

Kastamonu Catering Firmalarının Aralarındaki Rekabetin Analizi¹

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

İlyas Ertuğrul İNAN,
Y. Lisans Öğrenci, Kastamonu Üniversitesi, SBE,
Master Student, Karabuk University Institute of Social Science
ilyasertugrulinan@hotmail.com

Öz

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insanlar için fizyolojik ihtiyaçlar önceliğe sahiptir. Fizyolojik ihtiyaçlar içinde beslenme önemli paya sahiptir. Günümüzde insanları beslenme ihtiyacının karşılanması amacıyla "Catering" firmaları faaliyet göstermektedirler. 2023 hedefleri doğrultusunda Türkiye kalkınma hedeflerini gerçekleştirirken hizmetler sektörünün ekonomideki payının giderek artması beklenmektedir. Bu çalışmanın amacı Kastamonu Katering firmalarının aralarındaki rekabeti incelemek, sektörün sorunlarını ele almak; gelişimi için izlenmesi gereken stratejilerin belirlenmesi ve Kastamonu ekonomisine yaptıkları katkının saptanmasıdır. Söz konusu amaç doğrultusunda Kastamonu ilinde 1 Ekim ve 30 Kasım 2016 tarihleri arasında catering firmalarının sahipleri ve tepe yöneticileriyle yüz yüze görüşme (mülakat) yöntemi uygulanmış ve veriler toplanmıştır. Veriler ışığında Kastamonu catering firmalarının SWOT analizi yapılmış, Piyasaya giriş ve çıkış engelleri tespit edilmiş, firmaların rekabet stratejileri, piyasada görülen yatay ve dikey birleşmeler hakkında bilgi elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Catering, SWOT Analizi, Giriş ve Çıkış Engelleri, Rekabet Analizi, Hizmet Sektörü

The Analysis of Competition Between Kastamonu Catering Firms

Abstract

According to Maslow hierarchy physiological needs have priority for human beings. Feeding have ultimate share on physiological needs. Nowadays catering firms are active on markets to meet feeding needs of people. It is estimated that services sector has increased its share on economy while Turkey is achieving development targets in the directions of 2023 targets. The aim of this study is to analyze competition between Kastamonu catering firms, to handle problems of sector, to determine strategies to be followed for development, to determine contribution to Kastamonu economy. To this aim face to face method is applied to owners and top managers of Kastamonu catering firms between 1 October and 30 November 2016 and data are collected. By these data SWOT analysis of Kastamonu catering firms are done, barriers to entry and exit are detected and competition strategies of firms, vertical and data about horizontal integration are obtained.

Keywords: Catering, SWOT Analysis, Barriers to Entry and Exit, Competition Analysis, Service industry

¹ Bu Çalışma 10-12 Nisan 2017 tarihlerinde Uluslararası Taşkoprü Bilim Kültür Sanat Araştırmaları Sempozyumunda sözlü olarak sunulmuştur.

1.Giriş

Catering kelime olarak dilimize İngilizceden geçmiştir. Türk Dil Kurumu Bilim ve Sanat ana sözlüğüne göre catering; hazır yemek teknolojisi yani tüketiciye hazır biçimde sunulmak için hazırlanan gıdaların ön işlemlerden geçirildikten ve pişirildikten veya değişik saklama yöntemlerinin uygulandıktan sonra uzun süre korunarak depolanması ve tüketim öncesi ısıtma aşamalarını içeren hazır yemek üretimi ve tüketiciye ulaştırılması işlemleri anlamına gelmektedir (Oğuzhan ve Yangılar, 2014). Günümüzde catering kelimesi daha çok yemek fabrikası, toplu yemek üretimi, endüstriyel yemek üretimi gibi kavramlarla özdeş olarak kullanılmaktadır.

Catering işletmeleri nüfusun yoğunlaşması ve beslenme kültüründe birtakım değişiklikler sonucunda ortaya çıkmışlardır. Toplumun kalkınması, kadınların işgücüne katılmaları sonucunda hizmet sektörünün ekonomideki payı artmış ve catering firmalarına olan ihtiyaç da artmıştır. Maslow'un hiyerarşisine göre beslenmeyi içeren fizyolojik ihtiyaçlar insanlar için öncelikli olarak karşılanmalıdır. Beslenme, toplumu ve toplumu oluşturan bireylerin sağlığının korunması ve geliştirilmesine katkıda bulunarak ekonomik ve sosyal yönden gelişmesini, refah düzeyinin artmasını sağlamaktadır. İçsel büyüme teorileri içinde beslenme ve eğitim önemli faktörlerden biridir. Beslenme, toplumun içerisinde bulunan bireylerin performans, verimlilik ve başarısını pozitif yönde etkilemektedir. Bu açıdan yeterli ve dengeli beslenme ekonomik açıdan önem taşımaktadır. Yeterli ve dengeli beslenme, vücudun büyümesi, yenilenmesi ve çalışması için besin öğelerinin her birinin yaş, cinsiyet ve fiziksel aktivite durumları göz önünde bulundurularak yeterli miktarlarda alınması ve vücutta uygun şekilde kullanılmasıdır (Bilici, 2008:7).

Toplumun kalkınma sürecinde teknolojik gelişmeler, kentleşme giderek artmakta, çalışan sayıları hızlı biçimde artmaktadır. Çalışan sayılarının artması ise toplu beslenmenin önem kazanmasına, Catering firmalarının gelişmesine neden olmaktadır. Günümüzde fazla sayıda çalışana sahip olan firmalar, personellerinin beslenme ihtiyacını gidermek için catering firmaları ile anlaşmaktadır. Bu ise toplu beslenmenin temel halidir. Ancak günümüzde toplu beslenme sadece firmalarda görülmez. Ayrıca yoğun biçimde nüfusun bulunduğu huzur evleri, hastaneler, öğrenci yurtları gibi kurumlarda ve düğün, cenaze, sünnet, toplantı gibi etkinliklerde de Catering firmalarının hizmetlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Dünyada kentleşmenin artması; kentlerde endüstri, ticaret ve finans gibi faaliyetlerin kentlerde yoğunlaşması gözlenmektedir. Kentlerde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası kuruluşlar ve firmaların arttığı görülmektedir. Üniversiteler, askeri birlikler, hastaneler, okullar, fabrikalar, havayolları, bankalar gibi yoğun insan ve çalışan sayısının bir arada bulunduğu kurumlar ve kuruluşlar da görülmektedir. Bu gelişmeler günümüzde toplu beslenme hizmetleri sunan çok sayıda Catering firmasının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Günümüzde Catering firmalarının giderek daha büyük iş hacmine ulaşmasını sağlamıştır.

Catering firmaları insanların toplu olarak beslenme gereksinimini karşılamayı amaçlayarak yemek üretmektedirler. Bu firmaların Restoran ve diğer yiyecek içecek firmalara bazı yönlerden benzediği ama üretim yapıları ve nitelikleri açısından

onlardan farklı olduğunu söylemek mümkündür. Catering Firmalarının yiyecek hazırlama, pişirme ve sunum teknikleri farklıdır. Catering firmalarının içinde bulunduğu endüstri, toplu yemek sektörü olarak adlandırılabilir. Toplu yemek sektörü diye adlandırabileceğimiz bu oluşum piyasa yapısı; yatay ve dikey birleşmeler, kendine özgü rekabet piyasası, giriş ve çıkış engelleri ve firma davranışlarıyla diğer sektörlerden ayrılmaktadır. Bu farklılaşmadan dolayıdır ki Kastamonu'daki catering firmalarının piyasada tutunma politikaları doğrudan kendilerini dolaylı olarak da şehrin ekonomisini etkilemektedir. Bahsettiğimiz etmenlerden dolayı Kastamonu catering piyasasının analizi bize kentin ekonomik hedefleri doğrultusunda neler yapılması gerektiği konusunda birtakım bilgiler verecektir.

2.Catering Yiyecek İşletmelerinin Gelişimi ve Yapısı

Günümüzün restoran ve hızlı gıda satış yerlerinin kökeni geçmişte uzun yol konaklayanlar için hizmet veren hanlar ve kervansaraylara dayanmaktadır. Han ve kervansaraylar bir yerden diğerine seyahat eden insanların yanısıra onların (at, deve vb) binek ve çekme hayvanlarına da hizmet vermekteydi (Akçadağ ve Yıldırım, 2004; Gürsoy, 1995). Sanayi devrimi ve kentleşme ile beraber büyük ve kalabalık işyerlerinin çoğalması ile işgörenlerin temel beslenme ihtiyacı ortaya çıktı ve bu ihtiyaç restoran ile hızlı gıda satış yerleri tarafından karşılanmaya başlandı. Zamanla okullar, fabrikalar, kırsalalar kendi mutfak ve yemekhanelerini yapmaya, yapamayanlar ise catering firmalarından hizmet alarak bu ihtiyaçlarını gidermeye çalıştılar. Türkiye'de ise bu dönüşüm cumhuriyet dönemi ile beraber başladı. Aşçılar ise cumhuriyet öncesinde Osmanlı Saraylarında eğitim alırlarken, 1923 sonrası cumhuriyetin ilanı ile beraber ekseriyetle kamu sektöründe eğitim alıp özel sektörde çalışmaya başladılar. 1960'lı yıllardan sonra büyük firmalardan bir kısmı kendi çalışma yerlerine dışardan aşçı istihdam edip yemek üretimi yaptırmaya başladılar. Daha sonra ihtiyacın artması ile beraber ürettikleri yemeği diğer işyerlerine de göndermeye başladılar ve ilk tabldot uygulamaları başladı. 1970'li yıllarda bazı taşeron işletmeler, kuruluşlara yemek hazırlamaya başladılar ve böylece Türkiye'de ilk catering işletmeleri ortaya çıkmış oldu. 1980'lerden sonraki dönemde Türkiye ekonomisinde meydana gelen büyüme ve kalkınma ile beraber catering sektörü gelişmeye devam etti (Gürsoy, 1995). Dışarıda yiyen insan sayısının taleplerini karşılamak için catering fabrikaları sayıları ve büyüklükleri giderek artmaya başlamıştır.

21.yüzyılın başında dünya nüfusunun yarısından fazlasının kentlerde yaşadığı görülmektedir. Birleşmiş Milletler, kent nüfusunun 2030'a kadar %61 büyüyeceğini ve kentlerde yaşayan insan sayısının 5 milyar kişi artacağını tahmin etmektedir (World Tourism Organization, 2012). Nüfus artışı beraberinde toplam gıda tüketim miktarını da artırmaktadır. Catering firmalarının hizmetinden her yaş ve kesimden birey faydalanmaktadır ve firmalar çalışanların en az bir öğün yemek ihtiyacı karşılanmalıdır. Diğer açıdan uygunsuz veya kalitesiz hizmetin yol açacağı sağlık

sorunları (gıda zehirlenmeleri vb.) ortaya çıkaracağı riskler nedeniyle büyük önem taşımaktadır (Bilici, 2008:48).

Catering firmalarının ve toplu yemek endüstrisinin gelişiminin temel nedenleri teknolojik gelişmeler, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş, iş hayatına girenlerin sayısının artması, kadınların iş yaşamına girmesi ve kentleşmenin getirmiş olduğu koşullar olarak sıralanabilir (Demirci, 2003).

Diğer sektörlerdeki rasyonel firma sahiplerinde olduğu gibi catering firmaları ve bu firmaların sahipleri de karlarını maksimize etmeyi amaçlamaktadırlar. Bunun sağlamak için işletmenin maliyetlerini düşürme yoluna gitmektedirler. Catering firmaları genelde tedarikçileri ile olan ilişkileri doğrultusunda fiyat belirlerler. Toplu yemek endüstrisinde kitle üretim yöntemi tercih edilmektedir ve pozitif ölçek ekonomileri geçerliliğini korumaktadır. Catering firmaları için rekabet açısından üretim maliyetleri gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu nedenle de, catering firmaları maliyetlerini azaltmaya çalışmakta ve bu amaçla çeşitli yöntemler denemektedir.

Catering firmaları için maliyetlerin düşürülmesi kadar müşteri beğenisinin kazanılması da önemli hale gelmiştir. Firmalar, müşteri beğenisini kazanabilmek için, müşteriye fayda sağlayan bir değer zinciri oluşturması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Nihai olarak firmaların rekabet gücü, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine doğrudan bağlıdır. Ters durumda, firmaların rekabet ortamında başarılı olmaları zorlaşmaktadır (Grunert vd, 2005:428).

Toplu yemek üretimi yapılan işletmeler genel olarak restoran ve gıda firmalarından fonksiyonları açısından ayrılmaktadır. Öncelikle bu tür işletmelerde üretim toplu halde yapıldığı için diğer yeme içme işletmelerine göre maliyet daha düşük olmaktadır. Pozitif ölçek ekonomilerinin geçerli olmasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- 1-) Catering firmaları temel girdilerini toplu halde aldıkları için daha düşük ortalama fiyatla satın almaktadırlar.
- 2-) Catering firmaları personeli belli iş konularında uzmanlaşmakta, tecrübe kazanmakta ve daha verimli çalışmaktadırlar.
- 3-) Toplu üretim nedeniyle girdiler daha verimli kullanılmakta, atıl durumda malzeme kalmamaktadır.

Türk kültüründen kaynaklı toplanma günlerinde özellikle sünnet, düğün, ölüm vb. günlerde insanların ihtiyaçlarını karşılaması için catering firmaları iyi bir seçenek olarak karşımıza çıkar. Ayrıca personel sayısının yüksek olduğu firmalar ve kuruluşlar için özellikle öğle yemeğinin düşük maliyette karşılanabilmesi için catering firmaları görev almaktadır. Fakat toplu yemek üretimi yapan catering firmalarının bu maliyet düşürücü olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bu olumsuz etkileri de şu şekilde belirtebiliriz.

- 1-) Catering firmalarında yemek kalitesi restoran ve diğer firmalara nazaran daha düşüktür. Maliyetlerin düşük olması için kaliteli girdi kullanılmamaktadır.

2-) Toplu yemek üretimi gerçekleştiği için yemek üretimine uzun süre ayrılmamakta ve bu da yemek kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.

3-) Kebap ve benzeri özellikli yemekler üretilmemektedir. Genelde catering firmalarının menülerinin birbirine çok benzediği görülmektedir.

Bu üç neden müşteri memnuniyetinin düşmesine neden olmaktadır.

Catering firmalarının hijyen ve insan sağlığına dikkat etmesi gerekmektedir. Yemek üretim tesislerinden üretilen yemek sunum yapılacak noktaya kadar geçen süre oldukça uzundur. Bu süre zarfında yemeğin beklemekte ve tat değişimine uğramaktadır. Bu süreçte sanitasyon ve hijyen kurallarında yapılacak küçük bir hata gıda zehirlenmeleri gibi sağlığı olumsuz etkileyici durumlar oluşturmaktadır. Bu yüzden ki toplu üretim yapılan yemek fabrikaları 5996 sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu kapsamında gıda mühendisi istihdam etmek zorundadırlar.

3. Alıcı ve Satıcı Sayıları, Piyasa Yoğunlaşması

Piyasada rekabeti incelemek için kullanılan önemli faktörlerden biri de alıcı ve satıcı sayıları ile bu alıcı ve satıcıların toplam sektör içindeki paylarıdır. Eğer az sayıda firma piyasadaki toplam işlemin büyük çoğunluğunu elde ediyorsa o sektörde rekabetten bahsedilemez. Rekabet olmadığında ise fiyatlar yükselir, üretim miktarı düşer. Piyasa yoğunlaşması, bir ekonomide en yüksek piyasa payına sahip bulunan n sayıdaki firmaların piyasadaki payı ile ifade edilir. Yoğunlaşma ölçümü için N firma yoğunlaşma oranı, Herfindahl-Hirschman endeksi gibi çeşitli yöntemler kullanılır. Piyasa yoğunlaşmasında bir endüstri ya da piyasanın parçası olarak sınıflandırılan bütün firmalar yine aynı biçimde belirli coğrafi sınırlar içine yerleşmiştir. Söz konusu endüstride faal durumda bulunan belirli sayıdaki firmaların o endüstriye ait malların yüzde kaçını ürettiklerini incelenir. Başka bir tanımla bir endüstride bulunan az sayıda (genelde 3,4 veya 8 firma) firmanın bu endüstride gerçekleştirilen toplam üretimin büyük kısmını üretmesidir (Davut, 2002:224).

4. Ölçek Ekonomileri Avantaj

Yerleşik firmalar uzun dönemde ölçeğini büyüttüğü zaman ortalama maliyetlerini düşürebilir veya yükseltebilir. Eğer firmalar üretim ölçeklerini artırdığında ortalama maliyetlerini düşürüyorlarsa pozitif ölçek ekonomilerinden bahsedilir. Pozitif ölçek ekonomilerinin olduğu piyasalarda firmalar rekabette başarılı olmak amacıyla büyümeyi ve böylece ortalama maliyetleri düşürmeyi tercih etmektedirler. Pozitif ölçek ekonomilerinin nedenleri arasında artan iş bölümü ve uzmanlaşma; bölünemeyen üretim faktörlerinin daha etkin kullanımı, yönetimde uzmanlaşma ve daha fazla sayıda girdi temini nedeniyle birim girdi fiyatlarının düşmesi bulunmaktadır (Dilek, 2016:45).

5.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1.Araştırmanın Amacı

Literatürde ele alınan toplu yemek firmalarının piyasa yapısı ele alınarak Kastamonu ilindeki catering firmalarının rekabet koşullarının, firma birleşmelerinin, sektörün güncel sorunlarının ve sektörün SWOT analizinin yapılarak gelişmesi için oluşturulması gereken stratejiler oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Böylece Kastamonu ilinin toplu yemek piyasasının ilk etapta bölgesel olarak söz sahibi olabilmesinin sağlanması yönünde yol gösterici olmaktadır.

5.2.Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına Kastamonu ilinde faaliyette bulunan catering işletmeleri dâhil edilmiştir. Kastamonu ilinde faaliyet gösteren firmaları tespit etmek amacıyla Kastamonu Sanayi ve Ticaret Odası, MÜSİAD, Kastamonu Esnaf ve Sanatkârlar Birliği ziyaret edilmiş ve beş catering firması tespit edilmiştir.

Araştırmanın amacına yönelik olarak tespit edilen beş işletmeyle yüz yüze görüşmeler (mülakat) yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucu elde edilen veriler güvenilir bulunmuştur. Kastamonu ili toplu yiyecek pazarında irili ufaklı daha fazla sayıda firma faaliyette bulunmakla beraber, bu firmalardan bazılarının ölçek ve işlev bakımından catering firması olarak kabul edilebilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle, ölçek, işlev bakımından catering firması olarak nitelendirilemeyecek firmalar araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Literatürde catering firmalarının yapı ve işlev bakımından sınıflandırılmaması, araştırmanın en önemli sınırınıdır. Nitekim böyle bir sınıflandırılmanın olmamasından dolayı, hangi işletmelerin araştırma kapsamı dışında bırakılacağı konusunda kararsızlık yaşanmıştır. Bu nedenle, araştırma kapsamına alınan catering yiyecek işletmelerinin seçiminde bir üretim merkezine sahip olma (yemek fabrikası) ve en az beş adet çalışan personelinin olması dikkate alınmıştır.

5.3.Araştırma Metodolojisi

Uygulama araştırmasında mülakat tekniği ile gözlem yöntemi uygulanmıştır. Görüşmeler catering firmalarının ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşülen kişilerle genel olarak şirketlerine ve diğer rakip şirketlerine bakış açısı, Kastamonu ili catering piyasasının yapısı hakkında görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilerin değerlendirilebilmesi amacıyla tablolar oluşturulmuştur. Toplu yemek işletmelerin bütünü için geçerli olabilecek genel bulgular elde edilmeye çalışılmış ve sektör analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada firma yetkilileri ile yapılan görüşmede alınan bilgilerin sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacağına söz verildiği için firma isimleri kullanılmamakta yerine A, B, C, D ve E firmaları biçiminde şifreleme yapılmaktadır.

6.Bulgular ve Yorum

Bu çalışmada Kastamonu ilinde faaliyet gösteren catering şirketlerinden yola çıkarak Kastamonu catering sektörü incelenmeye çalışılmıştır. Kastamonu catering piyasasında bulunan beş firmanın tamamı limitet şirketlerdir. Kastamonu'daki

catering firmalarının gerek birbirleriyle anlaşmaları gerekse de piyasaya girecek diğer firmalar üzerinde rekabet ortaklıklarını kullanmaları ve az sayıda olmaları piyasa türünün anlaşmalı oligopol olduğunun bir göstergesidir.

Firmaların ürünlerinin kalitesi birbirine çok yakındır. Catering firmaları endüstriyel anlamda üretim yaptığı için ürün farklılaştırması söz konusu olamamaktadır. Kastamonu firmalarında hem yatay hem de dikey bütünleşme söz konusudur. B firması ana tedarikçisinin bir işletmesi olduğu için A firması ile B firması arasında yatay birleşme söz konusudur. D firması yeme içme sektörüne tamamen yabancı sektörlerden geldiği için D firması ile işletmeleri arasında dikey birleşme meydana gelmiştir.

Tablo 1: İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı Veriler

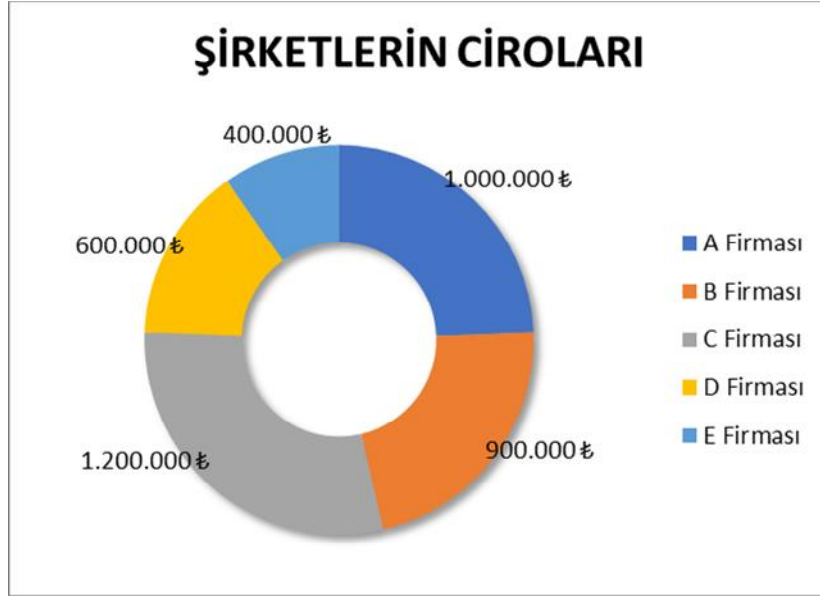
Şirket	Hukuki Yapı	Piyasaya Çıkış Tarihi
A Firması	Limited şirketi	2005
B Firması	Limited şirketi	2010
C Firması	Limited şirketi	2013
D Firması	Limited şirketi	2016
E Firması	Limited şirketi	2010

Piyasada var olan firmalardan en eski firma piyasaya 2005 yılında giren A firması iken en yeni firma ise 2016 yılında giren D firmasıdır. Hukuki yapılarına göre şirketlerin hepsinin türü Limited'dir, aynıdır. Tablodan da görülebileceği gibi Kastamonu ili toplu yemek sektöründeki firmaların tamamı 2000 yılından sonra kurulmuştur, gençtir. Bu da sektörün tecrübe birikimine ve rekabet edebilme kapasitesine olumsuz etki etmektedir. 2009 yılına kadar Kastamonu toplu yemek piyasasında tek el piyasası mevcutken 2010 yılında açılan E firması bu tek el piyasasının etkisini bozmuştur. Aynı yıl B firması da açılmıştır, ancak daha önceden açılan A firması ile B firması arasındaki yatay ilişki nedeniyle B firmasının piyasaya girişinin rekabet ortamı sağlamaya yönelik olumlu bir etkisinden bahsedilemez. Daha sonraki dönemlerde C ve D firmaları da piyasaya giriş yapmışlardır.

Catering firmalarının ciroları Şekil 1'de görülmektedir. En fazla ciro 1.200.000 TL ile C firması olurken en düşük ciro 400.000 TL ile E firmasıdır. Ayrıca D firmasının cirosu 600.000 TL; A firmasının cirosu 1.000.000 TL ve B firmasının cirosu 900.000 TL'dir. Burada baz alınan cirolar yüz yüze görüşmede firma yetkililerinden alınan yaklaşık rakamlardır. Kastamonu ilindeki toplam toplu yemek cirosunu Şekil 1 tam olarak gösterememektedir. Çünkü çalışma dışında tutulan toplu yemek şirketleri, lokantalar, ticari kimliği olmayan kişilerin ekonomik faaliyetleri gibi bir takım etmenler bunu

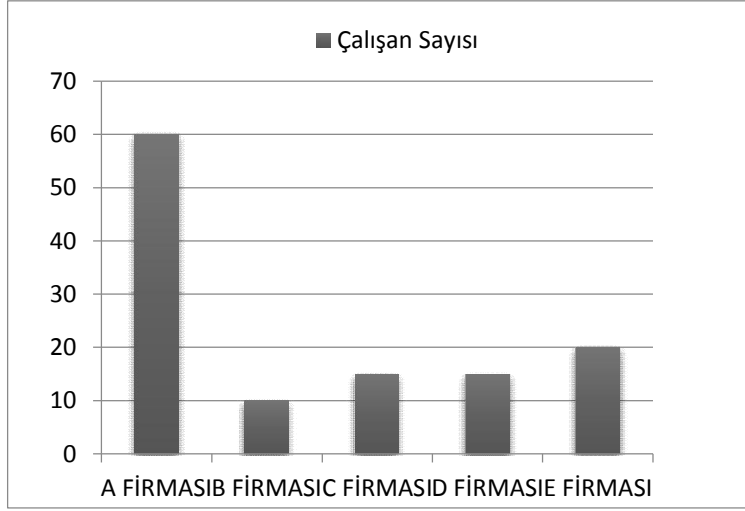
engellemektedir. Beş firma arasındaki rekabette A, B ve C firmaları diğerlerine göre ön plana çıkmıştır. Ancak bu üç firmanın ciroları arasındaki farkın önemli olmadığı görülmektedir. Piyasada en yeni olan D firmasının (Kuruluş:2016) cirosunun 600.000 TL ile geride kaldığı görülmektedir. İlerideki yıllarda D firmasının kendisini pazarda tanıtmayı, tecrübe kazanması durumunda cirosunu artırma imkanı bulunmaktadır. Ciro olarak C Firmasının lider gözükmeye rağmen aralarında yatay birleşme olan A ve B firmalarının toplam cirosunun 1.900.000 TL olduğu dikkate alınmalıdır.

Şekil 1: Catering şirketlerinin 2016 yılı ciroları



Firma büyüklüğü hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlayan önemli ölçütlerden birisi çalışan sayılarıdır. Piyasadaki beş firmanın çalışan sayıları Şekil 2'de görülmektedir. En fazla çalışan sayısı 60 kişi ile A firması en az çalışanı olan işletme ise 10 kişilik çalışma kadrosu ile B firmasıdır. C ve D firmaları 15'er kişi istihdam etmekte; E firması ise 20 kişi istihdam etmektedir. Çalışan sayıları bakımından A firmasının diğer firmalardan oldukça ön planda olduğu görülmektedir. Diğer firmaların çalışan sayıları 10 ile 20 arasında yer almakta ve birbirine yakın oldukları söylenebilir. Kastamonu'da faaliyet gösteren 5 firmada toplam 120 kişi istihdam edilmektedir. B firmasının en az çalışan sayısına sahip olmasına rağmen ciro bakımından lider C firmasına oldukça yaklaştığı görülmektedir. Bu ise az sayıda girdi (çalışan sayısı) ile yüksek çıktı (ciro) elde ettiğini ve yüksek verimlilik ile çalıştığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ancak A firması ile B firmasının arasında yatay bir ilişki olduğu ve iki firmada toplam 70 kişinin istihdam edildiği gözden kaçırılmamalıdır.

Şekil 2: İşçi sayılarına göre Firmaların durumu



Firmalarda çalışan personel sayıları yaz aylarında piyasanın canlanması ile mevsimsel olarak artış gösterirken sonbahar mevsiminden sonra tekrar bu seviyeye düşmektedir. Yukarıdaki grafikte gösterilen oranlar firmaların alacak oldukları ihalelere göre artış gösterebilmektedir. Örneğin 300 kişilik bir erkek öğrenci yurdunda yemek hizmeti verebilmek için işletme personel mevcudunu arttırmak zorunda kalacaktır. Kastamonu Üniversitesi'nin gelişimi, kentin kalkınması ile beraber Kastamonu catering firmalarında çalışan sayılarının artması beklenmektedir. Kastamonu catering firmaları yeterli tecrübe ve bilgi birikimine sahip olduktan sonra il dışındaki toplu yemek ihalelerine de girebilecek böylece Kastamonu toplu yemek sektörü daha da çok canlanabilecektir. Bunun neticesinde de personel istihdamı artabilecektir. Firmaların tamamı kalifiye personel bulmakta zorluk çektiklerini ifade etmişlerdir. Kastamonu Üniversitesi Turizm Fakültesinin gelişmesi bu açıdan firmaları rahatlatılabilir. Kastamonu catering firmalarının yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkarılan giriş ve çıkış engelleri Tablo 2'de gösterilmiştir. Giriş engellerinin çokluğu yeni bir firmanın piyasaya girmesinin kolay olmadığını göstermektedir.

Tablo 2. Kastamonu Catering firmalarının Karşılaştığı Giriş ve Çıkış Engelleri

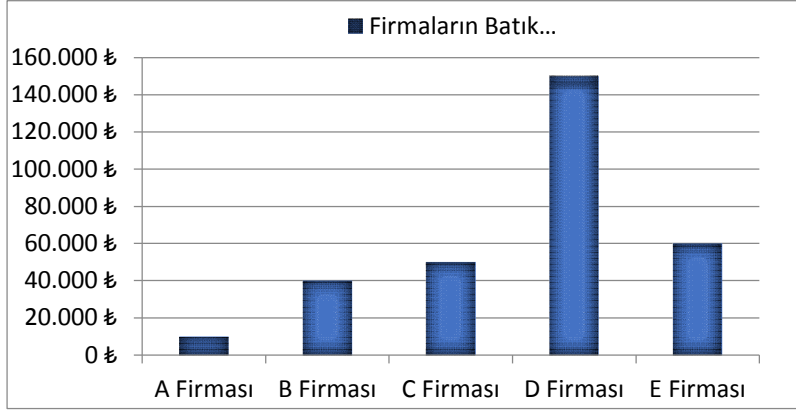
Giriş Engelleri	Çıkış Engelleri
Piyasadaki mevcut işletmelerin rekabet gücü	Sektör uzmanlığı
Piyasadaki mevcut işletmelerin bilgi birikimi,	Personele yüksek sadakat
Talep çizgisinde bulunan müşterilerin birçoğunun mevcut işletmeler tarafından tutulmuş olmaları,	Kazanılmış olan ihalelerin iş sürelerinin bitmemiş olması

Mevcut işletmelerin yeni firma açılmasına karşı gösterdikleri ortak direnç,	İşletmelerin organizatörler, müzisyenler, lokantalar vb. gruplarla olan ilişkileri
Önceden kurulmuş olan işletmelerin sistematik olmaları ve yeni kurulacak olan işletmenin sistemini kurma sürecinin zaman alacak olması,	Ciddi anlamda yapılan yatırımlar sonucu alınan malzemelerin ilk yatırım tutarının çok çok altında olması ve nakite çevrilme zorluğu (batık maliyetler)
İkame ürün ve tehdit gücü	İşletmenin piyasa tanınırlığı ve prestij kaybı
Mevcut çıkış engelleri	Yüksek tutarlarda sabit sermaye yatırımları
Dağıtım kanalları maliyeti ve küçük ölçekte girişin maliyetinin çok olması	
Ciddi bir sermaye gerektirmesi	
Alıcıların fiyata karşı duyarlılığı	
Devamlı suretle denetimlerin yapılıyor olması gerekliliği	
Sektör dışından piyasaya giriş ve çıkışların sık olması neticesinde piyasada meydana gelen olumsuz dalgalanmalar	
Lokantaların toplu yemek sektöründen pay almaya çalışmaları	
İl dışından piyasaya gelen rekabet gücü yüksek firmaların sektöre olumsuz etkileri	
Hijyen ve sanitasyon kuralları gibi ciddi uygulamaların zorunluluğu sayılabilir	

Firmalara karşılaştıkları giriş engelleri sorulduğunda en az engelle karşılaşan firmanın en eski firma olarak (2005 yılında kurulan) A firması olduğu buna karşılık 2016 yılında kurulan en yeni firma olan D firmasının ise en fazla giriş engeli ile karşılaştığı görülmüştür. Buna göre yıllar geçtikçe piyasaya girişin daha da zorlaştığı görülmektedir. Piyasaya girişin zorlaşması ise rekabet ortamı sağlanmasının zorlaşması anlamına gelmektedir. Tekel ve oligopol piyasalarında piyasaya girişin önünde zorlu engeller bulunmaktadır.

Firmaların piyasadan çıkışları halinde geri döndüremeyecekleri maliyetlere batık maliyetler adı verilir ve batı maliyetlerin Kastamonu Catering sektöründe önemli çıkış engellerinden biri olduğu görülmektedir. Firmalara batık maliyetleri sorulduğunda verilen cevaplar Şekil 3'de görülmektedir. Kastamonu ilindeki catering işletmeleri arasında batık maliyeti en fazla olan şirket 150.000 TL ile D firması olurken batık maliyeti en düşük firma ise 10.000 TL ile A firmasıdır. En fazla batık maliyete sahip olan D firmasının sektöre yeni girmesi ve başka bir sektörden geliyor olması maliyetini arttırmıştır. A firmasının batık maliyetinin az olmasının nedeni almış olduğu devlet ihalelerinde bütün batık maliyet kapsamındaki malzeme ve teçhizatın devlet tarafından karşılanıyor olmasıdır.

Şekil 3: Batık Maliyetler



6.1. Kastamonu Catering Firmalarının SWOT Analizi

SWOT analizi firma, endüstri, ülke vb aktörlerin rakipleri karşısında güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaştığı fırsat ve tehditlerin analizinin yapıldığı bir analizdir (Dilek ve Kesgingöz:2016). Kastamonu catering firmaları yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda firmaların güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaştıkları fırsat ve tehditler aşağıdaki biçimde sıralanmıştır.

6.1.1.Güçlü yönler:

- ❖ Firmalar, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı biçimde cevap verebilmekte; süratli kararlar verebilmektedirler. Firmaların genelde küçük boyutlu olması bürokrasiyi ortadan kaldırmıştır.
- ❖ Müşterilere daha fazla süre ayırabilmekte ve müşteri memnuniyeti sağlanabilmektedir.
- ❖ Firmaların pazarda güçlü bir itibari bulunmaktadır.
- ❖ Ortalama maliyetlerinin düşük olması nedeniyle düşük fiyat verebilme avantajına sahipler.
- ❖ Öz sermaye sıkıntıları bulunmamaktadır.
- ❖ Şirketlerin piyasa tanınırlığı fazladır.
- ❖ Bazı işletmeler aynı zamanda Hammaddelerin Kastamonu'daki ana tedarikçisidir.
- ❖ Yeme içme sektöründe uzun bir tecrübe safahatına sahip işletmeler mevcuttur.
- ❖ Kentin küçük şirin bir il olmasından dolayı bürokrasi ile güçlü ilişkiler kurulmuştur.
- ❖ Yemek sektöründe kullanılan ve maliyeti fazla olan ürünler yöreden temin edilebilmektedir.

6.1.2.Zayıf yönler:

- ❖ Firmaların genelde piyasa değerleri düşüktür.
- ❖ Firmalarda kalifiye personel miktarı düşüktür.
- ❖ Toplu yemek işletmelerinin sadece yemek üretimi yapmaktadır ve genelinin, ürünlerini müşteriye doğrudan temin edeceği mekânları yoktur.
- ❖ Firmalar tecrübe bakımından il dışı firmalardan geridedir.

6.1.3.Fırsatlar:

- ❖ Kastamonu üniversitesinin gelişimi ve kentin kalkınması firmalar için bir fırsattır.
- ❖ Yerel yönetim yerel işletmeleri teşvik etmektedir.
- ❖ Kastamonu kentinde turizm sektörü gelişmektedir.
- ❖ Kastamonu il merkezinin nüfusu artmakta, kentleşme gerçekleşmektedir.
- ❖ Yeni çıkan teknolojik ürünlerle sektör daha da canlanmakta ve genel maliyetlerini azaltabilmektedir.
- ❖ Kamu kurum ve kuruluşlarının yeni tesislerinin yapılması ve Kastamonu ilinde genişlemeye gitmeleri pazarın ufkunu açmaktadır.

6.1.4.Tehditler:

- ❖ Firmalardan iki tanesinin ana malzeme tedariki sağlayan firma olmasından dolayı rekabet ortamının olması demek tüketicinin daha hesaplı ürün temin etmesi anlamına gelmemektedir.
- ❖ Nitelikli personel temin etmede firmalar sorun yaşamaktadır.
- ❖ İl dışından güçlü rakiplerin Kastamonu'daki pazara yöneldikleri görülmektedir.
- ❖ Sektördeki yemek fabrikalarının iş bitirme yetilerinin düşük olmasından dolayı ihalelerin bir kısmına girememektedir.
- ❖ Büyük bir rakibin stratejik ufak bir değişiklik yapması pazardaki pozisyonu bozabilmektedir.
- ❖ Yeme içme sektörüne yabancı olanların piyasadaki yanlış davranışları sonucu asıl toplu yemek işletmelerinin piyasadan çekilmesine kadar giden bir sürecin sektöre yapmış olduğu tahribatlar.

Sonuç

Kastamonu catering firmaları ve piyasadaki rekabet sektörde bulunan firmaların yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucu incelenmiştir. Kastamonu Catering sektöründe az sayıda firma bulunmakta ve bunların birinin stratejik hamlesinin diğerleri üzerinde önemli etkileri bulunmakta ve yüksek giriş engelleri bulunmaktadır. Bu faktörler piyasanın oligopolistik piyasa yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Kastamonu il merkezinin gelişmesi, Kastamonu üniversitesi öğrenci ve personel sayısının giderek artması, firmalar için önemli birer fırsattır. Bununla beraber firmaların tamamı 2000'li yıllardan sonra kurulmuş olması nedeniyle tecrübe eksikliği yaşamakta ve kalifiye personel bulmakta sorun yaşamaktadır. Catering firmalarının gıda tedariki açısından tarımsal üretim yapılan yerlere yakın olmasını catering firmaları için bir avantaj olarak görmek mümkündür. İlerideki zamanlarda

Kastamonu catering sektörünün daha da gelişeceği, rekabet gücü kazanacağı tahmin edilmektedir.

Kaynakça

Akçadağ, Sibel ve Yıldırım, Armağan (2004), "Toplu Yemek Üreticisi İşletmelerde Çalışan Yöneticilere İlişkin Ampirik Bir Çalışma", Gıda Mühendisliği Dergisi, 8(17).

Bilici, S. (2008), Toplu Beslenme Sistemleri Çalışanları İçin Hijyen El Kitabı, Sağlık Bakanlığı Yayınları, Ankara.

Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü, Türk Dil Kurumu, <http://tdk.gov.tr>, (ET: 20.01.2017)

Demirci, M. (2003), Beslenme. Tekirdağ:Trakya Üniversitesi Yayınları, Rebel Yayıncılık, Tekirdağ

Dilek, S. (2016), Oyun Teorisi Eşliğinde Sanayi Ekonomisi (Endüstriyel Ekonomi), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Dilek, S., Kesgingöz, H.,(2016). SWOT Analysis of Safranbolu City in Terms of Tourism, International Journal of Research in Business and Social Science; Vol. 5, Iss. 1, (2016): 54-64.

Davut, L. (2002), Sanayi İktisadı Piyasa Yapısı Unsurları, İmaj Yayıncılık, Ankara

Gürsoy, D.(1995), Yemek ve Yemekçiliğin Evrimi, Eren Yayınevi, İstanbul.

GRUNERT, K. Klaus, JEPPSEN, Lisbeth F., JESPERSEN, Kristina R., SONNE, Anne M., HANSEN, Karen, TRONDSEN, Torbjorn, YOUNG, James A., "Market Orientation of Value Chains: A Conceptual Framework Based On Four Case Studies From The Food Industry", European Journal Of Marketing, Volume 39, Number 5/6, 2005, p. 428. Issue 3, August 2005

Maslow H. (1970), Motivation and Personality, Harold, Paul, and Lew of the Universal Container Corporation.

Oğuzhan, Pınar, Yangılar, Filiz (2014), "Su Ürünlerinin Hazır Yemek Teknolojisindeki Yeri ve Önemi", Erzincan University Journal of Science and Technology, 7(1).

Yiğit, V. (1997), Toplu Beslenme Endüstrisi, Gıda Teknolojisi.

World Tourism Organization (2012), Global Report on City Tourism, 6, Madrid.

5996 sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu, Resmi Gazetede yayım tarihi: 11/6/2010.