

193095

**İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL  
RESTORANLARININ REKABET  
STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE  
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**Sibel GÜLER  
(Doktora Tezi)**

**Eskişehir - 2003**

Anadolu Üniversitesi  
Merkez Kütüphane

**İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL RESTORANLARININ REKABET  
STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**Sibel GÜLER**

**DOKTORA TEZİ**

**Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Dündar DENİZER**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eylül 2003**

Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eskişehir

**DOKTORA TEZ ÖZÜ**  
**İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL RESTORANLARININ REKABET**  
**STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**Sibel GÜLER**

**Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2003**

**Danışman: Doç. Dr. Dündar DENİZER**

Yiyecek ve içecek işletmelerinin içinde bulunduğu rekabet ortamı, işletmelerin kendilerini ve pazardaki rakiplerini doğru bir biçimde analiz etmelerini ve faaliyette buldukları pazar yapısının incelenmesini gerektirmektedir. Bu da, müşteri istek ve beklentilerini karşılamaya yönelik "müşteri odaklı" bir yönetim sistemini benimsemelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda yapılan literatür çalışması sonucunda hazırlanmış olan anket sorularıyla, otel restoranlarının kullandıkları rekabet stratejileri belirlenmeye çalışılmış, elde edilen bilgiler ışığında restoran yöneticilerine yol gösterecek çözüm ve öneriler getirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, otel restoranlarının yaşanan yoğun rekabet ortamında başarılı olmak için rekabet stratejilerini kendi işletme konseptlerine uygun bir biçimde hazırladıkları ve uyguladıkları görülmektedir. Ancak yiyecek ve içecek trendlerinde meydana gelen gelişmeler karşısında otel restoranlarının yapıları nedeniyle çok fazla değişikliklere yönelemedikleri görülmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında, otel restoranlarının otel işletmeleri içinde faaliyette bulunmaları, otel konseptini bozacak, otel müşterilerini rahatsız edecek davranışlardan kaçınmaları ve yapılacak değişikliklerin otel işletmesine maliyet açısından yük getirmesi sayılabilir. Bunun yanında, niteliksiz personel sorununun çözülmemesi, AB standartlarına uyum sağlama konusunda yaşanan problemler gibi nedenlerden dolayı otel restoranlarının rekabet stratejilerini uygularken problem yaşadıkları görülmektedir.

**ABSTRACT****“AN APPLICATION FOR THE DETERMINATION OF COMPETITIVE STRATEGIES OF 5 STAR HOTEL RESTAURANTS IN ISTANBUL”****Department of Tourism and Hotel Management****Institute of Social Sciences, Anadolu University, September 2003****Advisor: Assoc. Prof. Dündar DENİZER**

The competitive environment of the food and beverage enterprises necessitates to analyse the enterprise it self and the competitors in the marketplace in a correct way and to investigate the market structure. This necessity causes to adopt a “customer oriented” management system in order to meet the customer needs and expectations. In this context, by the survey questions prepared as a result of the literature study, the hotel restaurants competitive strategies were tried to determine and the information gathered was used to make some solution advices to guide the restaurant managers. Results of the survey show that to be successful in the intensive competitive environment of hotel restaurants, they are preparing and applying their competitive strategies according to their own concepts. However, against the development in the food and beverage trends, because of their structures, hotel restaurants can not incline to make large changes. The most important reasons are; hotel restaurants are functioning in hotel enterprises, they are keeping away form the actions disturbing consumers or damaging the hotel image and the hotel enterprises suffer from the costs of this changes. In addition to this, unqualified staff problem can not be solved, there are crucial problems in adaptation to European Union standards and because of the reasons like these, hotel rastaurants meet some problems while applying their competitive strategies.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sibel GÜLER'in "İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama" başlıklı tezi 9 Aralık 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Turizm ve Otel İşletmeciliği** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### İmza

Üye (Tez Danışmanı) : **Doç.Dr.Dündar DENİZER**  
Üye : **Prof.Dr.Necdet TİMUR**  
Üye : **Prof.Dr.Emel ŞIKLAR**  
Üye : **Doç.Dr.Bahtışen KAVAK**  
Üye : **Doç.Dr.Deniz TAŞCI**

Prof. Dr. N. N. AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Anadolu Üniversitesi  
Merkez Kütüphane

## ÖNSÖZ

Yiyecek ve içecek trendlerinde yaşanan hızlı değişim, yiyecek ve içecek işletmelerinin stratejilerinde değişiklikler yapmalarını gerekli kılmıştır. İşletmeler, kalite odaklı ve müşteri odaklı hizmetler sunmaya yönelmişlerdir. Artan rekabet ortamı işletmelerin bu yönde rekabet etmesini neredeyse zorunlu hale getirmiştir.

Otel restoranları, verdikleri hizmet ve sundukları ürünlerle, restoranın konsepti ve yaşatılan atmosferi ile diğer bağımsız yiyecek ve içecek işletmelerine göre farklılık göstermektedirler. Yapıları nedeniyle, otel restoranlarının rekabet ortamında, bağımsız restoran işletmelerine göre rahat hareket edememeleri, rekabet stratejilerinin belirlenmesini ve uygulanmasını da zorlaştırmaktadır. Bu çalışmada, otel restoranlarının uygulamış oldukları rekabet stratejilerinin belirlenmesine çalışılmıştır. İşletmelerin kullandıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik çok sayıda araştırma olmasına rağmen, literatürde otel restoranlarının rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik yapılmış bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu çalışma ile, otel restoranlarının rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik yapılacak olan çalışmalara temel oluşturulması ve restoran yöneticilerine öneriler sunulması hedeflenmiştir.

Tez çalışmamın hazırlanmasında bana desteğini esirgemeyen, değerli görüş ve fikirleriyle beni yönlendiren değerli hocam sayın Doç. Dr. Dünder DENİZER'e; çalışmamın yürütülmesinde görüşlerinden ve eleştirilerinden yararlandığım sayın Prof. Dr. Necdet TİMUR'a; istatistik veri analizindeki yardımlarından dolayı sevgili arkadaşım ve meslektaşım sayın Yard. Doç. Dr. Berna YAZICI'ya, İngilizce metinlerin çevrilmesinde bana yardımlarını esirgemeyen Araş.Gör.İ.Oya YAZICILAR'a teşekkür ederim. Çalışmamda araştırmaya katılan ve değerli görüşlerinden faydalandığım tüm yöneticilere katkılarından dolayı teşekkür ediyorum. Son olarak, sevgisi ve sabrı ile her zaman yanımda olan sevgili eşim Ali GÜLER'e ve çalışmamı zaman zaman aksatan ama bana her zaman moral veren canım oğlum BORAN'a teşekkür ediyorum

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YİYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİNİN GENEL YAPISI

1. YİYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİNİN ÖNEMİ.....	3
2. YİYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİNİN VERİLDİĞİ İŞLETMELER.....	4
2.1. Tüm Pazara Yönelik Yiyecek ve İçecek Hizmetleri.....	4
2.1.1. Oteller.....	4
2.1.2. Bağımsız Restoranlar.....	5
2.1.2.1. Lüks Restoranlar.....	6
2.1.2.2. Büyük Ölçekli Restoranlar.....	6
2.1.2.3. Aile Restoranları.....	6
2.1.2.4. Kebap Restoranları.....	6
2.1.2.5. Tema Restoranlar.....	7
2.1.3. Fast Food Restoranlar.....	7

2.2. Sınırlı Bir Pazara Yönelik Yiyecek ve İçecek İşletmeleri.....	8
2.2.1. Ulaşımında Yiyecek ve İçecek Hizmetleri.....	8
2.2.1.1. Karayollarında Yiyecek ve İçecek Hizmetleri....	9
2.2.1.2. Demiryollarında Yiyecek ve İçecek Hizmetleri..	9
2.2.1.3. Havayollarında Yiyecek ve İçecek Hizmetleri....	9
2.2.1.4. Denizyollarında Yiyecek ve İçecek Hizmetleri.....	10
2.2.2. Kulüpler.....	10
2.2.3. Endüstriyel İşletmeler.....	10
3. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE DİKKATE ALINMASI GEREKEN FAKTÖRLER.....	11
3.1. Yiyecek ve İçecek.....	12
3.2. Menü Seçiminde Çeşitlilik.....	12
3.3. Servis Düzeyi.....	13
3.4. İç Tasarım.....	13
3.5. Atmosfer.....	14
3.6. Müşteri Beklentileri ve Tanımlanması.....	14
3.7. Konum ve Ulaşılabilirlik.....	15
3.8. Servis Elemanları.....	15
4. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNİN ÖRGÜTSEL YAPISI VE İLİŞKİSİ.....	16

## İKİNCİ BÖLÜM

### YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE STRATEJİ BELİRLEME

#### VE

#### GENEL REKABET STRATEJİLERİ

1. STRATEJİ KAVRAMI.....	21
1.1. Stratejinin Tanımı ve Kapsamı.....	21
1.2. Stratejik Amaçlar.....	23



1.2.1 Ekonomik Amaçlar.....	24
1.2.2. Sosyal Sorumluluk ve Ahlaki Değerler.....	24
1.3. Stratejinin Önemi ve İşletmeye Sağladığı Yararlar.....	26
1.3.1. Stratejiye Sahip Olmanın Yararları.....	26
1.3.2. Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar.....	28
<b>2. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE ÇEVRE ANALİZİ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Mikro Çevre Faktörleri ve Analiz Süreci.....	30
2.1.1. Mikro Çevre Faktörleri.....	30
2.1.2. İşletme Analizi.....	32
2.1.2.1. İşletme Unsurlarının Analizi.....	34
2.2. Makro Çevre Faktörleri ve Analiz Süreci.....	37
2.2.1. Demografik Faktörlerin Analizi.....	38
2.2.2. Ekonomik Faktörlerin Analizi.....	39
2.2.3. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin Analizi.....	39
2.2.4. Politik ve Yasal Çevre Faktörlerinin Analizi.....	40
2.2.5. Doğal Çevre Faktörlerinin Analizi.....	41
2.2.6. Teknolojik Faktörlerin Analizi.....	42
<b>3. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİ İÇİN REKABET ANALİZİ.....</b>	<b>44</b>
3.1. Rekabetin Belirlenmesi.....	44
3.2. Rakip Analizi.....	45
<b>4. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİ İÇİN STRATEJİK SEÇENEKLER.....</b>	<b>48</b>
<b>5. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>52</b>
5.1. Pazarın Durumu.....	52
5.2. Rakiplerin Özellikleri.....	53
5.3. Hizmet Kalitesi.....	54
5.4. Personel.....	56

5.5. Ürün İçeriği.....	57
5.6. Restoranın Özellikleri.....	58
5.7. Restoranın Konumu.....	60
<b>6. GENEL REKABET STRATEJİLERİ.....</b>	<b>61</b>
6.1. Düşük Maliyet Liderliği Stratejisi.....	64
6.2. Ürün Farklılaştırma Stratejisi.....	65
6.3. Odaklaşma Stratejisi.....	67
<b>7. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNİN UYGULAYABİLECEKLERİ REKABET STRATEJİLERİ.....</b>	<b>69</b>
7.1. Fiyatlarda Rekabet Yapma.....	69
7.2. Maliyetleri Düşürme.....	70
7.3. Hizmet Çeşitlendirme.....	71
7.4. Yeni Hizmet Geliştirme.....	72
7.5. Şirket Ele Geçirerek Büyüme.....	73

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL RESTORANLARININ REKABET STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	74
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	74
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	76
4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	76
5. SONUÇ.....	93
6. EKLER.....	105
7. KAYNAKÇA.....	133

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Otel yada Restoran için Rekabet Analizi Alanları.....	46
Tablo 2. Bir Restoran İşletmesi için SWOT Analizi.....	48
Tablo 3. Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinde Yaygın Olarak Kullanılan Rekabet Metodları.....	63
Tablo 4. 5 Yıldızlı Otel Restoran Yöneticilerinin Öğrenim Durumu.....	77
Tablo 5. Anketi Yanıtlayan Yöneticilerin Statüleri.....	77
Tablo 6. İşletmenin Türü.....	77
Tablo 7. Otel İşletmelerindeki Restoran Türleri.....	78
Tablo 8. Otel İşletmelerindeki Restoran Sayıları.....	78
Tablo 9. Otel Restoranlarının Sundukları Hizmetler.....	79
Tablo 10. Otel Restoranlarının Sektördeki Yeri.....	79
Tablo 11. Müşteri Kitlelerinin Önem Derecesi.....	80
Tablo 12. Restoranların Uzun Dönemli Amaçları.....	80

Tablo 13. Restoranların Kısa Dönemli Amaçları.....	81
Tablo 14. Otel Restoranlarını Rakiplere Göre Üstün Kılan Faktörler.....	81
Tablo 15. Otel Restoranlarını Rakiplere Göre Zayıf Kılan Faktörler.....	82
Tablo 16. Restoran Yönetimi Tarafından Belirlenmiş Olan Temel İlkeler.....	83
Tablo 17. Restoranların Üstün ve Zayıf Yönlerini Analiz Etmesi.....	83
Tablo 18. Rakip Faaliyetlerine İlişkin Bilgiler.....	84
Tablo 19. Yeme İçme Hizmetlerini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri.....	84
Tablo 20. Restoranlar için Kullanılan Farklı İşletmecilik Türleri.....	85
Tablo 21. Restoranların Kullandıkları İşletmecilik Türleri.....	85
Tablo 22. Restoranların Kullandıkları İşletmecilik Türleri.....	86
Tablo 23. Otel Restoranlarının Rekabet Analiz Alanlarının Önem Derecesi.....	86
Tablo 24. Restoranın diğer İşletmelere göre sahip olduğu Rekabet Avantajları...	87
Tablo 25. Restoranlarda İnternet Rezervasyonlarının Kullanımı.....	87
Tablo 26. İnternet ile Yapılan Rezervasyonların Oranı.....	88
Tablo 27. Restoran Hizmetini Rakiplere göre Farklılaştıran Stratejiler.....	88
Tablo 28. Rekabet Stratejilerinin Oluşturulmasında Etkili Olan Faktörler.....	89

Tablo 29. Uygulanan Rekabet Stratejileri.....	90
Tablo 30. Restoranlar için Farklı Rekabet Stratejilerinin Uygulanması.....	90
Tablo 31. Restoranların Karşılaştıkları Sorunlar.....	91

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa**

Şekil 1. Menünün Etkilediği Alanlar.....	13
Şekil 2. 650 yataklı bir Otel işletmesinde Yiyecek ve İçecek Bölümünün Organizasyon Yapısı.....	17
Şekil 3. Yiyecek ve İçecek Bölümünde Koordinasyon İlişkisi.....	19
Şekil 4. İşletmeyi Etkileyen Çevre Faktörleri.....	38
Şekil 5. Üç Genel Strateji.....	68

## GİRİŞ

Günümüzde turizm sektörünün kitlesel bir olguya dönüşmesi, yiyecek ve içecek hizmetlerinin daha da önemli hale gelmesine neden olmuştur. Değişen yaşam biçimi, insanların gelirlerinde meydana gelen artışlar, yeme içme alışkanlıklarında meydana gelen değişiklikler v.b. nedenler, dışarıda yemek yemeği bir yaşam biçimi haline getirmiştir. Yiyecek ve içecek işletmelerine olan talebin artması, bu işletmeler arasında yoğun bir rekabet yaşanmasına neden olmuştur. Her geçen gün artan, farklı istek ve beklentiler içine giren müşterileri memnun edebilmek için, yiyecek ve içecek işletmeleri kaliteli hizmet anlayışı ve müşteri odaklı bir yönetim sistemini gerçekleştirebilmek için yeni arayışlara yönelmek zorunda kalmışlardır.

Yiyecek ve içecek işletmelerinin, meydana gelen değişiklikler karşısında başarılı olabilmeleri, kaliteli bir hizmet anlayışını benimsemeleri ile mümkündür. Hedef pazardaki müşterilerini rakiplerine göre daha iyi analiz edebilen, istek ve beklentilere yönelik ürün ve hizmetler sunabilen yiyecek ve içecek işletmelerinin rakiplere göre avantaj yaratacağı da bir gerçektir. Müşterinin istek ve beklentilerini karşılayan ve buna yönelik ürün ve hizmet geliştirmeyi amaç edinen “müşteri odaklı” hizmet anlayışı işletmeler için önemli bir pazarlama stratejisi olarak görülmektedir. Ancak bu stratejinin sadece hedef kitle için değil aynı zamanda pazarda faaliyet gösteren rakipler için de uygulanması gerekmektedir.

Yiyecek ve içecek işletmelerinin belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmesi için, hangi stratejiyi uygulayacağına karar vermesi, elde edilecek fırsatların doğru yönde değerlendirilmesi ve tehditler karşısında alacağı önlemlere bağlıdır. Ayrıca pazardaki rakiplerin belirlenmesi, uyguladıkları stratejilerin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olunması, elde edilecek bilgilerin değerlendirilmesi ve sonuçta hangi rakibe karşı ne tür stratejilerin izleneceğine karar verilmesi işletmenin başarısı için çok önemlidir.

Bu çalışmada, yiyecek ve içecek sektöründe sunulan ürün ve verilen hizmet ile önemli bir yere sahip olan otel restoranlarının uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik bir durum tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen bilgiler ışığında, otel restoranları için rekabet avantajı yaratacak unsurlar saptanmış ve rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik öneriler ve çözüm yolları aranmaya çalışılmıştır. Otel restoranlarının bağımsız restoran işletmelerine göre daha az rekabetçi hamleler yapabilmeleri, rekabet stratejilerinin belirlenmesini de zorlaştırmaktadır. Araştırma ile ulaşılmak istenen, İstanbul'daki 5 yıldızlı otel restoranlarının kullandıkları rekabet stratejilerini ortaya koyarak, rekabet stratejileri kullanımına ilişkin çözüm ve öneriler getirmektir.

Birinci bölümde yiyecek ve içecek hizmetlerinin genel yapısı ve dikkate alınması gereken faktörler incelendikten sonra, ikinci bölümde yiyecek ve içecek işletmelerinde strateji belirleme ve stratejinin belirlenmesinde etkili olan çevre unsurları, rekabet stratejilerinin seçimini etkileyen unsurlar ile genel rekabet stratejilerinden bahsedilmiş ayrıca yiyecek ve içecek işletmelerinin uygulayabilecekleri rekabet stratejileri de açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, İstanbul'daki beş yıldızlı otel restoranlarının rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Bu bölümde otel restoranlarının içinde buldukları rekabet ortamı belirlenmeye çalışılmış, ne tür stratejiler uyguladıkları ve bu stratejilerin belirlenmesinde etkili olan faktörler ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan bu çalışma ile otel restoranlarına değişen trendlere uyum sağlamak ve farklı olabilmek adına yapılması gerekenler ile ilgili öneriler ve çözüm yolları sunulmaya çalışılmıştır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **YİYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİNİN GENEL YAPISI**

#### **1. YİYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİNİN ÖNEMİ**

Günümüzde Yiyecek ve içecek hizmetleri turizm sektörünün kitlesel bir olguya dönüşmesi ve insanların giderek daha kaliteli hizmetleri tercih etmesinden dolayı önemli bir gelişme kaydetmiştir. Artık daha kaliteli, temiz ve hijyen hizmet sunmak yiyecek içecek işletmelerinin rekabet edebilmesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek hizmetlerinin başarılı olması, müşteriye memnun etmenin en önemli koşuludur. Otelde geceleleyen ve dışarıdan gelen müşterilere yiyecek ve içecek hizmeti sunmak özellikle otel işletmeleri açısından önemlidir. Yiyecek ve içecek hizmetleri; otelin restoranlarında, barlarında, banket salonlarında v.b. yerlerde verilmektedir.

Otele gelen her müşteri, ilk önce önbüro da otele giriş işlemlerini yapar, odasına yerleşir ve daha sonra restorana iner, yemeğini yer ya da bara gidip bir şeyler içer. Bir müşteriye yiyecek ve içecek ilgili sunulan hizmetler, onun uyanmasıyla başlayıp yatmasına kadar geçen süre içinde devam eder (Sökmen, 2001, s.1).

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümüne bağlı alanlarda verilen hizmetler, çok farklı ve güç olabilmektedir. Bunun yanında da çok büyük sorumluluk gerektirmektedir. Bu denli önemli bir bölümün, faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için iyi bir organizasyon yapısına sahip olması gerekmektedir.

Günümüzde insanlar, kentleşme, teknolojinin gelişmesi, kadının çalışma yaşamında daha aktif olarak yer alması, yalnız yaşama, seyahat etme gibi nedenlerden dolayı dışarıda yeme içme ihtiyaçlarını daha yoğun olarak gerçekleştirmeye başlamışlardır (Elmacıoğlu, 1996, s.30).

### **Yiyecek ve içecek hizmetlerinin önemini kısaca belirtmek gerekirse;**

- Yiyecek ve içecek hizmetleri her şeyden önce müşteri açısından önem taşımaktadır. Çünkü müşteriler ne olursa olsun yiyecek ve içecek hizmetlerinin kaliteli olmasını arzu etmektedirler.
- Yiyecek ve içecek hizmetleri otel açısından da önemlidir. Çünkü otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetini vermelerinin en önemli nedeni, hukuki mevzuattan kaynaklanan zorunluluk ve gelirlere katkı dışında otel müşterilerine hizmet etme amacından kaynaklanmaktadır (Aydemir, 1996, s.40). Bunun yanında yiyecek ve içecek hizmetleri özellikle restoran işletmelerinin kar sağlama amacını da karşılamaya yönelik olarak verilmektedir.

## **2. YIYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİNİN VERİLDİĞİ İŞLETMELER**

Turizm sektöründe yiyecek ve içecek hizmeti sunan işletmeleri değişik şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırma şekillerinden bir tanesi de tüm pazara ve sınırlı bir pazara yönelik kar amaçlı çalışan yiyecek ve içecek işletmeleri şeklindedir.

### **2.1. Tüm Pazara Yönelik Yiyecek ve İçecek İşletmeleri**

Tüm pazara yönelik yiyecek ve içecek işletmeleri arasında oteller, restoranlar ve fast food işletmelerini sayabiliriz.

#### **2.1.1. Oteller**

Son yıllarda seyahat eden insanların sayısında meydana gelen artışlar otellerin ve otellerde sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinin daha önemli hale gelmesini sağlamıştır. Otelde konaklayan kişiler hem konaklama hizmetinden, hem de otelin

sunmuş olduğu yiyecek ve içecek hizmetlerinden faydalanmaktadırlar. Otel işletmelerinde genelde yiyecek ve içecek hizmeti, restoran, bar, ziyafet (banket) ve oda servisi ile mutfağın desteğiyle yerine getirilmeye çalışılır.

Otel işletmeleri, otelde konaklayan mşişterilere yiyecek ve içecek hizmetleri sunabildikleri gibi, otel çevresindeki belli bir mşişteri kitlesine de yiyecek ve içecek hizmetleri sunabilmektedirler. Özellikle restoranlar, otel işletmesine yiyecek ve içecek hizmeti sayesinde önemli ölçüde kar kazandırmaktadırlar.

Otel işletmesinin en önemli fonksiyonları geceleme hizmeti ve bunun yanında da yiyecek içecek hizmeti sunmaktır. Buna bağlı olarak 12.03.1983 tarihli 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendine göre de otel işletmesi şöyle tanımlanmaktadır: “Oteller, asıl fonksiyonları mşişterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bunun yanında yeme ieme eğlence ihtiyaçları içinde yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir” (Can ve Güner, 1992, s. 196).

Yiyecek ve içecek hizmetleri otellerin önemli birer faaliyeti olarak mşişteriye sunulur. Çünkü mşişteri otelde konaklamanın yanında yeme ieme ihtiyaını da gidermek isteyecektir. Bunun için mşişteriyi memnun etmenin en önemli koşullarından biri de iyi ve kaliteli yiyecek ve içecek hizmeti sunmaktır.

Otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümü restoranlar, barlar, kafeler, pastaneler, ziyafet salonları ve oda servisinden oluşur. Bu hizmetlerin bazıları otel mşişterileri için yapılırken, bazıları da rekabet edebilmek için çeşitli şekillerde reklamlar yapılarak otel dışındaki mşişteriler için yapılır (Koçak, 1999, s. 87).

### **2.1.2. Bağımsız Restoranlar**

Otel işletmelerinden farklı olarak bağımsız bir şekilde faaliyetlerde bulunan yiyecek ve içecek işletmeleridir. Restoranların sınıflandırması değişik şekillerde yapılabilir.

AG-1  
NİS-1

### 2.1.2.1. Lüks Restoranlar

Daha çok nüfus yoğunluğunun fazla olduğu, şehir merkezlerinde kurulurlar. Hitap ettikleri müşteri kitleleri genelde iş adamları ve yüksek gelir grubudur. Lüks restoranlarda iyi bir menü kaliteli bir servis personeliyle sunulmalıdır.

Bu restoranlarda nitelikli personelin çalışması, kuruluş ve işletme sermayelerinin yüksekliğini, fiyatların yüksek olmasını; dolayısıyla da kazancın yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu restoranların bir başka özelliği de, genelde Avrupalı şeflerin istihdam edilmesi ve Fransız mutfağına ağırlık vererek yemekleri taze gıdalardan hazırlayıp alakart servis olarak müşterilerine sunmasıdır (Aktaş, 1995, s.4).

### 2.1.2.2. Büyük Ölçekli Restoranlar

Büyük ölçekli restoranlar Amerika ve Avrupa'da daha çok gelişmişlerdir. Ayrıldıkları alan itibariyle diğer restoran çeşitlerine göre 2-3 kat daha büyüktürler. Bu restoranlarda alakart servis sunulabildiği gibi set menü şeklinde de servis yapılabilmektedir.

### 2.1.2.3. Aile Restoranları

Daha çok aile bireylerinin çalıştığı bu restoran türünde sabah, öğle ve akşam yemeği servisleri yapılmaktadır. Aile restoranları sıcak ve samimi bir ortam içinde hizmet vermeye çalışırlar. Yemekler, taze yiyeceklerle hazırlanabildiği gibi az da olsa dondurulmuş gıdalarla da hazırlanabilmektedir. Aile restoranları genelde alışveriş merkezlerine yakın yerlerde kurulurlar.

### 2.1.2.4. Kebap Restoranları

Kebap restoranları daha çok, doğu ve güneydoğu Anadolu yöresine ait yemekler sunmaktadırlar. Menülerinde sınırlı sayıda yiyecek vardır ve genelde bir veya iki çeşit üzerinde uzmanlaşmış durumdadırlar. Daha çok lahmacun, adana, urfa, beyti, tas kebabı, tencere kebabları türü yiyecekleri ile ünlüdürler.

Kebap restoranlarını diğer restoran türlerinden ayıran en önemli özelliklerinden biri de meşe odunuyla ısınan taş fırının bulunmasıdır. Fırınlarda pide ve lahmacun

pişirilir ve yemeklerin yanında ekmek yerine pide verilmektedir (Gürel ve Gürel, 1989, s.35).

#### 2.1.2.5. Tema Restoranlar

Bu tip restoranlarda sınırlı sayıdaki yiyecekler değişik atmosferde ve oturma şekilleri içinde sunulurlar. Örneğin, Amerika'daki Thomas Powell adındaki Restoran işletmecisi değişik cenaze arabaları biçiminde oturma yerleri yapmıştır. Pek çok çiçekle süslenerek farklı bir imaj yaratılmaya çalışılmıştır (Aktaş, 1996, s.61).

#### 2.1.3 Fast Food Restoranları

Dünya'da ilk kez Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan fast food restoran sistemi Türkiye'ye 1986 yılında girmiştir. Daha çok yemek yemek için fazla vakti olmayan tüketiciler tarafından benimsenmiştir. Ülkemizde klasik restoran sistemi (masaya servis) yaygın olmasına rağmen, çalışan insan sayısının artması ve fast food restoran yatırımlarına ağırlık verilmesi ile fast food sistemi gelişme göstermekte ve gün geçtikçe bu sektöre ilgi artmaktadır (Musaoğlu, 1999, s.56). Daha az personel çalıştırma, hazır pişmiş ürünün kullanılması ve bulaşık yıkamama gibi etkenler işletmecilerin fast food sektörüne yönelme sebepleri arasında sayılabilir.

Fast food kelime anlamı olarak "çabuk yemek" (Sözmen, 1999, s.141) "ayak üstü beslenme" şeklindedir. Fast food (çabuk yemek)'un tanımını yapmak gerekirse; sınırlı menü ile çalışan işletmelerin az zamanda, olabildiğince çok sayıda müşteriye hizmet vererek standart yöntemlerle hazırlanmış gıdaların servisinin yapıldığı sistemdir (Elmacıoğlu,1998, s.56). Fast food restoranlarında müşteriler kendi servislerini kendileri (self-servis) yapmaktadırlar. Bu restoran türünün pazar payının giderek arttığı görülmekte ve bunun nedeni olarak da kişilerin kısa zamanda çabuk yemek yeme istekleri gösterilmektedir. Fast food restoranlarında daha çok sandviç, hamburger, piliç burger, balık burger, derin yağda önceden pişirilmiş tavuk parçaları gibi ürünler sunulmaktadır. Bu restoran türleri daha çok şehir merkezlerinde, insanların yoğun bulunduğu yerlerde kurulurlar (Dettmer, 2000, s.29).

Özellikle son yıllarda fast food tarzı beslenmenin arttığı günümüzde Mc'Donalds, Burger King, Pizza Hut gibi isim yapmış işletmeler kalite, servis, temizlik ve değer gibi kavramları daha ön plana çıkararak pazarın büyük bir bölümüne sahip olmuşlardır (Aka, 1997, s. 34). Bu büyük işletmelerin yabancı işletmeler olması, onların yemek alışkanlıklarının ülkemizde benimsenmesini de sağlamıştır. Oysa ki her ülkenin fast food sektöründe hızlı tüketim biçimlerine uygulanabilecek ürünleri vardır. Bunlar ülkelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; ülkemiz için, simit, döner, mantı, pide, börek ve dondurma; Meksika için; Tako, Madrano; Arap ülkeleri için ; Levaj ekmeği içinde felafil; Çin için; kızarmış ördek gibi (Yiğit, 1997, s. 52).

## **2.2. Sınırlı bir Pazara Yönelik Yiyecek ve İçecek İşletmeleri**

Sınırlı bir pazara yönelik yiyecek içecek işletmeleri; karayollarında, demiryollarında, havayollarında ve denizyollarında yiyecek ve içecek işletmeleri, kulüpler ve endüstriyel işletmelerdir.

### **2.2.1. Ulaşımında Yiyecek ve İçecek İşletmeleri**

Ulaşım sektöründe yer alan işletmeler, diğer yiyecek içecek işletmelerinden farklı özelliklere sahiptir. Genellikle aynı anda tüm müşterilerin geldiği ve belli bir süre zarfında tüm müşterilere verilen yiyecek ve içecek hizmetini kapsamaktadır. Örnek vermek gerekirse; havayollarında yiyecek ve içecek hizmetleri herhangi bir nedenle verilemezse bu durumu telafi etmek güç olmaktadır. Hizmetin verilmesi sırasında, karşılaşılan olumsuz fiziksel koşullar, yeme içme hizmetlerinin aksamasına neden olabilmektedir. Örneğin, uçağın hava boşluğuna girmesi gibi.

Ulaşım sektöründe faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmelerinde belli bir sosyo ekonomik pazar yoktur; genelde "karışık pazarlara" hitap edilir. Ulaşım sektöründeki yiyecek ve içecek işletmelerinin özellikleri hangi ulaştırma sektöründe olduğuna göre değişiklik gösterebilmektedir (Koçak, 1999a, s.11). Ulaşım sektöründe 4 çeşit yeme-içme hizmeti vardır. Bunlar aşağıda sıralanan hizmetlerden oluşmaktadır.

### **2.2.1.1. Karayollarında Yiyecek ve İçecek Hizmetleri**

Eskiden beri yol kenarına kurulmuş olan hanlar ve kervansaraylar, yiyecek ve içecek hizmetleri sunmuşlardır. Ancak günümüzde bu hanların yerini “mola yerleri” almıştır.

Bu hizmet alanları 24 saat açıktırlar (Dettmer, 2000, s.29) ve self-servis, alakart restoranlar, satış makineleri ve paket yiyecek içecek gibi farklı hizmet çeşitleri sunmaktadırlar (Koçak, 1999a, s.11).

### **2.2.1.2. Demiryollarında Yiyecek ve İçecek Hizmetleri**

Demiryollarında yiyecek içecek hizmetleri iki şekilde yerine getirilmektedir. Bunlardan birincisi restoran vagonunda yapılan servistir. Burada sabah, öğle ve akşam yemekleri verilmektedir. Bir diğeri de büfe servisidir; bu servis çeşidinde ise yolcular istedikleri hafif yiyecekleri buradan satın alabilmektedirler yada sandviç gibi hafif yiyecekler servis arabasıyla servis edilmektedir.

Bu hizmetler, özel ticari amaç güden şirketlerle anlaşma yapılarak yerine getirilmeye çalışılmaktadır (Aktaş, 1995, s.11).

### **2.2.1.3. Havayollarında Yiyecek ve İçecek Hizmetleri**

Havayollarında yiyecek içecek hizmetleri son yıllarda önemli bir gelişme kaydetmiştir. Özellikle uzun yolculuklarda havayolu şirketleri müşterilerinin yeme içme ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Özel menüler sunarak, bu anlamda rakiplerine göre bir farklılık yaratmayı amaçlamaktadırlar.

Uçak personeli ve yolcular için hazırlanan yiyecekler paket halinde olabileceği gibi catering firması tarafından hazırlanmış olan yemekler, ısıtma sistemi sayesinde yolculuk sırasında yolculara servis edilebilmektedirler. Öyle ki VIP müşterilerine tabaklı servis yapmayı havayolları bir ayrıcalık olarak göstermektedirler.

#### **2.2.1.4. Denizyollarında Yiyecek ve İçecek Hizmetleri**

Denizyollarında yiyecek ve içecek hizmetleri yolculuğun mesafesine göre değişiklik göstermektedir. Kısa mesafeli yolculuklarda daha çok fast food tarzı yiyecekler ve hafif yiyecekler satılmaktadır.

Ancak özellikle okyanus aşırı tur düzenleyen gemilerde 5 yıldızlı otel işletmelerinin sunduğu konfor sağlanmaya çalışılmaktadır.

#### **2.2.2. Kulüpler**

Kulüp, sosyal ve eğlence ihtiyaçların giderilmesine yönelik profesyonel anlayışa sahip bir yönetim tarafından sağlanan, belirli bir grubun bir araya geldiği mekan (yer) olarak tanımlanabilir (Eser, 1999, s.4).

Kulüplerin kendilerine has özellikleri bulunmaktadır. En önemli özelliği üyelik şartlarının aranmasıdır. Bir kulübe üye olabilmek için, kişinin kulüp üyeleri tarafından kabul edilmesi ve aidat ödemesi gerekmektedir. Kısacası kulüpler halka açık hizmet vermemektedirler.

Kulüplerin sağladığı olanaklar ve verdiği hizmetler, halka açık olan diğer benzer mekanlarla rekabet halindedirler. Kulüp restoranlarının rakipleri, lüks restoranlar ve zincir restoranlardır.

#### **2.2.3. Endüstriyel İşletmeler**

İşletme, fabrika ve atölyelerin açmış olduğu ihalelere katılarak yiyecek ve içecek hizmeti sunmaya çalışmaktadırlar. Endüstriyel işletmeler özellikle havayolu şirketleriyle anlaşma sağlayarak uçaklarda yeme içme hizmetleri vermektedirler (Koçak, 1999, s.87). Pek çok işletme yeme içme hizmetlerini bu konuda uzman başka bir işletmeye vermeyi uygun görmektedir. Çünkü bu hizmetler işletmelere pek çok kolaylık sağlamaktadır (Dettmer, 2000, s.30).



### 3. YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE DİKKATE ALINMASI GEREKEN FAKTÖRLER

Otel İşletmeleri, genellikle şehir ve ülke dışından gelen müşterilerin geceleme ve yeme içme gereksinimlerini karşılarken, aynı yöre ve bölgedeki insanların yeme içme ve eğlence gereksinimlerini de karşılamaktadırlar. Daha açık bir deyişle otel çevresinde yer alan insanlar geceleme yapmaksızın, sadece otelin restoran, bar, ziyafet ve gece kulübü gibi hizmetlerinden yararlanmak amacıyla o oteli ziyaret edebilmektedirler. Özellikle şehir otellerinin ziyafet hizmetlerinden sağlanan gelirler otel işletmeleri için son derece önemlidir (Denizer, 1998, s.86).

Otel işletmeleri için bu denli önemli olan yiyecek ve içecek hizmetlerinin müşterileri memnun etmek açısından da birtakım unsurları göz ardı etmemesi gerekmektedir. Bir müşterinin gözünde, sıcak bir atmosfere sahip, iyi servisi olan, ilgi ve alakanın müşteriye karşı son derece iyi olduğu bir restoran, güzel ve kaliteli bir restorandır. Bu bağlamda hem somut, hem de soyut yönleri ile bir restoranın bu unsurları taşıması gerekmektedir.

Yiyecek ve içecek işletmesinde dikkate alınması gereken faktörleri sıralamak gerekirse (Davis, Stone, 1988, 26-33);

- Yiyecek ve İçecek
- Menü seçiminde çeşitlilik
- Servisin düzeyi
- Fiyat ve ödeme gücü
- İç tasarım
- Atmosfer
- Müşterileri beklentileri ve tanımlanması
- Konum ve Ulaşılabilirlik
- Servis elamanları

Aşağıda bu faktörler açıklanmaya çalışılacaktır (Koçak, 1999a, 20-25);

### 3.1. Yiyecek ve İçecek

İnsanların dışarıda yemek yemeyi arzuladıkları yeme içme çeşitleri, bu iş için ayrılan paraya bağlıdır. Paranın dışında birtakım faktörler de bu yeme içme olayı için önemlidir.

- Yiyecek ve içecek çeşitlerine ulaşabilmek,
- Sunulan ürünün niteliği,
- Porsiyon miktarı,
- Ürünün standardizasyonu,
- Bir yiyeceğin ya da içeceğin sunduğu renk, tat ve koku gibi unsurlar,
- Yiyecek içeceğin uygun sıcaklıkta servisi,
- Paranın algılanan değeri.

### 3.2. Menü Seçiminde Çeşitlilik

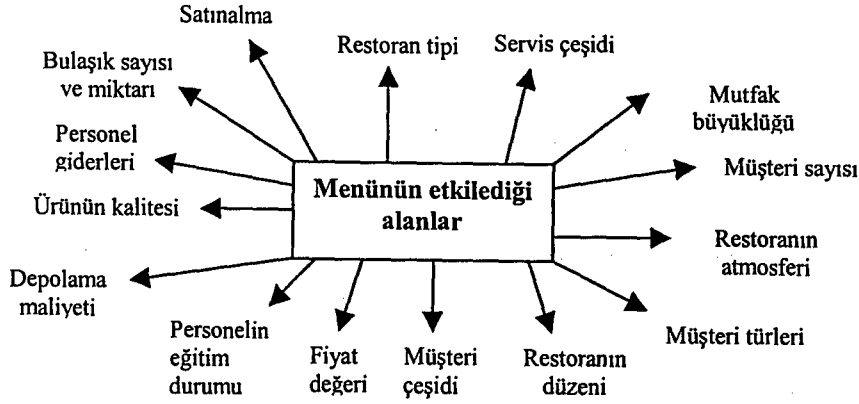
Restoranın sunduğu menü seçenekleri, birbirleriyle ilişkili bir takım faktörlere bağlıdır. Bu faktörler; müşterinin ödeyebilme gücü, yemek için ayrılan zaman, hitap edilen pazar bölümü ve müşteri tipi gibi sıralanabilir.

Eğer restoran işletmesi gelir düzeyi düşük bir müşteri kitlesine hitap ediyorsa, menü seçimi birkaç etkenden dolayı oldukça sınırlıdır. Örneğin; menü üç çeşit yemeğe göre hazırlanır ve fiyat da müşterinin ödeyebileceği bir düzeyde tutulur. Bunun yanında diğer bir etken ise yemekte harcanan zamanın bu kesim için sınırlı olmasıdır. Bundan dolayı menü seçimi müşteri tarafından pek incelenmemektedir. Bir diğer etken ise, çok fazla seçenekten dolayı müşterinin rahatsız olabileceği düşüncesidir.

Yiyecek ve içecek işletmelerinde menü seçiminin, müşteri üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Doğru bir menünün seçimi müşteriyi etkileyebileceği gibi yanlış bir menü seçimi de müşteri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir.

Menü sadece müşteriyi etkilemek için hazırlanmamaktadır. Menüün etkilediği pek çok alan vardır. Bu yüzden menü seçiminde dikkatli olmak hem başarı, hem de

rakiplere göre farklı olmak adına yapılması gereken bir çalışmadır. Aşağıda, Şekil 1'de menünün etkilediği alanlar görülmektedir (Schätzing, 1996, s.67)



**Şekil 1: Menünün Etkilediği Alanlar**

**Kaynak: Schätzing, 1996, s.67.**

### 3.3.Servis Düzeyi

Restoranların bir kısmı self servis uygulaması yaparken, bir kısmı da alakart servisi tercih etmektedirler. Müşteriler, ucuz bir restoranda yemek yemek istediklerinde beklentileri farklı olacak, daha lüks bir restorana gittiklerinde ise daha farklı olacaktır. Lüks restorana giden bir müşteri vestiyerde paltosunun alınmasını beklerken, bir diğer müşteri de telefonla konuşma ihtiyacı olduğunda rahatlıkla telefon görüşmesini restoranda yapabilmeyi arzulayacaktır. Oysa ki daha ucuz bir restorana gittiğinde böyle bir beklenti içinde olmayacaktır. Bu yüzden restoran işletmelerinin sunacağı hizmet düzeylerini belirlemesi önemli bir konudur.

### 3.4. İç Tasarım

Bir restoranın iç tasarımı oldukça önemli bir konudur. Çünkü müşteri ilk izlenimini restoranın iç tasarımı ile edinmektedir. Salonun büyüklüğü, ışıklandırması, mobilyaların görüntüsü ve rahatlığı, renkler gibi konular müşteri için önemlidir.

Ayrıca iç tasarım restoranın imajı açısından da önemli bir yer tutmaktadır. Bir restorana sadece iç görüntüsü çok güzel diye giden birçok müşteri bulunmaktadır; ya

da zaten girmeye niyetlidir ve bu kararını uyguladığında eğer iç tasarım hoşuna gidiyorsa verdiği kararın doğru olduğunu düşünecektir.

Görüldüğü gibi restoranın iç tasarımı hem müşteri üzerinde, hem de restoranın imajı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ancak bu konuda başarılı olabilmek için de uzman bir kişiyle çalışmak gerekmektedir.

### **3.5.Atmosfer**

Bir restoranın atmosferi soyut bir kavramdır. Kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Bazı restoranlar özellikle bir atmosfer havası yaratmak isterken, bazıları içinse böyle bir atmosfere gerek duyulmadığı ileri sürülmektedir. Örneğin, lüks bir restorandaki hava daha resmidir. Bunun nedeni personelin giyimi ve davranışları, dekor, servis ve orada bulunan müşterilerdir.

Bunun yanında bazı işletmeler de rahat bir ortam sunarak müşterilerini rahat ettirmeyi istemektedirler. Dolayısıyla, bir restoranın atmosferini bir çok faktör etkileyebilmektedir. Bunlar arasında dekor, masa düzenlemesi, personel v.b. unsurlar sayılabilir. Tabii ki bu unsurlar arasında da bir bütünlük olmalıdır. Bu bütünlük yoksa restoranın imajı hakkında müşteri olumsuz bir fikre kapılabilir. Lüks bir restoranda keten peçete yerine kağıt peçete kullanılması örnek olarak verilebilir.

### **3.6.Müşteri Beklentileri ve Tanımlanması**

Bir restorana yemek yemek için giden müşterilerin bir takım beklentileri vardır. Bu beklentilerine karşılık, müşterinin olumlu bir şekilde restorandan ayrılmasını sağlamak restoran yönetiminin görevidir.

Müşterilerin restorana gelme nedenleri farklı olabilmektedir. Kimi müşteri sadece restoranda görülmek istediği için, bir başka müşteri ise lüks bir restoranda yemek yemek istediği için oraya gidebilmektedir. Müşteri restorana gittiğinde sunulan ürün beklentileriyle uyumlu ise, seçiminden memnun kalacak ve zevkli bir yemek yiyecektir. Ancak bunun tersi söz konusu olduğunda ise, ya o restorana bir daha gitmeyecek ya da yemeği yerken pek memnun olmayacaktır.

Müşterinin beklentileri ile restoranın sunmuş olduğu hizmetin birbirini tamamlaması gerekmektedir. Her yemek ya da restoran için aynı beklenti içinde olmak pek doğru değildir. Örneğin bir iş yemeği ile aile yemeği için farklı birer restoran düşünülebilir. Bu yüzden de restoranlar müşterilerin bu değişen ihtiyaçlarını iyi tanımlamak zorundadırlar.

### **3.7.Konum ve Ulaşılabilirlik**

Restoran işletmeleri kurulurken düşünülmesi gereken en önemli konuların başında restoranın konumu gelmelidir. Çünkü restoranın konumu ya da yeri değişmeyecek birkaç özelliğinden bir tanesidir. Başlangıç aşamasında sadece o andaki pazarlar değil gelecekteki olası pazarlarda düşünülmalıdır. Bunun yanında restoranın kolay ulaşılabilir bir yerde olması, müşterilerin restorana gelmesindeki en önemli nedenlerden biridir. (Örneğin, park yerinin bulunması gibi.)

### **3.8.Servis Elemanları**

Servis elemanlarının tutumu ve davranışları; yaş ve cinsiyetleri yemek olayının tamamlayıcı unsurlarıdır. Self servis işletmelerde bir servis elemanına 25-30 müşteri düşerken, lüks restoranlarında bu sayı 8-12 arasında olabilmektedir.

Yemek olayının tamamlayıcı unsurlarından bir diğeri de servis elemanının müşteriye karşı olan davranışlarıdır. Nazik davranışlar ve servisin hızı, işletmenin imajı açısından önemli bir konudur. Bu yüzden restoran işletmelerinin, servis elemanı seçiminde, hitap ettikleri müşteri kitlesine göre bir seçimde bulunmaları gerekmektedir.

Bunun yanında servis personelinin üniformasının yiyecek ve içecek işletmesinin düzeyine uygun olması ve temiz olması en önemli faktörler arasında sayılabilir.

#### 4. YIYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNİN ÖRGÜTSEL YAPISI VE İLİŞKİSİ

Yiyecek ve İçecek işletmelerinin örgütsel yapısı otel işletmesinin büyüklüğüne ve niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Otel işletmesi büyüdükçe yiyecek ve içecek işletmelerinin önemi artmaktadır.

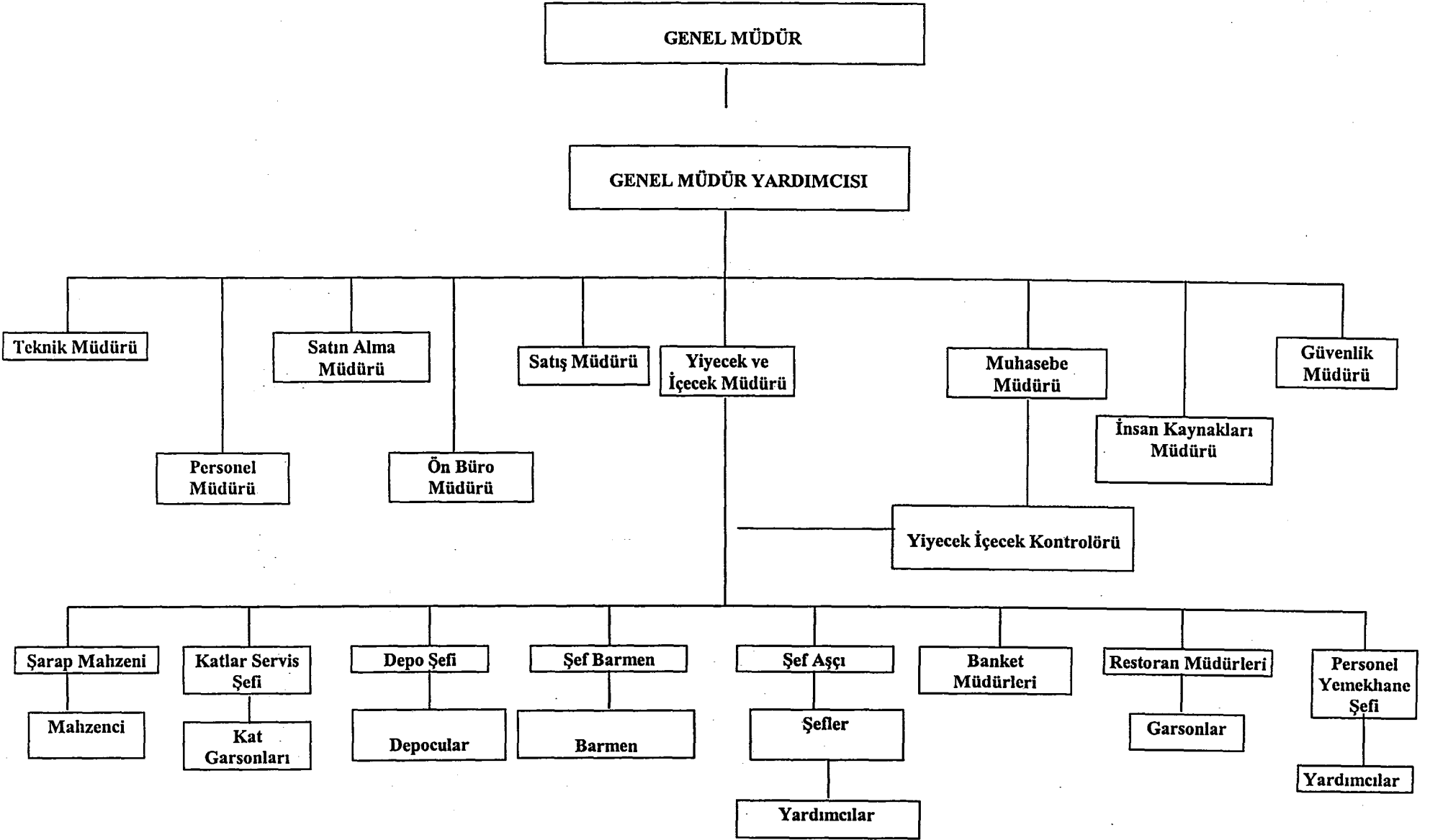
Bir otelin yiyecek ve içecek ile ilgili sunabileceği hizmetler; restoran ve barlarının sayısı ve büyüklüğüne; ziyafet salonlarının kapasitesine, otelin bulunduğu yere ve hitap ettiği pazara göre değişiklik göstermektedir.

Şekil 2'de 650 yataklı bir otel işletmesinde yiyecek ve içecek bölümünün organizasyon yapısı görülmektedir.

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümünün sahip olması gereken nitelikler hakkında 06.07.2000 tarihinde yeni bir düzenleme yapılmıştır. Bu düzenleme ile bir veya iki yıldızlı otel işletmelerinde restoran zorunluluğu getirilmezken, üç yıldızlı otel işletmelerinde ise alakart ve tabldot servisi sunan restoran bulunma zorunluluğu getirilmiştir (Çakıcı ve diğerleri, 2002, s.100).

Yiyecek ve içecek organizasyonunda dikkat edilmesi gereken bir takım unsurlar vardır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

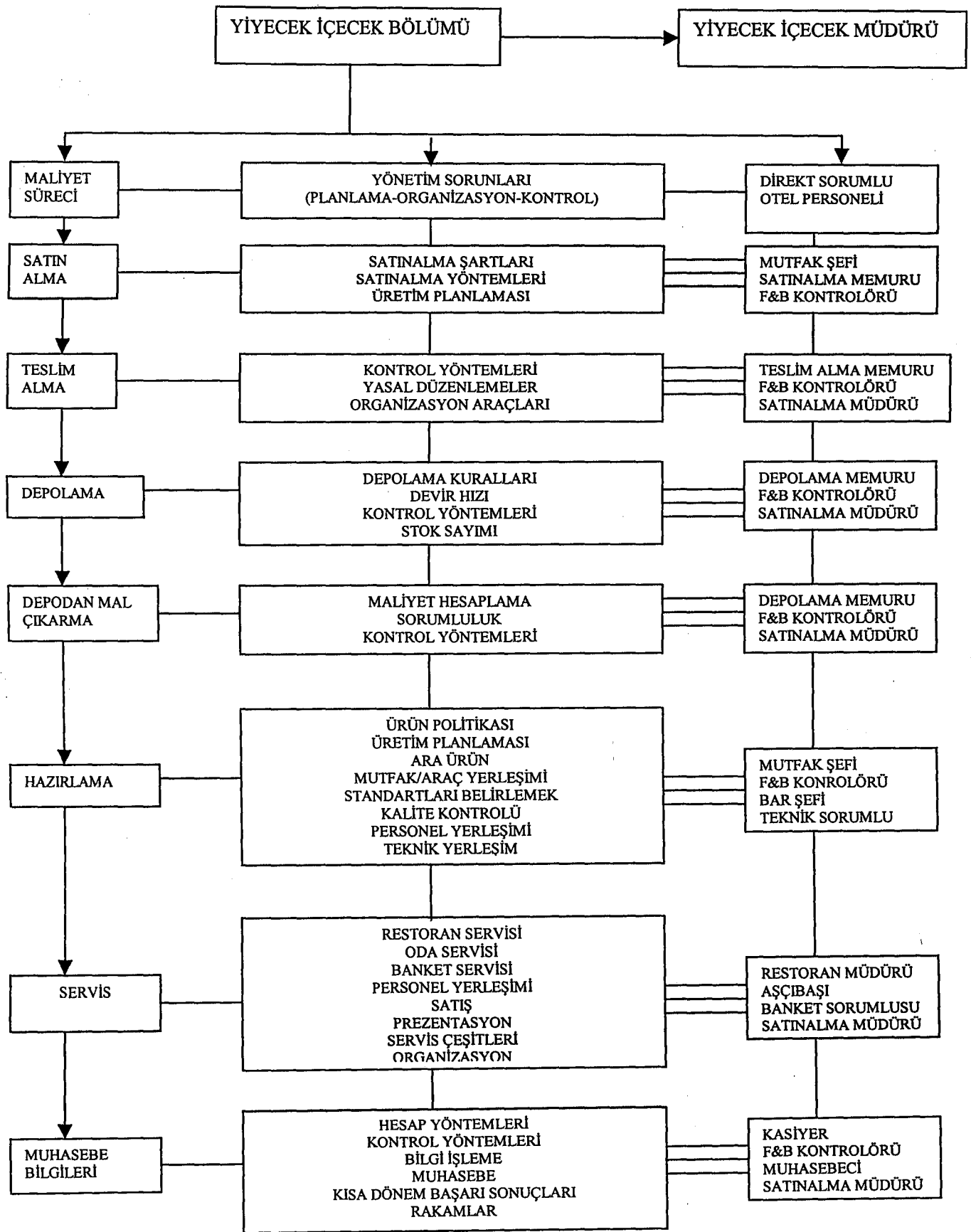
1. Yiyecek ve içecek bölümünde yer alan birimlerin tümü, yiyecek ve içecek müdürüne yada otel müdürüne bağlı olarak çalışmalıdır.
2. Yiyecek ve içecek bölümü ile diğer bölümler (önbüro, kat hizmetleri v.s.) arasında koordinasyon sağlanmalıdır.
3. Yiyecek ve içecek bölümünün kendi arasında (satınalma, mutfak, servis v.b.) koordinasyon olmalıdır.



Şekil 3'de Yiyecek ve içecek bölümünde koordinasyon ilişkisi görülmektedir. Bu şekilde bağlı kalınarak koordinasyon ilişkisini açıklamak gerekirse;

- Yiyecek ve içecek bölümünden sorumlu olan kişi yiyecek içecek müdürüdür,
- Maliyet ile ilgili konuların planlanması, organizasyonu ve kontrol aşamasıyla yönetim ilgilenir,
- Satın alma işleminin başarılı olması için, satın alma şartlarının, satın alma yöntemlerinin ve üretim planlamasının, mutfak şefi, satın alma memuru ve F&B kontrolörünün arasındaki işbirliğine bağlıdır,
- Teslim alma işleminde yetkili kişilerin (teslim alma memuru, F&B kontrolörü, satın alma müdürü) kontrol yöntemlerini ve bu işle ilgili yasal düzenlemeleri iyi bilmeleri gerekmektedir,
- Depolama ve depodan mal çıkarma işleminin doğru gerçekleşebilmesi depolama memurunun, depolama kurallarını iyi bilmesine bağlıdır. Bunun yanında depolama işleminde devir hızının hesaplanması, kontrol yöntemlerinin F&B kontrolörü tarafından takip edilmesini gerektirmektedir. Yetkili kişilerin sorumluluk alanları ile ilgili bilgileri depolama işleminden sorumlu olan diğer kişilerle paylaşması ve iletişim için de olması depolamanın gerektiği şekilde yapılmasını sağlamaktadır.
- Hazırlık aşaması; ürün politikasının ve planlamasının doğru yapılmasına bağlıdır. Mutfak şefi, ürünün standartlarını belirleme ve kalite kontrol işleminden sorumludur. Mutfaktaki araçların teknik sorunlarını, teknik servis sorumlusu çözmelidir. Yetkili kişilerin sorumlu oldukları alanlar arasında daima bir koordinasyon ilişkisi içinde olmaları gerekmektedir.
- Yiyecek içecek işletmesinin başarılı olabilmesinde servisin iyi olması çok önemlidir. Servisin doğru ve istenilen şekilde gerçekleşebilmesi organizasyon yapısının verimli olabilecek biçimde belirlenmesini gerektirmektedir. Restoran servisi, ziyafet servisi ve oda servisinden sorumlu olan kişiler faaliyet alanları ile ilgili bilgileri daima paylaşmak zorundadırlar. Paylaşım olmadığında organizasyonun başarılı olması beklenmemelidir.





Şekil 3: Yiyecek ve İçecek Bölümünde Koordinasyon İlişkisi  
Kaynak: Schätzing, 1996, s.14.

- Son bölümde, muhasebe kayıtlarının kontrol işlemi gerçekleşmektedir. Ürünün satın alınmasından servis edilmesine kadar geçen süre içerisindeki kayıtlar ve bilgiler muhasebe bölümü tarafından kontrol edilmektedir. Muhasebeci, satın alma müdürü, kasiyer, F&B kontrolörü iletişim içinde ve bilgilerden haberdar olmalıdır. Ancak bu şekilde doğru veri girişinin yapılması mümkün olmaktadır.

Yiyecek ve İçecek bölümünde açıklanan bu aşamaların başarılı olabilmesi doğru bir organizasyon yapısına ve birimler arasındaki doğru bilgi akışına bağlıdır. Bu yüzden birimler arasında güçlü bir iletişimin olması gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE STRATEJİ BELİRLEME VE GENEL REKABET STRATEJİLERİ

#### 1. STRATEJİ KAVRAMI

##### 1.1. Stratejinin Tanımı ve Kapsamı

Strateji, askeri dilden gelen ve işletmecilikte de geniş kullanım alanı bulan bir kavramdır. Strateji kavramı, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri kavram olarak taşıdığı öneme borçludur.

Son yıllarda strateji kavramı işletmecilik alanında da özellikle yönetim ve karar teorilerinde kullanılmaya başlanmış ve çok önemli bir yere gelmiştir.

Strateji kavramının hem askeri hem de işletmecilik literatüründe bu denli önemli olması farklı farklı tanımlamaların yapılmasını gerekli kılmıştır.

Askeri bir kavram olarak stratejiyi tanımlamak gerekirse; “bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır” (Eren, 1997, s.2). Askeri stratejilerde başarılmak istenilen hedef genelde zaferdir. Askeri birliğin zafere ulaşması için kuvvetli ve zayıf yönlerin analiz edilmesi ve bu bilgiler ışığında düşmana karşı nasıl bir tutum izleneceğinin saptanması gerekmektedir. İşte bu noktada strateji kavramı daha da önemli bir hale gelmektedir. Çünkü stratejisi olmayan bir askeri birliğin başarılı olması beklenmemelidir.

Strateji ile ilgili bir başka tanım yapmak gerekirse; “düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, buna göre genel bir plan yapmak, kendi

güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek” (Dinçer, 1994, s.6) olarak ifade edilebilir.

Askeri stratejiler aşağıda belirtilen ilkeler çerçevesinde saptanmaktadır (Akat ve diğerleri, 1997, s.137):

- Güçlü olma ilkesi; bir ordu düşman karşısında asker, araç ve gereç bakımından en üstün konumunda bulunmalıdır.
- Güçlerini kuvvetli olduğu noktalarda toplayıp, düşmanı zayıf noktalarından vurmak ilkesi.
- Amaç-araç üstünlüğü ilkesi; bu ilke ile eldeki araçların en iyi biçimde kullanılması veya savaşı kazanmak için eldeki araçların miktar ve kalitesini göz önünde tutarak amacın saptanmasıyla ilgilidir.
- Esneklik ve ihtiyat ilkesi; koşullar ve olanakların zaman içinde değişimini dikkate alarak, doğacak yeni durumlara kolayca uyum gösterebilmektedir.
- Güçlerin etkili kullanılması ilkesi; askeri güçleri etkili olacakları bölgelere dağıtarak onlardan en fazla yararı sağlama ve bu arada kayıpları en alt düzeyde tutabilmektir.
- Ateş ile hareketi birleştirme ilkesi; harekate başlamadan önce karşı tarafın hareketini önlemek, sonra hücumu geçmektir.
- Kayıp vermeden geri çekilme ilkesi; hücum kadar geri çekilmeyi bilmek de önemli bir meziyettir.

İşletmelerde uygulanan stratejiler de askeri stratejilerden pek farklı değildir. İşletmelerde strateji kavramı daha geniş olarak ele alınmaktadır. İşletmelerde kullanılan stratejiler; rekabet stratejisi, ürün stratejisi, stratejik karar ve stratejik pazarlama gibi çeşitlerden oluşmaktadır.

Stratejinin işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerle ilgili olması ve buna bağlı olarak çevrenin de sürekli değişmesi, işletme fonksiyonlarının karmaşıklığı gibi nedenlerden dolayı kavram üzerinde henüz kabul görmüş bir tanımın yapılamamasına neden olmaktadır. Değişik yazarlar, farklı tanımlar yapmaktadırlar.

Ancak fikir birliğine vardıkları konu strateji kavramının işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği ile ilgilidir.

Yönetsel bir kavram olarak stratejiyi tanımlamak gerekirse; amaçlara ulaşmak için mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir plan yapmaktır. Diğer bir deyişle strateji, rekabete dayalı ekonomik bir ortamda yeniliğe açık, ilerlemeyi ilke edinmiş, işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu ve çevre ile uyuşum içinde olmayı sağlayarak ortaya çıkacak değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Eren, 1997, s.6).

Strateji ile ilgili başka bir tanım yapmak gerekirse; Strateji, kısaca değişik yollarla nasıl rekabet edilebileceğinin seçimini yapmak olarak tanımlanabilir (www.diktion.de). Yapılan seçimlerden her birinin doğru olması beklenmemelidir. Önemli olan seçilen yolun işletme için doğru olması ve işletmenin kendisine göre doğru olan yönü belirlemesini sağlamaktır.

Bu tanıma bağlı olarak, işletmelerin amaçlarına ulaşmada hangi araçları kullandıkları ve hangi davranışlara uyduklarını belirleyen kavram karşımıza strateji olarak çıkmaktadır. Stratejinin belirleyici özelliklerini sıralamamız gerekirse; işletmenin hangi yöne doğru gittiği, amaçlarının ölçülmesi ve bunları gerçekleştirmede kullanılacak araç ve yöntemlerdir. Bunun yanında işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere karşı duyarsız kalması mümkün değildir. Strateji ile işletmelerin bu değişikliklere uyum sağlaması ve yapıcı hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Uygulanacak yeni bir strateji, işletmenin politikasında ve çalışan kişilerin aralarındaki ilişkilerde birtakım değişikliklerin yapılmasını zorunlu klabilmektedir. Bu süreç izlenmediğinde, birtakım stratejik problemlerle karşılaşmak mümkün olabilmektedir.

## 1.2. Stratejik Amaçlar

Yiyecek ve İçecek işletmelerinin stratejik amaçları iki grupta incelenebilir. Bunlardan birincisi ekonomik amaçlar bir diğeri de sosyal sorumluluk ve ahlaki değerlerdir. Stratejik amaçlar, işletmenin tümünü ya da genelini ilgilendirir. Çünkü

işletmenin gelecekte nerede veya ne durumda olmak istediğini stratejik amaçlar belirlemektedir (Eren, 1998, s.119).

### 1.2.1. Ekonomik Amaçlar

Ekonomik amaçlar, yiyecek ve içecek işletmelerinin faaliyetleri üzerinde çok fazla etkili olmaktadır (Dinçer, 1994, s.70). Bu amaçların en önemli özelliği işletmenin varlığını sürdürebilmesine yönelik olmasıdır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için kar elde etmek ve büyümek zorundadırlar (Birdal, Aydemir, 1992, s.97). Ekonomik amaçların başında kar elde etme isteğinin olması, hem büyüebilmek hem de sürekliliğini sağlamak açısından yiyecek ve içecek işletmeleri için önemlidir.

Kar kavramını tanımlamak gerekirse; işletmenin elde ettiği toplam gelirden toplam giderlerin çıkarılmasıdır (Dinçer, 1994, s.71). İşletmelerin kar elde etmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Kısa dönemde kar oranlarını en yükseğe çıkartmayı, uzun dönemde de büyümeyi amaçlamaları işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Birdal, Aydemir, 1992, s.98).

Bunun yanında yiyecek ve içecek işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmesi için sürekliliğini koruması gerekmektedir. Ancak bunun gerçekleşebilmesi için işletmenin büyümesi, büyüebilmesi için de karlı olması gerekmektedir.

### 1.2.2. Sosyal Sorumluluk ve Ahlaki Değerler

Yiyecek ve içecek işletmelerinin ekonomik amaçlarının dışında sosyal sorumluluklara karşı duyarlı ve ahlaki değerlere de sahip olmaları gerekmektedir. Son yıllarda işletmeler için sosyal sorumluluk kavramı giderek önem kazanmaya başlamıştır.

Sosyal sorumluluk anlayışı, bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletmenin içindeki ve çevresindeki kişilerin, işletmenin beklentilerine uygun olarak stratejik amaçlar ve politikalar güderek insanları mutlu ve memnun etmesine bağlıdır (Eren, 1997, s.101).

Sosyal sorumluluk, çevrenin korunması ve doğanın kirlenmesi gibi konularla ele alınmaya başlanmıştır. Toplumla bütünleşmiş bir işletme imajı yaratmaya çalışmak, işletmelerin bir anlamda sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır (Özalp, 1996, s.41).

Günümüzde toplumsal sorunların giderek artması, işletmelerin toplum adına hizmet etmesini de gerektirmektedir. Toplumdaki her insan gibi, işletmelerde toplumsal sorunlara eğilmeli ve topluma hizmet etmeye çalışmalıdır (Şahin, 2000, s.106).

Her işletme gibi yiyecek ve içecek işletmelerinin de sosyal sorumlulukları bulunmaktadır. Yerine getirilmesi gereken en önemli sorumluluk, çevreye karşı duyarlı ve çevrenin korunmasına yönelik faaliyetlerde bulunmaktır. Yiyecek ve içecek faaliyetinde bulunabilmek için hem insan sağlığını hem de çevre sağlığını tehlikeye sokacak davranışlardan kaçınmak gerekmektedir. Örneğin, bir restoran işletmesinin çöplerini düzenli bir şekilde, insan sağlığına zarar vermeyecek bir biçimde atması, yerine getirmesi gereken en önemli sosyal sorumluluklarından bir tanesidir. Bunun yanında yiyecek ve içecek işletmeleri aynı zamanda turistik birer faaliyette bulduklarından, turistleri bir para makinesi gibi görmek yerine ülkemizi ziyaret eden misafirler olarak algılamaları ve buna göre davranmaları gerekmektedir.

İşletmelerin elde ettikleri karların bir bölümünü toplumsal etkinliklere aktarmaları yerine getirmeleri gereken sosyal sorumlulukları arasında yer almaktadır. Yoksa uzun vadede işletmelerin büyümeleri tehlikeye girebilmektedir. Aşırı kar elde eden işletmeler, toplumsal sorunlara karşı duyarsız kalırlarsa toplumun her kesiminden (müşteriler, sendikalar v.b.) tepki görebilirler. Bu tepkinin uzun dönemde işletmeler içerisinde olumsuzluklara neden olması kaçınılmaz olacaktır (Karalar, 1993, s.54).

Sosyal sorumluluk anlayışı içinde incelenen başka bir konu ise ahlaki değerlerdir. İşletmeler için ahlaki değerler, yapılan işlerde doğruyu ve yanlış gösteren bir kavram olarak tanımlanabilir. Davranışlarımızın hangilerinin ahlaka uygun, hangilerinin uygun olmadığı konularındaki ölçüler sosyal değerlemelerdir (Özalp, 1996, s.47).

Yiyecek ve İçecek işletmeleri, faaliyetlerini gerçekleştirirken insan sağlığına çok dikkat etmek zorundadırlar. Eğer temiz ve hijyenik bir yiyecek ve içecek hizmeti sunulmuyorsa o zaman ahlaki değerlere uygun olmayan bir davranış sergileniyor demektir. Oysa ki yiyecek ve içecek işletmelerinin en küçük bir ihmalkarlığı pek çok insana zarar verebilmektedir.

### **1.3. Stratejinin Önemi ve İşletmeye Sağladığı Yararlar**

İşletmeler yaşamlarını devam ettirmek için çevreyle her zaman uyum içinde olmak zorundadırlar. Faaliyet alanları ile ilgili kararlarında, belirlemiş oldukları stratejiler doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu bakımdan işletmeler amaçlarını, misyonlarını ve stratejilerini iyi belirlemek durumundadırlar.

#### **1.3.1. Stratejiye Sahip Olmanın Yararları**

Yiyecek ve İçecek işletmeleri de diğer işletmeler gibi her konuda bağımsız olarak davranabilen, hiçbir etki altında kalmadan kararlar alabilen, kendilerini buldukları ortamdaki soyutlayan birimler değildir. Bireyler gibi işletmeler de yaşadıkları ortamdaki çeşitli ölçülerde etkilenen ve aynı zamanda yaşadıkları ortamı etkileyebilen örgütlerdir (Karalar, 1997, s.40).

İşletmeler toplumun birer parçasıdır ve toplumdaki ayrı olarak yaşayamazlar. İşletme ve çevresi arasında karşılıklı iletişimin olması, toplumdaki ve çevrede meydana gelen küçük bir değişikliğin işletmeleri etkilemesine neden olmaktadır.

Günümüzde çevre çok fazla değişim içinde bulunmaktadır. Değişimin bu denli büyük olması birtakım problemleri de beraberinde getirmektedir. Teknolojinin hızla değişmesi, enerji kaynaklarının değişiyor olması, maliyetlerin artması, fiyatların yükselmesi, müşteri beklenti ve isteklerinde meydana gelen değişiklikler işletmelerin bu değişime ayak uydurmalarını zorlaştırmaktadır. Bundan dolayı yiyecek içecek işletmelerinin başarılı olabilmesi için yenilikleri takip etmesi, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmesi ve yönetim yapılarını da bu doğrultuda yapılandırmasını gerektirmektedir.



Strateji, değişen çevre koşullarına uyum sağlamada işletmeye belirli bir yön sağlayacaktır. Strateji olmadan işletmenin başarılı olması beklenmemelidir. Bu yüzden yiyecek ve içecek işletmelerinin kendilerini doğru yola götürecek stratejiler belirlemeleri gerekmektedir.

Bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin yiyecek içecek işletmesine sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dinçer, 1994, s.11):

- *Strateji, herşeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme olanağı sağlar:* Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi önlemler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı vermektedir. Stratejinin olmaması durumunda işletmenin hem içinde hem dışında yani fırsatlar için rehber olacak kurallar oluşmayacaktır. Kısaca belirtmek gerekirse, stratejik çalışma yapmayan bir işletme, çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremeyecektir.
- *İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir:* Strateji, işletmeye “ne tür bir işletme olduğu” ve “ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi sağlamaktadır. Stratejik çalışmaların olmaması, işletmenin sezgi yoluyla değerlendirilmesine ve büyük bir ihtimalle yanlış tanımlanmasına sebep olacak ve dolayısıyla kaynakların karlı alanlarda etkili bir dağıtımını yapılamayacaktır.
- *Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar:* Strateji, işletmenin her kademesinde birbirleriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılmaktadır. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.
- *Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir alana sevkeder ve planlar için bir çerçeve oluşturur:* Stratejiler, planlar için genel bir çerçeve oluşturmaktadır. Hayatta kalma savaşı veren bir işletme, temel stratejilerini doğru saptarsa, bazı taktik hatalar yapsa bile başarılı olacaktır. Genel strateji

ve politikalarının olmaması durumunda ise, yapılacak taktik hatalar işletmenin hayatına malolacak sonuçlar doğurabilmektedir.

- *Strateji işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir:* Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlamaktadır. Bu da problemlerin ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine fırsat tanımaktadır. Stratejik çalışmalar olmadan fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, tehlikeler de zamanında fark edilemeyecektir.

### 1.3.2. Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar

İşletmenin bir strateji olmadan yoluna devam etmesi zor gibi gözükmektedir. Çünkü stratejisi olmayan bir işletme rotası olmayan bir gemiye benzer. Bu yüzden stratejik çalışmalara her zaman önem verilmelidir.

Ciddi bir stratejiye sahip olamamanın işletmeye getirdiği olumsuz sonuçlarını şu şekilde açıklamak mümkündür (Eren, 1997, s.19):

- Stratejinin yokluğu, işletmenin yapısından çevresine kadar her yerde kendisini hissettirmektedir. Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olmaktadır.
- Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri, gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerine ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Risklere düşüncesizce atılarak işletmelerini tehlikeye sokabilmektedirler.
- Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterlerinden yoksun olacaklarından; ya zamansız yatırım yapma eğilimine girecekler ya da kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcayacaklardır.
- Periyodik değerlemelerin yokluğu nedeniyle işletme, ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeyerek ya da ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam ederek işletmenin zor durumda kalmasına neden olmaktadır.

- Önemli olan bir husus da, işletmenin ileride meydana gelebilecek bazı değişiklikleri görememesi ve bu nedenle de değişikliklere hazırlanmamış olmasından kaynaklanan sorunlarla uğraşmak zorunda kalması sayılabilir.

Bütün bu olumsuzlukların yanında, strateji oluşturma çalışmalarının büyük maliyetler gerektirmesi; insan, emek ve zaman faktörlerinin önemli olması bu çalışmaların ihmal edilmesine neden olmaktadır.

Stratejinin bir plan geliştirmek ve bu plan içinde işletmenin durumunu belirleyerek, nasıl, hangi kişilerle ve kaynaklarla çalışacağını belirlemek olduğuna göre, stratejik faaliyetlere de önem vermek gerektiği de unutulmamalıdır (www.betriebsberatung.at).

## **2. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE ÇEVRE ANALİZİ**

İster insan olsun, isterse işletme olsun her birimin bir çevresi bulunmaktadır. Bu çevre her birimi olumlu yada olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Çevrenin olumlu yada olumsuz etkilerinden korunmak yada faydalanmak özellikle işletmelerin çevre ile kurdukları ilişkilerine bağlıdır.

Çevre ile kurdukları bu ilişkileri ölçmeye çalışmak, neyin doğru ve neyin yanlış yapıldığını bir anlamda ortaya çıkarmak için bir takım çalışmalar yapmak gerekmektedir. Çevredeki değişikliklerin işletmeleri nasıl etkilediğini ortaya çıkartmak, çevre analizinin yapılması ile mümkündür.

Yiyecek ve İçecek işletmelerinde çevre analizinin yapılması, pazarın ve sektör yapısının ortaya çıkarılmasına, rakiplerin analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Çevrede meydana gelen değişiklikler işletmelere iki tür seçenek sunar. Bunlar; kısaca fırsat ve tehdit olarak açıklanabilir. Fırsat ve tehditlerin işletmeleri nasıl etkileyeceği yada nasıl faydalanabileceği ancak doğru bir çevre analizinin yapılmasına bağlıdır.

Buna bağlı olarak işletmelerin mikro ve makro çevresi bulunmaktadır. Aşağıda, işletmeleri etkileyen bu faktörler açıklanmaya çalışılacaktır.

## 2.1. Mikro Çevre Faktörleri ve Analiz Süreci

Mikro çevre faktörleri işletmeyi doğrudan etkileyen, hizmetlerinde ve faaliyetlerinde ön plana çıkan unsurlardır. Bu yüzden bu faktörlerin dikkatlice incelenmesi ve aksaklıkların tespit edilerek düzeltme çalışmalarının yapılması gerekmektedir. İlk yapılması gereken işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ve bu bilgiler ışığında bir durum saptamasının yapılmasıdır.

### 2.1.1. Mikro Çevre Faktörleri

Mikro çevre faktörlerini personel, üretim, satıcılar, müşteriler, rakipler, toplum ve devlet oluşturmaktadır. Bu faktörleri açıklamak gerekirse;

- **Personel:** Hizmet üreten işletmelerde emeğin çok büyük önemi bulunmaktadır. İşletme yöneticilerinin, en büyük sermayelerinin personel olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Özellikle otel ve yiyecek içecek hizmetlerinde personel çok daha önemlidir. İşletmelerin kısa ve uzun dönemli amaçlarında, personel yönetiminin yer alması, hem kalitenin artırılması hem de işletmenin imajının güçlenmesi bakımından gereklidir. Yiyecek ve içecek işletmelerinde, kalifiyeli personel bulma zorluğu, part time personel çalıştırma gibi sorunlar hizmetin aksamasına neden olmakta, bu sıkıntılar da müşterilere direkt olarak yansımaktadır. Özellikle de personelin direkt olarak müşteri ile teması düşünüldüğünde bu konunun ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ne yazık ki personel problemleri, otel ve yiyecek içecek işletmelerinde hala çok fazla önemsenen bir konu değildir. Personelin, işletmenin bir parçası olduğu ve amaçlara ulaşmak için personelin çok büyük katkısının olduğu unutulmamalıdır (Dettmer, 1998, s.92).
- **Üretim:** Yiyecek ve içecek işletmelerinde üretim ve üretim planlaması yapılmasının iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, satılacak yiyeceklerin sayısını önceden hesaplamak bir diğeri de porsiyon sayısını belirlemektir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için özellikle mutfak verimliliğinin uzun

sürelî sağlanması için çalışmalar yapmak gerekmektedir. Çünkü hazırlanan yiyecekleri uzun süreli depolama gibi bir imkanın bulunmaması doğru bir üretim planlamasının yapılmasını zorunlu hale getirmektedir (Schätzing, 1996, s.16).

- **Satıcılar:** İşletmeler, üretim yapabilmeleri için gerekli olan hammadde, enerji, işgücü gibi çeşitli hizmetleri dışarıdan başka kurumlardan temin etmeye çalışmaktadırlar. Bundan dolayı da bu kurumlara bir bağımlılık söz konusu olabilmektedir (Birdal, Aydemir, 1992, s. 59). Özellikle yiyecek ve içecek hizmeti sunan işletmeler satıcılar konusunda dikkatli davranmak zorundadırlar. Yiyecek ve içecek yöneticisinin en önemli görevlerinden bir tanesi, konuklara servis edilecek yemeklerin güvenli ve sağlıklı olduğundan emin olmasıdır (Koçak, 1999b, s. 100). Bu yüzden satın alınan yiyecek ve içeceklerin güvenilir ve kaliteli olması gerekmektedir. Çünkü hem lezzetli bir yemeğin ortaya çıkması hem de insan sağlığını tehlikeye sokacak bir durumun yaratılmaması için bu gereklidir.
- **Müşteriler:** İşletmeden, ödedikleri paranın karşılığını kaliteli bir hizmet karşılığında talep eden kişilerdir. Konaklama işletmelerinde müşteriler özellikle çok önemli bir yer tutmaktadır. Konaklama işletmeleri, her açıdan konforlu ve rahat bir hizmet sunulabilirler ancak müşteri memnun edilmediğinde işletmenin kaybı tahmin edilemeyecek kadar büyük olabilmektedir. İşletmelerin, müşterinin beklenti ve isteklerine önem vermesi ve bu faktörü her zaman göz önünde bulundurması gerekmektedir. Hizmet kalitesinde sürekli iyileştirme çalışmaları yaparak, müşteri memnun edilmeye çalışılmalıdır.
- **Rakipler:** Turizm sektöründe rekabet oldukça yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Özellikle, yiyecek ve içecek işletmeleri ele alındığında sunulan hizmet, menü ve fiyat unsurları rekabette daha da ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda rakiplerin davranışları çok önemlidir. İşletmelerin

faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında kimlerle karşı karşıya kaldığı yada baş edilmesi gerektiği konusu çok önemlidir (www.danismend.com).

Çevrede meydana gelen değişiklikler ve gelişmeler çok yoğun olarak yaşandığından her an işletmenin karşısına yeni bir rakip çıkabilmektedir. İşletmelerin bu rakip veya rakiplere karşı nasıl davranması gerektiği ile ilgili kararları alması çok önemlidir (Gümüş, 1999, s.50).

- **Toplum:** İşletmelerin göz önünde bulundurması gereken dış çevre faktörlerinden bir diğeri de toplumdur. Kendini topluma kabul ettirememiş bir işletmenin yaşamını devam ettirmesi güçtür. Özellikle turizm işletmeleri çevreye daha duyarlı olmak zorundadır. Yiyecek ve İçecek işletmeleri açısından da ele alındığında; çevreye duyarlı, insan hayatına önem veren, temiz-hijyenik bir gıda kontrolü yapan işletmeler başarılı olabilmektedir. Çünkü toplumun beklentisi bu yöndedir.

Toplum, işletmenin yararlı faaliyetlerde ve hizmetlerde bulunmasını beklemektedir. Toplumda olumsuz bir imajı bulunan işletmeler dışlanır ve faaliyetlerini sürdüremez hale gelebilirler (Şahin, 2000, s97).

- **Devlet:** İşletmelerin faaliyetlerinde etkili olan en önemli unsurların başında devlet gelmektedir. Çünkü işletmenin devletle olan ilişkilerini yasalar, tüzükler ve yönetmelikler düzenlemektedir (Şahin, 2000, s.97).

Yöneticilerin yasa, yönetmeliklere ve otel restoranlarının da kurallara uygun olarak çalışmaya dikkat etmeleri gerekmektedir. Örneğin, Güvenlik, temizlik, çalışanların sigortası gibi (Koçak, 1999a, s.34).

### 2.1.2. İşletme Analizi

İşletme analizi için “çevrede oluşan fırsatlardan yararlanmak ve tehlikelerden korunmak adına işletmenin hammadde, pazar, insan ve diğer kaynakları analiz ederek gücünü belirlemesi” şeklinde bir tanımlama yapmak mümkündür (Dinçer,

1994, s.138). Bir başka deyişle, işletmenin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, işletmenin bir anlamda kimliğini ortaya koyma çabası olarak da değerlendirilebilir.

İşletmenin analiz edilmesindeki amaç, işletmenin bugüne kadar olan gelişimini belirlemek ve potansiyelini ortaya koymaktır. Rekabet avantajı yaratabilmek için, işletme, pazarda sunmuş olduğu ürünleri ve hizmetlerini gözden geçirmeli ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilecek unsurları belirlemelidir. Önemli olan işletmenin pazardaki konumunu ve rakipler karşısındaki durumunu tespit edebilmesidir. İşletmenin analiz edilmesiyle, sadece o andaki durum tespiti yapılmaz, aynı zamanda işletmenin zayıf ve güçlü yönleri tespit edilerek iyileştirme çalışmaları da tespit edilmeye çalışılmaktadır (Haedrich, 1993, s.269).

İşletme analizi ile işletme, güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek buna uygun stratejiler oluşturmaya çalışmaktadır. Bir yiyecek ve içecek işletmesinin her alanda güçlü olması mümkün değildir. Her alanda olduğu gibi yiyecek ve içecek sektöründe de problemler yaşanmaktadır. Bir işletmede menünün işlevselliği ile ilgili bir problem yaşanırken, diğer bir işletmede mutfak organizasyon yapısında aksaklıklar söz konusu olabilmektedir. Bir diğerinde ise, personel motivasyonunda eksiklikler sorun yaratabilmektedir. Önemli olan işletmelerin faaliyetlerinde meydana gelen birtakım problemleri iyi tespit etmesi ve gerekli değişiklikleri yapabilmesidir (Schreiner, Koscielny, 1991, s.29).

İşletme analizi yapılırken, kullanılabilir standart bir yöntem bulunmamaktadır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılabilmesi için avantajlı ve dezavantajlı olduğu yönler belirlenmeye çalışılır. Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesine yönelik analiz, genellikle hizmet (ürün kalitesi), pazarlama, muhasebe, finans, personel ve işletme kaynaklarının incelenmesi ile yapılabilmektedir (Birdal, Aydemir, 1992, s.101).

İşletme analizinin yapılabilmesi için doğru bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bilgiler, çevre analizinden, yönetim bilgi sistemlerinden ve işletme bölümlerinden elde edilebilmektedir.

İşletmenin analiz edilmesinde 3 aşama uygulanmalıdır. Bunlar (Dinçer, 1994, s.140):

1. İşletmenin analiz edilmesinde ilk önce bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler, işletmenin iç ve dış yapısını, resmi ve gayri resmi ilişkilerini, örgütün çevre ile olan ilişkisini içermelidir.
2. İkinci aşamada bu bilgiler incelenmelidir. Bu bilgilerin incelenmesinde analiz tekniklerinden faydalanılmalıdır.
3. Son safhada ise, incelenen bilgiler ve veriler yorumlanarak yol gösterici bir nitelik kazanmalıdır.

#### 2.1.2.1. İşletme Unsurlarının Analizi

Rekabette başarılı olmak isteyen işletmeler, kendi işletmelerini iyi tanımlamak zorundadırlar. Gerek işletmenin dışından kaynaklanan, gerekse işletme içinden kaynaklanan faktörler işletme yöneticileri tarafından dikkatlice izlenmelidir. İşletme içinden kaynaklanan problemlerin çözümünde ise, işletme unsurlarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

- **Pazarlama Faktörlerinin Analizi:** Pazarlama fonksiyonu işletmenin dış çevresiyle olan ilişkisinde önemli bir rol oynamaktadır. Pazarlama fonksiyonu ile; işletmenin mal ve hizmet faktörleri, fiyat faktörü, dağıtım ve fiziki dağıtım faktörü, tanıtım ve tutundurma faaliyetleri ele alınabilir (Aksu, 2000, s.42).

**Mal ve hizmet faktörleri;** İşletme faaliyetleri için en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Çünkü bu faktörler sayesinde, işletme amaçlarını gerçekleştirebilmekte aynı zamanda da müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamış olabilmektedir.

Bir restoran menüsü incelendiğinde yemeklerin lezzeti (kalitesi), tadı, rengi, kokusu ve ihtiyaçları giderme özelliği gibi konuların, ne kadar etkili olup olmadığının araştırılması gerekmektedir. Özellikle yiyecek içecek işletmelerinde ürünün kalitesi, rengi, tadı, kokusu gibi faktörler müşteri memnuniyeti açısından önemli bir unsur sayıldığına göre dikkatle üzerinde durulması gereken bir konudur. Yiyecek ve İçecek



işletmeleri müşterilerini memnun edebildikleri sürece var olabilirler ve amaçlarına ulaşabilirler.

**Fiyat faktörü;** Yiyecek ve İçecek işletmelerinde çoğu zaman fiyatın belirlenmesi “problem” olarak nitelendirilmiştir. Çünkü fiyatı belirlemek oldukça zor bir konudur. Fiyatların genel seviyesi, mal ve hizmete olan talep, rakiplerin fiyatları gibi durumlar fiyatın belirlenmesini etkilemektedir (Schätzing, 1996, s.91).

Doğru bir fiyatlandırmanın yapılması için geçmiş dönemlerdeki tecrübeler, piyasadaki fiyatların seviyesi ve müşterilerin ürüne veya hizmete ödeyecekleri fiyat eğilimleri dikkate alınmalıdır. Özellikle talebin az olduğu dönemlerde, indirim yapma; yükseldiği dönemlerde de yükseltme gibi bir eğilim, fiyatların belirlenmesinde sıkça kullanılan bir yöntemdir.

**Dağıtım kanalı ve fiziksel dağıtım faktörü;** İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetin hangi kanallar kullanılarak müşterilere nasıl ulaştırdığı incelenmektedir. Bu kanalların nasıl daha verimli kullanılabileceğine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bir otel restoranı için örnek vermek gerekirse; Seyahat Acentaları otel hizmetlerinden faydalanmaksızın sadece restoranda öğle yemeği için müşteri getirebilmektedirler. Bu şekilde otel restoranı, otel müşterisi olmayan, dışarıdan gelen müşterilere de bir anlamda kolaylıkla ulaşmış olmaktadır.

**Tanıtma ve tutundurma faaliyetleri;** Yiyecek ve İçecek işletmeleri ürettikleri mal ve hizmetlerin müşteriye duyurulmasında kişisel satış tekniklerini oldukça yoğun kullanmaktadırlar. Güleryüzlü bir personel müşteriyi memnun etmek için bulunmaz bir fırsattır. Yiyecek ve İçecek işletmelerinin faaliyetleri hakkında (fiyatlarda meydana gelen değişiklikler, özel geceler gibi) medya kuruluşlarında, gazetelerde, dergilerde haberlerin çıkması önemli tanıtıma çalışmaları arasında yer almaktadır.

- **Üretim Faktörlerinin Analizi:** Rekabette üstünlük sağlayabilmek, üretim maliyetleri ve kaliteli hizmeti sağlamakla mümkündür. Bu yüzden işletmelerin sahip olduğu üretim fonksiyonlarının özellikleri, teknolojilerini yenileme imkanlarının ne

ölçüde karşılanabileceği araştırılması gereken konuların başında gelmektedir (Aksu, 2000, s.44).

Yiyecek ve İçecek işletmelerinde mutfak verimliliğinin sağlanması için gerekli araç ve gereçlerin satın alınması, doğru bir planlamanın yapılarak gelirlerde bir artışın sağlanması hedeflenmelidir. Çünkü özelliklerinden dolayı yiyecek ve içecek işletmelerinde üretimin eş zamanlı olması yiyeceklerin uzun süreli depolanamamasını gerektirmektedir. Bu yüzden üretimi arttıracak ve verimliliği sağlayacak faktörlerin tespit edilerek iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Dettmer, 2000, s.246).

Aynı şekilde yiyecek ve içecek işletmeleri müşteri memnuniyetini sağlamak için birtakım standartları belirlemek zorundadırlar. Müşteri rahat bir ortamda, güzel bir atmosfer içinde yemeğini yiyebilmelidir. Bunun yanında restoranın fiziksel görünümü, dekoru, personelin hizmet anlayışı gibi faktörler belli standartların oluşturulmasında önemsenmesi gereken konuların başında gelmektedir ([www.abseits.de/gaestezufriedenheit.htm](http://www.abseits.de/gaestezufriedenheit.htm)).

Üretim faktörlerinin analiz edilmesinde diğer bir önemli unsur, otel restoranları ile bağımsız yiyecek ve içecek işletmeleri arasında görülen yoğun rekabettir. Rekabet nedeniyle, ürün ve hizmet çeşitlerinde bir artış söz konusu olmaktadır. Buradaki amaç, müşteriyi işletmeye çekmek ve süreç performansını arttırmaktır. Süreç performansının artırılması ile, maliyetlerin azaltılması, hizmette kalitenin yükseltilmesi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik çalışmaların yapılması amaçlanmaktadır.

- **Finansman Faktörlerinin Analizi:** Finansman faktörlerinin analizinde, işletmenin nakit akışı ile finansal giderlerinin (faiz ve komisyonlar) azaltılması veya tamamen kaldırılması gibi konular araştırılmaktadır. Bu faktörlerin analiz edilmesi, işletmenin başarıya ulaşmasında önemli bir unsurdur (Eren, 1997, s.176).

İşletmenin gelecekte yapmayı planladığı çalışmalar yada gerçekleştirmek istedikleri tamamen finansal yapısı ile ilgilidir. Güçlü bir finansman yapısına sahip bir işletme, stratejilerine ulaşabilmede zayıf bir finansman yapısına sahip bir işletmeye göre daha şanslı olabilmektedir. Örneğin otel restorani, finansal açıdan daha rahattır ; hem de otelin içinde faaliyette bulunmasından dolayı güçlü bir imaja sahiptir. Bağımsız bir yiyecek ve içecek işletmesi ise finansal konularda sıkıntı çekebilmektedir. Ancak kararlarında daha bağımsız hareket edebilmekte, pazarlama konusunda daha aktif olabilmektedir.

Son yıllarda özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da otel işletmeleri, yiyecek ve içecek faaliyetlerinde outsourcing ve franchising gibi yöntemleri kullanmaya başlamışlardır. Otel işletmelerinin bu yöntemleri kullanması işletmeye hem maliyet avantajı, hem de sorumluluğun başka bir işletmeye devredilmesini sağlamaktadır.

Finansman faktörlerinin analizinde yapılması gereken, işletmelerin bu konuda ne kadar güçlü olup olmadığını öğrenmektir. Çünkü hangi konularda güçlü yada hangi konularda zayıf olduğunu öğrenmek, işletmenin stratejisini belirleyebilmesine yardımcı olacaktır.

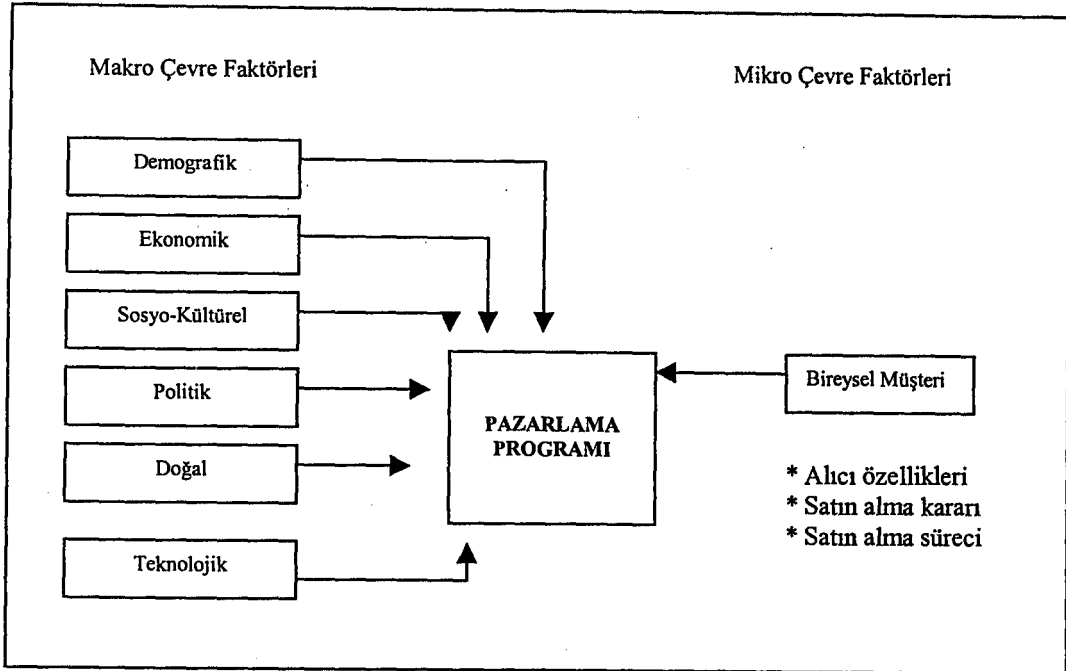
## **2.2. Makro Çevre Faktörleri ve Analiz Süreci**

Yiyecek ve İçecek işletmelerinde de sanayi işletmelerinde olduğu gibi makro çevrenin analizini yapmak önemli bir konudur.

Çevrede meydana gelen değişimler kimi işletmeleri çok, kimi işletmeleri ise daha az etkilemektedir. Ancak sonuç olarak her yiyecek içecek işletmesi bu değişikliklerden etkilenmektedir (Dettmer, 2000, s.16).

Çevre analizinde önemli olan, pazarda ve sektörde meydana gelen değişiklikleri öğrenmektir. Bu analizi yaparken dikkat edilmesi gereken işletmenin kendisini de bu analiz sürecine dahil etmesidir. Çevre analizinin amacı, pazardaki rekabet güçlerini belirlemek ve anlamaya çalışmaktır (www.wegweiser.de). Bunun için çevre analizi

işletmeler için önemlidir. Çünkü bu analiz sayesinde işletme pazardaki şans ve risklerin neler olduğunu, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarabilmektedir (www.wegweiser.de). Şekil 4’de işletmeyi etkileyen çevre faktörleri görülmektedir.



**Şekil 4: İşletmeyi Etkileyen Çevre Faktörleri**

**Kaynak: Powers, 1997, s.14.**

### 2.2.1. Demografik Faktörlerin Analizi

İşletmeler, mal ve hizmet üretirken hedef pazarlarını dikkate almaktadırlar. Nüfusun durumu ve bu özelliklerde meydana gelen değişiklikler işletmeler tarafından dikkatlice incelenmek zorundadır. Nüfusun yaşı, cinsiyeti, öğrenim düzeyi, mesleki durumu, gelir düzeyi v.b. etkenler işletmelerin hedef pazarlarını belirlemesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda üretilen mal ve hizmetlerde yapılacak olan değişiklik yada geliştirme çalışmaları üzerinde de etkili olmaktadır. Bu yüzden demografik yapı iyi incelenmelidir (Yükselen, 1998,s.51.). Örneğin, gençler daha çok fast food tarzı restoranları tercih ederken, orta yaş grubu kişiler daha konforlu ve kaliteli bir hizmet sunan otel restoranlarını tercih etmektedirler. Bu eğilimi iyi analiz eden işletmeler menülerini, hitap ettikleri müşteri kitlesine göre ayarlayarak başarılı olabilmektedirler.

### 2.2.2. Ekonomik Faktörlerin Analizi

İşletmelerin faaliyetlerinde başarılı olması, üretilen mal yada hizmetlerin uygun bir fiyatla satılması ile gerçekleşebilmektedir. Bu ise genel ekonomik yapı ile ilgilidir. Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken faktörler şunlardır (Dinçer, 1994, s.109);

- Milli gelirin yapısı,
- Ekonomik büyüme ve yatırımlar,
- Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler,
- Ekonominin gelişme evresi,
- Hükümetin ekonomik politikaları,
- Dış ticaret ve ödemeler dengesi.

Bu faktörlerin dikkatlice incelenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir.

Yiyecek, içecek, işçilik gibi maliyetlerin yükselmesi; satışların günlük, haftalık ve mevsimlik olarak değişiklik göstermesi; harcanabilir gelirdeki değişiklikler yiyecek ve içecek işletmesini hizmetlerini etkileyebilmektedir (Davis, Stone, 1988, s.14). Bu tür gelişmeler işletmelere olumsuz etki yapmaktadır. İşletmeler böyle gelişmeler karşısında maliyetlerini azaltmayı ve pazarlama karmalarını değiştirmeye çalışırlar. Örneğin, restoranlar ekonomik durgunluk dönemlerinde menülerini düşük fiyatlı seçeneklerle çeşitlendirmektedirler (İçöz, 2001, s.64).

### 2.2.3. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin Analizi

Toplumun sahip olduğu kültürel değerler, inançlar, gelenek ve görenekler, yaşam biçimleri sosyo-kültürel çevre faktörleri olarak nitelendirilmektedir. Dini bayramlarda veya ulusal bayramlarda birkaç günü kapsayan tatillerde seyahate çıkmak özellikle yiyecek ve içecek işletmeleri, konaklama ve seyahat işletmeleri için önemli fırsatlar sağlamaktadır (Yükselen, 1998, s.52).

Toplumsal ve kültürel faktörlerin zamanla değişiklik göstermesi mümkündür. Bu değişikliklere karşı işletmelerin duyarlı olması ve bu yönde kendisini geliştirmesi

gerekmektedir. Çevrede meydana gelen bu değişiklikler, işletmeyi kendi içinde oluşturduğu örgütsel yapıdan başlamak üzere, mal ve hizmetlerini sunacağı topluma yönelik belirleyeceği işlemlere kadar etkileyebilmektedir (Can ve diğerleri, 1998, s.32). Örneğin yeme içme alışkanlıklarında meydana gelen değişiklikler karşısında yiyecek ve içecek işletmelerinin de gerekli yeniliklere ayak uydurması gerekmektedir. Ancak bazı hassas konulara da dikkat etmek gerekmektedir. Özellikle ülkemizde İslam dinini kabul etmiş büyük bir kitlenin bulunması, domuz eti ile üretilmiş bir yiyeceğin satılması yada pazarlanmasını neredeyse imkansız kılmaktadır. Ancak, özellikle otel işletmelerindeki yiyecek faaliyetlerinde, hitap edilen müşteri kitlesine göre bir menü de oluşturmak gerekebilmektedir. Örneğin; etnik grupların değişik yiyecek ve içecek çeşitlerine olan talebinin artması, yemek modasında meydana gelebilecek değişiklik gibi güncel konular, yiyecek ve içecek işletmeleri tarafından dikkatlice incelenmeli ve bu değişikliklere uygun olarak menüler değiştirilmeli ya da geliştirilmelidir (Davis, Stone, 1988, s.13-14). Bu yüzden yiyecek ve içecek işletmeleri değişen trendlere göre hareket etmeli, sosyo-kültürel çevre etkilerini doğru olarak algılamalıdır. Çünkü işletmenin mallarına yada hizmete karşı halkın tutumu ve davranışı çok önemlidir.

Sosyo-kültürel çevre faktörlerine duyarlı bir işletmenin ürün ve hizmet kalitesini arttırması, yanıltıcı reklam yapmaması gibi konularda dikkatli olması gerekmektedir. Ayrıca, eğitime ve sanata destek vererek "kültürel" yönde faaliyetlerde bulunması, çevreye uyum sağlaması yönünde önemsenmesi gereken bir konudur (Mucuk, 2000, s.33).

#### **2.2.4. Politik ve Yasal Çevre Faktörlerinin Analizi**

Günümüzde, politik ve yasal çevre sürekli değişen dinamik bir yapıya sahiptir. Hükümetin eğilimleri ve kararları çok sık değişebilmekte bu değişikliklerde işletmeleri olumlu yada olumsuz yönde etkilemektedir. Alınan kararların bazıları işletmelere fırsatlar sunarken bazıları da tehditler oluşturmaktadır.

Özellikle devlet ve mahalli idariler, işletmeler ve ekonomiye müdahale ederek hukuki düzenlemeler yapmaktadırlar. Asgari ücretin belirlenmesi, teşvik politikaları,

iş güvenliği, çevre sağlığı ve çevre kirliliği gibi yasal düzenlemeler işletmeler üzerinde etkili olmaktadır.

Özellikle turizm işletmelerine uygulanan teşvik politikaları kişileri, bu sektöre girmeye iterken işletmelerin de bu yönde stratejilerini değiştirmelerine yada belirlemelerini teşvik etmektedir. Yiyecek ve içecek işletmeleri açısından bakıldığında, özellikle insan sağlığı ve temizlik ile ilgili konularda alınan kararlardan oldukça etkilendiği görülmektedir. Uymak zorunda olunan yasalar işletmelerin stratejilerine de yansımaktadır. Örneğin, HACCP sistemi Avrupa ülkelerinde yaygınlaşan ve yasalarla da zorunlu hale getirilen bir uygulamadır. Ülkemizde de HACCP sistemi özellikle otel mutfaklarında uygulanmaya başlanmıştır. Bunun yasalar ile düzenlenmiş olması işletmeleri bu konuda daha dikkatli ve özenli olmaya itmiştir.

#### 2.2.5. Doğal Çevre Faktörlerinin Analizi

Son yıllarda turizm sektörünün hızlı bir gelişme kaydetmesi beraberinde doğal çevrede de birtakım tahribatları da beraberinde getirmiştir. Doğal çevre dediğimizde, genel anlamda yeryüzündeki doğal kaynaklardan bahsedilmektedir. Bunlar, toprak, hava, su ve iklimdir. İşletmelerin birçoğu bu çevre faktörlerine çeşitli şekillerde bağlıdır (Karalar, 1997, s.46). Özellikle konaklama işletmeleri doğal çevreden en fazla yararlanan işletmeler arasında yer almaktadırlar. Ancak kaynakların bilinçsizce tahrip edilmesi, işletmeleri de birtakım önlemler almaya itmiştir. Havanın ve suyun kirlenmesi, çevreye zararlı faktörlerin günümüzde daha yoğun kullanılıyor olmasından dolayı işletmeler bu konularda daha duyarlı olmaya başlamışlardır (Dettmer, 2000, s.16).

Konaklama sektörünün en önemli sorunlarından bir tanesi katı atıklardır. Özellikle restoran sektörünün oluşturduğu plastik atıklar önemli bir sorun olmaktadır. Bu nedenle de özellikle fast food işletmeleri, plastik malzeme yerine geri dönüşümlü kağıt ambalajlar kullanmaya başlamışlardır (İçöz, 2001, s.68). Ayrıca yine restoran sektöründe çevreye duyarlı malzemelerin kullanılması, yemeklerin israf edilmemesine yönelik bir eğilim söz konusudur.

Doğal çevrede meydana gelen bozulma, işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Konaklama işletmeleri sadece verdikleri hizmetle değil aynı zamanda çevreye karşı duyarlı olmalarıyla da başarıyı elde etmek zorundadırlar. Çevre koruma örgütlerinin faaliyetlerini desteklemek, aktif olarak rol almak, konaklama ve yeme içme faaliyetlerinde çevreye duyarlı hizmetlerde bulunmak, en önemli görevleri arasında yer almaktadır.

Enerjinin doğru bir biçimde tüketilmesi, konumlanılan bölgedeki çevre düzenlemelerine katkıda bulunmak, taze ürünleri mevsiminde kullanmak, çeşitli mutfak türlerini müşterilere sunmak, müşterileri de bu konularda bilinçlendirmek gibi konular, konaklama ve yiyecek içecek işletmelerinin görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır (Dettmer, 1998, s.31).

#### **2.2.6. Teknolojik Faktörlerin Analizi**

Teknolojik faktörlerden kastedilen işletmenin amaçlarına ulaşabilmesinde kullanılacak olan makine ve araç-gereçlerle olan bilgi ve süreçlerdir (Dinçer, 1994, s.107). Bir başka deyişle, mal ve hizmetlerin üretiminde yeni yaklaşımları ifade etmektedir. Bu yaklaşımlar içinde araç-gereçlerin yansırı yöntemler de önemlidir (Can ve diğerleri, 2001, s.149).

Yiyecek ve İçecek işletmeleri de diğer işletmeler gibi teknolojik gelişmelerden fazlasıyla etkilenmektedirler. Yemek yapımında kullanılan ocaklardan başlayıp, kahve makinalarına kadar yiyecek içecek faaliyetlerinin etkilendiği görülmektedir. Günümüzde restoranlar rezervasyonlarını elektronik posta (e-mail) yada fax makineleri ile almaktadırlar. Teknolojik gelişmeler en çok bilgisayarlar konusunda ilerleme kaydetmektedir. Bilgisayarların, yiyecek ve içecek işletmelerinde gerekli bilgi akışını sağlaması, veri analizini hızlandırması, işlerin daha kolay ve güvenilir yapılmasını sağlamıştır. Örneğin; bilgisayarlı satış noktası sistemleri (POS) bu bilgilerin anında merkezde toplanmasını sağlamaktadır. Bu da işletmeler için düşük maliyetli ve hızlı iletişim olanağı sağlamaktadır (İçöz, 2001, s.69).



Ancak turizm işletmeleri ele alındığında teknoloji ne kadar yoğun olursa olsun, insan faktöründen vazgeçmek mümkün değildir.

### 3. YIYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİ İÇİN REKABET ANALİZİ

Yiyecek ve İçecek işletmeleri için rekabet analizi yapmak, işletmenin içinde bulunduğu pazar yapısını, rekabet içinde bulunduğu rakiplerle ilgili bilgilerin toplanması açısından önem taşımaktadır.

#### 3.1. Rekabetin Belirlenmesi

Yiyecek ve İçecek işletmeleri için rekabet analizi; pazarın durumunu, rakiplerin belirlenmesi ve çevrede meydana gelen değişikliklerin incelenmesi sonucunda yapılabilmektedir.

Yiyecek ve İçecek işletmeleri rekabetin neresinde bulduklarını ve nasıl bir rekabet çevresi içinde faaliyet gösterdiklerini tespit etmek zorundadırlar. Böyle bir analizle yiyecek ve içecek işletmeleri rekabetin neresinde bulduklarına dair ipuçlarını elde edebileceklerdir. Bu konu gerektiği şekilde önemsenmezse o zaman işletmelerin önlerini görmeleri zorlaşacaktır. Bir anlamda rotası olmayan gemi misali hareket edeceklerdir. İşletmelerin, rekabetin neresinde olduklarının belirleyebilmeleri için kendilerine birtakım sorular sormaları gerekmektedir.

- Yiyecek ve İçecek işletmelerinin özellikleri, hizmetleri rakiplerine göre farklılık göstermekte midir? (Örneğin, restoranın ambiyansı, müşteri ilişkileri, servis türü gibi)
- Yiyecek ve İçecek işletmeleri, personeli, hizmet kalitesi ve finansal açıdan da gelecekte elindeki pazara hitap edebilecek kadar güçlü olabilecek mi?

Yiyecek ve içecek işletmelerinin yapması gereken bu sorulara cevap aradıktan sonra, çevresindeki diğer yiyecek ve içecek işletmelerini incelemektir. Ne tür işletmelerin bulunduğu, işletmelerin büyüklükleri, farklı türdeki işletmelerin sahip olduğu menülerin özellikleri, fiyatları, işletmelerin restoran tasarımları ve özellikleri, hedef pazarları ve karlılıkları belirlenmeye çalışılmalı, rakiplerin ürün ve hizmet özellikleri

ile yiyecek ve içecek işletmeleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmalıdır (Özgen, 2000, s.214).

### 3.2. Rakip Analizi

Rakiplerin analizini yapmak stratejik pazarlamanın en önemli aşamalarından bir tanesidir. Rakip analizi, aynı pazarda faaliyet gösteren işletmelerin belirlenmesine ve pazardaki müşteri potansiyelini ortaya çıkartmak amacıyla yapılmaktadır. Rekabet analizi sayesinde, rakiplerin faaliyetleri ile güçlü ve zayıf yönleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Karşılaştırma yapabilmek için diğer işletmelerin, hizmet politikaları ve pazar stratejilerinin belirlenmesi için birtakım bilgilere ihtiyaç bulunmaktadır (Freyer, 1999, s.210). Rekabet analizinin istenilen şekilde yapılabilmesi, doğru bilgi akışının gerçekleşmesine bağlıdır. Bilgileri elde edebilmenin en doğru yolu ise, rakip işletmeleri gezmek ve rakiplerin reklam faaliyetlerini incelemektir (Mill, 1998, s. 56) Bu bilgiler ışığında rakip analizinin doğru yapılması sağlanır. Tablo 1’de Otel yada restoran için rekabet analizi alanları görülmektedir.

Rakip analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birtanesi de rakibi küçümsememektir. Eğer rakip küçümsenirse, doğru bir karar vermek yada doğru bilgiler elde etmek de zorlaşacaktır. Rakiplerin faaliyetleri hakkında elde edilecek bilgiler, analiz oluşturmak ve doğru bilgiler elde etmek açısından önemlidir. Rakipler hakkında bilgi edinme yollarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Hänssler, 1999, s.199):

- Tanıtım broşürleri, fiyat listeleri, Menüler, Reklam faaliyetleri, İşletme raporları, yazılı kaynaklar,
- Rakip işletmeleri gezmek,
- Çalışma arkadaşları, müşteriler, işletme çalışanlarından bilgi almak,

**Tablo 1: Otel yada Restoran için Rekabet Analizi alanları**

Olası analiz alanları	İşletme	Rakip İşletme
Pazar payı ve satışlar		
Genel otel pazarı	Orta düzey, tam servis	Orta düzey, tam servis
Hedef müşteriler	Firmalar ve gruplar	Firmalar ve gruplar
Ürün yeterliliği	Sekreteryaya,havuz, bilgisayarlı kayıt	Havuz, bilgisayarlı kayıt
Ürün kalitesi	5 üzerinden 4,5	3,7
Ürüne verilen değer	4,4	3,8
Oda fiyatları	Pano: 85 Firma:70 Grup: 63	Pano: 90 Firma:78 Grup: 67
Konum, erişebilirlik	Çok iyi	Çok iyi
Binalar ve tesisler: Tasarım, atmosfer, oda sayısı, toplantı salonları, park alanı, mobilya v.b.	250 oda, 500 m <sup>2</sup> toplantı alanı, ısıtma-soğutma, görsel-ışitsel ekipman	300 oda, 1000 m <sup>2</sup> toplantı alanı, yenilenmiş odalar
Maliyet avantajı	İpotek kredileri ödemesi var	İpotek kredileri ödemesi daha yüksek
Yönetim	Planlama odaklı	Planlama odaklı
İşletmecilik	Ön büroda sorunlar var	Restoranda sorunlar var
İnsan Kaynakları	4,2	3.8
Araştırma ve Geliştirme	Hiçbir şey planlı değil	Hiçbir şey planlı değil
Finansal durum ve Esneklik	İyi	Orta düzeyde
Tanıtım stratejileri	Gazete, satış görevlileri	Seyahat dergileri, satış görevlileri
Geçmiş tanıtım stratejileri başarısı	Gazete ve satış elemanları başarılı	Seyahat dergileri başarılı, satış elemanları vasat
Pazarlama bölümü	Çok iyi	İyi
Rakibin gelecekteki olası stratejileri		Fiyatlarda %5 indirim yaparak dernek ve birlikleri hedefleyecek

**Kaynak: İçöz, 2001, s.149.**

Rakip analizinde öncelikle yiyecek ve içecek işletmesinin bulunduğu yöredeki işletmeler sonra uzak ve yakın çevresindeki yer alan rakipler belirlenmelidir. İşletmenin gerçek rakipleri, aynı menü kalemlerini benzer fiyata sunan ve bunları benzer bir atmosfer içinde müşterilerine sunan işletmelerdir (Miller, Pavesic, 1996, s.17). Bu nedenlerden dolayı rakip analizi sadece yakın çevredeki işletmeleri kapsamaz; aynı zamanda uzak çevredeki ve muhtemel rakipleri de kapsamalıdır. Pazarda kapanan restoranlar ve niçin kapandıklarına dair araştırmaların da yapılması

Anaokulu  
1997

gerekmektedir. Pazara yeni girecek olan muhtemel rakipler de dikkatlice izlenmeli ve ileride işletmeyi nasıl etkileyeceği düşünülmelidir (www.msue.msu.edu).

Bir otel restoranı sadece otel restoranlarını değil, aynı zamanda çevresinde faaliyet gösteren bağımsız yiyecek ve içecek işletmelerini de rakip olarak görmelidir. İşletme bu analizlerin sonucunda, yalnızca kendi sınıfındaki işletmeler arasındaki durumu anlamakla kalmayıp; aynı zamanda diğer yiyecek ve içecek işletmelerinin faaliyetleri hakkında da bilgi sahibi olmaktadır (Usal, Oral, 2001, s.79).

Rakiplerin analiz edilmesinde, rakip işletmelerin faaliyetleri, izledikleri stratejileri belirleyebilme şansı vardır. İşletmeler kendi ürün ve hizmetlerini çok iyi tanımlarına rağmen, rakip işletmelerin stratejilerini ve gelecekte ne yapmak istediklerini bilmiyorsa çok fazla başarılı olamayacakları açıkça ortadadır.

Rakiplerin analizinde, rakiplerin stratejilerinin bilinmesi, hangi alanlarda faaliyet gösterdikleri, büyüme hedefleri, rekabet üstünlükleri gibi konular hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Ancak bu bilgiler ışığında rakipler hakkında doğru bilgilere sahip olmak mümkündür.

Elde edilen bu bilgiler ile, işletmenin rekabet analizi sonucunda rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilme şansı bulunmaktadır. Aynı şekilde rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri yine rekabet analizi sonucunda belirlenmektedir. Rekabet analizi ile işletme, pazarda meydana gelen değişiklikler hakkında da bilgi sahibi olmaktadır. İşletmenin rekabet stratejilerini belirlemede, elde edilen bu bilgilerin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. İşletme bu sayede ne tür bir rekabet stratejisi uygulayacağına karar verebilmektedir. Aşağıda, Tablo 2' de bir restoran işletmesi için Swot analizi görülmektedir.

Rekabet analizi sonucu işletmelerin uygulayabilecekleri 3 değişik strateji bulunmaktadır. Bu stratejileri sıralamak gerekirse (Freyer, 1999, s.220.);

- Rakiplerin sunmuş olduğu hizmet yada ürünün aynısını taklit etmek,
- Rakiplerin sunmuş olduğu ürün yada hizmetlerin benzerini sunmak,
- Nisch pazarlara yönelerek yada rakiplerin sahip olmadığı yeni bir strateji geliştirmek.

**Tablo 2: Bir Restoran İşletmesi için Swot Analizi**

AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
İyi ve kaliteli servis	Kötü servis
Becerikli pazarlama elemanları	Beceriksiz pazarlama elemanları
Satış elemanlarının etkin çalışmaları	Satış personelinin etkili çalışmaması
Promosyon çalışmalarında üretkenlik	Tüketici araştırmalarının yetersizliği
Tüketici taleplerinin bilinmesi	Gerekli pazarlama çalışmalarının yapılmaması
Geniş ve Etkin dağıtım kanalı	Dağıtım kanallarının zayıflığı
Ürün/hizmette genişleme özelliği	Ürün/hizmetin geliştirilmemesi
Fiyatlamada esneklik	İnelastik fiyatlama
Müşterilerin işletmeye bağımlılığı	Müşteriler arasındaki bağımlılığın az olması
FIRSATLAR	TEHLİKELER
Tüketici isteklerindeki değişimlerin izlenmesi	Tüketici isteklerindeki değişimlerin önemsenmemesi
Piyasadaki tüketici sayısındaki artış	İşletme pazarının azalması
Pazardaki değişimlere ayak uydurma	Pazardaki değişimlere ayak uydurulamaması
Sektör genelindeki canlılık	Sektör genelindeki durgunluk

**Kaynak: Türksoy, 1997, s.28.**

İşletmeler, stratejik kararlarını işletmenin sahip olduğu özelliklere bağlı kalarak uygulamaya çalışırlar. Seçilen stratejinin uygulanmasında, rakiplere üstünlük sağlamak ve rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmak amacı yatmaktadır.

#### 4. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİ İÇİN STRATEJİK SEÇENEKLER

Günümüzün en gözde sektörlerinden olan yiyecek içecek sektörü gittikçe gelişmekte ve buna bağlı olarak da rekabet artmaktadır (www.fast-frest.com). Artan rekabete

bağlı olarak yiyecek ve içecek sektörü hizmetlerini çeşitlendirerek, kalitesini ve imajını koruyarak bu yarışta yer almaya çalışmaktadır.

Bu rekabet ortamında özellikle İstanbul'un yiyecek ve içecek sektörü her geçen gün daha renklenip zenginleşmektedir. Restoranların çeşitliliği ve kalitesi New York, Londra, Paris, Roma ve Moskova gibi büyük metropollerle yarışacak konumdadır. İstanbul'daki restoran, lokanta ve bar sayısı lokantacılar odasının kayıtlarına göre 5350 yi aşmış durumdadır. İstanbul lokantacılar odasının tahminlerine göre, odaya kayıtlı olmayanlarla birlikte bu rakam 7000'i aşmaktadır. (<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar>).

İstanbul'un yeme içme haritasına bakıldığında osmanlı türk mutfağının, yöresel kebabçı ve balık restoranlarının çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir. Son zamanlarda gözlenen önemli bir gelişme ise Arjantin'den Pakistan'a, ABD'den Çin'e kadar pek çok yabancı mutfağın birbiri ardına boy göstermeye başlamasıdır (<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar>).

İstanbul'daki yiyecek ve içecek sektöründe pazarın çok büyük olması, hem bağımsız restoran işletmelerinin hem de otel restoranlarının arasında yoğun bir rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır.

Rekabetin yoğun yaşanıyor olması ve pazarın çekiciliği yapılan bir araştırmada da ortaya konuyor: Konaklama tesislerinin yiyecek ve içecek pazarı için çok önemli olduğu, gıda üretimi yapan işletmelerin bünyelerinde sadece konaklama tesisleri ve restoranlar için özel birimler oluşturmasına neden olmuştur. Böyle bir uygulamaya gidilmesindeki neden 5 yıldızlı bir otelin yılda 450 bin dolarlık yiyecek ve içecek tüketmesinde yatmaktadır. Araştırmaya göre 1. sınıf tatil köyünde yılda 200 bin doları bulan yiyecek içecek tüketimi, üç yıldızlı otellerde yılda 150 bin doları aşmaktadır ([www.turizm gazetesi.com](http://www.turizm gazetesi.com)). Rakamların çok büyük olması otel restoranlarının ne denli yoğun ve önemli olduğunun bir anlamda göstergesi olmaktadır.

İstanbul'daki otel restoranları bu büyük yiyecek içecek tüketiminde önemli bir role sahiptirler. Yiyecek ve içecek tüketiminin çok büyük çapta olması otel restoranlarının bu pazar payından olabildiğince fazla pay almaya çalışmalarına neden olmaktadır. Yoğun bir rekabetin yaşanıyor olması, otel restoranlarının birbirlerinden farklı ama aslında aynı ürünleri ve hizmetleri sunmaya çalışmalarından bellidir. İstanbul'da İtalyan, Fransız ve Çin mutfağının yabancı mutfaklar arasında en popüler mutfaklar olduğu gözlenirken, kentte ABD, Avusturya, İsviçre, İspanya, Portekiz, Ermenistan, Meksika, Rusya, Yunanistan, Lübnan, Azerbaycan, İsrail, Tayland, Bosna, Arjantin, Türkmenistan mutfaklarında özgün menüleriyle temsil edilmektedir. Özellikle uluslararası mutfaklar, 5 yıldızlı otel restoranları tarafından temsil edilmektedir. Zincir oteller genellikle Fransız, İtalyan, Çin mutfağına ait restoranlar açarak farklı ürün çeşitlendirmesine giderek rekabet avantajı yaratmaya çalışırlar. Örnek vermek gerekirse; Çırağan Palace içinde Tuğra Restoran türk-osmanlı mutfağını, Four Seasons Restoranı Four Seasons oteli içinde uluslar arası mutfağı, Swisshotel içindeki Les La Corne d'or Restoranı Fransız mutfağını temsil etmektedir (Yiy. İç. Md. Yrd. Cenk Göktalay, Çırağan Palace Kempinski, 17.03.2003 tarihinde yapılan görüşme).

Otel restoranları arasında yaşanan rekabetten başarıyla çıkmak, işletmelerin rekabet analizini gerçekçi bir biçimde yapmış olmasına ve doğru stratejiler belirlemesine bağlıdır. Rekabet analizi sonucunda işletme hangi konuda zayıf, hangi konuda güçlü olduğunu belirleyerek ne tür bir strateji/stratejiler uygulayacağına karar vermelidir.

Son yıllarda yiyecek ve içecek sektöründe meydana gelişmeler özellikle otel restoranlarının stratejilerinde değişiklikler yapmalarını gerekli kılmıştır. Bu tür değişikliklerin büyük maliyetler gerektirmesi, otel restoranlarının tek başlarına hareket edememeleri ve yapılarından dolayı konseptlerinde değişiklik yapmayı pek fazla tercih etmemektedirler. Otel restoranları faaliyet gösterdikleri otel işletmesinin imajına uygun hareket etmek zorundadırlar. Bu sebeplerden dolayı özellikle stratejilerinde değişiklikleri uygulamakta zorlandıkları söylenebilir.

Otel restoranları için stratejilerin belirlenmesi, işletme içinde gelecekte karşılaşılabilecek olan sorunlara karşı önlemler alınmasında önemli bir rol oynamaktadır (İçöz, 2001, s.227). Stratejilerin belirlenmesinde işletmenin kendisine sorması gereken sorular şunlar olmalıdır (İslamoğlu, 2000, s.227);

- Rakiplerimiz arasında hangi işletme yaşıdır? Bu önemli bir konudur çünkü yaşlı olan işletme daha sağlam stratejilere sahiptir.
- İşletmenin rekabet avantajı nedir? İşletmenin sahip olduğu rekabet avantaj sayısının yüksek olması az olan işletmeye göre bir avantajdır.
- İşletmenin sahip olduğu müşteri avantajları nelerdir? Hizmetin işletme açısından taşıdığı avantaj değil, müşteri tarafından nasıl önemsendiği önemlidir.
- İşletme gelecekte hangi hizmetlerde müşteri avantajı sağlayabilecektir?
- Gerçek rakiplerimiz kimlerdir ve gelecekte kimler olacaktır?

Stratejiler belirlenirken yukarıda sayılan bu sebepleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bunun yanında rakiplerimiz ne durumda, hangi müşteri kitlesi daha önemlidir, ne tür bir menü sunulacak, servisimiz nasıl olacak, trendleri nasıl takip edeceğiz gibi konuların belirlenmesi de doğru stratejilerin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Özellikle İstanbul'a gelen turistler için yeme içme konusunda çok fazla alternatifin olması, otel restoranlarının tercih edilmemesine neden olmaktadır. Müşterinin gözünde otel restoranları, kaliteli ve özgün yemeklerin servis edildiği, fiyatların yüksek olduğu, imajı güçlü ve güzel bir atmosfere sahip yerler olarak algılanmaktadır. Beş yıldızlı otel restoranları müşterinin ilk tercihi arasında yer almamaktadır. Pek çok otel müşterisi adını bildiği ve güvendiği başka bir restoranda yemek yemeği tercih etmektedir (Hemmington, King, 2000, s.256). Çoğu müşteri daha çok rahat hareket edebileceği, değişik dünya mutfaklarını tadabileceği yerleri tercih etmektedir. Otel restoranlarının rekabette başarılı olabilmesi ve müşteriyi memnun edebilmesi için değişik alternatifleri sunabilmesi gerekmektedir. Ancak bu



şekilde hem otel müşterisine hem de dışarıdan gelecek büyük bir müşteri kitlesine hitap edebilecektir (Consult, 1996, s.120).

## **5. YIYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Yiyecek ve İçecek işletmelerinin rekabet stratejilerini seçerken gözönünde bulundurdıkları birtakım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, rekabet etmede ve faaliyetlerini sürdürmesinde işletmeleri etkilemektedirler. Aşağıda, yiyecek ve içecek işletmelerinin rekabet stratejilerinin seçimini etkileyen faktörler açıklanmaya çalışılacaktır.

### **5.1. Pazarın Durumu**

Yiyecek ve İçecek işletmelerinin rekabet stratejilerini belirlerken üzerinde önemle durması gereken konuların başında pazarın yapısını iyi analiz etmek gelmektedir. Pazarın durumuna göre belirlenecek stratejiler işletmenin yönünü belirlemesine yardımcı olacaktır. Bu bağlamda işletmenin, mevcut pazarları ve işletme için tehdit yada fırsat oluşturabilecek faktör ve trendleri incelemesi gerekmektedir. Yiyecek ve içecek işletmesinin sunmuş olduğu ürün yada hizmetlerin kimler tarafından ve hangi miktarlarda tüketildiği, hangi müşteri kitlesi tarafından tercih edildiği, müşterileri yaş ve cinsiyetlerinin tam olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu unsurlar iyi incelenmezse işletmenin rekabet stratejisini doğru olarak belirleyebilmesi zor olacaktır (Koçak, 1999a, s.227).

Müşterilerin yaşı, cinsiyeti, restoranı tercih etme sıklıkları, meslekleri gibi bilgiler müşteri profiline belirlenmesinde önemli bilgilerdir. Müşteri profiline belirlenmesi işletmenin stratejilerini oluşturmasında büyük yarar sağlamaktadır. Örneğin; hafta içi restoranları tercih edenler genellikle daha kısa sürede, daha çabuk yemek yemek isterler ancak hafta sonu daha uzun süreli, rahat bir ortamda aileleriyle yemek yemeği tercih etmektedirler. Bu yüzden de menüyü bu tercihlere göre planlamak daha doğru olacaktır.

Pazarın durumu analiz edilirken dikkat edilmesi gereken konulardan bir tanesi de, yiyecek ve içecek işletmesinin faaliyetlerini etkileyebilecek çevresel değişikliklerin analiz edilmesidir. Örnek vermek gerekirse; nüfus değişiklikleri, toplumda meydana gelen olumlu ve olumsuz değişiklikler, yiyecek ve içecek alışkanlıklarındaki trendlerin değişmesi gibi. Bu tür değişikliklere ayak uydurmak ve rekabette başarılı olabilmek adına gerekli stratejileri oluşturmak gerekmektedir.

Otel restoranları için önemli olan yerel pazarın ihtiyaç ve büyüklüğü ile global pazarın müşterilerine de hitap etmektir. İşletmeler için yerel pazarı ele geçirmek kadar müşteri pazarı da ele geçirmek önemlidir (Wood, 2000, s.113). Otel restoranlarının zaman zaman talep azlığından dolayı sıkıntılar yaşadıkları görülmektedir. Bunun başlıca sebepleri; otel müşterisinin öğlen ve akşam yemeklerini aynı yerde yemek istememesi, yerel pazarda (bağımsız restoran işletmeleri) rekabette zorlanması, müşterilerin psikolojik olarak dışarıya çıkma istekleri gibi. Otel restoranlarının bu tür sıkıntıları yaşamamak için, hem yerel pazardaki müşteri kitlesini, hem de otelde konaklayan müşteri portföyünü iyi analiz etmesi ve onların beklentilerini karşılamaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir.

## 5.2.Rakiplerin Özellikleri

Rekabet analizi sonucunda belirlenen rakiplerin özelliklerini bilmek işletmenin strateji oluşturmasına yardımcı olacaktır. Yiyecek ve içecek işletmesi için önemli olan müşteriye çekebilmezdır. Rakiplerden farklı özellikleri taşımak, işletmeyi rekabette bir adım öne çıkaracaktır. Farklı bir menü sunmak, değişik alternatifler sunabilmek, boğaz manzaralı bir restorana sahip olmak yada personeli ve servisi ile kaliteli bir hizmet sunmak işletmeyi rakiplerden farklılaştıracaktır. Bu yüzden rakiplerin hangi özelliklere sahip olup, hangilerine sahip olmadıklarının bilinmesi iyi bir rekabet stratejisinin oluşturulması bakımından önemlidir.

Ayrıca bütün bunların yanında değiştirilemeyecek birtakım özelliklerde işletmenin farklı stratejiler geliştirmesine sebep olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; boğaz manzarasına sahip bir restoran işletmesi rekabet stratejisini bu faktör üzerine

kurabilmektedir. Ancak böyle bir avantaja sahip olmayan bir restoran işletmesi kendisini diğer rakiplerden farklılaştırmak için ucuz bir fiyat politikası izleyebilmekte yada farklı dünya mutfaklarından örnekler sunarak bir çeşitlendirmeye gidebilmektedir. Her işletmenin sahip olduğu özellikler çerçevesinde geliştirmesi gereken stratejiler bulunmaktadır. Önemli olan rakiplerinin özelliklerini iyi tanımlayabilmek ve bu özellikleri avantaj veya dezavantaj olarak kullanabilmeyi öğrenmektir.

### 5.3.Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi, günümüzde pek çok yiyecek ve içecek işletmesi için önemli bir rekabet stratejisi olarak görülmektedir. Bir çok yönetici kaliteyi rekabet gücünü arttırmada, müşteri istek beklentilerini karşılamada ve karlılıkta itici bir unsur olarak görmektedir (Öztürk, 2000, s.57).

Yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanması, sadece menüyü içeren yemeklerin lezzet, tad ve görüntü olarak istenilen niteliklerde olması değil aynı zamanda işletmenin tüm hizmetlerini kapsamaktadır. Yöneticilerin bir işletme amacı olarak, mutfak çalışmalarından başlayıp servis bitimine kadar geçen süreçte, kalite kavramını bir hizmet fonksiyonu olarak görmesi gerekmektedir. Ancak böyle bir anlayışla, hizmet kalitesinin artırılmasına ve yeni müşterilerin kazanılması sağlanabilmektedir.

Hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini, tutarlı ve sürekli olarak, güzel bir atmosfer içinde taze, sağlıklı yiyecekleri sunabilmekten geçmektedir. İnsan yaşamının en özel günleri, saatleri (evlenme, doğumgünü, jübile, tatil gibi), bir yiyecek ve içecek işletmesinde geçmektedir. İyi bir yöneticinin yapması gereken, müşterinin bu özel zamanlarını geçirmek istediği mekanın en doğru yer olduğu hissini uyandırmaktır. Bunun içinde müşteri istek ve beklentilerinin en iyi şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bir yiyecek ve içecek yöneticisinin kendisine sorması gereken soru şu olmalıdır: Benim restoranıma müşteriler hangi istek ve beklentilerle gelir? Doyurucu bir yemek, hijyen bir ortam, kaliteli ve taze bir yemek, değişik dünya mutfaklarından hazırlanmış örnekler, rahat bir ortam ve iyi bir hizmet gibi. Başarılı

olmak, beklenti ve istekleri karşılamak için, ne tür bir strateji izlenmesi gerekliliği, yine müşterinin istek ve beklentileri ile saptanabilir. Müşteri memnuniyetini sağlamak ve rekabette başarılı olmak için, yeni ürün geliştirmek ve kalite iyileştirme çalışmalarında bulunmak iyi bir strateji olarak nitelendirilebilir (Schreiner, Koscielny, 1991, s. 65).

Hizmet kalitesinin sağlanması için, müşteri memnuniyetinin sağlanması gerektiği unutulmamalıdır. Yiyecek ve İçecek işletmelerinde hizmetin belli standartlar ölçüsünde istenilen şekilde yerine getirilmeye çalışılması müşteri memnuniyetini sağlayabilir. Ancak unutulmaması gereken nokta, müşteriyi memnun edebilmenin ölçüsünün, kişiden kişiye değişiklik gösterdiğidir (Bober, 1993, s.8). Bunun yanında müşteri sadece ürünü ve hizmeti satın almaz aynı zamanda beklentilerinin önemli bir kısmını da satın almak ister. Bu açıdan hizmet kalitesinin sağlanması önemlidir (Schreiner, Koscielny, 1991, s.65).

Kalite kavramı kişiden kişiye değişiklik gösterse bile, müşteri bazı unsurlar çerçevesinde işletmeyi kaliteli veya kaliteli değil diye ayırt etmektedir. Bu unsurları sıralamak gerekirse ([www.abseits/gaeste/gaestezufriedenheit.htm](http://www.abseits/gaeste/gaestezufriedenheit.htm));

- Hijyen,
- Yiyeceklerin kalitesi,
- Servisin kalitesi,
- Fiyatların makul seviyede olması,
- Personelin davranışları,
- Güler yüzlü bir hizmet.

Yiyecek ve İçecek işletmelerinde “kalite” müşteri tarafından daha çabuk algılanır ve tepkisi de çabuk olmaktadır. Müşteri işletmeye yapılan reklam faaliyetlerinden etkilenerek gider yada kendi deneyimleri çerçevesinde işletme ile ilgili hizmet kalitesini kendisi belirleyebilir. Böyle bir durumda özellikle yiyecek kalitesi ve personelin tutumu hizmet kalitesinin sağlanmasına yönelik faaliyetlerde daha ön plana çıkmaktadır.

Hizmet kalitesinin sağlanması, sunulan ürünün en yüksek standartlarda sunulmasını gerektirmektedir. Ancak ürünün çok iyi olması yeterli değildir, hizmeti sunan personelin de gülyüzlü, işini iyi yapan bir tutum içinde olması hizmet kalitesinin sağlanması için gereklidir. Bunun yanında mutfak şefinin çalışmaları, yaratıcılığı işletmenin kalite rekabetinde başarılı olmasını sağlayan etkenler arasında yer almaktadır (Dettmer, 2000, s. 208).

#### 5.4. Personel

Yiyecek ve İçecek işletmelerinin rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için çalışan personelin kalifiyeli olması istenilen bir durumdur. Restoran işletmeciliğinde sadece müşterinin memnun olması yeterli değildir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için personelin de memnun olması gerekmektedir. Personelin sorunları, hangi konularda rahatsız oldukları, motivasyon eksikliğinin hangi faktörlerden kaynaklandığını tespit etmeye çalışmak, personelin memnuniyetini arttırmak için yapılması gereken çalışmaların başında gelmektedir. Bu konu üzerinde önemle durulmalı ve rahatsız olunan konuların giderilmesine çalışılmalıdır ([www.bernhardlukas.com](http://www.bernhardlukas.com)).

Personelin kalifiyeli olması, hizmet kalitesinin sağlanması rekabette başarılı olmak için gereklidir. Ancak, özellikle servis personelinin istenilen niteliklerde olmaması beraberinde birtakım problemleri de getirmektedir. Servis de aksamaların olması, personelin yabancı dil bilmemesi, menü hakkında yeterince bilgi sahibi olunmaması gibi sebeplerden dolayı müşterinin hizmetten memnun kalmaması gibi problemler de görülmektedir.

Yiyecek ve İçecek işletmeleri, başarılı olmak istiyorlarsa hem müşteriyi hemde personelinin memnun etmek zorundadırlar. Çünkü personel mutsuz ve isteksiz olduğunda , bu isteksizliği direkt olarak müşteriye yansıyacaktır. Müşteriyle direkt ilişkisi olan kişi personeldir. Aynı zamanda, personelin nitelikli olması işletmeye rekabette bir avantajda sağlamaktadır. Bunun bilincinde olan işletmeler, personeli konusunda daha duyarlı olabilmektedir. Personelin motivasyonun arttırılmasına

yönelik işletme yöneticilerinin yapabilecekleri pek çok çalışma bulunmaktadır. Bunları sıralamak gerekirse (Çiçek, 1995, s.379);

- Personele extra satışlar üzerinden belli oranlarda komisyon verilmesi,
- Teşvikler (Finansal veya seyahat, izin),
- Hediyeler,
- Yarışmalar,
- Çekilişler gibi.

### 5.5.Ürün İçeriği

Yiyecek ve İçecek işletmelerinin, müşterilerin beklenti ve isteklerini karşılayabilmesi menü planlamasının doğru bir şekilde yapılmasıyla yakından ilgilidir. Hangi ürünü nasıl sunacağı ile ilgili kararların doğru verilmesi ürün içeriğinin yaratılması için önemlidir.

Rakiplerden farklı bir konumda olabilmek için, ürün yelpazesinin diğerlerinden farklı olması gerekmektedir. Aynı ürünü sunan pek çok yiyecek ve içecek işletmesi bulunmaktadır. Ancak her birinin sunmuş olduğu hizmet ve ürünün yanında müşteriye hissettirdikleri duygular (mutluluk, rahat bir ortam gibi) farklıdır. Ürünlerin doğal malzemeden hazırlanması, değişik dünya mutfaklarından örnekler sunmak hep yiyecek içecek işletmesinin farklı olmak adına uyguladığı stratejiler arasında yer almaktadır. Sonuçta sunulan ürünün müşteri üzerindeki etkisini istenilen şekilde sağlamak işletmenin belirlediği stratejiler çerçevesinde olmaktadır.

Özellikle otel restoranları, yüksek kalitede ve standartlarda hizmet vermeye çalıştıklarından ürün yelpazelerini de geniş tutmak zorunda kalmaktadırlar. Bunun başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Bunlar;

1. Otelde konaklayan müşterilerin beklenti ve isteklerini karşılamaya çalışmak, müşterinin otel içinde kalmasını sağlamak. Ancak, İstanbul'un hem kültürel hem de yeme içme konusunda çok zengin kaynaklara sahip olması müşterinin otel içinde kalmasını zorlaştırmaktadır. Otel restoranları değişik çeşitlerde ve

içerik olarak ürün yelpazelerini geniş tutarlarsa otel müşterisinin otelde kalmasını sağlayabilirler.

2. Dışarıdan gelen müşteri otel restoranına yüksek bir beklenti ile gelir. Müşteri beş yıldızlı bir otel restoranına geldiğinde bağımsız yiyecek ve içecek işletmelerinden farklı olarak bir hizmet ve ürün içeriği ile karşılaşacağını düşünmektedir. Bu sebeplerden dolayı otel restoranları, ürün içeriğinin diğer işletmelere göre farklı olmasını sağlamak adına ürün yelpazelerini geniş tutmayı hedeflemektedirler.

Ürün içeriğinin oluşturulmasında önemli olan sunulan ürünün hem müşteri açısından hem de işletme açısından hangi değerde olup olmadığının tespit edilmesidir. Örneğin; bir çay beş yıldızlı otelde 6-7 milyon arasında satılırken, çay ocağında 250.000 TL 'ye satılmaktadır. Ancak beş yıldızlı bir otelde içilen çayın yanında iyi bir atmosfer, güzel bir mekan gibi kavramlarda satın alınmaktadır (Yiyecek İçecek Müdürü Nedim Akbayrak, Swissotel, 17.03.2003 tarihinde yapılan görüşme).

Ürün içeriğinin oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken noktaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Schaetzing, 1996, s.100);

- Rakipler ne tür ürünler (yiyecek, içecek, destek hizmetleri) sunmaktadırlar?
- Ne tür ürünler sunulacak?
- Ürünler hangi tür müşteri kitlesini hedef alacak?
- Bu ürünler nasıl bir servis ve hizmet anlayışı içinde sunulacak?

Bu soruların detaylı bir biçimde analiz edilmesi sonucunda, yiyecek ve içecek işletmesi güçlü ve zayıf yönlerini görmeli ve stratejilerini buna göre belirlemelidir.

### **5.6.Restoranın Özellikleri**

Yiyecek ve İçecek işletmeleri sunulan hizmet ve sahip oldukları özellikleri sayesinde rekabette başarılı olmaya çalışmaktadırlar. Sadece hizmet kalitesinin sağlanması, işletmenin başarılı olması için yeterli değildir. Özellikle yiyecek ve içecek

işletmesinin sahip olduğu özellikler rekabet avantajı yaratması bakımından önemlidir.

Otel restoranları, kişilerde psikolojik bir baskı yaratır. Otel restoranlarının giriş kapısının görünen bir yerde olmaması, otelin içine girildiğinde nasıl bir tepki ile karşılanacağını bilinmemesi, insanlarda tedirginlik yaratır. Ancak bu olumsuz düşüncelerin yanında insanlar bilirler ki, 5 yıldızlı bir otel restoranı çok şık, iyi bir hizmet sunan ve ürün içeriği ile bağımsız restoranlardan farklı olan yerlerdir.

Bir anlamda otel restoranları lüks bir hizmet sunmalarından dolayı özellikleri ile özdeşleştirilirler. Bu özellikler, boğaz manzaralı olması, lüks bir atmosfer içinde hizmet sunulması, rahat bir mekan, üstün hizmet, kalifiyeli personel gibi sıralanabilir.

Yiyecek ve içecek işletmeleri rekabette başarılı olmak için sahip oldukları özellikleri göz önünde bulundurarak rekabet stratejilerini geliştirmektedirler. Örneğin, iyi ve nitelikli bir mutfak şefine sahip olan bir yiyecek ve içecek işletmesi bunu değerlendirerek menü kalemlerini uluslar arası mutfaklardan oluşturabilmektedir. Aynı şekilde mekanı ferah ve manzarası güzel bir yiyecek ve içecek işletmesi bu özelliğini kullanarak müşteriyi işletmeye çekmeye çalışabilmektedir. Ancak bu sayılan özellikler tek başına rekabette başarılı olmak için yeterli değildir. Bu özelliklerin yanında işletmenin sorumluluk sahibi ve belli standartlarda hizmet sunmayı da bir strateji olarak görmesi gerekmektedir.

Otel restoranları bu noktada bağımsız yiyecek ve içecek işletmelerinden ayrılmaktadır. Otel restoranları bir otel işletmesi içinde faaliyette bulduklarından otelin özelliklerini, marka, imaj gibi rekabette üstünlük sağlayacak unsurları da kullanmaktadırlar. Oysa ki bağımsız restoran işletmelerinin böyle bir avantajı yoktur. Örnek vermek gerekirse; Çırağan Sarayı otel işletmesi olarak pazarda güçlü bir konuma sahiptir. Restoranları da zaten otelin imajından faydalanarak pazarda belli bir konumda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Çırağan sarayı içindeki restoranlara giden müşteriler, otelin imajından dolayı bu restoranların da kaliteli bir hizmet



sunacağını bilmektedirler yada en azından böyle bir beklenti içinde gitmektedirler. Bağımsız yiyecek ve içecek işletmeleri ise böyle bir imajı yaratmak için farklı pazarlama stratejileri uygulamak zorunda kalabilmektedirler. Örneğin, franchising gibi isim hakkını satın alarak pazarda faaliyet göstermeye çalışmaktadırlar.

### 5.7. Restoranın Konumu

Yiyecek ve içecek işletmeleri için restoranın bulunduğu konum çok önemlidir. Özellikle İstanbul için restoranın konumu çok daha önemli bir kriterdir. Yemek yemek için bir restoran tercih edildiğinde, müşteri için önemli olan birtakım unsurlar bulunmaktadır. Oto park var mı, yol üzerinde mi, boğaz manzarası var mı? gibi. Yiyecek içecek işletmelerinin bulunduğu konum, rekabet stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir faktördür.

Servis konusunda problem yaşayan yiyecek ve içecek işletmeleri bu eksikliklerini giderebilmekte, menüde yer alan bazı ürünler tercih edilmiyorsa bu ürünler menüden çıkartılabilmektedir. Ancak konumu bakımından avantajlı bir durumda olmayan yiyecek ve içecek işletmesinin bu dezavantajı avantaja dönüştürmesi için çalışmalar yapması gerekmektedir. Müşteriler bir restoranı tercih ettiklerinde güzel bir yemeğin yanında ferah bir mekan, kaliteli bir hizmet ve boğaz manzarası olan bir yeri tercih edebilirler. Yada uzak bir mesafeden geliniyorsa, kolay ulaşılabilir, otopark sorunu olmayan bir restoranı tercih edebilirler. Ancak otel restoranları söz konusu olduğunda, hedef kitle gözönünde bulundurularak müşterinin manzara konusunda hassas olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Çünkü çoğu zaman yemekten önce manzara satılabilmektedir. Bir restoran ne kadar iyi bir hizmet sunarsa sunsun, eğer müşterinin beklentisini yerine getiremiyorsa o zaman farklı arayış ve stratejiler içine girmek zorundadır. Örnek vermek gerekirse; boğaz manzarası olmayan bir otel restoranı müşteriyi çekebilmek için düşük fiyat politikası izleyebilmektedir. Düşük fiyat politikası izleyerek müşteriye kaliteli hizmet sunmak ve kendini diğer işletmelere göre farklılaştırmaya çalışabilmektedir. Konum açısından daha güçlü olan yiyecek ve içecek işletmeleri bu anlamda daha şanslı olarak görülmektedir. Özellikle de bu konuda çok fazla rakibin olmaması, işletmenin rekabet avantajı yaratmada diğerlerine göre daha şanslı olduğunu göstermektedir.

İşletmenin konumu değiştirilemeyecek özelliklerinden birtanesidir. Yiyecek ve içecek işletmeleri rakip analizini yaparken, işletmenin bulunduğu konumu dikkatlice izlemektedirler. Hangi rakip veya rakipler konum itibarıyla işletmeye göre daha avantajlı veya dezavantajlıdır, bu konu hakkında yeterince bilgi sahibi olunduktan sonra işletmenin izleyeceği stratejiler belirlenmelidir.

Sayılan tüm bu özelliklerin yanında otel restoranları, diğer yiyecek ve içecek işletmeleri gibi insanların rahatlıkla görebileceği yerlerde olmadıklarından dolayı rekabet stratejilerini geliştirme konusunda sıkıntı çekebilmektedirler. Otel restoranlarının giriş kapısı genellikle otel içinde olduğundan müşterinin bu restoranlardan haberdar olması da biraz güç olmaktadır. Ancak otele girildiğinde farkedilmektedirler (Wood, 2000, s.113). Otel restoranları, oteli tanıyan yada otelde konaklayan müşteriler tarafından bilinmektedir. Gerekli tanıtım ve pazarlama çalışmaları yapılmadığı takdirde, otel restoranlarını tanıyan sadece belli bir müşteri kitlesi olacaktır. Ancak unutulmaması gereken bir konu da otel restoranlarının genelde belli pazarlara hitap ettiği ve her müşteri kitlesinin otel restoranlarını tercih etmediğidir.

## **6. GENEL REKABET STRATEJİLERİ**

İşletme yönetiminin temel görevlerinden birtanesi, işletmeyi kaynakları ve ulaşılmak istenen hedefleri ile tutarlı, rekabetçi temeller üzerine oturtacak şekilde planlamaktır. Tüm işletmeler faaliyet gösterdikleri alanlarda rakiplerine karşı bir üstünlük elde etmek için çalışmaktadırlar.

Rekabet kavramını, bir pazarda faaliyet gösteren işletmelerin müşterileri işletmeye çekmek için uyguladıkları bir mücadele biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür. Rekabette işletmelerin sürekli olarak birbirleriyle yarışmaları işletmeyi olumlu etkilediği gibi bazen de olumsuz olarak etkilemektedir. Özellikle haksız rekabet söz konusu olduğunda işletmelerin çok daha fazla etkilendiği görülmektedir. Son yıllarda otel işletmelerinde uygulanan hijyen çalışmalarının gittikçe önem kazanması otel restoranlarının da bu konuda dikkatli olmalarını gerektirmiştir. Yapılan eğitim

çalışmaları ve özellikle mutfakların hijyenik olup olmadığı konusunda yapılması gereken analizler işletmelere çok fazla yük getirmektedir. Oysa ki bağımsız yiyecek ve içecek işletmelerinin pek çoğuna bakıldığında hijyen konusunda gerekli titizliği ve gerekli çalışmaları yapmadıkları görülmektedir. Bu da haksız bir rekabet yaratmaktadır. Çünkü otel restoranları, hijyen konusunda çok fazla maliyetlere katlanmak zorundayken, bağımsız yiyecek ve içecek işletmeleri bu maliyetlere katlanmamaktadırlar. Otel restoranları sahip oldukları imajı ve güvenilirliği kaybetmemek için bu konuda hassas davranmak zorundadırlar. Bir başka örnek vermek gerekirse, otel işletmeleri açık havada yapılacak olan bir organizasyon için anlaştıklarında, kapalı mekanlarını bir başkasına satamamaktadırlar. Çünkü istenmeyen bir durum söz konusu olduğunda bu durumu bertaraf edecek başka alternatifler sunmak zorundadırlar. Mesela, açık havada yapılacak olan bir organizasyon esnasında yağmurun yağması kapalı bir mekanda bu organizasyonuna devam etme zorunluluğunu getirmektedir. Oysaki bağımsız bir restoran işletmesi için böyle bir durum söz konusu olduğunda “yağmur yağdığından dolayı organizasyonu iptal etmek zorundayız” gibi bir açıklama ile karşılaşmak olasıdır. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bu tür sebeplerden dolayı otel restoranları bağımsız restoran işletmelerine göre rekabette daha zor şartlar altında faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalabilmektedirler.

Otel restoranları için, rakiplere kıyasla; fiyatta, sunulan seçeneklerde veya sunulan hizmetlerde bir farklılık yaratmak, müşteriler için avantajlı olanaklar sunmak, uzun vadede sürdürülebilir başarı sağlamak önemlidir (Tavmergen, 1998, s.94). Rekabette başarılı olmak adına uygulanacak stratejilerde, dikkat edilmesi gereken konuların başında, işletmenin imajına zarar vermeden bu stratejileri uygulayabilmektir.

Rekabet stratejilerinin uygulanmasında önemli olan bir nokta da sektörde yaygın olarak kullanılan rekabet metodlarının işletmeye uyarlanabilmesidir. Tablo 3’de Yiyecek ve İçecek hizmetlerinde yaygın olarak kullanılan rekabet metodları görülmektedir.

**Tablo 3: Yiyecek ve İçecek hizmetlerinde yaygın olarak kullanılan Rekabet Metodları**

Pazarlama temelli çabalar	Faaliyet temelli çabalar
-Rekabetçi fiyatlama	-Faaliyet etkinliği üzerinde yoğunlaşmak
-Yenilikçi pazarlama teknikleri	-Müşteri hizmetlerine odaklanmak
-Sınırlı bir pazara odaklanmak	-Kalite kontrolüne önem vermek
-Yeni ürün yada hizmetler geliştirmek	-Arz edenler ile en düşük fiyat için pazarlık yapmak
-Modern ekipman kullanımı ve tesis tasarımı	-Varolan ürünleri ve hizmetleri geliştirmek
-Geniş bir menü geliştirmek	-Standartlaşma ile genel giderleri en aza indirmek
-Marka yaratmak ve vurgulamak	-Kalite kontrolünü sağlamlaştırmak için franchisingden çok sahipliğe yönelmek
-Özellikli ürünler ve hizmetler geliştirmek	-Satışlar ve pazardaki büyümeyi tahmin etmek
-Özellikli bir pazar için yeni ürünler ve hizmetler geliştirmek	
-Reklam çabaları	
-Yenilikçi menüler geliştirmek	
-Sektörde itibarı oluşturmak ve geliştirmek	

**Kaynak: Olsen, Ching, West, 2000, s. 162.**

Rekabet stratejilerinin uygulanması konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bu görüşleri açıklamak gerekirse ( Okumuş, 2002, s.360-361);

Birinci görüş olarak Porter, işletmenin dış çevresi ve kendi iç çevresi arasında stratejik bir dengenin sağlanması ve bu dengenin sürekli olarak korunması sayesinde diğer işletmelere karşı bir üstünlük sağlanabileceğini savunmuştur. İşletmelerin rekabet avantajı yaratabilmek ve sürdürebilmek için belirlediği üç seçenektir (düşük maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve odaklaşma stratejileri) sadece birini seçerek

rekabette başarılı olunabileceğini savunmaktadır. Bu görüşe ek olarak, bir çok işletmenin rekabet avantajı yaratmada yaptığı en önemli hatanın bu üç seçeneği aynı anda uygulamaya çalışması ve hiç birini tam olarak uygulayamaması olduğunu ifade etmektedir. Bu tür bir uygulamayla işletmelerin “arada kalarak” hiç birinde başarılı olamadıklarını savunmaktadır.

İkinci görüş ise; Hamel ve Prahalad tarafından ortaya atılmıştır. Bu görüşe göre, işletmenin sahip olduğu maddi ve manevi değerler rakiplere karşı bir üstünlük sağlamak için gereklidir. Bu yüzden bu değerlere sahip ve geliştiren işletmeler rekabette başarılı olacaklardır.

Bu iki görüşten ayrı olarak Knights ve Morgan (1991), Porter (1990) ve Whittington (1993) gibi yazarlar, rekabet gücünün işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkeden ve ülkenin yönetim sisteminden de kaynaklanabileceğini savunmaktadırlar. Ülkenin sahip olduğu doğal güzellikler, konumu, kültürü, insan kaynaklarının niteliği gibi özelliklerin işletmelere rekabet avantajı yarattığı ileri sürülmektedir.

Literatürdeki genel kanı bu üç görüşün birbirini tamamladığı ve bu görüşlerin aynı anda göz önünde bulundurulmasının, rekabet gücünün daha iyi anlaşılmasını ve stratejilerin uygulanmasında daha iyi analizler yapılmasını sağladığıdır.

### **6.1.Düşük Maliyet Liderliği Stratejisi**

Bir çok işletme, faaliyette buldukları alanda, maliyet lideri olmak için rekabetçi üstünlük elde etmeye çalışmaktadırlar. Düşük maliyetler, yüksek bir verimlilik sonucunda elde edilmiş olabilir. Örneğin; çok fazla pizza çeşidi üreten bir yiyecek ve içecek işletmesi, eğer pazarda maliyet liderliği elde etmek istiyorsa doğal olarak pizza çeşitlerini sınırlandırmak zorunda kalacaktır. Düşük maliyet lideri olmak isteyen işletmeler genelde daha önceden diğer işletmeler tarafından oluşturulmuş pazarlara girmeyi tercih etmektedirler ([www.stratejiyonetim.com/rekabet.htm](http://www.stratejiyonetim.com/rekabet.htm)).

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, rakiplerin sayısının fazla olmasına rağmen, işletmeye sektörde ortalamanın üstünde getiriler sağlayabilmektedir. Maliyet

konumu, işletmeye rakipleri karşısında savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler rekabet sonucunda karlarını kaybettikten sonra bile işletmenin hala getiri elde edebileceği anlamını taşımaktadır. Yine düşük maliyetli bir konum, işletmeye, ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplere karşı daha avantajlı bir konumda olmasını sağlamaktadır. Düşük maliyet liderliği konumuna ulaşmak çoğu zaman rakiplere göre yüksek bir pazar payı gibi avantajlar sağlar. Düşük maliyetli bir stratejiyi uygulamak için, iyi teçhizatlara, yüklü bir sermaye yatırımına, saldırgan bir fiyatlandırma uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu stratejinin uygulanması ile başlangıçta pazar payı elde etmek için kayıplarında olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Porter, 2000, s.45).

Düşük maliyet liderliği stratejisinin işletmeye sağladığı faydaların yanında taşıdığı risklerde bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir ([www.unternehmertipps.de](http://www.unternehmertipps.de));

- Teknolojik gelişmeler karşısında, daha önceden yapılmış olan yatırımların önemini yitirmesi,
- Aynı ürün ve hizmeti işletmeden daha ucuza sağlayan başka bir firmanın varlığı,
- Maliyet konusu üzerinde çok fazla durulmasından dolayı, ürün ve pazardaki gelişmelerin fark edilememesi,
- İşletmedeki maliyetlerin zamanla artması, fiyat farkının rakiplere karşı bir rekabet avantajı olarak kullanılmasını engellemesi.

## 6.2. Ürün Farklılaştırma Stratejisi

Bir işletmenin, ürününü yada markasını, aynı pazar diliminde faaliyet gösteren rakip işletmelerin ürünlerinden yada markalarından farklılaştırmasıdır (Sökmen, 2003, s.232). İşletme belirlemiş olduğu hedef pazarda tek ise, fiyatını çok iyi kar sağlayacak şekilde düzenleyebilir. Ancak pazara giriş engelleri yoksa, cazip fiyatları gören işletmeler bu pazara girerek faaliyet göstermeye başlarlar. Bu yüzden de fiyatlar düşebilir. Eğer çok sayıda işletme bu yolu izler ve sundukları ürün ve hizmetleri farklılaştırmazlarsa o zaman tüketiciler en düşük fiyatı uygulayan işletmelere yönelirler. Böyle bir durumda da yüksek fiyatla ürününü satan işletmeler düşük fiyatla satan işletmelerle rekabet

edebilmek için kendilerini zorlayacaklardır. Bu durumda yoğun bir biçimde fiyat rekabeti söz konusu olacaktır. Pazarda faaliyet gösteren işletmeler fiyat rekabeti ile karşılaşmamak için ürünlerini ve hizmetlerini rakiplere göre farklılaştırarak yüksek fiyatla satış yapabileme olanağından yararlanmaya çalışmaktadırlar (İslamoğlu, 2000, s.231).

Ürün farklılaştırma stratejisi, rekabet avantajı yaratmak isteyen yiyecek ve içecek işletmelerinin en çok başvurdukları stratejiler arasında yer almaktadır. Yemek yeme olayının bir yaşam kalitesi olarak görülmeye başlanması ve yaşam standartlarının yükselmesi ile birlikte, işletmeler müşterinin isteklerini yerine getirmek amacıyla ürünlerini farklılaştırmaya başlamışlardır.

Farklılaştırma ile hizmetlerin ve sunulan ürünün değişik biçimlerde sunulması söz konusu olmaktadır. İşletmelerde sadece yiyecek ve içecek ürünlerinde yoğun bir farklılaştırmaya gitmek verilen diğer hizmetlerin göz ardı edilmesine de neden olabilmektedir. Müşterinin farklı istek ve ihtiyaçlarını izleyen işletmeler, hem müşterinin gözünde hem de rakiplere karşı hizmeti ve ürünü ile farklı bir konumda olmayı istemektedirler. Bu sebeplerden dolayı ürün geliştirme stratejisi tercih edilen bir stratejidir (Bober, 1993, s.72).

İşletmenin özellikle pazarda iyi bir konum elde edebilmesi için ürün farklılaştırmasına gitmek iyi bir yöntemdir. Ürün farklılaştırma aşağıdaki şekillerde yapılabilir (İçöz, 2001, s.185);

- *Fiziksel özelliklere göre farklılaştırma:* Bu yöntemle ürünün ve hizmetin geliştirilmesi ve rakiplerin sunduğu ürünlere göre farklı hale getirilmesi söz konusudur. Beş yıldızlı otel restoranları daha çok üst gelir grubuna hitap edecek menüler oluşturarak ürünlerini farklılaştırmaya çalışırlar.
- *Hizmet farklılaştırması:* Sunulacak olan hizmetin rakip işletmelere göre farklı bir biçimde yapılması şeklinde uygulanmaktadır. Örneğin; restoranlar ürünlerini evlere servis yaparak hizmetlerini farklılaştırmaya çalışmaktadırlar.

- *Personeli farklılaştırma*: İşletmeler rakiplerine göre daha nitelikli ve kalifiyeli eleman çalıştırarak bu konuda farklılık yaratmaya çalışmaktadırlar. Örneğin; beş yıldızlı otel restoranlarında çalışan personelin yabancı dili çok iyi bilmesi ve özellikle yabancı müşterilerle daha iyi diyalog kurması bir farklılaştırma aracı olarak görülmektedir.
- *Yerleşimde farklılaştırma*: Özellikle İstanbul şehir merkezindeki bazı restoranların eşsiz doğal güzelliklere sahip olmaları bunu bir rekabet avantajı olarak kullanmalarını sağlamaktadır.
- *İmaj farklılığı*: Bir işletmenin pazarda iyi bir imaj elde edebilmesi çok uzun bir zaman gerektirmektedir. Bu nedenle bir işletmenin imajı ile ilgili mesajlar, sunulacak ürünün sağlayacağı kazançları ve işletmenin konumunu en iyi şekilde yansıtacak durumda olmalıdır. Örneğin; beş yıldızlı otel restoranları faaliyet gösterdikleri otel işletmelerinin imajlarını fazlasıyla kullanarak bunu bir rekabet avantajı olarak kullanmaktadırlar.

### 6.3.Odaklaşma Stratejisi

İşletmeler odaklaşma stratejisinde belirli bir pazara hitap ederek pazardaki müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin odaklaşma stratejisini uygularken dikkat etmeleri gereken en önemli nokta, pazardaki beklenti ve isteklerin rakiplere oranla daha iyi verilip verilemeyeceğinin kararını vermektir. Önemli olan odaklaşma stratejisinde bu unsuru dikkate almaktır (www. unternehmertipps.de).

Odaklaşma stratejisi, işletmenin stratejik hedefine, daha geniş alanda faaliyetlerini sürdüren rakiplerinden daha etkin ve verimli bir şekilde hizmet verebileceği esasına dayanır. Sonuç olarak işletme, belirli bir müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını karşılayarak farklılaştırmayı yada bu müşteri kitlesine hizmet vererek maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini de başarmayı amaçlamaktadır (Porter, 2000, s.48). Aşağıda, Şekil 5'de üç genel strateji arasındaki farklar gösterilmektedir.

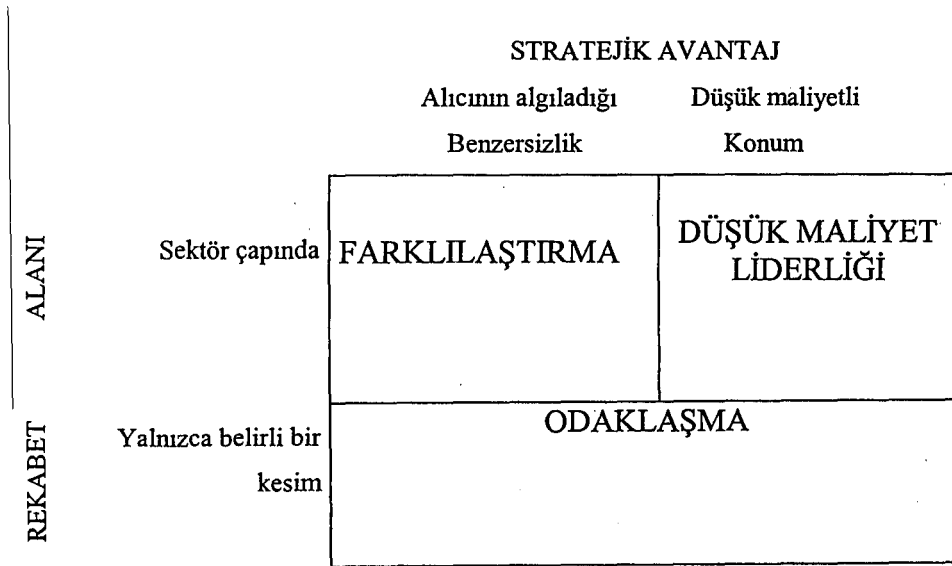
Odaklaşma stratejisini uygulayan işletmeler, faaliyette buldukları sektör açısından ortalamanın üstünde getiriler elde edebilirler. Bir işletmenin her alanda özel şeyler üretmesi yada hizmet vermesi mümkün değildir. Eğer herkes için bir şeyler



yapılmaya çalışılırsa asla farklı bir şeyler yapmak mümkün olmayacaktır. Gelecekte stratejik seçimlerin nasıl yapılacağı, rakiplerin kullandıkları teknolojileri yada ürünlerini kopyalamak dışında ne gibi yeni rekabet şekillerinin yaratılabileceği üzerinde tartışılması gerekmektedir (www.activefinans.com).

Odaklaşmanın sağladığı birtakım yararları şöyle sıralamak mümkündür (İslamoğlu, 2000,s.249).

- Odaklaşma demek, özel ve farklı, istek ve ihtiyaçlar demektir. Bu da yüksek fiyata yani karlılığa olanak tanır.
- Uzmanlaşmaya olanak tanır.
- Sipariş üzerine çalışıldığından, finans ve stok maliyetlerinden tasarruf sağlar.



**Şekil 5. Üç genel strateji**

**Kaynak: Porter, 2000, s.49.**

Odaklaşma stratejisinin yararları yanında taşıdığı risklerde bulunmaktadır. Ani değişikliklerde işletmenin bu değişikliklere hemen uyum sağlaması zor olabilmektedir. İhtiyaç ve isteklerdeki değişiklikler de bu stratejinin uygulanmasında karşılaşılabilecek riskler arasında yer almaktadır.

## 7. YIYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNİN UYGULAYABİLECEKLERİ REKABET STRATEJİLERİ

Yiyecek ve İçecek işletmelerinin uygulayabilecekleri stratejiler bulunmaktadır. Aşağıda, bu stratejiler açıklanmaya çalışılacaktır.

### 7.1. Fiyatlarda Rekabet Yapma

Yiyecek ve İçecek işletmeleri yoğun rekabet ortamında bulunmalarından dolayı fiyatlarda rekabet yaparak, rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar.

Hemen hemen bütün işletmelerin, benzer menü kalemleri, atmosferi ve hizmeti sunan rakipleri bulunmaktadır. Fiyatlarda rekabet yapabilmek için rakiplerin, menüleri, satış fiyatları ve konukların tercihleri hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir. İşletmeler, fiyatları düşürerek müşterileri işletmeye çekebilir yada rekabet baskısı karşısında fiyatları yükseltmeyi de tercih edebilmektedirler. Yüksek fiyatlar sayesinde, daha az menü kalemi satılarak, istenilen kar marjı elde edilebilmektedir (Sökmen, 2003, s.217). Ancak elde edilecek kar marjının taleple doğru orantılı olduğu unutulmamalıdır.

Yiyecek ve içecek piyasasında rekabetçi hamlelerin yoğun olarak yaşanıyor olması işletmelerin bu konuda daha dikkatli olmalarını gerektirmektedir. Rakiplerin belirlemiş olduğu fiyatların aynısı yada ona yakın fiyat uygulamak her zaman karlı olmayabilir. Benzer pazar dilimlerine hitap eden işletmeler için, rakiplerin fiyatlama kararlarının işletmenin fiyatlama kararını doğrudan etkisi bulunmaktadır. Bu tür bir durum söz konusu olduğunda fiyat rekabeti kısa dönemde taktiksel bir silah olarak kullanılabilir. Rakiplerin benzer maliyet yapılarına sahip olduğu bir pazarda, fiyat düşürmek istikrarı bozabilir ve satışlarda yada karlılıkta artışa yol açmayan maliyetli fiyat savaşlarına neden olabilir (Öztürk, 2000a, s.67).

Fiyatlarda rekabet yapmanın bir başka yolu da aynı hizmetin farklı fiyatlarda sunulmasıdır. Otel restoranlarının son zamanlarda uyguladıkları stratejilerden bir tanesi de üyelik sistemi getirerek, üye olan müşterilere özel indirimler uygulamaktır. Aynı hizmeti, üye olmayan bir başka müşteri talep ettiğinde daha farklı bir fiyat

uygulanmaktadır. Üyelik sistemi ile daha fazla müşteriye ulaşmak amacı güdülür bunun yanında rakiplere göre farklı bir fiyat politikası uygulanarak rekabet avantajı elde edilmeye çalışılmaktadır (Bober, 1993, s.83).

## 7.2. Maliyetleri Düşürme

Yiyecek ve İçecek işletmelerinde maliyetleri düşürmek oldukça zor bir olaydır. Çünkü hizmet kalitesinin sağlanması, müşterinin istek ve beklentilerinin yerine getirilmesi için belli maliyetlere katlanmak gerekmektedir. Özellikle bir takım standartların oluşturulmasının zorunlu olduğu işletmelerde (otel restoranları gibi) bu maliyet kalemleri daha da artmaktadır. Ancak yine de işletmeler maliyetlerini düşürmeyi bir stratejik seçenek olarak görmektedirler.

Verilen hizmetin analiz edilmesi ile, müşterinin istek ve beklentilerini etkilemeyecek hizmetler devre dışı bırakılarak maliyetler azaltılabilir (Dinçer, 2001, s.466). Örneğin, otel restoranları özellikle yaz aylarında stajyer öğrenci çalıştırarak personel maliyetlerini azaltmaya çalışmaktadırlar. Yiyecek ve içecek işletmeleri bu tür bir strateji ile maliyetlerini düşürmeye çalışarak rekabet avantajı yaratmaya çalışırlar. Özellikle personel maliyetlerini çok yüksek olması bu tür bir stratejinin izlenmesini neredeyse zorunlu kılmaktadır.

Maliyetleri düşürmeyi bir rekabet avantajı olarak gören işletmelerin üzerinde dikkatlice düşünmesi gereken noktalar vardır. Bunlar;

- Stajyer personel çalıştırmak maliyetleri düşürmek için iyi bir yol olabilir. Ancak müşteriyle direkt ilişkide bulunacak personelin istenilen niteliklerde olması müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Çünkü kalifiyeli personeli çalıştırmak işletmeler için bir rekabet avantajı yaratır. Müşterinin beklenti ve isteklerinin karşılanmasında kalifiyeli personel imaj bakımından da önemlidir.
- Yiyecek ve içecek işletmeleri sunmuş oldukları konfor, sağladıkları sıcak ortamlar sayesinde kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilirler. Ancak bunların sağlanması için bazı maliyetlere de katlanmak gerekmektedir.

Maliyetleri düşürmek adına bu standartlardan vazgeçmek rekabet avantajının kaybedilmesi anlamına gelmektedir.

İşletmeler, maliyetleri düşürmeye çalışırken verilen hizmet kalitesinin düşmemesine, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasına dikkat etmek zorundadırlar.

### 7.3.Hizmet Çeşitlendirme

Mal üreten işletmelerde olduğu gibi hizmet sunan işletmeler de, hizmetlerini çeşitlendirerek rekabetçi bir üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Hizmetin çeşitlendirilmesi hem işletmenin büyümek ve kaynaklarını daha etkin kullanmak isteği, hem de ihtiyaç ve beklentilerin daha iyi hizmetlerle karşılanmasını bekleyen müşterilerin isteği doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Yiyecek ve içecek sektöründe hizmetin sunumu, hizmet çeşitleri gibi faktörler müşteri için önemlidir. Çünkü, müşteri işletmeyi tercih ederken bu faktörleri göz önünde bulundurmaktadır.

Hizmet çeşitlendirmesine yönelik kararlar stratejik öneme sahiptir. Talep düşüklüğü ile karşı karşıya kalan işletme hizmetini çeşitlendirerek azalan talebi arttırmaya çalışmaktadır. Bunun yanında müşteri istek ve beklentilerindeki değişiklik ve rekabetçi baskılardan dolayı bazı hizmetlerden vazgeçilebilmektedir. Böyle bir karara varmak işletmenin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayabilmektedir (Öztürk, 2000a, s.48). Örneğin; otel restoranları, hafta sonları “brunch” hizmeti vererek müşteri beklenti ve isteklerini karşılamaya çalışır. Aynı zamanda hizmet çeşitlendirmesine gitmek, işletmenin trendlerde meydana gelişmeleri iyi takip edip etmemesine de bağlıdır. Son yıllarda kadınların yeme içme hizmetlerinden daha sıklıkla faydalandığını gören otel restoranları, günün belli saatlerinde bayanlara yönelik “çay servisi” hizmetini sunarak bu hedef kitleyi işletmeye çekmeye çalışmaktadırlar. Başka bir örnek vermek gerekirse; Mc’Donald’s özellikle çocuklara yönelik hizmetlerini çeşitlendirerek (oyun parkları gibi), diğer fast food işletmelere göre bir rekabet avantajı yaratmıştır.

#### 7.4.Yeni Hizmet Geliştirme

İşletmeler pazardaki rakip sayısının çok fazla olmasından da etkilenerak, sunmuş oldukları hizmetleri ve ürünleri farklılaştırma yada geliştirme yoluna gitmektedirler. Özellikle yiyecek ve içecek pazarında yoğun bir rekabet ortamının olması, işletmelerin hem ürünlerini hem de hizmetlerini geliştirmeye zorlamaktadır. Yiyecek ve içecek pazarında hemen hemen tüm restoranların aynı ürünü ve hizmeti sunmaya başlamaları, müşterilerin restoranları tercih etme kriterlerini de etkilemiştir. Doğal ürünleri, diete yönelik yiyecek ve içecekleri sunan yada hizmetlerini diğer işletmelere göre farklılaştıran yada geliştiren işletmeleri tercih etmeye başlamışlardır.

İşletmeler hizmet geliştirme kararını vermeden önce geniş bir pazar araştırmasını yapmak zorundadırlar. Yeni hizmetin müşterilerin istek ve beklentilerine yönelik bir uygulama olup olmadığını anlamak için pazar testleri yararlı olmaktadır. Yeni bir hizmet için müşterilerin ikna edilmesi gerekmektedir. Yeni bir hizmet geliştirme işletmeye ek maliyetler de getirecektir. Bu anlamda gerekli pazarlama çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Yeni bir hizmet geliştirmede önemli olan, geliştirilecek olan hizmetin müşteri istek ve beklentilerine uygun olmasıdır. Birkaç yıl öncesine kadar restoranların yemekten sonra çay ikramında bulunmaları yeni bir hizmet iken şimdi artık neredeyse tüm restoran işletmeleri çay ikramında bulunmaktadır. Önemli olan geliştirilecek olan hizmetin rakiplere göre ve en önemlisi müşteriye göre farklı olmasıdır. Örnek vermek gerekirse, restoranların paket servisine başlamaları bir hizmet geliştirme çalışması olarak nitelendirilebilir. Müşteri bu hizmeti veren işletmeyi diğerlerine göre farklı algılayacaktır. Önemli olan da bu düşünceyi verebilmektir.

Yeni hizmet geliştirme işletmeye rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Ancak geliştirilen bu hizmetin rakipler tarafından kolayca taklit edilebileceği unutulmamalıdır. Hizmeti taklit eden işletme için rakibin yapmış olduğu tanıtım çalışmaları, işletmenin masraflarını az da olsa azaltabilmektedir.

### 7.5.Şirket Ele Geçirerek Büyüme

Yiyecek ve İçecek işletmeleri rakiplerini ele geçirerek büyüebilmektedirler. Ancak insan emeğinin söz konusu olduğu işletmelerde satın alma stratejisi riskli olabilmektedir. Mal üreten bir işletme böyle bir strateji izlediğinde, anlaşmayı yapmakta ve iş tamamlanmaktadır. Ancak insanların ön planda olduğu bir işletmede, kazanma ve kaybetme riski her zaman daha fazladır. Satın alınan işletmede, personelin bir süre sonra işten ayrılmasıyla, hizmet sunumunda problemlerle karşılaşılacaksa, o zaman işletmenin böyle bir strateji uygularken çok dikkatli olması gerekmektedir. Dolayısıyla böyle bir strateji izlenirken, özellikle kilit personelin işten ayrılmasıyla işletmenin faaliyetlerinde bir takım aksaklıkların olup olmayacağı önceden düşünülmelidir.

Kısaca belirtmek gerekirse, yiyecek ve içecek işletmeleri, mal üreten işletmelere göre daha az rekabet stratejileri geliştirebilmektedirler. Önemli olan başarılı bir stratejik yönetim uygulaması yapmak ve hizmetin mamulden farklı olduğunu kavramaktır. İşletmeler bu ayrımı iyi kavrayabilirlerse o zaman rekabette başarılı olabileme şanslarını arttıracaklardır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL RESTORANLARININ REKABET STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yiyecek ve içecek faaliyetleri, son yıllarda hem hizmet kalitesinin artması hem de bu sektöre olan ilginin çoğalmasından dolayı önemli gelişmeler kaydetmiştir. Yiyecek ve içecek işletmeleri arasında, pastadan pay kapabilmek için, yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu gelişmeler karşısında, yiyecek ve içecek işletmeleri pazarda kendilerine yer bulabilmek diğer bir ifade ile rekabette başarılı olabilmek için yoğun bir çalışma içine girmişlerdir. Rekabette başarılı olmanın yolu, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek rekabet stratejilerini işletmenin yapısına uygun bir biçimde belirleyebilmektir.

Daha önceki bölümlerde, otel restoranları ve rekabet stratejilerinin başarılı bir biçimde uygulanması için gerekenler ayrıntılı bir biçimde ele alınmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise, araştırmada amaçlanan, İstanbul'daki beş yıldızlı otel restoranlarının kullandıkları rekabet stratejilerini ortaya koyarak, rekabet stratejileri kullanımına ilişkin çözüm ve öneriler getirmektir. Araştırmada elde edilecek sonuçlar neticesinde, İstanbul'daki beş yıldızlı otel restoranlarına rekabet avantajı sağlayacak unsurlar tespit edilerek, elde edilen bulgular sonucunda gelecek trendlere nasıl uyum sağlanacağı ve rekabet stratejilerinin belirlenmesinde hangi faktörlerin dikkate alınması gerektiği konusunda işletmelere rehber olunmaya çalışılacaktır.

#### 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Hazırlanan anket sorularına yanıt alınabilmek için bir alan araştırması yapılmıştır. Konuyla ilgili olarak yapılan yazın araştırmasından sonra, anket soru formları posta

yoluyla gönderilmiştir. Çoktan seçmeli, sıralama ölçek türleri, likert ölçekli ve açık uçlu sorularla oluşturulan anket soru formu, Mart 2003'de yapılan pilot uygulama neticesinde elde edilen bilgi ve deneyimler ile son şeklini almıştır. Anket soruları, geri gönderme zarfı içinde 13 Mayıs 2003 tarihinde posta yoluyla Yiyecek ve içecek müdürlerine yollanmıştır.

### *Evren*

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel restoranları oluşturmaktadır. Ana kütle olarak İstanbul şehir merkezindeki otel restoranlarının seçilmesindeki ana neden, bu ildeki yiyecek ve içecek sektörünün her geçen gün daha renklenip zenginleşmesidir. İstanbul'daki restoranların çeşitliliği ve kalitesi, New York, Londra, Paris, Roma, Moskova gibi büyük metropollerle yarışacak konumdadır. İstanbul'daki restoran, lokanta ve bar sayısı lokantacılar odasının kayıtlarına göre 5350'yi aşmış durumdadır. İstanbul lokantacılar odasının tahminlerine göre, odaya kayıtlı olmayanlarla birlikte bu rakam 7000'i aşmaktadır (<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar>). İş hacmi ve ürün çeşitliliğinin bu ilde fazla olması, otel restoranlarının hem otel müşterisine hem de otel dışı müşteriye hitap etmesi ve yoğun bir rekabet ortamında bulunmalarından dolayı, araştırma İstanbul ili ile sınırlandırılmıştır. Bir anlamda, yiyecek ve içecek sektörünün kalbi yada merkezi İstanbul kabul edildiğinden bu bölgedeki otel restoranları tercih edilmiştir. İstanbul şehir merkezinde faaliyette bulunan 25 beş yıldızlı otel işletmesi tespit edilmiştir. Bu işletmelerin isim ve adres bilgileri turizm bakanlığının resmi İnternet sitesi ([www.turizm.gov.tr](http://www.turizm.gov.tr)) ve Hotel Guide 2001'den derlenerek elde edilmiştir.

### *Veri toplama aracı*

Anket soru formu hem kapalı hem de açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletmenin genel yapısı ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, otel restoranlarının sahip oldukları rekabet avantajları ve rekabet stratejilerinin belirlenmesinde etkili olan faktörlerin ortaya çıkarılmasına yönelik sorular bulunmaktadır. Ayrıca bu bölümde, otel restoranları için oluşabilecek fırsat ve tehdit unsurları ve karşılaşılan problemlerin belirlenmesine yönelik açık uçlu sorular sorulmuştur.



### *Veri analizi*

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler önce SPSS 10.0 (Statistical Packages for Social Science) paket programında yaratılan veri kütüğüne aktarılmıştır. Birim sayısının küçük olmasından dolayı ileri istatistiksel analizler yapılamamıştır. Durumun ortaya çıkarılmasına yönelik bir durum tespiti yapılmaya çalışılmıştır.

### **3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın kapsamını, İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel restoranları oluşturmaktadır. Şehir merkezine uzak olan ve içerik olarak diğer otel restoranlarından farklı bir biçimde hizmet veren diğer otel işletmeleri araştırma dışında tutulmuştur. Araştırmaya 25 otel işletmesinden 20 tanesi katılmıştır. Gelmeyen anketler için otel işletmelerine telefon açılarak anket soruları mail ve fax yoluyla tekrar gönderilmiştir. İstenilen sayıya ulaşma süreci 31 Temmuz 2003 tarihine kadar sürmüştür. Anket sorularının istenilen tarihte geri dönüşüm oranının düşük kalması çalışmadaki sınırlılıklardan bir tanesidir. Bunun en önemli nedeni olarak, yöneticilerin yoğun bir dönemde çalışmaları gösterilmiştir.

### **4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

Anket soru formları Yiyecek ve içecek müdürleri tarafından doldurularak geri gönderilmek üzere postalanmıştır. Geri dönen anketlerin, % 50 si yiyecek ve içecek müdürleri tarafından yanıtlanmıştır. Anketi yanıtlayan diğer yöneticiler ise, %30 ile yiyecek ve içecek müdür yardımcıları, %20 ile restoran müdürü olarak saptanmıştır. Anketi yanıtlayan yöneticilerin %15'i lise mezunu, %80'i üniversite mezunu , %5'i yüksek lisans ve doktora mezunu'dur. (Tablo 4'de Yöneticilerin öğrenim durumları, Tablo 5'de ise Statüleri görülmektedir).

**Tablo 4. 5 yıldızlı Otel Restoran Yöneticilerinin Öğrenim Durumu**

Öğrenim Durumu	<i>n</i>	%
İlkokul	0	0
Ortaokul	0	0
Lise	3	15
Üniversite	16	80
Y.Lisans/Doktora	1	5
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Tablo 5. Anketi Yanıtlayan Yöneticilerin Statüleri**

Statü	<i>n</i>	%
Yiyecek İçecek Md.	10	50
Yiyecek İçecek Md.Yrd.	6	30
Restoran Müdürü	4	20
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

#### 4.1. Otel İşletmelerinin Türü

Araştırmaya katılan işletmelerden %45'i Yabancı zincire bağlı otel işletmesi iken, %35'i Yerli zincire bağlı otel işletmesidir. %20'si ise bağımsız otel işletmesi olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

**Tablo 6. İşletmenin Türü**

İşletme Türü	<i>n</i>	%
Yabancı Zincire Bağlı	9	45
Yerli Zincire Bağlı	7	35
Bağımsız	4	20
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

#### 4.2. Otel İşletmelerindeki Restoran Türleri

Araştırmada, otel işletmelerindeki restoran türleri incelendiğinde %90 oranında Alakart restoran türünün olduğu görülmektedir. Bunu, %75 ile Açık Büfe Restoran, %25 ile Etnik restoran ve Özellikli restoranlar takip etmektedir. Araştırma sonucunda otel restoranlarının daha çok alakart restoran türünü tercih ettikleri görülmektedir. Tablo 7'de otel işletmelerindeki restoran türleri görülmektedir.

**Tablo 7. Otel İşletmelerindeki Restoran Türleri**

Restoran Türü	İŞARETLİ		İŞARETSİZ		TOPLAM	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Etnik Restoran	5	25	15	75	20	100
Alakart Restoran	18	90	2	10	20	100
Açık Büfe Restoran	15	75	5	25	20	100
Özellikli Restoran	5	25	15	75	20	100

#### 4.3. Otel İşletmelerindeki Restoran Sayıları

Araştırmada, otel işletmelerinin daha çok % 35 ile 2 tane restorana sahip oldukları görülmektedir. İşletmelerin % 20'si 3 restorana yine % 20'si 5 ve üzeri restorana sahip iken, bunu % 15 ile 1 restorana ve % 10 ile 4 restorana sahip olan otel işletmeleri izlemektedir. Tablo 8'de otel işletmelerinin sahip oldukları restoran sayıları görülmektedir.

**Tablo 8. Otel İşletmelerindeki Restoran Sayıları**

Restoran Sayısı	<i>n</i>	%
1	3	15
2	7	35
3	4	20
4	2	10
5 ve üzeri	4	20
Toplam	20	100

#### 4.4. Otel Restoranlarının Sundukları Hizmetler

Tablo 9'da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticiler, otel restoranlarının % 95 oranında, Ziyafet hizmetlerine önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bunu, % 90 oranında dünya mutfağına yer vererek hizmet sunma takip ederken, % 85'i zengin bir menü oluşturarak hizmet veren otel restoranları izlemektedir. Restoranların % 55'inde ise verilen hizmetlerde ürünlerin doğal olmasına önem verildiği ortaya çıkmıştır.

**Tablo 9. Otel Restoranlarının Sundukları Hizmetler**

Sunulan Hizmetler	İŞARETLİ		İŞARETSİZ		TOPLAM	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Zengin Menü	17	85	3	15	20	100
Ziyafet	19	95	1	5	20	100
Ürünlerin Doğal Olması	11	55	9	45	20	100
Dünya Mutfağı	18	90	2	10	20	100

#### 4.5. Otel Restoranlarının Sektördeki Yeri

Anketi yanıtlayan yöneticiler, % 45 oranında restoranlarının lider bir durumda olduğunu belirtirken, % 40'ı gelişme gösterir bir durumda olduğunu, % 15'i ise pazara yeni girmiş durumda olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 10. Otel Restoranlarının Sektördeki Yeri**

Restoranın Sektördeki Yeri	<i>n</i>	%
Lider Durumda	9	45
Gelişme Gösterir Durumda	8	40
Pazara Yeni Girmiş Durumda	3	15
Toplam	20	100

#### 4.6. Müşteri Kitesinin Önem Derecesi

Araştırma sonucunda, otel restoranlarının uyguladığı rekabet stratejilerinde hedef kitle olarak ilk sırada otel müşterisini % 55 oranında önemli gördüğü tespit edilmiştir. Otel dışı müşterisinin % 45 oranında, ziyafet organizasyonlarının ise % 15 oranında önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, ikinci sırada bile %40 gibi bir oranla otel müşterisini önemli gördüğü ortaya çıkmıştır.

Tablo 11. Müşteri Kitlesinin Önem Derecesi

Önem derecesi	Otel Müşterisi		Otel Dışı Müşteri		Ziyafet	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	11	55	9	45	3	15
2	8	40	3	15	7	35
3	1	5	8	40	7	35
Cevapsız	0	0	0	0	3	15
Toplam	20	100	20	100	20	100

#### 4.7. Restoranların Uzun Dönemli Amaçları

Araştırmada, otel restoranlarının uzun dönemli amaçları arasında pazar payını arttırmanın % 55 ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bunu % 30 ile pazarın lideri olmak takip ederken, % 10 ile pazarın takipçisi olmak ve % 5 ile pazar payını korumanın olduğu görülmüştür.

Tablo 12. Restoranların Uzun Dönemli Amaçları

Önem Derecesi	Pazar Payını Arttırmak		Pazar Payını Korumak		Pazarın Lideri Olmak		Pazarın Takipçisi Olmak	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	11	55	1	5	6	30	2	10
2	2	10	7	35	4	20	4	20
3	4	20	8	40	2	10	2	10
4	1	5	1	5	5	25	6	30
Cevapsız	2	10	3	15	3	15	6	30
Toplam	20	100	20	100	20	100	20	100

#### 4.8. Restoranların Kısa Dönemli Amaçları

Tablo 13'de görüldüğü gibi otel restoranlarının kısa dönemli amaçları arasında birinci tercih olarak % 75 ile müşteri memnuniyetini sağlamak yer almaktadır. İşletmelerin % 15'i daha fazla müşteriye hitap etmek ve %10'u ise hizmet çeşitlendirmesine gitmenin kısa dönemli amaçları arasında ilk sıralarda önemli olduğunu belirtmişlerdir.



#### 4.10. Otel Restoranlarını Rakiplere Göre Zayıf Kılan Faktörler

Tablo 15'den de görüleceği gibi, işletme yöneticilerinin %85'ine yakını bu soruyu cevaplamaktan kaçınmışlardır. Otel restoranlarını zayıf kılan faktörler konusunda ilk sırada % 55 ile restoranların merkezi bir yerde bulunmamasını, 10'u ise Finansal açıdan istenilen şekilde güçlü olunamamasını ve pazarlama iletişimi çabalarındaki eksikliğin olduğu konusunda anketi yanıtlamışlardır. Yöneticilerin % 5'i ise yönetim problemlerinden dolayı işletmelerin rakiplerine göre zayıf yanlarının bulunduğu konusunda görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 15. Otel Restoranlarını Rakiplere Göre Zayıf Kılan Faktörler**

Önem Derecesi	Servis		Menü		Yönetim Problemleri		Finansal Eksiklik		Pzrlama İletişimi		Merkezi Yer		Müşteri İletişimi		İşgören devir hızı		Mutfak donanımı	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	1	5	0	0	1	5	2	10	2	10	11	55	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	1	5	2	10	4	20	0	0	1	5	0	0	3	15
3	1	5	0	0	0	0	2	10	0	0	0	0	1	5	0	0	1	5
4	0	0	0	0	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	0	0	0	0
5	0	0	0	0	1	5	1	5	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0
6	0	0	1	5	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	1	5
7	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	1	5	0	0
8	0	0	2	10	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	10	0	0
<b>Toplam</b>	4	20	3	15	4	20	8	40	8	40	12	60	4	20	3	15	5	25
<b>Cevapsız</b>	16	80	17	85	16	80	12	60	12	60	8	40	16	80	17	85	15	75
<b>Toplam</b>	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100

#### 4.11. Restoran Yönetimi Tarafından Belirlenmiş Olan Temel İlkeler

Araştırmada, restoran yönetimi tarafından belirlenmiş olan temel ilkeler arasında, işletmelerin ilk sırada % 50'si müşteri odaklı olmak, % 35'i hızlı ve kaliteli bir servis sunmak, % 20'si ise hijyen ve temizlik konusunda görüş bildirmişlerdir. İlk sırada yer almayan zengin bir menü sunmak önem derecesine göre 4. sırada % 35 ile yer alırken, rakip restoranlara kıyasla farklılık yaratmak ilkesi 5. sırada % 30 ile, maliyetlerin kontrolünü sağlamak ise 6. sırada % 35 oranında yer almaktadır.

Tablo 16. Restoran Yönetimi Tarafından Belirlenmiş Olan Temel İlkeler

Önem Derecesi	Kaliteli Servis		Zengin Menü		Hijyen		Farklılık Yaratmak		Maliyet		Müşteri Odaklı	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	7	35	0	0	4	20	0	0	0	0	10	50
2	4	20	0	0	10	50	3	15	0	0	2	10
3	4	20	3	15	3	15	4	20	1	5	4	20
4	3	15	7	35	0	0	2	10	6	30	1	5
5	1	5	5	25	1	5	6	30	3	15	2	10
6	0	0	3	15	2	10	3	15	7	35	1	5
Diğer	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0
Toplam	19	95	18	90	20	100	18	90	18	90	20	100
Cevapsız	1	5	2	10	0	0	2	10	2	10	0	0
Toplam	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100

#### 4.12. Restoranların Üstün ve Zayıf Yönlerini Analiz Etmesi

Ankete katılan yöneticilerin tümü (%100) restoranlarının üstün ve zayıf yönlerini analiz ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 17. Restoranların Üstün ve Zayıf Yönlerini Analiz Etmesi

Üstün ve Zayıf Yönler	n	%
Evet	20	100
Hayır	0	0
Toplam	20	100

#### 4.13. Rakip Faaliyetlerine İlişkin Bilgiler

İşletme yöneticilerine, rakip faaliyetlerine ilişkin bilgilerin nereden alındığı sorusuna karşılık verilen yanıtlar Tablo 18'de gösterilmiştir. İşletmelerin, rakipleri hakkındaki bilgileri daha çok rakipleri gezerek ( % 80 ) elde ettikleri görülmektedir. Tanıtım broşürlerinin incelenmesi ( % 75 ) ve reklam faaliyetlerinin takip edilmesi ( % 70 ) şeklinde de işletmeler rakipleri hakkında bilgi almaya çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılan işletmelerin % 50'si rakipleri hakkındaki bilgileri çalışma arkadaşlarından ve müşterilerden elde ettikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin % 40'ı ise rakip faaliyetlerine ilişkin bilgileri çalışanlardan aldıkları konusunda görüş bildirmişlerdir.





#### 4.15. Restoranlar için Kullanılan Farklı İşletmecilik Türleri

Tablo 20’de, otel işletmelerinin restoranları için kullandıkları farklı işletmecilik türleri (franchising, outsourcing, kiralama gibi) görülmektedir. Araştırmaya katılan 20 işletmeden 4’ünün (%20) değişik bir işletmecilik türünü tercih ettikleri görülmektedir. 16 işletmenin (%80) ise otel restoranlarını kendileri işlettikleri yapılan araştırma ile ortaya konmaktadır.

**Tablo 20. Restoranlar için Kullanılan Farklı İşletmecilik Türleri**

İşletmecilik Türleri	<i>n</i>	%
Farklı biçimde işletilenler	4	20
Kendileri işletenler	16	80
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

#### 4.16. Restoranların Kullandıkları Farklı İşletmecilik Türleri

Araştırmaya katılan işletmelerin % 20’si farklı işletmecilik türlerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmelerin % 10’u Franchising, % 10’u ise Outsourcing gibi işletmecilik türlerini kullanmaktadırlar. Tablo 21’de kullanılan farklı işletmecilik türleri görülmektedir. Restoran işletmelerinden birtanesi hem “franchising” hem de “otel restoranının ismi altında başka bir yerde restoran açmak” şeklinde bir işletmecilik türünü uygulamaktadır. Tablo 22’de bu uygulama görülmektedir.

**Tablo 21. Restoranların Kullandıkları İşletmecilik Türleri**

İşletmecilik Türleri	<i>n</i>	%
Franchising	2	10
Outsourcing	2	10
<b>Toplam</b>	<b>4</b>	<b>20</b>
Cevaplanmayan	16	80
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Tablo 22. Restoranların Kullandıkları İşletmecilik Türleri**

İşletmecilik Türleri	n	%
Otel restoran ismi altında restoran açmak	1	5
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Cevaplanmayan</b>	<b>19</b>	<b>95</b>
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

#### 4.17. Restoranlar için Rekabet Analiz Alanlarının Önemi

Araştırmada, “Ürün kalitesi” işletmelerin % 85’i tarafından rekabet analizi alanları için çok önemli olarak görülmektedir. İlk sıralarda tercih edilen bir diğer analiz alanı ise hedef müşterilerdir. İşletmelerin %80’i rekabet analizi alanları arasında hedef müşterilerin istek ve beklentilerinin çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. İşletme yöneticileri için rekabet analizi alanları arasında pazar payı % 65 ile çok önemli iken, bunu % 60 ile ürünün yeterliliği takip etmektedir. Araştırmada, yönetim anlayışı ve rakiplerin stratejileri % 45 ile çok önemli olarak görülmektedir. Maliyet konusunu ise işletmelerin % 30’u rekabet analizi alanları arasında çok önemli olarak görmektedirler. Tablo 23’de Otel restoranlarının rekabet analizi alanlarına verdikleri cevaplar görülmektedir.

**Tablo 23. Otel Restoranlarının Rekabet Analizi Alanlarının Önem Derecesi**

	Finansal Durum		Rakiplerin Stratejileri		Ürün Kalitesi		Hedef Müşteriler		Pazar Payı		Ürün Yeterliliği		Maliyet		Yönetim		Konum		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
<b>Önem Derecesi</b>																			
<b>Çok Önemli</b>	11	55	9	45	17	85	16	80	13	65	12	60	6	30	9	45	10	50	
<b>Önemli</b>	9	45	8	40	3	15	3	15	6	30	6	30	12	60	10	50	9	45	
<b>Fikrim Yok</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	
<b>Önemli Değildir</b>	0	0	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	
<b>Hiç Önemli Değildir</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Toplam</b>	20	100	19	95	20	100	19	95	19	95	19	95	19	95	19	95	19	95	
<b>Cevapsız</b>	0	0	1	5	0	0	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	
<b>Toplam</b>	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	

Likert-türü sorulara verilen yanıtlar, 5-Çok Önemli, 4-Önemli, 3-Fikrim Yok, 2-Önemli Değildir ve 1-Hiç Önemli Değildir şeklinde kodlanmıştır.

#### 4.18. Restoranın Diğer İşletmelere Göre Sahip Olduğu Rekabet Avantajları

Yöneticiler, restoranlarının diğer işletmelere göre sahip oldukları rekabet avantajları konusunda, birinci derecede % 55 gibi bir oranla kaliteli bir hizmetin sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Rekabet avantajı yaratmada birinci derecede etkili olarak, % 35 oranında müşteri memnuniyeti, % 15 oranında güçlü bir imaj faktörü görülmektedir. Bunu % 5 ile merkezi bir yerde bulunmak izlemektedir. Yöneticilerin tamamı menü zenginliğinin rekabet avantajı yaratmada birinci derecede önemli olmadığı konusunda hem fikirdirler. Menü zenginliğinin ancak 4.derecede işletmelere rekabet avantajı yarattığı şeklinde yanıt alınmıştır.

**Tablo 24. Restoranın Diğer İşletmelere Göre Sahip Olduğu Rekabet Avantajları**

Önem Derecesi	Merkezi Bir Yer		Kaliteli Hizmet		Menü Zenginliği		Güçlü İmaj		Müşteri Memnuniyeti	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	1	5	11	55	0	0	3	15	7	35
2	1	5	5	25	0	0	5	25	6	30
3	2	10	3	15	5	25	3	15	4	20
4	2	10	0	0	9	45	4	20	1	5
5	8	40	0	0	1	5	2	10	0	0
<b>Toplam</b>	14	70	19	95	15	75	17	85	18	90
<b>Cevapsız</b>	6	30	1	5	5	25	3	15	2	10
<b>Toplam</b>	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100

#### 4.19. Restoranlarda İnternet Rezervasyonlarının Kullanımı

Araştırmaya katılan otel restoranlarının % 35'inde rezervasyonların İnternet üzerinden yapıldığı tespit edilmiştir. % 65' ise internet ortamında rezervasyon işlemlerinin olmadığı görülmektedir.

**Tablo 25. Restoranlarda İnternet Rezervasyonlarının Kullanımı**

Önem Derecesi	n	%
<b>Evet</b>	7	35
<b>Hayır</b>	13	65
<b>Toplam</b>	20	100

#### 4.20. İnternet ile yapılan Rezervasyonların Oranı

İşletmelerin % 35'i İnternet üzerinden rezervasyon işlemlerinin gerçekleştiği şeklinde bilgi vermişlerdir. Bu orana bakıldığında, yapılan rezervasyon yüzdesinin % 5 ile 15 arasında olduğu da görülmektedir. Tablo 26'da yapılan rezervasyonların yüzdesi görülmektedir.

**Tablo 26. İnternet ile yapılan Rezervasyonların Oranı**

Rezervasyon Yüzdesi	<i>n</i>	%
%5-15	7	35
%20-35	0	0
%40-55	0	0
%60 ve üzeri	0	0
Cevapsız	13	65
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

#### 4.21. Restoran Hizmetini, Rakiplere Göre Farklılaştıran Stratejiler

Araştırmada, restoran hizmetinizi, rakiplerinize göre farklılaştıran stratejiler önem derecesine göre hangileridir sorusuna, işletmelerin %70'i kalitenin güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapmak olarak cevaplandırmışlardır. Bunu % 15 ile üyelik sistemi getirmek, % 5 ile rakiplerle aynı ürünü sunarak düşük fiyat politikası izlemek, rakiplere göre daha üstün teknoloji kullanarak müşteri memnuniyetini arttırmak ve menü farklılaştırması yapmak şeklinde yanıtlar alınmıştır. Tablo 27'de restoran hizmetini, rakiplere göre farklılaştıran stratejiler görülmektedir.

**Tablo 27. Restoran Hizmetini, Rakiplere Göre Farklılaştıran Stratejiler**

Önem Derecesi	Düşük Fiyat Poli.		Kalitenin Güçlendirilmesi		Müşteri Memnuniyetini Arttırmak		Üyelik Sistemi		Menü Farklılaştırması	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	1	5	14	70	1	5	3	15	1	5
2	4	20	2	10	5	25	1	5	4	20
3	0	0	3	15	6	30	2	10	4	20
4	2	10	0	0	1	5	5	25	4	20
5	7	35	0	0	1	5	2	10	1	5
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>70</b>	<b>19</b>	<b>95</b>	<b>14</b>	<b>70</b>	<b>13</b>	<b>65</b>	<b>14</b>	<b>70</b>
<b>Cevapsız</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>30</b>
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

#### 4.22. Rekabet Stratejilerinin Oluşturulmasında Etkili Olan Faktörler

Araştırmada, rekabet stratejilerinin oluşturulmasında hangi faktörlerin etkili olduğu ile ilgili, işletmelerin % 90'ı hizmet kalitesinin çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin % 80'i personel faktörünü, % 60'ı ise Restoranın imajı faktörünü etkili görmektedir. Araştırmada % 55 ile pazarın durumu ve ürün içeriği yöneticiler tarafından çok önemli görülmektedir. İşletme yöneticilerinin % 45'i restoran konumunun rekabet stratejilerinin oluşturulmasında çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. % 30'u restoran atmosferinin, % 25'i ise rakiplerin özellikleri ve restoranın özellikleri faktörlerinin çok önemli olarak görüldüğünü belirtmişlerdir.

**Tablo 28. Rekabet Stratejilerinin Oluşturulmasında Etkili Olan Faktörler**

Önem Derecesi	Pazarın Durumu		Rakiplerin Özellikleri		Hizmet kalitesi		Personel		Ürün Konsepti		Restoran Özellikleri		Restoran İmajı		Restoran Atmosferi		Restoranın Konumu	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çok Önemli	11	55	5	25	18	90	16	80	11	55	5	25	12	60	6	30	9	45
Önemli	8	40	13	65	1	5	3	15	8	40	14	70	7	35	13	65	8	40
Fikrim Yok	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Önemli Değildir	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hiç Önemli Değildir	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Toplam</b>	<b>19</b>	<b>95</b>	<b>19</b>	<b>95</b>	<b>19</b>	<b>95</b>	<b>19</b>	<b>95</b>	<b>19</b>	<b>95</b>	<b>19</b>	<b>95</b>	<b>19</b>	<b>95</b>	<b>19</b>	<b>95</b>	<b>17</b>	<b>95</b>
Cevapsız	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	3	5
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Likert-türü sorulara verilen yanıtlar, 5-Çok Önemli, 4-Önemli, 3-Fikrim Yok, 2-Önemli Değildir ve 1-Hiç Önemli Değildir şeklinde kodlanmıştır.

#### 4.23. Uygulanan Rekabet Stratejileri

Araştırmada, işletme yöneticilerine uyguladıkları rekabet stratejileri sorulmuştur. Alınan yanıtlar neticesinde, % 85 oranında hizmet çeşitlendirmesine yönelik stratejilerin uygulandığı ortaya çıkmıştır. Bunu % 70 ile yeni hizmet geliştirme izlemektedir. Uygulanan bu stratejilerden başka, % 45 ile fiyat rekabeti, % 40 ile maliyetleri düşürme ile ilgili stratejiler izlemektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin tümü, şirket ele geçirerek büyüme gibi bir stratejiyi tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Tablo 29'da görüldüğü gibi işletmeler daha çok hizmetin

çeşitlendirilmesi ve yeni hizmet geliştirmeye yönelik stratejilere daha çok önem vermektedirler.

**Tablo 29. Uygulanan Rekabet Stratejileri**

Rekabet Stratejileri	UYGULAYANLAR		UYGULAMAYANLAR		TOPLAM	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Fiyat Rekabeti	9	45	11	55	20	100
Maliyetleri Düşürme	8	40	12	60	20	100
Hizmet Çeşitlendirme	17	85	3	15	20	100
Yeni Hizmet	14	70	6	30	20	100
Şirket Ele Geçirme	0	0	0	0	20	100

Bir işletme birden fazla yanıt verebileceğinden toplamlar %100'e denk değildir.

#### 4.24. Restoranlar için farklı Rekabet Stratejilerinin Uygulanması

Araştırmada, restoran yöneticilerine her bir restoran için farklı stratejilerin uygulanıp uygulanmadığı sorusuna işletmelerin tümü evet cevabını vermişlerdir.

**Tablo 30. Restoranlar için farklı Rekabet Stratejilerinin Uygulanması**

Farklı rekabet stratejileri	<i>n</i>	%
Uygulayanlar	20	100
Uygulamayanlar	0	0
Toplam	20	100

#### 4.25. Restoranların Karşılaştıkları Sorunlar

Araştırmada, restoran işletmelerinin karşılaştıkları sorunların hangileri olduğu sorusuna karşılık alınan cevaplar arasında, % 55 ile pazarlama ve tanıtım yetersizliğinin olduğu tespit edilmiştir. Bunu %25 ile personelin kalifiyeli olmaması izlemektedir. İşletmelerin % 5'i kaliteli hizmet sunumunda problemler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin birinci derecede, menünün belli aralıklarda değiştirilmesi ile ilgili sorunlarla karşılaşmadıkları görülmüştür. Bu sorunun daha çok % 20 oranında 2. derecede önemli olduğu görülmektedir. Tablo 31'de restoranların karşılaştıkları sorunlar görülmektedir.

**Tablo 31. Restoranların Karşılaştıkları Sorunlar**

Önem Derecesi	Kaliteli Servis		Menünün Değiştirilmesi		Personel		Pazarlama Yetersizliği	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	1	5	0	0	5	25	11	55
2	1	5	4	20	5	25	3	15
3	3	15	3	15	1	5	3	15
4	3	15	3	15	2	10	0	0
<b>Toplam</b>	8	40	10	50	13	65	17	85
<b>Cevapsız</b>	12	60	10	50	7	35	3	15
<b>Toplam</b>	20	100	20	100	20	100	20	100

#### 4.26. Otel Restoranları için Fırsat ve Tehditler

Araştırmaya katılan restoran yöneticileri, yiyecek içecek sektörü ve özellikle de otel restoranları için meydana gelebilecek tehditler ve fırsatlar için görüşlerini belirtmişlerdir. Ekonomik kriz ve ülkemiz çevresinde meydana gelebilecek olası bir savaş yada çatışma otel restoranlarının faaliyetlerini etkileyecek ve gelirlerinde düşüşe neden olabilecek nedenler arasında gösterilmektedir. Ekonomik zorluklar ve Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde standartlara uyulmaması birer tehdit unsuru olarak görülmektedir. Lüks hizmet ve ürün satan işletmeler için, lüks tüketim alışkanlığının yerini daha pazarlıkçı tüketim anlayışına bırakması da otel restoranları için bir tehdit unsuru olarak görülmektedir. Haksız rekabet nedeniyle otel restoranları çoğu zaman zor durumlara da düşebilmektedir. Özellikle yabancı zincire bağlı otel işletmeleri, yerli zincir otel işletmeleri ile aralarında standart ve kalite farkının bulunduğunu ve bu yüzden zorluklar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tehdit unsurları işletmenin faaliyetlerini etkileyebileceği gibi meydana gelebilecek fırsatlar da otel restoranlarının daha popüler olabilmesini sağlayacaktır. Restoran yöneticileri, zengin bir türk mutfağına sahip olmanın bir fırsat olarak görülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yeni dünya mutfaklarının ülkemizde tanınmaya başlaması ve talebin gittikçe bu yönde artması bir fırsat olarak da görülmektedir. Aynı şekilde teknolojinin yiyecek ve içecek alanlarında daha fazla kullanılmaya başlanması da yiyecek içecek sektörünün gelişmesi için bir fırsat niteliği taşımaktadır.



#### 4.27. Otel Restoranlarının Kullanabilecekleri Rekabet Stratejileri

Otel restoranlarının gelecekte başarılı olabilmeleri için uygulayabilecekleri rekabet stratejileri konusunda restoran yöneticilerine sorulan sorunun cevapları aşağıda verilmiştir. Restoran yöneticileri, ürünün tanıtılması ve pazarlanması için yapılacak olan çalışmaların daha fazla önemsenmesini, alternatif ürünler sunarak maliyetleri düşürmeye çalışmak gerektiğini ve bu sayede satış fiyatlarını makul seviyede tutarak iş hacminin büyütülmesine yönelik çalışmaların yapılmasını, etnik mutfak kültürünün aynı çatı altında farklı noktalarda sunulması gerekliliğini, hijyen-fiyat-kalite ilişkisinin daha doğru algılanmasını, günü kurtarmaya yönelik davranışlardan kaçınarak pazardaki trendleri araştıran ve gelişmelere paralel uzun vadeli planlar yaparak stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

## SONUÇ

İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel restoranlarının son dönemlerde hem yiyecek içecek sektörüne hem de turizm sektörüne pek çok katkıları olmuştur. Yiyecek ve içecek trendlerinde meydana gelen değişiklikler karşısında otel restoranlarının çok çabuk uyum sağlamaları biraz zor olmaktadır. Bunun başlıca nedenleri arasında gelişmelere ayak uydurabilmek için yapılacak değişiklikler, işletmeye çok fazla maliyet açısından yük getirmektedir. Bunun yanında yenilikler karşısında otel restoranları biraz daha gelenekselci yaklaşımlar sergilemektedirler. Otel restoranları kendi başlarına hareket edemediklerinden, otelin konseptini bozacak, hitap edilen müşteri kitlesini rahatsız edecek davranışlarda ve yeniliklerden kaçınmaktadırlar. Örneğin; saray ortamında bulunan otel restoranın çok modern bir tarz içinde hizmet vermesi otel işletmesinin imajına ve konseptine ters düşebilmektedir. Otel restoranlarının, müşteri portföyünü rahatsız etmeyecek, radikal değişikliklere gitmeden ama trendleri de içinde barındıran değişiklikleri yapmak ve bu yönde bir hizmet sunmaya çalışmaları gerekmektedir.

Bu araştırmada, otel restoranlarının rekabette başarılı olmak adına uygulamış oldukları stratejilerin belirlenmesine yönelik bir anket hazırlanmış ve rekabet avantajı yaratacak unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Otel restoranları özellikle İstanbul ilinde yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Otel restoranları hem diğer otel restoranları hem de bağımsız olarak faaliyetlerini sürdüren yiyecek ve içecek işletmeleriyle rekabet etmek zorundadırlar. Bu rekabet ortamında, otel restoranlarının içinde buldukları otel işletmesinin konseptine uygun rekabet stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde demografik sorular sorulmuştur. Restoran yöneticilerinin eğitim durumları ve statülerine yönelik bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde, restoran yöneticilerinin % 80'i üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayacak kişilerin yiyecek ve içecek müdürü olması araştırma sorularına verilecek yanıtların doğruluğu ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır.

İstanbul'daki otel işletmelerinin % 45 gibi bir oranla yabancı zincire bağlı olarak faaliyetlerine devam etmesi, rekabet ortamının daha çekişmeli olduğunun da bir göstergesi olabilmektedir. Bunun başlıca nedeni, yabancı zincire bağlı otel işletmelerinin finansal açıdan yerli zincire bağlı otel işletmelerine göre daha güçlü olmasıdır. Yabancı zincir olmalarından dolayı, yeniliklerden daha çabuk haberdar olmaları, rekabetçi hamleleri daha rahat yapabilmelerine olanak sağlayabilmektedir.

Yiyecek ve içecek trendlerinde meydana gelen gelişmeler etnik restoranların son dönemlerde daha ön plana çıkmasına neden olmuştur. Müşteriler daha çok doğal ürünlerden hazırlanmış, özelliği olan etnik yemekleri tercih etmeye başlamışlardır. Gelecek yıllarda "fusion" adı verilen restoran türlerinin ön planda olması beklenmektedir. Araştırma sonuçlarından da görüleceği gibi otel restoranlarının daha çok alakart restoran türünü tercih ettikleri görülmektedir. Halbuki İstanbul'da çok iyi servis yapan pek çok alakart restoran bulunmaktadır. Dolayısıyla bu alanda rekabette yoğun olarak yaşanmaktadır. Otel restoranlarının özellikle bağımsız yiyecek ve içecek işletmelerinden farklı olabilmek için farklı eğilimleri yada trendleri içinde bulunduran restoranları oluşturması gerekmektedir. Son yıllarda yeme içme eğilimlerinin etnik yemek yeme alışkanlığına doğru gittiği düşünülürse, otel restoranlarının etnik restoranlar konusunda daha dikkatli olmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Otel restoranlarının yeme içme hizmetlerini sadece müşterinin karnını doyurmak olarak görmedikleri açıktır. Araştırma sonuçlarına göre, otel işletmelerinin genelde 2 restorana sahip oldukları görülmüştür. İşletmelerin farklı restoran türlerini müşteri beklenti ve isteklerine göre çoğaltıp azaltması uygulayabileceği stratejilerden bir tanesidir. Ancak ürün yada hizmet farklılaştırmasına gidebilmek için farklı alternatifleri sunan restoranların bulunması gerekmektedir. Burada önemli olan restoran yöneticilerinin talepleri iyi değerlendirmesi ve bu yönde doğru kararlar vermesidir. Restoran sayısının arttırılmasına yönelik verilecek kararlarda, işletmelerin maliyet açısından nasıl etkilenecekleri de düşünülmalıdır.

Otel restoranlarının sundukları hizmetlerde, bağımsız restoranlardan farklı olabilmek adına ziyafet organizasyonlarına daha fazla eğildikleri yapılan araştırma ile ortaya konmaktadır. Ziyafet organizasyonlarına önem vermeleri daha fazla kar elde etme isteklerinden kaynaklanmaktadır. Ziyafet organizasyonları konusunda iddialı olmak ve buna uygun çalışmalar içinde bulunmak otel restoranlarının uyguladıkları bir rekabet stratejisidir. Ancak yoğun bir biçimde ziyafet organizasyonlarına rağbet etmek ve uygulanacak stratejilerin büyük bir bölümünü bu konuya yönlendirmek doğru bir davranış değildir. Çünkü otel restoranlarının öncelikli hizmeti ziyafet organizasyonlarını organize etmek yada sunmak değildir. Zengin bir menü sunmak, bunun yanında doğallığı bozulmamış yiyeceklerden müşterilere tattırmak, dünya mutfaklarından örnekler sunmak v.b. hizmetlerin daha fazla önemsenmesi gerekmektedir. Sadece bir konu üzerinde odaklanmak rekabette başarılı olmak adına atılmış yanlış bir adımdır.

Otel restoranlarının % 45'lik bir bölümü pazarda kendini lider bir durumda görmektedir. % 40 gibi bir oranla da işletmeler gelişme gösterir bir durumda olduklarını belirtmektedirler. Otel restoranlarının büyük bir bölümü kendisini en iyi olarak görmektedir. Her işletmenin en iyi olması mümkün değildir. Belli konularda restoranların kendilerini lider olarak görmeleri mümkündür ancak her konuda böyle bir fikre sahip olmak doğru değildir. Bu düşüncelere sahip olan restoran yöneticilerinin gerçekçi görüşlerini yansıtmadıkları düşünülmektedir. Otel restoranlarının işletmeleri ile ilgili analizleri daha gerçekçi yapmaları daha doğru olacaktır.

Otel restoranlarının uyguladıkları rekabet stratejileri, otel müşterisinin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmektedir. Araştırma sonuçlarında da bu açıkça görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, ilk önce otel müşterisinin beklenti ve isteklerinin gerçekleştirme zorunluluğunun bulunmasıdır. Bu konuya önem vermeyen otel restoranlarının rekabette başarılı olması da beklenmemelidir. Ancak unutulmaması gereken nokta, otel restoranlarının sadece otel müşterisine değil aynı zamanda otel dışı müşteriye de hizmet sunduklarıdır. Sadece otel müşterisine yönelik stratejiler geliştirmek otel restoranlarını başarıya götürmekte yeterli olmayabilir.

Önemli olan her iki müşteri kitlesini memnun edecek stratejiler geliştirmektir. Yapılan araştırmada, otel restoranlarının uyguladıkları hizmetler arasında ziyafet organizasyonlarının daha çok önemslenmesi ile rekabet stratejilerinin belirlenmesinde otel müşterisinin ilk sırada yer alması arasında bir çelişki bulunmaktadır. Eğer gerçekten rekabet stratejileri otel müşterisinin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda belirleniyorsa o zaman ziyafet organizasyonlarına verilen önemin bu denli ön plana çıkmaması gerekmektedir.

İstanbul'daki otel restoranlarının % 55'lik bir bölümü, uzun dönemli amaçları arasında, pazar payını arttırmanın öncelikli hedefleri olduğu konusunda görüş bildirmişlerdir. Pazar payını arttırmak isteyen işletmeler, rakiplerine saldırmak yerine daha akılcı stratejiler geliştirmek zorundadırlar. İstanbul'daki otel işletmelerinin en büyük problemi, İstanbul'un doğru pazarlanamamasıdır. Pazar payını arttırmanın sağlanabilmesi için İstanbul'un bir destinasyon merkezi olduğu hem iç pazara hem de dış pazara anlatılmaya çalışılmalıdır. Otel işletmelerinin birlikte hareket ederek, bu sorunu çözmeye çalışmaları restoranların daha fazla müşteriye hitap edebilmesini sağlayacaktır. Pazar payını arttırabilmenin başka bir yolu da kadınlara yönelik aktiviteler düzenleyerek gerçekleştirilebilir. Son dönemlerde kadınların sosyal hayatta daha fazla yer almaları ve aktivitelere katılmaları otel restoranları için yeni bir pazarın oluşmasını sağlamıştır.

Restoranların kısa dönemli amaçları arasında müşteri memnuniyeti ilk sıralarda yer almaktadır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için müşteriyi memnun etmeleri gerektiği ortadadır. Otel restoranlarının bu konu üzerinde önemle durduğu görülmektedir.

Rekabet stratejilerinin istenilen şekilde uygulanabilmesi için işletmenin kendisini iyi tanıması, iyi analiz etmesi gerekmektedir. Rakiplerin faaliyetleri ve uyguladıkları stratejiler hakkında bilgi sahibi olması, kendisini doğru bir biçimde analiz etmesi bakımından önemlidir. Otel restoranlarının rakiplerine göre üstün yanlarını analiz etme konusunda dikkatli davrandıkları görülmektedir. Kaliteli servis sunumunda otel restoranlarının kendilerini rakiplerine göre üstün gördükleri açıkça ortadadır.

Üstünlük sağlamada sadece kaliteli bir servis sunmanın yeterli olmadığı, pek çok yönde restoranların kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri gerektiği de bilinen bir gerçektir. İstanbul ilindeki otel restoranlarının merkezi bir yerde bulunması, park problemlerinin yaşanmaması gibi etkenler müşterilerin tercihlerini etkilemektedir. Özgün yemek sunma, restoranın imajı, restoran manzarası etkenlerinin rakiplere üstünlük sağlamada birinci derecede etkili olmadıkları yapılan araştırma ile ortaya konmaktadır. İstanbul restoran piyasasında merkezi bir konumda yer almayan otel restoranlarının, özgün bir yemek sunma ve restoran imajını güçlendirme çalışmalarına yönelik stratejiler geliştirmesi rekabet avantajı yaratmada etkili olacaktır.

Otel restoranlarının zayıf oldukları yönler konusu, anket soruları ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak, ne yazık ki restoran yöneticileri bu konuya yeterince önem vermemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, “merkezi bir yerde bulunmamak” otel restoranları için zayıf bir yöndür. İstanbul yeme içme sektöründe bu faktörün çok önemli görülmesi de doğaldır. Otel restoranları için “konum” değiştirilemeyecek bir etkidir. Ancak bu avantaja sahip olmayan otel restoranlarının da farklı stratejiler geliştirerek rekabet avantajı yaratmaya çalışmaları gerekmektedir. Etnik yemeklerle ilgili festival haftaları düzenlemek, kaliteli hizmetten ödün vermeyerek düşük fiyat politikası izlemek uygulayabileceği stratejilerden bazılarıdır. Önemli olan müşteriyi işletmeye çekebilmek ve farklılığı hissettirebilmektir.

Restoran yönetiminin belirlemiş olduğu temel ilkelerin başında “müşteri odaklı hizmet” vermek gelmektedir. Müşteri odaklı olmak, işletmenin müşteri istek ve beklentilerine yönelik stratejiler geliştirmesi anlamına gelmektedir. Yapılan araştırma sonuçları da İstanbul’daki otel restoranlarının bu yönde çalışmalar yaptıklarını ortaya koymaktadır. Ancak müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamaya yönelik çalışan işletmelerin farklı bir takım alternatifleri de sunması gerekmektedir. Belirlenmiş olan temel ilkelere bakıldığında “farklılık yaratmak” ilkesinin önem derecesine göre % 30 ile 5. sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Diğer otel restoranlarının da müşteri odaklı hizmet sunmaya çalışması, bunun yanında

kaliteli hizmet sunması, farklılık yaratılması gerekliliğini daha çok ortaya koymaktadır.

Swot analizi ile restoranların güçlü ve zayıf yönleri analiz edilerek, rekabet avantajı yaratacak alanlar belirlenmeye çalışılır. Araştırmaya katılan otel restoranlarının tümü, üstün ve zayıf yönlerini analiz ettikleri konusunda görüş bildirmişlerdir.

Rakiplerin faaliyetlerine ilişkin bilgiler elde etmek stratejik pazarlamanın en önemli aşamalarından bir tanesidir. Karşılaştırma yapabilmek için diğer işletmelerin, hizmet politikaları ve pazar stratejilerinin belirlenmesi için birtakım bilgilere ihtiyaç vardır. Bu bilgiler sayesinde rakip faaliyetleri ile ilgili çalışmaların doğru ve güvenilir bir biçimde yapılması sağlanmaktadır. Restoran yöneticilerinin rakipleri hakkındaki bilgileri daha çok rakipleri gezerek elde ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin belli zaman aralıklarında bir araya gelerek işletme faaliyetleri hakkında bilgi alışverişinde bulunmaları; otel restoranlarının faaliyetlerini planlamada ve yapılacak faaliyetler hakkında haberdar olmaları bakımından önemlidir. Ancak bu konuda gerekli çalışmaları ciddiyle yapmadıkları düşünülmektedir.

Ülkemizde, ekonomik belirsizliklerin otel restoranlarının faaliyetlerini etkiledikleri görülmektedir. Dış çevre faktörleri, üretilen mal yada hizmetlerin yerine getirilmesinde önemli bir etkidir. Restoran yöneticileri % 75 gibi büyük bir oranla ekonomik faktörlerden dolayı yeme içme hizmetlerinin etkilendiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Yiyecek, içecek, işçilik gibi maliyetlerin yükselmesi, satışların günlük, haftalık, mevsimlik olarak değişiklik göstermesi, harcanabilir gelirdeki değişiklikler yiyecek içecek hizmetini etkilediğinden yöneticilerin “ekonomik faktörleri” dış çevre unsuru olarak birinci derecede görmeleri kaçınılmazdır. Ancak sosyo-kültürel etkilerin (yaşam biçimi, değerler, alışkanlıklar gibi) zamanla değişikliğe uğraması ve bu değişikliklerin yeme içme trendlerini etkilemesi yöneticiler tarafından daha dikkatli takip edilmelidir.

Otel restoranları son dönemlerde artan personel maliyetleri ve yiyecek içecek maliyetlerinin işletmelere fazla yük getirmesinden dolayı farklı işletmecilik türlerine

yönelmeye başlamışlardır. Artan rekabet ortamına paralel olarak otel restoranları, “franchising, outsourcing”, “kiralama yada otel restoranı ismi altında başka bir yerde restoran açmak” gibi işletmecilik türlerini bir rekabet stratejisi olarak tercih ettikleri görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel restoranlarının bu tür işletmecilik türlerini tercih etmedikleri görülmektedir. Oysa ki pek çok ülkede, özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde otel restoranlarının son yıllarda bir rekabet stratejisi olarak “outsourcing” ve “otel restoranı ismi altında başka bir yerde restoran açmak” gibi işletmecilik türlerini tercih ettikleri yapılan araştırmalarla ortaya konmaktadır (Hemmington, King, 2000, s.260).

İşletmelerin, rekabet stratejilerini oluştururken rekabet analizi alanlarını önemsemeleri gerektiği; bununla ilgili çalışmalar yapması gerektiği açıkça ortadadır. Rakipleri ile kendilerini kıyaslamaları yada karşılaştırma yapabilmeleri için seçilecek alanların işletmenin kendisini doğru bir biçimde değerlendirebilmesi için önemlidir. Ürün kalitesinin sağlanması, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Otel restoranlarının bu konuya gereken önemi verdikleri görülmektedir. Aynı şekilde hedef müşterilerin, istek ve beklentilerinin çok önemli olarak görülmesi, rekabet stratejilerinin başarılı bir biçimde uygulanmasına da olanak tanımaktadır. Rakiplerin stratejileri ile ilgili alanlarda analiz yapan işletmelerin % 45’i çok önemli olduğu konusunda görüş bildirmişlerdir. Oysaki rakiplerin uygulamış oldukları stratejiler, otel restoranları için daha önemli olmalıdır. Çünkü çevrede meydana gelen gelişmeler ve uygulanan stratejiler konusunda bilgi sahibi olunmaması işletmenin gelecekte ne yöne doğru gitmesi gerektiğini doğru bir biçimde analiz edememesine neden olmaktadır. Rakiplerin uyguladıkları stratejilerin değerlendirilmesi ve buna uygun kararların alınması işletmeler için daha doğru bir davranış olacaktır.

Rekabet avantajı, otel restoranlarının pazardaki konumunu devam ettirebilmesi açısından önem taşımaktadır. Restoranların sahip oldukları rekabet avantajını iyi değerlendirmeleri faaliyetlerini devam ettirebilmeleri açısından önemlidir. Araştırmada, otel restoranlarının sahip oldukları rekabet avantajları incelendiğinde restoran yöneticilerinin % 55’i “kaliteli hizmet” konusunda aynı görüşte oldukları



konusunda görüş bildirmişlerdir. İstanbul ilindeki otel restoranları için rekabet avantajı yaratacak en önemli unsurlardan bir tanesi merkezi bir yerde bulunmaktır. Eşsiz doğa manzarasına sahip, merkezi bir yerde bulunan otel restoranlarının rakiplerine göre avantajlı oldukları görülmektedir. Alınan yanıtlar neticesinde % 5 lik bir kesim “merkezi bir yerde olmanın” rekabet avantajı yaratmada birinci derecede etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ancak sadece merkezi bir yerde bulunak yada doğal güzellikler sahip olmak rekabet avantajı yaratmak için yeterli değildir. Restoran yöneticilerinin bilmesi gereken, müşterilerin bir kısmının sadece manzara için, bir kısmının kaliteli hizmet sunulmasından dolayı restoranı tercih ettikleridir. Bu faktörleri de dikkate alan otel restoranlarının sahip oldukları rekabet avantajlarını iyi değerlendirmeleri ve korumaları için gerekli çalışmaları yapmaları rekabette başarılı olmaları için gereklidir.

Araştırma sonuçlarına göre, otel restoranlarının % 65'nin rezervasyonlarını internet üzerinden yapmadıkları görülmüştür. Toplam içinde de % 35'nin rezervasyonları internet üzerinden yapması da yeterli değildir. Çünkü yapılan rezervasyonların oranı % 5 ile % 15 arasında değişmektedir. Otel restoranlarının, teknolojinin bu yönüyle çok fazla ilgilenmedikleri görülmektedir. İnternet üzerinden rezervasyon işlemi gerçekleştirmek hem restoran yöneticileri, hem de müşteriler için yeni bir uygulamadır. Müşteriler telefon ederek rezervasyon yaptırmayı hala daha çok tercih etmektedir. Restoranlar ile ilgili gelişmeleri ve yenilikleri, teknolojideki gelişmeleri müşterilere ulaştırmak, pazarlama çalışmaları arasında yer almalıdır. Pazarlama iletişimi çalışmalarına daha fazla önem verilmesi gerektiği ortadadır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, kalitenin güçlendirmesine yönelik çalışmalar yapmak restoranların çok fazla önemseydiği bir stratejidir. Son yıllarda toplam kalite çalışmalarının yeme içme hizmeti sunan işletmelerde yoğun bir biçimde uygulandığı ve buna yönelik çalışmaların gerçekleştiği görülmektedir. Otel restoranlarının kendilerini rakiplerine göre farklılaştıran unsurların başında kaliteli hizmet anlayışının geldiği görülmektedir. Herkesin kaliteli hizmet sunmaya çalıştığı bir ortamda, farklı olabilmek ve müşterinin gözünde kaliteli ve iyi hizmet sunan işletme imajını yaratmak için, akıllıca stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Müşteri

memnuniyetini ve restoranların rekabette bir adım öne çıkmalarını sağlamak, daha çok müşteriye ulaşmak için üyelik sistemini geliştirmeye çalışmak, uygulanabilecek iyi bir rekabet stratejisidir olabilmektedir.

Hizmet kalitesini sağlamak restoranlar için çok önemli bir faktördür. Çünkü kaliteli bir hizmeti sunamayan bir işletmenin uzun ömürlü olması ve yaşamını devam ettirebilmesi oldukça güç olmaktadır. İşletmelerin % 80'i, personel faktörünün çok önemli olduğunu, % 60' ise rekabet stratejilerinin oluşturulmasında restoranın imajının etkili olduğu konusunda görüş bildirmişlerdir. Hizmet kalitesinin sağlanması nitelikli personel ile sağlanabilir. Araştırma sonuçlarına göre, restoran işletmelerinin bu konuda oldukça titiz oldukları görülmektedir. Restoran imajının rekabette başarılı olmak için çok önemli olduğu daha önce belirtilmişti. Ortaya çıkan sonuçlara göre de imaj konusu çok önemli olarak görülmektedir. Önemli olan restoran imajının müşteriler tarafından doğru olarak algılanmasıdır. Yöneticilerin bu konuya gereken önemi vermeleri rekabet stratejilerinin doğru belirlenmesi için gereklidir.

İşletmeler daha çok hizmetin çeşitlendirilmesi ve yeni hizmet geliştirmeye yönelik stratejilere önem vermektedirler. Çalışmaların bu yöne doğru gitmesi de doğaldır. Çünkü restoran işletmeleri ancak müşterilerini memnun edebildikleri ve farklı hizmetleri sunabildikleri sürece ayakta kalabilirler. Fiyat rekabeti de otel restoranlarının rekabet stratejilerini belirlemede önemli bir etkidir. Saldırgan bir strateji izlenmediği sürece, işletmelerin bu tür bir rekabet yapısı içinde çok fazla zarara uğramayacakları ve faaliyetlerine devam edebilecekleri düşünülmektedir.

Pazarlama faaliyetlerinin ve tanıtım yetersizliğinin en önemli sorunlar arasında gösterilmesi, işletmelerin bu konuda önlem almasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü yetersiz bir pazarlama ve tanıtım faaliyeti, işletmelerin çalışmalarını müşteri kitlesine yeterince ulaştırılamamasına neden olmaktadır. Kalifiyeli personelin yokluğu tüm turizm işletmelerinde olduğu gibi restoran işletmeleri için de büyük bir sorundur. Yapılan tüm çalışmaların ve faaliyetlerin müşteri üzerindeki etkisi personelin davranışları ile ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun devam etmesi halinde işletmelerin istenilen başarıya ulaşmaları da güç olacaktır.

Otel restoranları için en büyük tehdit, ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik ortamın belirsizliğidir. Özellikle işçilik, yiyecek ve içecek maliyetlerinin artması, otel restoranlarının bir takım faaliyetlerinde kısıtlamaya gitmesine neden olmaktadır. Maliyetleri düşürebilmek için kaliteden ödün vermek, otel restoranları için bir tehdit unsurudur. Yakın zamanda ülkemizin çevresinde meydana gelen savaş, otel restoranlarının gelirlerinde düşüşe neden olmuştur. Özellikle savaş ortamında insanların dışarıda yemek yemeği çok fazla düşünmemeleri yiyecek ve içecek işletmelerinin faaliyetlerini etkilemektedir. Otel restoranları için oluşabilecek bir diğer tehdit unsuru, sektör dışındaki olumsuz bir takım davranışların tüm işletmelere mal edilmesidir. Yiyecek içecek sektöründe meydana gelebilecek bir takım aksaklıklardan otel restoranlarının da etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. Restoran yöneticilerinin, otel restoranlarında yeme içme alışkanlığının topluma kazandırılması yönünde bir takım çalışmalar yapması gerekmektedir. Lüks tüketim alışkanlığı, otel restoranları için iyi bir gelişmedir. Ancak, gelir düşüşü ile birlikte insanlar zorunlu haller dışında dışarıda yemek yemeği çok fazla düşünmemektedirler. Otel restoranları için bir diğer önemli tehdit unsuru, haksız rekabet ile karşı karşıya kalınmasıdır. Hem fiyatlar açısından, hem de sunulan hizmetin kalitesi açısından beş yıldızlı otel işletmelerinin tümünün aynı standartlarda olmadığı bilinmektedir. Özellikle yabancı zincire bağlı otel işletmeleri, standartlar açısından eşit olmayan diğer beş yıldızlı otel işletmeleri ile aynı kategoride değerlendirildiklerinden haksız rekabetle mücadele etmek zorunda olduklarını belirtmişlerdir.

Otel restoranlarının faaliyetlerini etkileyecek tehdit unsurların olmasının yanında yakalanacak fırsatlar da otel restoranlarının daha popüler olabilmesini sağlayabilmektedir. En önemli fırsat unsuru, zengin bir türk mutfağına sahip olmamızdır. Bunun yanında, yeni dünya mutfaklarının ülkemizde tanınmaya başlanması ve insanların bu tatları denemek istemeleri, yiyecek içecek sektörü için olumlu bir gelişmedir. Özellikle, uzakdoğu kültürüne ait baharatlara olan talep gün geçtikçe artmaktadır. Çin, japon restoranlarının sayısının çoğalması bunun bir anlamda göstergesidir. Yiyecek ve içecek pazarının genişlemesi, rekabetin artması, hijyene önem verilmeye başlanması hem otel restoranları hem de bağımsız yiyecek

ve içecek işletmeleri için birer fırsattır. Gelecekte, çeşitliliği artan, daha fazla müşteriye hitap eden, müşteri portföyü artan, turistik bir bölgede olmanın avantajlarını kullanan otel restoranlarının olabilmesi için fırsatların iyi değerlendirilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Restoran yöneticileri, otel restoranlarının başarılı olabilmesi ve başarılarını devam ettirebilmeleri için farklı alternatifleri içinde barındıran, müşteri memnuniyetini ön planda tutan ancak bunun yanında personel ve yatırımcının da memnun olmasına yönelik çalışmalar yapan, rekabetçi, yenilikçi, pazardaki gelişmeleri takip eden, Avrupa Birliği standartlarını uygulamaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Otel restoranları, pazarda kendilerine güçlü bir yer edinebilmek ve kaliteden ödün vermeden iyi hizmet sunmaya çalışabilmek için gerekli çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Otel restoranlarının tarihsel bir zenginliğe sahip, turizm açısından zengin olan İstanbul ilinde bulunmaları pek çok alternatifin üretilmesine olanak tanımaktadır. Hem otel müşterisi hem de otel dışı müşteri için uygulanacak stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Müşteri odaklı çalışmak için yabancı dil bilen, alanında uzman personel ile çalışmak ve personelin eğitimine önem vermek rekabette başarılı olmak için yapılması gereken çalışmaların başında gelmektedir.

Araştırma ile elde edilen bilgiler sonucunda, otel restoranlarının rekabet stratejilerinin belirlenmesinde aşağıda sayılan unsurları dikkate alması rekabette başarılı olabilmeleri açısından yararlı olacaktır. İçinde bulunduğumuz yüzyılın ikinci yarısından itibaren turizm hareketlerinin kitlesel bir olguya dönüşmesi, sanayileşme ile birlikte “ev dışında yemek yeme” olayının artması, yiyecek ve içecek hizmetlerinin daha da önemli hale gelmesine neden olmuştur. Yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmeler zorlaşan rekabet ortamı içinde, gelişen tüketici bilinciyle birlikte “kalite odaklı” ve “müşteri odaklı” hizmet anlayışını benimsemek durumunda kalmışlardır. Yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren otel restoranlarının başarılı olmaları ve rekabet avantajı yaratabilmeleri için stratejik planlar doğrultusunda rekabet stratejilerini oluşturmaları gerekmektedir. Yapılan araştırma ile, İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel restoranlarının işletme

yapılarına uygun rekabet stratejilerini belirledikleri ve uyguladıkları görülmektedir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bilgiler çerçevesinde otel restoranlarının birbirine benzer rekabet stratejilerini uyguladıkları görülmektedir. Özellikle fiyat rekabeti, hizmet farklılaştırması konusunda otel restoranlarının çoğu birbirine benzer stratejiler uygulamaktadırlar. Önemli olan, otel restoranlarının güçlü yönlerini devam ettirmeleri ve rakip işletmelere karşı zayıf yönlerini gidermeleridir. Otel restoranlarının zayıf yönlerini giderebilmeleri için doğru bir rekabet analizi yapmaları, rakiplerin uygulamış oldukları stratejiler hakkında bilgi sahibi olmaları ve elde edilen bilgiler çerçevesinde stratejilerini belirlemeleri, eksik olunan tarafların giderilmesine yönelik çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Dünyadaki gelişmelere ayak uyduracak, trendleri yakalayacak, kaliteli ve müşteri odaklı hizmet anlayışını yansıtacak stratejik planları hazırlamaları ve buna uygun stratejileri geliştirmeleri otel restoranlarının başarısı için gereklidir. Ancak önemli olan otel restoranlarının hem ürünüyle hem de verilen hizmet kalitesi ile kendi adına yakışır bir hizmet vermeye çalışması ve bu sayede kendini farklılaştırabilmesidir. Bu nedenle, otel yönetimi ile restoran yöneticilerinin bu faktörleri göz ardı etmeden çalışmalarına devam etmesi gerekmektedir.

## EKLER

EK -1-

### ANKET SORULARI

12.05.2003

Sayın İlgili,

Yüksekokulumuz Öğretim Görevlilerinden Sibel GÜLER, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalındaki Doktora Tez çalışması kapsamında “İstanbul’daki 5 yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejileri” konulu bir çalışma yürütmektedir.

Çalışmanın amacı, İstanbul’daki 5 yıldızlı otel restoranlarının kullandıkları rekabet stratejilerini ortaya koyarak, rekabet stratejileri kullanımına ilişkin çözüm ve öneriler getirmektir. Çalışmadan elde edilecek sonuçlar neticesinde, İstanbul’daki 5 yıldızlı otel restoranlarına rekabet avantajı sağlayacak unsurlar tespit edilerek, elde edilen bulgular sonucunda gelecek trendlere nasıl uyum sağlanacağı ve rekabet stratejilerinin belirlenmesinde hangi faktörlerin dikkate alınması gerektiği konusunda işletmelere rehber olunacaktır. Ekte yer alan anket soru formundan elde edilecek bilgilerin tez çalışması dışında kullanılması söz konusu değildir.

Anket soru formlarını doldurduktan sonra, ekteki geri dönüşüm zarfı içinde en geç **31 Mayıs 2003** tarihine kadar aşağıda belirtilen adrese göndermenizi rica ederim. Bu çalışmanın sektör-üniversite işbirliğine dönük bir örnek oluşturması temennisiyle ayracağınız zamana şimdiden teşekkür ederim.

**Prof.Dr.A.Deniz GÜLER**  
**Yüksekokul Müdürü**

**ADRES:**

Sibel GÜLER  
Anadolu Üniversitesi  
Turizm ve Otel İşl. Y.O.  
Yunus Emre Kampüsü  
26470-Eskişehir

Tel: 0 222 3350580/5956  
Faks: 0 222 3356651  
e-mail: sguler@anadolu.edu.tr

## BÖLÜM I

### GENEL BİLGİLER

1. **En son bitirdiğiniz okul.**  
a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Üniversite e) Y.Lisans/Doktora
2. **İşletmedeki konumunuz .....**
3. **İşletmenizin türü .**  
a) Yabancı zincire bağlı otel işletmesi  
b) Yerli zincire bağlı otel işletmesi  
c) Bağımsız otel İşletmesi  
d) Diğer.....
4. **Otelinizde bulunan restoran türlerini işaretleyiniz.**  
( )Etnik Restoranlar  
( )Alakart Restoranlar  
( )Açık Büfe Restoranlar  
( )Özellikli Restoranlar  
( )Diğer (Lütfen belirtiniz).....
5. **Otelinizdeki restoran sayısı:**  
( ) 1  
( ) 2  
( ) 3  
( ) 4  
( ) 5 ve üzeri

## BÖLÜM II

1. **Aşağıdakilerden hangisi sunduğunuz hizmetler arasında yer almaktadır?  
(birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)**  
( )Zengin bir menü  
( )Ziyafet organizasyonları  
( )Menülerde yer alan ürünlerin doğal olması  
( )Değişik dünya mutfaklarından örnekler sunmak,  
( )Diğer (Lütfen belirtiniz).....
2. **Restoranımızın sektördeki yeri nedir?**  
( )Lider bir durumda  
( )Gelişme gösterir bir durumda  
( )Pazara yeni girmiş durumda  
( )Diğer (Lütfen belirtiniz).....

**3. Restoranınızda uygulamakta olduğunuz rekabet stratejileri, hangi müşteri kitlesini hedef almaktadır? (Lütfen önem sırasına göre 1'den başlayarak işaretleyiniz.)**

- ..... Otel müşterisi
- ..... Otel dışı müşteri
- ..... Ziyafet
- ..... Diğer (Lütfen belirtiniz)

**4. Restoranınızın, uzun dönemli amaçları aşağıdakilerden hangisidir? (Lütfen önem sırasına göre 1'den başlayarak işaretleyiniz.)**

- ..... Pazar payını arttırmak
- ..... Pazar payını korumak
- ..... Pazarın lideri olmak
- ..... Pazarın takipçisi olmak
- ..... Diğer (Lütfen belirtiniz)

**5. Restoranınızın, kısa dönemli amaçları aşağıdakilerden hangisidir? (Lütfen önem sırasına göre 1'den başlayarak işaretleyiniz.)**

- ..... Müşterilere rekabetçi ürünler sunarak hizmet çeşitlendirmesine gitmek
- ..... Müşteri memnuniyeti sağlamak
- ..... Daha fazla müşteriye hitap etmek
- ..... Diğer (Lütfen belirtiniz)

**6. Restoranınızı, rakiplerinize göre üstün kılan faktörler aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen önem sırasına göre 1'den başlayarak işaretleyiniz.)**

- ..... Kaliteli ve nitelikli bir servis sunmak
- ..... Rakiplere göre özgün ve doğal yemekleri hazırlamak
- ..... Güçlü ve tanınmış bir otel işletmesi içinde faaliyette bulunmak
- ..... Restoran imajının güçlü olması
- ..... Merkezi bir yerde bulunmak
- ..... Restoran manzarasının güzel olması
- ..... Restoranın atmosferi
- ..... Diğer (Lütfen belirtiniz)

**7. Restoranınızı, rakiplerinize göre zayıf kılan faktörler aşağıdakilerden hangileridir? (Lütfen önem sırasına göre 1'den başlayarak işaretleyiniz.)**

- ..... Kaliteli ve nitelikli servisin yapılamaması
- ..... İyi bir menünün hazırlanamaması
- ..... Restoranın yönetim problemlerinin bulunması
- ..... Finansal açıdan istenilen şekilde güçlü olunamaması
- ..... Pazarlama İletişimi (reklam, kişisel satış, satış geliştirme v.b.) çabalarındaki eksiklik
- ..... Merkezi bir yerde bulunmaması
- ..... Yetersiz müşteri iletişimi
- ..... Yüksek işgören devir hızı
- ..... Mutfak donanımındaki eksiklikler
- ..... Diğer (Lütfen belirtiniz)



8. Aşağıdakilerden hangisi restoranınızın yönetimi tarafından belirlenmiş olan temel ilkeler arasında yer almaktadır? (Lütfen önem sırasına göre 1'den başlayarak işaretleyiniz)

- ..... Hızlı ve kaliteli bir servis  
 ..... Zengin bir menü  
 ..... Hijyen ve temizlik  
 ..... Rakip restoranlara kıyasla farklılık yaratmak  
 ..... Maliyetlerin kontrolünü sağlamak  
 ..... Müşteri odaklı olmak  
 ..... Diğer (Lütfen belirtiniz)

9. Restoranınızın üstün ve zayıf yönlerini analiz ediyor musunuz?

- a) Evet b) Hayır

10. Rakiplerinizin faaliyetlerine ilişkin bilgileri nereden elde ediyorsunuz? Lütfen size uygun olan/olanları işaretleyiniz.

- ( ) Tanıtım broşürlerinden  
 ( ) Reklam faaliyetlerinden  
 ( ) Rakip işletmeleri gezerek  
 ( ) Çalışma arkadaşlarından  
 ( ) Müşterilerden  
 ( ) İşletme çalışanlarından  
 ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz).....

11. Yeme içme hizmetlerinizi olumsuz yönde etkileyen dış çevre faktörleri hangileridir? (Lütfen önem sırasına göre 1'den başlayarak işaretleyiniz)

- ..... Sosyo-Kültürel faktörler  
 ..... Teknolojik faktörler  
 ..... Ekonomik faktörler  
 ..... Rekabetçi faktörler  
 ..... Yasal faktörler  
 ..... Medya  
 ..... Sivil toplum örgütleri

12. Otelinizde, restoranınız/restoranlarınız için farklı işletmecilik türleri kullanılmakta mıdır? (Franchising, outsourcing, kiralama gibi)

- a) Evet b) Hayır

Yanıtınız "Evet" ise 13. sorudan, yanıtınız "Hayır" ise 14. sorudan devam ediniz.

13. Restoranınız/Restoranlarınız için hangi işletmecilik türleri kullanılmaktadır?

- ( ) Franchising  
 ( ) Outsourcing  
 ( ) Pazarda isim yapmış restoranların otelde restoran açmasına izin verilmesi (kiralama yoluyla)  
 ( ) Otel restoranının ismi altında başka bir yerde restoran açmak  
 ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz).....



18. Aşağıdakilerden hangileri restoran hizmetinizi, rakiplerinize göre farklılaştıran stratejiler arasında yer almaktadır? (Lütfen önem sırasına göre 1'den başlayarak işaretleyiniz)

- ..... Rakiplerle aynı ürünü ve hizmeti sunarak daha düşük fiyat politikası izlemek  
 ..... Kalitenin güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapmak  
 ..... Rakiplere göre daha üstün teknoloji kullanarak, müşteri memnuniyetini arttırmak  
 ..... Üyelik sistemi getirmek  
 ..... Menü farklılaştırması yapmak  
 ..... Diğer (Lütfen belirtiniz)

19. Aşağıdaki faktörlerden hangileri rekabet stratejilerinizin oluşturulmasında etkilidir? Lütfen işaretleyiniz.

	Çok etkilidir	Etkilidir	Fikrim yok	Etkilemez	Hiç etkilemez
Pazarın durumu					
Rakiplerin özellikleri					
Hizmet kalitesi					
Personel					
Ürün konsepti					
Restoranın özellikleri					
Restoranın imajı					
Restoranın atmosferi					
Restoranın konumu					

20. Aşağıdaki rekabet stratejilerinden hangisi/hangileri sizin uyguladığınız stratejiler arasında yer almaktadır?

- ( ) Fiyatlarda rekabet yapma  
 ( ) Maliyetleri düşürme  
 ( ) Hizmet çeşitlendirme  
 ( ) Yeni hizmet geliştirme  
 ( ) Şirket ele geçirerek büyüme

21. Otelinizdeki restoranlarınız için farklı rekabet stratejileri uyguluyormusunuz?

a) Evet

b) Hayır

22. Aşağıdakilerden hangileri, restoranınızın/restoranlarınızın karşılaştıkları sorunlar arasında yer almaktadır? (Lütfen önem sırasına göre 1'den başlayarak işaretleyiniz)

..... Daha kaliteli bir servis

..... Menünün belli aralıklarla değiştirilmesi

..... Personelin kalifiyeli olmaması

..... Pazarlama ve tanıtım yetersizliği

..... Diğer (Lütfen belirtiniz)

23. Ülkemizdeki otel restoranları için fırsatlar ve tehditler neler olabilir? Lütfen fikrinizi belirtiniz.

24. Gelecekte ülkemizdeki otel restoranlarının rekabette başarılı olabilmesi için ne tür stratejiler uygulamaları gerekmektedir? Lütfen fikrinizi belirtiniz.

Anketimiz burada sona ermiştir. Yanıtladığınız ve fikirlerinizi bizimle paylaştığınız için teşekkür ederim.

Otel İşletmesinin adı:

EK -2-  
SPSS ANALİZLERİ

VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	15,0	15,0	15,0
	4,00	16	80,0	80,0	95,0
	5,00	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	my	6	30,0	30,0	30,0
	rm	4	20,0	20,0	50,0
	yi	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	45,0	45,0	45,0
	2,00	7	35,0	35,0	80,0
	3,00	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

DORT1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	25,0	100,0	100,0
Missing	System	15	75,0		
Total		20	100,0		

DORT2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	18	90,0	100,0	100,0
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

## DORT3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	15	75,0	100,0	100,0
Missing	System	5	25,0		
Total		20	100,0		

## DORT4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	25,0	100,0	100,0
Missing	System	15	75,0		
Total		20	100,0		

## VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	15,0	15,0	15,0
	2,00	7	35,0	35,0	50,0
	3,00	4	20,0	20,0	70,0
	4,00	2	10,0	10,0	80,0
	5,00	4	20,0	20,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

## ALT11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	17	85,0	100,0	100,0
Missing	System	3	15,0		
Total		20	100,0		

## ALT12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	19	95,0	100,0	100,0
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## ALT13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	55,0	100,0	100,0
Missing	System	9	45,0		
Total		20	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	18	90,0	100,0	100,0
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

## VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	45,0	45,0	45,0
	2,00	8	40,0	40,0	85,0
	3,00	3	15,0	15,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

## ONUC1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	35,0	36,8	36,8
	2,00	4	20,0	21,1	57,9
	3,00	4	20,0	21,1	78,9
	4,00	3	15,0	15,8	94,7
	5,00	1	5,0	5,3	100,0
Total		19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## ONUC2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	15,0	16,7	16,7
	4,00	7	35,0	38,9	55,6
	5,00	5	25,0	27,8	83,3
	6,00	3	15,0	16,7	100,0
Total		18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

## ONUC3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	20,0	20,0	20,0
	2,00	10	50,0	50,0	70,0
	3,00	3	15,0	15,0	85,0
	5,00	1	5,0	5,0	90,0
	6,00	2	10,0	10,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	15,0	16,7	16,7
	3,00	4	20,0	22,2	38,9
	4,00	2	10,0	11,1	50,0
	5,00	6	30,0	33,3	83,3
	6,00	3	15,0	16,7	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

ONUC5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	5,0	5,6	5,6
	4,00	6	30,0	33,3	38,9
	5,00	3	15,0	16,7	55,6
	6,00	7	35,0	38,9	94,4
	7,00	1	5,0	5,6	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

ONUC6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	50,0	50,0	50,0
	2,00	2	10,0	10,0	60,0
	3,00	4	20,0	20,0	80,0
	4,00	1	5,0	5,0	85,0
	5,00	2	10,0	10,0	95,0
	6,00	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	20	100,0	100,0	100,0

ONBES1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	15	75,0	100,0	100,0
Missing	System	5	25,0		
Total		20	100,0		



ONBES2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	70,0	100,0	100,0
Missing	System	6	30,0		
Total		20	100,0		

ONBES3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	16	80,0	100,0	100,0
Missing	System	4	20,0		
Total		20	100,0		

ONBES4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	50,0	100,0	100,0
Missing	System	10	50,0		
Total		20	100,0		

ONBES5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	50,0	100,0	100,0
Missing	System	10	50,0		
Total		20	100,0		

ONBES6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	40,0	100,0	100,0
Missing	System	12	60,0		
Total		20	100,0		

ONALTr1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	5,0	6,7	6,7
	2,00	6	30,0	40,0	46,7
	3,00	3	15,0	20,0	66,7
	4,00	3	15,0	20,0	86,7
	5,00	2	10,0	13,3	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
Missing	System	5	25,0		
Total		20	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	5,0	11,1	11,1
	3,00	1	5,0	11,1	22,2
	4,00	5	25,0	55,6	77,8
	6,00	1	5,0	11,1	88,9
	7,00	1	5,0	11,1	100,0
	Total	9	45,0	100,0	
Missing	System	11	55,0		
Total		20	100,0		

## ONALTi3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	15	75,0	83,3	83,3
	2,00	3	15,0	16,7	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

## ONALTi4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	10,0	13,3	13,3
	2,00	8	40,0	53,3	66,7
	3,00	4	20,0	26,7	93,3
	4,00	1	5,0	6,7	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
Missing	System	5	25,0		
Total		20	100,0		

## ONALTi5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	10,0	25,0	25,0
	4,00	1	5,0	12,5	37,5
	5,00	4	20,0	50,0	87,5
	7,00	1	5,0	12,5	100,0
	Total	8	40,0	100,0	
Missing	System	12	60,0		
Total		20	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	10,0	20,0	20,0
	4,00	1	5,0	10,0	30,0
	5,00	2	10,0	20,0	50,0
	6,00	5	25,0	50,0	100,0
	Total	10	50,0	100,0	
Missing	System	10	50,0		
Total		20	100,0		

## ONALT17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6,00	2	10,0	33,3	33,3
	7,00	4	20,0	66,7	100,0
	Total	6	30,0	100,0	
Missing	System	14	70,0		
Total		20	100,0		

## VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	20,0	20,0	20,0
	2,00	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

## VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	10,0	50,0	50,0
	2,00	2	10,0	50,0	100,0
	Total	4	20,0	100,0	
Missing	System	16	80,0		
Total		20	100,0		

## ONDOKUZ1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	9	45,0	45,0	45,0
	5,00	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

## ONDOKUZ2

119

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	10,0	10,5	10,5
	4,00	8	40,0	42,1	52,6
	5,00	9	45,0	47,4	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## ONDOKUZ3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	3	15,0	15,0	15,0
	5,00	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

## ONDOKUZ4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	3	15,0	15,8	15,8
	5,00	16	80,0	84,2	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## ONDOKUZ5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	6	30,0	31,6	31,6
	5,00	13	65,0	68,4	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## ONDOKUZ6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	5,0	5,3	5,3
	4,00	6	30,0	31,6	36,8
	5,00	12	60,0	63,2	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	5,0	5,3	5,3
	4,00	12	60,0	63,2	68,4
	5,00	6	30,0	31,6	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## ONDOKUZ8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	10	50,0	52,6	52,6
	5,00	9	45,0	47,4	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## ONDOKUZ9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	9	45,0	47,4	47,4
	5,00	10	50,0	52,6	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## VAR00009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	35,0	35,0	35,0
	2,00	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

## VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	35,0	100,0	100,0
Missing	System	13	65,0		
Total		20	100,0		

## YIRBES1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	8	40,0	42,1	42,1
	5,00	11	55,0	57,9	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## YIRBES2

121

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	5,0	5,3	5,3
	4,00	13	65,0	68,4	73,7
	5,00	5	25,0	26,3	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## YIRBES3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	1	5,0	5,3	5,3
	5,00	18	90,0	94,7	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## YIRBES4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	3	15,0	15,8	15,8
	5,00	16	80,0	84,2	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## YIRBES5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	8	40,0	42,1	42,1
	5,00	11	55,0	57,9	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## YIRBES6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	14	70,0	73,7	73,7
	5,00	5	25,0	26,3	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	7	35,0	36,8	36,8
	5,00	12	60,0	63,2	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## YIRBES8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	13	65,0	68,4	68,4
	5,00	6	30,0	31,6	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## YIRBES9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	8	40,0	47,1	47,1
	5,00	9	45,0	52,9	100,0
	Total	17	85,0	100,0	
Missing	System	3	15,0		
Total		20	100,0		

## YIRALT1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	45,0	100,0	100,0
Missing	System	11	55,0		
Total		20	100,0		

## YIRALT2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	40,0	100,0	100,0
Missing	System	12	60,0		
Total		20	100,0		

## YIRALT3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	17	85,0	100,0	100,0
Missing	System	3	15,0		
Total		20	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	70,0	100,0	100,0
Missing	System	6	30,0		
Total		20	100,0		

## YIRALT5

		Frequency	Percent
Missing	System	20	100,0

## VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	16	80,0	88,9	88,9
	2,00	1	5,0	5,6	94,4
	3,00	1	5,0	5,6	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		



## SEKIZ1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	55,0	55,0	55,0
	2,00	8	40,0	40,0	95,0
	3,00	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

## SEKIZ2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	45,0	45,0	45,0
	2,00	3	15,0	15,0	60,0
	3,00	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

## SEKIZ3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	15,0	17,6	17,6
	2,00	7	35,0	41,2	58,8
	3,00	7	35,0	41,2	100,0
	Total	17	85,0	100,0	
Missing	System	3	15,0		
	Total	20	100,0		

## DOKUZ1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	55,0	61,1	61,1
	2,00	2	10,0	11,1	72,2
	3,00	4	20,0	22,2	94,4
	4,00	1	5,0	5,6	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
	Total	20	100,0		

## DOKUZ2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	5,0	5,9	5,9
	2,00	7	35,0	41,2	47,1
	3,00	8	40,0	47,1	94,1
	4,00	1	5,0	5,9	100,0
	Total	17	85,0	100,0	
Missing	System	3	15,0		
	Total	20	100,0		

## DOKUZ3

125

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	30,0	35,3	35,3
	2,00	4	20,0	23,5	58,8
	3,00	2	10,0	11,8	70,6
	4,00	5	25,0	29,4	100,0
	Total	17	85,0	100,0	
Missing	System	3	15,0		
Total		20	100,0		

## DOKUZ4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	10,0	14,3	14,3
	2,00	4	20,0	28,6	42,9
	3,00	2	10,0	14,3	57,1
	4,00	6	30,0	42,9	100,0
	Total	14	70,0	100,0	
Missing	System	6	30,0		
Total		20	100,0		

## ON1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	10,0	10,5	10,5
	2,00	8	40,0	42,1	52,6
	3,00	9	45,0	47,4	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## ON2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	15	75,0	78,9	78,9
	2,00	4	20,0	21,1	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## ON3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	15,0	15,0	15,0
	2,00	7	35,0	35,0	50,0
	3,00	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ONBIR1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	70,0	70,0	70,0
	2,00	2	10,0	10,0	80,0
	3,00	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ONBIR2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	10,0	13,3	13,3
	3,00	5	25,0	33,3	46,7
	4,00	2	10,0	13,3	60,0
	5,00	2	10,0	13,3	73,3
	6,00	2	10,0	13,3	86,7
	7,00	2	10,0	13,3	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
Missing	System	5	25,0		
	Total	20	100,0		

ONBIR3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	20,0	20,0	20,0
	2,00	8	40,0	40,0	60,0
	3,00	1	5,0	5,0	65,0
	4,00	3	15,0	15,0	80,0
	5,00	3	15,0	15,0	95,0
	7,00	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ONBIR4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	10,0	12,5	12,5
	2,00	1	5,0	6,3	18,8
	3,00	6	30,0	37,5	56,3
	4,00	2	10,0	12,5	68,8
	5,00	3	15,0	18,8	87,5
	6,00	2	10,0	12,5	100,0
	Total	16	80,0	100,0	
Missing	System	4	20,0		
	Total	20	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	10,0	12,5	12,5
	2,00	3	15,0	18,8	31,3
	4,00	2	10,0	12,5	43,8
	5,00	3	15,0	18,8	62,5
	6,00	2	10,0	12,5	75,0
	7,00	4	20,0	25,0	100,0
	Total	16	80,0	100,0	
Missing	System	4	20,0		
Total		20	100,0		

## ONBIR6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	10,0	12,5	12,5
	3,00	2	10,0	12,5	25,0
	4,00	6	30,0	37,5	62,5
	6,00	3	15,0	18,8	81,3
	7,00	3	15,0	18,8	100,0
	Total	16	80,0	100,0	
Missing	System	4	20,0		
Total		20	100,0		

## ONBIR7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	5,0	5,6	5,6
	2,00	1	5,0	5,6	11,1
	3,00	2	10,0	11,1	22,2
	4,00	3	15,0	16,7	38,9
	5,00	5	25,0	27,8	66,7
	6,00	4	20,0	22,2	88,9
	7,00	2	10,0	11,1	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

## ONIKI1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	5,0	25,0	25,0
	3,00	1	5,0	25,0	50,0
	7,00	1	5,0	25,0	75,0
	9,00	1	5,0	25,0	100,0
	Total	4	20,0	100,0	
Missing	System	16	80,0		
Total		20	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6,00	1	5,0	33,3	33,3
	8,00	2	10,0	66,7	100,0
	Total	3	15,0	100,0	
Missing	System	17	85,0		
Total		20	100,0		

## ONIKI3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	5,0	25,0	25,0
	2,00	1	5,0	25,0	50,0
	5,00	1	5,0	25,0	75,0
	8,00	1	5,0	25,0	100,0
	Total	4	20,0	100,0	
Missing	System	16	80,0		
Total		20	100,0		

## ONIKI4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	10,0	25,0	25,0
	2,00	2	10,0	25,0	50,0
	3,00	2	10,0	25,0	75,0
	4,00	1	5,0	12,5	87,5
	5,00	1	5,0	12,5	100,0
	Total	8	40,0	100,0	
Missing	System	12	60,0		
Total		20	100,0		

## ONIKI5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	10,0	25,0	25,0
	2,00	4	20,0	50,0	75,0
	4,00	1	5,0	12,5	87,5
	6,00	1	5,0	12,5	100,0
	Total	8	40,0	100,0	
Missing	System	12	60,0		
Total		20	100,0		

## ONIKI6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	55,0	91,7	91,7
	7,00	1	5,0	8,3	100,0
	Total	12	60,0	100,0	
Missing	System	8	40,0		
Total		20	100,0		

ONIK17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	5,0	25,0	25,0
	3,00	1	5,0	25,0	50,0
	4,00	1	5,0	25,0	75,0
	5,00	1	5,0	25,0	100,0
	Total	4	20,0	100,0	
Missing	System	16	80,0		
Total		20	100,0		

ONIK18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7,00	1	5,0	33,3	33,3
	9,00	2	10,0	66,7	100,0
	Total	3	15,0	100,0	
Missing	System	17	85,0		
Total		20	100,0		

ONIK19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	15,0	60,0	60,0
	3,00	1	5,0	20,0	80,0
	6,00	1	5,0	20,0	100,0
	Total	5	25,0	100,0	
Missing	System	15	75,0		
Total		20	100,0		

YIRM11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	5,0	7,1	7,1
	2,00	1	5,0	7,1	14,3
	3,00	2	10,0	14,3	28,6
	4,00	2	10,0	14,3	42,9
	5,00	8	40,0	57,1	100,0
	Total	14	70,0	100,0	
Missing	System	6	30,0		
Total		20	100,0		

YIRM12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	55,0	57,9	57,9
	2,00	5	25,0	26,3	84,2
	3,00	3	15,0	15,8	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	25,0	33,3	33,3
	4,00	9	45,0	60,0	93,3
	5,00	1	5,0	6,7	100,0
	Total	15	75,0	100,0	
Missing	System	5	25,0		
Total		20	100,0		

## YIRMI4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	15,0	17,6	17,6
	2,00	5	25,0	29,4	47,1
	3,00	3	15,0	17,6	64,7
	4,00	4	20,0	23,5	88,2
	5,00	2	10,0	11,8	100,0
	Total	17	85,0	100,0	
Missing	System	3	15,0		
Total		20	100,0		

## YIRMI5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	35,0	38,9	38,9
	2,00	6	30,0	33,3	72,2
	3,00	4	20,0	22,2	94,4
	4,00	1	5,0	5,6	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

## YIRDO1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	5,0	7,1	7,1
	2,00	4	20,0	28,6	35,7
	4,00	2	10,0	14,3	50,0
	5,00	7	35,0	50,0	100,0
	Total	14	70,0	100,0	
Missing	System	6	30,0		
Total		20	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	70,0	73,7	73,7
	2,00	2	10,0	10,5	84,2
	3,00	3	15,0	15,8	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Missing	System	1	5,0		
Total		20	100,0		

## YIRDO3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	5,0	7,1	7,1
	2,00	5	25,0	35,7	42,9
	3,00	6	30,0	42,9	85,7
	4,00	1	5,0	7,1	92,9
	5,00	1	5,0	7,1	100,0
	Total	14	70,0	100,0	
Missing	System	6	30,0		
Total		20	100,0		

## YIRDO4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	15,0	23,1	23,1
	2,00	1	5,0	7,7	30,8
	3,00	2	10,0	15,4	46,2
	4,00	5	25,0	38,5	84,6
	5,00	2	10,0	15,4	100,0
	Total	13	65,0	100,0	
Missing	System	7	35,0		
Total		20	100,0		

## YIRDO5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	5,0	7,1	7,1
	2,00	4	20,0	28,6	35,7
	3,00	4	20,0	28,6	64,3
	4,00	4	20,0	28,6	92,9
	5,00	1	5,0	7,1	100,0
	Total	14	70,0	100,0	
Missing	System	6	30,0		
Total		20	100,0		



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	5,0	12,5	12,5
	2,00	1	5,0	12,5	25,0
	3,00	3	15,0	37,5	62,5
	4,00	3	15,0	37,5	100,0
	Total	8	40,0	100,0	
Missing	System	12	60,0		
Total		20	100,0		

## YIRSEK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	20,0	40,0	40,0
	3,00	3	15,0	30,0	70,0
	4,00	3	15,0	30,0	100,0
	Total	10	50,0	100,0	
Missing	System	10	50,0		
Total		20	100,0		

## YIRSEK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	25,0	38,5	38,5
	2,00	5	25,0	38,5	76,9
	3,00	1	5,0	7,7	84,6
	4,00	2	10,0	15,4	100,0
	Total	13	65,0	100,0	
Missing	System	7	35,0		
Total		20	100,0		

## YIRSEK4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	55,0	64,7	64,7
	2,00	3	15,0	17,6	82,4
	3,00	3	15,0	17,6	100,0
	Total	17	85,0	100,0	
Missing	System	3	15,0		
Total		20	100,0		

## KAYNAKÇA

Aka, Ebru (1997). "Mc'Donald's Gibisi Yok", **Gastronomi Dergisi**, Sayı:19, s.32-41, İstanbul.

Akat, İlter ve diğerleri (1997). **İşletme Yönetimi**, İzmir.

Akbayrak, Nedim (Swissotel–Yiyecek ve İçecek Müdürü)-(17.03.2003). "İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejileri" konulu görüşme, İstanbul.

Aksu, Akın A. (2000). "Otel İşletmelerinin Başarısını Artırmada İşletme Fonksiyonlarının Analizi", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl: 14, Sayı:6, s. 42-46.

Aktaş, Ahmet (1995). **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Antalya: Eren Ofset.

Aktaş, Ahmet (1996). **Turizm İşletmelerinde Yönetim**, Eskişehir: A.Ü. A.Ö.F. Yayınları No: 506.

Aydemir, Fazıla Çakır (1996). "Otellerde Yiyecek ve İçecek Hizmetleri", **Gastronomi Dergisi**, Sayı: 18, s. 42-44, İstanbul.

Birdal, İlker ve Aydemir, Nilgün (1992). **Yönetim Teorileri**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bober, Siegfried (1993). **Marketing in der Gemeinschaftsgastronomie**, Hamburg: Behr's Verlag.

Can, Halil ve Güner, Semih (1992). **Turizm Hukuku ve Mevzuatı**, Ankara: Adım Yayıncılık.

Can, Halil ve diğerleri (1998). **Genel İşletmecilik Bilgisi**, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, Halil ve diğerleri (2001). **Genel İşletmecilik Bilgisi**, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Consult, Kaub (1996). **Gastronomie der Zukunft**, München: Deutscher Fachverlag.

Çakıcı, Celil ve diğerleri (2002). **Otel İşletmeciliği**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Çiçek, Olgun (1995). "Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Satış Geliştirme", **VI. Ulusal Turizm Kongresi**, Adnan Menderes Üniversitesi, Kuşadası.

Davis, Bernard ve Stone Sally (1988). **Food and Beverage Management**, London: Heinemann Professional.

Denizer, Dündar (1998). "Otel İşletmelerinde Menü Planlaması", **Gastronomi Dergisi**, Sayı:23, s. 86-88, İstanbul.

Dettmer, Harald (1998). **Tourismuswirtschaft**, Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Dettmer, Harald (2000). **Hotellerie und Gastronomie**, Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Dinçer, Ömer (1994). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul.

Dinçer, Ömer (2001). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Elmacioğlu, Funda (1996). "Hızlı Hazır Yemek Sisteminde (Fast Food) Önceliklerin Belirlenmesi", **Beslenme ve Diyet Dergisi**, Cilt: 25, Sayı:1, s. 30-34, Ankara: Bilimsel Tıp Evi.

Eren, Erol (1997). **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları.

Eren, Erol (1998). **Stratejik Yönetim**, Eskişehir: A.Ü. A.Ö.F. Yayınları, No: 967.

Eser, Zeliha (1999). **Kulüplerde Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Kemer Golf & Country Kulübünde Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Freyer, Walter (1999). **Tourismus Marketing**, München: Oldenbourg Verlag.

Göktalay, Cenk. (Çırağan Hotel Kempinsky–Yiyecek ve İçecek Müdür Yardımcısı)- (17.03.2003). "İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejileri" konulu görüşme, İstanbul.

Gümüş, Mustafa (1999). **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.

Gürel, Mehmet ve Gürel, Gülol (1989). **Servis ve Bar**, Ankara: Türk Hava Kurumu Basımevi.

Haedrich, Günther ve diğerleri (1993). **Tourismus Management**, Berlin: Walter de Gruyter Verlag.

Hänssler, Karl Heinz (1999). **Management in Hotellerie und Gastronomie**, München: Oldenbourg Verlag.

Hemmington, Nigel., Christopher KING (2000). "Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12/4, s. 256-261.

İçöz, Orhan (2001). **Turizm Pazarlaması**, Ankara:Turhan Kitapevi.

İslamoğlu, Ahmet (2000). **Pazarlama Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Karalar, Rıdvan (1993). **Genel İşletme Ekonomisi**, Ankara.

Karalar, Rıdvan (1997). **İşletme**, Eskişehir.

Koçak, Nilüfer (1999). "Turizm Sektöründe Yiyecek İçecek İşletmeleri", **Gastronomi Dergisi**, Sayı:28, s. 86-87, İstanbul.

Koçak, Nilüfer (1999a). **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi I**, İzmir.

Koçak, Nilüfer (1999b). "Turizm Sektöründe Yiyecek ve İçecek İşletmeleri ve Hijyen", **Gastronomi Dergisi**, Sayı: 27, s. 100-102, İstanbul.

Mill, Robert Christie (1998). **Restaurant Management**, New Jersey: Prentice Hall.

Miller, Jack E. ve Pavesic, David V. (1996). **Menu: Pricing, Strategy**. New York: Van Nostrand Reinhold.

Mucuk, İsmet (2000). **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Musaoğlu, Binnur (1999). "Hızlı Gelişen Sektör Fast-Food" , **Gastronomi Dergisi**, Sayı: 29, s. 56- 66, İstanbul.

Okumuş, Fevzi (2002). "Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma", **Turizm Şurası Bildiriler I. Cilt**, Ankara: Turizm Bakanlığı.

Olsen, Michael D., Ching-Yick TSE, Eliza ve West, Joseph J. (2000). **Strategic Management in the Hospitality Industry**, New York: Van Nostrand Reinhold.

Öz-Alp, Şan (1996). "İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk", **A.Ü. A.Ö.F. Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 41-50, Eskişehir.

Özgen, Işıl Göksu (2000). "Yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Kuruluş ve İşletme Aşamalarında Menü", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, s. 211-232, İzmir.

Öztürk, Sevgi Ayşe (2000). "Hizmet kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 11, Eylül – Aralık, s.57-68.

Öztürk, Sevgi Ayşe (2000a). **Hizmet Pazarlaması**, Eskişehir.

Porter, Michael E. (2000). **Rekabet Stratejisi**, Çeviren: Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Powers, Tom (1997). **Marketing Hospitality**, NewYork: John Wiley.

Schätzing, Edgar E. (1996). **Management in Hotellerie und Gastronomie**, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Schreiner, Jutta ve Koscielny, Georg (1991). **Naturküche in der Gastronomie**, Hamburg: Behr's Verlag.

Sökmen, Alptekin (2001). **Servis Tekniği ve Uygulamaları**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen, Alptekin (2003). **Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Sözmen, M. Ali (1999). "Fast Food", **Gastronomi Dergisi**, Sayı: 29, s. 66, İstanbul.

Spears, Marion C. (1995). **Food Service Organizations**, Prentice Hall, 1995.

Şahin, Mehmet (2000). **Genel İşletme**, A.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları, Eskişehir.

Tavmergen, İge Pınar (1998). "Restoran Yönetiminde Başarı için Temel İlkeler", **Gastronomi Dergisi**, Sayı: 25, s. 94-96, İstanbul.

Türksoy, Adnan (1997). **Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi**, Ankara: Turhan Kitapevi.

Usal, Alparslan ve Oral, Saime (2001). **Turizm Pazarlaması**, İzmir.

Wood, Roy C. (2000). **Strategic Questions in Food and Beverage Management**, Butterworth-Heinemann.

Yiğit, Vural (1997). "Toplu Beslenme Endüstrisi", **Gıda ve Teknoloji Dergisi**, Sayı:2, s. 50-52, İstanbul: Ekin Yayıncılık ve Pazarlama.

Yükselen, Cemal (1998). **Pazarlama**, İstanbul: Detay Yayıncılık.

## INTERNET KAYNAKLARI

[www.diktion.de](http://www.diktion.de)

[www.unternehmertipps.de](http://www.unternehmertipps.de)

[www.betriebsberatung.de](http://www.betriebsberatung.de)

[www.danismend.com](http://www.danismend.com)

[www.abseits.de/gästезufriedenheit.htm](http://www.abseits.de/gästезufriedenheit.htm)

[www.wegweiser.de](http://www.wegweiser.de)

[www.fast-frest.com](http://www.fast-frest.com)

<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar>

[www.turizmgazetesi.com](http://www.turizmgazetesi.com)

[www.bernardlukas.com/download/pdf/gastgewerbe](http://www.bernardlukas.com/download/pdf/gastgewerbe)

“Kundenorientierung im Gastgewerbe”

[www.stratejiyonetim.com/rekabet.htm](http://www.stratejiyonetim.com/rekabet.htm)

[www.msue.msu.edu/Restaurant Market Analysis](http://www.msue.msu.edu/Restaurant%20Market%20Analysis)

[www.activefinans.com](http://www.activefinans.com)