



**STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMININ MENÜ PLANLAMADA
UYGULANABİLİRLİĞİ: BİR MODEL ÖNERİSİ**

Applicability of Strategic Management Approach in Menu Planning: A Model Proposal

ⁱ Selin İLSAY 

ÖZET

Yiyecek ve içecek sektörü, yapısı gereği dinamik özellik göstermektedir. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, yeni eğilimlerin çıkması, teknolojik yeniliklerin ortaya çıkması, yasal yönetmeliklerin değişmesi, ulusal ve uluslararası çapta yaşanan krizler ve bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bu şartlar altında sürekli değişen istek ve ihtiyaçlara göre mal ve hizmet üretip sunmaları gerek bağımsız olarak gerek de otellerin bünyesinde birim olarak faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerini karmaşık bir duruma sokmaktadır. Yiyecek ve içecek işletmelerinde ve birimlerinde hem pazarlama hem de stratejik amaçlı kullanılabilen bir araç olan menü oldukça büyük bir öneme sahiptir. İşletmelerin başarıya ulaşabilmelerinde etkili menü planlamasının önemi oldukça büyüktür. Bu durum, hitap ettikleri müşteri profili, faaliyet gösterdikleri zaman dilimi ve sundukları hizmetleri farklı olan şehir ve sayfiye otelleri için de göz önünde bulundurulması gereken bir konudur. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımının uygulanabilirliğini ve bu uygulamada şehir otelleri ile sayfiye otelleri arasında farklılık olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda tabakalı örnekleme yöntemi ile hesaplanan örneklem grubuna geliştirilen anket formu uygulanmıştır. Elde edilen verilere istatistiksel analizler uygulanmıştır. Analiz sonuçları; menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki olduğu, menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı, stratejik yönetim unsurları ve stratejik yönetim süreci algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Ancak menü planlamada misyon belirleme, vizyon belirleme ve hedef belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara göre öneriler sunulmuş ve stratejik menü planlama model önerisi geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik yönetim, Stratejik yönetim unsurları, Stratejik yönetim süreci, Menü planlama.

ABSTRACT

The food and beverage industry is dynamic due to its structure. The constant change in the demands and needs of consumers, the emergence of new trends, the emergence of technological innovations, the change of legal regulations, the crises experienced on a national and international scale, and the fact that the enterprises operating in this sector produce and offer goods and services according to the constantly changing demands and needs under these conditions put food and beverage businesses - operating independently or as a unit within the hotels- in a complex situation. The menu, which is a tool that can be used for both marketing and strategic purposes in food and beverage businesses, has a great importance. Effective menu planning is very important for businesses to be successful. This is an issue that should also be considered for city and summer resort hotels, which have different customer profiles, the time period in which they operate and the services they offer. From this point of view, the aim of this study is to investigate the applicability of the strategic management approach in menu planning and whether there is a difference between city hotels and summer resort hotels in this application. For this purpose, a questionnaire form developed was applied to the sample group calculated with the stratified sampling method. Statistical analyzes were applied to the obtained data. With the analyzes made; It has been concluded that there is a significant but weak relationship between summer resort hotels and city hotels in the perceptions of the strategic management approach, strategic management elements and strategic management process in menu planning. However, it has been determined that there is no significant difference between summer resort hotels and city hotels in the perceptions of mission setting, vision setting and goal setting in menu planning. Suggestions were presented according to the findings obtained as a result of the analyzes made within the scope of the study and a strategic menu planning model proposal was developed.

Keywords: Strategy, Strategic management, Strategic management elements, Strategic management process, Menu planning.

Journal of Gastronomy and
Travel Research



GASTROIA

Received 26.01.2023

Accepted 27.05.2023



ⁱ selinilsay@gmail.com



10.32958/gastoria.1242699



GİRİŞ

Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmeler kendi kurumlarının yeteneklerini değerlendirerek yeni stratejiler geliştirmek durumundadırlar. İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikeler ile işletmenin sahip olduğu kuvvetli ve zayıf yönlerinin analizini içeren kararlardan oluşan stratejik yönetim süreci, bir işletmenin geleceğini belirlemektedir.

Yiyecek ve içecek endüstrisi hem ağırlama endüstrisinin bir alt dalı hem de konaklama, eğlence ve ulaştırma endüstrilerinin tamamlayıcısıdır. Yiyecek ve içecek işletmeleri de bu sektörde faaliyet göstermektedir. Hem bağımsız işletmeler hem de konaklama işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek ve içecek birimleri karmaşık yapıları nedeniyle oldukça fazla sorumluluk gerektirmektedir. Bu sorumluluklar karşısında işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri, amaçlarına ulaşabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için stratejik yönetim sürecini benimsemeleri gerekmektedir. Yiyecek ve içecek birimlerinde hem pazarlama hem de stratejik amaçlı kullanılacak bir araç olan menü oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, literatürde stratejik yönetimin yiyecek içecek işletmelerinde sadece yönetim boyutunda ele alınması, menü planlama ile ilgili çalışmanın bulunmaması nedeniyle bu çalışmada menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımının uygulanabilirliğini araştırmak amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kökenbilim olarak değerlendirildiğinde strateji kavramının çok eskiye dayandığı ve üç farklı kaynaktan çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki Latince’de “çizgi, yol, yatak” anlamına gelen “stratum” kelimesi (Ergin ve Elmacı, 1999: 20), ikincisi Fransızca’dan Türkçe’ye geçen “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” anlamlarını taşıyan “strateji” kavramı (Durur, 2009: 30) ve üçüncüsü ise Yunanlı General Stratagos’un ismidir (Blackerby, 1994).

Belirlenen hedeflere ulaşmak için, rakiplerin faaliyetlerini, organizasyonun iç çevresini, mevcut durumunu ve dış çevre ile olan ilişkilerini inceleyerek organizasyonun yetenekleri doğrultusunda geliştirilmiş, sonuç odaklı, uzun dönemli dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanan strateji; kurumun kaynaklarının uyum içinde yönetilmesini sağlayan bir unsurdur (Alyakut, 2007: 46).

Stratejik yönetim ise; rekabet ortamında işletmelerin hem iç hem dış yapısını ve çevresini değerlendirip, rakiplerine karşı avantaj elde etmek için izlemeleri gereken stratejileri belirleyen (Aktan, 2008: 6; Şentürk, 2010: 9); özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm işletmelerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan tanıyan bir süreçtir (Saraç, 2005: 68).

Stratejik yönetimin amacı; işletmenin varmak istediği yeri belirlemek, bu yere varabilmek için yapılabileceklerin kapsamını belirleyen stratejileri seçmek, bu stratejileri uygulamak için planlar oluşturmak, belirlenen amaçlarının doğrultusunda finans, üretim, pazarlama, teknoloji, insan gücü gibi işlevsel alanlardaki kaynakları organize etmek, oluşturulan planların gerçekleşmesinde gerekli olacak önlemleri belirlemek, hedeflenen yere ulaşıp ulaşılmadığını ya da ulaşma yolunda ne kadar mesafe gidildiğini kontrol etmektir (Karagülle, 2003: 6; Ritson, 2008: 18). Ulaşılması istenen, uzun dönemde planlanan amaçları elde etmek, işletmenin varlığını ve rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir



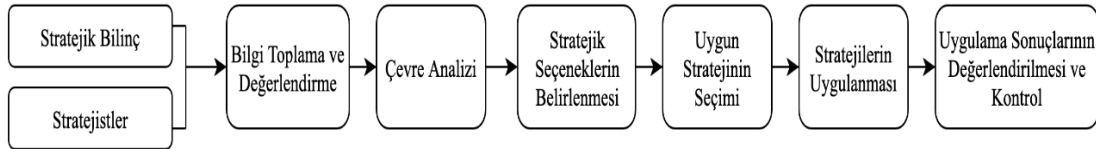
Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

hale getirecek tüm çalışmalar devamlılık istemektedir. Stratejik yönetim bir kereye mahsus değildir. Devamlı bir süreç olarak düşünülmediği takdirde stratejik yönetim uygulamaları başarılı olmayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2007: 31). Stratejik yönetim kavramı düşünsel ve plansal olarak birçok kavramı içinde barındırmaktadır. Stratejik yönetim; stratejik yönetim sürecinin her bir aşamasının ve stratejik yönetim unsurlarının bütünsel olarak ele alınmasıyla işlevsel hale gelmektedir (Sevil, 2019: 31). Stratejik yönetim unsurları; misyon, vizyon, amaçlar, hedef belirleme ve stratejik planlamadır. Misyon ve vizyon ile çalışanlar ve yöneticiler işletmenin işinin ne olduğu, gelecekte ne olacağı, hangi müşteri gruplarının hangi ihtiyaçlarının karşılandığı ve nasıl karşılandığı konularında açık bir fikre sahip olabilecekler ve faaliyetleri bu çerçevede dahilinde gerçekleştirebileceklerdir. Bu unsurlar, örgüt faaliyetlerinin neden yapıldığı, bu faaliyetlerin yapılmasıyla neyin elde edilmek istendiği, kimlerin ihtiyacının nasıl karşılandığı ve nasıl karşılanması gerektiğini belirlemede yol gösterici bir öneme sahiptir (Sevil, 2019: 33; Ertuna, 2008: 91).

Stratejik planlama, bir kuruluşun gelecekteki yönü hakkında kararların formüle edilmesi ve uygulanması sürecidir. Bu süreç her kuruluşun hayatta kalması için hayati önem taşımaktadır, çünkü bu süreç kuruluşun sürekli değişen çevreye uyum sağlama sürecidir ve tüm yönetim kademeleri ve her tür kuruluş için geçerlidir (Kerzner, 2001: 15).

Stratejik yönetim bir süreci ifade etmektedir ki bu süreç; işletmenin değişen çevre faktörlerine uygun, nihai sonuç odaklı, hedeflere ulaşabilecek uygun stratejilerin geliştirilmesini, geliştirilen stratejilerin düzgün bir şekilde uygulanmasını, sonuçların değerlendirilerek uygulamanın kontrol edilmesini sağlamaktadır (Göral, 2014: 39).



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Ülgen ve Mirze (2007), Göral (2014) ve Cherunilam (2015) kaynaklarından derlenerek hazırlanmıştır.

Şekil 1.'de verilen stratejik yönetim sürecinde yer alan stratejik bilinç/stratejik düşünme; sürekli değişim yaşandığını, işletmelerin de bu ortamda ayakta kalabilmeleri ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için değişen çevre koşullarını göz önünde bulundurarak uygun strateji geliştirme gerekliliğinin farkında olmalarının gerektiğini bilmek ve "Doğru şeyi yapıyor muyuz?" diye sormaktır. Stratejik düşünme üç ana bileşen gerektirmektedir. Bunlar; amaç ve vizyon, çevre, özellikle bu amaçlara ulaşılmasını etkileyen ve / veya engelleyen rekabeti anlamak ve rekabetçi güçlere etkili yanıtlar geliştirmede yaratıcılıktır (Olsen, 2007: 18; Göral, 2014: 39).

Yöneticilerin strateji çalışmalarında görev alacak kişileri belirlemesiyle başlayan stratejik yönetim süreci, stratejistlerin veri ve bilgi toplamasıyla, bu bilgiler ışığında yakın-genel, iç-dış çevre analizlerinin yapılmasıyla devam etmektedir. Yapılan analiz sonrasında alternatif stratejiler belirlenmekte, tüm faktörler ışığında uygun strateji seçilmekte ve seçilen stratejiye uygun çalışmalar



Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

yapılmaktadır. Bu süreç esnasında işletme içi ve dışı değişikliklerin kontrolü, gerekli düzenlemeler ve müdahaleler yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 32).

Stratejik yönetim süreci içerisinde çevre analizi/çevresel tarama, kuruluş çevresindeki olaylar ve eğilimler hakkında bilgi edinmenin yönetsel etkinliğini ifade etmektedir. Yöneticilere ilgili çevrelerdeki olaylar ve eğilimler hakkında bilgi sağlamak ve bu da işletmelere fırsat tanımayı kolaylaştırmaktadır (Barringer ve Bluedorn, 1999: 423). Stratejik yönetimde işletmeyi çevresiyle uyumlu hale getirmek en temel amaçtır. Bu kapsamda işletmelerin başarılarını devam ettirebilmeleri ve çevrede yaşanan gelişmelerden oluşan olumsuzlukların azaltılabilmeleri için çevredeki fırsatlardan olabildiğince yararlanmak önem arz etmektedir. Stratejik planlama ve stratejik yönetim diğer yönetim türlerinin aksine sadece iç çevre değil dış çevreye de gereken önemi göstererek iç ve dış çevre arasındaki etkileşime dikkat çekmektedir (Özgür, 2004: 13). Çok sayıda ve birbirlerinden farklı amaçları olan işletmeler bu amaçlara ulaşabilmek adına birden çok ve farklı stratejiler geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. Üst düzey yöneticilerin ve alt düzey yöneticilerin gerçekleştirmek istedikleri amaçları farklılık göstereceğinden hazırlamaları gereken farklı stratejiler olmaktadır (Göral, 2014: 207). Misyon ve hedefler göz önüne alındığında ve firmanın güçlü ve zayıf yanları ile çevresel fırsatlar ve tehditler incelendiğinde, stratejistler olası alternatif stratejiler üretmeye devam etmelidirler. Belirli bir hedefe ulaşmak için farklı stratejik seçenekler olabilmektedir. Seçim için temel oluşturmak adına tüm olası alternatifleri göz önünde bulundurmaya gerekmektedir (Cherunilam, 2015: 24). Uygun stratejinin seçiminden sonra sıra yöneticiler için daha zor olan stratejilerin uygulanması aşamasına gelmektedir. Uygulama aşamasında yöneticilerden, işletmeyi hedeflediği amacına ulaştırmak için oluşturulan stratejiyi ya da stratejileri çeşitli yöntemler aracılığıyla işletmenin kaynak ve yeteneklerini kullanarak uygulamaya geçirmesi beklenmektedir (Karagülle, 2003: 29). Stratejik uygulama, bir kararın eyleme dönüştürülmesi ile ilgilidir ve bu kararın kendisinin uygulanabilirliğine ve kabul edilebilirliğine verilen kanaat/fikir tarafından verildiği varsayılmaktadır (Wilson ve Gilligan, 2005: 12). Seçilen strateji mükemmel olsa bile, uygulama başarısız olursa strateji hedeflerine ulaşamama ihtimali söz konusudur. Bu nedenle, stratejinin uygulanmasının değerlendirilmesi ve gerektiğinde düzeltici tedbirlerin alınması, stratejinin başarısını sağlamak için gereklidir (Cherunilam, 2015: 212). Klasik yönetim sürecinde olduğu gibi stratejik yönetim sürecinde de son olarak belirlenen hedef ya da hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını veya ne kadar ulaşıldığını belirleme aşaması bulunmakta ve bu aşama kontrol olarak ifade edilmektedir (Karagülle, 2003: 32). Kontrol, stratejilerin uygulanmasını sağlamak anlamında kullanılmakta ve stratejilerin uygulanmasını sağlamak için gerekli planların yapılmasını içermektedir (Wilson ve Gilligan, 2005: 728). Stratejik kontrolün hayati önemini anlamak için, yöneticilere üstün verimlilik, kalite, yenilik ve müşterilere cevap verme yeteneğini elde etmesine nasıl yardımcı olduğu göz önünde bulundurmaya gerekmektedir. Bu noktada ortaya stratejik kontrol sistemleri çıkmaktadır. Etkili bir kontrol sisteminin üç özelliği olmalıdır. Yöneticilerin beklenmedik olaylara gerektiği gibi yanıt vermesine izin verecek kadar esnek olmalıdır; doğru bilgi sağlamalı ve böylece kurumsal performansın gerçek bir resmini/tablosunu vermelidir; ve yöneticilere bilgileri zamanında sunmalıdır, çünkü güncel olmayan bilgilere dayanarak karar vermek başarısızlık için bir reçetedir (Hill ve Jones, 2010: 388-389).

Yiyecek ve içecek endüstrisi hem ağırlama endüstrisinin bir alt dalı hem de konaklama, eğlence ve ulaştırma endüstrilerinin tamamlayıcısıdır. Yiyecek ve içecek hizmetleri işletmeler için önem arz eden, oldukça büyük sorumluluk isteyen, kompleks işlere sahip hizmetlerdir. Bu hizmetleri karşılayacak olan bölümlerin ve işletmelerin iyi bir planlamaya, iyi düzenlenmiş bir organizasyon şemasına ve nitelikli personele gereksinimleri bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında planlama



Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

yaparken ve personel seçerken; işletmelerde veya bölümlerde hangi yiyeceklerin sunulacağına, hangi hammadde ve ürünlerin satın alınması gerektiğine, hangi servis türlerinin kullanılacağına; bu doğrultuda kimlerin çalıştırılacağına, hangi ekipmanların bulundurulacağına karar verirken yöneticilere yardımcı olabilecek bir araç ve bir yardımcı olarak “menü” karşımıza çıkmaktadır.

Yiyecek ve içecek hizmetleri tüketicileri için bir menü, bir restoran, kafeterya, kulüp veya otel tarafından sunulan yiyecek ve içecekleri gösteren bir listedir. Yiyecek ve içecek işletmeleri için menü sadece bir yemek listesi değil aynı zamanda o işletmenin birincil satış aracı ve satış yardımcısıdır. Müşteri için mevcut ürünleri tanımlar, diğer harici özelliklerle birlikte fiyatları ve diğer ücretleri gösterir ve sunulan yemek servisi tarzını karakterize edebilir. Yiyecek ve içecek işletmesinin satış ünitesinde servisi yapılacak ürünlerin adlarını, açıklamalarını ve fiyatlarını belirli bir düzende sergilemesine, müşterilere tüketeceği ürüne karar verme sürecinde yol göstermeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca menü sayesinde müşteriler işletmede verilecek hizmet hakkında bilgi sahibi olabilmekte, işletmenin ne çeşit yiyecekler sunduğunu, işletmenin ne tipte bir işletme olduğunu ve hangi zaman aralığında hizmet verdiğini menü sayesinde anlayabilmektedirler (Özkaya ve Cömert, 2010: 178-179; Doğdubay ve Saatçı, 2016: 5; Davis, vd., 2018: 120). Bununla birlikte, menü yiyecek-içecek işletmesinin amacını ve faaliyetinin her aşamasını tanımlayan stratejik bir belgedir (Kotschevar ve Withrow, 2007: 62). Yiyecek ve içecek işletmelerinde hem pazarlama hem de stratejik amaçlı kullanılacak bir araç olan (Koşan, 2013: 203) menünün temel işlevi, etkili iletişim ağı kurma, müşterileri harekete geçirerek yiyecek-içecek işletmelerinin satmak istediklerini satmasına ve gelir elde etmesine olanak sağlamaktır (Doğdubay ve Saatçı, 2014: 46). Yiyecek ve içecek işletmelerinin başarısı, planlaması iyi yapılmış bir menüye bağlıdır (Koçak, 2012: 71). İyi planlanan bir menü ile işletmenin düzene girmesi, misafirlerin memnun edilmesi, yönetimin rahat karar vermesi sağlanmaktadır (Taşpınar, 2011: 14).

Bir yiyecek ve içecek işletmesinin temel adımını oluşturan menü planlaması; işletmede hangi yiyecek ve içeceklerin üretilip pazarlanacağına dair eylemleri içeren bir süreç (Bekar ve Kılıç, 2017: 31); yiyeceklerde yer alan besinler, temel hazırlama ve servis teknikleri, besin kombinasyonları ve besinlerin besleyici değerleri hakkında bilgi gerektiren bir sanat ve bilim dalıdır (Akay ve Sarıışık, 2015: 214).

Menü planlama bir süreç olarak ele alınmalı ve her bir aşamanın dikkatlice yerine getirilmesi gerekmektedir. Menü planlama süreci (Taşpınar, 2011: 15; Bekar ve Kılıç, 2017: 47);

- Amaçların belirlenmesi: Menü planlamasının ilk aşaması işletmenin ulaşmak istediği amaçları belirlemek ve menünün bu amaçlara ulaşmada ne şekilde yardımcı olacağını belirlemektir.
- Durum tespiti: Bu aşamada işletmenin mevcut durumu, hedef pazarın özellikleri ve onlarla ilgili bilgiler (yaş, cinsiyet, gelir, beslenme vs.) tespit edilmektedir.
- Menünün hangi öğün için planlanacağına karar verme: Hangi öğün için veya öğünler için menünün planlanacağı işletmenin türüne göre değişiklik göstermektedir.
- Hangi tür menü planlanacağına karar verme: Hangi tür menünün planlanacağı da işletmenin türüne göre değişiklik göstermektedir.



Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

- Menü çeşitliliği: Menü türü belirlendikten sonra menünün içeriğinin nasıl olacağı belirlenir. Bu aşamada işletmenin imkânları ve hedef pazarın durumu göz önünde bulundurulur ve karar verilir.
- Menüde yer alacaklar ürünler: Ürünlerin belirlenmesinde işletmenin bütçesi, imkânları ve türü gibi özellikleri ile hedef pazarın özellikleri ve seçilen menü türü etkili olmaktadır.
- Menü kartının hazırlanması: Menü planlamasının son aşamasını menü kartının hazırlanması oluşturmaktadır. Bu aşamada sunulması düşünülen yiyecekler ve içecekler yazılı bir hale getirilmektedir.

Başarılı bir menü planlama süreci, istenen sonuçları yansıtan net hedeflerle başlar. Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılandığından emin olmak için kapsamlı bir müşteri profilinin geliştirilmesi ve dikkate alınması önemlidir. Planlanan menülerin mevcut kaynaklarda üretilmesi ve sunulabilmesi için girdilerin dikkate alınması kritik öneme sahiptir (Payne-Palacio ve Theis, 2012:133, 134, 141).

YÖNTEM

Araştırmanın temel amacı stratejik yönetim yaklaşımının menü planlamada uygulanabilirliğini tespit etmektir. Bu çalışmanın evreni için Türkiye’de en fazla konaklama tesisine sahip ilk beş şehir seçilmiştir. (Konaklama tesis sayısı belirlemede Bakanlığın istatistiklerinden faydalanılmıştır.) Antalya’da 798, İstanbul’da 602, Muğla’da 401, İzmir’de 215 ve Ankara’da 182 olmak üzere evren toplam 2.198 Bakanlık İşletme Belgeli konaklama tesisinden oluşmaktadır. Evren büyüklüğünün 2000-2200 olduğu ve örneklem büyüklüğünün en az 322-327 olması durumunda örneklemin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu belirtilmektedir (Altunışık, vd., 2012:137). Buradan hareketle araştırma kapsamında örneklem büyüklüğünün 400 olması uygun görülmüştür. Ayrıca anket verilerini toplamak amacıyla tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Orantılı veya kota rastgele örnekleme olarak da adlandırılan tabakalı örnekleme, evreni homojen alt gruplara ayırmayı ve ardından her alt grupta basit bir rastgele örnek almayı içermektedir (Trochim, Donnelly ve Arora, 2015: 98). Tabakalı örnekleme ile her tabakanın evren içerisindeki oranı belirlenip, örneklem büyüklüğü belirlenerek evren içerisindeki oranına göre örneklem içerisindeki oranı hesaplanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 39). En fazla konaklama tesisine sahip ilk beş şehirdeki tesislerin evren içerisindeki oranları hesaplanmış ve bu oranlar doğrultusunda, tesislerin belirlenen örneklem içerisindeki oranları da hesaplanarak Antalya’da 144, İstanbul’da 112, Muğla’da 72, İzmir’de 40 ve Ankara’da 32 olmak üzere toplam 400 Bakanlık İşletme Belgeli konaklama tesisleri örneklem olarak belirlenmiştir. Belirlenen şehirlerde faaliyet gösteren konaklama tesislerinde çalışan ve menü planlamada görev alan kişilere anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anketin oluşturulmasında öncelikle stratejik yönetim süreciyle ve menü planlamayla ilgili ulusal ve uluslararası alanyazın taraması yapılmış, daha önce yapılan çalışmalar da göz önünde bulundurulur ve anket taslağı oluşturulmuştur. Anket taslağı oluşturulma aşamasında stratejik yönetim unsurları ve stratejik yönetim süreci aşamaları göz önünde bulundurulur ve ana boyutlar ve alt boyutlar oluşturulmuştur. İlk adımda doksandan ifade oluşturulmuştur, ancak uzman görüşleri ile bazı ifadeler çıkarılarak ve benzer ifadeler birleştirilerek toplam ifade sayısı doksandan altmışa düşürülmüştür.



Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

Araştırmanın pilot çalışmasına katılan kişilerin vermiş oldukları cevaplar ışığında elde edilen veriler istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İlk olarak çalışmada kullanılmak üzere hazırlanan anket formunun güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Analiz sonucunda $\alpha=0.97$ olarak bulunmuştur. Mevcut değer anket formunun güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Pilot uygulama için internet ortamında hazırlanan anketin uygulanmasına 10 Kasım 2019 tarihinde başlanmış ve 08 Ocak 2020 tarihinde sonlandırılmıştır. Belirtilen süre içerisinde 50 kişi anket doldurmuş, pilot uygulama 50 katılımcı üzerinden değerlendirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda ankete son şeklinin verilmesinin ardından uygulama sürecine geçilmiştir. Araştırma şirketiyle görüşmenin ardından anketin uygulanmasına 27 Şubat 2020 tarihinde başlanmış ve 15 Nisan 2020 tarihinde sonlandırılmıştır. Araştırmanın anket çalışmasına katılan kişilerin vermiş oldukları cevaplar ışığında elde edilen veriler istatistik değerlendirme ve paket programında analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik yapılarına, mesleki deneyim ve çalıştığı konaklama tesisine ilişkin verilere frekans analizi uygulanmıştır. Ayrıca ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve normallik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla parametrik analizlerden olan korelasyon analizi ve bağımsız örneklem t testinden yararlanılmıştır.

Gerek araştırma sonuçları gerek stratejik yönetim süreciyle ve menü planlamayla ilgili ulusal ve uluslararası alanyazın taraması sonucu elde edilen kavramsal çerçeve ışığında stratejik menü planlama model önerisi geliştirilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde, menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımının uygulanabilirliğinin belirlenmesi amacıyla yönelik araştırma bulgularına ve elde edilen bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Bu bulgular ve yorumlar, araştırmaya katılan kişilere ve çalıştıkları işletmelere ilişkin frekans analizleri, güvenilirlik analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma, normal dağılım testi, korelasyon ve T-testi analizlerinden oluşmaktadır.

Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Yapılarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu sorulmuştur. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1.'de sunulmaktadır.



Tablo 1. Katılımcıların Demografik Yapılarına İlişkin Bulgular

Değişkenler	Gruplar	n (400)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	161	40,3	40,3
	Erkek	239	59,8	100,0
Yaş	25 yaş ve altı	39	9,8	9,8
	26-35	90	22,5	32,3
	36-45	132	33,0	65,3
	46-55	82	20,5	85,8
	56-65	50	12,5	98,3
	66 yaş ve üstü	7	1,8	100,0
Eğitim Durumu	İlkokul-ortaokul	53	13,3	13,3
	Lise ve dengi	133	33,3	46,5
	Önlisans	82	20,5	67,0
	Lisans	107	26,8	93,8
	Lisansüstü	25	6,3	100,0

Tablo 1.'e göre katılımcıların %59,8'i erkeklerden ve %40,3'ü kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %9,8'i 25 yaş ve altı, %22,5'i 26-35 yaş, %33'ü 36-45 yaş, %20,5'i 46-55 yaş, %12,5'i 56-65 yaş aralığında ve %1,8'i ise 66 yaş ve üzerindedir. Ayrıca katılımcıların %13,3'ü ilkokul-ortaokul, %33,3'ü lise ve dengi, %20,5'i önlisans, %26,8'i lisans ve %6,3'ü lisansüstü eğitim düzeyindedirler.

Araştırmaya Katılan Kişilerin Mesleki Deneyim ve Çalıştığı Konaklama Tesisine İlişkin Bulgular

Katılımcıların mesleki deneyim ve çalıştığı konaklama tesislerinin özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak mesleki unvan, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi, tesisin uzman olduğu mutfak, işletmenin türü, faaliyet şekli, menşei, açık olma durumu, konumu ve faaliyet gösterdiği şehir sorulmuştur. Araştırmaya katılan kişilerin mesleki deneyim ve çalıştığı konaklama tesislerinin özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2.'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Mesleki Deneyim ve Çalıştığı Konaklama Tesisine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Gruplar	n:400	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mesleki Ünvan	Genel müdür	87	21,8	21,8	21,8
	Yiyecek-içecek müdürü	97	24,3	24,3	46,0
	Aşçıbaşı	149	37,3	37,3	83,3
	Diğer	67	16,8	16,8	100,0



Mesleki Deneyim	5 yıldan az	80	20,0	20,0	20,0
	6-10 yıl	140	35,0	35,0	55,0
	11-20 yıl	123	30,8	30,8	85,8
	21 yıl ve üzeri	57	14,2	14,2	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	5 yıldan az	213	53,3	53,3	53,3
	6-10 yıl	121	30,3	30,3	83,5
	11-20 yıl	53	13,3	13,3	96,8
	21 yıl ve üzeri	13	3,3	3,3	100,0
Uzman Olunan Mutfak	Türk mutfağı	270	67,5	67,5	67,5
	Osmanlı mutfağı	44	11,0	11,0	78,5
	Fransız mutfağı	22	5,5	5,5	84,0
	İtalyan mutfağı	35	8,8	8,8	92,8
	Diğer	29	7,2	7,2	100,0
İşletme Türü	Otel	222	55,5	55,5	55,5
	Motel	62	15,4	15,5	71,0
	Oberj	1	0,3	0,3	71,3
	Tatil köyü	9	2,3	2,3	73,5
	Pansiyon	69	17,2	17,3	90,8
	Apart otel	37	9,3	9,3	100,0
İşletmenin Faaliyet Şekli	Bağımsız	345	86,3	86,3	86,3
	Zincir grup	46	11,5	11,5	97,8
	Karma	9	2,2	2,3	100,0



Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

İşletmenin Menşei	Ulusal	92	23,0	23,0	23,0
	Uluslararası	308	77,0	77,0	100,0
İşletmenin Açık Olma Durumu	Sezonluk	105	26,2	26,3	26,3
	Yıllık	295	73,8	73,8	100,0
İşletmenin Konumu	Şehir	194	48,5	48,5	48,5
	Sayfiye	206	51,5	51,5	100,0
Şehir	Antalya	144	36,0	36,0	36,0
	İstanbul	112	28,0	28,0	64,0
	İzmir	40	10,0	10,0	74,0
	Muğla	72	18,0	18,0	92,0
	Ankara	32	8,0	8,0	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %21,8'i genel müdür, %24,3'ü yiyecek-içecek müdürü, %37,3'ü aşçıbaşı ve %16,8'i diğer çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %20'si 5 yıldan az, %35'i 6-10 yıl arası, %30,8'i 11-20 yıl arası ve %14,2'si 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptirler. Ayrıca katılımcıların %53,3'ü 5 yıldan az, %30,3'ü 6-10 yıl arası, %13,3'ü 11-20 yıl arası ve %3,3'ü 21 yıl ve üzeri mevcut işletmede çalışmaktadırlar. İşletmelerin %67,5'i Türk mutfağı, %11'i Osmanlı mutfağı, %8,8'i İtalyan mutfağı, %5,5'i Fransız mutfağında ve %29'u da diğer ülke mutfaklarında uzmanlardır. Katılımcıların çalışmış oldukları konaklama tesislerinin türleri incelendiğinde %55,5'i otel, %17,2'si pansiyon, %15,5'ü motel, %9,3'ü apart otel, %2,3'ü tatil köyü ve %0,3'ü de oberj olduğu görülmektedir. İşletmelerin %86,3'ü bağımsız, %11,5'i zincir gruba bağlı ve %2,2'si de karma olarak faaliyet göstermekte ve %23'ü ulusal %77'si de uluslararası işletmedir. İşletmelerin %73,8'si yıl boyu, %26,2'ü ise sadece sezon içerisinde açık, %48,5'i şehir ve %51,5'i sayfiye tesisidir. Tesislerin faaliyet gösterdikleri şehirler incelendiğinde %36'sı Antalya, %28'i İstanbul, %18'i Muğla, %10'u İzmir ve %8'inin Ankara'da olduğu görülmektedir.

Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik; bir ölçme aracının tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesi ve aynı koşullar altında tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu elde etmek için ölçü yeteneğidir (Eymen, 2007: 74; Field, 2009: 11-12; Altunışık vd., 2012: 124). Ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısının değerleri 0 (sıfır) ve 1 (bir) arasında değişmektedir. 0,60 ve üzeri değerde güvenilir olduğu yorumlanabilmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 238).



Bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 3.'te verilmiştir.

Tablo 3. Güvenirlilik Analizi

<i>Ölçek Boyutları</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Misyon belirleme	3	,702
Vizyon belirleme	3	,755
Amaçların belirlenmesi	2	,782
Hedeflerin belirlenmesi	4	,815
Stratejik planlama	7	,892
Dış çevre analizi	11	,933
İç çevre analizi	7	,901
Stratejilerin belirlenmesi	4	,828
Uygun stratejinin seçimi	2	,792
Stratejinin uygulanması	6	,880
Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrol	11	,953
Ölçek geneli (tüm boyutlar)	60	,984

Güvenirlilik analizi sonuçlarının verildiği tablo incelendiğinde ölçeğin on bir boyutlu ve tüm boyutların güvenilir olduğu görülmektedir.

Normal Dağılım Testine İlişkin Bulgular

Yapılan araştırmalarda verilerin normal dağılım varsayımının sağlanmış olduğu durumlarda parametrik testler uygulanabilmektedir (Türkoğlu, 2009: 1). Parametrik testlerin uygulanabilmesi için gerekli üç koşul bulunmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 245-246):

1. Veriler ya normal dağılım ya da normale yakın bir dağılım göstermelidir.
2. Grupların aynı varyans değerine sahip olmalı ve normal dağılıma sahip evrenden seçilmiş olmalıdır.
3. Analizde ortaya çıkan hata terimleri tesadüfi olmalıdır.

Normal dağılıma uygunluk testlerinden biri Kolmogorov-Smirnov testidir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği yapılan bu test ile elde edilen sonuç değerine bakılmaktadır. Söz konusu değer anlamlılık düzeyinin 0,05'in üzerinde olması ($p > 0,05$) verilerin normal dağılım gösterdiği, 0,05'in altında olması ($p < 0,05$) normal dağılıma göstermediği anlamına gelmektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 291- 293).



Tablo 4. Kolmogorov-Smirnov Testi

		Ölçek ortalama puanı	Ölçek toplam puanı
N		400	400
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama (x)	3,94	236,25
	Standart Sapma	0,617	37,020
En uç farklar	Mutlak değer	0,138	0,138
	Pozitif	0,138	0,138
	Negatif	-0,125	-0,125
Kolmogorov-Smirnov		0,138	0,138
Anlamlılık		0,000 ^c	0,000 ^c
Çarpıklık (Skewness)		-1,178	-1,178
Basıklık (Kurtosis)		0,825	0,825

a. Test dağılımı Normal'dir.

b. Verilerden hesaplanmıştır.

c. Lilliefors Önem Düzeltmesi.

Tablo 4.'te yer alan anlamlılık değerinin 0,00 olması dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Bu durumda verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakmak gerekmektedir. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda verilerin çarpıklık değerlerinin +2 ile -2 aralığında olmasının normale yakın dağılım göstergesi olarak kabul edildiği belirtilmektedir (Garson, 2012: 18; Madenoğlu vd., 2014:57).

Tablo 4.'te çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 aralığında yer aldığı ve normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Ayrıca her bir ifadenin çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmış ve değerlerin +2 ile -2 aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında, araştırma verilerinin parametrik analizlerin uygulanması için gerekli olan normal dağılım koşulunu sağladığı tespit edilmiş ve analiz kısmına geçilmiştir.

Hipotez Testleri

Çalışma ile test edilmek üzere dört adet hipotez ve onlara bağlı olarak on bir adet alt hipotez oluşturulmuştur.

–H₁: Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

–H₂: Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

–H₃: Menü planlamada stratejik yönetim unsurları algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.



Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research, Vol. 7, Issue 2, 2023, 419-447

Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

–H_{3a}: Menü planlamada misyon belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

–H_{3b}: Menü planlamada vizyon belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

–H_{3c}: Menü planlamada amaç belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

–H_{3d}: Menü planlamada hedef belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

–H_{3e}: Menü planlamada stratejik planlama algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

–H₄: Menü planlamada stratejik yönetim süreci algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

–H_{4a}: Menü planlamada dış çevre analizi algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

–H_{4b}: Menü planlamada iç çevre analizi algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

–H_{4c}: Menü planlamada stratejilerin belirlenmesi algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

–H_{4d}: Menü planlamada uygun stratejinin seçimi algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

–H_{4e}: Menü planlamada stratejilerin uygulanması algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

–H_{4f}: Menü planlamada uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışma kapsamında verilen araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla, Korelasyon ve Bağımsız örneklem T-testi analizlerinden faydalanılmıştır.



Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Korelasyon analizi; en basit tanımıyla iki değişken arasındaki ilişkinin tanımlanıp, derecesinin belirlenmesidir (Sönmez, 2018: 228).

Etki büyüklüklerini ifade etmenin bir yöntemi, birleşme gücüdür. Bu yaklaşımın en iyi bilinen biçimi Pearson korelasyon katsayısı (r)'dir. Pearson korelasyon katsayısı -1.0 ile +1.0 arasında değişmekte olup 0, hiçbir etki göstermez ve +1 veya -1 maksimum etkiyi temsil etmektedir (Leech, Barrett ve Morgan, 2005: 55). Korelasyon katsayısı pozitif olduğunda doğru yönlü bir ilişki olduğu, bir değişkenin verilerinin artması durumunda diğer değişkenin de verilerinin arttığı yorumu yapılmaktadır. Korelasyon katsayısı negatif olduğunda ise ters yönlü bir ilişki olduğu, bir değişkenin verilerinin artması durumunda diğer değişkenin verilerinin azaldığı yorumu yapılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 243). Korelasyon katsayısının (r) 0,50 ve üzeri değerinde ilişki bulunduğu yorumu yapılmaktadır (Kalaycı, 2009: 116);

Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına dair yapılan analiz sonucu Tablo 5.'te sunulmaktadır.

Tablo 5. Menü Planlamada Stratejik Yönetim Yaklaşımı Algılarında Sayfiye Tesisleri ile Şehir Tesisleri Arasında Korelasyon Analizi

		İşletmenin Konumu	Ölçek Ortalaması
İşletmenin Konumu	Pearson Correlation	1	,207**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	400	400
Ölçek Ortalaması	Pearson Correlation	,207**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	400	400

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 5.'te Pearson katsayısı ve anlamlılık değeri yer almaktadır. Pearson korelasyon katsayısına ait ($r=0,207$; $p<0,01$) olduğu için değişkenler arasında ilişkinin olduğuna dair hipotez bir (H_1) desteklenmiştir. Buna göre menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ancak zayıf düzey bir ilişkinin olduğu kabul edilmiştir.

Bağımsız Örneklem T Testi Analizi ve Sonuçları

Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasındaki farklılığın test edildiği bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 6.'da verilmiştir.



Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

Tablo 6. Menü Planlamada Stratejik Yönetim Yaklaşımı Algılarının Şehir Tesisleri ve Sayfiye Tesisleri Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Şehir	194	3,80	,646	-4,19	,000
Sayfiye	206	4,06	,562		

Katılımcıların çalıştıkları tesislere bakıldığında 194'ünün şehir, 206'sının sayfiyede bulunduğu görülmektedir. Şehir tesislerinin ortalaması 3,80 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,06 olarak saptanmıştır. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki bu fark istatistiksel olarak ($p < 0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_2 hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle sayfiye tesislerinde ölçek ortalama puanının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7.'de stratejik yönetim unsurları boyutu ve alt boyutların ortalamaları ile işletmelerin konumları arasındaki farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 7. Menü Planlamada Stratejik Yönetim Unsurları Algılarının Şehir Tesisleri ve Sayfiye Tesisleri Arasındaki Farklara İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Stratejik Yönetim Unsurları Boyutu	Şehir	194	3,92	-2,189	,029
	Sayfiye	206	4,06		
Misyon Belirleme Boyutu	Şehir	194	3,99	-1,563	,119
	Sayfiye	206	4,09		
Vizyon Belirleme Boyutu	Şehir	194	3,99	-,873	,383
	Sayfiye	206	4,05		
Amaç Belirleme Boyutu	Şehir	194	3,78	-2,834	,005
	Sayfiye	206	4,01		
Hedef Belirleme Boyutu	Şehir	194	4,01	-,867	,387
	Sayfiye	206	4,07		
Stratejik Planlama Boyutu	Şehir	194	3,86	-2,953	,003
	Sayfiye	206	4,06		



Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

Tablo 7. incelendiğinde tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada stratejik yönetim unsurları algılarında şehir tesislerinin ortalaması 3,92 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,06 olarak saptanmış ve p değeri 0,029 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki bu fark istatistiksel olarak ($p < 0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_3 hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle sayfiye tesislerinde stratejik yönetim unsurları boyutu puanının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada misyon belirleme algılarında şehir tesislerinin ortalaması 3,99 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,09 olarak saptanmış ve p değeri 0,119 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki istatistiksel olarak ($p > 0,05$) fark bulunamamıştır. Bu durumda H_{3a} hipotezi desteklenmemiştir.

Tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada vizyon belirleme algılarında şehir tesislerinin ortalaması 3,99 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,05 olarak saptanmış ve p değeri 0,383 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki istatistiksel olarak ($p > 0,05$) fark bulunamamıştır. Bu durumda H_{3b} hipotezi desteklenmemiştir.

Tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada amaç belirleme algılarında şehir tesislerinin ortalaması 3,78 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,01 olarak saptanmış ve p değeri 0,005 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki bu fark istatistiksel olarak ($p < 0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_{3c} hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle sayfiye tesislerinde amaç belirleme boyutu puanının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada hedef belirleme algılarında şehir tesislerinin ortalaması 4,01 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,07 olarak saptanmış ve p değeri 0,387 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki istatistiksel olarak ($p > 0,05$) fark bulunamamıştır. Bu durumda H_{3d} hipotezi desteklenmiştir.

Tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada stratejik planlama algılarında şehir tesislerinin ortalaması 3,86 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,06 olarak saptanmış ve p değeri 0,003 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki bu fark istatistiksel olarak ($p < 0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_{3e} hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle sayfiye tesislerinde stratejik planlama boyutu puanının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8.'de stratejik yönetim süreci boyutu ve alt boyutların ortalamaları ile işletmelerin konumları arasındaki farklara ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.



Tablo 8. Stratejik Yönetim Süreci Boyutu ve Alt Boyutların Ortalamaları ile İşletmelerin Konumları Arasındaki Farklara İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Stratejik Yönetim Süreci Boyutu	Şehir	194	3,75	,690	-4,927	,000
	Sayfiye	206	4,06	,561		
Dış Çevre Analizi Boyutu	Şehir	194	3,70	,723	-5,210	,003
	Sayfiye	206	4,05	,609		
İç Çevre Analizi Boyutu	Şehir	194	3,79	,702	-4,080	,000
	Sayfiye	206	4,06	,608		
Stratejilerin Belirlenmesi Boyutu	Şehir	194	3,74	,707	-5,188	,000
	Sayfiye	206	4,08	,624		
Uygun Strateji Seçimi Boyutu	Şehir	194	3,81	,822	-3,464	,001
	Sayfiye	206	4,07	,674		
Stratejilerin Uygulanması Boyutu	Şehir	194	3,87	,670	-3,194	,002
	Sayfiye	206	4,08	,598		
Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü	Şehir	194	3,70	,774	-5,002	,000
	Sayfiye	206	4,06	,616		

Tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada stratejik yönetim süreci algılarında şehir tesislerinin ortalaması 3,75 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,06 olarak saptanmış ve p değeri 0,000 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki bu fark istatistiksel olarak ($p<0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_4 hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle sayfiye tesislerinde stratejik yönetim süreci boyutu puanının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada dış çevre analizi algılarında şehir tesislerinin ortalaması 3,70 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,05 olarak saptanmış ve p değeri 0,003 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki bu fark istatistiksel olarak ($p<0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_{4a} hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle sayfiye tesislerinde dış çevre analizi aşaması boyutu puanının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada iç çevre analizi algılarında şehir tesislerinin ortalaması 3,79 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,06 olarak saptanmış ve p değeri 0,000 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki bu fark istatistiksel olarak ($p<0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_{4b} hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle sayfiye tesislerinde iç çevre analizi aşaması boyutu puanının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada stratejilerin belirlenmesi algılarında şehir tesislerinin ortalaması 3,74 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,08 olarak saptanmış ve p değeri 0,000 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki bu fark istatistiksel olarak ($p<0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_{4c} hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle sayfiye tesislerinde stratejilerin belirlenmesi aşaması boyutu puanının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.



Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

Tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada uygun stratejinin seçimi algılarında şehir tesislerinin ortalaması 3,81 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,07 olarak saptanmış ve p değeri 0,001 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki bu fark istatistiksel olarak ($p < 0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_{4d} hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle sayfiye tesislerinde uygun stratejinin seçimi aşaması boyutu puanının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada stratejilerin uygulanması algılarında şehir tesislerinin ortalaması 3,87 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,08 olarak saptanmış ve p değeri 0,002 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki bu fark istatistiksel olarak ($p < 0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_{4e} hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle sayfiye tesislerinde stratejilerin uygulanması aşaması boyutu puanının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tesislerin konumlarına göre katılımcıların menü planlamada uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü algılarında şehir tesislerinin ortalaması 3,70 iken sayfiye tesislerinin ortalaması 4,06 olarak saptanmış ve p değeri 0,000 olarak belirlenmiştir. Şehir ve sayfiye tesislerinin arasındaki bu fark istatistiksel olarak ($p < 0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_{4f} hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle sayfiye tesislerinde uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü aşaması boyutu puanının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Stratejik Menü Planlama Model Önerisi

Bu bölümde, araştırmanın amacına yönelik olarak konaklama tesislerinde menü planlama sürecinde stratejik yönetim yaklaşımının uygulanabilmesi için rehberlik edecek bir model önerisi geliştirilmiştir. Önerilen modelin içerdiği tüm aşamalar ve aşamaların uygulanmalarına yönelik açıklamalar yer almaktadır.

Menü Planlama Ekibinin Oluşturulması

Menü planlamanın tüm aşamalarında önemli sorumluluk üstlenebilecek olan ekibin oluşturulması modelin ilk aşamasıdır. Bu aşamada sadece bireysel özellikleri değil ayrıca ekibin niteliği de dikkate alınmalıdır. Menü planlama ekibi katılımcılık ilkesine göre oluşturulmalıdır.

Mevcut Durumun Tespiti

Sürdürülebilir menü stratejilerinin başarılı olarak belirlenebilmesi için ihtiyaç duyulan bilgileri, verileri ve analizleri içeren bu aşama modelin ikinci aşamasıdır. Bu aşama çevre analizlerinde yol gösterecek bilgilere ulaşma ve bu bilgileri analizlere hazır hale getirmeyi içermektedir. Menü planlama ekibinde görev alan kişiler analizlere başlamadan önce alan araştırmaları, yazılı kaynaklar, resmi ve gayri resmi kaynaklar ve internet kaynağından gerekli ve önemli bilgileri toplamalıdır. İşletmenin hedef kitlesine nasıl hizmet ettiği, bu alanda benimsenen genel stratejilerin neler olduğu, işletmenin hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı veya çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilmelidir. Ayrıca işletmenin içinde bulunduğu sektörde/alt sektörde (turizm/yiyecek-içecek) uluslararası ve ulusal çapta genel eğilimler araştırılmalıdır. Hem dış çevre hem de iç çevre analizinde yararlanabilecek olan araç SWOT yani GZFT analizidir. GZFT analizi; işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini sektördeki fırsatlar ve tehditler ile karşılaştırarak işletmeyi ve pazarını ve çevresini anlamaya yardımcı olmaktadır. Bunun için ekipte bulunan kişilerin;



Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

- Devam etmesi gereken mevcut menünün güçlü yanlarının,
- Düzeltmesi gereken mevcut menülerin zayıflıklarının ve doğru zamanda hareket edilirse kazanç sağlayacak durumların,
- Yeni planlarla ya da yeni kalemlerle eklenmesi gereken fırsatlarının,
- Mevcut menülerle devam ederken veya değişiklik yaparken rakiplerin sunduğu tehlikelerin, gelecekteki bir olayın olasılığı ve işletme üzerindeki potansiyel zararlı etkisinin birer listesini hazırlamaları gerekmektedir.

Bu sayede dış fırsatlardan yararlanarak, tehditlere karşı koymak, işletmenin güçlü yönlerini geliştirmek, korumak ve zayıflıkları ortadan kaldırmak için menü stratejileri belirlenebilecektir.

Geleceğin Planlanması

Bu aşamada işletmenin ve yiyecek-içecek departmanının misyonu, vizyonu, amaçlar ve hedefleri belirlenmelidir. “Nereye/ne zaman ulaşmak istiyoruz?” Misyon bildirim, işletmenin sunduğu tüm ürün, hizmet ve faaliyetleri kapsamalıdır. Vizyon bildirim, işletmenin ulaşması istenilen gelecekteki durum ve gzft analizi sonucunda elde edilen veriler ışığındaki mevcut durum dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Ancak ulaşılması istenilen gelecek gerçekçi ve ulaşılabilir olmalı, menü planlamada yer alan kişileri ve çalışanları teşvik edici nitelikler içermelidir. Oluşturulacak amaçlar analiz sonuçlarında elde edilen veriler ışığında belirlenmeli, ülke ve sektör koşulları açısından ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır. Bir hedef oluşturulurken amaca ne ölçüde katkı vereceğine dikkat edilmelidir. Hedefler belirlenen amacı gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır. Menü planlama sürecinin her bir aşaması için hedef belirlenebilir. Belirlenen stratejik amaçlara ulaşmak için kritik başarı faktörlerine ihtiyaç vardır. Bu faktörler belirlenen amaca ulaşabilmek için gerçekleştirilmesi ve sahip olunması gereken (nitelikli işgücü, ileri teknoloji, kalite anlayışı, deneyim, menü planlama ile ilgili eğitim almış personel, tüzük ve yönetmelikler vs.) faktörlerdir. Eğer işletmede kritik başarı faktörleri mevcut değilse ilk olarak onlara sahip olmak hedeflenmelidir.

Menü Planlama Stratejilerinin Belirlenmesi

Yiyecek-içecek işletmelerinde veya birimlerinde menü planlama için stratejiler belirlenirken işletmenin kapasitesi ve sektörün yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca strateji ile amaç ve hedeflerin uyumuna dikkat edilmelidir. Amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayabilecek stratejinin alternatifleri katılımcılık ilkesi çerçevesinde tüm paydaşların görüşlerinin de alınmasıyla menü planlama ekibi tarafından geliştirilmelidir. Yine menü planlama ekibi tarafından bu alternatifler arasından seçim yapılmalı ve üst yönetimin kararına sunulmalıdır. Strateji seçimi yapılırken menü planlama ekibinin kullanabileceği kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler;

- ✓ GZFT analizi sonucunda ortaya çıkan durum ile strateji arasındaki “uygunluk”,
- ✓ Stratejinin pratikliğini gösteren “yapılabilirlik”,
- ✓ Stratejinin yöneticiler ve müşteriler tarafından “kabul edilebilirlik”idir.



Ayrıca seçim yaparken, kısa dönemli ve uzun dönemli stratejiler de belirtilmelidir.

Stratejik Menü Planlamasının Uygulanması

Karar ve uygulama aşamalarında yaşanabilecek yeni eğilimler ve yasal düzenlemeler göz önünde bulundurularak esneklik sağlanmalıdır. Çünkü uygulamada yaşanan en büyük sorun değişimlere karşı direnç göstermeleridir. Karar verilen stratejinin veya stratejilerin uygulanması üst yönetimin sorumluluğunda ve denetiminde gerçekleştirilmelidir. En önemli konu uygulamayı yapacak kişilerin belirlenip görev dağılımının yapılmasıdır. Stratejinin uygulanmasında hangi birimlerin/kişilerin sorumluluklarının neler olduğunun, uygulamaların ne zaman gerçekleştirileceğinin, stratejilerin maliyetlerinin, hangi kaynakların kullanılacağına, ne kadar bütçe ayrılacağına yer aldığı eylem planlarının hazırlanması gerekmektedir. Böylece uygulama, denetim ve kontrol daha da kolaylaşacaktır.

Değerlendirme ve Kontrol

Seçilen ve uygulanan strateji veya stratejilerin başarılı olup olmadığı, amaç ve hedeflere ulaşılp ulaşılmadığı tespit edilmelidir. Bu aşamada geribesleme yolu ile değişim izlenmelidir. Eğer belirlenen hedeflere ulaşıldıysa elde edilen verilerle işletmenin ve menünün performansını daha da arttıracak yeni hedefler belirlenir ve süreç tekrarlanır. Eğer belirlenen hedeflere ulaşılmayıp ilerleme kaydedildiyse belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekçi olup olmadığı kontrol edilir, stratejiler gözden geçirilerek yeni düzenlemeler yapılır. Eğer belirlenen hedeflere ulaşılmayıp ilerleme de kaydedilmediyse belirlenen stratejileri yeniden değerlendirip süreç tekrarlanır. Model önerisi kapsamında stratejik menü planlama modelinin uygulanmasında yardımcı olacak yapıldı/kontrol listesi oluşturulmuştur. Söz konusu liste Tablo 9.'da verilmiştir.

Tablo 9. Stratejik Yönetim Yapıldı/Kontrol Listesi

<p>1.Hazırlanıp organize olun: Sürecin ele alması gereken belirli sorunları ve seçimleri belirleyin.</p> <p><input type="checkbox"/>Organizasyonel hazırlık belirlendi.</p> <p><input type="checkbox"/>Planlama ekibini oluşturuldu.</p> <p><input type="checkbox"/>Doğru kararlar alınmasına yardımcı olması için toplanması gereken bilgiler belirlendi.</p>
<p>2.Stratejik konumu gözden geçirin: Kritik konular hakkında bilgi sahibi olmak için güncel bilgiler toplayın. Bilgiler şunları içermelidir:</p> <p><input type="checkbox"/>Turist gönderen ülkelerin genel demografik özellikleri</p> <p><input type="checkbox"/>Yasal ve politik faktörler</p> <p><input type="checkbox"/>İşletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen uluslararası çevre faktörleri</p>



- Tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri
- Tüketicilerin beslenme gereksinimleri
- Müşteri anketleri yoluyla pazar fırsatları
- Rekabetçi bir analiz yoluyla dış fırsatlar ve tehditler
- İçsel güçlü ve zayıf yönler
- Yiyecek-içecek departmanı kadrosunun nitelik ve nicelik bakımından bulunduğu nokta
- İşletmenin sahip olduğu fiziki ve teknolojik altyapı
- Yiyecek-içecek departmanında yürütülen tüm üretim faaliyetlerinin niteliği
- Yiyecek-içecek departmanına ayrılan kaynakların yeterliliği ve kullanımı
- Mevcut müşterilere ilişkin niteliksel analizler

3. Geleceği belirleyin: Sahipler/yöneticiler kuruluşun neden var olduğunu ve gelecekte ne olacağını açıklamalıdır.

- Departman için misyon belirlendi.
- Birincil iş ve organizasyonel amaç belirlendi.
- Katılımcılık sağlandı.
- Departman için vizyon belirlendi.

4. Öncelikler üzerinde anlaşın: Kritik sorunları ele almak için geniş yaklaşımları belirleyin.

- Kuruluşun rekabet avantajını sağlamlaştırmak.
- Uzun vadeli hedefleri / amaçları belirlendi.
- Müşteri segmentleri için stratejiler seçildi.
- Kısa vadeli hedefler / amaçlar ve elde edilecek sonuçlar belirlendi.



<input type="checkbox"/> Bu yılın eylem öğeleri hazırlandı.
5. Stratejik planlama ile menü planlamasına zemin hazırlanmalıdır. <input type="checkbox"/> Kaynaklar belirlendi. <input type="checkbox"/> İç ve dış paydaşların katkıları sağlandı. <input type="checkbox"/> Çalışanların görev ve sorumlulukları tanımlandı.
6.Stratejiler belirleyin: <input checked="" type="checkbox"/> İşletmenin olanakları ile çevre koşullarını karşılayabilecek alternatif stratejik planlar belirlendi. <input type="checkbox"/> Yiyecek-içecek departmanının olanakları ile çevre koşullarını karşılayabilecek alternatif stratejik planlar belirlendi. <input type="checkbox"/> Stratejik planlar maliyeti iyileştirecek şekilde tasarlandı. <input type="checkbox"/> Stratejik planlar süreci iyileştirecek şekilde tasarlandı. <input type="checkbox"/> Stratejik planlar departman performansını iyileştirecek şekilde tasarlandı. <input type="checkbox"/> Stratejik planlar kurumsal performansı iyileştirecek şekilde tasarlandı. <input type="checkbox"/> Alternatif stratejik planlar arasında seçim yapmak için kriterler belirlendi.
7. Planı duyurun: Plan kuruluş genelinde iletilmelidir. <input type="checkbox"/> Kuruluştaki herkes planın bir kopyasını aldı (basılı, e-postayla gönderilen, mola odasında bir duvara asarak). <input type="checkbox"/> Stratejik plan lideri belirlendi. <input type="checkbox"/> Bütçe ve kaynak desteği sağlandı.
8.Stratejileri uygulayın: <input type="checkbox"/> Menü planlamasında belirlenen stratejilere göre eylem planları ve bütçeler hazırlandı.



- Görevler açıkça belirlendi.
- Sorumlular açıkça belirlendi.
- Yapılacak işler için standartlaştırılmış zaman süreci oluşturuldu.
- Belirlenen görevler için ihtiyaç duyulan maddi ve işgücü kaynakları belirlendi.
- İşletme ve yiyecek-içecek departmanı içerisinde stratejileri destekleyici gelişim programları düzenlendi.

9. Herkesi sorumlu tutun: Performans ölçütlerini aylık veya üç ayda bir raporlayarak planınızı izleyin.

- İzleme ve denetim için yetkin kişilerden oluşan ekip kuruldu.
- Kontrol standartları belirlendi.
- Ölçülebilir hedeflerle ilişkili her ölçütün kaynağı belirlendi.
- Aylık veya üç aylık raporlamalar için sistematik bir süreç oluşturuldu.
- Her sorumlu kişiye, hedefleri hakkında ne zaman ve nasıl rapor verileceği bildirildi.
- Aylık veya üç aylık strateji toplantıları yapıldı.
- Stratejik menü planının odaklandığı amaçlar ile işletmenin diğer amaçları arasında tutarlılık sağlandı.
- Düzenli olarak izleme sağlandı.
- Uygulama sonuçları gözden geçirilerek sapmalar ve sapmaların arka planında yatan sebepler incelendi.
- Gerekli düzeltici önlemler alındı.

Kaynak: Olsen, E. (2007). Strategic planning for dummies. John Wiley & Sons kaynağından uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yapılan çalışmada, menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımının uygulanabilirliğinin belirlenmesi sürecinde etkili olan faktörlere ilişkin alanyazından yararlanılmış ve anket uygulaması yapılmıştır. Gerek alanyazın taraması gerek anket uygulaması sonuçlarından elde edilen veriler analizlere tabi tutulmuş ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Anket formu ile katılımcıların demografik özellikleri, mesleki deneyim ve çalıştıkları konaklama tesislerinin özellikleri, menü planlamada stratejik yönetim unsurları ve yönetim süreci algıları ile ilgili bilgiler elde edilmiştir.

Katılımcıların ankete vermiş oldukları cevaplara göre menü planlamada; amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde katılımcılığın sağlandığının, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması için menü planlamasına zemin hazırlandığının, menü planlamasına ilişkin stratejik planlamada üst yönetimin sorumluluk aldığının, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tespit edildiğinin, rekabet analizinin yapıldığının, sosyo kültürel çevrenin analiz edildiğinin, departmanın nitelik ve nicelik bakımından değerlendirildiğinin, stratejilerin maliyeti iyileştirecek şekilde tasarlandığının, belirlenen stratejilere göre uygulama programlarının ve bütçelerin hazırlandığının, standartlaştırılmış zaman sürecinin oluşturulduğunun, kontrol için standartların belirlendiğinin, müşteri memnuniyetinin ölçüldüğünün sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma sonucunda sayfiye tesislerinde menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarının yüksek olduğu, amaç belirleme ve stratejik planlama unsurlarının dikkate alındığı; dış çevre analizi, iç çevre analizi, stratejilerin belirlenmesi, uygun stratejinin seçimi, stratejilerin uygulanması ile tesislerinde uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü aşamalarının gerçekleştirildiği görülmüş, sayfiye tesislerinde menü planlamada stratejik yönetim sürecinin uygulanabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak genel itibariyle menü planlamada stratejik yönetim, stratejik yönetim unsurları ve yönetim süreci algılarında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre sayfiye tesislerinin ortalamaları şehir tesislerinin ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre sayfiye tesislerinde menü planlama sürecinde stratejik yönetim anlayışına daha uygun hareket edildiği görülmektedir. Ayrıca menü planlamada stratejik yönetim anlayışının benimsenmesinin ve uygulanmasının söz konusu olabileceği sonucu da ortaya çıkmaktadır. Bu konuda işletme sahipleri, üst düzey yöneticiler ve yiyecek-içecek departmanı yöneticileri ve çalışanlarının yararlanabileceği “Stratejik Menü Planlama Model Önerisi” geliştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlar çerçevesinde yiyecek ve içecek işletmeleri ile yiyecek ve içecek departmanlarına yönelik çeşitli öneriler sunulabilir.

Yiyecek ve içecek işletmelerine yönelik öneriler;

- İlk olarak; misyon, vizyon ve hedef belirleme konularının üzerinde durulması gerekmektedir. Eğer kuruluş aşamasında belirlenen misyon ve vizyon bulunuyorsa değişen şartlar göz önünde bulundurularak yenilenmeleri yoluna gidilmelidir. Bu aşamada katılımcılık ilkesi benimsenerek her



Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

düzeyde çalışan personelin katılması ve görüş bildirmesi sağlanarak sonrasında belirlenen unsurların benimsenmesi ve ortak algılanması gerçekleştirilebilir.

- Stratejik planlama ile hizmetlerin verimli yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması için menü planlamasına zemin hazırlanmalıdır. İç ve dış paydaşların katkıları sağlanmalıdır.

- Ele alınması gereken bir diğer konu dış çevre ve iç çevre analizleridir. Bu konuda dış çevre analizi kapsamında bulunulan ülkenin ve turist gönderen ülkelerin genel demografik özellikleri ile yasal ve politik faktörler incelenmelidir. Tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri ile ilgili bilgiler toplanmalıdır. Sektöre dair pazar ve rekabet analizi yapılmalıdır. İşletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen uluslararası çevre faktörleri incelenmelidir. Dışsal tehditler ve fırsatlar tanımlanmalıdır. İç çevre analizi kapsamında işletmenin mevcut durumu tespit edilmelidir. İşletmenin sahip olduğu fiziki ve teknolojik altyapı; yürütülen tüm üretim faaliyetlerinin niteliği; yiyecek ve içecek departmanına ayrılan kaynakların yeterliliği ile etkin ve verimli kullanımı ile ilgili analizler yapılmalıdır. Ayrıca mevcut müşterilere ilişkin niteliksel analizler de yapılmalıdır. Böylece mevcut durum ışığında güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesiyle ve tehditlerin görülmesiyle daha gerçekçi adımlarla sınırlı kaynakların verimli kullanılması ve amaçlara ulaşılması sağlanabilecektir.

- Stratejilerin belirlenmesi ve uygun stratejinin seçimi konusunda; menü planlamasında stratejiler maliyeti, alternatif teknolojileri, süreci ve kurumsal performansı iyileştirecek şekilde tasarlanmalıdır.

- Stratejilerin uygulanması konusunda; belirlenen stratejilere göre eylem planları ve bütçeler hazırlanmalıdır. Hazırlanan eylem planında görevler ve sorumluları açıkça belirlenmelidir. Yapılacak işler için standartlaştırılmış zaman süreci oluşturulmalıdır. Belirlenen görevler için ihtiyaç duyulan maddi ve işgücü kaynakları belirlenmelidir. İşletme ve yiyecek-içecek departmanı içerisinde stratejileri destekleyici gelişim programları düzenlenmesi desteklenmelidir.

- Son aşama olan değerlendirme ve kontrol aşamasında ise; kontrol standartları belirlenmeli, ölçme yöntemleri ve performans göstergeleri tanımlanmalıdır. Geliştirilen standartlarla fiili durum sürekli karşılaştırılarak izlenmelidir. Stratejik menü planının odaklandığı amaçlar ile işletmenin diğer amaçları arasında tutarlılık sağlanmalıdır. Stratejik menü planının izlenmesi ve denetimi için yetkin kişilerden oluşan ekipler kurulmalı ve bir sistem kurulmalıdır.

Yiyecek ve içecek departmanlarına yönelik öneriler;

- Yiyecek ve içecek departmanlarında işletmenin genel misyon, vizyon ve hedeflerinin yanısıra bu departman için de ayrı olarak misyon, vizyon ve hedeflerin geliştirilmesi ve belirlenmesi gerekmektedir. Departman için de bu aşamada katılımcılık ilkesi benimsenmeli, personelin katılması ve görüş bildirmesi sağlanmalıdır.

- Üst yönetimin sorumluluğunda bir ekip oluşturulmalı, bu ekip tarafından stratejik planlama yapılmalıdır. Çalışanların görev ve sorumlulukları tanımlanmalıdır.



Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

• Dış çevre analizi için departman kapsamında sektör-rakip işletmelerde faaliyet gösteren yiyecek ve içecek departmanlarının faaliyetleri incelenmelidir. İşletmenin yanı sıra departman için de tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri ile ilgili bilgiler toplanması gerekmektedir. Dışsal tehditler ve fırsatlar tanımlanmalıdır.

• Yiyecek ve içecek departmanı kadrosunun nitelik ve nicelik bakımından bulunduğu nokta değerlendirilmelidir. Yiyecek ve içecek departmanında yürütülen tüm üretim faaliyetlerinin niteliği; departmana ayrılan kaynakların yeterliliği ile etkin ve verimli kullanımı, departmanın güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili analizler ve mevcut müşterilere ilişkin niteliksel analizler de yapılmalıdır.

• İşletmenin ve yiyecek-içecek departmanının olanakları ile çevre koşullarını karşılayabilecek alternatif stratejiler belirlenmelidir. Belirlenen alternatif stratejiler arasında seçim yapmak için kriterler belirlenmelidir.

• Stratejilerin uygulanması aşamasında görevler ve sorumluları açıkça belirlenmeli, yapılacak işler için standartlaştırılmış zaman süreci oluşturulmalıdır. Belirlenen görevler için ihtiyaç duyulan maddi ve işgücü kaynakları belirlenmeli ve üst düzey yöneticilerle görüşülerek kaynak sağlanması yoluna gidilmelidir. Departman içerisinde stratejileri destekleyici gelişim programları düzenlenmelidir.

• Değerlendirme ve kontrol aşamasında geliştirilen standartlarla fiili durum sürekli karşılaştırılarak izlenmelidir. Üst düzey yönetim aracılığıyla stratejik menü planının izlenmesi ve denetimi için yetkin kişilerden oluşan ekipler kurulmalı ve bir sistem kurulmalıdır. Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı düzenli olarak ölçülmelidir. Uygulama sonuçları gözden geçirilerek sapmalar ve sapmaların arka planında yatan sebepler incelenmeli ve gerekli düzeltici önlemler alınmalıdır.

• Yapılan analizler sonucunda sayfiye konaklama tesislerinde stratejik yönetim anlayışının menü planlamada kısmen de olsa uygulanabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Sayfiye konaklama tesisleri için; pazar, dış çevre ve hukuki yapının sistematik olarak analiz edilmesi; departman ve işletmenin iç çevre analizinin düzenli olarak yapılması; misyon, vizyon ve amaç belirleme konularına önem verilmesi önerilebilmektedir.

• Yapılan analizler sonucunda sayfiye konaklama tesislerinde stratejik yönetim anlayışının menü planlamada uygulanabilirliğine ilişkin veriler sayfiye tesislerine oranla daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şehir konaklama tesisleri için; stratejik yönetim unsurlarının oluşturulmasında gerekli önemin verilmesi; işletmenin ve departmanın iç ve dış çevre analizlerinin sistematik olarak analiz edilmesi; yapılan analizler ışığında stratejilerin ve menü planının belirlenmesi ve bu aşamada katılımcılığın sağlanması; uygulama için standartlaştırılmış zaman sürecinin oluşturulması; değerlendirme ve kontrol için bir ekip ve bir sistem kurulması önerilebilmektedir.

Bu çalışmanın stratejik yönetimin diğer hizmet sektörlerinde uygulanabilecek çalışmalara, menü planlaması konusunda yapılacak diğer çalışmalara örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Özellikle menü planlamasında stratejik yönetimin öneminin ele alınması ve stratejik yönetim uygulanmadan önceki ve uygulandıktan sonraki durumun karşılaştırılması, benzer konularda araştırma yapmak isteyen araştırmacılar için alanyazındaki boşluğu doldurma açısından önerilebilmektedir.



KAYNAKÇA

Akay, A. ve Sarıışık, M. (2015). Restoran yöneticilerinin menü planlaması ve analizi konusuna yaklaşımları üzerine bir araştırma. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6 (12), 211-230.

Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. Çimento İşveren Dergisi. 22(4), 4-21.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, ve Yıldırım, E. (2012). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Alyakut, B. (2007). Sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim süreci ve sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim uygulamalarının incelenmesine yönelik bir alan araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barringer, B. R. and Bluedorn A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. Strategic Management Journal, 20, 421-444.

Bekar, A. ve Kılıç, B. (2017). Yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama kavramlar ve uygulamalar. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Blackerby, P. (1994). History of strategic planning. Armed Forces Comptroller Magazine, 39 (1). [URL: <http://www.blackerbyassoc.com/history.html>] (Erişim Tarihi: 08.03.2018)

Cherunilam, F. (2015). Business policy and strategic management: text and cases. Himalaya Publishing House.

Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P. and Pantelidis, I. S. (2018). Food and beverage management. New York: Routledge.

Doğdubay, M. ve Saatçı, G. (2014). Menü mühendisliği. Ankara: Detay Yayıncılık.

Doğdubay, M. ve Saatçı, G. (2016). Menü kavramı, tarihi ve önemi. H. Yılmaz ve A. D. Arıkan (Ed.). Menü Yönetimi içinde (2-33). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. ISBN: 978-975-06-2017-1

Durur, E. (2009). Aile işletmelerinde stratejik yönetim ve finansal planlama, gaziantep ili örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergin, H. ve Elmacı, O. (1999). Maliyet ve yönetim muhasebesinde yeni açılımlar: stratejik yönetim muhasebesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (3), 17-50.

Ertuna, Ö. (2008). Stratejik yönetim. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınevi.

Eymen, U. E. (2007). SPSS 15.0 veri analiz yöntemleri. İstatistik Merkezi Yayın, 1.

Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS. New York: Sage Publications.

Garson, G. D. (2012). Testing statistical assumptions. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.

Göral, R. (2014). Turizm işletmelerinde stratejik yönetim. Ankara: Detay Yayıncılık.

Hill, C. W. and Jones, G. R. (2010). Strategic management theory: an integrated approach. USA: South-Western, Cengage Learning.



Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research, Vol. 7, Issue 2, 2023, 419-447

Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. (4.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Kalaycı, N. (2009). Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin öğretim performansını değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemler. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 60(60), 625-656.

Karagülle, A. Ö. (2003). Havayolu taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde stratejik yönetim modeli uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kerzner, H. (2001). Strategic planning for project management using a maturity model. USA: John Wiley & Sons.

Koçak, N. (2012). Yiyecek içecek hizmetleri yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Koşan, L. (2013). Menü analizinde geleneksel ve çağdaş yöntemlerin karşılaştırılması. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 6 (1), 203-219.

Kotschevar, L. H. and Withrow, D. (2007). Management by menu. 4th edition. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN: 978-0-471-47577-4.

Leech, N. L, Barrett, K. C. and Morgan, G. A. (2005). SPSS for intermediate statistics; use and interpretation. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarıyer, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 20(1), 47-69.

Olsen, E. (2007). Strategic planning for dummies. John Wiley & Sons.

Özgür, H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Ed.), Çağdaş Kamu Yönetimi II içinde (207-252). Ankara: Nobel yayın.

Özkaya, F. D. ve Cömert, M. (2010). Menü planlama ve analizi. M. Sarıışık, Ş. Çavuş ve K. Karamustafa (Ed.), Profesyonel Restoran Yönetimi İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar içinde (173-199). Ankara: Detay Yayıncılık.

Payne-Palacio, J. and Theis, M. (2012). Foodservice management principles and practices. New Jersey: Pearson.

Ritson, N. (2008). Strategic management. Ventus Publishing Aps.

Saraç, O. (2005), Benchmarking ve stratejik yönetim. Sayıştay Dergisi, 56, 53-77.

Sevil, E. (2019). Stratejik yönetim kapsamında iç kontrol ve kurumsal risk uygulaması: su ve kanalizasyon idareleri incelemesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sönmez, H. (2018). Regresyon ve Korelasyon Çözümlemesi. A. Özmen ve B. F. Şeniş (Ed.). İstatistik içinde (226-247). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. E-ISBN:978-975-06-2693-7

Şentürk, F. K. (2010). Otel işletmelerinde stratejik yönetim araçları kullanımı üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.



Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research, Vol. 7, Issue 2, 2023, 419-447

Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği: Bir Model Önerisi

Selin İLSAY

Taşpınar, O. (2011). Menü yönetimi kapsamında menü mühendisliğinin yiyecek-içecek işletmelerine etkilerinin incelenmesi: istanbul'daki on işletme üzerine bir örnek olay incelemesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Trochim, W. M, Donnely, J. P. and Arora, K. (2016). Research Methods: The Essential Knowledge Base. USA: Cengage Learning

Türkoğlu, B. Ö. (2009). Çok değişkenli normallik testlerinden Zp ve Cp için bir java programı ve uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirze: K. (2007). İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Wilson, R. M. and Gilligan, C. (2005). Strategic marketing management: planning. Implementation and control.(3rd edition) Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Yazıcıoğlu. Y.ve Erdoğan: (2014). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.