük University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,  
Department of Economics  
doktor\_dr77@hotmail.com

### Öz

Günümüzde, koşullar firmalar arasındaki rekabetin giderek sertleşmesine neden olmaktadır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde hizmet sektörü ve dolayısıyla restoran işletmeleri giderek ekonomideki payını artırmaktadır. Restoran işletmelerinin kar, büyüme, varlığını devam ettirebilme gibi amaçlara ulaşabilmesi için rakiplerinden üstün olan yönere sahip olması gerekmektedir. Çalışmamızda restoran işletmelerinin karlılığına etki eden faktörler incelenmiştir. Bu amaçla Kastamonu il merkezindeki restoran işletmeleri yöneticileri ile birebir görüşme yöntemi ile anket uygulanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular ilk-orta okul ve Lise mezunu işletme yöneticilerinin karlılığı etkileyen faktörler hakkında bilgilendirilmelerinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet, Rekabet Üstünlüğü, Yiyecek-İçecek İşletmeleri, Kastamonu, Hizmet Sektörü

## The Factors That Provide Competition Superiority in Restaurant Enterprises: An Application in Kastamonu

### Abstract

Nowadays, circumstances cause hardening of competition between firms. In the process of transition from the industrial society to the information society, the service sector and hence the restaurant business is increasing its share in the economy. Restaurant enterprises should have superior aspects to achieve their goals such as realizing higher profits, growth, continuing their presences. In our study, we analyzed the factors that affect profitability of firms. To this aim we conducted a survey on managers of restaurant enterprises on

Kastamonu center by face to face method. Results show that managers who are educated from Primary-Middle school, Lychees should be more informed about factors which affect profitability.

**Keywords:** Competition, Competition Superiority, Restaurant Enterprises, Kastamonu, Service Industry

<sup>1</sup> Bu çalışma, 20-22 Nisan 2017 tarihlerinde İstanbul'da düzenlenen Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresinde sunulmuştur.

## Giriş

Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişimler sonucunda hizmet sektöründe hızlı bir büyüme ortaya çıkmış ve 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren tarım ve sanayi sektörünü geride bırakmıştır (Özsağır ve Akın, 2012: 312). Bilgiye ve akla dayalı, küresel ekonomik yarış ile birlikte bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan önemli gelişmeler, ülkelerin eğitim ve istihdam sistemlerini yeniden ele almalarını ve bu gelişmeler çerçevesinde yeniden yapılanmalarını beraberinde getirerek (Tunçbilek ve Çetinkaya, 2017: 136) Hizmet sektörü içinde yer alan Yiyecek-İçecek işletmelerinin sayı ve ekonomideki payı da giderek artış göstermektedir. Bu artış beraberinde Yiyecek-İçecek işletmelerinin aralarındaki rekabetin de giderek yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Yiyecek-İçecek işletmelerinin yoğunlaşan rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için ürün kalitesini yükseltmeleri, çeşidini artırmaları, müşteri memnuniyetine önem vermeleri, müşteri istek ve beklentilerini karşılamaları gereklidir. Ancak ekonomik, teknolojik ve sosyolojik çevrede meydana gelen hızlı değişimler firmaların karşılaştığı belirsizlikleri artırmakta ve rekabette ayakta kalmalarını güçleştirmektedir (Dilek, 2016). Firma rekabet sürecinde kaynaklarını en fazla verimle kullanmalı, üstünlüklerinden faydalanmalı, zafiyetlerinden kaynaklanan dezavantajları gidermelidir (Soyer ve Erkut, 2008: 36). Eğer bunları yapamazsa piyasada uzun süre varlığını sürdüremeyecek, en önemli amaçları olan karlılıklarını artıramayacaklardır.

Çalışmamızda Yiyecek-İçecek işletmelerinin karlılığını etkileyen faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Başarılı stratejileri uygulayan firmalar en fazla kara ulaşma amaçlarını gerçekleştireceklerdir. Bu amaçla Kastamonu il merkezinde faaliyet gösteren Yiyecek-İçecek işletmelerinin yöneticilerine ve/veya sahiplerine anket uygulanmıştır. İlk aşamada rekabet ve rekabet üstünlüğü konusunda literatür taraması gerçekleştirilmiş ve daha sonra anketin çıkardığı sonuçlar incelenmiştir.

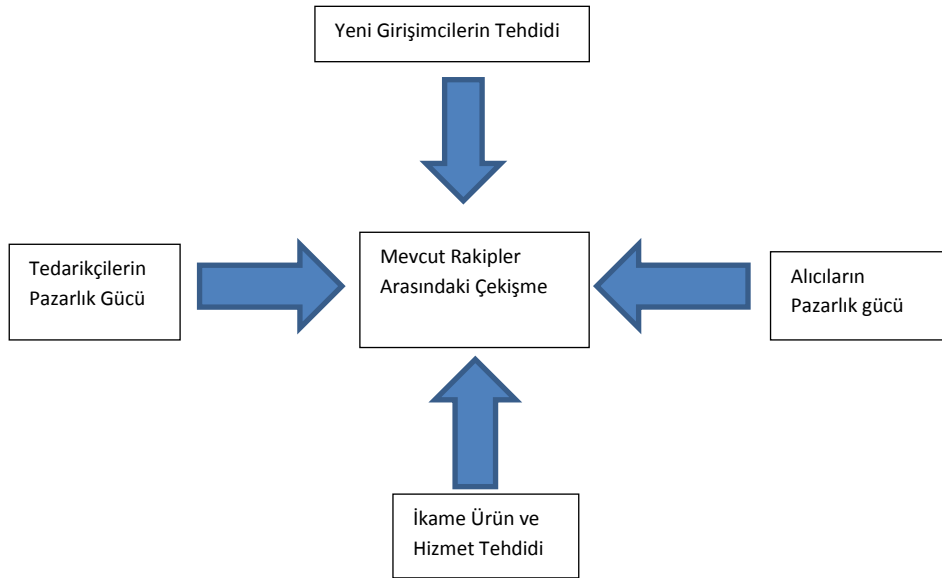
### 1- Rekabet, Rekabet Gücü ve Stratejiler

Rekabet konusunda literatürde çok farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bir yarışma ortamında birden çok katılımcının yarışma kurallarına uygun olarak kıt olan bir ödülü kazanmak amacıyla yaptığı uğraşılara rekabet denebilir (Dilek, 2016: 92). Ayrıca "varolma savaşı" veya "en az iki kişi, kavram ve olay arasındaki yarış" olarak da tanımlanmaktadır (Çoşkun vd. 2013:104). Türkkkan (2001: 70), rekabetin tanımında beş unsurun (birden çok fiili ve potansiyel katılımcının varlığı, katılım ve terk etme serbestliği, kıtlık ortamında pay alma performansı gösterme, kazanma amacı, adil yarışma koşulları ve kurallarının

varlığı) var olması gerektiğini ifade etmektedir. Bahar ve Kozak (2005), rekabetin yapısı ile rekabet eden firma ve ülkeleri bütünleştirmenin zorluğu nedeniyle ortak bir rekabet tanımı yapmanın mümkün olmadığını ifade etmektedirler.

İlk bakışta rekabetin sadece sektörde yerleşik rakipleri kapsadığı düşünülse de Porter (2000: 33-34) ayrıca rekabetin dört kuvveti daha (müşteriler, tedarikçiler, potansiyel girişimciler ve ikame ürünler) içerdiğini belirtmektedir. Söz konusu beş kuvvet sektör yapısını oluşturacaktır. Endüstri yapısı zamanla değişebilir, gelişebilir ama görece kısa dönemde sabittir. Bu kuvvetlerin yoğun olması durumunda firmaların karlılığı olumsuz etkilenecek; zayıf olması durumunda firmaların karlılığı artacaktır. Her sektörde bu beş kuvvetin yapısı farklıdır. Bazı sektörlerde firmalar arasında yoğun bir mücadele varken başka sektörlerde potansiyel girişimcilerden kaynaklanan tehdit ön plana çıkabilir. Beş kuvvetten ön planda olan sektördeki firmaların karlılığını etkileyen en önemli faktör olur. Karacaoğlu (2009), rekabet unsurlarının belirlenebilmesi için Yapısal Eşitlik Modeli kapsamında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapmıştır. İktisat teorisinde de rekabetin yoğun olduğu tam rekabet koşullarında firmalar sadece normal kar elde ederken, rekabetin zayıf olduğu tek el ve oligopol piyasalarında firma karlılığı artacaktır.

### Grafik 1. Sektör Rekabetini Şekillendiren Kuvvetler



**Kaynak:** Porter (2000: 34).

Porter'in bu modeli firmanın kendi sektörünü bir bütün olarak analiz edebilmesine yardımcı olacaktır (Soyer ve Erkut, 2008: 39).

Günümüzde firmaların amaçlarına ulaşabilmeleri için rakipleri ile başarılı biçimde rekabet edebilmeleri ve bunun için de rekabet gücüne sahip olmaları gereklidir. Rekabet gücü hakkında mikro ve makro bazda çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Tanımlardan biri "ülkelerin serbest ve yerleşmiş Pazar koşulları altında vatandaşların reel gelirlerini artırmaya çalışırken aynı anda ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası pazarlara sunabilmesi ve başarılı olabilmesi" biçimindedir (Çivi, 2001: 22-23). Porter (2000), rekabet üstünlüğünü "firmanın rakipleri ile karşılaştırıldığında müşterilerine daha düşük maliyet veya farklılık sunmasından kaynaklanan konumsal bir özellik" olarak tanımlamaktadır. Türkkan (2001:106) rekabet gücünün pasif olarak "firmanın rekabet ortamında karşılaştığı rekabet baskısına dayanabilmesi" ve aktif olarak "bir firmanın rekabet baskısı yaratabilmesini sağlayan güç" olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir. Rekabet gücü işletmeye beraberinde karlılığı da getirecektir. Rekabet gücünün ölçümünde genellikle verimlilik yani firmanın üretiminin (çıkıtı), üretimde kullanılanlara (girdi) oranı kullanılır (Kumral, 2008:3). Daha az girdi ile daha çok mal üreten firmalar rekabet gücüne sahip olacaklardır.

Firma yöneticileri için rekabet altında doğru kararları vermek, doğru stratejileri belirlemek önem arz etmektedir. Strateji, "ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik ortamlarında alınan şirketlerin bütününe ilgilendiren karar" olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2010: 22). Başka bir tanım olarak da "Belli bir amaca belirli kısıtlamalar altında en çabuk ve düşük maliyetle ulaşılabilmesi için öngörülen araçlar, enstrümanlar, öncelikler, zamanlama, dozaajlama, ayarlama, örgütlenme ile işbölümü tercihleri ve kararlarının bütünü" verilebilir (Türkkan, 2001:545).

## 2- Endüstriye Yeni Girebilecek Potansiyel Firmalar

İşletmeler, karlılığın yüksek olduğu çekici sektörlerle giriş yapmak isteyeceklerdir (Karacaoğlu, 2009:168). Ancak piyasalara giriş yapmanın önünde bazen engeller bulunabilir (Dilek ve Çolakoğlu, 2013). Eğer bu giriş engelleri yeterince güçlüyse oligopol hatta tekel piyasaları meydana gelebilir. 1980'li yıllarda Baumol, piyasaya giriş ve çıkışın serbest olduğu piyasa türü "Yarışılabilir Piyasalar" kavramını ortaya atmıştır (Dilek, 2016: 77). Piyasaya giriş yapabilecek firmalardan kaynaklanan tehdit yeterince güçlü ise piyasada firmalar tekeli karı elde edemeyebilir.

Tam rekabet piyasasında potansiyel firmaların piyasaya girişinin önünde engel bulunmaz. Piyasada mevcut olan firmalar yeterince cazip kar elde ediyorsa potansiyel firmalar piyasaya giriş yapar, rekabet artar ve kar

fazlalığı erimeye başlar. Mevcut firmalar zarar elde ediyorlarsa bu sefer firmalardan bazıları piyasadan çıkacak ve rekabet azaldığı için firmalar kar elde etmeye başlayabilecektir. Dolayısıyla piyasaya giriş ve çıkışın serbest olduğu tam rekabet piyasası modelinde firma uzun dönemde sadece normal kar elde edecektir (Hatırlı, 2016; Akal, 2015). Tekel piyasalarında da firmalar kısa dönemde tekeli elde etmek yerine girişi engelleyici fiyatlandırma uygulayarak daha düşük kara razı olabilir. Böylece uzun dönemde piyasada karşısına bir rakibin çıkmasını engelleyebilir. Firmalar ayrıca reklam, fiyatlandırma, ürün farklılaştırma gibi çeşitli içsel giriş engellerini ortaya çıkararak potansiyel firmaların piyasaya girişini engelleyebilir (Dilek ve Top, 2012:776).

### 3- Müşteriler

İktisat teorisine göre bir piyasada alıcılar ve satıcıların arasındaki ilişkiler, pazarlıklar sonucunda denge fiyat ve üretim miktarı ortaya çıkar. Pazarlık sürecinde müşterilerin pazarlık gücü de firmaların karlılığını etkileyen faktörlerden biri haline gelmektedir (Kitapçı, 2008:112).

Müşterilerin pazarlık gücü; fiyata duyarlılık ve görelî pazarlık gücü denen iki kısım halinde incelenebilir. Fiyat duyarlılığının ise marka bağımlılığı, ürün farklılaştırma, müşterilerin elde ettiği fayda, müşteriler arasındaki rekabet olmak üzere dört kısmı vardır. Görelî pazarlık gücünün ise 1-) müşterilerin tedarikçilere göre büyüklüğü ve yoğunlaşması 2-) Müşterilerin geçiş maliyetlerinin az olması 3-) Müşterilerin eksiksiz bilgiye sahip olması 4-) geriye entegrasyon kabiliyeti ve 5-) ikame ürünlerin başarısı olmak üzere beş parçası bulunmaktadır (Karacaoğlu, 2009:170-171). İşletmelerin rakiplere karşı rekabet edebilmek için düşünmeleri gereken en önemli faktör fiyatlandırma politikalarıdır (Didin ve Köroğlu, 2008:114). Firmaların promosyonları da müşterilerin pazarlık gücünü etkiler (Eren, 2010:151).

Piyasada amaçlarını gerçekleştirmek isteyen firmaların müşteri memnuniyetini sağlaması gereklidir. Bunun için de müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini bilmek gereklidir. Müşteri beklentilerinin üzerine çıkan veya beklentileri tam karşılayan firmaların kaliteli mal sattığı düşünülmektedir (Kitapçı, 2008:112). Bunu başaran firmalar müşterileri etkileyecek ve mallarını satın almaları için ikna edeceklerdir.

### 4- Tedarikçiler

Firmaların piyasada performansını etkileyen unsurlardan biri de tedarikçiler ve tedarikçilerin pazarlık gücüdür. Eğer tedarikçiler yüksek pazarlık gücüne sahipse, işletme ile olan pazarlıklarında kendi isteklerini çoğunlukla kabul ettirebilirler. Tersine pazarlık güçleri zayıf ise bu sefer firmanın istekleri büyük ölçüde gerçekleşecektir. Dolayısıyla tedarikçilerin pazarlık gücü

piyasadaki firmaların karlılığını doğrudan etkilemektedir. Karacaoğlu (2009:170) tedarikçilerin pazarlık gücünün belirleyen koşulları; girdilerin farklılaşması, tedarikçilerin geçiş maliyetlerinin yüksekliği, ikame girdilerin varlığı, tedarikçilerin yoğunlaşması, tedarikçiler için satış hacminin önemi ve ileriye doğru entegrasyon tehdidi olduğunu belirtmektedir. Eren (2010:147) girdilerin farklılaşmaya ve maliyetlere etkisini de eklemiştir. Maliyetler içerisinde tedarikçilerin sağladığı girdinin payı yüksekse veya bu girdi, malın kalitesine önemli katkıda bulunuyorsa firmanın tedarikçiye karşı bağımlılığı artar. Çoşar (2008: 47) turizm işletmeleri için rekabet gücü faktörlerinden birinin maliyetler olduğunu belirtmektedir. Maliyetlerin düşüklüğü de firmanın doğrudan tedarikçiler ile olan ilişkilerine dayanmaktadır. Firmalar bazen tedarikçiler ile olabilecek sorunları asgariye indirebilmek adına dikey birleşmeye yönelebilmektedir (Dilek, 2016: 49). İşletmeler sadece tedarikçiler ile ilişkiler yerine daha bütüncül bir yaklaşımla girdilerin tedarikçilerden firmalara; firmalardan da tüketicilere aktarılması sırasındaki satın alma, işleme, depolama, satma gibi eylemlerin tamamından oluşan tedarik zincirini dikkate alması gereklidir (Küçük ve Ecer, 2007: 46).

### 5- İkame Ürün Tehdidi

Firmalar açısından bir tehditlerden biri de ikame mal üreten diğer firmalardan kaynaklanmaktadır. Firma bir piyasada tekel olsa dahi tüketiciler başka bir malı yakın ikame olarak görüyorsa firmalar açısından bir tehdit söz konusudur. Bir ürünün ikamesi varsa tüketiciler ufak bir fiyat değişimi karşısında ikame ürüne doğru yönelebilirler. Dolayısıyla ikame ürünlerin varlığı piyasadaki firmaların karlılığını etkilemektedir. Zaman içerisinde teknolojinin gelişimi ile beraber bir ürünün yerini başka bir ürün alabilir. Örneğin; daktilonun yerini 1990'lardan itibaren kişisel bilgisayarların alması sonucunda daktilo üretimi oldukça gerilemiştir. Kargo ve posta firmalarının da karlılığı, elektronik posta ve kameralı cep telefonları nedeniyle azalmıştır. İkame ürünlerin fiyat üstünlükleri, değiştirme maliyeti ve alıcıların ikame ürünlere eğilimi önemlidir (Eren, 2010:152).

### 6- Yöntem

Kastamonu Esnaf ve Sanatkarlar Odası, MÜSİAD, Kastamonu Ticaret ve Sanayi Odası kayıtlarından Kastamonu il merkezinde faal durumda olan 72 yiyecek-içecek işletmesine ulaşılmıştır. Çalışmamızın evrenini bu işletmeler oluşturmaktadır. Evrendeki işletmelerin tümüne ulaşılmış ve yöneticileri ile yüz yüze görüşme yöntemi ile 01.10.2016 ile 15.12.2016 tarihleri arasında anket uygulanmıştır. Söz konusu işletmelerden 65 tanesi ankete cevap vermişlerdir. Bu anket sonucunda Yiyecek-İçecek işletmelerinde karlılığa etki eden faktörler

ve ne derece etki edildiği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik ve genel sorular bulunmakta; ikinci bölümde Porter'in sektör rekabetini şekillendiren kuvvetlere yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümdeki sorular hazırlanırken Eren (2010:147-157)'den faydalanılmıştır. İkinci Bölümdeki sorularda beşli Likert ölçeği (1:kesinlikle katılmıyorum, 2:katılmıyorum, 3:ne katılıyor ne katılmıyorum, 4:katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

## 7- Bulgular

Demografik sorulara ait sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. Demografik Sorulara ait Sonuçlar**

<b>Katılımcı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Yaş</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sahibi	5	7.7	0-25 Yaş	6	9.2
Yönetici	18	27.7	26-34 Yaş	12	18.5
Sahibi ve Yönetici	42	64.6	35-44 Yaş	22	33.8
Toplam	65	100	45-54 Yaş	16	24.6
<b>Restoran Faaliyet yılı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>55+ yaş</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1-5 Yıl	39	60	Toplam	65	100
6-10 yıl	14	21.5	<b>Katılımcı Cinsiyet</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
11-15 yıl	8	12.3	Erkek	47	72.3
16+ yıl	4	6.2	Kadın	18	27.7
Toplam	65	100	Toplam	65	100
<b>Katılımcı Eğitim</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Firma Çalışan Sayısı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
İlkokul- Ortaokul	14	21.5	1-5 Kişi	42	64.6
Lise	22	33.8	6-10 Kişi	16	24.6
Lisans ve Üzeri	29	44.7	10+ kişi	7	10.8
Toplam	65	100	Toplam	65	100

Yiyecek-İçecek işletmeleri genelde küçük ölçekli işletmeler olduğu için işletme sahipleri aynı zamanda yöneticidir. Kurumsallaşma gerçekleşmediği için Yiyecek-İçecek firmalarının çoğunluğunda profesyonel yöneticiler görev yapmamaktadır. Ankete cevap verenlerin de büyük çoğunluğu hem işletmenin sahibi hem de yöneticisidir (%64,6). Katılımcıların %33,8'i 35-44 yaş

ve %24,6’sı 45-54 yaş grubundadır. Tekelci rekabet piyasasının temel özellikleri çok sayıda alıcı ve satıcının bulunması, giriş ve çıkış engellerinin yeterince güçlü olmaması ve piyasadaki mal ve hizmetin homojen olmamasıdır. Bu nedenle Yiyecek-İçecek işletmelerinin piyasası genelde tekelci rekabet piyasası olarak değerlendirilmektedir. Tekelci rekabet piyasasında piyasaya giriş ve çıkış engellerinin yeterince güçlü olmaması nedeniyle zarar eden firmalar rahatlıkla piyasadan ayrılmakta; kar elde edeceğine inanan firmalar piyasaya giriş yapmaktadır. Bu nedenle Kastamonu il merkezinde faaliyette bulunan işletmelerin büyük çoğunluğu yeni kurulmuştur. 2006 yılında kurulan ve hızla gelişen Kastamonu Üniversitesi, girişimcileri motive etmiş ve yeni Yiyecek-İçecek işletmeleri kurulmuştur. Ankete katılan işletmelerin %60’ı beş yaşında veya daha gençtir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%72,3’ü) erkektir. Yiyecek-İçecek işletmeleri yönetiminde erkeklerin hakim olması Kastamonu halkının sosyolojik yapısı, işgücü piyasasında erkeklerin hakimiyeti ile açıklanabilir. Katılımcıların %44,7’si üniversite mezunudur. Yiyecek-İçecek işletmelerinin büyük çoğunluğunun küçük boyutlu olması nedeniyle çalışan sayıları da düşüktür. Katılımcıların %64,6’sında çalışan sayısı beş veya daha azdır.

İkinci bölümde rekabeti şekillendiren kuvvetler ile karlılık arası ilişkiler dikkate alındı. Yiyecek-İçecek sektöründe ikame ürünlerin ne olacağı konusu net olmadığı için ölçümde dikkate alınmamıştır. Yiyecek-İçecek sektöründe “evde yapılan yemek” veya herhangi başka bir şey ikame ürün olarak algılanabilir. İlk aşamada tedarikçiler ile ilişkiler ve karlılık arası ilişkiler belirlenmeye çalışıldı. Eren (2010:147-148), tedarikçilerin pazarlık gücünü belirleyen faktörleri 1-) girdileri farklılaştırma, 2-) tedarikçileri değiştirme maliyeti, 3-) ikame girdilerin mevcudiyeti, 4-) tedarikçiler arası anlaşma veya ittifak, 5-) satın alınacak girdi hacmi, 6-) girdilerin farklılaşmaya etkisi olarak belirlemiştir. Bu faktörlerden yararlanarak Tablo 2’deki sorular hazırlanmıştır.

Soruların Güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı 0.822 bulunmuştur. Küçük (2016:232)’e göre 0.80’den yüksek değerler için ölçek Çok güveniliridir.

**Tablo 2. Tedarikçiler ve Karlılık**

Sorular	Ort.	Skew.	Kurt.
Tedarikçilerin sağladığı girdinin, diğer tedarikçilerin girdilerinden farklı olması	2.83	0.351	-0.132



karlılığımızı etkiler			
Tedarikçi değiştirmenin zor olması karlılığımızı etkiler	3.48	-0.388	-0.154
Farklı tedarikçi firmaların varlığı karlılığımızı etkiler.	3.54	-0.551	-0.110
Tedarikçiler arasında anlaşma veya ittifak olması karlılığımızı etkiler.	3.31	-0.092	-0.206
Satın alacağım girdi miktarının artması karlılığımızı etkiler.	3.30	-0.295	-0.028
Satın alacağım girdilerin restoranımın rakiplerinden farklılaşmasına katkı sağlaması karlılığımı artırır.	3.26	-0.125	-0.155

Tedarikçiler ile ilişkilerin karlılığa etkisi hakkında katılımcıların ortalama 2.83 ile 3.54 arasında cevaplar verdikleri görülmüştür. Küçük (2016), beşli likert ölçeklerde 2.34 ile 3.66 arasındaki değerlerin orta olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla cevaplar tüm sorular için bu aralıktadır. Yiyecek-İçecek işletmelerinin tedarikçiler ile ilişkilerinin karlılığa olan etkileri konusunda yeterince bilinçlenmedikleri yorumu yapılabilir. Yiyecek-İçecek işletmeleri için temel girdiler yiyecek malzemeleridir. Bu malzemeleri sağlayan tedarikçilerin sağladığı girdilerin karlılığa etkisi en düşük orana (2.83) sahiptir. En yüksek oran (3.54) ise farklı tedarikçi firmaların varlığının karlılığa etkisine aittir. Bu altı sorunun toplamının ortalaması da 3.29'dur. Sorulara ait skewness ve Kurtosis değerlerinin [-1,5,+1,5] aralığında oldukları görülmektedir. Dolayısıyla parametrik testler uygulanabilir.

Katılımcının eğitim durumuna göre ortalamalar arası farklılık olup olmadığı One Way Anova testi ile araştırılmış ve arada istatistiksel manada farklılık olduğu belirlenmiştir (sig:0,001). Hangi gruplar arası farklılık olduğu için Tamhane's T2 testi yapılmıştır. Buna göre a) Üniversite mezunları ile lise mezunları arasında ve b) Üniversite mezunları ile ilk-ortaokul mezunları arasında fark olduğu ortaya çıkmıştır. Üniversite mezunlarının ortalaması 3,54 iken lise mezunlarının 3,15 ve ilk-ortaokul mezunlarının ortalaması 3,01'dir. Lise mezunları ile ilk-ortaokul mezunları ortalamaları arasında da fark olmakla beraber bu fark istatistiksel açıdan önem arz etmemektedir. Bu durumda üniversite mezunu yönetici/girişimcilerin işletmelerin başarısı için tedarikçiler ile ilişkilerin taşıdığı önemin daha çok farkında oldukları ortaya

çıkılmaktadır. Cinsiyete göre erkekler ile kadınlar arasında bir farklılık olup olmadığını ölçmek için Independent Sample T Test kullanılmış ve cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır (Sig:0,285). Erkeklerin ortalaması 3,31 iken kadınların 3,24'dür. Yaş açısından ortalamalar arası farklılık için One Way Anova testi kullanılmış ve yaş açısından farklılık olmadığı (sig:0,430) ortaya çıkmıştır. Yiyecek-İçecek işletmesinin faaliyet yılı ve firma çalışan sayısına göre ortalamalar arası farklılık One Way Anova testi ile araştırılmış ve anlamlı bir farklılığın olmadığı (sırasıyla sig:0,630 ve sig:0,308) ortaya çıkmıştır.

Firmaların kar elde etmesi için müşterilere ürettikleri malı mümkün olduğunca yüksek fiyattan mümkün olduğunca yüksek miktarda satması gereklidir. Bu nedenle müşteriler ile olan ilişkiler de firmaların karlılığını etkileyen önemli unsurlardandır. Eren (2010:149-151) müşterilerin pazarlık gücünü belirleyen faktörleri 1-) müşteriler arası anlaşmalar, 2-) müşterilerin firma değiştirme maliyetleri, 3-) müşterilerin piyasa ve diğer firmalar hakkında bilgileri, 4-) İkame malların kalitesinin yükselmesi, 5-) marka kimliği, 6-) kalite imajı, 7-) fiyata karşı duyarlılık, 8-) karar vericilerin teşvikleri, promosyonlar olarak belirlemiştir.

**Tablo 3. Müşteriler ve Karlılık**

Sorular	Ort.	Skew.	Kurt.
Müşterilerin farklı bir restorana geçmesinin kolaylaşması karlılığımızı etkiler	4.02	-0.992	0.992
Müşterilerin diğer firmalar hakkında bilgisinin artması karlılığımızı etkiler	3.80	-0.836	0.834
Diğer işletmelerin kaliteyi yükseltmesi karlılığımızı etkiler.	4.06	-0.564	0.306
Diğer Restoranların markasının bilinirliği, güvenilirliği karlılığımızı etkiler.	3.86	-0.537	0.206
Diğer Restoranların kaliteli hizmet sunduğu imajı karlılığımızı etkiler.	3.83	-0.297	-0.197
Müşterilerin fiyata karşı duyarlı olması karlılığımızı etkiler.	3.98	-0.454	0.199

Diğer restoranların promosyonları	3.85	-0.579	1.003
-----------------------------------	------	--------	-------

Soruların Güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı 0.894 bulunmuştur. Küçük (2016:232)'e göre 0.80'den yüksek değerler için ölçek Çok güvenilirdir. Müşteriler ile ilişkilerin karlılığa etkisi hakkında katılımcıların yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Küçük (2016), beşli Likert ölçeklerde 3.66 ile 5 arasındaki değerlerin yüksek olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Ortalamalar 3.80 ile 4.06 arasında değiştiğinden değerlerin yüksek olduğu görülmektedir. Genel ortalama 3.91'dir. Yiyecek-İçecek işletmeleri, müşterilerin karlılıklarına etkileri konusunda bilinçlendikleri görülmektedir. Sorulara ait Skewness ve Kurtosis değerlerinin [-1,5,+1,5] aralığında olmaları nedeniyle normal dağılıma uydukları varsayılarak Parametrik analizler kullanılabilir.

Eğitim durumuna göre müşteriler ile karlılık arasındaki ilişkiye bakış açısından farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla One Way Anova testi kullanılmıştır. Eğitim durumuna göre istatistiksel bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır (Sig:0,346). Oysa tedarikçiler ve karlılık arasındaki ilişki için üniversite mezunlarının lise ve ilk-ortaokul mezunlarına göre daha bilinçli olduğu ortaya çıkmıştı. Müşteri ile karlılık arası ilişki için arada bir farklılığın olmaması ve genel ortalamanın 3,66 değerinden yüksek olması (3.91) dolayısıyla yöneticiler ve girişimcilerin müşteri memnuniyeti ile karlılık arasındaki ilişkiyi daha rahat kurabildiklerini göstermektedir. Temel neden olarak müşteri ile karlılık arası ilişkinin daha somut; tedarikçiler ile karlılık arasındaki ilişkinin ise daha soyut olduğu ve bu nedenle eğitilmiş yöneticilerin tedarikçiler ile karlılık arası ilişkiyi daha net kurabildikleri yorumu yapılabilir. Daha somut olan müşteriler ile karlılık arası ilişki, tüm eğitim grubundan yöneticiler ve girişimciler tarafından kurulabilmiştir. Türk toplumunda esnaf için müşteri, velinimet olarak görülmektedir. Cinsiyet açısından aradaki farkın incelenmesi için Independent Sample T test kullanılmış ve arada istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın bulunmadığı (erkekler:3.89, kadınlar:3,97) ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yaşlarına göre ortalamalar arası fark olup olmadığı One way Anova testi ile araştırılmış ve arada istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır (Sig:0,379). Benzer biçimde firmanın faaliyette bulunduğu yıl ve firmada çalışan sayılarına göre müşteri ve karlılık arası ilişkiye bakış açıları bakımından farklılık olup olmadığı One Way Anova testi yardımıyla araştırılmış ve olmadığı (sig:0,482 ve sig:0,781) ortaya çıkarılmıştır.

Piyasaya giriş yapabilecek potansiyel firmaların varlığı da yerleşik firmalar için önemlidir. Tekel piyasalarında firma marjinal maliyetinin üzerinde fiyat

belirleyebilme gücüne sahiptir. Bu nedenle yerleşik firmalar piyasaya yeni firmaların giriş yapmasını arzulamazlar, ellerinden geldiğince engellemeye çalışırlar. Bazen firmalar piyasa gücüne sahip olsalar dahi tekel fiyatından mal satmayı tercih etmezler ve yeni firmaların piyasaya girişini engelleyici fiyat düzeyini tercih ederler. Potansiyel firmalar ve onların karşılaşacağı giriş engelleri yerleşik firmaların karlılığını etkilemektedir (Dilek, 2016).

Potansiyel firmalar ile karlılık arasındaki sorulara verilen cevapların değerleri 3.15 ile 3.75 arasında değişmektedir. Güvenilirlik için Cronbach Alfa testi sonucu 0,796 olarak bulunmuştur ve Küçük (2016:232)’e göre 0,60 ile 0,80 arasındaki değerler güvenilirdir. Genel ortalama 3.53’dür ve 3.66 değerinin altındadır. Bu nedenle Yiyecek-İçecek işletmeleri yöneticilerinin/sahiplerinin potansiyel firmalar ile karlılık arasındaki ilişkiyi orta derecede değerlendirdikleri görülmektedir. Değeri 3.66’yı geçen iki soru bulunmaktadır. Bunlar “Piyasada işe başlayabilecek restoranların rahatça müşteri bulabilmesi” ve “yeni restoranların piyasaya girişini hükümetin kolaylaştırması” durumlarında firmalar karlılıklarının düşeceğini görmektedirler. Sorulara ait Skewness ve Kurtosis değerlerinin [-1,5,+1,5] aralığında olmaları nedeniyle normal dağılıma uydukları varsayılarak Parametrik analizler kullanılabilir.

**Tablo 4. Potansiyel Firmalar ve Karlılık**

Sorular	Ort.	Skew.	Kurt.
Piyasada işe başlayabilecek restoranların büyük olması karlılığımızı etkiler.	3.31	-0.022	-0.507
Piyasada işe başlayabilecek restoranların tüketici gözünde farklı olması karlılığımızı etkiler.	3.57	0.021	-0.182
Piyasada işe başlayabilecek restoranların bilinir markalara sahip olması karlılığımızı etkiler.	3.62	-0.033	-0.198
Piyasada işe başlayabilecek restoranların rahatça müşteri bulabilmesi karlılığımızı etkiler.	3.74	0.398	-0.837
Piyasada işe başlayabilecek restoranların yüksek sermayeye ihtiyacının olmaması karlılığımızı etkiler.	3.15	0.303	0.135
Piyasada işe başlayabilecek restoranların düşük	3.58	-0.097	-0.402

maliyetle hizmet sunabilmesi karlılığımızı etkiler.			
Yeni restoranların piyasaya girişini hükümetin kolaylaştırması karlılığımızı etkiler.	3.75	0.377	0.475

Katılımcıların potansiyel firmalar ve karlılık arasındaki ilişkiye bakış açılarında eğitim durumuna göre farklılık olup olmadığını One Way Anova testi ile araştırılmıştır. Eğitim durumlarına göre katılımcıların bakış açılarında farklılık görülmektedir (Sig:0,000). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespiti Tamhane's T2 testi yardımıyla ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuçlara göre

- Üniversite mezunları ile Lise mezunlarının potansiyel firmalar ve karlılık arasındaki ilişkiye bakış açılarında farklılık vardır. Üniversite mezunlarının ortalaması 3,69 iken Lise mezunlarının ortalaması 3,40'dır.
- Üniversite mezunları ile İlk-ortaokul mezunlarının potansiyel firmalar ve karlılık arasındaki ilişkiye bakış açılarında farklılık vardır. Üniversite mezunlarının ortalaması 3,69 iken ilk-ortaokul mezunlarının ortalaması 3,41'dir.

Üniversite mezunlarının potansiyel firmalar ile firmanın karlılığı arasındaki ilişki konusunda daha bilinçli olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından aradaki farkın incelenmesi için Independent Sample T test yardımıyla yapılmış ve arada istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın bulunmadığı (erkekler:3.54, kadınlar:3.51) ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcıların yaşlarına göre potansiyel firmalar ve karlılık arasındaki ilişki için daha bilinçli olup olmadığı One way Anova testi kullanılmak suretiyle araştırılmıştır. İstatistiksel olarak bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır (Sig:0,218). Firmanın faaliyette bulunduğu yıl ve firmada çalışan sayılarına göre müşteri ve karlılık arası ilişkiye bakış açıları bakımından farklılık olup olmadığı One Way Anova testi ile incelenmiş ve fark olmadığı (sig:0,590 ve sig:0,301) ortaya çıkmıştır.

Firmanın karlılığı ile ilgili bir diğer faktör ise rakiplerdir. Sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olan firmalar yani rakipleri tarafından taklit edilemeyen stratejilere sahip olan firmaların performansı ve dolayısıyla karlılığı da yüksek olacaktır. Katılımcılar; rakipler ve karlılık arasındaki ilişkiye ait olarak sorulan sorulara 3.86 ve 4.11 arasındaki ortalamalarla cevap vermişlerdir. Soruların tümünün ortalaması 3.67'nin üzerindedir. Yani katılımcılar, rakiplerin stratejileri, kaynakları ve rekabet güçlerinin karlılıkları etkilediğine yüksek derecede katılmaktadır. Genel ortalama 4.01'dir.

**Tablo 5. Rakipler**

Sorular	Ort.	Skew.	Kurt.
Piyasanın büyümesi karlılığımızı etkiler	4.06	-0.564	0.306
Restoran sayılarının çok olması karlılığımızı etkiler	4.02	0.003	0.201
Rakip restoranların kapasitesinin büyük olması karlılığımızı etkiler.	3.86	-0.286	0.021
Rakip restoranların stratejik hamleleri karlılığımızı etkiler.	4.11	0.108	0.503

Güvenilirlik için Cronbach Alfa testi sonucu 0,883 olarak bulunmuştur ve Küçük (2016:232)'e göre 0,80 ve üzerindeki değerler güvenilirdir. Skewness ve Kurtosis değerlerinin [-1,5, +1,5] değerleri arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla normal dağılıma uydukları ve parametrik testlerin kullanılabilmesi görülmektedir. Katılımcıların rakip firmalar ve karlılık arasındaki ilişkiye bakış açıları eğitim durumuna göre farklılık olup olmadığını One Way Anova testi ile araştırılmıştır. Eğitim durumuna göre istatistiksel bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır (Sig:0,511). Independent Sample T test kullanılmak suretiyle cinsiyet açısından rakip firmalar ve karlılık arasındaki ilişkiye bakışta bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Arada istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır (erkekler:4.03, kadınlar:3,96). Katılımcıların yaşlarına göre ortalamalar arası fark olup olmadığı One Way Anova testi yardımıyla araştırılmıştır. Katılımcıların yaşlarına göre rakipler ve karlılık arasındaki ilişkiye bakış açısında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (sig:0,426). Daha sonraki aşamada firmanın faaliyette bulunduğu yıl ve firmada çalışan sayılarına göre rakip firmalar ve karlılık arası ilişkiye bakış açıları bakımından farklılık olup olmadığı One Way Anova testi yardımıyla araştırılmış ve olmadığı (sig:0,372 ve sig:0,614) ortaya çıkarılmıştır.

### Sonuçlar ve Öneriler

Firmaların en önemli amaçlarından biri karını en üst düzeye çıkarmaktır ve performansı değerlendirmede kullanılan ölçütlerden biri de karlılıktır. Ancak firma karlılığını etkileyen çok sayıda değişken bulunmaktadır. Firmaların karlılığını etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması, yönetici ve girişimcilerin bu faktörlere bakış açısını değerlendirmek amaçlı olarak bu çalışma yapılmıştır.

Çalışmada Kastamonu il merkezinde faaliyet gösteren Yiyecek-İçecek işletmelerinin yönetici ve/veya sahiplerine yüzyüze görüşme tekniği ile anket uygulanmıştır. İlk olarak katılımcıların tedarikçiler ile karlılık arasındaki ilişkiye yönelik algıları ortalama seviyededir. Bu ilişkiye üniversite eğitimi almış katılımcıların verdikleri cevaplar, ilk-ortaokul ve lise mezunu olan katılımcıların verdikleri cevaplara nazaran daha yüksek değerlidir. Dolayısıyla ilk-ortaokul ve lise mezunları firmalarının karlılığı için tedarik süreci ile ilgili olarak daha az bilinçli oldukları görülmektedir. Katılımcılar, müşteriler ve rakiplerin karlılık üzerine etkisini yüksek oranda değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmelerde katılımcı grupları arasında ortalama farkları bulunmamıştır. Potansiyel firmalar ve karlılık arasındaki ilişkiye ise katılımcılar ortalama derecede cevap vermişlerdir. Bu ilişkiye yönelik olarak da üniversite mezunu katılımcıların, diğer katılımcılara kıyasla daha bilinçli cevap verdikleri görülmektedir. İlk-ortaokul ve lise mezunlarının piyasaya giriş yapabilecek firmalardan kaynaklanabilecek tehlikelerden haberdar olmadıkları görülmektedir. Yiyecek-İçecek işletmelerinde ilk-ortaokul ve lise mezunu yöneticiler ve/veya girişimcilerin işletme yönetimi, rekabet, stratejik yönetim, ekonomi konularında eğitim almalarının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

#### **Kaynakça:**

Akal, Mustafa (2015), Mikro Ekonomi, Seçkin Yayınları

Bahar, Ozan ve Kozak, Metin (2005), "Türkiye Turizminin Akdeniz Ülkeleri ile Rekabet Gücü Açısından Karşılaştırılması", Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 16(2), 139-152.

Çivi, Emin (2001), "Rekabet Gücü: Literatür Çalışması", Yönetim ve Ekonomi, 8(2), 21-38.

Coşar, Yeşim (2008), "Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma." Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19(1), 45-56.

Coşkun, Seval; Mesci, Muammer ve Kılınç, İzzet (2013), "Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2), 101-132

Didin, Saliha ve Köroğlu, Çağrı (2008), "Konaklama İşletmelerinin Satışlar-Maliyet Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), 111-120.

Dilek, Serkan (2016), Oyun Teorisi Eşliğinde Sanayi Ekonomisi, Seçkin Yayınları

Dilek, Serkan and Çolakoğlu, Nurdan (2013), "Barriers To Entry and Two-Sided Markets: A Research In A Shopping Mall in İstanbul", *Asian Economic and Financial Review*, 3(4), 544-552

Dilek, Serkan ve Top, Seyfi (2012), "Is Setting Up Barriers To Entry Always Profitable For Incumbent Firms?", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 774-782

Eren, Erol (2010), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları

Hatırlı, Selim Adem (2016), *MikroEkonomi*, Alter Yayınları

Karacaoğlu, Korhan (2009), "Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, Temmuz-Aralık, 165-187.

Kitapçı, Olgun (2008), "Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikayet Davranışları: Sivas İlinde Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 111-120.

Kumral, Neşe (2008), "Bölgesel Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Politikalar", *Ege University Working Papers In Economics*, 08/02, February

Küçük, Orhan (2016), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ekin Yayınevi

Küçük, Orhan ve Ecer, Fatih (2007), "Bulanık TOPSİS Kullanılarak Tedarikçilerin Değerlendirilmesi ve Erzurum'da Bir Uygulama", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 45-65

Özsağır, Arif ve Akın, Aliye (2012), "Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi", *Electronic Journal of Social Sciences*, 11(41), 311-331.

Porter, M.E. (2000), *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çeviri: Gülün Ulubilgen, Sistem Yayınları, İstanbul.

Soyer, Ayberk ve Erkut, Haluk (2008), "Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması", *İTÜ Sergisi/d Mühendislik*, 7(4), 36-47.

Tunçbilek, Mehmet Murat ve Çetinkaya, Mustafa Burak (2017). "İŞKUR'un Uygulamalı Girişimcilik Eğitimlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi: Karabük İli Örneği". *Van YYÜ İİBF Dergisi*, 2 (4), 135- 157.

Türkkan, Erdal (2001), *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Turhan Kitapevi