

# Stratejik Yönetim Uygulamaları

Murat Doğan<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Istanbul Gelişim Üniversitesi, Güzel Sanatlar Fakültesi,  
Gastronomi ve Mutfak Sanatları, İstanbul, Türkiye,  
ORCID ID: 0000-0001-6391-4887,  
[mdogan@gelisim.edu.tr](mailto:mdogan@gelisim.edu.tr),



## [CITATION]

Doğan, M. (2022). Stratejik Yönetim Uygulamaları. In *Toplu Beslenme Sistemleri ve Catering Hizmetleri Yönetimi* (pp. 243-251). Nobel Akademik Yayınları, Ankara. ISBN: 978-605-7928-07-8

Güncellenmiş, Genişletilmiş 2. Basım

# TOPLU BESLENME SİSTEMLERİ VE CATERING HİZMETLERİ YÖNETİMİ (Catering Yönetim Sistemleri)

---

Editör

Doç. Dr. Murat DOĞAN

T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi

Güzel Sanatlar Fakültesi

Gastronomi ve Mutfak Sanatları



## TOPLU BESLENME SİSTEMLERİ VE CATERING HİZMETLERİ YÖNETİMİ

Editör: Doç. Dr. Murat Doğan

Yayın No.: 2099

Sağlık Bilimleri / Hemşirelik No.: 032

ISBN: 978-605-7928-07-8

E-ISBN: 978-625-427-318-6

Basım Sayısı: Güncellenmiş, Genişletilmiş 2. Basım, Ekim 2022

© Copyright 2022, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340

Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımını yapılamaz.

Nobel Akademik Yayıncılık, 2011 yılından beri "tanınmış uluslararası yayınevi" statüsündedir.

Genel Yayın Yönetmeni: Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-  
Genel Yayın Koordinatörü: Gülfem Dursun -gulferm@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım: Hamide Yalçın Karakaya -hamide@nobelyayin.com-  
Gülbeyaz Güler -gulbeyaz@nobelyayin.com-

Redaksiyon: Seda Çelikkaya -seda@nobelyayin.com-

Kapak Tasarım: Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-

Görsel Tasarım Uzmanı: Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-

Baskı Sorumlusu: Yavuz Şahin -yavuz@nobelyayin.com-



### Kütüphane Bilgi Kartı

Doğan, Murat.

**Toplu Beslenme Sistemleri ve  
Catering Hizmetleri Yönetimi**  
Güncellenmiş, Genişletilmiş 2. Basım,

xxvi + 454 s., 16x23,5 cm. Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-605-7928-07-8

E-ISBN: 978-625-427-318-6

1. Toplu Beslenme Sistemleri
2. Catering Hizmetleri
3. Catering Yönetim Sistemleri

### Genel Dağıtım

**ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD.  
ŞTİ.**

Adres: Bahçekapı Mh. 2465 Sk. Oto Sanayi Sitesi  
No:7

Bodrum Kat, Şaşmaz/ANKARA

Telefon: +90 312 278 50 77

Faks: 0 312 278 21 65

Sipariş: siparis@nobelyayin.com

E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com  
www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

**Dağıtım ve Satış Noktaları:** Alfa Basım Dağıtım,  
Arasta, Arkadaş Kitabevi, D&R Mağazaları, Dost  
Dağıtım,  
Kika, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Odak,  
Pandora, Prefix, Remzi Kitabevleri

### Baskı ve Cilt

Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi Tic. Anonim  
Şirketi

Sertifika No.: 46519

Beytepe Köy Yolu No.: 3 06800 Bilkent-Çankaya/  
ANKARA

# İçindekiler

<b>Yazarlar</b> .....	<b>v</b>
<b>Sunuş</b> .....	<b>xxi</b>
<b>Ön Söz</b> .....	<b>xxv</b>
<b>BÖLÜM 1 Catering Hizmetleri; Tanım ve Özellikler</b> .....	<b>1</b>
<hr/>	
Giriş .....	1
Catering Sektörünün Tanımı .....	2
Yerinde Üretim Catering Hizmetleri .....	2
Taşımalı Sistem Catering Hizmetleri .....	3
Merkez Mutfak Destekli Catering Hizmetleri .....	4
Toplu Beslenme Sistemleri Uygulanan Kuruluşlar .....	4
Catering Sektörüne Genel Yaklaşım Sektörün Örgütsel Yapısı .....	6
Menü Planlama .....	7
Satınalma .....	7
Depolama .....	8
Ön Hazırlık .....	8
Pişirme .....	9
Sevkiyat .....	10
Servis .....	10
Bulaşık/Temizlik .....	11
Yasal Sorumluluk .....	15
Sektörün Tarihsel Gelişimi .....	21
Türkiye’de Catering Sektörü .....	21
Kaynakça .....	24

<b>Bölüm 2</b>	<b>Catering Hizmetlerinde Beslenme İlkeleri</b>	<b>25</b>
Giriş		25
Tanımlar		25
Yeterli ve Dengeli Beslenme		26
Beslenme ile İlgili Hastalıklar ve Ülkemizdeki Durum		26
Besin Ögeleri		26
Karbonhidratlar		26
Proteinler		28
Yağlar		28
Mineraller		31
Su		33
Sağlıklı Yemek Tabacı		33
Sağlıklı Beslenme ve Fiziksel Aktivite Piramidi		34
Başlıca Besin Grupları, Besin Gruplarının Tüketim Miktarları ve Sağlık Yönünden İncelenmesi		35
Tahıl Eş Değerleri		36
Et ve Ürünleri, Yumurta ve Kuru Baklagiller ile Sert Kabuklu Yemişler/Yağlı Tohumlar		37
Süt ve Ürünleri		41
Taze Sebze ve Meyve Tüketiminin Önemi		41
Yağlar		45
Şekerler		45
Su		46
Kaynakça		48
<b>Bölüm 3</b>	<b>Toplu Beslenme ve Kanser</b>	<b>49</b>
Giriş		49
Kanser Oluşma Mekanizmaları ve Gıdaların Rolü		50
Toplu Beslenmede Kullanılan Besinlerimiz ve Kanseri Önleme Özellikleri		50
Çeşitli Gıda Grupları ve Kanser İlişkisi		53
Kanserli Hastalarda Görülen Beslenme Sorunları		55
Kaynakça		58
<b>Bölüm 4</b>	<b>Mutfak Planlama ve Hijyenik Dizayn</b>	<b>59</b>
Giriş		59
Mutfak Planlaması		60

Mutfak Planlamasının Önemi .....	62
Mutfak Planı Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar .....	62
Mutfağın Fiziksel Özellikleri .....	64
Mutfak Planlamasında Genel Fiziksel Özellikler .....	64
Mutfak Planlamasında İnşai Fiziksel Özellikler .....	67
Diğer Tesisatlar .....	74
Mutfağın Üniteleri .....	76
Satınalma ve Teslim Alma Alanları .....	76
Depolama .....	77
Kuru Gıda Depoları .....	78
Soğuk Hava Depoları .....	79
Besin Dışı Ürünlere Ait Depolar .....	81
Hazırlık Alanları .....	82
Pişirme ve Servis .....	84
Bulaşıkhanesi .....	86
Çöp Odası .....	86
Personel Dinlenme .....	87
Tuvaletler .....	87
Ofis .....	88
Ekipman Seçimi ve Yerleşimi .....	88
Kaynakça .....	90

## **Bölüm 5 Menü Planlama ve Standart Reçeteler .....** 91

Giriş .....	91
Menü Nedir? .....	92
Menü Türleri .....	92
Menü Planlama .....	94
Sağlıklı Beslenme İlkelerine Göre Menü Planlama .....	100
Standart Reçeteler .....	100
Kaynakça .....	107

## **Bölüm 6 Satınalma Uygulamaları .....** 109

Giriş .....	109
Satınalma Yönetimi .....	110
Satınalma Sürecinde Karşılaşılan Temel Sorunlar .....	113
Toplu Beslenme Sistemleri ve Catering Hizmetlerinde	
Satınalma ve Tedarik Zinciri .....	115
Catering Firmalarında Satınalma Biriminin Yeri .....	125

Hammadde Standartlarının Hazırlanması .....	126
Satınalma Prosedürünün Belirlenmesi .....	129
Kaynakça .....	131
EK 6.1 .....	132

## **Bölüm 7 Mutfaklarda Üretim Süreci ve Yönetimi ..... 141**

Giriş .....	141
Menü Planlama .....	142
Satınalma .....	145
Teslim Alma (Mal Kabul) .....	147
Depolama .....	149
Kuru Depolar .....	154
Soğuk Depolar .....	155
Ön Hazırlık .....	157
Pişirme ve Servis .....	159
Kaynaklar .....	167

## **Bölüm 8 Sanitasyon Uygulamaları ..... 169**

Giriş .....	169
Gıda Güvenliği .....	169
Temel Gıda Tehlikeleri .....	171
Fiziksel Riskler .....	171
Kimyasal Tehlikeler .....	171
Biyolojik Riskler .....	171
Mikroorganizmaların Gıdaya Bulaşma Kaynakları .....	172
Personel .....	173
Gıda Hijyeni .....	174
Kişisel Hijyen .....	176
İşletme ve Alet-Ekipman Hijyeni .....	177
Fiziki Koşullar ve Alet-Ekipman Hijyeni ile İlgili Öneriler .....	177
Temizlik .....	178
Temizlik Ajanları .....	178
Su .....	178
Sabunlar .....	179
Deterjanlar .....	179
Deterjanda Bulunması İstenen Özellikler .....	179
Alkali Temizleme Maddeleri .....	180
Asit Temizleme Maddeleri .....	180

Şelat Oluşturan Deterjanlar .....	180
Sümfaktanlar .....	180
Dezenfektanlar .....	181
Dezenfektanlarda İstenen Özellikler .....	181
Kaynakça .....	184

## **Bölüm 9 Pazarlama, Satış Süreci ve Yönetimi ..... 185**

Giriş .....	185
Tanımlar .....	186
Pazarlama Faaliyetleri .....	186
Saha Taraması .....	188
Catering Firmasının Hizmet İçeriğine Uygun Firmaların Tasnif Edilmesi (Müşteri Segmentasyonu) .....	189
Tasnif Edilen Firmalara Yönelik Tanıtım Çalışmaları ve Randevu Alma .....	192
Randevu Süreci .....	193
Teklif Süreci .....	208
Sözleşmenin İmzalanması .....	217
Örnek Sözleşme Taslağı .....	218
Projenin Operasyon Birimine Devredilmesi .....	219
Kaynakça .....	220

## **Bölüm 10 Toplam Kalite Yönetimi ..... 221**

Giriş .....	221
Kalite Nedir? .....	222
Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	222
Muayene .....	224
Kalite Kontrol .....	225
Kalite Güvence .....	225
Toplam Kalite .....	225
Toplam Kalite Yönetimi .....	225
Toplam Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri .....	227
Toplam Kalite Yönetim Sistemleri Bakış Açısıyla Catering Hizmetleri Kalitesi ve Geliştirilmesi .....	229
Catering Hizmetleri ve Kalite Yönetim Sistemi İlişkisi .....	230
Kalite Yönetim Sistemi Nasıl Kurulur? .....	230
Proje Ekibinin Oluşturulması .....	230
Eğitim Faaliyetleri .....	231
Sistemin Kurulması .....	231



Pilot Uygulamaya Geçiş .....	232
Düzeltilmelerin Sağlanması .....	233
İç Denetim ve Yönetimin Gözden Geçirilmesi .....	233
Belgelendirme Başvurusu .....	233
Sürekli İyileştirme .....	233
EK 10.1 .....	235
EK 10.2 .....	239
Kaynakça .....	242

## **Bölüm 11 Stratejik Yönetim Uygulamaları ..... 243**

Giriş .....	243
Örgüt Olarak Catering İşletmeleri .....	244
Catering İşletmelerinde Yönetim Süreci ve Stratejik Yönetim .....	244
Stratejik Bilinç .....	245
Strateji Uygulayıcılarının Seçimi .....	245
Stratejilerin Planlanması .....	246
Stratejilerin Uygulanması .....	247
Stratejik Pozisyona Dayalı Rekabet .....	247
Temel Yeteneklere Dayalı Rekabet .....	248
SWOT Analizi .....	249
Stratejik Değerleme, Kontrol ve Denetim .....	249
Kaynakça .....	251

## **Bölüm 12 Catering Hizmetlerinde İş Sürekliliği ..... 253**

Giriş .....	253
İş Sürekliliği Kavramı .....	254
İş Sürekliliği Yaklaşımı, Amacı ve Yararları .....	255
İş Sürekliliğinde Kritik Başarı Faktörleri .....	255
Catering Sektörü İçin İş Sürekliliği Yaklaşımı .....	257
İş Sürekliliğinde Risk Değerlendirmesi .....	259
İş Etki Analizi Çalışmaları .....	261
Kritik İş Fonksiyonlarının Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi .....	263
İş Sürekliliği Planı .....	264
Acil Durum Yönetimi .....	265
İşletmelerde Olağanüstü ve Acil Durum Planı .....	265
Uygulama (Kriz Yönetimi - Felaket Kurtarma - Risk Azaltma) .....	265
İş Sürekliliği Stratejisinin Belirlenmesi .....	267
İşletme İş Sürekliliği Stratejilerinin Geliştirilmesi .....	267

İş Sürekliliği Prosedürlerinin Oluşturulması ve Uygulanması .....	268
Gerekli Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler .....	270
Liderlik, Üst Yönetimin Desteği, Faaliyetler ve Yönetim Gözden Geçirmesi .....	271
Eğitim, Test, Tatbikatlar ve Güncelleme .....	272
Kaynakça .....	274

## **Bölüm 13 İnsan Kaynakları .....** **275**

Giriş .....	275
İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	275
İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	276
İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	277
İş Analizi ve İş Tanımları .....	277
İş Analizi Teknikleri .....	277
Anket Tekniği .....	278
Gözlem Tekniği .....	278
Görüşme Tekniği .....	278
Birleştirilmiş Yöntem .....	278
İşgören Bulma ve Seçimi .....	279
İşe Alıştırma (Oryantasyon) ve İşgören Eğitimi .....	280
Eğitim Teknikleri .....	281
Beklenen Sorunlar Yöntemi (In Basket) .....	284
T-grup Yöntemi .....	284
İşgören Motivasyonu ve Kariyer Planlama .....	284
Motivasyon Teorileri .....	284
Kariyer Aşamaları .....	286
Keşif Aşaması .....	286
Kurulum Aşaması .....	286
Kariyer Ortası Aşaması .....	287
Geç Kariyer Aşaması .....	287
Kariyerin Son Aşaması .....	287
İşgören Performans Değerlemesi .....	287
Performans Değerleme Yöntemleri .....	288
Göreceli Standartların Değerlendirilmesi .....	289
Çıktılara Göre Değerlendirme .....	289
Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılabilecek Hatalar .....	289
İşgörenin Kazançları .....	290
Direkt Finansal Olan Kazançlar .....	291
Performansa Dayalı Özendirici Ödemeler .....	291
Örgütsel Performanslara Yönelik Yapılan Ödemeler .....	292
Direkt Finansal Olmayan Kazançlar .....	292
Kaynakça .....	293

## **Bölüm 14 AR-GE ve İnovasyon ..... 295**

Giriş .....	295
Sektörün Türkiye ve AB’de Durumu .....	295
Ulusal Ar-Ge ve İnovasyon Politikaları .....	296
Türkiye’de Sektörün Ar-Ge ve İnovasyona Bakışı .....	297
Sektörde Ar-Ge ve İnovasyon Alanları .....	297
Sektörde Ar-Ge ve İnovasyon .....	298
Catering Hizmetlerinde Ar-Ge ve İnovasyon Ödülleri .....	302
Kaynakça .....	304

## **Bölüm 15 Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ..... 307**

Giriş .....	307
Yiyecek-İçecek Hizmetinin Verildiği İşletmeler .....	308
Ticari Yiyecek İçecek İşletmeleri .....	308
Geleneksel (Full Service) Restoranlar .....	309
Lüks Restoranlar (Haute Cuisine-Fine Dining) .....	309
Mom ve Pop Restoranlar .....	309
Büyük Ölçekli (Large Scale) Restoranlar .....	310
Özellikli (Speciality) Restoranlar .....	310
Hızlı Yemek Sunan (Fast Food) Restoranlar .....	311
Diğer Özellikli Restoranlar .....	312
İşletme Dışı (Outdoor Catering) Yeme İçme Hizmetleri .....	313
Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Hizmetlerinin Yeri ve Önemi .....	318
Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Yer Alan Servis Personelinin Sınıflandırılması ve Görev Tanımları .....	319
Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yer Alan Servis Personelinin İş ve Görev Tanımları .....	321
Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Yer Alan Servis Personelinde Aranılan Genel Özellikler .....	323
Servis Personelinin Temizliği ve Uyması Gereken Hijyen Kuralları .....	324
Servis Yaparken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	325
Yiyecek-İçecek Servisinde Kullanılan Servis Malzemeleri .....	327
Kuver Çeşitleri .....	331
Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Yöntemleri .....	332
Tabak Servisi .....	335
Karma Usulde Servis Yöntemi .....	336
Büfe Servisi .....	336
Kaynakça .....	338

---

**Bölüm 16 Okul Mutfak ve Kafeteryalarında  
Catering Uygulamaları ..... 341**

---

Giriş .....	341
Öğrencilere Yönelik Menü Planlaması ve Sunumu Sırasında Dikkat Edilen Konular .....	342
Menünün Öğrencilerin Yiyecek Tercihleri Üzerindeki Etkisi .....	348
Kaynakça .....	352

---

**Bölüm 17 Hastanelerde Catering Uygulamaları ..... 353**

---

Giriş .....	353
Toplu Beslenme (Catering) Sisteminin Hastanede Yatan Hastalar İçin Önemi .....	354
Hastanelerde Catering Sisteminin Amaçları ve Esasları .....	355
Menü Planlama İlkeleri .....	364
Menü Denetimi .....	371
Ek 17.1. AYLIK YEMEK LİSTESİ 1 .....	373
Ek 17.2. AYLIK YEMEK LİSTESİ 2 .....	377
Kaynakça .....	382

---

**Bölüm 18 Turizmde Catering Uygulamaları ..... 383**

---

Giriş .....	383
Turizm ve Catering Kavramı .....	384
Catering İşletmeleri .....	386
Turizm İşletmelerinde Ziyafet Hizmetleri .....	387
Ziyafet Personeli .....	387
Otellerde Ziyafetin Kabulü .....	388
Otel Banket Organizasyon Çalışmaları .....	389
Ziyafet Organizasyonlarında Servis Kuralları .....	390
Banket Organizasyonlarında Kullanılan Menüler .....	392
Banket (Ziyafet) Sonrası Yapılacak Çalışmalar .....	394
Kaynakça .....	396

---

## **Bölüm 19 Uçak İçi Hizmetlerinde Catering Uygulamaları ..... 397**

---

Giriş .....	397
Havacılık Tarihi .....	397
Uçak İçi İkramların Tarihsel Gelişimi .....	400
Günümüzde Uçak İçi İkram Sektörü .....	402
Bir Uçak İçi İkram Sistemi Dizayn Edilirken Göz Önünde Bulundurulması Gereken Önemli Noktalar .....	403
Üretim .....	406
Kabin Ekibi Yemekleri .....	407
Galley .....	408
Uçak İçerisinde Servis ve Sunum .....	409
Boşaltım ve Geri Dönüşüm .....	410
Özel Yemekler (Special Meals) .....	411
Return Catering .....	416
Yolcu Alışkanlıkları ve Davranışları .....	417
Uçan Aşçı .....	417
Dünya Çapında Hizmet Veren Hava yolu İkram Firmaları .....	418
Kaynakça .....	419

---

## **Bölüm 20 Toplu Beslenme Mutfaklarında İş Sağlığı ve Güvenliği ..... 421**

---

Giriş .....	421
Tanımlar .....	421
İş Güvenliğinin Amacı .....	422
İş Kazası .....	423
Mutfak Düzeni, Hijyen ve Temizlik .....	423
Ekipmanlar Bakımından Kurallar .....	423
Meslek Hastalığı .....	423
Meslek Hastalıklarının Sınıflandırılması .....	424
İş Sağlığı ve Güvenliği Problemleri İçin Çözümler Önerileri .....	424
Kaza .....	424
Güvensiz Koşullar .....	426
Kaynakça .....	430

---

<b>Bölüm 21</b>	<b>Gıda Atıkları ve Yönetimi</b>	<b>431</b>
Giriş		431
Tanımlamalar		432
Gıda Atıklarının Sınıflandırılması		433
Dünya’da ve Türkiye’de Gıda Atıklarının Genel Durumu		434
Catering Sektöründeki Gıda Atıkları		435
Gıda Atıklarının Değerlendirilmesi		437
Kompost ve Enerji Üretimine Yönlendirilmesi		437
Gıda Bağışı		439
Hayvanların Beslenmesi		439
Mutfakta Değerlendirilmesi		440
Endüstriyel Kullanımlarda Değerlendirilmesi		441
Hangi Gıda Türü Daha Çok Atık Oluşturur?		442
Gıda Atıklarının Önlenmesi		443
Gıda Atıkları ve Sürdürülebilirlik		445
Gıda Atıklarının Çevresel Etkileri		448
Öneriler		449
Kaynakça		453

# BÖLÜM 11

## STRATEJİK YÖNETİM

### UYGULAMALARI

#### Giriş

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hızlı sanayileşme, kadınların iş yaşamına katılımının artması ve böylece ev dışında yemek yeme olgusunda görülen çok hızlı artış, toplu beslenme hizmetlerinin halk sağlığı açısından stratejik bir öneme sahip olmasına neden olmuştur. Bu nedenle catering hizmetlerinde stratejik yönetim sürecinin iyi şekilde yürütülebilmesi çok önemlidir. Bu süreçle ilgili bilinmesi ve dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir? Bazı catering işletmeleri başarıyla bazıları neden başarısızdır? İşletmeler tarafından izlenen stratejilerin performanslarına etkisi var mıdır? Catering hizmetleri üreten işletmelerin zorlu rekabet sürecinde stratejik seçimleri neler olmalıdır? İşletmeler tarafından rekabet avantajı nasıl sağlanır ve bu nasıl sürdürülebilir hâle getirilir? Günümüz koşullarında bu süreçler insan sağlığı, kalite ve müşteri odaklı olmak zorundadır. Bu anlamda işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için doğru ve gerçekçi stratejik planlar oluşturmaları gerekmektedir. İşletmelerin doğru ve uygulanabilir stratejik planlar oluşturabilmeleri için güçlü yönlerini ortaya koymaları ve rakipler nezdinde zayıf yönlerinin farkında olmaları gerekmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilmek için güçlü yönlerini bilmeleri, bu yönlerini geliştirmeleri ve bunları temel yeteneklere dönüştürmeleri

# BÖLÜM 11

## STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

### Giriş

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hızlı sanayileşme, kadınların iş yaşamına katılımının artması ve böylece ev dışında yemek yeme olgusunda görülen çok hızlı artış, toplu beslenme hizmetlerinin halk sağlığı açısından stratejik bir öneme sahip olmasına neden olmuştur. Bu nedenle catering hizmetlerinde stratejik yönetim sürecinin iyi şekilde yürütülebilmesi çok önemlidir. Bu süreçle ilgili bilinmesi ve dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir? Bazı catering işletmeleri başarıyla bazıları neden başarısızdır? İşletmeler tarafından izlenen stratejilerin performanslarına etkisi var mıdır? Catering hizmetleri üreten işletmelerin zorlu rekabet sürecinde stratejik seçimleri neler olmalıdır? İşletmeler tarafından rekabet avantajı nasıl sağlanır ve bu nasıl sürdürülebilir hale getirilir? Günümüz koşullarında bu süreçler insan sağlığı, kalite ve müşteri odaklı olmak zorundadır. Bu anlamda işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için doğru ve gerçekçi stratejik planlar oluşturmaları gerekmektedir. İşletmelerin doğru ve uygulanabilir stratejik planlar oluşturabilmeleri için güçlü yönlerini ortaya koymaları ve rakipler nezdinde zayıf yönlerinin farkında olmaları gerekmektedir. İşletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilmeleri için güçlü yönlerini bilmeleri, bu yönlerini geliştirerek ve bunları temel yeteneklere dönüştürmeleri gerekmektedir. İşletmeler kendi zayıf yönlerinden kurtulabilmeleri için ise doğru bir rekabet analizi yapmalıdırlar. İşletmeler bunun dışında rakipleri hakkında ve özellikle stratejileri hakkında bilgi edinmelidir. Böylece dış çevre unsurlarından kaynaklanan fırsatları ve tehditleri görme fırsatı yakalayacaklardır. Fırsatlar iyi şekilde değerlendirildiğinde işletmeler bundan çok iyi yarar sağlayabileceklerdir. Bunun yanında işletmeyi tehdit edici unsurlar için bertaraf edici stratejiler oluşturulur ve proaktif bir yaklaşımla önlemler alınır.



## Örgüt Olarak Catering İşletmeleri

Catering işletmeleri iki veya daha fazla bireyin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yaptıkları kar amacı güden tipik örgütlerdir. Bu örgütleri oluşturan bireylerin her davranışı nedenli ve amaçlıdır. Catering işletmeleri sonuçta biçimsel (formel) yapı gösteren kurumlardır. Ancak diğer işletmelerde olduğu gibi biçimsel olmayan yapıları (informel) bünyesinde barındırabilir. Bu nedenle catering işletmelerinin stratejik yönetim süreçlerini oluştururken informel yapılar dikkate alınmalıdır. Örneğin mutfakta çalışan personelin oluşturduğu hemşerilik, usta-çırak ilişkisi vb. informel yapılar dikkatlice izlenmelidir.

## Catering İşletmelerinde Yönetim Süreci ve Stratejik Yönetim

Catering işletmelerinin sahip olduğu örgütsel kaynakları olan 5 M'in [ (**Money:** Sermaye, **Material:** Yiyecek-içecek hazırlamak için gereken hammaddeler, **Man:** İnsan Kaynağı, **Method:** (Yöntem), **Manufacture:** Üretim Süreci, **Management:** (Yönetim) ] planlanarak, organize edilerek, yürütülerek ve denetlenerek amaçlarını gerçekleştirmek için etkili ve verimli kullanılması; yönetim süreci olarak adlandırılır.

Yönetim sürecinde yönetici; catering işletmesinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli yol ve araçlar olan planları ortaya koyar. Bu planlar doğrultusunda örgütü en iyi şekilde tasarlar ve üretim için harekete geçirir. Daha sonra aksayan ve eksik kalan alanları tespit ederek düzeltici ve önleyici faaliyetlerde bulunur. Stratejik yönetim ise catering işletmesinin uzun dönemli olarak yaşamını sürdürebilmesi için ona rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde gelir sağlayacak yönetim süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasıdır.

Stratejik yönetim süreci; stratejilerin planlanması, stratejilerin uygulanması, uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimi olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır. Stratejik planlama aşamasında ilk yapılması gereken; üst yönetimin, örgütün iç ve dış durum tespitine yönelik bir durum analizinin yapılmasıdır. Bu aşamada örgütün vizyon ve misyonu belirlenerek amaç ve hedefler tespit edilmektedir. Böylece stratejiler seçilir ve stratejik kararlar alınır.

Seçilen stratejilerin uygulanması ikinci aşamadır. Üst yönetim ve orta düzey yöneticiler işbirliği yaparak daha önceden belirlenmiş stratejilerin planlarını yapar ve uygular. Üçüncü ve son aşamada ise uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimlerinin yapılması sağlanır. Bu son aşamada; denetim sonuçlarına göre stratejik planda revizyona gidilebilir.

Stratejik yönetim süreci aşamalarını stratejik bilinç, strateji uygulayıcılarının seçimi ve görevlendirilmesi, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejinin uygulanması ve stratejik denetim şeklinde sıralayabiliriz.

### **Stratejik Bilinç**

Catering işletmesinin stratejik bilince sahip olması stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması ve adımıdır. Stratejik bilinç yöneticilerin; sürekli değişen ve yenilenen sektör yapısı nedeni ile rakiplerinin ortaya koyduğu stratejilerin ve bu stratejilere karşı işletmeyi daha verimli olmasını sağlayacak yeni stratejiler belirlenmenin farkında olmalarını ifade eder.

### **Strateji Uygulayıcılarının Seçimi**

Catering işletmelerinde stratejik yönetimin başarı elde edebilmesi için; üst yönetim stratejik düşünmeli, stratejik planlama yapmalı ve bu şekilde faaliyetlerin gerekliliğinin bilincinde olmalıdır. Bu nedenle Stratejik Yönetim Ekibi oluşturulur. Bu ekip bir lider ve üst yöneticilerden oluşmalıdır. Bununla birlikte strateji uygulayıcılarının görevli olduğu orta ve alt strateji uygulama ve denetimi sağlamak için çalışma ekipleri oluşturulmalıdır.

Strateji uygulayıcılarının, stratejik faaliyetlerden sorumlu, yönetim süreci ile ilgili çalışmaları başlatan ve sürecin her aşamasında yer alan görevlilerdir. Stratejistler yöneticilerden veya kurum içinde veya dışında görev alan uzman kişilerden oluşur.

Stratejilerin hazırlandığı birimlerin yöneticileri, strateji ile ilgili çalışmalardan birinci derecede sorumludur.

### **Stratejilerin Planlanması**

Stratejik planlama catering işletmeleri için bir sorun çözme yöntemidir. Stratejik planlama ilk olarak işletmenin vizyon ve misyonun belirlenmesi ile başlamaktadır. Böylece gelecekte işletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için nelerin yapılabileceğini belirlenecektir.

Vizyon işletmenin gelecekte nerede olmak istediği ile ilgili olup amaçlara dönüşmelidir. Örneğin bir catering işletmesinin vizyonu “ Kaliteli, sağlıklı ve güvenli çalışmalarımızla; hizmette yarattığımız yeniliklerle toplu yemek sektörüne yön vermek.” olabilir. Bu vizyon ile geleceğin nasıl şekilleneceğinin işletme tarafından ortaya konması bu geleceği kazanmak için yapılan bir zihinsel dizayndır. Vizyon mevcut durumun yanında bilinmeyen bir geleceğe yolculuktur. Bu süreçte işletme için; mevcut gerçekler, gelecek için hayaller, fırsatlar, tehditler, güçlü yanlar ve zayıf yanların dikkate alınması gerekmektedir.

İşletme vizyonunu oluştururken üç hususu göz önünde bulundurmalıdır. Bunlar yönetim felsefesi, gelecekteki imaj ve geleceği tahmin etmektir. Yönetim felsefesi işletmenin ve çalışanların çalışmalarına ışık tutan inanç ve değerler zinciridir. Geleceğin tahmini ise sektörün demografik, sosyo-kültürel, teknolojik, ekonomik, politik-yasal ve global değişimlerinin incelenmesi ve analiz edilmesi sonucu gerçekleştirilir.

Misyon işletmelerin varoluş nedeni ifade etmektedir. Bu şekilde catering işletmesi neyi, nasıl, ne zaman, nerede ve kimlerle ortaya koyacağını tanımlamaktadır. Böylece işletme rakiplerinden farklı olduğu alanları saptayacaktır. Bildirilen misyon ile işletme ve tüm paydaşlara karşı olan yükümlülüklerini ve işletmenin geleceğe dair bakış açısını ortaya koymaktadır. Örneğin bir catering işletmesinin misyonu “Sağlıklı ve güvenli yemek hizmetimizi eğitilmiş kadromuz ile sağlayarak vazgeçilmez çözüm ortağı olmak.” olabilir. Misyon işletmelerin stratejilerini uygularken tarif ettikleri özel ve çok önemli görevler olup bu görevleri yerine getirirken yapılacak çalışmaların bütünüdür. Bu bağlamda misyon; catering işletmelerinin sektörel pazara ilişkin olarak ortaya koydukları amaç ve çalışmalarıdır.

Catering işletmelerine ait misyon uzun dönemli amaçlardır. İşletmelerin kısa sürelerde vazgeçmeyeceği uzun yıllar bağlı kalacağı görevlerdir. Misyon çalışanların tümüyle ilgilidir. Misyon sayısal değerlerden çok niteliksel ifadelerdir. Buna nedenle kar ve büyüme oranları gibi ekonomik amaçlar misyon içeriğinde bulunmamalıdır. Misyon işletmelere özeldir ve diğer işletmelerden farklılığını ortaya koyar. Misyon üst yönetimin sorumluluğundadır. Örgüt ve çevresine karşı sorumluluklarını kapsar. Bu nedenle misyon çalışanların katılımı ile geliştirilmeli ve gerçekleştirilmeli; yazılı şekilde olmalı ve tüm örgüt ve çevresine duyurulmalıdır. Örneğin Çilek Yemek’in misyonu: “Devamlı geliştirilen ve rakiplerinden sağlıklı, güvenli, farklı ve kaliteli yemek hizmeti sunmaktır.” Misyon işletmelerin varoluş nedenidir. Vizyon ise işletmenin gelecekte arzuladığı durumu anlatmaktadır. Bu nedenle bugünkü durumu ortaya koyan misyon gelecek vizyona ulaşmada önemli bir argümandır. Vizyon üst yönetimin uzun vadeli amaç ve hedeflerini etkiler kurumsal stratejilerin belirlenmesinde etkilidir. Misyon ise şirket amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanların yapması gereken faaliyetleri belirler ve örgütte amaç birliğini getirir. Bu nedenle stratejik fonksiyonel stratejilerin belirlenmesinde etkilidir.

## **Stratejilerin Uygulanması**

Günümüzde yatırımcıların catering sektörüne çok fazla ilgi duyması firmalar arasında yoğun rekabeti getirmektedir. Toplu beslenme işletmeleri müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için kaliteli hizmet anlayışı ve müşteri odaklı yönetim sistemlerini uygulamaya başlamışlardır. Toplu beslenme sektörüne giriş engellerinin az olması, deneyim ve sermaye ihtiyacının az olması uygun olmayan işletmecilerin sektöre girişini getirmiştir. Böylece oluşan haksız rekabet bu işletmelerin başarısız olmasında önemli faktördür.

Sürdürülebilir rekabet avantajının catering işletmeleri tarafından oluşturulabilmesi için hangi stratejik kararların alınması gerektiği ile ilgili farklı fikirler öne sürülmüştür. Tüm bu farklı fikirleri üç temel görüş şeklinde sıralandırabiliriz. Bunlardan birincisi pozisyona, ikincisi temel yeteneklere ve son olarak ülkenin yönetim biçime kaynaklarına dayalı rekabettir.

## **Stratejik Pozisyona Dayalı Rekabet**

Bu rekabet türü işletmelerin iç çevresi ve dış çevresi arasında stratejik dengenin olması gerektiğini savunur. Böylece sürekli dengenin sağlanması işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilmeleri için üç temel strateji önerilmiştir. Bunlar düşük maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. İşletmeler maliyette liderliği stratejisi ile rakiplerden daha düşük maliyetlere ürün ve hizmet oluştururlar ve bunları piyasa koşullarında satarak daha fazla getiri sağlayarak başarıyı yakalarlar. Düşük maliyetler sektöründeki rakiplerinin yanı sıra ikame ürün ve hizmet üreten işletmelere de karşı üstünlük sağlar. Düşük maliyet liderliği konumunu almak her zaman kolay olmamaktadır. Bu tür stratejileri uygulayabilmek için büyük sermaye, etkin ve verimli mal ve hizmet üretimi için uygun ekipman ve agresif bir fiyatlama gerektirmektedir. Bunlar sağlandıktan sonra rakiplere göre çok daha büyük pazar payı alınabilir.

Ürün farklılaştırma ile müşterilerin beklentilerini karşılayarak diğer ürün ve hizmetlere verdiği ücretten daha fazla vermesini sağlamaktır. Özellikle toplu yemek hizmeti müşteriye verilen değer bir göstergesi olmaktadır. Farklılaştırma ile ürünün ve sunulan hizmetin müşteri beklentilerini karşılaması hatta aşması beklenmektedir. Örneğin toplu beslenme hizmeti sunan işletmenin müşterisine yıl içinde dünya ve yöresel yemek günleri düzenlemesi gibi farklı aktiviteler sayılabilir.

Odaklanma stratejisi ile işletmeler; stratejik amaç ve hedeflerine diğer rakiplerinin çok farklı alanlarda faaliyet gösterme dezavantajlarını kendisi daha sınırlı alanlarda faaliyetleri ile avantaja çevirirler. Böylece işletmeler rakiplerinden daha etkili mal ve hizmet üretir.

Ancak işletmeler üç temel stratejiyi aynı zamanda uygulamaya çalışması bu stratejilerin tam uygulanamamasını getirmektedir. Bu durum arada kalmak olarak ifade edilmektedir.

### **Temel Yeteneklere Dayalı Rekabet**

İşletmelerin yetenekleri maddi veya maddi olmayan kaynakların etkili olarak kullanılabilmesidir. Temel yetenekler ise işletmeleri rakiplerinden ayıran yetenekler bütünüdür. Bu anlamda temel yetenekler ikame edilemez, taklit edilemez, nadir, değer yaratan özellikler göstermelidir.

Catering işletmeleri temel yeteneklerini; özellikle müşteri ilişkileri, pazarlama, satış ve insan kaynakları yönetimi üzerine geliştirmeleri sürdürülebilir rekabet için çok önemlidir. Müşteri talep ve beklentilerine duyarlı olan bu yönde temel yetenekleri ile ürün ve hizmet yaratan işletmeler rekabet avantajı sağlarlar. Pazarlama ve özellikle ilişkisel pazarlama ile temel yetenek geliştirmek; müşteri devamlılığının sağlanmasını; böylece sürdürülebilir rekabet avantajını getirir.

### **SWOT Analizi**

Catering işletmeleri emek yoğun işletmeler olmaları ve ürün ve hizmetlerin kalitesinin sağlanmasında nitelikli çalışan gerekliliği bu yönde temel yetenek geliştirmeyi gerektirmektedir. Catering işletmeleri; zorlu rekabet sürecinden üstün çıkabilmeleri için gerçekçi durum ve rekabet analizleri yapmaları ve çıkan veriler ışığında doğru stratejik kararlar almaları gerekmektedir. Bu analizler ile işletmenin iç çevresi ve dış çevresi irdelenir. Böylece işletmenin güçlü, zayıf yönleri ve dış çevreden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler ortaya konur. Güçlü yönlerin ön plana çıkartılacağı, zayıf yönlerin onarılacağı, tehditler için önlemler alınacağı ve fırsatların değerlendirileceği stratejilere karar verilir. Kısaca açıkladığımız bu analize SWOT demektediriz. Bu analizin yapılması için temel soruların sorulup yanıtlanması gerekmektedir.

Catering işletmeleri için şu sorular sorulabilir.

- İşletmenin temel yetenekleri ve rekabet avantajları nelerdir?
- Müşteri profilim işletme için avantaj mı yoksa dezavantaj mı?
- Tedarikçim işletme için avantaj mı yoksa dezavantaj mı?
- Gelecek için tasarladığım yenilikçi ürün ve hizmetlerim var mı?
- Mevcut ve olası rakiplerim kimler?

SWOT analizi için yukarıda sayıldığı gibi onlarca kritik ve değerli soru türetilir. Bunların dışında catering işletmeleri yeni trendleri takip ederek menülerin ve servislerin yenilenmesi ile ilgili stratejiler oluşturulmalıdır. Bu stratejiler oluşturulurken müşteri istekleri, menü çeşitliliği, servis şekli, kafeteryanın tasarımı ve fiyatlandırma gibi faktörlerde göz ardı edilmemelidir. Özellikle büyük şehirlerde müşteri firmalar açısından çok fazla seçenek söz konusudur. Bu durumda işletmeler müşterilerine rakiplerinden farklılıkları olduklarını göstermek zorunda kalmaktadırlar. İşletmeleri diğer firmalardan ayıran en büyük fark ise onların temel yetenekleri olmaktadır.

### **Stratejik Değerleme, Kontrol ve Denetim**

Stratejik değerlendirme stratejik yönetim sürecinin son aşamasıdır. Bu aşama sayesinde planlanan ve sonrasında uygulamaya geçirilen stratejilerin sürdürülebilir rekabete katkısı anlaşılır. Sürdürülebilir rekabete katkı ise uygulamaların performanslarının değerlendirmesiyle anlaşılabilir. Bu sayede yöneticiler alınan stratejik kararların ne kadar doğru olup olmadığını ve performanslarını görerek gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetleri planlar ve uygularlar. Stratejik planların uygulanması dinamik yapı oluşturmayı gerektirmektedir. Bu nedenle değerlendirme yaparken iç ve dış koşulların değişimi ve değişim hızı dikkate alınır.

Stratejik değerlendirmeler dönemler halinde yapılır. Genellikle tercih edilen bir yıllık süreçlerdir. Stratejik değerlendirme için üç temel faaliyet göz önüne alınır. Bu temel faaliyetler ise uygulanmakta olan stratejiler için değişen iç ve dış koşulların yeniden değerlendirilmesi, planlan sonuçlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılarak performansların değerlendirilmesi ve düzeltici ve önleyici faaliyet kararlarının alınmasıdır.

Uygulanan stratejilerin doğru şekilde analiz edilebilmesi bazı ölçüm parametrelerinin ortaya koyulması gerekir. Bu ölçütler nesnel veya öznel olabilmektedir. Ortaya konan

parametrelerin uygulanan stratejiler dikkate alınarak oluşturulmalıdır. Ölçüm için oluşturulacak parametrelerin işletmenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşılma derecesi ölçülmelidir. Oluşturulacak sayısal ve nesnel ölçütler işletmenin karlılık ve verimlilik, satış artışı, pazar payı artışı ve iş gücü devir hızı oranları sayılabilir. Oluşturulan bu tür sayısal parametreler nesnel değerlendirme yapma açısından çok değerli başarı ölçütleridir. Bazı durumlarda sayısal ve nicel ölçütler stratejik başarının değerlendirmesi açısından yeterli gelmeyebilir. Bu nedenle değerlendirmeleri nitel ölçütlerle desteklemek gerekebilir. Niteliksel ölçütler şu sorulara yanıt niteliğinde olmalıdır. Amaçlar ile işletme iç ve dış koşulları örtüşüyor mu? Stratejiler, planlar ve faaliyet planları birbiri ile uyumlu mu? Stratejilerin hayata geçirilebilmesi için gerekli olan yetenekli yöneticiler mevcut mu? Kaynaklar yeterli mi ve stratejilere göre mi dağıtılmış? Stratejiler üst yönetim tarafından kabul edilebilir risk derecesine göre mi hazırlanmış?

## **Kaynakça**

- Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (2001). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.
- Collins, J. (2016). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. Instaread.
- Gamble, J. E., Thompson, A. A., & Peteraf, M. A. (2013). *Essentials of strategic management: The quest for competitive advantage*. McGraw-Hill/Irwin.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic management theory*. Cengage Learning,.
- Morden, T. (2016). *Principles of strategic management*. Routledge.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill.
- Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic management*. McGraw-Hill Education.
- Ülgen, H. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta.