

# Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yönetimi Sınırlayan Faktörler

## Limiting Factors to Management of Food and Beverage Business

Duran Cankül<sup>1</sup>, Fazıl Kaya<sup>2</sup>, Işıl Cankül<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, yiyecek içecek işletmelerinde yönetimi sınırlayan faktörleri tanımlamaktır. Nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile Eskişehir'deki birinci sınıf yiyecek içecek işletmelerinde üst düzey 11 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile yüz yüze yapılmıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonuçlarına göre, yiyecek içecek işletmeleri yönetimi sınırlayan içsel ve dışsal olarak tanımlanan iki temel faktörün öne çıktığı tespit edilmiştir. Ayrıca her kategori altında farklı isimlerle toplam in bir tema tanımlanmıştır. Bu temalardan; yiyecek içecek, personel, kontrol, önceki deneyimler, bilinmezlikler ve örgüt yapısı içsel faktörler; yasal, ekonomik, sosyal, teknik ve çevresel dışsal faktörler kapsamında değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yiyecek İçecek İşletmeleri, Yönetim, Yönetim Sınırlılıkları, Eskişehir.

### Abstract

The purpose of the this research is to identify the factors that limit the management of food and beverage businesses. In this direction, interviews were held with 11 senior executives in first-class food and beverage businesses in Eskişehir. The data obtained as a result of the interviews were subjected to content analysis and descriptive analysis. According to the results of the analysis, it has been determined that there are two main issues, defined as internal and external, that limit the management of food and beverage businesses. In addition, a total of eleven themes with different names were defined under each category. These themes were evaluated under the titles of internal; food and beverage, personnel, control, previous experiences, unknowns and organizational structure, and under the titles of external factors; legal, economic, social, technical and environmental.

**Keywords:** Food and Beverage Businesses, Management, Management Limitations, Eskişehir.

### Araştırma Makalesi [Research Paper]

JEL Codes: L83

Submitted: 01 / 03 / 2022

Accepted: 17 / 06 / 2022

<sup>1</sup> Doç. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye, dcankul@ogu.edu.tr, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5067-6904>.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi., Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane, Türkiye, fkaya@gumushane.edu.tr, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2801-0193>.

<sup>3</sup> Dr., emecanisil@gmail.com, Eskişehir, Türkiye, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5229-4571>.

## Giriş

İşletmeler açık sistemler olması itibarıyla çevresinden etkilenen veya çevresini etkileyen bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla küreselleşen dünya ekonomilerinin getirmiş olduğu serbest piyasa koşullarından kaynaklı rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, rakiplerin önüne geçebilmenin yollarından biri de yönetimde dinamizmi ve başarıyı sürekli kılmaktır. İşletmelerin iç ve dış çevre analizleriyle yönetsel başarıları söz konusu olabilmektedir. İyi yönetilen bir işletmede tüm süreçler ve örgüt kontrol altındadır ve hedefler doğrultusunda uygun politika ve prosedürler ile istenen noktaya getirilebilmektedir.

İşletmelerin var oluş sebepleri arasında tüketicilere en iyi hizmet sunmanın yanı sıra kendi varlıklarını da sürdürülebilir kılmaktır. İşletmeler değişen yoğun rekabet ortamından faaliyetlerini kesintisiz sürdürmesi önem arz etse de, belirlenen amaçlara ulaşmada zaman zaman başarısızlığa da uğramaktadır (Karademir vd, 2019). Yapılan çalışmalarda yiyecek içecek işletmelerinin başarısızlıkları; ekonomik ve sosyal faktörler, rekabet, yasal kısıtlamalar, hükümet müdahalesi, doğrudan iflas ve yönetimlerin el değiştirmesi gibi unsurlardan kaynaklandığı ifade edilmiştir (Gu, 2002; Parsa vd., 2005; Parsa vd., 2011; Parsa vd., 2011b; Karademir vd., 2019; Yariş ve Kanik, 2021). Bu araştırmalarda işletme başarısızlıkları ekonomik, pazarlama ve yönetsel açıdan ele alınmıştır. İşletmelerin yönetim yetenekleri, işletmelerinin başarısızlığının önlenmesinde birincil role sahiptir. Ancak literatürde ekonomik yönlü araştırmaların yoğunluğu çok daha fazla göze çarpmaktadır (Parsa vd., 2005). Günümüzde yiyecek içecek sektöründe değişen koşullar açısından işletme yönetimlerini sınırlandıran faktörlerin yeni araştırmalarla ortaya konulması önem arz etmektedir. Bu araştırmanın temel problem sorusu yiyecek içecek işletmeleri yönetimini sınırlayan faktörler nelerdir, bu faktörlerin hangi sebeplerden kaynaklandığı ve işletme yönetimlerinin nasıl etkilediği gibi alt sorulara da cevaplar aranmaktadır. Böylece yiyecek içecek işletme yönetimlerinin kabiliyetini düşüren unsurların akademik bir çalışma ile ortaya konulması, ilgili alana katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada yönetsel perspektifte yiyecek içecek işletmelerini sınırlayan faktörlerin ele alınması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın hedefi, yiyecek içecek işletmeleri özelinde üst düzey yöneticilerin deneyimlerinden hareketle yönetimi sınırlayan engelleri tanımlamak, sınıflandırabilmek ve yorumlayabilmektir. Bu amaç doğrultusunda, Eskişehir ilinde hizmet sunan yiyecek içecek işletmeleri yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde elde edilen veriler, sektörde hali hazırda hizmet sunan işletme yönetimleri ve sektöre yeni girecek işletme yönetimlerinin ilgili konu hakkında fikir sahibi olmalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1. 1. Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimi

İlk restoran tanımı günümüz restoranlarına karşılık gelmese de, Fransa'da ortaya çıkmış ve "halka açık yemek odası" olarak adlandırılmış, sonrasında 1767 yılında Boulanger'ın çorba üzerine açtığı restoranı ile gelişim göstermiş ve 1782'de Beauvilliers isminde bir girişimci sayesinde mönüden seçmeli yemeklerin yenebildiği bir yer haline dönüşmüştür. Aynı yıllarda yemek yenebilir olan yerlerin yalnızca oteller olabileceğine dair bir kanun ile yiyecek içecek işletmelerinin önündeki ilk engellerden biri ortaya çıkmıştır (Walker, 2008: 6). Restoran kültürü tüm işleyişi ile birlikte geçmişten günümüze taklit yolu ile gelmiştir. Müşteri odaklı olmak yerine, işleri kendi çıkarlarına ve kolayına geldiği gibi tasarlama eğilimi içerisindedir. Bu da müşteri kaybına, işlerin zorlaşmasına sebep olmaktadır (Marvin, 2006: 206). Gastronomide ise en azından şimdilik yemek pişirme önemli ölçüde değişim göstermiştir. Sadece hizmet sektörü ile çerçevelenen, ticari rekabet açısından değerlendirilebilecek ve gayri safi yurtiçi hasılaya katkısı açısından ölçülebilecek bir faaliyet olmaktan çıkmış, disiplinler arası yenilikçilik ve değişim süreçlerine açık bir uzmanlık sistemi oluşturmaktadır (De Albeniz, 2018: 109). Yiyecek endüstrisinde, bir örgüt için müşteri memnuniyetini geliştirmek önemlidir, müşteri memnuniyeti bu süreçte müşteriye sunulan iyi bir hizmet ile sağlanabilmektedir (Kanyan vd., 2016: 190-191).

Yönetim, işletmede görev alan bütün çalışanların belli amaçlar doğrultusunda, uyumlu, planlı, programlı ve ahenk içinde çalışmasını sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 97). Pek çok yiyecek içecek işletmesinin en önemli çalışanı yöneticisidir. İyi bir yönetici işletmenin hemen her alanında çalışmış, satın alma kaynaklarına, muhasebe süreçlerine, stok işlemlerine, personele, mutfığa, pazarlama gibi alanlara hakimken, aynı zamanda da işletmeyi dışarıda iyi bir şekilde temsil edebilen iyi de bir stilist olmalıdır (Lynn, 2012: 51). Bir yiyecek içecek işletmesinin büyüklüğü ve kurumsallığı, aynı zamanda yöneticinin sahip olması gereken donanımı, üstlendiği görev ve sorumluluğu, uğraşması gereken sorunları da belirlemektedir (Alonzo, 2007: 10). Ne var ki, sektörde yönetici olarak varlık gösteren pek çok insanın ortak bir sorunu olduğu görülmektedir. Üniversiteden mezun olan gençler, sektörde alt kademelerde çalışmadan yönetici olmayı istemekte, bu nedenle de işlerinde başarılı olamamaktadırlar (Koç, 2016: 15). Bu durum yöneticilerden çok, yatırımcılara zarar vermektedir. Yüksek sermayeler ile açılan işletmeler, yönetim kapasiteleri ve donanımları yeterli olmayan yöneticilerin elinde kan kaybetmektedir. Yeni ürünler ve mönüdeki değişimler gibi tüketicilerin gözünün önünde

gerçekleşen değişimler görünür yeniliklerken, arka planda kalan yönetsel ve süreçlerle ilgili değişimler ise görünmeyen yeniliklerdir (Lee vd., 2019: 55).

## 1.2. Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimini Sınırlayan Faktörler

Yönetimi sınırlayan faktörler, işletmelerin başarı ve başarısızlığı üzerine doğrudan etkili olabilmektedir. Yönetimi sınırlayan faktörler; işletme sahiplerinin motivasyon kaybı, işletme sorunlarından kaynaklanan ve stresin bir sonucu olarak yönetim ve işletme sahibinin tükenmişliği, insan kaynakları sorunları ve endişeleri, yöneticinin veya işletme sahibinin bireysel yaşamındaki değişimler, yönetici ve işletme sahibinin kişisel yaşam döngüsündeki değişiklikler ve operasyonel gerektiren yasal, teknolojik ve çevresel değişiklikleri kapsamaktadır (Parsa vd., 2005: 305).

İşletmeler işlevleri itibarıyla yalnız bir sistemden ve yapıdan oluşmazlar. İşletmeler, çevresini oluşturan koşullar içinde hizmet üretmektedirler. İşletmeler çevresini kuşatan bu koşulları etkilemekte veya etkilenmektedirler. Yiyecek içecek işletmeleri de karmaşık süreçleri içeren bu koşullar ile mücadele etmek durumundadır. Söz konusu sorunlar yöneticiler tarafından öncelikli olarak ilgilenilmesi gereken konuları teşkil etmektedir. Aksu (2020: 270) turizm sektöründe hizmet sunan işletmelerin eskiye oranla çok daha dikkatli hareket etmek zorunda ve işletmeler iç faktörler ile beraber dış faktörlere göre de kararlarını gözden geçirmesi gerekmektedir.

Aşağıda yiyecek içecek işletme yönetimlerini etkileyen hususlar, içsel ve dışsal faktörler başlıkları altında ele alınmaktadır.

### 1.2.1. İçsel Faktörler

Yiyecek içecek işletmeleri yönetimini sınırlayan hususların bir kısmı içsel dinamiklerden ileri gelmektedir. İçsel faktörler, işletme yönetimlerinin çok daha hızlı müdahale edebildikleri özelliklere sahiptir. Yiyecek içecek işletmelerinin en fazla zorlandığı konuların başında gıdanın çabuk bozulabilir olması gelmektedir (Koçak, 2012: 22). Yiyeceklerin çabuk bozulabilir olması, menülerin günlük değiştirilebiliyor olması ve buna bağlı olarak üretimin günlük olarak değişebilmesi, öncelikle üretim maliyetlerinde ve sonrasında işçilik maliyetlerinde artışa neden olmaktadır (Kanyan vd., 2016: 191). Bu nedenle işletmelerde soğutucu dolaplar, hatta işletmenin boyutuna göre soğutucu odalar şeklinde soğuk depolar yer almaktadır. Gıdanın çabuk bozulabilir olması yalnızca işletmelerin değil, aynı zamanda hükümetlerin ve Dünya Sağlık Örgütü, Dünya Ticaret Örgütü, OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı), FAO (BM Gıda ve Tarım Örgütü) gibi kurum ve kuruluşların da dikkat çektiği bir konudur. Zıyan ve uygun olmayan porsiyonlama, yüksek zayılar, kayıp ve kaçaklar ve yüksek stok maliyetleri de yiyecek içecek işletmelerinin karşı karşıya oldukları gıda ile ilgili diğer sorunlar olarak görülmektedir (Koçak, 2012: 22).

Yiyecek üretimi ve hizmeti hem nitelikli hem de nitelsiz iş gücüne ihtiyaç duyan emek yoğun bir sektördür ve bir restoranda işe alınacak personel için aranması gereken özellik, kişi – iş uyumu olmalıdır (Kanyan vd., 2016: 191-195). Restoran endüstrisi, pişirme işlemlerini yalnızca işgücü verimliliği için değil, aynı zamanda personel iş yüklerinin azaltılması için de iyileştirmelidir (Shimmura vd., 2017: 107). Restoran sektöründe fikir üretme ve yeniliğin uygulanmasındaki yaratıcılığı kısıtlayan iki ana zorluk söz konusudur. Birincisi, personelin değişime karşı direnci ve müşterilerin yenilikleri kabul etmemesidir (Lee vd., 2019: 54). Yiyecek içecek hizmetleri sektöründe çevresel yönetim tekniklerinde karşılaşılan güçlüklerden bir diğeri de, yönetimin almış olduğu kararlara yönelik çalışanların sergiledikleri dirençtir (Ormazabal vd., 2017: 55). Pek çok çalışan değişime karşı bir direnç içerisindedir, çünkü değişimler çok çalışmayı gerektirmektedir (Sadi ve Al-Dubaisi, 2008: 581). Yetersiz deneyim ve teknik uzmanlık ve yeni teknolojileri sürdürme becerilerinin eksikliği, itaat odağından kaynaklı eylemsizlik (Das vd., 2018: 103), mükemmeliyetçi sonuçlar beklemek yüzünden inovasyondan kaçınma ve önyargılı tutumlar (Samen, 2008: 371), bireysel güvensizlik duygusu, dayanışma, beceri (Okumuş ve Hemmington, 1998: 285) ve kaynakların eksikliği (Chiang, 2010: 158), içselleştirilememiş görev motivasyonu (Sadi ve Al-Dubaisi, 2008: 582), aptalca görünme korkusu (Pervaiz, 1998: 40), yoğun zamanda personel sayısında yetersizlik ve tersi, haklı ve haksız sebeplerle işe gelmemeler ve kısmi zamanlı çalışanların olumsuz etkileri (Koçak, 2012: 22) personel ile ilişkili olan ve yönetimi sınırlayan faktörlerdir.

2018 yılında yapılan ve 2008 ekonomik krizinden bu yana hizmet işletmelerinin inovatif girişimlerini inceleyen bir çalışmanın sonuçlarına göre, yetki sahibi iç paydaşların desteğinin olmayışı (Das vd., 2018: 96), kontrol açısından işletmelerdeki yönetimi sınırlayan faktörlerden önemli bir tanesi olarak ortaya çıkmıştır. Diğer işlerin önceliği (Okumuş ve Hemmington, 1998: 284), nakit toplanması ve kontrolü, hammaddenin ve depoların kontrolü, birim gelirlerin düşük olması (Koçak, 2012: 22) kontrol açısından yönetimi sınırlayan faktörlerin kapsamı içerisinde sıralanmaktadır. Diğer taraftan ilk çözümün kabulü (Sadi ve Al-Dubaisi, 2008: 596), mevcut uygulamalara bağlılık (Okumuş ve Hemmington, 1998:286) ve teslimiyet (Chiang, 2010: 158), üç farklı çalışmada ortaya konmuş olan yönetimi sınırlayan faktörler arasında yer almaktadır.

Müşterilerin gözüyle tatmin yaratmayan önceki deneyim(ler) ve geri bildirimler, yönetimi sınırlayan faktörlerdendir. Her geçen gün artan müşteri talepleri, daha arkadaş canlısı bir hizmet anlayışı, yiyecek kalitesi, yemek yenen ortamın temizliği, ferah bir ortam, gıdaların tazeliği ve porsiyon boyutları gibi pek çok bilinmezlik ve beklenti ile restoran yöneticilerinin işini

güçleştirmektedir (Mill, 2001: 25). Sürekli bir değişimin ve bilinmezliğin içerisinde olan yöneticiler, aynı zamanda sürekli de bir öğrenme süreci içerisinde ve bu durum, kazanılan deneyimler sayesinde onların bilinmezlikler ile başa çıkmasında motive edici bir unsur olarak görülmektedir (Chiang, 2010: 159). Gerekliliklerin bilinmiyor olması (Ormazabal vd., 2017: 55-56), ticarileştirme, iş geliştirme yeteneklerinin eksikliği, yerel kâr ve zarar önceliğinin neden olduğu inovasyona odaklanma eksikliği (Das vd., 2018: 103), uzmanlık yeteneklerinin eksikliği ve sosyal kabul (Sadi ve Al-Dubaisi, 2008: 582) diğer bilinmezlikleri ifade etmektedir.

Yöneticilerin başarılı olmasının önündeki engellerden biri de, merkez yöneticilerinin desteğinin olmamasıdır. Birim yöneticilerinin beceri ve deneyimleri, merkez yönetimin desteği ile değişimin önündeki engelleri ve direnci aşmada muhakkak ki kilit rol oynayabilmektedir ve bu nedenle de olması gereken durum, genel merkez ile birim yönetimleri arasında etkili bir iletişimin kurulabildiği örgüt kültürü ve çalışma ortamının oluşturulabildiği bir yapıdır (Okumuş ve Hemmington, 1998: 287). Örgütlerin kendi koymuş oldukları engeller ve tek bir doğrunun olduğu düşüncesi, baskıcı ve otoriter yönetim anlayışı (Pervaiz, 1998: 40), hiyerarşide üstte bulunanların astlara güvensizliği (Samen, 2008: 371), destekleyici olmayan örgütsel kültür (Das vd., 2018: 103), örgütsel yaratıcılık ve inovasyon eksikliği (Sadi ve Al-Dubaisi, 2008: 583) bunlardan bazılarıdır.

### 1.2.2. Dışsal Faktörler

Yiyecek içecek işletmelerinde yönetimin ilgilenmesi gereken ve doğrudan yönetimi ve işletmenin kârlılığını ve sürdürülebilirliğini etkileyen önemli faktörlerden biri de dışsal faktörlerdir. Dışsal faktörler hızlı değişim gerektiren ve kontrol edilemeyen güçlüğü içeren birçok başlıktan oluşmaktadır.

Dünyanın farklı yerlerinde yapılan araştırmalar göstermektedir ki, yiyecek içecek işletmelerini en çok zorlayan ekonomik faktörlerin başında yükselen maliyetler gelmektedir (Ormazabal vd., 2017: 56). Rekabet edebilirliğin önündeki en büyük engel de yine yüksek maliyetler olarak görülmektedir (Senker ve Mangematin, 2009: 5). Özellikle yiyecek içecek hammadde maliyeti ile işçilik maliyetlerindeki artışlar, satışların dönemsel olarak değişim göstermesi, yiyecek içecek için ayrılan bütçeler, finansal güçlükler (Koçak, 2012: 21) doğrudan yönetimin ilgilenmesi gereken önemli ekonomik faktörlerdir.

Tüm işletmelerde olduğu gibi yiyecek içecek işletmeleri de yasal çerçeveler içinde hizmet sunmaktadırlar. Yiyecek içecek işletmelerinin yönetimini ilgilendiren önemli faktörlerden birisi de hukuksal yasal düzenlemeler (Koçak, 2012: 22), yangın düzenlemeleri, patent ve lisans düzenlemeleri (Okumuş ve Hemmington, 1998: 284), tütün mamulleri yasaları (Senker ve Mangematin, 2009: 17), sağlık-emniyet önlemleri ve atık düzenlemeleri, vergilendirme kanunları ve özel vergiler (Chiang, 2010: 158) vb. konular gelmektedir. Diğer taraftan tüketicilerin yeni inovasyonlar hakkında yetersiz bilinç ve kabul düzeyi (Lee vd., 2019: 57), ulusal kültürün etkileri (Chiang, 2010: 158), nüfus dağılımındaki değişimler, bölgenin sosyo-ekonomik değişiklikleri, etnik azınlıkların çoğaldıkça artan talepleri ve yemek modasındaki değişimin (Koçak, 2012: 21) yiyecek içecek işletmelerinin yönetimi üzerinde sınırlayıcı etkileri olduğu, çeşitli çalışmalar ile ortaya konmaktadır.

Çevreci yönetim tekniklerinin gelişim gösterdiği günümüz iş dünyasında, gıda güvenliğinin ve söz konusu uygulamaların işletmelerin olumlu imajına katkı sağlayıcı yönlerinin olması, yiyecek içecek işletmelerinin yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken konulardan biridir ve önemini her geçen gün artırmaktadır (Ormazabal vd., 2017: 56). Mekanikleşme, ürün gelişimi ve teknolojik araçların kullanımı konuları da, gerek pazarlama, gerek işgücü tasarrufu konularında yönetim tarafından dikkate alınması gereken konulardır.

Okumuş ve Hemmington, (1998: 285) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, yiyecek içecek işletmelerinin değişimleri ve yönetimlerinin ilgilendiği ve engel olarak görülen önemli faktörlerden biri zaman kısıtlamaları olmuştur. Aynı konuda Tayvan'da yapılan farklı bir araştırmanın bulguları da yine zaman kısıtlarının yönetimi etkilediği sonucunu doğurmuştur (Chiang, 2010: 157). İşletmelerin yönetiminde etkin karar alabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için bilgi kaynaklarına erişilebilmek önemli bir gereksinim olmuştur ve yöneticiler için sınırlayıcı bir rol oynamaktadır (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011: 8). Hammadde bağlamında gıda güvenliğinin kontrol edilememesi, üretim süreçlerine müdahale edilememesinden dolayı, gıda işletmeleri için sınırlayıcı bir faktör konumundadır (Senker ve Mangematin, 2009: 16-17).

## 2. Yöntem

Bu araştırmada, yiyecek içecek hizmetlerini sınırlayan faktörlerin belirlenmesine odaklanılmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin yiyecek içecek işletmeleri yönetimini sınırlayan etkenlerin tanımlaması, görüş ve tecrübelerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Böylece sektörde uzun yıllardır çalışan üst düzey yöneticilerin düşünceleri, bakış ve yaklaşımları hakkında ön bilgi sunularak, sektörde ilgili işletmelerin yönetim anlayışlarının tekrardan gözden geçirilmesine yardımcı olmaktadır.

Araştırma alanı, Eskişehir'de hizmet sunan Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı birinci sınıf yiyecek içecek işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Üst düzey yöneticilerin seçilme nedeni, araştırmada gaye edilen fenomenin

açıklayabilecek donanımda olması, derinlemesine görüşmede ilgili işletmeye dair nitelikli bilgilerin elde edilmesi ve yönetim sınırlılıklarını daha doğru tanımlayabilir bilgi ve deneyime sahip olmasına dayanmaktadır. Araştırma örnekleme, nitel araştırma geleneğinde sıkça başvurulan amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum örnekleme seçilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2018:119)'e göre maksimum amaçlı örneklem çeşitlik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguları belirlemek ve problemin farklı yönlerini ortaya koymaktır. Araştırmada birincil verilerden yararlanılmış ve veri toplama tekniği olarak görüşme formları kullanılmıştır. Görüşme tekniğiyle, katılımcıların duygu ve deneyimlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Görüşme tekniği yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere farklı teknikleri içerirken, araştırmada başvurulan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, soruların görüşme esnasında geliştirilebildiği ve araştırmacının odağını yönlendirdiği bir görüşme biçimidir (Glesne, 2013). Görüşme formu, katılımcıların demografik bilgilerini içeren ve yiyecek içecek yönetimini sınırlayan iki kısımdan oluşmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerini sınırlayan faktörlere ilişkin katılımcılara yöneltilen sorular, araştırmacının amacına yönelik olarak literatür taraması sonucunda oluşturulmuştur. Görüşme sorularının anlaşılabilirliğinin sağlanması için çalışmanın amacı, kapsamı ve örnekleme uygunluğunun sağlanması amacıyla öncelikle farklı üniversitelerde görev yapan uzman akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuş ve alınan öneriler doğrultusunda görüşme formu geliştirilmiştir. Akabinde iki üst düzey yönetici ile yapılan pilot test neticesinde araştırma formuna son şekli verilmiştir. Nihai görüşmeler, yöneticilerin çeşitliliğinin sağlanması amacıyla farklı işletmelerden toplam 11 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yapılmadan önce ilgi yöneticilere ulaşılarak randevu alınmış, görüşmeler öncesinde, yöneticilere araştırmacının amacı ve kapsamı hakkında bilgilendirilme yapılarak, araştırmacının geçerliliğinin sağlanması amaçlanmıştır. Görüşmeler 10.09.2019 ile 30.11.2019 tarihleri arasında yüz yüze yapılmıştır. Cropley (2002) nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde odak noktası, veri derinliği ve kuramsal örneklem gibi ilkeler göz önünde tutulmaktadır. Yapılan görüşmelerde araştırmacının odak noktasına ulaşılabilmesi, verinin derinliğinin elde edilmesi ve kavram ve süreçlerin birbirini tekrar nitelikte olmasına karar kılınarak, görüşmeler ulaşılan katılımcı sayısı ile sınırlandırılmıştır. Görüşmelerde elde edilen veriler yazarlar tarafından deşifre edilmiştir. Bu bağlamda görüşmeler yazılı doküman haline getirilerek bir veri dosyası oluşturulmuştur. Daha sonra elde edilen verilerin değerlendirilmesi, verilerin nesnel ve sistematik yorumlanmasına dayanan içerik analizi ve katılımcıların ifadelerine sadık kalınarak doğrudan görüşlerine yer verildiği betimsel analiz ile sağlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Görüşme yapılan yöneticiler K1, K2, K3...K11 şeklinde kodlanmıştır. Araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda yapılan kodlamalar karşılaştırılarak, araştırmacının zamana bağlı güvenilirliği sağlanmıştır. Ayrıca araştırmacılar arasında benzer şekilde kodlanma oranının %81 düzeyinde yakalandığı saptanmış, böylece gözleme bağlı güvenilirliğin de yüksek çıktığı ifade edilebilir.

### 3. Bulgular

Bu bölümde katılımcılara ilişkin demografik bilgilerin verildiği bir alt başlığa yer verildikten sonra, yönetimi sınırlayan faktörler başlığı altında her bir tema için bir alt başlık tanımlanmıştır. Bu başlıklar altında temaya ilişkin kavramlar, kodlar ve doğrudan alıntılara yer verilerek yazar tarafından yorumlanmıştır.

#### 3.1. Demografik Bilgiler

Araştırma, amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik yöntemiyle toplamda 11 yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ilişkin ortaya çıkan genel bilgilere bakıldığında, erkek katılımcıların yoğunlukta olduğu, işletme tecrübesinin en az 3 en fazla 10 yıl, sektör tecrübesinin en az 8 en fazla 29 yıl şeklinde olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan katılımcıların çoğunun sektörden yetişme yani alaylı bir kariyere sahip oldukları ve işletme grubuna bağlı olarak çalıştıkları belirlenmiştir. Katılımcıların kişisel bilgileri, Tablo 1'de detaylı olarak sunulmuştur.

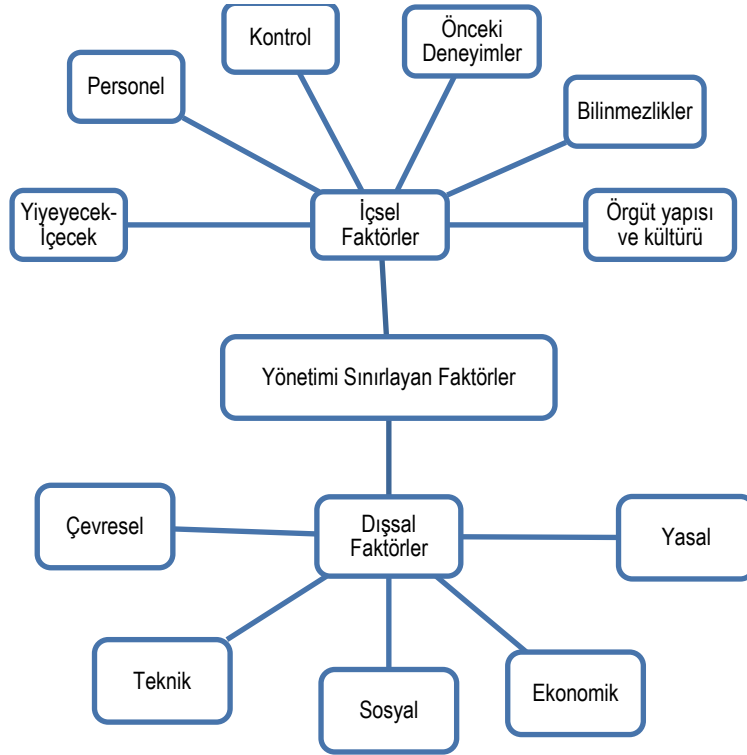
**Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Kişisel Bilgiler**

Kod	Cinsiyet	Mevki	İşletme Tecrübesi	Sektör Tecrübesi	Eğitim	Gruba Bağlı (E/H)
K1	Kadın	İşl. Müdür	4	11	Alaylı	Evet
K2	Erkek	İşl. Müdür	8	21	Alaylı	Evet
K3	Erkek	İşl. Sahibi	12	25	Alaylı	Evet
K4	Kadın	İşl. Müdür	6	15	Mektepli	Evet
K5	Erkek	İşl. Müdür	3	24	Alaylı	Evet
K6	Erkek	İşl. Müdür	4	12	Alaylı	Evet
K7	Erkek	İşl. Müdür	10	14	Mektepli	Evet

K8	Erkek	İşl. Müdür	3	25	Alaylı	Hayır
K9	Erkek	İşl. Müdür	2	29	Alaylı	Evet
K10	Erkek	İşl. Müdür	7	15	Alaylı	Evet
K11	Erkek	İşl. Müdür	3	8	Alaylı	Hayır

### 3.2. Yönetimi Sınırlayan Faktörler

Bu bölümde, kavramsal çerçeveden hareketle yönetimi sınırlayan faktörlere ilişkin analizlere yer verilmiştir. Görüşmelerde elde edilen veriler üzerinden yapılan içerik analizinde, öncelikle toplamda 311 adet kavram kodlanmış, daha sonra bu kavramlardan hareketle 11 adet tema tanımlanmıştır. Belirlenen temalar içsel ve dışsal faktörler başlığı altında sınıflandırılmıştır (Bkz, Şekil 1).



Şekil 1: Temalar

#### 3.2.1. İçsel Faktörler

İşletmelerin iç dinamiklerinden kaynaklanan, yönetim kararları üzerinde etki sahibi ve yönetimin hızlı müdahale etme gücü olan çeşitli faktörler mevcuttur. Bu araştırma kapsamında yönetimi sınırlayan içsel faktörler; yiyecek içecek, personel, kontrol, önceki deneyimler, bilinmezlikler ve örgüt yapısı olmak üzere altı boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Bu boyutlara ilişkin görüşmelerde elde edilen saptamalar aşağıda başlıklarda etraflıca yer verilmektedir.

##### Yiyecek İçecek

Yiyecek içecek işletme yönetiminin en çok zorlandığı konuların başında gıdaların depolanma, üretim ve sunum sürecinde çıkabilecek israfın kontrol edilebilir olmasıdır. İşletmeler buna dönük adımlar atma gayretinde bulunsalar da, sorunun çözümü için birçok paydaşın desteği elzemdir. Yapılan görüşmelerde katılımcılara yöneltilen yönetimi sınırlayan işletme içerisinden kaynaklı sorunlara yönelik soruya verilen yanıtlar kapsamında yiyecek içecek adlı tema ortaya çıkmıştır. Bu temada; “yüksek zayılar”, “yiyeceklerin kolay bozulabilir olması”, “yüksek stok maliyeti” ve “kayıp kaçaklar” adlarında dört adet kod tanımlanmıştır. Bu temayı oluşturan kodlar ve kavramların tekrarlama sayılarına Tablo 2’de yer verilmiştir.

**Tablo 2: İçsel Faktörler "Yiyecek İçecek" Teması**

Tema	Kodlar	Frekans
Yiyecek İçecek	• Yüksek zayırlar	9
	• Yiyeceklerin kolay bozulabilir olması	8
	• Yüksek stok maliyeti	6
	• Kayıp kaçaklar	4
Toplam		27

Yiyecek içecek temasına ilişkin katılımcıların öne çıkan görüşleri şunlar olmuştur: K7: *Biz işletmemizde kızarmış ekmek servis ediyoruz. Bu nedenle de masadan dönen ekmek mecburen zayı oluyor. Ayrıca meze çeşidimiz fazla olduğu için, ömrünü dolduran mezeler de çöpe gitmek durumunda. Gıdanın değerlendirilmesi açısından hayvan barınaklarına gönderme fikrimize yerel yönetimler tarafından karşılık alamadık.*

K10: *Gıdadaki zayırlar bizim için çok büyük bir sorun. Bu sorunun maddi yanı ayrı, insani yanı apayrı. İnsanların gözü doymuyor, o yüzden serpmeye kahvaltı vermek zorunda kalıyoruz, ancak önlerine giden tabaklar da bitmiyor. Az gönderseniz beğenmeyip bir daha gelmiyorlar, mecburen israfı tercih ediyoruz ve hiç abartısız %30 geri dönüyor.*

Günümüz tüketim toplumunun en büyük sıkıntılarından biri gıda israfıdır. Yöneticilerin ifadelerinden anlaşıldığı üzere gıda israfının yüksek oranlarda ve maliyetli bir kalem olarak işletmeleri zorladığı, gıdaların geri dönüşümü yapılmadan doğrudan çöpe atıldığı anlaşılmaktadır. Bunun sonucunda yiyecek içecek işletmelerinde kontrolsüz bir tüketim ve yüksek zayırlar ile meydana gelen büyük bir gıda israfı, işletmeleri maddi açıdan zorlayan yüksek maliyetler ortaya çıkarmaktadır.

### Personel

Yiyecek içecek işletmelerinde, çalışanların performansları işletme yönetimini oldukça etkilemektedir (Cinnioğlu vd., 2019: 398). Yapılan görüşmelerde katılımcılara yöneltilen yönetimi sınırlayan işletme içerisinden kaynaklı sorunlara yönelik soruya verilen yanıtlar kapsamında personel adlı tema ortaya çıkmıştır. Bu temada öne çıkan, "haklı ve haksız sebeplerle işe gelmemeler", "itaat odağından kaynaklı eylemsizlik", "yoğun zamanda personel sayısında yetersizlik", "yüksek çalışan döngüsü" başta olmak üzere toplamda on iki adet kod tanımlanmıştır. Bu temayı oluşturan kodların detayları ve tekrarlamaya sayılarına Tablo 3'de yer verilmiştir.

**Tablo 3: İçsel Faktörlerden "Personel" Teması**

Tema	Kodlar	Frekans
Personel	• Haklı ve haksız sebeplerle işe gelmemeler	9
	• İtaat odağından kaynaklı eylemsizlik	7
	• Yoğun zamanda personel sayısında yetersizlik	7
	• Yüksek çalışan döngüsü	7
	• Yetersiz deneyim ve teknik uzmanlık	6
	• İçselleştirilmemiş görev motivasyonu	6
	• Çalışanların öğrenci olması	6
	• Personelin eğitime direnci	5
	• Kısmi zamanlı çalışanlar	5
	• Değişme ve emirlere karşı çalışanların direnci	4
	• Dayanışma, beceri ve kaynakların eksikliği	4
	• Yeni teknolojileri sürdürme becerilerinin eksikliği	2
	Toplam	

Personel temasına ilişkin katılımcıların öne çıkan görüşleri şunlar olmuştur: K4: *Maalesef turizm okulları, özellikle sunum hizmetleri konusunda işletmelerde çalışabilecek insanları yetiştiremiyor. Biz çok zorlanarak bu işi kendine meslek olarak kabul etmiş insan bulabiliyoruz. Bu nedenle de alt kademe çalışanlarda çok yüksek bir döngü söz konusu. Ekstracı personel ile çalışmamak ve böylece hizmet kalitemizi düşürmemek adına da, haftanın bir günü mekanımızı kapatıyoruz. Tüm çalışanlarımıza üniversite hocalarından farklı alanlarda eğitimler verdiriyoruz. Kalifiye personel sorunu eskiden beri pek çok işletmenin yakındığı bir konu iken, zaman içerisinde gençlerin daha rahat yaşama ve çeşitlenen ihtiyaçlar çerçevesinde daha fazla para kazanma isteği dolayısıyla ile, günümüzde iş beğenmemelerinden kaynaklanan, alt kademelerde çalışacak işgören bulunamaması sorunu günden güne daha ciddi bir boyut kazanmaktadır.*

K5: Eskişehir'in öğrenci kenti olması dolayısı ile, personelde öğrenci sayısını fazla tutarak hem kadroyu daha dinamik tutmuş oluyoruz, hem de öğrenci kardeşlerimize destek olmaya çalışıyoruz. Bu niyetimizi bilen arkadaşlarımız da işlerine azami önem vererek bize destek oluyor. Karşılıklı kazan kazan politikası uyguluyoruz. İşletmemizin açılışından bu yana üç yıldır aynı kemik kadro ile çalışıyoruz. Aradığı kalifiye personeli bulamayan bu gibi yöneticiler, en azından birkaç yıl için farklı branşlardan öğrencileri işe alıp onlara yatırım yaparak işlerini yürütme yolunu tercih etmekte.

K6: 12 yıllık sektör tecrübeme dayanarak, bu sektörde çalışan personeli tutmak çok zor diyebilirim. Hafta sonları, bayramlarda ve diğer özel günlerde çok yoğun tempoda çalışmak durumundayız ve bu tempoya dayanamayıp işi bırakan çok oluyor. Ayrıca maaşların ve iş tatminsizliğinin rolü de büyük tabii. Yoğun dönemde donanımlı ekstracı personel bulamıyoruz. Bulduğumuz arkadaşlar da mönüye hakim olmadığı için, işini düzgün yapan insana da sürekli soru sorarak onun işini de aksatmakta. Yiyecek içecek hizmetleri sektörünün en büyük sorunlarından biri, diğer pek çok sektör çalışanınin tatil yaptığı dönemlerde yoğun tempoda hizmet veriyor olmalarıdır. Özel günlerde bir arada olma kültürünün hakim olduğu toplumumuzda, bu durum sektör çalışanlarını moral motivasyon açısından olumsuz olarak etkilemektedir. Bu nedenle de hizmet yoğun bu sektörde uzun soluklu çalışan bulmak işletmeler açısından sorun teşkil etmektedir.

K7: Kendim turizm mezunu olmama rağmen, bizde çalışan öğrenci arkadaşlar arasında mimarlık, tarih, sosyal bilgiler öğretmenliği, istatistik okuyan çalışanlarımız da var. Biz onlara hizmet içi eğitimlerde işin gerekliliklerini, terminolojisini anlatıp öğretiyoruz. Onlar da bize farklı disiplinlerin olaya farklı açılardan bakabildiğini göstererek bize bir şeyler öğretebiliyorlar. Turizm mezunlarının eksikliği, öğrenim ile sektördeki uygulamayı bir arada yaşamamış olmaları. Bu nedenle de okulu bitirip işe başladıklarında başarılı olamıyorlar. Çünkü beklentilerini karşılamıyor. Burada değinilen önemli bir konu, turizm okullarının sektörden kopuk olarak öğrenim veriyor olmasıdır. Öğrencilerin beklentilerinin çok yüksek olması, gerçek piyasa koşulları ile karşılaştıklarında hayal kırıklığına ve işten soğumalarına sebep olmakta ve yıllarını yanlış öğrenime verdikleri inancını doğurmaktadır.

K10: Eskişehir'deki yiyecek içecek işletmelerinin sayılarının talebin çok üzerinde olması sebebi ile, işlerin durumunun belli olmaması bizi her daim personel sayısı açısından tetikte olmaya sevk ediyor. Ekstracı personel çağırmak yerine, işletmemizin tam performans ile çalıştığını varsayarak, acı bir sürprizle karşılaşmamak için kadromuzu bozmuyor, maddi külfetine katlanıyoruz. Burada değinilen konu, Eskişehir yiyecek içecek piyasasının bir daralma yaşamaması, bunun sebebi ise taşıma kapasitesinin üzerinde işletme sayısına ulaşmış olmasıdır. Bu sebepten dolayı da potansiyel müşterilerin hangi gün hangi mekana gideceği belli olmadığı için, işletmeler personel sayısını sabit tutmak zorunda kalmakta ve maddi açıdan bir zarara uğramaktadırlar. Personel masrafının işletme giderleri içinde en büyük gider kalemlerinden biri olduğu unutulmamalıdır.

K11: Personelimizin çoğu öğrenci. Bunun da sebebi insanların servis personelliğini meslek olarak görmüyor olmalarından kaynaklanıyor. Bu durum işletmeciler açısından da bir sıkıntı tabii. Sonuçta bizler de standart çalışanlar bekliyoruz. Sürekli personel sorunu ile uğraşmak yorucu oluyor.

Genel olarak işletmelerin donanımlı çalışan bulamama sorunu yaşadığı gözlemlenmektedir ve bu durumun yöneticileri hem zaman açısından, hem de psikolojik olarak yıpratmış anlaşılmaktadır.

## Kontrol

İşletmeler hizmet üretim süreçlerinin başından itibaren birçok konuda kontrolü sağlamak zorundadırlar. Kontrolün sağlanamadığı hammadde, gelir düşüklüğü, depo ve iç paydaşların desteği gibi konularda yönetimsel sınırlılıklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Yapılan görüşmelerde katılımcılara yöneltilen yönetimi sınırlayan işletme içerisinden kaynaklı sorunlara yönelik soruya verilen yanıtlar kapsamında kontrol adlı tema ortaya çıkmıştır. Bu tema da öne çıkan, "birim gelirlerin düşük olması", "hammaddenin kontrol edilemeyen fiyatı" başta olmak üzere toplamda altı adet kod tanımlanmıştır. Bu temayı oluşturan kodların detayları ve tekrarlama sayılarına Tablo 4'de yer verilmektedir.

**Tablo 4: İçsel Faktörlerden "Kontrol" Teması**

Tema	Kodlar	Frekans
Kontrol	• Birim gelirlerin düşük olması	9
	• Hammaddenin kontrol edilemeyen fiyatı	9
	• Dikkat eksikliği, odaklanmama	4
	• Yetki Sahibi iç paydaşların desteğinin olmayışı	3
	• Nakit toplanması ve kontrolü	3
	• Depo kontrolü	3
Toplam		31



Kontrol temasına ilişkin katılımcıların öne çıkan görüşleri şunlar olmuştur: K10: *Toptancılar ile 2018 yılında dövizde başlayan dalgalanmadan bu yana hiç fiyat sabitleyemedik. Her ay revize geliyor. 2018 yılının başında 2,90TL'ye aldığımız patatesi bugün 8,00TL'ye alıyoruz. Hammaddeye gelen zamlardan dolayı zararı azaltmak adına mönüye zam yapmamız gerekiyor ama bunun bir süreci var. Bu süreç boyunca zararı işletme üstleniyor.*

K11: *İşletmemizde satın alma ve maliyet kontrolü işleri de benim omuzlarımda. O nedenle yönetime ayırmam gereken vaktim yeterli olmuyor. Bu da bir sorun. En az 12 saat işletmede bulunmak zorunda kalıyorum.*

İfadelerden de anlaşıldığı üzere, işletmelerin kontrol edemediği gider kalemlerinden birisi hammadde fiyatlarıdır. Hammaddeye ve üretim girdilerine gelen zamlar aynı oranda mönülerdeki fiyatlara yansıtılmamaktadır. Ayrıca yöneticilerin omuzlarındaki yükler hem uzun saatler boyunca işletmeye bağlı kalmalarına, hem de iş tatminini yaşayamamalarına ve esas işlerine zaman ayıramamalarına, bu nedenle de işletmenin süreçleri üzerinde kontrolü ellerinde tutamamalarına sebep olmaktadır.

### Önceki Deneyimler

Müşterilerin her geçen gün değişen taleplerine yönelik işletmelerin dönütleri oldukça önemlidir. Yöneticilerin müşteri taleplerine yönelik gösterdiği duyarlılık, müşterilerin de işletmeye sadık ve bağlılık duymasına sağlamaktadır. Ancak müşterilerin değişimlerini takip edemeyen yönetimler müşteri talebini şekillendirmede çeşitli güçlüklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Yapılan görüşmelerde katılımcılara yöneltilen yönetimi sınırlayan işletme içerisinden kaynaklı sorunlara yönelik soruya verilen yanıtlar kapsamında önceki deneyimler adlı tema ortaya çıkmıştır. Bu temada, “mevcut uygulamalara bağlılık/teslimiyet”, “ilk çözümün kabulü” olarak iki adet kod tanımlanmıştır. Bu temayı oluşturan kodların detayları ve tekrarlamaya sayılarına Tablo 5’de yer verilmektedir

**Tablo 5: İçsel Faktörlerden “Önceki Deneyimler” Teması**

Tema	Kodlar	Frekans
Önceki Deneyimler	• Mevcut uygulamalara bağlılık/teslimiyet	8
	• İlk çözümün kabulü (geleneksel yönetim)	7
Toplam		15

Önceki deneyimler temasına ilişkin katılımcıların öne çıkan görüş: K4: *Eskişehir çok kozmopolit bir yer olduğu için, yönetimde geleneksel yaklaşımlardan vazgeçemeyen, aynı zamanda standartlar koyabilme adına çağdaş tekniklerden de faydalanılmaktadır. Geleneksel yaklaşımları anne babalar için benimserken, çağdaş yaklaşımları daha çok çocukları için benimsemekteyiz.*

Yöneticinin ifadeleri, gelişen ve değişen yeni neslin beklentilerinin de değişim gösterdiğini, bu durumun işletmecileri ve yöneticileri de farklılaşmaya yönelttiğini açıkça ortaya koymaktadır.

### Bilinmezlikler

İşletme yönetimleri müşterinin talep durumunu, gelişen çevre şartlarını ve pazar trendlerini göz önünde tutarak birçok kararı alabilmektedirler. Ancak son yıllarda bu gibi unsurların gününbirlik değişim göstermesi nedeniyle, işletmeler reaksiyon vermekte, çeşitli çözümler üretmekte hantal kalabilmektedirler. Belirsiz zamanlarda işletme yönetimlerinin öncelikli hedefleri işletme sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Yapılan görüşmelerde katılımcılara yöneltilen yönetimi sınırlayan işletme içerisinden kaynaklı sorunlara yönelik soruya verilen yanıtlar kapsamında bilinmezlikler adlı tema ortaya çıkmıştır. Bu temada öne çıkan, “satış odaklılık”, “risk alma kaygısı” başta olmak üzere toplamda beş adet kod tanımlanmıştır. Bu temayı oluşturan kodların detayları ve tekrarlamaya sayılarına Tablo 6’da yer verilmektedir.

**Tablo 6: İçsel Faktörlerden “Bilinmezlikler” Teması**

Tema	Kodlar	Frekans
Bilinmezlikler	• Satış odaklılık	9
	• Risk alma kaygısı	6
	• İnovasyon yapamama kaygıları	5
	• Mevcut müşteriyi kaybetme korkusu	5
	• Karlılık	2
Toplam		27

Bilinmezlikler temasına ilişkin katılımcıların öne çıkan görüşleri şunlar olmuştur: K4: *Eğer biz bir grup işletmesi olmasaydık, 15 yıldır ayakta duramazdık. Pek çok marka Eskişehir'e geliyor, bir mekan açıyor, pek çoğu senesini görmeden kapatıp gitmek zorunda kalıyor. Rekabet çok yoğun, yani sadece kâr elde edeyim mantığıyla yaklaşmıyorsunuz, Eskişehir'in bir ortalaması var. Başka şehirlerde kazandığınız parayı burada kazanamıyorsunuz. O nedenle de kâr odaklı değil, satış odaklı olmanız gerekiyor.*

K5: *İnsanlar cebinden çıkarı bilir, biz her giderimizi müşteriye yansıtmaya kalksak müşteri bulamayız. Bu nedenle kârlılıktan ziyade satışları temel almak zorunda kalıyoruz.*

K10: *Eskişehir'de çok fazla mekân oldu, artık talebin çok üzerinde. Bu nedenle de müşterinin ne zaman geleceğini kestiremiyoruz. Eskiden yoğun günler belligen, şimdi çok değişken. Bir de insanların maddi gücü her geçen gün zayıflıyor. Eskiden her gün çıkan insanlar belli günlerde çıkmayı tercih ediyorlar. Bu işletme yedi yıldır var. Eğer kârlılığı önceliği olarak belirlemiş olsaydı bugün ayakta olamazdık. Çoktan batmış olurduk. Bazı seneler hiç kâr etmedik ama sürüm yapalım ki en azından ayakta durabilelim mantığı ile yedinci yılımızdayız.*

Rekabet ve kabul görmüş ortalama mönü satış fiyatları, ayrıca da potansiyel müşterilerin gelir seviyelerinin oluşturmuş olduğu piyasa rakamları, işletmecileri ve işletme yöneticilerini kârlılık açısından çok dar bir çerçevede hareket ettirmeye zorlamaktadır.

### Örgüt Yapısı

İşletmelerin yönetim anlayışları, yöneticilerin hangi çerçevede hareket edeceklerini de belirleyebilmektedir. Standart iş anlayışına bağlı işletmelerde, yöneticilerin takip etmesi gereken süreçler belli iken, bağımsız ve iş işleyişi standartlaşmamış işletmelerde ise yöneticiler açısından sınırlılıklar/engeller ortaya çıkabilmektedir. Yapılan görüşmelerde katılımcılara yöneltilen yönetimi sınırlayan işletme içerisinden kaynaklı sorunlara yönelik soruya verilen yanıtlar kapsamında örgüt yapısı adlı tema ortaya çıkmıştır. Bu temada öne çıkan, "alışkanlıklar", "kendi koydukları engeller", "uygun baskı ve otoriter yönetim" başta olmak üzere toplamda yedi adet kod tanımlanmıştır. Bu temayı oluşturan kodların detayları ve tekrarlamaya sayılarına Tablo 7'de yer verilmektedir.

**Tablo 7: İçsel Faktörlerden "Örgüt Yapısı" Teması**

Tema	Kodlar	Frekans
Örgüt Yapısı	• Alışkanlıklar ve uzmanlaşma	8
	• Kendi koydukları engeller	6
	• Uygun baskı ve otoriter yönetim	6
	• Tek bir doğrunun olduğu düşüncesi	5
	• İç politika ve güçlü örgüt yapısı	4
	• Hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanların astlara güvensizliği	4
	• Örgütsel yaratıcılık ve inovasyon eksikliği	3
Toplam		36

Örgüt yapısı temasına ilişkin katılımcıların öne çıkan görüşleri şunlar olmuştur: K6: *Bize emir ve direktifler, uymamız gereken standartlar doğrudan merkezden gelir. Örneğin müziğe buradan hiç kimsenin müdahale şansı yok. Sabah açılıştan işletmenin kendi merkezi radyosu çalmaya başlar, kapanışa kadar. Bu durum, doğum günü organizasyonlarında bize sorun çıkarıyor ancak kesinlikle müdahale edemiyoruz.*

K10: *Çalışma arkadaşlarımız işlerini bir ekip ruhuyla sahiplenirler, bunun da işlere olumlu yansımaları çok net görüyoruz.*

Standardize olmuş ve iş tanımları belli olan işletmelerde, örgüt içerisine dahil olan yeni oyuncuların da çok kolay adapte oldukları kabul edilen olumlu bir durum iken, farklılık peşinde koşan yerel şube yöneticilerinin işlerini zorlaştırdığı da bir gerçektir.

### 3.2.2. Dışsal Faktörler

İşletmelerin hizmet alanlarını etkileyen, yöneticilerin kararlarını sınırlayan ve yönetimlerin doğrudan müdahale edemediği çeşitli dışsal faktörler mevcuttur. Bu araştırma kapsamında yönetimi sınırlayan dışsal faktörler; yasal faktörler, ekonomik faktörler, sosyal faktörler, teknik faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere beş boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Bu boyutlara ilişkin görüşmelerde elde edilen saptamalar aşağıda başlıklarda etraflıca yer verilmektedir.

### Yasal Faktörler

İşletme yönetimleri, hizmet sundukları bölgelerin hukuk ve yasal sistemlerinden etkilenmektedirler. Yapılan görüşmelerde yöneticilere katılımcılara yöneltilen yönetimi sınırlayan işletme dışından kaynaklı sorunlara yönelik soruya verilen yanıtlar kapsamında yasal faktörler adlı tema ortaya çıkmıştır. Bu temada öne çıkan, “vergilendirme kanunu”, “hukuksal yasal düzenlemeler” ve “patent ve lisans düzenlemelerin etkileri” olarak ifade edilen toplamda üç kod tanımlanmıştır. Bu temayı oluşturan kodların detayları ve tekrarlamaya sayılarına Tablo 8’de yer verilmektedir.

**Tablo 8: Dışsal Faktörlerden “Yasal Faktörler” Teması**

Tema	Kodlar	Frekans
Yasal Faktörler	• Vergilendirme kanunu	10
	• Hukuksal yasal düzenlemeler	8
	• Patent ve lisans düzenlemelerin etkileri	7
Toplam		25

Yasal faktörler temasına ilişkin katılımcıların öne çıkan görüşleri şunlar olmuştur: K2: *KDV kaynaklı giderimiz yüksek, eti %1, diğer gıdayı %8 KDV ile alıyoruz, lâkin fişi ve faturayı %18 kesmek zorundayız. Bir de yemek çeki şirketleri bizden %7 – 8 komisyon alacağı için, çalışanlarımıza yemek çeki veremiyoruz. Rekabetin sonucunda ve dönemselliğin etkisiyle işteki dalgalanmalar inovasyon ve dekoratif değişimler ve de finans üzerinde bizi olumsuz yönde etkiliyor.*

K3: *%18 ödenen vergiden dolayı bir KDV kaybımız söz konusu.*

K4: *Yasaların işletmelerin işlerine etkisinin olmaması düşünülemez, ancak bizler her türlü yasal zorunluluklara uygun davrandığımız için de cezai bir yaptırım ile karşılaşmıyoruz.*

K5: *İşletmeler kuruluş aşamasında günün gereksinimleri ne ise, yasal mevzuatlar çerçevesinde tüm gereklilikler yerine getirilerek ruhsat almaktadır. Ancak ülkemizde her an bir şeyler değişiyor. Yani yatırımlarınızın sabit kalması söz konusu değil. Her geçen gün yeni bir kanuni zorunluluk, yeni bir masraf doğuyor ve bu durum işletmecileri, yatırımcıları zorluyor ve yıpratıyor.*

Eskişehir’deki yiyecek içecek işletmelerinin yöneticilerinden edinilen bilgiler ışığında, yasal zorunlulukların işletmeleri zorladığı görülmektedir. İşletmelerin gereksinimleri ve zorunlulukları ile ilgili mevzuatlarda değişim ve bunun sonucundaki maddi külfet işletmecileri sıkıntıya sokabilmektedir.

### Ekonomik Faktörler

Para piyasasındaki değişimler, arz- talep dengesindeki bozulmalar, yükselen maliyetler, finansal zorluklar gibi işletme yönetimlerinin kontrol edemediği sorunlardır. Yapılan görüşmelerde katılımcılara yöneltilen yönetimi sınırlayan işletme dışından kaynaklı sorunlara yönelik soruya verilen yanıtlar kapsamında ekonomik faktörler adlı tema ortaya çıkmıştır. Bu temada öne çıkan, “satışların dönemsel değişimleri”, “yükselen maliyetler”, “yüksek inovasyon ve değişim maliyetleri” başta olmak üzere toplamda beş adet kod tanımlanmıştır. Bu temayı oluşturan kodların detayları ve tekrarlamaya sayılarına Tablo 9’da yer verilmektedir.

**Tablo 9: Dışsal Faktörlerden “Ekonomik Faktörler” Teması**

Tema	Kodlar	Frekans
Ekonomik Faktörler	• Satışların dönemsel değişimleri	11
	• Yükselen temel maliyetler	10
	• Yüksek inovasyon ve değişim maliyetleri	6
	• Ar-Ge maliyetleri	4
	• Finansal güçlükler	3
Toplam		34

Ekonomik faktörler temasına ilişkin öne çıkan görüş şu şekildedir: K3: *İnovasyon bizde mönüde ve dekorasyonda söz konusudur, değişiklik, yenilik yapmazsanız müşteri kaybedersiniz. Yeni yatırımlar kredi çekmeden mümkün olmuyor, KOSGEB gibi kurumlardan destek alamadığımız için banka kredilerine başvuruyoruz ancak onların da faizleri çok yüksek, bu bizi zorluyor. Hatta içecek işletmelerinin desteklerini bile almadık. İşletmeciler tamamen kendi başlarına hayatta kalmaya çalışıyor.*

### Sosyal Faktörler

İşletmelerin müdahale edemediği, ülkelerin toplumsal değer yargıları, yaşam tarzlarındaki dönüşümler, tüketici talebindeki değişimler, sosyal değişimler ve çalkantılar ve yönetim süreçlerine etki eden unsurlardır (Çelik, 2010). Yapılan görüşmelerde katılımcılara yöneltilen yönetimi sınırlayan işletme dışından kaynaklı sorunlara yönelik soruya verilen yanıtlar kapsamında sosyal faktörler adlı tema ortaya çıkmıştır. Bu temada öne çıkan, “yemek modasındaki değişimleri takip ediyoruz”, “ulusal kültürün etkileri” başta olmak üzere toplamda beş adet kod tanımlanmıştır. Bu temayı oluşturan kodların detayları ve tekrarlamaya sayılarına Tablo 10’da yer verilmektedir.

**Tablo 10: Dışsal Faktörlerden “Sosyal Faktörler” Teması**

Tema	Kodlar	Frekans
Sosyal Faktörler	• Yemek modasındaki değişimleri takip ediyoruz	8
	• Ulusal kültürün üzerimizdeki etkileri	7
	• Etnik azınlıkların çoğaldıkça artan talepleri	3
	• Nüfus dağılımındaki değişiklikler	2
Toplam		20

Sosyal faktörler temasına ilişkin katılımcıların öne çıkan görüşler: K10: *Yemek modasını takip etmekle beraber, daha öncesinde mönümüzde tamamen yabancı mutfak kültürü hakimken, yeni düzenlememizle birlikte ulusal mutfaka ağırlık vermeye başlıyoruz. Çünkü her açılan mekân dünya mutfağı diye açılıyor ve ulusal mutfak kültürümüzün korunması lazım. Onlar bizim öz değerlerimiz. Biz bu nedenle özümüze dönme kararı aldık. K11: Son zamanlarda gelen talepler gelişen vegan kültürüne dönük. Taleplere cevap verebilir durumdayız.*

Yiyecek içecek işletmeleri, iletişimin hızlı olduğu günümüzde, yemek modasını takip etmeyi bir zorunluluk olarak görmektedir. Farklılık peşinde koşan ve rekabette bir adım önde olmayı isteyen yöneticiler, yeni taleplere açık olurken, gelenekçi yemek kültürünü de yaşatmayı bir yükümlülük, kültürel açıdan bir borç olarak görmektedir.

### Teknik Faktörler

Dünyada küreselleşmeye bağlı olarak hızla gelişen bilgi ve teknoloji değişimine yönelik esnek yönetim anlayışlarına sahip işletmelerin çok daha avantajlı oldukları açıktır. Ama bu duruma istenilen düzeyde yatırım yapamayan işletmeler ise pazar rekabetinde geride kalabilmektedirler. Yapılan görüşmelerde katılımcılara yöneltilen yönetimi sınırlayan işletme dışından kaynaklı sorunlara yönelik soruya verilen yanıtlar kapsamında teknik faktörler adlı tema ortaya çıkmıştır. Bu tema da öne çıkan iki kod ise, “teknoloji ve mekanikleşmeye zaman ayırma” ve “çevreci yönetim barınaklarına gönderiyoruz” şeklindedir. Bu temayı oluşturan kodların detayları ve tekrarlamaya sayılarına Tablo 11’de yer verilmektedir.

**Tablo 11: Dışsal Faktörlerden “Teknik Faktörler” Teması**

Tema	Kodlar	Frekans
Teknik Faktörler	• Teknoloji ve mekanikleşmeye zaman ayırma	6
	• Çevreci yönetim tekniklerinden faydalanma	1
Toplam		7

Teknik faktörler temasına ilişkin öne çıkan görüş: K4: *Toplu yemeklerimizin olduğu günlerde yüksek miktarda artan gıda söz konusu olmakta. Bunları hayvan barınaklarına gönderiyoruz. Belediye veya herhangi bir kurum veya kuruluşun bu konuda bize bir desteği mevcut değil maalesef. Tamamen kendimiz masrafını üstlenerek, emek ve zaman harcayarak bu işi gerçekleştirme durumundayız. Bunu misafirlerimize duyuruyoruz. Amacımız, gelen işletmecilerin de örnek almalarını sağlamak, aynı zamanda da insanların duyarlılığını artırmak.*

Genel olarak işletmelerin teknolojik ve mekanikleşmeye zaman ayırma ve çevreci yönetim tekniklerinden faydalanması gibi hususlara dikkat çektikleri anlaşılmıştır. Ayrıca yukarıdaki verilen görüşme notunda da görüldüğü üzere, sosyal sorumluluk bilinci ile hareket eden işletmelerin mevcudu söz konusudur.

### Çevresel Faktörler

İşletmeler buldukları alanlarda her zaman yalnız başlarına hizmet üretmezler. Pazarın çekiciliği işletmelerinde pazara girişlerini sağlamaktadır. İşletmelerde rakip firmalarla rekabet etmek adına yeni maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Yapılan görüşmelerde katılımcılara yöneltilen yönetimi sınırlayan işletme dışından kaynaklı sorunlara

yönelik soruya verilen yanıtlar kapsamında çevresel faktörler adlı tema ortaya çıkmıştır. Bu temada öne çıkan, “zaman kısıtlamaları” ve “tedarikçi gümrükte takılma” başta olmak üzere toplam dört adet kod tanımlanmıştır. Bu temayı oluşturan kodların detayları ve tekrarlamaya sayılarına Tablo 12’de yer verilmektedir.

**Tablo 12: Dışsal Faktörlerden “Çevresel Faktörler” Teması**

Tema	Kodlar	Frekans
Çevresel Faktörler	• Zaman kısıtlamaları	10
	• Tedarikçi direnci gümrükte takılma	6
	• Bilgi kaynaklarına açıklık	4
	• Zorlayıcı rekabet ortamı	1
Toplam		21

Çevresel faktörler temasına ilişkin katılımcıların öne çıkan görüşleri şu şekildedir: K2: *Gümrükte fazladan bekletilen mallardan ötürü müşterilerimize yok sattığımız zamanları sık sık yaşamaktayız. İşi bilmeyen ama parası olan insanlara kolay para gibi görünüyor, civıltısına aldanıp sektöre giriyorlar, ancak birkaç ay sonra maliyetlere katlanamayıp kapatıyorlar, ancak o arada olan bize oluyor.*

K3: *Özellikle şehir dışından gelip, fabrikasını kapatan, emekli olan bu sektöre giriyor. Rekabet haksız kazanca dönüşüyor.*

K5: *Eskiden rekabet kaliteyi artırırdı, artık kaliteyi düşürüyor, çünkü rekabet fiyata endekslendi.*

K6: *Çevredeki işletmelerin tamamı alkollü mekân olduğu ve bizim alkol hizmetimiz olmadığı için, ayrıca çocuklara yönelik bakım ablamız ve kapalı çocuk parkımız olduğundan, aileler tarafından tercih edilirdiğimiz yüksek oranda. Bu nedenle kendimizi farklı bir kulvarda görüyoruz, rekabetten fazla bahsedemeyiz.*

İfadelerden hareketle, rekabet kavramı yiyecek içecek hizmetleri alanında oldukça yoğun olmakla beraber, sektörün standartları belirlenmemiş olduğundan ve bu sektöre yatırım yapabilecek olan yatırımcının gereksinimleri de standartlara bağlanmadığından, her isteyen ve parası olan girişimci yeni bir işletme açabilmektedir. Bu durum sektöre yıllarını ve sermayesini yatırmış olan profesyonel işletmecilere zarar vermektedir. İleride gerçekleştirebilecekleri değerli yatırımların da önünü tıkamaktadır. Haksız rekabetten dolayı işini gerektirdiği şekilde yapmaya çalışan işletmeciler bile zor duruma düşebilmektedir.

## Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma kapsamında, yiyecek içecek işletmesinde yönetimi sınırlayan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yiyecek içecek işletmelerinde verilen hizmet ve sunulan ürünler, doğrudan insanların duyularına hitap etmekte oldukları için, sektör, çok karmaşık olan insan yapısını iyi analiz edebilen ve bu doğrultuda kendini, ekibini ve işletmesini sürekli yenileyebilen donanımlı yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Eskişehir’deki birinci sınıf yiyecek içecek işletmelerinin yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde, yönetimi sınırlayan içsel ve dışsal olmak üzere çok çeşitli alt faktörler tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular, yiyecek içecek işletmelerinde yönetimi sınırlayan faktörler altında, özellikle personel konusunda işletme yöneticilerinin çoğunluğunun kalifiye çalışan bulamadıklarını ortaya koymaktadır. Sektörün büyük bir sorunu olan donanımlı çalışan bulunamaması, düşük ücret politikaları, esnek ve uzun süreli çalışma, işin değersiz görülmesi, işin gelecek vizyonunun olmadığı görüşü gibi sebeplere dayanmakta ve yöneticileri zorlamaktadır. İfade edilen gerekçeler daha önceden yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Bu araştırmalarda elde edilen bulgulardan personel personelin değişime karşı direnç göstermesi (Lee vd., 2019), yetersiz deneyim ve teknik uzmanlık becerilerinin eksikliği (Das vd, 2018), inovasyondan kaçınma ve önyargılı tutumlar (Samen, 2018), içselleştirilmemiş görev motivasyonu (Sadi ve Al-Dubaisi, 2008) çıkan sonuçları destekler niteliktedir.

Sektörün ve sektördeki işletme yöneticilerinin büyük sorun yaşadığı alanlardan bir diğeri haksız ve yıpratıcı rekabet ortamı olarak tespit edilmiştir. Eskişehir’de aşırı doymuş bir pazar ve talebin çok üzerinde işletme sayısı olması dolayısı ile nitelikli işletmelerin bile ardı ardına kapanmakta olduğu, pek çoğunun ise zincir işletmeler ve arkalarındaki sermayedarlar sayesinde ayakta kalma mücadelesi verdiği gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmalarda ekonomik maliyetler (Ormazabal, 2017) ve finansal güçlükler yiyecek içecek işletmelerin rekabet edilebilirliğinde önemli unsurlar olarak ifade edilmektedir.

Bütün işletmelerde olduğu gibi yiyecek içecek işletmeleri de yasal çerçeveler içinde faaliyetlerini sunmaktadırlar (Koçak, 2012). Yasal faktörler altında vergilendirme başlığı, işletmecilerin en çok sıkıntı yaşadıkları alanlardan biri olarak tespit edilmiştir. Turizm bakanlığından belgeli tüm tesisler, %10 ile %17 aralığında vergi kaybı yaşamakta ve belediyeden ruhsatlı

rakipleri karşısında haksız rekabete maruz kalmaktadır. Ayrıca bu işletmeler, sigara cezaları, müzik kuruluşlarına ödenmek zorunda kalınan harçlar gibi fazlaca gider kalemi dolayısı ile ağır yükler altında mücadele etmek durumunda kalmaktadır.

Yiyecek içecek işletmeleri yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve kar elde edebilmek için işletme yönetimlerini sınırlandıran içsel ve dışsal faktörleri belirleyip bu faktörlere göre planlamalarını yapmaları ve öngöründe bulunmaları olası yaşanabilecek krizlere veya olumsuz durumlara karşı hazırlıklı olmalarını sağlayabilir. Bu sayede işletmelerde yaşanabilecek kayıpları minimum seviyeye indirebilirler.

Bu çalışmada, Eskişehir ilinde hizmet sunan birinci sınıf yiyecek içecek işletmelerinin yöneticileriyle gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmalar daha geniş örneklem gruplarıyla, farklı illerde hizmet sunan yiyecek içecek işletmeleri yöneticileriyle yapılırsa farklı sonuçlara ulaşılabilir. Bununla beraber gelecek çalışmalarda nicel araştırma yöntemleri de kullanılarak yöneticilerin genel algıları test edilebilir.

## Kaynakça

- Aksu, A. A. (2000). Otel işletmelerinin başarısını etkileyen dış çevre faktörleri. *Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 269-281.
- Alonzo, R. S. (2007). *The upstart guide to owning and managing a restaurant*. USA: Kaplan Publishing.
- Burmaoğlu, S., ve Şeşen, H. (2011). Türk firmalarının organizasyonel inovasyon yeteneğini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(4), 1-20.
- Cinnioğlu, H., Atay, L. ve Diker, O. (2019). Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 397-414.
- Chiang, C. F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 157-167.
- Cropley, A. (2002). *Qualitative research methods: An introduction for students of psychology and education*. Latvia: University of Latvia: Zinatne.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A., & Bonebakker, L. (2018). Barriers to innovation within large financial services firms - An in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 96-112.
- De Albeniz, I. M. (2018). Foundations for an analysis of the gastronomic experience: From product to process. *International Journal of Gastronomy and Food Science* 13, 108-116.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş*. (Ali Ersoy ve Pelin Yalçınoğlu, Çev. Ed.). 2. Baskı. Ankara: Baskı Yayınları.
- Gu, Z. (2002). Analyzing bankruptcy in the restaurant industry: A multiple discriminant model. *International Journal of Hospitality Management*, 21(1), 25-42.
- Kanyan, A., Ngana, L., & Voon, B. H. (2016). Improving the service operations of fast-food restaurants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 190-198.
- Karademir, Ö., Karakulle, İ., & Armağan, M. V. (2019). Girişimcilerin başarısızlık nedenleri: Yiyecek içecek sektöründe bir örnek olay çalışması. *Researcher*, 7(2), 115-131.
- Koç, N. (2016). *Restoran açmak istiyorum*. İstanbul: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Koçak, N. (2012). *Yiyecek içecek hizmetleri yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 54-62.
- Lynn, J. (2012). *Start your own restaurant and more: pizzeria-coffeehouse-deli-bakery-catering*. 4th ed. USA: Entrepreneur Press.
- Marvin, B. (2006). *Restaurant basics - why guests don't come back and what you can do about it*. gig harbor. Washington: Hospitality Masters Press.
- Mill, R. C. (2001). *Restaurant management - customers, operations and employees*. New Jersey: Prentice Hall Publishing.

- Okumuş, F., & Hemmington, N. (1998). Barriers and resistance to change in hotel firms: An investigation at unit level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 283-288.
- Ormazabal, M., Viles, E., Santos, J., & Jaca, C. (2017). An overview of environmental management in the Spanish food sector: A survey study. *EM in the Spanish Food Sector - Elsevier*, 49-62.
- Parsa, H., Gregory, A., & Terry, M. (2011a). Why do restaurants fail? Part III: An analysis of macro and micro factors. Dick Pope Sr. Institute Publications. <https://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=dickpoperepubs>
- Parsa, H., Self, J., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304-322.
- Parsa, H., Self, J., Sydnor-Busso, S., & Yoon, H. J. (2011b). 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.
- Pervaiz, K. A. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). İşletme. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sadi, M. A., & Al-Dubaisi, A. H. (2008). Barriers to organizational creativity - The marketing executives' perspective in Saudi Arabia. *Journal of Management Development*, 27(6), 574-599.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 363-378.
- Senker, J., & Mangematin, V. (2009). *Biotech innovation in europe's food and drink processing industry: Promise, barriers and exploitation*. HAL Haworth Press Inc, N.Y., 1-34.
- Shimmura, T., Fujii, N., & Kaihara, T. (2017). Staff motion reduction at a Japanese restaurant by kitchen layout redesign after kitchen simulation. *10th CIRP Conference on Intelligent Computation in Manufacturing Engineering - CIRP ICME '16 - Elsevier*, 106-110.
- Walker, J. R. (2008). *The restaurant: from concept to operation* .(5th edition). New Jersey - USA: John Wiley and Sons Inc.
- Yariş, A., ve Kanik, E. (2021). Yiyecek ve içecek işletmelerinde başarısızlık nedenleri. *Güncel Turizm Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 406-424.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.

## Extended Abstract

### Aim and Scope

The aim of this research is to address the factors that limit the management of food and beverage businesses in the managerial perspective. Even though business managements show professional understanding in order to fulfill their duties completely, they may be faced with many factors that they cannot interfere with and that limit the function of the management. In this context, it is aimed to define the factors limiting the management of food and beverage businesses by referring to the opinions and experiences of senior managers in food and beverage businesses. Thus, by providing preliminary information about the thoughts, perspectives and approaches of senior executives who have been working in the sector for many years, it is to help businesses that provide services in the sector to overcome the obstacles they experience on behalf of management.

### Methods

Qualitative research method was used in this study. In the research, primary data was used and interview forms were used as data collection technique. Research data were collected by semi-structured interview technique. The research population consists of senior managers of first-class food and beverage businesses affiliated to the Ministry of Culture and Tourism serving in Eskişehir. Interviews were held with 11 managers from different businesses in order to ensure diversity of managers. The interviews with the managers were made face to face between 10.09.2019 and 30.11.2019. The analysis of the data obtained in the research was carried out with content analysis based on classification and interpretation in accordance with the themes created from the data, and descriptive analysis in which direct opinions were included by sticking to the statements of the participants.

## **Findings**

The fieldwork of the research was carried out with the participation of eleven managers working in different businesses. When we look at the general information about the participants, it is understood that the majority of male participants are with a minimum of 3 and a maximum of 10 years of business experience, and a minimum of 8 and a maximum of 29 years of industry experience. On the other hand, it was determined that most of the participants had a career in the sector and they worked under the business group.

Based on the literature review; the factors limiting management were defined as internal and external. As a result of the content analysis of the data obtained from the interviews, various themes were determined, and these determined themes were classified under the title of internal and external factors. While the internal factors limiting management consist of six dimensions: food and beverage, personnel, control, past experiences, unknowns, and organizational structure; the external factors consist of five dimensions; legal, economic, social, technical and environmental factors.

## **Conclusion**

Since the services and products offered in food and beverage businesses directly appeal to people's senses, the industry needs well-equipped managers who can analyze the very complex human structure and constantly renew themselves, their team and their businesses in this direction. As a result of the interviews with the managers of the first class food and beverage businesses in Eskişehir, a wide variety of sub-factors, including internal and external, limiting the management were determined. The findings reveal that the majority of business managers cannot find qualified employees, especially in terms of personnel. Another area where the sector and business managers have great problems has been identified as an unfair and corrosive competition environment. Under the legal factors, the title of taxation has been identified as one of the areas where the operators have the most trouble with. In order to survive in an intense competitive environment and to make a profit, food and beverage businesses can be prepared for possible crises or negative situations if they determine the internal and external factors that limit their management, make plans according to these factors and make foresight. In this way, they can minimize the losses that may occur.