

Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Başarısızlık Nedenleri

Ahmet Yarış^{1**}  Ergül Kanik² 

¹ Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Mersin, Türkiye, ahmetyaris@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5553-4953

² Mardin Artuklu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mardin, Türkiye, ergulkanik62@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-2988-4551

Öz

Bu araştırmanın amacı, yiyecek-içecek işletmelerinin kapanmasına neden olan faktörleri belirlemektir. Kartopu örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve faaliyetine 2015-2020 yılları arasında son vermiş 14 yiyecek-içecek işletmesi sahibine ulaşılmıştır. Veriler, yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile yüz yüze görüşme sağlanarak toplanmıştır. Görüşmeden elde edilen veriler, iki bağımsız kodlayıcı tarafından analiz edilmiştir. Başarısızlığa neden olan faktörler, dışsal ve içsel olarak iki tema altında kategorize edilmiştir. Bulgular, başarısızlığa en fazla içsel (işletme ile ilgili) faktörlerin neden olduğunu göstermektedir. Bunlar; sırasıyla finansal plansızlık, insan kaynakları sorunları, yanlış kuruluş yeri, düşük müşteri memnuniyeti, yüksek sabit maliyetler, işletme yöneticisi, muhasebe ve diğer faktörlerdir. Araştırma bulguları görüşmecilerin verdiği bilgiler ile sınırlı olup söz konusu faktörler ile ilgili, mevcut ve potansiyel yiyecek-içecek sektörü girişimcilerine önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yiyecek ve İçecek İşletmeleri, Restoran Başarısızlığı, Başarısızlık Faktörleri, Finansal Plansızlık

Reasons of Food and Beverage Businesses Fail

Abstract

The purpose of this study is to determine the factors that cause food and beverage enterprises to fail. 14 food and beverage enterprises owners selected with the snowball sampling method and ended their activities between 2015 and 2020 were reached. The data were collected through a face-to-face interview with a semi-structured interview form. Factors causing failure are categorized under two themes: external and internal. Findings show that failure is mostly caused by internal (business-related) factors: respectively, poor financial plan, human resources problems, poor location, low customer satisfaction, high fixed costs, business manager, accounting, and other factors. The study's findings were limited to the information provided by the interviewees. Recommendations were made to existing and potential food and beverage sector entrepreneurs regarding these factors.

Keywords: Food and Beverage Enterprises, Restaurant Failure, Failure Factors, Poor Financial Plan

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Yarış, A. ve Kanik, E. (2021). Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Başarısızlık Nedenleri. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 406-424.

**Sorumlu yazar e-posta: ahmetyaris@gmail.com

Araştırma Makalesi

Cilt 5, Sayı 2, 2021
ss. 406-424

Gönderim : 18.05.2021
1. Düzeltme: 28.06.2021
2. Düzeltme: 09.08.2021
Kabul Tarihi: 13.09.2021

Research Article

Vol 5, No 2, 2021
pp. 406-424

Received : 18.05.2021
Revision1: 28.06.2021
Revision2: 09.08.2021
Accepted: 13.09.2021

GİRİŞ

İnsan hayatında, temel ihtiyaçlar bakımından en önemlisi şüphesiz yeme-içmedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde her sırada kendine yer bulan yeme-içme, insanlık tarihi boyunca, girişimcilerin faaliyetleri içerisindeki yerini almıştır. Yiyecek-içecek işletmeleri çok uzun zamandan beri turizm ve istihdam kaynağı, ekonomik büyümenin lokomotifleri olarak bilinmektedir (Self, Jones ve Botieff, 2015). Restoran girişimleri, ekonomiye artı kaynak yaratması, bireylere istihdam sağlaması, büyüme ve yeni istihdam yaratmadaki temel rolü nedeniyle ülke ekonomisinde önemli rol oynamaktadır. Yiyecek-içecek teknolojisindeki gelişmeler, sektörün sürekli büyüyen dinamik yapısı, ev dışındaki ortamlarda yeme-içme imkânının ve isteklerinin artması; yiyecek-içecek işletmelerine yönelik ekonomik yatırımlarının artmasına ve işletme sayılarının çoğalmasına olanak sağlamıştır (Erdek, 2011; Rızaoğlu ve Hançer, 2013).

İşletmelerin, tüketicilerin değişen gereksinim ve isteklerine en iyi şekilde cevap verebilmenin yanı sıra kendi varlıklarını sürdürme gibi amaçları da bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, varlığını sürdürme ve her geçen gün artan istek ve ihtiyaçlar karşısında daha yoğun rekabet koşulları altında faaliyet göstermek zorunda kalmaktadır. Yiyecek-içecek işletmeleri, belirlenen amaçlara ulaşmadan çeşitli nedenlerle başarısızlığa uğramaktadır. Özellikle değişimler karşısında gerekli önlemleri alamayan işletme sahiplerinin işletmeleri kısa sürede pazarı terk ettikleri görülmektedir. Parsa vd., (2005) ABD'de yaptığı araştırmada, restoranların %30'unun ilk yılında kapandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca yazarlar işletmelerin %60'ının üçüncü yılları dolmadan kapandığını belirtmektedir. Oranlara bakıldığında girişimcileri endişelendirecek düzeydedir. Bu nedenle restoranları başarısızlığa götüren faktörlerin araştırılması önem arz etmektedir.

Restoranlarda başarısızlığa neden olan tüm faktörlere odaklanan az sayıda çalışma mevcuttur. (Parsa, Gregory ve Terry, 2011; Parsa vd., 2005; Parsa vd, 2011; Self vd., 2015). Bununla birlikte ülkemizde konu ile ilgili bir çalışma mevcut olup (Karademir, Karakulle ve Armağan, 2019) sadece bir işletmeden veri toplanmıştır. Bu tür araştırmaların bölgesel düzeyde yapılması doğru sonuçlar vermesi ve girişimcilere yol göstermesi açısından son derece önem arz etmektedir. Bu nedenle ülkemizde restoranları başarısızlığa götüren faktörleri araştıran çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, yiyecek-içecek işletmelerinin kapanmasına neden olan temel faktörleri önem derecesine göre ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda Diyarbakır Ticaret Odası ve Diyarbakır Lokantacılar Kebapçılar ve Tatlıcılar Esnaf Odasına kayıtlı olarak açılan ve bir süre yiyecek içecek alanında faaliyet gösterdikten sonra varlığını sürdüremeyerek kapanan işletme sahipleri ile görüşülmüştür. Bu görüşmelerde elde edilen verilerin değerlendirilmesi, eksik ve yanlışların ortaya konulması, yiyecek-içecek işletmelerini başarısız kılan faktörlerin incelenmesi, pazarda yeni işletme açacak girişimcilerin, karşılaşacakları sorunları ve başarısızlığa neden olabilecek faktörleri önceden tespit etmeleri açısından önemlidir. Böylece sektördeki işletmelerin;

stratejilerini yeniden düzenlemelerine ve önlemler almalarına önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Alanyazın

Yetersiz sermaye, kötü konum, düşük yaya/araç trafiği, kötü menü seçimi, eski ortam, kötü işyeri planı, çalışanlar, hırsızlık, yoğun rekabet gibi restoranların başarısız olmasının birçok nedeni vardır (Parsa vd., 2011; Parsa, Kreeger, van der Rest, Xie ve Lamb, 2019; Parsa vd., 2011). Literatürde restoran başarısızlığı nedenleri için farklı kavramsal açıklamalar söz konusudur. Bunlardan ilki dışsal ve içsel faktörler olarak kavramlaştırılmıştır (Parsa vd., 2011). Dışsal faktörler, ekonomi, yasalar, iklim ve doğal olaylar, bölgesel ve şehir planlamaları, değişen kültürel değerler ve yeni rekabet olarak sınıflandırılmaktadır. İçsel faktörler ise, sermaye, lokasyon, yaşam kalitesi, girişimci yeterliliği, tecrübe, liderlik, marka yaratma yeteneği ve kontrol olarak sınıflandırılmıştır. Self vd. (2015) başarısızlıkların çoğunun mikro faktörlerden kaynaklandığını belirtmektedir.

Bazı kaynaklar restoran başarısızlığını ekonomik, pazarlama ve yönetsel olmak üzere üç perspektiften incelemiştir (Gu, 2002; Parsa vd., 2005). Ekonomik perspektifte, azalan gelirlerden, düşük karlardan ve diğer parasal zayıflıklardan kaynaklanan nedenlerle başarısız olan restoranlar vardır. Pazarlama perspektifinde konum seçimi, değişen demografik özelliklere uyum sağlayamama, yanlış hedef pazara yönelme ve benzeri birçok neden bulunmaktadır. Yönetsel perspektifte ise, yönetsel sınırlılıklar ve yetersizlikler sonucu başarısızlıklar oluşur. Örnekler arasında motivasyon kaybı, operasyonel problemlerin getirdiği stres sonucu tükenmişlik, insan kaynakları sorunları bulunmaktadır (Gu ve Gao, 2000; Parsa vd., 2005).

Dışsal faktörler

Vergilendirme, düzenlemeler, politik engeller ve piyasa eğilimleri güncel literatürün restoran başarısızlıkları ile bağlantılı ortak makro faktörlerden birkaçıdır (Self vd., 2015). Parsa vd. (2005) özellikle bazı pazar trendlerinin öngörülebilmesinin diğerlerinden daha zor olduğu göz önüne alındığında, restoranların bu trendleri anlama, uyum sağlama veya tahmin edememe nedeniyle başarısız olduğunu öne sürmektedir. İşletme dış çevresi hızla değişebilirken ve restoranların aynı hızda değişmeyebilmektedirler. Hükümet politikalarının ve ağır vergilendirme ve düzenleme yükünün de iş başarısızlığını etkilediği bilinmektedir (Parsa vd., 2005).

Ekonomik gerileme veya durgunluk sırasında göstergeler büyük ölçüde olumsuzdur. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla azalır, çalışanların kazancı düşer, tüketici harcamaları azalır ve nihayetinde iş karı azalır (Klagge, Fromhold-Eisebith ve Fuchs, 2010). Bu dönemlerde tüketiciler güvenlerini kaybetmekte ve harcamalarını kısarak işletmeleri etkilemektedir. Restoran başarısızlığının önemli dışsal nedenlerinden biri de doğal olaylardır. Örneğin Covid-19 pandemisi dünyanın birçok yerinde restoran sektörünü etkilemiştir (Gursoy ve Chi, 2020; Kim, Kim ve Wang, 2021; Song, Yeon ve Lee, 2021).

Dışsal faktörlerin içerisinde yakın dış çevre olarak adlandırılan tedarikçiler, rakipler, müşteriler ve diğerleri de dahildir. English (1996) dışsal faktörleri Porter'in modeli ile

açıklamıştır. Buna göre bir işletmenin beş rekabet faktörü (potansiyel girişimciler, alıcılar, ikameler, tedarikçiler ve sektördeki rekabet) restoran başarısını maksimum düzeyde etkilemektedir. English'e (1996) göre restoran sektöründeki başarısızlığın en önemli nedenlerinden biri sektöre giriş engelinin yetersiz olmasıdır. Beceri, deneyim ve sermayeden yoksun verimsiz girişimcilerin işletme açması yüksek rekabet yaratmaktadır.

İçsel faktörler

Yönetim yetenekleri, restoran başarısızlığını önlemede birincil önem taşır. Yönetimsel yetersizlik, verimsizlik ve deneyimsizliğin küçük işletme başarısızlıklarının açıklamada tutarlı konular olduğu bilinmektedir. Kötü yönetim, zayıf finansal koşullara, yetersiz muhasebe kayıtlarına, bilgiye sınırlı erişime ve profesyonel yönetim eksikliğine bağlanabilir (Gaskill, Van Auken ve Manning, 1993; Parsa vd., 2005). Feloni (2014) restoranları başarısızlığa götüren içsel faktörleri tecrübesizlik, kötü yönetim, hesap beceriksizliği, kötü müşteri hizmeti ve ortalama altı yemek lezzeti olarak sıralamıştır. Restoranların başarısızlıklarını etkilen diğeri iç faktörler arasında vasat ürün, finansal dalgalanma, organizasyon kültürü, iç ve dış pazarlama ve işletmenin fiziksel yapısı bulunmaktadır.

Parsa ve Njite'ye (2003) göre işle ilgili birçok sorunun ve başarısızlığın temel nedenleri yöneticilerin kendi kişilik özelliklerinde yatmaktadır. Parsa vd. (2011) ise restoran başarısızlığının nedenlerini, sermaye, konum, yaşam kalitesi, girişimci yetersizliği, deneyim, liderlik, marka yaratma yeteneği ve yüksek sabit maliyet konularında yaşanan problemler olarak sıralamıştır.

Türkiye'de yapılan araştırmalar çok sınırlıdır. Karademir vd. (2019) araştırma sonucunda bilgi ve tecrübe eksikliği, yönetim yetersizliği, rekabeti dikkate almama gibi faktörler girişimcinin başarısızlığının önemli sebepleri arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Konu ile ilgili yapılan literatür taramasında restoran başarısızlıklarını birçok faktörden etkilendiği görülmektedir. Söz konusu başarısızlık nedenleri içsel ve dışsal faktörler olarak Tablo 1'de özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 1. Restoran başarısızlığının nedenleri

Dışsal faktörler	İçsel faktörler
• Yüksek vergilendirme	• Yönetim yetersizliği
• Düzenlemeler	• Deneyimsizlik
• Politik engeller	• Zayıf finansman
• Pazar trendleri	• Yetersiz muhasebe
• Ekonomik durgunluk-gerileme	• Bilgiye sınırlı erişim
• Doğal olaylar-Pandemi	• Kötü müşteri hizmeti
• Sektöre girişin kolaylığı-Rekabet	• Vasat ürünler
• Tedarikçiler	• Yetersiz pazarlama
• Müşteriler	• Yüksek sabit maliyetler
• Teknoloji	• Kuruluş yeri

- İnsan kaynakları
- Maliyet kontrolü
- Hayat kalitesi

Kaynak: Araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur.

YÖNTEM

Araştırma, çalışmanın amacı doğrultusunda nitel çalışma biçiminde tasarlanmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013), nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri yöntemlerin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamaktadır. Nitel araştırma, bütüncül bir bakış açısını esas alarak, araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi benimseyen bir yöntemdir (Altunışık vd., 2007). Bu nedenle betimsel tarama amacına uygun veri toplamak üzere yüz yüze görüşme yolu seçilmiştir. Betimsel çalışmalar; olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve türlü alanların ne olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır (Patton, 1990). Yiyecek-içecek işletmelerinde başarısızlık nedenlerini saptamak amacıyla veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Araştırma grubu

Araştırmanın grubunu 2015-2020 yılları arasında yiyecek-içecek işletmesi açıp çeşitli nedenlerle işletmenin varlığını sürdürmeyen işletmeler oluşturmaktadır. Bayilik işletmelerine kıyasla başarısızlıkları doğrudan kendi karar verme süreçlerine bağlı olduğu için bağımsız yiyecek-içecek işletmeleri seçilmiştir. Diyarbakır Lokantacılar Kebapçılar ve Tatlıcılar Esnaf Odasına oda-sicil kaydı bulunan işletme sayısı 845, bunun yanında vergi levhası olup da odaya oda-sicil kaydı bulunan işletme sayısı 300'dür. 2015-2020 yılları arasında Odaya yeni üye kayıt toplam sayısı 806 iken üyeliklerini sonlandıranların sayısı 566'dır. Esnaf odasına kayıt ve terkler ile ilgili bilgiler Tablo 2'de verilmiştir. Aynı meslek grubunun Diyarbakır Ticaret Sanayi Odasına bağlı olan işletme toplam sayısı 330 iken üyeliklerini sonlandıran işletme sayısı 30'dur.

Tablo 2. 2015-2020 Esnaf ve Sanatkârlar Odasına kayıt ve üye terk sayıları

Yıl	Üye Kayıt	Üye Terk
2015	55	130
2016	86	49
2017	123	91
2018	180	89
2019	137	91
2020	225	116
Toplam	806	566

Kaynak: Diyarbakır Lokantacılar Kebapçılar ve Tatlıcılar Esnaf Odası

Araştırma evrenindeki kitleyi belirli özellikleri açısından gruplandırma ve bunlardan belli bir sayıya ulaşıncaya kadar örneklem alma yöntemi olan kota örnekleme (Kaptanoğlu, 2013) hedeflenmiş, 2015- 2020 yılları arasında faaliyetine son veren, her yıl için kapanan üç işletmeye ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak farklı yıllarda (beş yıl zarfında) kapanan işletmelere ulaşmaya zorlanıldığından kartopu örnekleme yoluna başvurulmuştur. Süreç 2015-2020 yılları arasında kapanan işletmeler hangisidir sorusu sorularak başlatılmıştır. Görüşülen her işletme girişimcisine “Bu araştırmayla ilgili hangi işletme girişimcisi ile görüşmeyi önerirsiniz?” sorusu sorularak yeni girişimcilere ulaşılmıştır. Ayrıca çeşitli özelliklere sahip işletmelere ulaşılarak heterojen bir örneklem grubu oluşturulmuş ve maksimum çeşitlilik örnekleme kriteri de karşılanmıştır (Patton, 1990). Böylelikle, araştırmanın geçerliliğine etki eden güven unsuru da sağlanmıştır. Ayrıca işletmelerinin kapanma tarihlerinin Covid-19 pandemisi öncesi olmasına dikkat edilmiştir. İşletme sahiplerine bir öncekinin referansından ötürü ulaşıldığından araştırmanın sohbet ortamında geçmesi ve samimi cevaplar verilmesi sağlanmıştır. Görüşmeye katılmayı gönüllü olarak kabul eden toplam on dört işletme sahibine ulaşılmıştır.

Veri toplama aracı ve süreci

Görüşme formunun belirlenmesi ile ilgili süreçte araştırmacılar tarafından öncelikle konu ile ilgili alan-yazın taraması yapılmıştır. İlgili literatürden yola çıkılarak, araştırmanın amacına uygun sorular olmasına dikkat edilmiş ve on iki sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunun yüzeysel geçerliliğini sağlamak amacıyla alanda üç akademisyen görüşleri alınarak görüşmeye hazır duruma getirilmıştir. Görüşme sürecinin sağlıklı olup olmadığını görmek için sektörde bulunan iki kişi ile pilot görüşme gerçekteştirilmiştir. Görüşmelerin ortalama 25 dk. sürdüğü görülmüştür.

Görüşme formunun ilk üç sorusu işletme sahibine sonraki altı soru işletmeye yönelik tanımlayıcı sorulardan oluşmaktadır. 10. soru bu çalışmanın araştırma sorusu olan işletmenin kapanmasına neden olan faktörleri bulmaya yönelik açık uçlu sorudur. Görüşme süresinin büyük bölümünü bu soruya verilen cevaplar oluşturmaktadır. 10. sorudan sonra araştırmacıların literatür taraması sonucu oluşturduğu başarısızlık faktörleri puanlama tablosu yer almaktadır. Görüşmecilerden, kendi işletmelerini kapatma nedenleri göz önüne alındığında, tabloda yer alan, başarısızlığa neden faktörleri önem derecesine göre 1 (en önemsiz) ve 10 (çok önemli) arasında puanlamaları istenmiştir. Böylelikle, başarısızlığına neden olabilecek faktörler görüşmecilerin yorumlarda belirttikleri ile sınırlı olmayıp literatürde bulunan ve görüşmecilerin aklına gelmeyen işletmeleri ile ilgili hususlar hakkında fikirleri alınmıştır. Böylece literatür taraması ile elde edilen faktörlerin önem derecesi anlaşılacaktır. Son olarak “eklemek istediğiniz bir husus var mı?” sorusu eklenmiş ve görüşme formu hazır hale getirilmıştir.

İşletme sahipleri ile telefon ile görüşülerek yapılacak olan görüşmenin konusu hakkında ön bilgi verilmiş, kimlik bilgilerinin gizli kalacağı garantisi verilerek randevu istenmiştir. 17 Kasım 2020 ve 14 Ocak 2021 tarihleri arasında on üç kişi ile yüz

yüze ve il dışındaki bir kişi ile telefon üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmeler katılımcıların uygun gördüğü zamanda ve sakin bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerin öncesinde katılımcılara açıklamalarda bulunmuş ve katılımcılar arasında doğal bir sohbet ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Görüşme esnasında, yüz ifadeleri, mimikler, yönlendirme ifadeleri ve benzeri yönlendirici faktörlerden kaçınılmıştır. Katılımcılarla 20 ila 45 dakika süren görüşmeler yapılarak sesleri kaydedilmiştir. Gerçekleştirilen her görüşmenin sonunda ses kaydının transkripsiyonu yapılmış, dijital ortama aktarılmıştır. Görüşme sonrasında ses kaydı elektronik ortamda yedeklenmiştir. İşletme sahiplerinden alınan cevaplar tekrar etmeye başlayınca veri doygunluğu ve veri yeterliği sağlandığına kanaat getirilerek (Suri, 2011) veri toplama süreci durdurulmuştur.

Veri analizi

Toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşmak için transkripsiyonu yapılmış görüşmeler içerik analizine tabi tutulmuştur İçerik analizi sürecinde önce birbirine benzeyen nitel veriler belli tema ve kategoriler altında düzenlenir ve sonrasında neden- sonuç ilişkileri şeklinde irdelenir ve yorumlanarak birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada girişimcilerin görüşme sırasındaki soruları samimi şekilde cevaplamaları ve alınan cevapların derinlemesine analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda girişimcilerin görüşme sorularına verdikleri cevaplardan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur (Marshall ve Rossman, 2014).

Araştırma bulguları, araştırmada ilgili literatür dikkate alınarak tema ve temayla ilgili olarak katılanların görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan kodlar ve bu kodlardan ise kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategorilere ilişkin kodlar ise önceden belirlenmemiş olup görüşmecilerin ifadelerinden sonra oluşturulmuş ve sunulmuştur. Analiz aşamasında iki bağımsız kodlayıcı ayrı ayrı kodlamaları gerçekleştirdi. Kodlayıcılar arası güvenirlik (inter-rater reliability) için Cohen'in kappa katsayısına bakılmıştır (Kraemer, 2015). Analiz sonucu kodlayıcılar arası uyum oranı %85 olarak hesaplanmıştır.

BULGULAR

Tanımlayıcı bulgular

Yiyecek-İçecek işletmelerin başarısızlığına neden olan faktörleri belirlemek amacıyla görüşme gerçekleştirilen yiyecek-İçecek işletme sahiplerine ilişkin demografik bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Katılımcıların on ikisi erkek, ikisi kadındır. Yaş gruplarına bakıldığında görüşmecilerin yarısından fazlasının 40 yaş üstü olduğu görülmektedir. Eğitim durumu incelendiğinde büyük çoğunluğu ilköğretim ve lise dengi okul mezunu oluşturmaktadır. Yiyecek-İçecek sektörü tecrübesi değişkeninde 0-5 yıl arası tecrübesi olanların fazla olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 3. İşletme sahiplerine ait veriler

Girişimci	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Sektörde
1	Erkek	35	İlköğretim	20. yılı
2	Erkek	40	İlköğretim	23. yılı
3	Erkek	56	İlköğretim	35. yılı
4	Erkek	40	Lise	1.yılı
5	Erkek	44	İlköğretim	30. yılı
6	Erkek	33	Lisans	3. yılı
7	Kadın	21	Lise	3. yılı
8	Erkek	41	Lise	5. yılı
9	Erkek	35	Lisans	3. yılı
10	Erkek	45	İlköğretim	29. yılı
11	Erkek	39	Lise	5. yılı
12	Erkek	42	Lise	5. yılı
13	Kadın	26	Önlisans	4. yılı
14	Erkek	40	Lisans	20. yılı

Kapanan yiyecek-içecek işletmelerine bakıldığında (Tablo 4) en fazla geleneksel lokantaların olduğu (7) görölmektedir. İşletmelerin çoğunluğunun sırasıyla ikinci yılında ve birinci yılında faaliyetlerini durdurduğu verilen bilgiler arasındadır. Çoğunluğun 100 kişi üstü kapasiteye sahip olduğu ve çalışan sayılarında kişi kapasitesine göre orantısız bir değişim olduğu görölmektedir. Son olarak girişimcilerin yarısının işletmelerini belli bedel karşılığı devrettikleri, yarısının ise devretmeden tamamen kapattıkları anlaşılmıştır.

Tablo 4. Kapanan işletmelere ait veriler

İşletme	Türü	Kapasite	Faaliyet	alışan	Durum
1	Lokanta	140 kişi	3 yıl	22 personel	Devredildi
2	Balık restoran	80 kişi	2 yıl	15 personel	Devredildi
3	Lokanta	200 kişi	2 yıl	25 personel	Devredildi
4	Lokanta	170 kişi	2 yıl	30 personel	Devredildi
5	Kafe-pastane	100 kişi	2 yıl	11 personel	Devredildi
6	Kafe-restoran	60 kişi	2 yıl	32 personel	Devredildi
7	Lokanta	50 kişi	1 yıl	3 personel	Kapandı
8	Kafe-pastane	30 kişi	2 yıl	3 personel	Kapandı
9	Kafe-restoran	200 kişi	3 yıl	5 personel	Kapandı
10	Lokanta	160 kişi	4 yıl	30 personel	Kapandı
11	Kafe-restoran	400 kişi	3 yıl	38 personel	Kapandı
12	Lokanta	400 kişi	1 yıl	20 personel	Kapandı

13	Kafe-restoran	30 kişi	1 yıl	4 personel	Devredildi
14	Lokanta	50 kişi	1 yıl	5 personel	Kapandı

Restoran başarısızlığına ilişkin bulgular

Nitel araştırma yöntemleri kodlama sürecinde, ham veriler üzerinden yapılan yorumlar kavramsal kategoriler haline getirilerek tema, kavram veya bir modelin elde edilmesini sağlamaktadır (Bernard ve Bernard, 2013; Thomas, 2006). Bu araştırmanın ana problemi olan “yiyecek-içecek işletmelerinde başarısızlığa neden olan faktörlere” ilişkin bulgular, literatür taraması ile önceden belirlenen iki tema altında incelenmiştir. Bu temalar dışsal faktörler ve içsel faktörlerdir.

Dışsal faktörler

Görüşmelerden elde edilen verilere yapılan analiz sonucu beş ifade dışsal faktörler altında kodlanmıştır. Görüşme verilerinden elde edilen bilgilerde, restoran başarısızlığını etkileyen dışsal faktörlere çok az değinildiği fark edilmektedir. Dışsal faktörlere ilişkin bulgular Şekil 1’de görselleştirilmiştir.



Şekil 1. Restoran başarısızlığını etkileyen dışsal faktörler

Bu ifadelerden ikisi enflasyon kategorisi altına kodlanmıştır. Enflasyon kategorisindeki ifadeler şu şekilde alıntılanmıştır: “...atıyorum mesela 1 kilo eti alıyordum 40 milyona 1 ay sonra 45 milyon 50 milyon...” (G8); “su ve elektrik giderleri sürekli artıyordu... personel giderleri artıyordu” (G2).

İki ifade ise müşterilerden kaynaklı faktörler altına kodlanmıştır. Bazı araştırmalarda (English, 1996; Parsa vd., 2011; Parsa vd., 2019; Parsa vd., 2005) benzer olarak müşteri kaynaklı faktörler restoran başarısızlığına neden olan dışsal faktörlerden biri olarak işaret edilmiştir. Bunların sebepleri müşteri profilindeki değişimler, beklentilerin değişmesi ve pazar trendlerinin değişimi gibi açıklanabilir. Müşteriler kategorisindeki örnek ifade şu şekilde alıntılanmıştır: “...artık müşteriye memnun etmek de zor”. Son olarak bir ifade siyasi olaylar kategorisi altında kodlanmıştır. Parsa vd. (2015) bölgeden yaşanan olayların restoran başarısızlığını etkilediği ifade etmiştir. Görüşmelerdeki söz konusu alıntı şu şekildedir: “Diyarbakır’ın içinde bulunmuş olduğum konum”.

İçsel faktörler

Elde edilen verilere yapılan analiz sonucu kodlanan ifadelerin neredeyse tamamı içsel faktörler ile ilgilidir. Finansal plansızlık, insan kaynakları, müşteri memnuniyeti, kuruluş yeri, sabit maliyetler, muhasebe, işletme yöneticisi ve diğer olmak üzere sekiz kategori altında kodlama yapılmıştır. İçsel faktörlere ilişkin bulgular Şekil 2’de görselleştirilmiştir.



Şekil 2. Restoran başarısızlığını etkileyen içsel faktörler

Finansal plansızlık: En fazla kodlama bu kategori altında yapılmıştır. Önceki araştırmaların tamamı zayıf finansal kontrol, finansal oynaklık, yetersiz sermaye gibi finansal plansızlık konularına dikkat çekmiştir. Altı görüşmeci kiralalarının yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Kira normalde sabit bir işletme gideridir. Ancak kira bedeli önceden belirlenerek yatırım yapıldığı için, bir başarısızlık faktörü olarak kiranın yüksek oluşu ifadesi finansal plansızlık olarak kodlanması gerekmektedir. Finansal plansızlığın bir diğer alt kategorisi yetersiz sermayedir. Beş görüşmecinin ifadesi yetersiz sermayeyi işaret etmektedir. Örnek ifadeler şu şekildedir:

“Şöyle söyleyeyim bir işletmeyi açarken belli bir sermaye yani işletme giderinin en azından yüzde 50’sinden fazlasının sermaye olması lazım ki...ama bizim oradaki en büyük eksikliğimiz biz işletme sermayesinin yani çeyreği kadar bir sermaye koymuştuk” (G6). “Öncelikle finansal olarak doğru hesaplama yapmadık. ...açtıktan sonraki süreçte bir miktar iş yapmadığın zaman hani cebinde biraz paranın olması gerekiyor. Biz onların hesabını çok iyi yapamadık... en büyük nedeni finansal olarak doğru planlama yapamadık” (G12).

Finansal plansızlık altındaki diğer iki alt kategori ise yüksek yatırım ve pahalı tefrişat olarak kodlanmıştır. Restoran işletmeciliği ile ilgili sektörel kaynaklar (Bingöl, 2015; Koç, 2016) gereksiz yatırım ve fazla kaliteli tefrişatın zararlı olduğunu öne sürmektedir. Görüşmecilerden biri başarısızlık olarak pahalı tefrişatı şu şekilde ifade etmiştir.

“Bir de alınan malzemeleri çok iyi ve fazla aldık ilk etapta sonra onlar elimizde kaldı” G (12).

İnsan kaynakları: Görüşmecilerin başarısızlık faktörlerini belirttiği ifadelerden insan kaynakları ile ilgili olanlar dikkat çekmektedir. Finansal plansızlıktan sonra en fazla kodlama bu kategori için yapılmıştır. Bazı araştırmalarda (Parsa vd., 2011; Parsa vd., 2005) tartışılan kritik faktör, çalışanların eğitimi, kişiliği ve çeşitliliği dahil olmak üzere personeldir. Görüşmelerden beş ifade niteliksiz personeli iki ifade ise problemlili personeli işaret etmektedir. Başarısızlık olarak insan kaynakları faktörü aşağıdaki alıntılarda örneklendirilmiştir.

“...nitelikli elemanla ilgili sıkıntı yaşıyorduk ister istemez müşteri memnuniyetinde sıkıntı yaşıyorduk.” (G4); “...personel kaliteli personel bulamamam ana sebep bu olabilir.” (G5); “...çalışan iki gün çalışıyor bir daha gelmiyor güvenip de çalıştıramıyordum.” (G8).

Müşteri memnuniyeti: Bu kategori, kötü hizmet, hijyen, temizlik ve vasat ürün alt kategorilerinden oluşmaktadır. Başarısızlığa götüren faktörler ile ilgili üç ifade hizmet, diğer ifadeler ise hijyen, temizlik ve vasat ürünler ile ilgilidir. Bazı araştırmalar (Parsa vd., 2011; Parsa vd., 2005; Self vd., 2015) ürün ve hizmet ile ilgili konuların restoran başarısında en önemli faktör olduğunu belirtmektedir. Müşteri memnuniyeti faktörü ile ilgili ifadeler aşağıdaki alıntılar ile örneklendirilmiştir.

“Hijyen konusunda yetersiz kalıyorduk” (G3); “...yeni aldığım aşçılar müşteri isteklerini karşılayamadılar...” (G11); “biraz ön yüz olduğu için nasıl diyeyim çok güler yüzlü değildi.” (G12).

Kuruluş yeri: Kuruluş yeri ile ilgili ifadelerin dördü işletme lokasyonu ikisi ise mülk problemi ile ilgilidir. Self vd. (2015) restoran başarısızlığında lokasyonun birincil faktörlerden olduğunu ifade etmektedir. Problemlili mekân alt kategorisi ise işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü mülkle ilgili problemleri işaret etmektedir. Kuruluş yeri faktörü ile ilgili ifadeler aşağıdaki alıntılarda örneklendirilmiştir.

“...konum olarak ta çok iyi bir yerde değildik biraz arka kısımlarda kalıyordu. Biraz kendimize güvendik herhalde ama olmadı.” (G12); “...ulaşım sıkıntısı vardı o da ayrı bir dertti. Uzak olduğundan dolayı ulaşım sıkıntısı vardı.” (G5) “...sözleşme bittikten sonra aynı şahısla sözleşme yapmaya geldiğim zaman kiraların yüksek olarak karşıma çıkardığından onun için kapatmak zorunda kaldım” (G10).

İşletme yöneticisi: Bu kategoride dört kodlama yapılmış olup girişimciler işletme yönetimi ile ilgili başarısızlıklarını deneyimsizliğe ve işletmenin kötü yönetimini işaret etmektedir. İki girişimci sektörde daha önce deneyiminin olmadığını ifade etmiştir. Benzer olarak bazı araştırmalar (Parsa vd., 2011; Parsa ve Njite, 2003; Parsa vd., 2005; Parsa, Self, vd., 2011) deneyimsizliğin başarısızlığa neden olan en önemli faktörlerden olduğunu ifade etmiştir. İşletme yöneticisi ile ilgili ifadeler aşağıdaki alıntılarda örneklendirilmiştir.

“En önemli faktör bir hayalin peşinde koşup da işi bilmemektir.” (G7); “işten hiç anlamıyordum günlük gelen sıcak parayı görünce seviniyordum...zaten en büyük eksiklik de o oldu.” (G6); “Bu meslekten 20 yıllık olabilirsin, iyi bir aşçı olabilirsin ama iyi bir işletmeci olamayabilirsin.” (G9).

Sabit maliyetler: Görüşmecilerin personel giderleri ve elektrik, su vb. giderleri ile ilgili ifadeleri sabit maliyetler altında kodlanmıştır. İki ifadede personel giderleri öne sürülürken iki ifadede elektrik, su vb. giderleri öne sürülmüştür. Benzer tüm araştırmalarda maliyetlere dikkat çekilse de üç çalışma (Parsa vd., 2011; Parsa vd., 2019; Parsa vd., 2015) özellikle sabit maliyetleri (fixed-costs) yüksek olmasının başarısızlığı önemli derecede etkilediğini belirtmiştir. İlgili alıntılardan bazı örnekler aşağıdaki gibidir:

“...ondan sonra elektrik doğalgazdan, fazla geliyordu bize, ikincisi tabii işçilerin yevmiyeleri verdiğimiz zaman kurtarmadı zamanlar oluyordu kurtarmıyor da ondan dolayı sıkıntı oluyordu.” (G8); “Başka bir şeyde elektrik faturası yüksek geldiği için ondan da...” (G10);

Muhasebe: Görüşmecilerin gelir-gider kontrolü ve yiyecek-içecek maliyet kontrolü ile ilgili ifadeleri muhasebe kategorisi altına kodlanmıştır. İki ifade gelir ve giderlerin kaydının tutulmaması ile ilgilidir. İki ifade ise menü planlama ve fireler gibi maliyet kontrolü eksikliğinden kaynaklanan sorunlar ile ilgilidir. İlgili alıntılardan bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

“...oradaki en büyük eksikliğim ne kadar üretim aşamasına bakmak zorunda olsam da finansal takibinde de zorundaydım. Ben bunu yapmadığım için oradan kaybettim.” (G6); “Daha sonra aşçının yanlışları gördükten sonra yolları ayrılmak zorunda kaldım. Ondan sonra aldığım kişilerle toparlama imkânım olmadı.” (G11).

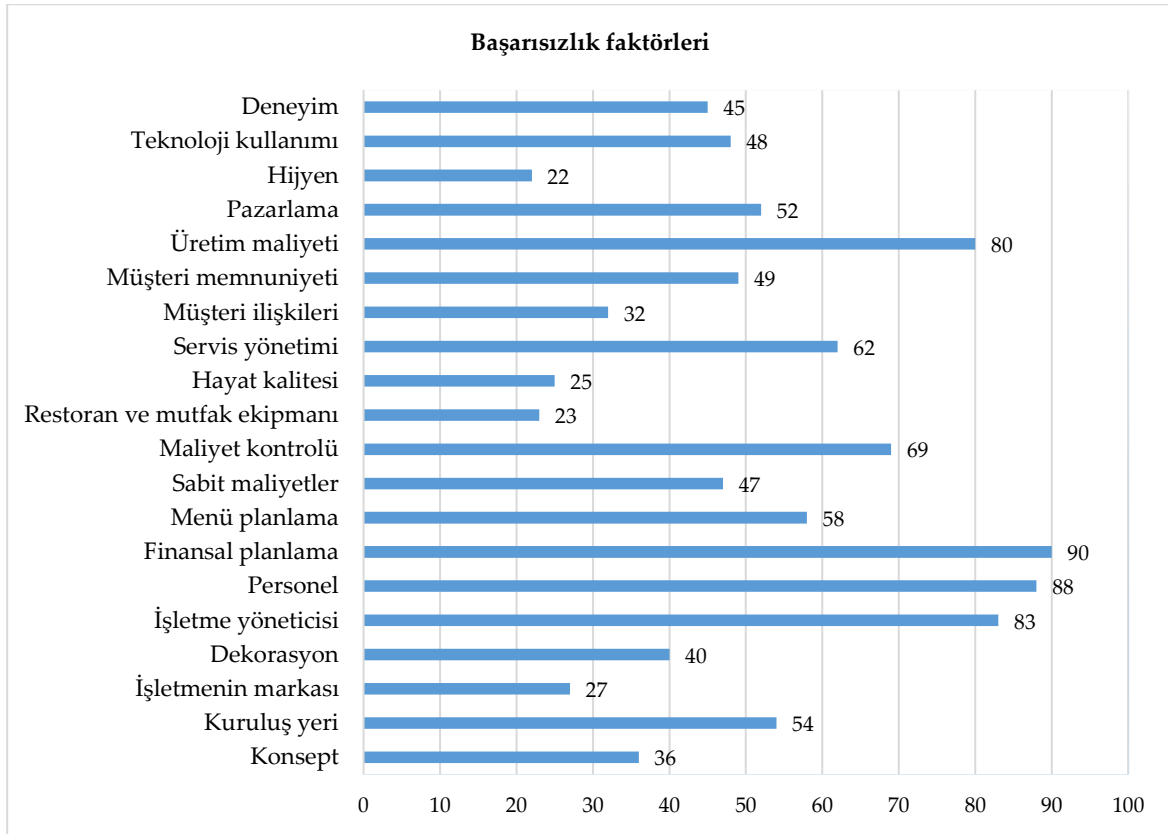
Diğer: Bu kategori altında yer alan alt kategoriler ayrı ayrı faktörlerden oluşsa da en az kodlanan ifadeler olduğu için diğer kategorisi altında verilmiştir. Bunlar, ortaklık, pazarlama, hayat kalitesi ve dekorasyondur. Üç görüşmeci başarısızlık faktörü olarak ortaklığı öne sürmüştür. Bir ifade pazarlama eksikliği olarak kodlanmıştır. Bir başka başarısızlık faktörü ise girişimcilerin hayat kalitesi ile ilgilidir. Az sayıdaki bazı araştırmalarda (Parsa vd., 2011; Parsa vd., 2005) restoran girişimcilerinin koşuşturmadan kaynaklanan hayat kalitesinin, işletmeleri başarısızlığa sürükleyebileceği belirtilmiştir. Son olarak bir görüşmeci işletme dekorasyonun başarısızlığının nedenlerinden bir olduğunu ifade etmiştir. Örnek alıntılar aşağıda verilmiştir:

“Asıl bu işte benim bu işte tutunamamış olmamın sebebi ortağımdaydı. Ortağımınla anlaşamadım birbirimizi hiç tanımiyorduk ortak olduk ama bir süre sonra anlaşmazlıklar oldu.” (G12); “Bir de en büyük etkenlerden birisi de zaman konusuydu... aksi takdirde senin bütün zamanını alıyor. Sabahı belli değil, çıkış saatin belli değil, kendine ayrılacak hiçbir zaman kalmıyor, bu da beni rahatsız etmeye başladı bundan ötürü istedim.” (G11).

Puanlama tablosuna ilişkin bulgular

Veri toplama aracı bölümünde daha önce değinildiği gibi görüşmecilerden, araştırmacıların literatür taraması sonucu hazırladığı tabloda başarısızlığa neden faktörleri önem derecesine göre 1 (en önemsiz) ve 10 (çok önemli) arasında puanlamaları istenmiştir. Kendi işletmelerinin kapanmasına neden olan faktörleri göz önüne alarak puanlama yapmaları istenmiştir. On dört görüşmecinin yaptığı puanlamaya göre işletme başarısızlığında en önemli ve önemsiz hususlar aşağıdaki grafikte verilmiştir.

Grafik incelendiğinde görüşmecilerin işletmelerini kapatmasına neden olan en önemli faktörlerin sırasıyla finansal planlama (90), personel (88), işletme yöneticisi (83) ve maliyetlerin (80) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar nitel analiz sonucu elde edilen veriler ile tutarlılık sağlamaktadır. Bir maliyet kontrol süreci olan menü planlama nitel analizde bir kez kodlanmış iken puanlama sonucu önem derecesi (58) dikkat çekmiştir. İşletmelerinin kapanmasında hijyen (22), restoran ve mutfak ekipmanları (23), hayat kalitesi (25) ve işletmenin markası (27) en az neden olan faktörler olarak puanlanmıştır.



Şekil 3. Başarısızlık faktörleri grafiği

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada Diyarbakır il merkezinde 2015-2020 tarihleri arasında kapanan yiyecek-içecek işletmelerinin başarısızlığına neden olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla kapanan işletme sahipleri ile derinlemesine görüşmeler yapılmış, başarısızlığa neden olan faktörler ile ilgili çıkarımlar yapılmıştır. Araştırma,

kapanan işletmelerin dış faktörlere oranla iç faktörlerden daha çok etkilendiklerini göstermiştir. Görüşmeler sonucu en fazla kategori edilen içsel başarısızlık faktörleri sırasıyla finansal plansızlık, insan kaynakları, kuruluş yeri, müşteri memnuniyeti, sabit maliyetler, işletme yöneticisi, muhasebe ve diğer faktörlerdir.

En fazla ifade edilen faktör finansal plansızlıktır. Özellikle yüksek kira ifadesi, finansal planlamanın yapılmadığı anlamını doğurmaktadır. Restoran kiralari için genel kural cironun %6-10'u geçmemesidir (Chase, 2020; Laube, 2019). Ülkemizde de alkolsüz mekanlar için %5'i, alkollü mekanlar için %10'u geçmemesi yönündedir (Bingöl, 2015; Koç, 2016). Yetersiz sermaye bir başka faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Self vd.,'e (2015) göre bankalar, yüksek rekabet ve benzeri nedenlerden dolayı yiyecek-içecek işletmelerine kredi vermede tereddüt etmektedir. Bu nedenle girişimciler sermayelerinin tamamını veya bir kısmını yatırıp yedekte nakit bırakmamaktadır. Nitekim Türkiye'deki restoran açma ile ilgili rehber kaynaklar da (Akay ve Akay, 2017; Bingöl, 2015; Destici, 2014; Koç, 2016) yatırım maliyetinin dışında belli bir oranda yedekte nakit bulundurulmasını savunmaktadır.

Uygun olmayan bir kuruluş yeri, başarısızlığa götüren diğer bir önemli faktördür. Önceki araştırmalar, restoranların konumunun başarı için anahtar bir strateji olduğunu göstermektedir. İyi bir konum, müşteri rahatlığı ve sadakati üzerinde olumlu bir etki ve sermaye yatırımı üzerinde daha hızlı bir getiri anlamına gelebilir (Chou, Hsu ve Chen, 2008; Prayag, Landré ve Ryan, 2012; Self vd., 2015). Yer seçimi veya restoranın konumu, erişilebilirlik, görünürlük, maliyetler, müşteri trafiği, rekabet miktarı ve ulaşım yolundaki mevcut altyapı dahil, ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çeşitli kriterlerin dikkate alınmasını içeren bir karardır. Rekabetin yüksek olduğu ve alternatifi çok olan bir menü planlamasında lokasyonun önemi çok fazladır. Bu nedenle kolay ulaşılabilir ve müşteri trafiğinin çok olduğu ve hatta restoran kümelenmesinin olduğu bir yerde faaliyet başarısızlık riskini azaltmak için önerilmektedir.

İnsan kaynakları faktörü finansal plansızlık ile birlikte en fazla ortaya çıkan faktördür. Görüşmeciler daha çok niteliksiz personelden bahsetmektedir. Yiyecek-içecek hizmetleri insan unsuru üzerine kurulu olduğundan personel ile ilgili problemler başarısızlığa ana sebep olabilmektedir. Bulgularda, nitelikli mutfak ve servis elemanı bulmanın önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır. İşletmelerin personellerini sürekli eğitmesi başarı için büyük gerekliliktir. Ayrıca işletmeler performans değerlendirme sistemi kurarak personel ile ilgili problemleri en aza indirebilir (Parsa vd., 2005)

Kira gideri dahil makul olmayan tüm sabit maliyetler, gelir yükseldiğinde değişmeyeceği gibi gelir azaldığında da değişmez. Gelirler düştüğünde ve mali hedefler karşılanmadığında, sabit maliyetler azalmaz ve önemli bir mali yükümlülük haline gelir (Parsa vd., 2011). Sabit maliyetler altında kodlanan elektrik, doğalgaz ve benzeri maliyetler ile personel giderleri sabit maliyetlerin ana kalemleridir. Girişimcilerin bu tür maliyetlere müdahale şansı diğer faktörlere göre daha düşüktür. Ancak restoran muhasebesinin en önemli ve büyük gideri olan personel ücretlerinin tüm vergiler ile birlikte cironun %30'unu geçmemesi önerilmektedir (Destici, 2014).

Elektrik, doğalgaz gibi diğer sabit maliyetler için de hizmetin seviyesini düşürmeden tasarruf önlemleri alınabilir.

Başarısız girişimcilerin verdiği demografik bilgilere göre, çoğunun sektörde eski olmadığı ve kısa süreli olduğu dikkat çekmektedir. Deneyimsizlik faktörü nitel analizde sayıca az kodlanmasına rağmen başarısız girişimcilerin puanladığı tabloda ortalarda yer alarak, işletmelerin başarısızlığına önemli derecede etki ettiği söylenebilir. Önceki araştırmaların tümünde de deneyimsizlik önemli bir etken olarak belirtilmiştir. Ayrıca, liderlik vasıflarının olmaması kötü yönetim ile sonuçlanmaktadır. Yönetici, sürekli konukların beğenilerini ve şikâyetlerini dikkate almalı, konuklarının nabzını tutmalıdır. Yönetici bu yaklaşımı işletmeye gösterdiğinde, çalışanlar da aynı tutumu yansıtacaktır. Bu bulaşıcı tutum, başarı ile başarısızlık arasındaki farkı yansıtacaktır (Parsa vd., 2011) Bulgular ışığında, yiyecek-içecek sektöründe deneyimsiz potansiyel girişimcilerin danışmanlık firmalarından hizmet almaları veya deneyimli bir yönetici ile çalışmaları kesinlikle önerilmektedir.

Müşteri memnuniyeti; kötü hizmet, vasat ürün, hijyen ve temizlik gibi unsurların sonucu olarak kategorize edilmiştir. Yiyecek-içecek işletmelerinin kuruluş amacı ürün ve hizmet olduğundan bu konudaki eksikliklerin işletmeleri başarısızlığa götüreceği tartışmasız bir gerçektir. Düşük müşteri memnuniyeti bilimsel çalışmalarda çoğunlukla başarısızlığın aracı değişkeni olmuştur. Diğer bir ifade ile hizmet ile ilgili aksamalar müşteri memnuniyetsizliğine yol açmış, müşteri memnuniyetinin sağlanmaması da işletmenin kapanmasına yol açmıştır. Yiyecek-içecek işletmeleri ile ilgili yapılmış çoğu araştırmada (Liu ve Jang, 2009; Namkung ve Jang, 2007; Sabir vd., 2014) müşteri memnuniyetinin sayısız unsurdan etkilendiği bildirilmiştir. Bu nedenle girişimciler, işletmelerinin varlık sebebi olan müşterilerini her konuda memnun etmelerinin bir zorunluluk olduğu unutulmamalıdır.

Girişimcilerin başarısızlıkla ilgili öne sürdükleri diğer faktörler olan maliyet kontrolü ve yetersiz kayıt ile ilgili ifadeler muhasebenin çatısı altındadır. National Restaurant Association'a (Ulusal Restoran Birliği) göre ABD'de tipik bir restoran %10'un altında net kar elde etmektedir. Bu, gelirin %90'ının operasyon maliyeti için kullanıldığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, maliyet kontrolünün önemini anlamayan yöneticiler restoran işinde başarısız olmaya mahkumdur (Parsa vd., 2011). İşletmenin muhasebe kayıtlarını sağlıklı bir şekilde tutmaması da maliyet kontrolünü zorlaştıran bir etkidir. Bu nedenle girişimcileri muhasebe kayıtlarını restoran çözümleri için tasarlanan programlar yoluyla tutmaları önerilmektedir. Restoran çözümleri hizmeti satın alan işletmeler, sadece programları değil aynı zamanda bu hizmeti de satın almaktadırlar.

Son olarak başarısız girişimcilerin öne sürdüğü ortaklık, pazarlama, hayat kalitesi ve dekorasyon ile ilgili ifadeler diğer faktörler altında verilmiştir. Başarısız işletmeler ilgili yapılan bazı araştırmalar (Parsa vd., 2011; Parsa vd., 2019; Parsa vd., 2015) girişimcilerin, sermayenin neredeyse tamamını pazarlama dışındaki konulara harcadığı ve müşteri farkındalığı oluşturmadan kapandığını bildirmektedir. Görüşmeden elde edilen verilerde her ne kadar bir girişimci başarısızlık faktörü olarak

ifade etse de başarısızlık puanlama grafiğinde ortalamanın üstünde (52) yer almaktadır. Pazarlama ticaretin en önemli konularından biri olup girişimcilerin pazarlama için gereken bütçeyi ayırması tavsiye edilmektedir. Hayat kalitesi faktörü bir görüşmecinin ifadesinde yer alsada ilgili araştırmalarda (Parsa vd., 2011; Parsa vd., 2005) restoran başarısızlığına neden olduğu bildirilmektedir. Çünkü uzun çalışma saatleri, akşam ve hafta sonundaki yoğunluk, girişimcilerin aile ve diğer zamanlarının feda etmesine yol açmaktadır. Üç görüşmecinin ifadelerinde yer alan ortaklık hususu bu araştırmada restoran başarısızlığının faktörleri arasında yer almaktadır. Değişik görüşler, misyon, vizyon ve hedeflerdeki farklı görüşler restoran başarısızlığına sebep olabilmektedir (Parsa vd., 2005).

Bu araştırmada bazı sınırlılıklar mevcuttur. Araştırma, sadece Diyarbakır ilinde faaliyet gösterip işletmesini kapatmış gönüllü girişimciler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle bu çalışmanın diğer illere ve diğer işletmelere genellenebilirliği konusunda sınırlılıklar vardır. Bir başka sınırlılık, veri toplamanın doğası gereği olumlu yanlılık potansiyelinin ortaya çıkmasıdır. Olumlu yanlılık, kapanan işletme sahiplerinin kendilerinden kaynaklanan başarısızlık faktörlerini ifade etmemesi olarak ortaya çıkabilir. Ayrıca yapılan literatür taramasında, işletmeleri başarısızlığa götüren sayısız faktörden bahsedilmektedir. Bu araştırmadaki bulgular, başarısız işletme sahiplerinin ifade ettikleri ile sınırlıdır.

Yiyecek-içecek işletmelerinin başarısızlığıyla ilgili farklı yöntem ve bakış açıları ile gelecekte çalışmalar yapılabilir. Örneğin; işletme çalışanlarının gözünden işletmenin kapanmasına neden olan faktörler, işletme yöneticilerinin göremediği yeni kavramları ortaya çıkarabilir. Başka bir çalışmada katılımcılar, yönetim pozisyonundakiler ve alt kademe çalışanları şeklinde sınıflandırılarak karşılaştırılabilir. Bu araştırmanın Türkiye'deki tüm yiyecek-içecek işletme sahibi-girişimcileri için başarısızlık faktörleri konusunda genellenebilir sonuçlar sağlamada kısmen yetersiz kalsa da konunun anlaşılmasına katkı sağlayacağı ve girişimciler için bir yönetim destek zemini yaratabileceği düşünülmektedir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Teşekkür: Katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederiz.

Destek Bilgisi: Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Güncel Turizm Araştırmaları

Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

Etik Kurul Onayı: Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 04.05.2021 tarih ve 2021/4-32 sayılı kararı ile onay alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Veri Kullanılabilirlik Beyanı: Araştırma verileri paylaşılmamıştır.

KAYNAKÇA

- Akay, A., ve Akay, E. (2017). Hayallerin Karın Doyursun Restoran-Kafe Açma Rehberi. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bernard, H. R., ve Bernard, H. R. (2013). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches. UK: Sage.
- Bingöl, R. (2015). Restoran İşletmeciliği Restoranlar ve Lokantalar Nasıl Yönetilir? İstanbul: Timaş Yayınları.
- Chase, M. (2020). Rent for Restaurant-How to Determine the Right Rent for a Restaurant. Erişim tarihi: 05/12/2020 <https://restaurantrealestateadvisors.com/rent-for-restaurant/#:~:text=The%20general%20rule%20of%20thumb,higher%20depending%20on%20other%20factors.>
- Chou, T.-Y., Hsu, C.-L., ve Chen, M.-C. (2008). A fuzzy multi-criteria decision model for international tourist hotels location selection. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 293-301.
- Destici, A. (2014). Hayaller Serisi Bir Kafe-Restoran Açsam. Ankara: Elma Yayınevi.
- English, W. (1996). Restaurant attrition: a longitudinal analysis of restaurant failures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Erdek, F. (2011). Yiyecek İçecek İşletmelerinin Pazarlama Faaliyetlerinde Yöresel Mutfağın Kullanımı. (Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Feloni, R. (2014). Food Network Chef Robert Irvine Shares The Top 5 Reasons Restaurant Fail. Erişim: 10/12/2020 <https://www.businessinsider.com/why-restaurants-fail-so-often-2014-2>
- Gaskill, L. R., Van Auken, H. E., ve Manning, R. A. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of small business management*, 31, 18-18.
- Gu, Z. (2002). Analyzing bankruptcy in the restaurant industry: A multiple discriminant model. *International Journal of Hospitality Management*, 21(1), 25-42.
- Gu, Z., ve Gao, L. (2000). A multivariate model for predicting business failures of hospitality firms. *Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 37-49.
- Gursoy, D., ve Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 29(5) 527-529 <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>
- Kaptanoğlu, Y. (2013). Sağlık Alanında Hipotezden Teze: Veri Toplama ve Çözümleme Serüveni. İstanbul: Beşir Yayınevi.
- Karademir, Ö., Karakulle, İ., ve Armağan, M. V. (2019). Girişimcilerin Başarısızlık Nedenleri: Yiyecek ve İçecek Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması. *Researcher: Social Science Studies*, 7(2), 115-131.

- Kim, J., Kim, J., ve Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102752.
- Klagge, B., Fromhold-Eisebith, M., ve Fuchs, M. (2010). The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008, *Regional Studies*, 44(3), 383-385.
- Koç, N. (2016). *Restoran Açmak İstiyorum*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kraemer, H. C. (2015). Kappa Coefficient. In N. Balakrishnan, T. Colton, B. Everitt, W. Piegorisch, F. Ruggeri, & J. L. Teugels (Eds.), *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online* (pp. 1-4).
- Laube, J. (2019). Restaurant Rules of Thumb: How Does Your Operation Measure Up to Industry Averages & Standards? Erişim tarihi: 15/01/2021 <https://www.restaurantowner.com/public/Restaurant-Rules-of-Thumb-Industry-Averages-Standards.cfm>
- Liu, Y., ve Jang, S. S. (2009). Perceptions of Chinese restaurants in the US: what affects customer satisfaction and behavioral intentions? *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 338-348.
- Marshall, C., ve Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. London, UK: SAGE.
- Namkung, Y., ve Jang, S. (2007). Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 387-409.
- Parsa, H., Gregory, A., ve Terry, M. (2011). Why do restaurants fail? Part III: An analysis of macro and micro factors. Dick Pope Sr. Institute Publications. 15. <https://stars.library.ucf.edu/dickpope-pubs/15>
- Parsa, H., Kreeger, J. C., van der Rest, J.-P., Xie, L. K., ve Lamb, J. (2019). Why Restaurants Fail? Part V: Role of Economic Factors, Risk, Density, Location, Cuisine, Health Code Violations and GIS Factors. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-26.
- Parsa, H., ve Njite, D. (2003). Why Restaurants Fail? Results from a Longitudinal Study and Qualitative Investigatios. Paper presented at the Annual International CHRJE Conference and Exposition Proceedings, California, USA.
- Parsa, H., Self, J., Njite, D., ve King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304-322.
- Parsa, H., Self, J., Sydnor-Busso, S., ve Yoon, H. J. (2011). Why restaurants fail? Part II-The impact of affiliation, location, and size on restaurant failures: Results from a survival analysis. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(4), 360-379.
- Parsa, H., van der Rest, J.-P. I., Smith, S. R., Parsa, R. A., ve Bujisic, M. (2015). Why restaurants fail? Part IV: The relationship between restaurant failures and demographic factors. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(1), 80-90.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

- Prayag, G., Landré, M., ve Ryan, C. (2012). Restaurant location in Hamilton, New Zealand: Clustering patterns from 1996 to 2008. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(3), 430-450. <https://doi.org/10.1108/09596111211217897>
- Rızaoğlu, B., ve Hançer, M. (2013). *Menü ve Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sabir, R. I., Ghafoor, O., Hafeez, I., Akhtar, N., & Rehman, A. U. (2014). Factors affecting customers satisfaction in restaurants industry in Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 869-876.
- Self, J., Jones, M. F., ve Botieff, M. (2015). Where restaurants fail: A longitudinal study of micro locations. *Journal of Foodservice Business Research*, 18(4), 328-340.
- Song, H. J., Yeon, J., ve Lee, S. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the US restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102702.
- Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative research journal*, 11(2), 63-75. doi: <https://doi.org/10.3316/QRJ1102063>
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.