

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ  
ANABİLİM DALI**

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

**DOKTORA TEZİ**

**SELİN İLSAY**

**BALIKESİR, 2020**



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

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

**DOKTORA TEZİ**

**SELİN İLSAY**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. MURAT DOĞDUBAY**

**BALIKESİR, 2020**

**“Bu alışma Balıkesir Üniversitesi Rektrlğ Bilimsel Araştırma  
Projeleri Birimi” tarafından BAP 2018/096 kodlu proje ile  
desteklenmiştir. Teşekkür ederiz.”**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 201515002007 numaralı Selin İLSAY'ın hazırladığı "STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMININ MENÜ PLANLAMADA UYGULANABİLİRLİĞİ: BİR MODEL ÖNERİSİ" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 12/06/2020 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Yusuf AYMANKUY

İmza

Üye (Danışman) Prof. Dr. Murat DOĞDUBAY

İmza

Üye Dr. Öğr. Üyesi Gencay SAATCI

İmza

Üye Prof. Dr. Ahmet KÖROĞLU

İmza

Üye Doç. Dr. Hakan YILMAZ

İmza

29/06/2020

Enstitü Onayı

## ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

21/05/2020

Selin İLSAY

## ÖNSÖZ

Alanyazında farklı sektörlerde kullanılan stratejik yönetim kavramının önemine ve uygulanma sürecine yönelik konular yer almaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımının yiyecek ve içecek sektöründe önemli bir araç olan menünün planlanmasında uygulanabilirliğini araştırarak alanyazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bir plan dahilinde hazırlanan çalışma ile elde edilen sonuçların tüm sektör paydaşlarına faydalı olması ümit edilmektedir.

Bu çalışmamın gerçekleşmesinde birçok kişinin katkısı bulunmaktadır. İlk olarak bana her zaman yol gösteren, desteğini ve sabrını asla esirgemeyen kıymetli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Murat DOĞDUBAY'a; tezime ilgili verdikleri önerilerle çalışmanın daha iyi bir noktaya gelmesi için sundukları katkıları ve verdikleri destekleri için değerli hocalarım ve tez izleme komitesi üyelerim Prof. Dr. Yusuf AYMANKUY'a ve Dr. Öğr. Üyesi Gencay SAATCI'ya; beni bu günlere getiren üzerimde büyük emeği olan aileme, merhum anneannem ve dedeme; bu süreçte her daim yanımda olan, en az benim kadar fedakârlık yapan yol arkadaşım değerli eşim Soner İLSAY'a; ben çalışırken anlayışla karşılayan ve sabırla onunla zaman geçirip oyun oynamamı bekleyen biricik kızım Seyhan İLSAY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**BALIKESİR, 2020**

**SELİN İLSAY**

## ÖZET

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

İLSAY, Selin

Doktora, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Murat DOĞDUBAY

2020, 146 Sayfa

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 işletmeleri karmaşık bir duruma sokmaktadır. Yiyecek ve içecek işletmelerinde hem pazarlama hem de stratejik amaçlı kullanılacak bir araç olan menü oldukça büyük bir öneme sahiptir. Buradan hareketle bu çalışmada menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımının uygulanabilirliğini araştırmak amaçlanmaktadır.

Araştırmanın kuramsal temelini strateji, stratejik yönetim, stratejik yönetim unsurları, stratejik yönetim süreci, stratejik yönetim araçları, menü, menü tipleri, menü planlama, menü planlama ilkeleri ve stratejileri ile menü analizi oluşturmaktadır. Alanyazın taraması sonucu anket formu geliştirilmiş ve 10 Kasım 2019 - 08 Ocak 2020 tarihleri arasında pilot uygulamaya tabi tutulmuştur. Pilot uygulama sonrası son şekli verilen anket formu 27 Şubat – 15 Nisan 2020 tarihleri arasında 400 katılımcıya uygulanmıştır.

Anket formu ile toplanan veriler değerlendirilirken frekans, yüzde, güvenilirlik, korelasyon ve bağımsız örneklem t-testi analizleri kullanılmıştır. Yapılan



analizler ile; 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 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak menü planlamada misyon belirleme, vizyon belirleme ve hedef belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

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

## **ABSTRACT**

### **APPLICABILITY OF STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH IN MENU PLANNING: A MODEL PROPOSAL**

**İLSAY, Selin**

**PhD Thesis, Department of Tourism Management**

**Advisor: Prof. Dr. Murat DOĞDUBAY**

**2020, 146 pages**

Food and beverage sector has a dynamic feature due to its structure. Constantly changing the wishes and needs of consumers, emerging new trends, emerging technological innovations, changing legal regulations, crises on a national and international scale and the fact that the companies operating in this sector produce and offer goods and services in accordance with the constantly changing demands and needs under these conditions make the enterprises a complex situation. The menu, which is a tool that can be used for both marketing and strategic purposes, is of great importance in food and beverage businesses. Therefore, this study aims to investigate the applicability of the strategic management approach in menu planning.

Strategy, strategic management, strategic management elements, strategic management process, strategic management tools, menu, menu types, menu planning, menu planning principles and strategies, and menu analysis form the basis of the research. As a result of the literature review, a questionnaire form was developed and piloted between 10 November 2019 - 08 January 2020. The questionnaire, which was finalized after the pilot application, was applied to 400 participants between 27 February - 15 April 2020.

Frequency, percentage, reliability, correlation and independent sample t-test analyzes were used when evaluating the data collected with the questionnaire form. With the analyzes made; it is concluded that there is a significant but weak relationship between the holiday hotels and city hotels in the perceptions of strategic management approach in menu planning, and there is a significant difference between the holiday

hotels and the city hotels in the perception of 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 the holiday hotel and city hotels in perceptions of mission determination, vision determination and goal setting in menu planning.

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

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Problemi .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
1.6. Tanımlar .....	4
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN .....</b>	<b>5</b>
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	5
2.1.1.Strateji, Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Kavramlarının Analizi... 5	
2.1.1.1. Strateji Kavramı.....	6
2.1.1.2. Stratejik Planlama Kavramı .....	16
2.1.1.3. Stratejik Yönetim Kavramı.....	18
2.1.1.4. Stratejik Yönetim Unsurları.....	22

2.1.1.5.	Stratejik Yönetim Süreci.....	28
2.1.1.6.	Stratejik Yönetim Araçları.....	48
2.1.2.	Yiyecek ve İçecek Endüstrisi, Menü ve Menü Planlaması Kavramlarının Analizi.....	56
2.1.2.1.	Yiyecek ve İçecek Endüstrisi.....	56
2.1.2.2.	Menü Kavramı .....	61
2.1.2.3.	Menü Planlama .....	73
2.1.2.4.	Menü Analizi .....	78
2.2.	İlgili Araştırmalar .....	86
2.2.1.	Stratejik Yönetim İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	86
2.2.2.	Menü Planlama İle İlgili Yapılan Araştırmalar .....	88
<b>3.</b>	<b>YÖNTEM .....</b>	<b>91</b>
3.1.	Araştırmanın Modeli .....	91
3.2.	Evren ve Örneklem.....	93
3.3.	Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	94
3.4.	Verilerin Toplanma Süreci .....	94
3.5.	Verilerin Analizi.....	95
<b>4.</b>	<b>BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>96</b>
4.1.	Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Yapılarına İlişkin Bulgular .....	96
4.2.	Araştırmaya Katılan Kişilerin Mesleki Deneyim ve Çalıştığı Konaklama Tesisine İlişkin Bulgular .....	97
4.3.	Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	99
4.4.	Katılımcıların Araştırma Alanına İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Frekans Dağılımları.....	100
4.5.	Normal Dağılım Testine İlişkin Bulgular.....	108
4.6.	Hipotez Testleri .....	109
4.6.1.	Korelasyon Analizi ve Sonuçları .....	109

4.6.2. Bağımsız Örneklem T Testi Analizi ve Sonuçları .....	110
4.6.3. Araştırmada Kullanılan Hipotezler ve Sonuçları.....	115
4.7. Stratejik Menü Planlama Model Önerisi .....	116
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>123</b>
5.1. Sonuçlar.....	123
5.2. Öneriler.....	126
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>129</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>136</b>
EK-1. ANKET FORMU.....	136
EK-2. 09.12.2019 TARİHİ İTİBARIYLA BAKANLIK BELGELİ KONAKLAMA TESİSİ İSTATİSTİKLERİ .....	141
EK-3. İFADELERİN BASIKLIK-ÇARPIKLIK DEĞERLERİ .....	144

## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Çizelge 1.</b> Klasik Yönetim ve Stratejik Yönetim Karşılaştırması .....	18
<b>Çizelge 2.</b> Porter'ın 5 Kuvvet Modeli .....	53
<b>Çizelge 3.</b> Güvenilirlik Analizi .....	94
<b>Çizelge 4.</b> Katılımcıların Demografik Yapılarına İlişkin Bulgular .....	96
<b>Çizelge 5.</b> Katılımcıların Mesleki Deneyim ve Çalıştığı Konaklama Tesisine İlişkin Bulgular.....	97
<b>Çizelge 6.</b> Güvenilirlik Analizi .....	99
<b>Çizelge 7.</b> Katılımcıların Ölçek İfadelerine İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Frekans Dağılımları.....	103
<b>Çizelge 8.</b> Kolmogorov-Smirnov Testi.....	108
<b>Çizelge 9.</b> Menü Planlamada Stratejik Yönetim Yaklaşımı Algılarında Sayfiye Otelleri İle Şehir Otelleri Arasında Korelasyon Analizi .....	110
<b>Çizelge 10.</b> Menü Planlamada Stratejik Yönetim Yaklaşımı Algılarının Şehir ve Sayfiye Otelleri Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları ..	111
<b>Çizelge 11.</b> Menü Planlamada Stratejik Yönetim Unsurları Algılarının Şehir ve Sayfiye Otelleri Arasındaki Farklara İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları .....	111
<b>Çizelge 12.</b> Stratejik Yönetim Süreci Boyutu ve Alt Boyutların Ortalamaları İle İşletmelerin Konumları Arasındaki Farklara İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları .....	113
<b>Çizelge 13.</b> Araştırmada Kullanılan Hipotezler ve Sonuçları.....	115
<b>Çizelge 14.</b> Stratejik Yönetim Yapıldı/Kontrol Listesi.....	121

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Şirket Stratejisi ve İşletme Stratejisi .....	8
Şekil 2. Stratejik Planlama Nedir ve Ne Değildir? .....	17
Şekil 3. İşin Tanımı .....	23
Şekil 4. Amaçların Hiyerarşisi .....	25
Şekil 5. Stratejik Yönetim Süreci .....	28
Şekil 6. İşletmenin İç ve Dış Çevresi .....	30
Şekil 7. Stratejik Analiz Aşaması .....	31
Şekil 8. Strateji Sınıflandırması .....	36
Şekil 9. Temel ve Alt Stratejiler .....	37
Şekil 10. Yönetim Düzeyine Göre Stratejiler .....	38
Şekil 11. Strateji Uygulanmasının Akış Şeması .....	44
Şekil 12. Kontrol Süreci .....	46
Şekil 13. Yuvalanmış Kontrol Sistemleri Modeli .....	47
Şekil 14. Boston Consulting Group'un (BCG) Büyüme Payı Matrix'i .....	54
Şekil 15. Yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	58
Şekil 16. Küçük Otel Organizasyon Şeması .....	59
Şekil 17. Büyük Otel Organizasyon Şeması .....	60
Şekil 18. Menü Tipleri .....	65
Şekil 19. Menü Terazisi .....	74
Şekil 20. Miller Modeli .....	82
Şekil 21. Kasavana ve Smith Modeli .....	83
Şekil 22. Pavesic Modeli .....	84
Şekil 23. LeBruto, Ashley ve Quain Modeli .....	85
Şekil 24. Araştırmanın Modeli .....	91
Şekil 25. Stratejik Menü Planlama Modeli .....	119



## KISALTMALAR LİSTESİ

C	: Cilt
çev.	: Çeviren
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
PESTLE	: Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
SİB	: Stratejik İşletme Birimi, kendisine ait ayrı bir mamülü ya da hizmeti pazarı, rakipleri, sorumlu yöneticisi olan birbirinden ayrı bir işletme birimi
SPSS	: Statistical Package For Social Science
SWOT	: Strength-Weakness-Opportunity-Threat
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
yy.	: yüzyıl

# 1. 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. İster bağımsız olarak isterse de konaklama işletmeleri bünyesinde birim olarak faaliyet gösterebilir yiyecek ve içecek işletmeleri karmaşık ve çeşitli yapısı nedeniyle oldukça fazla sorumluluk gerektirmektedir. Buradan hareketle işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri, amaçlarına ulaşabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için stratejik yönetim sürecini benimsemeleri gerekmektedir. Yiyecek ve içecek işletmelerinde hem pazarlama hem de stratejik amaçlı kullanılabilecek bir araç olan menü oldukça büyük bir öneme sahiptir. Buradan hareketle bu çalışmada menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımının uygulanabilirliğini araştırmak amaçlanmaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlar alt başlıklarına yer verilmiştir. İkinci bölüm kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar alt başlıklarından oluşmaktadır. Kuramsal çerçevede strateji, stratejik yönetim, stratejik yönetim unsurları, stratejik yönetim süreci, stratejik yönetim araçları, menü, menü tipleri, menü planlama, menü planlama ilkeleri ve stratejileri ile menü analizi başlıkları incelenmiştir. İlgili araştırmalarda ise stratejik yönetim ve menü planlama ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evren-örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanma süreci ve verilerin analizi hakkında bilgiler verilmiştir.

Dördüncü bölümde yapılan analizlere ve analizler sonucu elde edilen bulgulara, beşinci bölümde ise araştırmanın sonuçlarına, bu sonuçlara göre geliştirilen önerilere ve stratejik menü planlama model önerisine yer verilmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Yiyecek ve içecek sektörü Türkiye’de ve dünyada hızla gelişmekte olan bir sektördür. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri için gelişmelere ayak uydurması büyük bir gerekliliktir. Bir yiyecek ve içecek işletmesinde yürütülmekte olan ya da yürütülecek olan faaliyetlere yol gösteren en önemli araç olarak menü ön plana çıkmaktadır. Sürekli değişikliklerin yaşandığı ve rekabetin giderek arttığı bu piyasada yöneticilerin menü planlamasının önemini çok iyi kavramaları gerekmektedir. Menü planlama, yiyecek ve içecek işletmelerinde veya ünitelerinde kaynak tahsisi ve kullanımı konularında bir yönetim aracı olarak kullanılması üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu bağlamda araştırma ile stratejik yönetim yaklaşımı menü planlamada uygulanabilir mi? Hali hazırda menü planlamada görev alan kişiler planlama sürecinde stratejik yönetim yaklaşımını benimsiyorlar mı? gibi sorulara cevap aranacaktır.

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

İşletmeler için başarıya ulaşmanın, öne geçmenin, ilerlemenin, ancak strateji ile mümkün olabileceğinden yola çıkarak bu araştırmanın genel amacı; menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımının uygulanabilirliğini incelemek oluşturmaktır. Bu kapsamda stratejik yönetimin önemine dikkat çekmek, yiyecek ve içecek işletmelerinde menü planlamanın önemine dikkat çekmek, menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımının uygulanabileceğine dair bir model önerisinde bulunmak amaçlanmaktadır. Araştırmanın genel amacı dışında, aşağıdaki amaçlar da çalışmada göz önünde tutulacaktır.

- Konaklama tesisi yöneticileri ile yiyecek ve içecek yöneticilerinin menü planlama çalışmalarına karşı bilinç ve ilgi düzeylerinin belirlenmesi,
- Menü planlaması yaparken dikkat ettikleri unsurların belirlenmesi,

- Menü planlaması uygulamalarının işletmelerde hangi düzeyde gerçekleştirildiğinin ortaya konulması.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bir işletmenin başarılı ve kalıcı olması iyi bir yönetimle sağlanabilmektedir. Yönetim işletme faaliyetlerinin işletme kaynakları ile birleştirilmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise organizasyonun sahip olduğu kaynakları, güçlü ve zayıf yönleri, dış çevredeki fırsatları ve tehlikeleri tespit ve analiz etmeye yaramaktadır. İyi bir yönetim iyi bir planlama ile başlamaktadır. Menü planlama; yiyecek ve içecek işletmelerinde veya yiyecek ve içecek hizmeti veren otel işletmelerinde kaynak tahsisi ve kullanımı konularında bir yönetim aracı olarak kullanılması üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu sebeple yöneticilerin menü planlamasının önemini çok iyi kavramaları gerekmektedir. Stratejik yönetimin menü planlamasında uygulanabilirliğini inceleyecek olan bu araştırma ile elde edilecek bilgiler konuyla ilgili gelecekte yapılabilecek olan çalışmaların geliştirilmesine kaynaklık edecektir.

### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırma kapsamında görüş ve düşünceleri alınan katılımcıların yapılan araştırmanın önemine ve faydalarına inandığı kabul edilmiş ve ankete verdikleri cevapların içten, doğru ve tarafsız olduğu varsayılmıştır.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmada stratejik yönetim unsurları, süreci ve araçları ile menü tipleri, menü planlama ve ilkeleri ele alınmıştır. Türkiye genelinde en çok otele sahip ilk beş şehirde tabakalama örneklem ile belirlenen konaklama tesislerinde çalışan kişilere anket uygulanmıştır. Araştırma; İstanbul, Antalya, Ankara, İzmir ve Muğla şehirleriyle sınırlıdır. Zaman yetersizliği ve otellerin açık olup olmama durumları (turizm sezonu sebebiyle) araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca hazırlanan anketin menü planlamada görev alan ve yeterli bilgisi olan kişiler tarafından cevaplanması

hedeflenmiştir. Elde edilen bilgiler, geliştirilen anket formundaki sorular ve katılımcıların verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

## **1.6. Tanımlar**

*Strateji:* 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 topluluğudur (Alyakut, 2007, s. 46).

*Stratejik yönetim:* Amaçların peşinde, finansal, üretim, pazarlama, teknolojik, insan gücü vb. işlevsel alanlardaki kaynakların organize bir şekilde geliştirilmesidir (Ritson, 2008, s. 18).

*Stratejik yönetim unsurları:* Misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejik planlamadan oluşmaktadır.

*Stratejik yönetim süreci:* Bilgi toplama ve değerlendirme, çevre analizi, stratejik seçeneklerin belirlenmesi, uygun stratejinin seçimi, stratejilerin uygulanması, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrol aşamalarından oluşan bir süreçtir.

*Menü planlama:* İşletmede hangi yiyecek ve içeceklerin üretilip pazarlanacağına dair eylemleri içeren bir süreçtir (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 31).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Dünyanın herhangi bir noktasında yaşanan gelişmeler, krizler, sorunlar, değişimler ve yeni çıkan eğilimlerin küreselleşme nedeniyle etkileri dünyanın her tarafında hissedilir hale gelmiştir. Günümüzde hem ulusal hem de uluslararası platformda rekabet halinde olan işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek, rekabet edebilmek, kazanç sağlamak, kar sağlamak ve büyümek gibi amaçlara ulaşabilmek için analiz yeteneklerini geliştirerek geçmişi, bugünü ve geleceği detaylı olarak ele alıp, gerekli analizleri yaparak geleceğe hazırlanmaları gerekmektedir.

Günümüzde artan rekabet koşulları her sektör olduğu gibi yiyecek ve içecek sektörünü de etkisi altına almaktadır. Rekabet koşulları karşısında işletme sahipleri ve yöneticileri için işletme amaçlarını yerine getirebilmek adına stratejik düşünmeye yönelme ve stratejik yönetim disiplini çerçevesinde hareket etme gerekliliği ortaya çıktığı düşünülmektedir. Tüketicilerin eğilimlerinin, isteki, ihtiyaç ve beklentilerinin hızla değiştiği bir ortamda özellikle yiyecek ve içecek işletmeleri açısından bazı önemli kavramlar vardır. Bunlardan birisi de işletmenin vitrinini, satış aracını oluşturan menünün planlanmasıdır.

Buradan hareketle, çalışma kapsamında stratejik yönetim kavramı, stratejik yönetim süreci ve stratejik yönetim araçları ile menü kavramı, menü planlama, menü planlama ilkeleri ve menü analiz yöntemleri üzerinde durulmuştur.

#### 2.1.1. Strateji, Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Kavramlarının Analizi

Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmeler kendi kurumlarının yeteneklerini değerlendirerek yeni stratejiler geliştirmek durumundadırlar. İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikeler işletmenin sahip olduğu

kuvvetli ve zayıf yönlerinin analizini içeren kararlardan oluşan stratejik yönetim süreci bir işletmenin geleceğini belirlemektedir.

Stratejinin kavramsal olarak ne ifade ettiğinin ele alınması ile başlayan bu kısım stratejik yönetimin gelişiminin incelenmesi ile devam etmektedir. Konunun tarihsel gelişimi ifade edildikten sonra stratejik yönetim tanımlamaları ve stratejik yönetimin temel özellikleri ele alınmıştır.

#### **2.1.1.1. Strateji Kavramı**

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, s. 20), ikincisi Fransızca’dan Türkçe’ye geçen “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” anlamlarını taşıyan “strateji” kavramı (Durur, 2009, s. 30) ve üçüncüsü ise Yunanlı General Stratagos’un ismidir (Blackerby, 1994).

Savaşta başarı çalışmalarından ortaya çıkan strateji kelimesi Yunanca “stratos” (ordu) ve “agein” (öncülük etmek) kelimelerinden gelmektedir. Atina’daki “Strategos” seçilmiş bir generaldir ve bu, Atina MÖ 506’da Pers ile savaş halindeyken oluşturulan bir görevdir. Yunanlılar modern düşünce olarak devam eden bir bağlantı olan strateji oluşturmayı bir liderin sorumluluklarından biri olarak görmekteydiler. Yunanlılar, göreve ne tür bir kişinin uygun olacağını ve nasıl eğitilmesi gerektiğini ciddi bir şekilde düşünmüşlerdir. İlginç bir şekilde, entelektüel becerilerin -iyi bir stratejist için gerekli olmasıyla birlikte- deneyimden kazanılan pratik öğrenme ile desteklenmedikçe yeterli olmadığı sonucuna varmışlardır. Aynı zamanda ve tamamen bağımsız olarak, bir liderin görevleriyle de yakından ilişkilendiren Çinli General Sun Tzu strateji hakkında; “Sadece zekasını üstünlük ve beceriyle yöneten zeki bir yönetici ve mükemmel bir lider önemli sonuçlar elde edebilir. Tüm güç/kuvvet/hüküm her hamlesi buna dayanmaktadır. Bu stratejinin özüdür.” demiştir (Macmillan ve Tampoe, 2001, s. 14).

Strateji kavramının işletme alanyazınına askeri stratejiden geçtiği belirtilmektedir. Bir savaşta orduların yapacakları harekât ve faaliyetlerin tasarlanıp yönetilmesi sanatı olarak tanımlanan askeri stratejinin amacı; mevcut kaynakları en

etkili ve ekonomik biçimde kullanarak, zafere ulaşmaktır. Düşman güçlerin durumunu, onların savaş araçlarının miktar ve kalitesini araştırıp, savaş alanının durumu, ortamdaki fırsat ve tehlikeler hakkında bilgi toplayıp, kendi birliklerinin mevcut durumu, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek askeri stratejinin temelini oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006, s. 33). Daha sonraları ise modern anlamda savaş yerine kullanılan kavram rekabet ve ordular; düşman yerine kullanılan kavram ise işletmelerdir (Uçar, 2010, s. 10).

Strateji kavramı, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Dinçer, 2004, s. 17-18).

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, s. 46).

Stratejiler organizasyonun başarıya ulaşması için temel teşkil etmektedir. Ancak stratejilerin istenen başarıya ve hedeflere ulaşabilmesi için bazı temel özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler; yeniliğe ve gelişime açık olma, kesin ifadeler içermeme, inisiyatif sahibi olma, hareketli ve esnek olma, çevresiyle uyumlu olma, her koşulda ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap verebilme, yönlendirici ve öngörücü olma, çok katılımcı olma olarak sıralanabilmektedir (Şemaki, 1999, s. 2; Yarım, 2016, s. 8).

İşletmelerdeki stratejiler üç seviyeye ayrılmaktadır. Bunlar şirket stratejisi, işletme stratejisi ve fonksiyonel stratejidir (Şemaki, 1999, s. 2; Ritson, 2008, s.19-20).

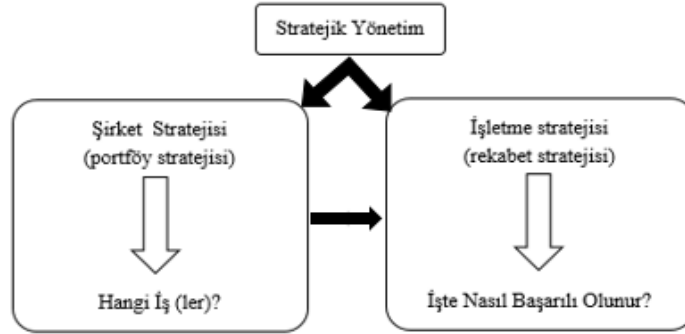
Şirket (Kurumsal) Stratejisi (Şirket hangi iş ya da işlerde olmalı?) : Farklı işletme ve iş gruplarına sahip şirketin bütünsel stratejisidir. Şirketlerin tamamını kapsamaktadır. Şirketin gelecek formülü ve yapısı ile ilgili olup, şirketin ve rekabet etmeyi planladığı işin gerekçesini etkilemektedir.

İşletme Stratejisi / Rekabetçi ya da İş Stratejisi (Her işletme kendi seçtiği faaliyet alanında misyonunu nasıl gerçekleştirmeye çalışır?): Şirket stratejisinin bir alt basamağı olan, işletmenin içinde bulunduğu sektör göz önüne alınarak geliştirilen



stratejilerdir. Burada stratejiler, kuruluşun hedeflerine ulaşılırken, müşteri ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığı, hangi ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi ve hangi pazarlara sunulması gerektiği ile ilgilidir.

Şirket (kurumsal) strateji, Şekil 1.'de açıklandığı gibi, tüm organizasyon için bir ana plandır. İşletmenin veya şirketin içinde olmak istediği işin / işlerin kapsamına karar verir. İşletme stratejisi ise; seçilen iş(ler)de nasıl başarılı olunacağı ile ilgilidir.



Şekil 1. Şirket Stratejisi ve İşletme Stratejisi

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

Fonksiyonel Strateji (İşletmenin farklı görevleri/fonksiyonları şirket ve işletme stratejilerini nasıl destekliyor?): İşletme stratejisinin departmanlara ayrılmış hali olup şirket içindeki bölümlerin aldıkları ve uyguladıkları stratejilerdir. İşletmenin farklı işlevlerinin (pazarlama, üretim, finans vb.) kurumsal ve işletme stratejilerini nasıl desteklediğini incelemektedir.

Bununla birlikte; üç kategori arasındaki sınırlar çok belirsizdir ve büyük ölçüde mevcut koşullara ve organizasyon türüne bağlıdır. Genel olarak, kurumsal planlama bir kuruluşun faaliyetlerinin kapsamı ve bunların kuruluşun çevresiyle eşleştirilmesi, kaynak kabiliyetleri ve çeşitli paydaşlarının değerleri ve beklentileri ile ilgilidir (Ritson, 2008, s. 20).

Hill ve Jones (2010), Şemaki ve Ritson'ın çalışmalarında ele aldıkları strateji kategorilerine ilave olarak Küresel Stratejileri eklemiş ve toplam dört kategori altında toplamışlardır. Onlara göre küresel stratejiler; rekabet avantajının küresel düzeyde belirlendiği bir dünyada büyümek ve gelişmek için ülke dışındaki operasyonların nasıl genişletileceğini ele almaktadır (Hill ve Jones, 2010, s. 20).

Henry Mintzberg ve Joseph Lampel, tüm strateji teorisini yakalamaya çalışmakla ilgilenmişler ve bunu gerçekleştirmek için, strateji üzerine iş alanyazınındaki tüm yazarları üç grupta sınıflandırdıkları 10 kilit düşünce ekolünü tanımlamışlardır (Betz, 2001, s. 188; Sadler, 2003, s. 15).

İlk olarak “stratejilerin nasıl oluşturulması gerektiğinden daha çok nasıl formüle edilmesi gerektiğiyle” ilgili olanları Emreden/Normatif Ekoller (prescriptive) olarak isimlendirmişlerdir. Bu gruplandırma Tasarım, Planlama ve Konumlandırma Ekollerinden oluşmaktadır. Daha sonra Girişimci, Bilişsel, Öğrenme, Güç, Kültür ve Çevre Ekollerini içeren Tanımlayıcı Ekoller olarak adlandırılan ikinci bir ana grubu tanımlamışlardır. Bunlar, stratejinin nasıl yapılması gerektiğini reçete etmek yerine, uygulamada nasıl yapıldığını anlatmak için yola çıkmıştır. Son grup sadece bir ekol olan (Konfigürasyon) Yapılandırma Ekolü’nden oluşmaktadır (Sadler, 2003, s. 15).

#### Ekol 1: Tasarım Ekolü

Tasarım Ekolü, strateji formülasyonunu, üst düzey yönetici ile birlikte sorumluluk bilinciyle düşünülmüş bilinçli bir süreç olarak görmektedir (MacMillan ve Tampoe, 2001, s. 26). Bu ekol, kuruluşun dış koşulları ile iç fırsatlarını eşleştirerek ve kuruluşta herkes tarafından uygulanabilecek açık ve basit stratejiler elde ederek stratejinin oluşturulmasına odaklanmaktadır (Bu ekol Selznick’ten Chandler ve Andrews’a kadar uzanmaktadır.) (Betz, 2001, s. 188).

Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998) bu yaklaşım hakkında bir dizi eleştirel yorum sunmaktadır. Onlara göre bu yaklaşım (Aktaran Sadler, 2003, s. 15):

- ✘ Artan öğrenme sürecini ve stratejinin “ortaya çıkmasını” göz ardı eder/önem vermez.
- ✘ Örgütün mevcut yapısının ve kültürünün etkisini görmezden gelir.
- ✘ Baş yöneticinin rolü üzerinde çok durulmuştur.
- ✘ Bir kuruluşun kendi güçlü ve zayıf yönlerini ne kadar belirleyebileceği tartışmalıdır.
- ✘ Esneksizliğe yol açar ve çevresel karışıklıklarla baş edemez.
- ✘ Strateji oluşturma ve uygulama arasında yapay bir ayırım yaratır.

Bu ekol ile basit ve açık stratejiler oluşturulabilmesine rağmen, strateji oluşturma ve uygulama arasında bir farklılıklar ve anlaşmazlıklar ortaya çıkarabilmektedir.

### Ekol 2: Planlama Ekolü

Bu ekol strateji formülasyonunun resmi ve kontrol listeleri ile nitelendirilen ve resmi tekniklerle desteklenen adımlara ayrıştırılabildiğini vurgulamaktadır (Bu ekol 1965'teki Ansoff'un yazılarından gelmekte ve Üst Yönetim Planlaması ile George Steiner (1969) önemli katkılar sunmaktadır) (Betz, 2001, s. 188).

Planlama ekolü stratejiyi resmi bir süreç olarak görmekte ve net ve mantıklı yöntemler kullanarak stratejik planlamanın nasıl yapılacağına dair açık bir model sunmaktadır. Model, sırayla gerçekleştirilecek net adımları tanımlamaktadır: hedef belirleme, dış değerlendirme, iç değerlendirme, stratejik seçim ve strateji uygulaması. Bu yaklaşıma göre stratejiler, sezgiye veya senteze çok az ihtiyaç duyulan analizlerden meydana gelmektedir (MacMillan ve Tampoe, 2001, s. 26).

### Ekol 3: Konumlandırma Ekolü

Bu ekol stratejiyi, endüstriyel durumların analizinden seçilen genel pozisyonlar olarak vurgulamaktadır. (Bu ekol 1980'deki Porter'ın yazılarına-Rekabet Stratejisi-dayanmaktadır.) Endüstriyel durumların belirlenmesindeki analizin rolü, değer zinciri analizi, oyun teorisi yapılandırması gibi teknikleri kullanmaktadır (Betz, 2001, s. 188).

Bu ekolle ilgili eleştirilerinde Mintzberg ve onu destekleyen yazarlar 'Hiç kimse analitik teknikle bir strateji geliştirmedir. Strateji oluşturma sürecine faydalı bilgiler verdiler, mevcut stratejileri tahmin ettiler veya bir rakibin stratejilerini kopyaladılar; ancak asla bir strateji geliştirmediler.' iddiasında bulunmuşlardır. Mintzberg bu ekolün öncüllerini/sayıtlarını şu şekilde özetlemiştir (Sadler, 2003, s. 17):

- Stratejiler piyasadaki/pazardaki genel konumlardır.
- Bu pazar/piyasa ekonomik ve rekabetçidir.
- Bu nedenle strateji oluşturma süreci, analize dayalı genel bir konumun seçilmesinden biridir.

- Analistler (pratikte genellikle danışmanlık firmaları) kilit bir rol oynamaktadır.
- Stratejiler bu süreçte ‘tam gelişmiş’ olarak ortaya çıkmaktadır.

Strateji, içinde bulunmak için uygun bir endüstri veya sektör seçme, en iyi pazar segmentlerini bulma ve tercih edilen değerlendirme faaliyetlerine odaklanma meselesi olarak görülmektedir. Bu, işletmenin faaliyet göstermesi gereken endüstriyel durumlara ilişkin verilerin ayrıntılı analizini gerektirmektedir (White, 2004, s. 17).

#### Ekol 4: Girişimcilik Ekolü

Bu ekol öncelikli olarak stratejide üst düzey yürütücünün rolüne odaklanmakta ve strateji formülasyonunun öncelikle yürütmedeki sezginin bilişsel işlevine bağlı olduğunu kabul etmektedir. Bu ekol, strateji teorisinin odağını planlamadan vizyona kaydırmaktadır (Betz, 2001, s. 188).

Bu ekolün öncülleri/sayıtları şu şekilde özetlenmektedir (Sadler, 2003, s. 18):

- Strateji, liderin zihninde, kuruluşun geleceğinin vizyonu şeklinde bulunur.
- Strateji formülasyonu sadece kısmen bilinçli bir süreçtir.
- Lider, vizyonu tek başına teşvik eder ve uygulama üzerinde yakından kontrol ederek gerektiğinde yeniden formüle eder.
- Dolayısıyla strateji tüm vizyonda kasti ve detaylı uygulamasının nasıl ortaya çıktığı konusunda değişendir.
- Organizasyon benzer şekilde şekillendirilebilir.
- Girişimcilik stratejisi, doğrudan rekabet güçlerinden korunan bir niş halini alma eğilimindedir.

Girişimcilik ekolü tarafından lider, genellikle kurucu ve genel müdür olarak görülen stratejist, vizyonunu gerçekleştirmek için işletmeyi yakından kontrol etmekle ilgilenmektedir. Lider, yeni bir şey yaratmak için sıklıkla sezgi veya hayal gücü ile çalışan bir yenilikçidir. Bununla birlikte, girişim başarılı olmaya devam ederse, girişimci yönelimin sürdürülmesi, kurucunun baskın olduğu dönemin ötesinde bile önemli olmaya devam edecektir (White, 2004, s. 17).

### Ekol 5: Bilişsel Ekol

Bu ekol, planlama ekolünün analitik kavramlarına sezgi üzerine vurgu ekleyerek, bilişsel stratejinin temeline odaklanmaktadır. Strateji oluşturmada bilgi ve bilgi yapılarının rolünü vurgulamakta ve stratejileri, gerçekliğin ne olabileceğinin yaratıcı yapıları olarak gören strateji sürecinin yapılandırmacı bir görüşünü içermektedir (Betz, 2001, s. 188).

Bilişsel Ekolü'nün öncülleri/sayıltıları aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Sadler, 2003, s. 19):

- Strateji formülasyonu, stratejistin zihninde gerçekleşen bilişsel bir süreçtir.
- Böylece stratejiler, kavramlar, haritalar, şemalar ve çerçeveler şeklinde perspektifler olarak ortaya çıkmaktadır.
- Bilişsel haritalar veya başka bir şey tarafından deşifre edilmeden önce her türlü bozucu filtreden geçen girdiler sadece nasıl algılandığına dayanan var olan dünyanın yorumlarıdır.

### Ekol 6: Öğrenme Ekolü

Bu ekol stratejiyi, formülasyonun ve uygulamanın kuruluşun geçmiş planlama ve deneyimlerden öğrenmesi için etkileşime girdiği bir tür öğrenme süreci olarak kabul etmektedir. (Bu ekol Lindblom, Quinn, Bower ve Burgelman'ın yazılarından gelmektedir.) (Betz, 2001, s. 189).

Öğrenme Ekolü'nün öncülleri/sayıltıları şu şekilde açıklanmaktadır (Sadler, 2003, s. 20):

- Çevrenin karmaşıklığı, kasti/dikkatli/planlı strateji oluşturmaya engellemektedir. Formülasyon ve uygulamanın birleşmeye başladığı zaman içinde bir öğrenme süreci içermelidir.
- Çoğu kuruluşta birçok potansiyel stratejist vardır.
- İnsanlar geriye dönük olarak düşündükçe ve eylemleri anlamlandırdıkça öğrenme, gelişen bir biçimde devam etmektedir.
- Liderliğin rolü strateji oluşturmak değil, stratejik öğrenme sürecini yönetmektir.

- Stratejiler önce geçmişin kalıpları, daha sonra gelecek planları veya genel davranışı yönlendirecek perspektifler olarak görünmektedir.

#### Ekol 7: Güç Ekolü

Bu ekol, stratejinin formüle edildiği durumlarda güç ilişkilerine odaklanmaktadır. Strateji formülasyonunu bir organizasyondaki aktörler arasında pazarlık, ikna ve yüzleşme süreçlerini içerdiğini kabul etmektedir. Ayrıca dışarıdan bir kuruluş, stratejiyi stratejik ortaklıkları müzakere etmek için kendi güç araçlarından biri olarak kullanabilmektedir (Betz, 2001, s. 189).

Güç Ekolü'nün öncülleri/sayıltıları şöyle özetlenebilir (Sadler, 2003, s. 21):

- Strateji formülasyonu güç ve politika ile şekillenir.
- Mikro güç, sınırlı ilgi ve değişen koalisyonlar arasında strateji oluşturma ile ilgilidir.
- Makro güç, bir organizasyonun diğer organizasyonları kontrol ederek veya onlarla işbirliği yaparak kendi çıkarlarını geliştirmeye çalıştığı süreçtir.

Bu ekole göre örgütlerin elde etmesi gereken kaynaklar önemine göre sıralanmakta, bu kaynaklardan bir kısmının diğerlerine göre elde edilmesi oldukça güçlük arz etmektedir. Erişmesi güç olan kaynaklara ulaşabilen kişi ya da birimlerin örgüt içerisinde önemli bir güce sahip olacakları düşünülmektedir (Turpçu, 2017, s. 21).

#### Ekol 8: Kültürel Ekol

Bu ekol, stratejinin oluşturulması ve uygulanmasında kültürün (gücün aksine) rolünü vurgulamaktadır. (Bu ekol Rhenman ve Normann'ın ve Hedberg ve Jonsson'ın yazılarından gelmektedir.) (Betz, 2001, s. 189).

Bu ekolün öncülleri/sayıltıları şu şekilde açıklanmaktadır (Sadler, 2003, s. 21-22):

- Strateji oluşturma, örgüt üyelerinin ortak inançlarına ve değerlerine dayanan bir sosyal etkileşim sürecidir.

- Bireyler bu inançları ve değerleri, gerek örtük ve büyük ölçüde sözel olmayan gerekse sistematik öğretmeyi içerebilen bir sosyalleşme süreci vasıtasıyla edinirler.
- Bireyler normal olarak bu inançları ve değerleri tam olarak tanımlayamazlar; aslında sadece kısmen farkında olabilirler.
- Strateji tamamen bilinçli olarak düşünülme de kasıtlıdır ve kolektif bir perspektif biçimini almaktadır.
- Kültür ve onunla birlikte gelen ideoloji stratejik değişimi teşvik etmek yerine mevcut stratejinin sürdürülmesini teşvik etmektedir.

#### Ekol 9: Çevresel Ekol

Bu ekol, kuruluşların çevrelerindeki tehdit ve fırsatlardan etkilenip karşılık verdiğini kabul ederek, kuruluşların çevrelerine odaklanmaktadır. Belirli çevresel koşullarla karşılaşan kuruluşlardan beklenen yanıtları sınıflandıran olasılık teorisi gibi yaklaşımları içermektedir (Betz, 2001, s. 189).

Bu ekolün öncülleri/sayıltıları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Sadler, 2003, s. 22):

- Çevre, karar alma sürecinde merkezi aktördür.
- Kuruluş, çevreye uyum sağlamalı veya yok olmalıdır.
- Liderliğin rolü çevreyi okuyup anlamak ve kurumun uyum sağlamasına yardımcı olmaktır.
- Kuruluşlar, koşullar çok düşmanca hale gelene kadar kaldıkları ayrı ekolojik tip nişlerde kümelenir.

#### Ekol 10: Yapılandırma Ekolü

Bu ekol, strateji üzerinde etkili olan örgütsel yapının doğasına odaklanmaktadır. Örneğin; resmi planlamanın, göreceli istikrar koşullarında makine tipi yapıya sahip organizasyonlarda hakim olduğunu; girişimciliğin, başlangıç veya geri dönüş durumlarında organizasyonda hakim olduğunu kabul etmektedir. Durağanlık veya dönüşüm koşullarının örgüt içindeki strateji süreçlerinin biçimlerini etkilediğini vurgulamaktadır (Betz, 2001, s. 189).

Öncülleri/sayıtları şu şekildedir (Sadler, 2003, s. 23):

- Belirli bir zamanda bir kuruluş, belirli bir bağlama uyan ve belirli bir stratejiye yol açan bir tür kararlı yapılandırma ve yapı olarak tanımlanabilir.
- Zaman zaman başka bir yapıya dönüşüm süreci bu istikrarlı dönemleri kesintiye uğratır.
- Zaman içinde bu dönüşümler bir kalıp veya yaşam döngüsü oluşturabilir.
- Stratejik yönetimin anahtarı, dönüşümün ne zaman gerekli olduğunu bilmek ve dönüşüm sürecini etkin bir şekilde yönetmektir.
- Strateji üzerine çeşitli düşünce okulları çeşitli konfigürasyonları temsil etmektedir. Yani strateji oluşturma süreci, tasarım, planlama, konumlandırma, vizyon, öğrenme gibi kavramları- ancak her biri kendi zamanında veya bağlamında- içerebilir.
- Benzer şekilde, ortaya çıkan stratejiler plan, perspektif, taktik, kalıp veya pozisyon biçimini alabilir.

Mintzberg kendi sınıflandırmasını oluşturmuştur. Bu sınıflandırmada yer alan örgütler ise; a) girişimci örgüt - gayri resmi, esnek, büyük ölçüde girişimci tarafından kontrol edilir; b) makine örgüt - hat yönetimini içeren resmi bir hiyerarşik yapıya ve iyi desteklenmiş bir dizi personel fonksiyonuna sahip iyi yağlanmış bir makine; c) profesyonel örgüt - profesyonel çalışanlar, küçük bir personel işleviyle hakimdir ve hat yönetimi büyük ölçüde gerekli veya etkisizdir; d) çeşitlendirilmiş örgüt - merkez ofise dayalı gevşek bir idari yapı ile bir araya getirilen nispeten özerk birimler kümesi; e) adhokrasi\* - belirli bir görevi yerine getirmek için oluşturulmuş, f) misyoner örgüt - güçlü bir kültür ve güçlü biçimde tutulan ve yaygın şekilde paylaşılan inançlara (kült) sahip bir örgüt; g) siyasi örgüt - misyonerin tam tersi, muhalefet ve fikir ayrılığı tarafından parçalanmış bir örgüttür (Sadler, 2003, s. 23).

---

\* Adhokrasi: bürokrasinin tam tersi bir şekilde çalışan, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimi / fonksiyonlara göre gruplandırılmış uzman multidisipliner ekipleri kullanan resmi bir yapı eksikliği ile tanımlanan esnek, uyarlanabilir ve gayri resmi bir organizasyon.



### 2.1.1.2.Stratejik Planlama Kavramı

Stratejinin ilk tanımlarından biri, eski Yunan yazar Xenophon'a aittir. Ona göre; 'Strateji, gerçekleştirmeyi önerdiğiniz işi bilmek'tir. Bu tanım, stratejinin işletme bilgisi, geleceğe yönelik bir amaç ve eyleme yönelik bir yönelim gerektirdiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda bu tanım liderlik ve strateji oluşturma arasındaki bağlantıyı da vurgulamaktadır. Xenophon, stratejiyi izleyici etkinliği olarak değil, görevdekilerin doğrudan sorumluluğu olarak görmüştür (Macmillan ve Tampoe, 2001, s. 13).

Stratejik planlamanın kökleri II. Dünya Savaşı sonrasında işletmelerde uygulanan uzun dönem planlama faaliyetlerine dayanmaktadır. İlk kez 1960'larda özel sektör tarafından gündeme getirilen bu kavram daha sonra kar amacı gütmeyen kurumlar tarafından da kullanılmaya başlamıştır. Kurumlar kendi bünyelerinde örgüt stratejisi belirleme ve bunları tepe kadroya bildirmekle görevli uzman ekipler kurmaya başlamıştır (Öztop, 2007, s. 33; Mirze, 2014, s. 3). Daha sonraki yıllarda örgütler, değişen dünyanın yeniliklerini takip etmeye ve araştırmaya başlamışlardır. Bu sayede de uzman ekiplerce örgütlerin dış çevreyle uyum sağlayabilecek şekilde yeniden düzenlenmesine gidilmiştir (Gültekin ve Mazı, 2016, s. 453).

Stratejik planlama; belirli koşullar (özel sektör için pazar koşulları, kamu yönetimi için anayasal ve yasal sınırlar) dahilinde örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin niteliklerini ve yönünü biçimleyen köklü kararları ortaya koyan uzun vadeli bir planlama olup; mevcut durumdan ziyade gelecek ile ilgilenmekte ve şirket içindeki diğer operasyonel planlara temel arz etmektedir (Şemaki, 1999, s. 4; Çevik, 2001, s. 316).

Stratejik planlama; öncelikleri belirlemek, enerji ve kaynakları ayarlamak için kullanılan bir organizasyonel yönetim faaliyeti; değişen çevreye karşılık olarak işletmenin yönünü belirlemesine ve düzenlemesine yardımcı olan yönetim aracı; kurumun gelecekteki yönüne karar verme, stratejisini belirleme ve bu stratejiyi takip etmek için kaynaklarını ayırma konusunda kararlar alma sürecidir (Sotiriadis, 2014, s. 1215). Başka bir kaynağa göre stratejik planlama; bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve gelecekte başarılı olabilmesi için, misyon-vizyon ve amaçların belirlenmesi, geleceğin planlanması, strateji oluşturulması, gerekli prosedür ve operasyonların geliştirilmesi sürecidir (Demir ve Yılmaz, 2010, s. 72).

Stratejik Planlama Ne Değildir?
<p><b>Günü kurtarmaya yönelik değildir:</b> Uzun dönemli bir yaklaşımdır.</p> <p><b>Bir şablon değildir:</b> Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.</p> <p><b>Salt bir belge değildir:</b> Uygulamaya yöneliktir. Planın hazırlanması yeterli değildir; mutlaka eyleme dönüştürülmesi gereken bir süreçtir.</p> <p><b>Sadece bütçeye dönük değildir:</b> Stratejik plan bütçeden kaynaklanmamaktadır; tersine bütçe, stratejik planın bir uzantısı olmak durumundadır. Kaynak kısıntıları dikkate alınmakla birlikte stratejik planın bütçeyi yönlendirmesi esastır.</p>

### Şekil 2. Stratejik Planlama Nedir ve Ne Değildir?

**Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, 2006.**

Şekil 2.'de stratejik planlamanın ne olduğu ve ne olmadığına dair bilgiler bulunmaktadır. Buna göre stratejik planlama kısa vadeli, bütçeden kaynaklanan, bir şablon ya da tek bir belge değil aksine uzun vadeli, esnek ve uygulamaya dönük bir yapısı bulunan, bütçeyi yönlendiren bir araç ve bir süreçtir.

Bu sürecin sağlıklı ve verimli yönetilmesi, kurumlar üzerinde pozitif etkilerin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Burada ilk olarak yöneticileri planlı ve sistematik düşünmeye sevk etmesi, sonrasında yöneticilerin kendilerini, buldukları sistemi, kurumun amaçlarını, hedeflerini ve kaynaklarını değerlendirip buna uygun kararlar alması stratejik planların sağlamış olduğu en önemli katkılardır. Ayrıca buna ilave olarak; karşılaşılan sorunlarla başa çıkma için karar verme sisteminin gelişmesini sağlama, problem çözme ve hızlı değişen durumlara karşı etkili önlemler alınmasını sağlama, personelin yönetime katılmasına fırsat verme, zaman ve maddi kaynakların israfını önleme ve genel anlamda daha kaliteli mal ve hizmet üreterek kurumu öne çıkarma gibi faydaları da bulunmaktadır (Özmantar, 2011, s. 1391; Gültekin ve Mazi, 2016, s. 454; Yarım, 2016, s. 16).

İşletme yöneticilerinin söz konusu faydalardan yararlanabilmeleri için stratejik planlama anlayışını benimsemeleri ve bu anlayışı yönetim sürecine dahil etmeleri gerekmektedir.

### 2.1.1.3.Stratejik Yönetim Kavramı

Küreselleşme pazar fırsatlarını genişletmiş, ancak aynı zamanda rekabeti ve tehditlerini de artırmıştır (Sadler, 2003, s. 141). Firmalar hedeflerini gerçekleştirmeleri ve varlıklarını korumaları için rekabet avantajı elde etmek durumunda kalmışlardır. Rekabet avantajını elde etmek ve bu rekabet avantajını sürekli hale getirmek için sadece uygun bir stratejiye sahip olmak değil aynı zamanda stratejik yönetim anlayışına da sahip olmaktan geçmektedir (İnce, 2011, s.12).

Günümüzde de devam eden klasik yönetim anlayışında, günlük sorunların çözümü için alınan tedbirler kişi ve yönetimin tecrübesine odaklıdır. Klasik yönetim anlayışının yetemediği noktalarda aranan çözümler stratejik yönetim anlayışında bulunmuştur. Klasik yönetim ve stratejik yönetim anlayışlarının arasında odaklandıkları konular, amaçlar, riskler ve sonuçlar açısından farklılıklar bulunmaktadır. Çizelge 1.'de klasik yönetim ve stratejik yönetim arasındaki farklara yer verilmiştir (Sevil, 2019, s. 37).

**Çizelge 1. Klasik Yönetim ve Stratejik Yönetim Karşılaştırması**

	<b>Klasik Yönetim</b>	<b>Stratejik Yönetim</b>
<b>Odak noktası</b>	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
<b>Amaçlar</b>	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceye uygun karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
<b>Sınırlamalar</b>	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
<b>Sonuçları</b>	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
<b>Bilgi kaynağı</b>	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
<b>Veri yapısı</b>	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı verileri
<b>Organizasyon yapısı</b>	Bürokratik ve durgun	Yenilikçi ve esnek
<b>Liderlik</b>	Geleneksel, görev yönelimli	Değişimlerden etkilenir, açık
<b>Problem</b>	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikler	Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
<b>Problem çözme</b>	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
<b>Zaman, risk</b>	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

**Kaynak: Dinçer, Ö. (2007). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Alfa Yayıncılık.**

Çizelge 1.'e göre Klasik Yönetim'de amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözülmesi odak noktayı oluşturmaktadır.

Amaçlar ise geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceye uygun karlılıktır. Sınırlamaları mevcut kaynaklar ve çevre oluşturmaktadır. Sonuçta etkinlik, verimlilik ve denge hedeflenmektedir. Organizasyon yapısı bürokratik ve durgundur. Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak problem çözme söz konusudur. Stratejik Yönetim’de ise uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ile yeni amaç ve stratejiler odak noktayı oluşturmaktadır. Amaçları geleceğe yönelik karlılık ve büyüme, sınırlamaları ise muhtemel kaynaklar ve çevredir. Sonuçta büyüme, gelişme ve süreklilik hedeflenmektedir. Organizasyon yapısı yenilikçi ve esnektir. Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak problem çözme söz konusudur.

Stratejik yönetim; rekabet ortamında işletmelerin hem iç hem dış yapısını ve çevresini değerlendirip, rakiplerine karşı avantaj elde etmek için izlemeleri gereken stratejileri belirleyen (Aktan, 2008, s. 6; Şentürk, 2010, s. 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, s. 68).

Ülgen ve Mirze (2007, s. 26)’nin yer verdikleri tanıma göre stratejik yönetim; “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, v.s.) etkili ve verimli olarak kullanılması”dır.

Stratejik yönetim, amaçlarının peşinde, finansal, üretim, pazarlama, teknolojik, insan gücü gibi işlevsel alanlardaki kaynaklarının organize bir şekilde geliştirilmesidir (Ritson, 2008, s. 18).

Stratejik yönetimin tanımından sonra stratejik yönetim ile stratejik planlama arasındaki farka açıklık getirmek gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Taşkiran (1995)’dan aktaran Hoşkara (2007) stratejik yönetim ile stratejik planlama arasındaki farkı ortaya koymuştur. Stratejik planlama; sınırlı sayıda aktör katılımını içerir, işletmenin çevre içindeki konumunun belirlenmesiyle sınırlıdır, düşünce, olay ve olasılıklar çerçevesinde hareket eder ve statik bir eylem neticesinde elde edilen bir plan raporudur. Stratejik yönetim ise; uygulamayı da içerdiği için, tüm aktörlerin katılımını içerir, faaliyetlerde uzmanlıkların oluşturulmasıyla ilgilenir, bireylerin ilham ve

uzmanlıklarını, işletmenin de değişim yeteneği ve çevre boyutunun etkileri çerçevesinde hareket eder ve dinamik bir eylemler dizisidir (Hoşkara, 2007, s. 131).

Stratejik yönetimin çok karmaşık ve kapsamlı bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Çünkü işletmelerin/kurumların hedefleri ve bu hedeflere varmak için yapılacakları belirleme, kaynak sağlama, izlenecek yolları belirleme, görev ve sorumlulukları dağıtma, araştırma ve bilgi toplama, elde edilen bilgileri analiz etme, strateji oluşturma ve uygulama gibi dinamik faaliyetleri içermektedir. Bu durum; stratejik yönetime sürekli gelişme özelliği de katmaktadır (Uçar, 2010, s. 26).

Bir firmanın kurumsal yenilenme, büyüme ve dönüşüm için girişimcilik faaliyetlerini yürütme süreci olan stratejik yönetimin başlıca görevleri vardır. Bu görevler; bir misyon ve hedefler belirlemek, çevreyi ve şirket yeteneklerini değerlendirmek, stratejiyi oluşturmak, stratejiyi uygulamak ve stratejiyi değerlendirmek ve kontrol etmektir (Fenik, 2002, s.1).

Stratejik yönetimin amacı; işletmenin varmak istediği yeri belirlemek, bu yere varabilmek için yapılabileceklerin kapsamını belirleyen stratejileri seçmek, bu stratejileri uygulamak için planlar oluşturmak, oluşturulan planların gerçekleşmesinde gerekli olacak önlemleri belirlemek, hedeflenen yere ulaşıp ulaşılmadığını ya da ulaşma yolunda ne kadar mesafe gidildiğini kontrol etmektir (Karagülle, 2003, s. 6).

Ulaşılması istenen, uzun dönemde planlanan amaçları elde etmek, işletmenin varlığını ve rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir 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, s. 31).

Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin karakteri, gidişatı, işletmenin şu anda ne olduğu ve gelecekte ne olacağına ilişkin temel kararlar, orta ve uzun vadeli gelecek için yönetim planlaması ve karar alma, işletmenin geleceği konusunda nasıl gelişmesi gerektiğine dair bir vizyon ya da görüş oluşturulması ile ilgilidir. İşletmenin amacını, neyi başarabileceğini, ne yapmayı seçmeyeceğini, değer ekleyip eklemeyeceğini ve nasıl ekleyeceğini ve bu katma değerini hangi biçimi alması gerektiğini belirlemektedir. İnsanlar, liderlik, müşteriler, risk, finans, kaynaklar, ürünler, sistemler, teknolojiler, konum, rekabet ve zaman hakkında kararlar için sistemsal bir yapı sağlamaktadır (Morden, 2007, s. 14-15).

Cherunilam (2015, s. 31), stratejik yönetimin işletmelere önemli faydalar sağladığını vurgulamaktadır. Bu faydalar:

- Stratejik yönetim, bir kurumun geleceğini öngörmeye, misyonu formüle etmeye ve hedefleri netleştirmeye yardımcı olmaktadır. Bu, misyon ve hedef belirlemenin stratejik yönetim sürecindeki ilk adım olduğu için açıktır. Serbestleşmenin yarattığı yeni büyüme ve rekabet ortamının, birçok şirketi misyonlarını ve hedeflerini değerlendirmeye ve değiştirmeye ya da mevcut olmayan şirket için bir misyon üzerinde düşünmeye sevkettiği belirtilebilmektedir.
- Misyon ve hedeflerin ifade edilmesi ve bunların başarılması için bir stratejinin oluşturulması, kuruluştaki insanların kuruluşun neyi temsil ettiği, çizilen geliştirme yolunun ne olduğu, bir süre boyunca planlanan sonuçların neler olduğu gibi konuları anlamasına yardımcı olmaktadır.
- İnsanların, onların ne için çalıştıklarını, her birim, bölüm, fonksiyonel departman ve -bir ölçüye kadar- bireylerden ne beklendiğini anlamalarını sağlamaktadır.
- Stratejik yönetim, yetkilendirme, koordinasyon, izleme, performans değerlendirme ve kontrole daha iyi olanak sağlamaktadır.
- Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, bir kuruluşun zayıflıkların üstesinden gelmek / onları en aza indirmek ve güçlü yönlerini geliştirmek için önlemler almasına yardımcı olabilmektedir.
- Stratejik yönetimin bir parçası olan SWOT Analizi, bir şirkete fırsatları değerlendirmek ve tehditlerle mücadele etmek için uygun stratejileri benimsemesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, şirketin başarılı olamayacağı veya hedefleri karşılamadığı işleri bırakmasına da yardımcı olabilmektedir.
- Stratejik yönetime sahip bir şirket, planların daha gerçekçi ve etkili hale getirilmesi için çevreyi sürekli izleyebilmekte ve gerektiğinde stratejide değişiklikler yapabilmektedir.
- Stratejik yönetim, bir şirketin rekabeti daha etkin bir şekilde karşılamasını sağlayabilmektedir.
- Stratejik yönetim, yönetimi dinamik, çevreye, sonuca ve geleceğe uygun hale getirmektedir.

- Çalışmalar, stratejik yönetime sahip şirketlerin genel olarak diğerlerinden daha etkili olduğunu göstermektedir.

Stratejik bir yönetim süreci, şirket için daha iyi kararlar, daha fazla fırsatın tanımlanması, daha fazla faktörün değerlendirilmesi, iyileştirilmiş koordinasyon ve iletişim, güçlü motivasyon ve şirket için değişim baskılarıyla başa çıkma araçlarının sağlanması yoluyla daha iyi sonuçları ortaya çıkarmayı hedeflemektedir (Hussey, 1998, s. 56).

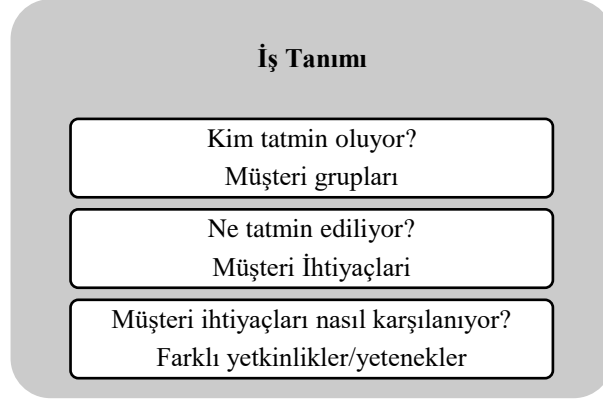
#### **2.1.1.4.Stratejik Yönetim Unsurları**

Stratejik yönetim kavramı düşünsel ve plansal olarak birçok kavramı içinde barındırmaktadır. Geçmiş dikkate alarak geleceği tasarlamak stratejik yönetim sürecinin her bir aşamasının, bir zincirin parçası gibi iç içe geçerek kullanılması ile mümkün olmaktadır. Bu durum stratejik yönetim unsurlarının bütünsel olarak ele alınmasıyla işlevsel hale gelmektedir (Sevil, 2019, s. 31). Bu unsurlar; misyon, vizyon, amaçlar, hedef belirleme ve stratejik planlamadır.

##### **A) Misyon ve Vizyon Belirleme**

Misyon, işletmenin varoluş nedenini (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 68-69); işletmenin ürün ve pazar açısından faaliyetlerinin kapsamını (Cherunilam, 2015, s. 42) ve işletmenin rekabet etmek istediği faaliyet ya da faaliyetleri/işletme veya işletmeleri ve hizmet etmek istediği müşterileri belirtmektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2006, s. 20).

Günümüzdeki yönetim tarzının müşteri odaklı olması nedeniyle misyonun kapsam olarak; müşterilerin ve diğer paydaşların değer verdiği konuları ele alması önerilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 68).



**Şekil 3. İşin Tanımı**

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

Bir misyonu formüle etme sürecinde önemli bir ilk adım, kuruluşun işinin bir tanımına ulaşmaktır. Temel olarak, tanım şu soruları yanıtlamalıdır: “Bizim işimiz nedir? O ne olacak? Ne olmalı?”. Yanıtlar misyonun formüle edilmesini yönlendirmektedir. Şekil 3.’te de görüldüğü üzere bir şirket, “Bizim işimiz nedir?” sorusunu cevaplamak için işini üç boyutlu olarak tanımlamalıdır: kim tatmin oluyor (hangi müşteri grupları); tatmin olan ne (müşterinin ihtiyacı olan); ve müşterilerin ihtiyaçları nasıl karşılanıyor (hangi beceriler, bilgiler veya ayırt edici yetkinliklere göre) sorularına cevap aramalıdır (Hill ve Jones, 2010, s. 14).

Başarılı bir misyon için altı ölçüt bulunmaktadır. Bunlar (Wilson ve Gilligan, 2005, s. 280):

1. Çalışanların kuruluş genelindeki davranışları üzerinde etkili olacak kadar belirgin olması,
2. Ürün özelliklerinden çok müşteri ihtiyaçları ve onların memnuniyeti üzerine kurulması,
3. Kuruluşun temel becerilerini yansıtması,
4. Fırsat ve tehditleri yansıtması,
5. Ulaşılabilir olması ve
6. Esnek olmasıdır.

İşletmenin gelecekte ulaşmayı istediği durum olan (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 68-69) ve kuruluşun çalışanlarıyla birlikte oluşturulan vizyon “geleceğe ilişkin bir



tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütün neyi özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var olma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değer”i ifade etmektedir (Narinoğlu, 2006, s. 36).

Vizyon, firmanın ne olmak istediğinin ve geniş anlamda nihayetinde neyi başarmak istediğinin; insanların ne yapmaları gerektiğini hissettiren “büyük resim”dir. İnsanlar firmalarının vizyonu basit, olumlu ve duygusal olduğunda ne yapacaklarını anlayabilmektedirler (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2006, s. 19).

Bir işletmenin vizyonu, o işletmenin ne olduğunu tanımlamaktadır. İşletmenin kaynaklarını, yeteneklerini ve yetkinliklerini yansıtarak yapabilecekleriyle yakından bağlantılıdır. Vizyon, kuruluşun nereden geldiği ve nereye gideceği dinamiğinin bir ifadesidir. Bununla birlikte, sadece stratejiyi ayrıntılarıyla anlatan ve gerçekleştirenleri motive etmek için daha iyi şekilde açıklığa kavuşturulmaktadır (White, 2004, s. 55).

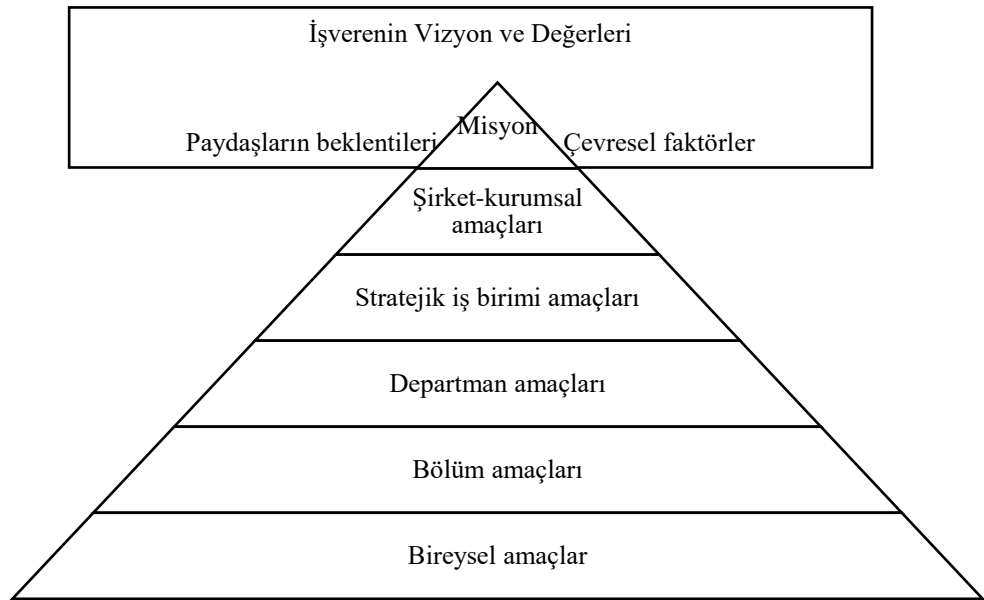
Huusey’e (1998) göre vizyon; bir rüyada görülen bir şey anlamında, işin mümkün olan en iyi koşullar altında ve sahibinin ya da üst düzey yöneticinin umutları ve hayalleri doğrultusunda geliştiği nispeten uzak bir geleceğin resmini tanımlamak için kullanılan terimdir. Vizyon, kişinin iş dünyasında başarmayı umduğu şey için bir kıyaslama sağlamakta ve stratejik planlama için bir rehber olabilmektedir. Vizyonun, işletmeyi kurum kültürü ile ilişkilendirerek çalışanların bireysel performansları için ortak bir değer standardı yarattığı söylenebilmektedir (Hussey, 1998, s. 278).

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.

## **B) Amaç Belirleme**

Amaç; örgütün faaliyetlerinin neden yapıldığını, faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle neyin elde edilmek istendiğini belirlemek ve ulaşılması istenen sonuç olarak tanımlanmaktadır (Sevil, 2019, s. 33). Buradan hareketle amaçlar, örgütün genel bir çerçeve kapsamında ulaşılması düşünülen noktanın ne olduğunu göstermektedir (Kılıç ve Erkan, 2006, s. 81).

Amaçların yol gösterici ve başarılı olabilmeleri için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. İlk olarak amaçlar açık ve seçik bir şekilde belirlenmelidir. Çünkü açık seçik ifade edilen amaçlar tam anlamıyla neyin, kim tarafından, ne kadar sürede yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Amaçlar gerçekçi, cazip, çalışanları güdüleyen ve motive eden nitelikte olmalıdır. Amaçlar, çevresel değişimlerle güncelliğini ve gerçekliğini yitirmemesi için esnek olmalıdır. Ne iş istendiğinin anlaşılabilmesi için amaçlar sayılarla ifade edilebilir ve somut olmalıdır. Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmeli ve her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Genel amaçlar ile bölüm amaçlarının kendi düzeylerinde birbirleriyle uyumlu olması gerekmektedir (Ergin ve Elmacı, 1999, s.24-25).



Şekil 4. Amaçların Hiyerarşisi

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

Hiyerarşik bir yapıya (ör. Üst seviye, orta seviye ve alt seviye gibi farklı yönetim düzeylerine) sahip kuruluşlar normalde farklı düzeylerde izlenecek amaçlar hiyerarşisine sahiptir. Şekil 4.'te de görüleceği üzere hiyerarşinin zirvesinde, işveren vizyonu ve değerleri, paydaşların beklentileri ve çevre faktörleri ile şekillenen örgütsel misyon vardır. Misyonun altında, kuruluşun genel amaçları yer almaktadır. Kurumsal

amaçlar, yönetim kurulu ve en üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulmalı ve takip edilmelidir. Çok stratejik iş birimli bir organizasyonda, hiyerarşideki bir sonraki seviye stratejik iş birimin amaçlarıdır. Bu amaçları temel alarak sonrasında bölüm amaçları oluşturmaktadır. Bölüm amaçlarının altında departman amaçları, yani üretim, pazarlama, finans, personel, araştırma ve geliştirme gibi farklı bölümlerin amaçları, kurumsal amaçlara ulaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bir departmanın altında birkaç bölüm veya birim olabilmektedir. Örneğin, pazarlama departmanı kuzey bölgesi, güney bölgesi, doğu bölgesi ve batı bölgesi gibi çeşitli coğrafi bölümlere veya ürün A, ürün B, ürün C gibi ürün / ürün grubu bölümlerine sahip olabilmektedir. Bu bölümlerin her biri, bölüm amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak kendi amaçlarına sahip olmaktadır. Her bölüm, bölüm amaçlarına ulaşılmasından sorumlu birkaç personele sahip olabilmektedir. Örneğin, bir pazarlama alt bölümünün altında, her biri belirli bir amaca (satış hedefi gibi) ulaşmak zorunda kalacak birkaç satıcı olabilmekte; dolayısıyla, hiyerarşik bir organizasyonun bir hedefler hiyerarşisi bulunmakta ve farklı seviyelerin amaçları, genel organizasyonel amaçlara ulaşılmasına yardımcı olmak için tasarlanmaktadır (Cherunilam, 2015, s. 54-55).

### **C) Hedef Belirleme**

Açıkça belirtilen ve ulaşılması istenilen sonuca bir çerçeve çizen amaç ifadesinin ölçülebilir olmadığı belirtilmektedir. Bu noktada amaçların kavram düzeyinden uygulama düzeyine geçmesine olanak sağlayan unsur ‘hedef’ olarak tanımlanmaktadır. Belirlenmiş hedeflerin bir veya daha fazlası amaç kavramının kollarını oluşturmaktadır. Ulaşılan hedeflerin tümü amacın gerçekleştirildiğinin ibaresi olmaktadır (Sevil, 2019, s. 34).

Hedef, şirketin varacağı yer olarak tanımlanabilmektedir. Hedefi belirlemek için “Ne yapıyoruz?”, “Yaptığımızı ne için yapıyoruz?”, “Nasıl yapıyoruz?” ve “Neyi nasıl yapmalıyız?” sorularına cevap aramak gerekmektedir. Ancak üretilen hizmet açısından bakılıp sorulan bu sorulara işletmelerin tatmin etmeye çalıştığı ihtiyaçlar açısından bakmak eğilimi artmıştır. Bu açıdan bakıldığında sorulması ve cevaplanması gereken sorular ise “Hangi ihtiyacı karşılıyoruz?”, “Kimlerin ihtiyacını karşılıyoruz?”, “İhtiyaçları nasıl karşılıyoruz?”, “Nasıl karşılamalıyız?”dır (Ertuna, 2008, s. 91).

Hedefler belirlenirken ilk olarak misyon ve amaçlar gözden geçirilerek istenen sonuçlara karar verilmekte ve sonrasında sonuçları elde edebilmek için bir süre belirlenip her amaç için performans ölçütü kararlaştırılmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010, s. 82).

Stratejik plan için hedef geliştirme aşamasında kullanılması gereken bilgiler bulunmaktadır. Bu bilgiler (Olsen, 2007, s. 57):

- Bu eğilim mevcut müşterilerimizi nasıl etkileyebilir?
- Mevcut ana işimizi nasıl etkileyebilir?
- Nasıl yeni müşteriler yaratabilir?
- Potansiyel müşteriler kimlerdir?
- Rakiplerimiz bu trend hakkında ne yapıyor?
- Bu eğilim ne kadar hızlı geliyor? Ne hızlandırır ya da yavaşlatır?
- Bu eğilime bağlı kalmanın riskleri nelerdir? Ödüller nelerdir?

Hedeflerin yeterince açık ve anlaşılabilir, ölçülebilir, iddialı, ulaşılabilir, sonuca odaklanmış, bütçe ile uyumlu, ve zaman çerçevesinin belli olması gerekmektedir (DPT, 2006, s. 32-33).

#### **D) Stratejik Planlama**

Stratejik yönetimin bir unsuru olan stratejik planlama kısaca geleceğe dair belirsizlikleri en aza indirmek olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010, 69).

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, s. 15).

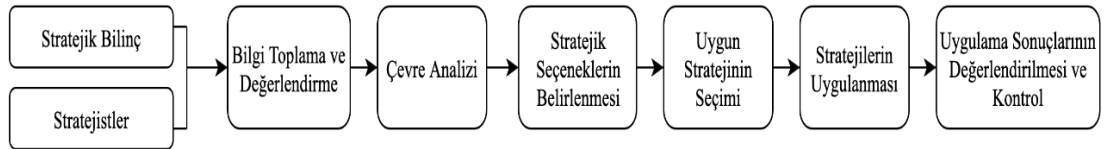
Stratejik planlama ile uzun vadeli planlama arasındaki en büyük fark vurguda yer almaktadır. Uzun vadeli planlama genellikle birkaç yıllık bir süre içinde hedefe ya da hedeflere ulaşmak için bir eylem planının geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Burada temel varsayım, gelecekteki koşullar hakkında mevcut bilgilerin bu planların geliştirilmesini sağlayacak kadar güvenilir olduğudur. Çevrenin öngörülebilir/tahmin

edilebilir olduğu varsayıldığından; vurgu, kararlaştırılmış hedefleri başarmak için dahili odaklı planların ifade edilmesindedir. Bununla birlikte, stratejik planlamadaki temel varsayım, bir organizasyonun dinamik ve değişen bir çevreye duyarlı olması gerektiğidir. Bu nedenle, stratejik planlamadaki vurgu çevrenin nasıl değiştüğünü ve değişeceğini anlama ve bu değişikliklere duyarlı kurumsal kararların geliştirilmesindedir (Olsen, 2007, s. 16).

Stratejik planlamanın temel amacı; kuruluşun tasarlanmış bir geleceğe taşınmasıdır. Bir diğer amacı ise; düzenli ve mantıklı düşünmeye sevk etmesidir. Eylemlerini günöbirlik yürüten örgütlerin tersine stratejik planlama yapan örgütler yaşanabilecek her türlü yeniliğe, olumlu veya olumsuz gelişmelere karşı hazırlıklı oldukları için hasar almadan varlıklarını sürdürmektedirler (Yarım, 2016, s. 13-14).

#### 2.1.1.5.Stratejik Yönetim Süreci

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, s. 39).



Şekil 5. Stratejik Yönetim Süreci

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

Şekil 5.'te 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, çevreyi, özellikle bu amaçlara

ulaşılmasını etkileyen ve / veya engelleyen rekabeti anlamak ve rekabetçi güçlere etkili yanıtlar geliştirmede yaratıcılıktır (Olsen, 2007, s. 18; Göral, 2014, s. 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 yapılmaktadır. Bu süreç esnasında işletme içi ve dışı değişikliklerin kontrolü, gerekli düzenlemeler ve müdahaleler yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 32).

### **A) Bilgi Toplama ve Değerlendirme**

Stratejik yönetim süreci içerisinde analiz aşaması strateji uzmanlarına yol gösterecek bilgilere erişilmesi, toplanması ve analiz edilemeye hazır hale getirilmesi ile başlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 64).

Çevre analizlerinin layıkıyla yapılabilmesi için gereken ilk adım yeterli miktarda geçerli bilginin toplanmasıdır. Konuya dair gerekli bilgiler, çeşitli kaynaklardan toplanabilmekte ve tahminler yapılarak çıkarılabilmektedir. Başlıca bilgi toplama kaynakları ise; yazılı kaynak ve dökümanlar, alan araştırması, sözlü kaynaklar, internet ve gayri resmi kaynaklardır (Tulay, 2007, s. 43).

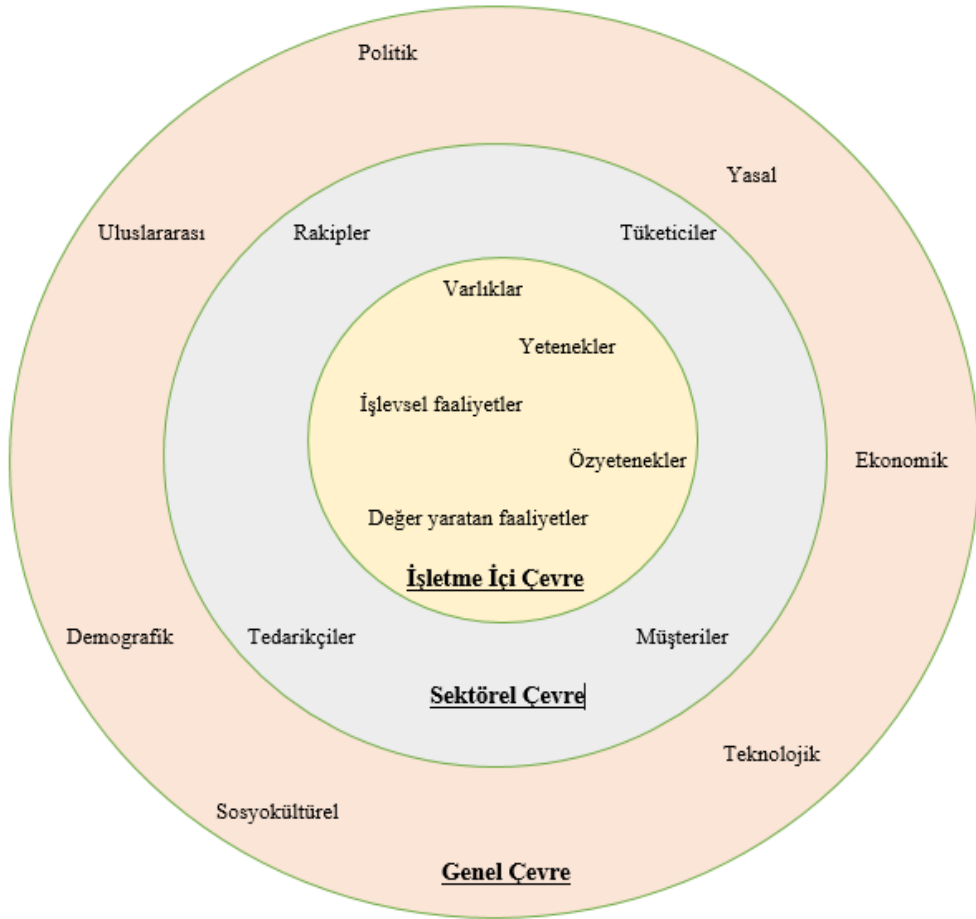
### **B) Çevre Analizi**

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 (Baringer ve Bluedorn, 1999, s. 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, s. 13).

Çevre analizi aşamasında; genel/uzak dış çevre, sektör/yakın dış çevre ve işletme içi çevrenin analizi yapılmaktadır. Şekil 6.'da işletme içi çevre ve işletme dışı çevre ayrımı görülmektedir. Şekle göre işletme içi çevrede işletmenin sahip olduğu varlıklar, yetenekler ve özyetenekler, işlevsel faaliyetler ve değer yaratan faaliyetler yer almaktadır. Ancak Ülgen ve Mirze'nin 2007'de hazırlamış oldukları stratejik analiz aşamasına yer verilen Şekil 7.'de işletme içi çevrede yönetim, pazarlama, insan kaynakları, alt yapı, finansman, muhasebe, üretim ve operasyon da bulunmaktadır.

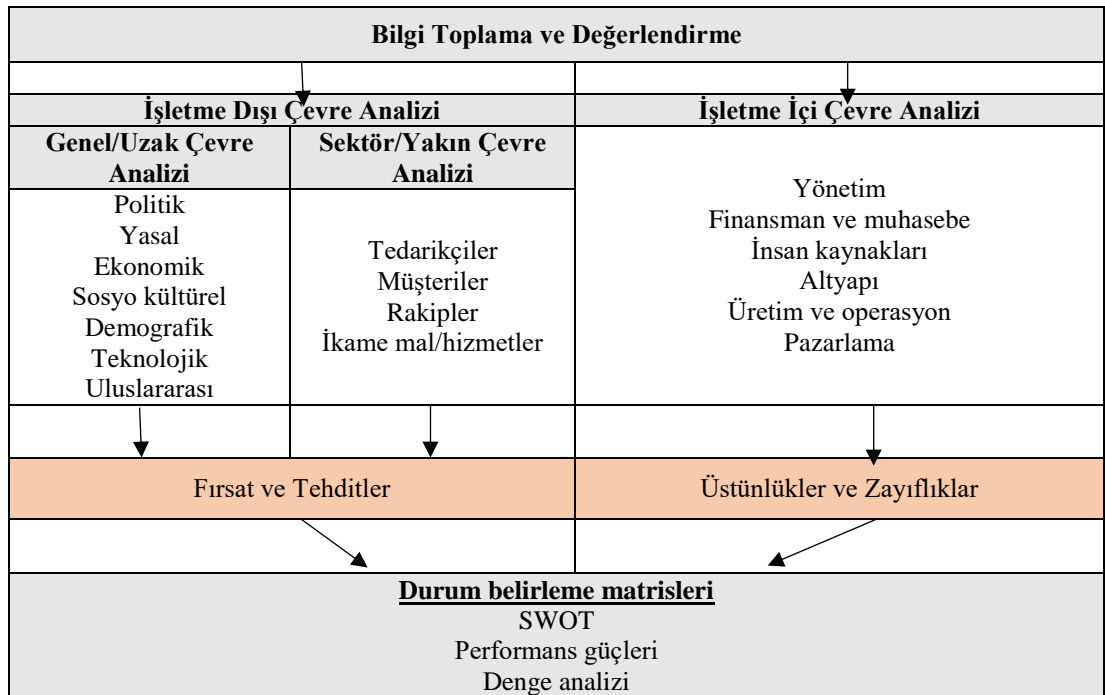


Şekil 6. İşletmenin İç ve Dış Çevresi

Kaynak: Mirze, S. K. (2014). İşletmelerde stratejik planlama el kitabı. Ankara: Nobel Yayın.

Genel çevrede demografik, sosyokültürel, teknolojik, ekonomik, yasal, politik ve uluslararası çevreler bulunmaktadır. Demografik çevre içerisinde etnik dağılım, nüfus dağılımı ve bölgelere göre nüfus artışı sayılabilmektedir. Sosyokültürel çevre içerisinde eğitim, çevre ve sağlık konularında duyarlılık, gelir düzeyi, kültürel alışkanlıklar, tutumlar, değer yargıları yer almaktadır. Teknolojik çevrede internet kullanımı, yenilikler ve tüketici elektronikleri gibi unsurlar bulunmaktadır. Ekonomik çevrede tasarruf-enflasyon-faiz oranları ve cari açık sayılabilmektedir. Politik ve yasal çevrelerde yer alan unsurlar arasında kanunlar ve sınırlandırmalar yer almaktadır. Uluslararası çevrede ise yükselen ülkelerin durumu, tüketici zevk ve tercihlerinde gözlenen benzer ve farklılıklar ile yaşanan değişimler gibi unsurlar yer alabilmektedir (Akdemir ve Konakay, 2018, s. 24).

Çevre analizinin başarılı olabilmesi için işletme çevresinin nasıl yapılandırıldığının çok iyi belirlenip anlaşılması gerekmektedir. Şekil 7.'de belirtildiği gibi genel/uzak çevre ve sektör/yakın çevre analizleri sonucunda fırsat ve tehditler; iç çevre analizleri sonucunda ise işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmektedir.



Şekil 7. Stratejik Analiz Aşamaları

Kaynak: Wilson ve Gilligan (2005) ve Ülgen ve Mirze (2007) kaynaklarından derlenerek hazırlanmıştır.



Bir şirketin iç analizi yöneticilere iş modelini seçmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri ve şirketlerinin sürekli bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak stratejiler sağlamaktadır. İç analiz üç aşamalı bir süreçtir: (1) Yöneticiler, şirketlerin müşteriler için değer yaratma ve kendileri için kâr yaratma sürecini anlamalı ve bu süreçte kaynakların, yeteneklerin ve ayırt edici yetkinliklerin rolünü anlamalarıdır; (2) değer yaratmada ve yüksek karlılık üretmede üstün verimlilik, yenilikçilik, kalite ve müşteri duyarlılığının ne kadar önemli olduğunu anlamalı ve (3) işletmelerinin karlılığını neyin tetiklediğini ve iyileştirme fırsatlarının nerede olabileceğini belirlemek için şirketlerinin rekabet avantajının kaynaklarını analiz edebilmelidirler (Hill ve Jones, 2010, s. 74).

İç çevre analizi ile tespit edilen güçlü yönler işletmenin mevcut faaliyeti sektörde yer alan ya da alacak olan rakiplerine göre daha iyi yapabilme gücünde olmasıdır. Zayıf yönler ise işletmenin mevcut faaliyeti sektörde yer alan ya da alacak olan rakiplerine göre yetersiz nitelikte yapmasıdır (Uçar, 2010, s. 38).

Dış analizin başlangıç noktası, bir şirketin rekabet ettiği sektörü tanımlamaktır. Bunu yapmak için yöneticiler, şirketlerinin hizmet verdiği temel müşteri ihtiyaçlarına bakarak başlamalı, yani ürün odaklı bir görüşün aksine işletmelerinin müşteri odaklı bir görünümünü almalıdırlar. Bir endüstri, bir pazarın arz tarafıdır ve sektördeki şirketler tedarikçilerdir. Müşteriler bir pazarın talep tarafıdır ve endüstrinin ürünlerinin alıcılarıdır. Bir pazar tarafından sunulan temel müşteri ihtiyaçları bir endüstrinin sınırını tanımlamaktadır. Yöneticilerin bunu fark etmesi çok önemlidir, çünkü endüstri sınırları yanlış tanımlandığı takdirde farklı ürün teklifleriyle aynı temel müşteri ihtiyaçlarına hizmet eden rakiplerin yükselişiyle hazırlıksız yakalanabilmektedirler (Hill ve Jones, 2010, s. 40).

Yapılan dış çevre analizi sonrasında çevredeki mevcut fırsatlar ve tehditler ortaya çıkmaktadır. Fırsatlar; işletmeyi geliştirebilecek, daha ileriye götürecek, işletmeye fayda sağlayacak çevre göstergeleridir. Tehditler ise; çevrede oluşan, işletmeyi tehlikeye sokacak, gelişimini durduracak, varlığını sona erdirecek, önlem alınması gereken çevre göstergeleridir. İç çevre analizi sonrasında çevredeki mevcut üstünlükler ve zayıflıklar ortaya çıkmaktadır. Üstünlükler işletmeye katkı sağlayacak, gelişimine destek olacak, işletmeyi ilerletecek iç çevre göstergeleridir. Zayıflıklar ise;

işletmeyi zora sokacak, gerilemesine neden olacak çevre göstergeleridir (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 65-67).

Stratejik analiz süreci durum belirleme matrisi hazırlanması ile sona ermektedir. Yapılan çevre analizinin işletmeye ve örgüte birtakım katkıları ve faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar özetlenecek olursa (Wilson ve Gilligan, 2005, s. 161; Cherunilam, 2015, s. 171):

- ✓ Çevresel analiz fikri ile çevre-örgüt bağlantısı hakkında haberdar etme
- ✓ Firmaların rakiplerini kaybetmek yerine fırsatları belirlemelerine ve bunlardan faydalanmalarına yardımcı olma
- ✓ Kuruluşun şimdiki ve gelecekteki tehdit ve fırsatları tanımlamasına yardımcı olma
- ✓ Risklerin belirlenmesine katkı sağlama
- ✓ Objektif nitel bilgi tabanı sağlama
- ✓ Firmayı müşterilerin değişen ihtiyaçlarına ve isteklerine daha duyarlı hale getirme
- ✓ İş çevresi hakkında daha sonra stratejist için değerli olabilecek bir “nesnel nitel bilgi” temeli sağlama
- ✓ Yöneticileri bilgilendirme, uyarma ve genellikle dinamik tutma
- ✓ Stratejistler için entelektüel bir uyarım/teşvik düzeyi sağlama
- ✓ Çevresine duyarlı olduğunu göstererek firmanın halkla imajını geliştirme
- ✓ Genel olarak yöneticiler ve özellikle de stratejist için sürekli geniş tabanlı bir eğitim sağlama
- ✓ Çevresel değişikliklerin yönetimi ile genel farkındalıkta artma
- ✓ Daha iyi planlama ve stratejik karar verme
- ✓ Devlet konularında daha fazla etkinlik
- ✓ Daha iyi endüstri ve pazar analizi
- ✓ Yabancı işletmelerde daha iyi sonuçlar
- ✓ Çeşitlendirme ve kaynak tahsisinde iyileştirmeler
- ✓ Daha iyi enerji planlama
- ✓ Gerektiğinde stratejilerin uygun şekilde değiştirilmesine yardımcı olma.

Dış çevre analizinin gerçekleştirilmesinde bir takım teknikler kullanılmaktadır. Bu teknikler sırasıyla bilgi toplama/tarama, varsayım geliştirme, tahmin yapma, izleme ve değerlendirmedir. Bunların yanı sıra SWOT, PESTLE, Porter'ın Beş Kuvvet Modeli, Delphi Yöntemi gibi kullanılan araçlar da bulunmaktadır. Ancak bu araçlar tezin Stratejik Yönetim Araçları başlığı altında ele alınacaktır.

### **Bilgi Toplama / Tarama**

Tarama, genel ortamdaki tüm segmentlerin incelenmesini gerektirmektedir. Tarama yoluyla işletmeler, genel ortamdaki olası değişikliklerin erken sinyallerini belirler ve halihazırda devam eden değişiklikleri tespit etmektedir. Tarama sırasında işletme genellikle belirsiz, eksik veya bağlı olmayan veri ve bilgilerle ilgilenmektedir. Çevresel tarama, yüksek derecede değişken ortamlarda rekabet eden firmalar için kritik öneme sahiptir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2006, s. 40).

Bu teknikte yararlanılacak bilgi kaynakları ikiye ayrılmaktadır. Genel çevreyle ilgili bilgi kaynakları: internet, özel dergi, gibi basılı yayın kuruluşları, televizyon ve radyo kanalları, uzman kuruluşlar ve danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardır. Sektörel çevreyle ilgili bilgi kaynakları ise: ulusal yayınlar, uluslararası yayınlar, fuar ve sergiler, profesyonel danışmanlık firmaları, pazarlama ve satış görevlileri ile tüketici-müşterilerdir (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 103-105).

### **Varsayım Geliştirme**

Stratejik yönetim geleceğe yönelik olduğu için uzun dönem ile ilgili bilgilerin toplanmasını gerektirmektedir. Ancak gelecek ile ilgili belirsizliklerin olması ve mutlak bir bilginin olmaması söz konusudur. Bu durumda faydalanılan iki önemli teknik bulunmaktadır. Bunlar: varsayım geliştirme ve tahmin yapmadır. Varsayım; kontrol dışı oluşabilecek ve geleceği ilgilendirecek bir olay ile ilgili fikir yürütmedir (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 107).

### **Tahmin Yapma**

Geleceğe dair kararların alınmasında faydalanılan diğer bir teknik olan tahmin yapma; gelecekte olayların nasıl şekil alacaklarını ve hangi yönde ilerleyeceklerini kestirmeye çalışmak ve alternatifleri bulmaktır. Tahmin teknikleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar: sayısal olmayan (kalitatif), sayısal ve yaratıcı tahmin teknikleridir. Sayısal olmayan tahmin tekniklerinde; uzman grup tahmini, yönetici grup tahmini, pazarlama

sorumlularının tahminleri, müşteri değerlemeleri ve tüketici değerlemeleri yer almaktadır. Sayısal tahmin tekniklerinde; zaman serisi analizi, regresyon analizi ve ekonometrik modeller yer almaktadır. Yaratıcı tahmin tekniklerinde ise; delphi tekniği, senaryo geliştirme, öncü ve artçı göstergelerin analizi yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 108-111).

Öngörme planlama ile aynı değildir, ancak bir plan belirli tahminlere dayandırılabilir. Bir planın yan ürünlerinden biri, uygulanması halinde elde edilecek sonuçların bir tahmini; dolayısıyla tahminler hem planlamanın hammaddesinin bir parçası hem de sonucunun bir tezahürü olabilmektedirler (Hussey, 1998, s. 107).

### **İzleme**

İzleme sırasında, analistler tarama yoluyla tespit edilenler ile arasında önemli bir eğilim olup olmadığını görmek için çevresel değişiklikleri gözlemlemektedirler. Başarılı bir izleme için kritik olan, firmanın farklı çevresel olay ve eğilimlerdeki anlamı/amacı ortaya çıkarma yeteneğidir. Trendleri izleyerek firmalar, belirlenen trendlerin sağladığı fırsatlardan yararlanmak için uygun zamanda yeni mal ve hizmetler sunmaya hazırlanabilmektedir. Etkili izleme, firmanın önemli paydaşları tanımlamasını gerektirmektedir. Farklı paydaşların önemi, bir firmanın yaşam döngüsü boyunca değişebileceği için, zaman içinde firmanın ihtiyaçlarına ve paydaş gruplarına özenle dikkat ve önem verilmelidir. Tarama ve izleme; özellikle bir firma yüksek teknolojik belirsizliğe sahip bir sektörde rekabet ettiğinde önemlidir. Tarama ve izleme, firmaya sadece bilgi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda piyasalar ve firmanın geliştirdiği yeni teknolojilerin nasıl başarılı bir şekilde ticarileştirileceği hakkında yeni bilgileri içe aktarmanın/ithal etmenin bir aracı olarak hizmet etmektedirler (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2006, s. 41).

### **Değerlendirme**

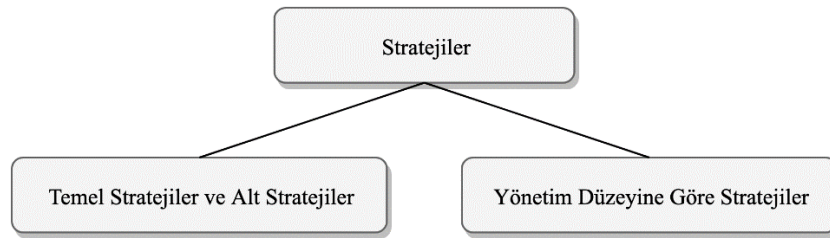
Değerlendirmenin amacı; çevresel değişikliklerin ve eğilimlerin firmanın stratejik yönetimi üzerindeki etkilerinin zamanlamasını ve önemini belirlemektir. Analistler tarama, izleme ve tahmin yoluyla genel ortamı anlayabilmektedirler. Değerlendirme yapılmazsa, firma ilginç olabilecek ama rekabet açısından da uygunluğu bilinmeyen verilerle kalmaktadır. Bu nedenle, bilgi toplamak ve düzenlemek önemli olmakla birlikte, bu bilginin uygun yorumuna yatırım yapmak da

aynı derecede önemli olabilmektedir. Buna göre, bilgi toplandıktan sonra, ortamdaki bir eğilimin bir fırsatı mı yoksa bir tehdidi mi temsil ettiğini değerlendirmek son derece önemlidir. Stratejinin doğru yapılması değerlendirmenin doğruluğuna bağlıdır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2006, s. 42).

### C) Stratejik Seçeneklerin Belirlenmesi

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, s. 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. Örneğin, iş dünyasındaki büyüme mevcut pazarlardaki payı artırarak veya yeni pazarlara girerek, yatay entegrasyonla veya bunların bir kombinasyonu ile sağlanabilmektedir. Dolayısıyla, bir dizi stratejik seçenek bulunmaktadır. Seçim için temel oluşturmak adına tüm olası alternatifleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Cherunilam, 2015, s. 24).

Şekil 8.'de yer aldığı gibi stratejiler temel stratejiler ve alt stratejiler ile yönetim düzeyine göre stratejiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

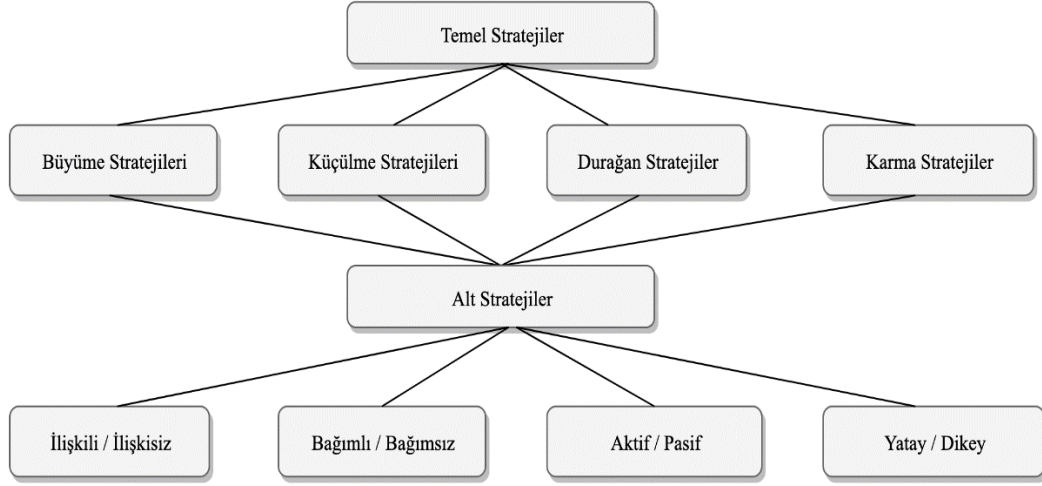


Şekil 8. Strateji Sınıflandırması

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

Ülgen ve Mirze (2007)'nin yapmış oldukları sınıflandırmaya yer verilen Şekil 9.'a göre temel stratejiler; büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejilerden

oluşmaktadır. Alt stratejiler ise; ilişkili/ilişkisiz, bağımlı/bağımsız, aktif/pasif ve yatay/dikey stratejilerden oluşmaktadır.



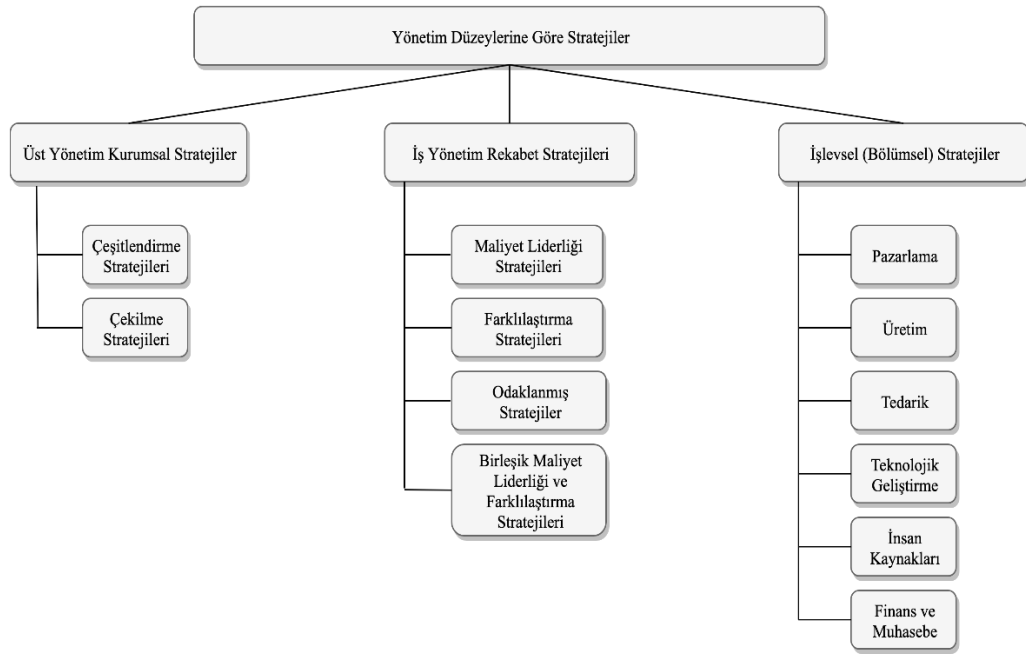
Şekil 9. Temel ve Alt Stratejiler

Kaynak: Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007) ve Parnell (2014) kaynaklarından derlenmiştir.

**Büyüme Stratejisi:** Bir firmanın gelirlerini veya pazar payını önemli ölçüde artırmayı amaçlamaktadır. Bazı üst düzey yöneticiler büyümenin her zaman sağlıklı bir firma için en iyi strateji olduğunu iddia etseler de, durumun böyle olmasından ziyade, bir firmanın büyüme stratejisini ancak büyümenin firma değerini artırması bekleniyorsa benimsemesi gerekmektedir (Parnell, 2014, s. 153). Büyüme stratejileri, işletme içi büyüme ve işletme dışı büyüme stratejileri olmak üzere ikiye ayrılabilir. İşletme içi büyüme stratejileri, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekler aracılığıyla büyümeyi amaçlarken işletme dışı büyüme stratejileri, başka işletmelerle birleşme veya ortak olma yoluyla faaliyetlerini genişletmeye çalışmaktadırlar (Uçar, 2010, s. 44).

**Küçülme Stratejisi:** Büyüme ve istikrar stratejileri genellikle firmalar iyi performans gösterdiğinde benimsenmektedir. Performans hayal kırıklığı yaratıyorsa veya düşüşler beklenirse, bir kısma stratejisi uygun olabilmektedir. Yeniden çökeltme üç biçimden birini veya birkaçını alabilmektedir: (1) geri dönüş/dinlenme, (2) tasfiye veya (3) tasfiye/kapatma/satma. (Parnell, 2014, s. 161).

**Durağan Strateji:** İşletmelerin çevresiyle aynı ya da benzer ürün ve hizmetler sunmaya devam etmesini ve herhangi bir değişikliğe gitmemesini içeren stratejilerdir. Kararlar yavaş olan büyümeyi sürdürmeye odaklıdır (Uçar, 2010, s. 45). Büyüme sezgisel olarak çekici olmasına rağmen, her zaman en etkili strateji değildir. Bir şirket daha zayıf zamanlarda durağan stratejiyi benimseyebilmekte ve ekonomik koşullar iyileştiğinde büyüme stratejisine geçebilmektedir. Durağan, yüksek performanslı bir firma için etkili bir strateji olabilmektedir, ancak tam olarak riskten kaçınma stratejisi değildir (Parnell, 2014, s. 159).



**Şekil 10. Yönetim Düzeyine Göre Stratejiler**

**Kaynak:** Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007) ve Küçükaltan, D. ve Marangoz, M. (2018) kaynaklarından derlenmiştir.

Şekil 10.'da yer alan yönetim düzeylerine göre stratejiler üst yönetim kurumsal stratejiler, iş yönetim/rekabet stratejileri ve işlevsel (bölümsel) stratejiler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Üst yönetim kurumsal stratejiler kapsamında çeşitlendirme ve çekilme stratejileri; iş yönetim/rekabet stratejileri kapsamında maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanmış, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri; işlevsel (bölümsel) stratejiler kapsamında ise pazarlama, üretim, insan kaynakları, tedarik, teknolojik gelişme, finans ve muhasebe stratejileri yer almaktadır ve bu stratejiler işletmenin bölümleri düzeyinde belirlenen stratejilerdir.

## **D) Uygun Stratejinin Seçimi**

Farklı stratejik seçenekleri göz önünde bulundurmanın amacı en uygun stratejiyi benimsemektir. Bu, stratejik alternatiflerin belirli kriterlere göre değerlendirilmesini gerektirmektedir. Stratejik seçenekleri değerlendirmek için uygunluk, fizibilite ve kabul edilebilirlik gibi kriterler yaygın olarak kullanılmaktadır (Cherunilam, 2015, s. 24). Morden (2007) ve Cherunilam (2015)'in çalışmalarından derlenerek kriterler şu şekilde belirlenmiştir;

### **❖ Kritik Başarı Faktörleri**

Mevcut ve gelecekteki stratejilerin uygunluğuna ilişkin kararlar; önerilen strateji ve planların uygulanmasının, işletmenin kritik başarı faktörleriyle ilişkili hedefleri karşılama olasılığına ilişkin kararlara dayanabilmektedir. Örneğin, bir üniversitenin stratejisi, öğrencilerin doğru sayıda ve kalitede işe alınmasına neden oldu mu, ve itibarı araştırma ve danışmanlık sözleşmeleri için başarılı bir şekilde teklif vermesine izin veriyor mu? Öğrenci sayıları ve gelir üretimi bir üniversite için kritik başarı faktörleridir ve diğer tüm değişkenler onlara bağımlıdır (Morden, 2007, s. 311).

### **❖ Arzu Edilebilirlik**

Mevcut ve gelecekteki stratejilerin seçimine ilişkin kararlar aşağıdakilerle ilgili kararlara dayandırılabilir (Morden, 2007, s. 311-312):

-Önerilen kurumsal hedeflerin, stratejilerin ve planların organizasyon içindeki kilit paydaşlara, liderlere, yöneticilere ve personele görece olarak arzu edilebilirliği (veya gereklilik).

-Müşteriler, finans kaynakları ve kuruluş dışındaki diğer kilit paydaşlar açısından kurumsal hedeflerin, stratejilerin ve planların göreceli olarak istenmesi veya gerekliliği

-Kurumsal amacın ne kadar duyarlı olduğunu veya daha geniş etik, çevresel ya da sosyal kaygılar için kabul edilebilirliğini algılama derecesi.



### ❖ **Karşılaştırmalı veya Rekabet Avantajı**

Mevcut ve gelecekteki stratejilerin seçimine ilişkin kararlar, seçilen strateji ve planların uygulanmasının, işletmenin amaçlarına ulaşmada karşılaştırmalı veya rekabetçi avantaj kaynaklarını en etkili şekilde kullanmalarına izin vereceği kararlara dayanabilmektedir (Morden, 2007, s. 312).

### ❖ **Uygunluk**

Stratejinin uygunluğunu değerlendirmek için aşağıdakiler gibi sorular yöneltilebilmektedir (Cherunilam, 2015, s. 24):

1. Strateji şirket felsefesine uygun mu?
2. Strateji, misyonun ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı oluyor mu?
3. Strateji, organizasyonel güçlü yanlardan ve çevresel fırsatlardan uygun şekilde yararlanıyor mu?
4. Strateji çevresel tehditlerle mücadele etme ve iç zayıflıkların üstesinden gelme yeteneğine sahip mi?
5. Strateji tutarlı mı (yani, karşılıklı olarak tutarsız hedefler ve politikalar olmamalıdır)?

### ❖ **Fizibilite**

Fizibilite kriterleri stratejinin gerçekçi ve uygulanabilir olup olmadığını incelemektedir. Bir strateji dışı doğru iyi görünebilir, ancak eğer şirketin kabiliyetinin ötesinde ise, gerçekçi değildir ve işlenemez, yani uygun değildir. Yanıtlanacak sorular şunları içermektedir (Cherunilam, 2015, s. 25):

1. Gerekli kaynaklar (finans, insan, teknoloji vb.) elde edilebilir mi?
2. Teknoloji uygun mu?
3. Gerekli girdiler (güç, hammadde vb.) düzenlenebilir mi?
4. Tahmini satışlar üretilebilir ve pazarda pay elde edilebilir mi?

### ❖ **Kabul Edilebilirlik**

Uygunluk ve fizibilite kriterlerinin yanı sıra, stratejinin kabul edilebilirliğini değerlendirmek için dikkate alınması gereken birkaç faktör vardır. Şu soruları içermektedir (Cherunilam, 2015, s. 25):

1. Stratejinin nakit akışı ve karlılık üzerindeki etkisi ne olacak?
2. Strateji, kesinti yatırım getirisi kriterini karşılıyor mu?
3. Strateji sermaye yapısını ve ortaklık düzenini nasıl etkiler?
4. Hissedarlarla ilişkileri nasıl etkiler?
5. Mevcut çalışanları nasıl etkiler?
6. Kurumsal imajı nasıl etkiler?
7. İç çevreyi nasıl etkiler?

#### ❖ **Tutarlılık**

Amaç, hedefler, stratejiler ve planların zaman içinde birbiriyle ne derece tutarlı olduğuna karar verilmesi gerekmektedir (Morden, 2007, s. 316).

#### ❖ **Değişim ve Yeniliği Kolaylaştırmak**

Mevcut ve gelecekteki stratejilerin değişim veya inovasyonun uygulanmasını ne derece kolaylaştıracağına ilişkin kararlar başka kararlara dayanmaktadır (Morden, 2007, s. 317). Bu kararlar ise:

-Seçilen hedeflerin ve stratejilerin esnek olup olmadığı ve değişen iç ve dış olaylara yanıt verip veremeyeceği ve

-Strateji ve planların formüle edilmesi ve uygulanması sürecinin yenilikçi veya esnek davranışı kolaylaştırıp kolaylaştırmayacağı ve personeli ve yapıları gerekli değişikliği benimsemeye teşvik edip etmeyeceğidir. Öte yandan, merkezi planlama tekniklerinin yoğun kullanımı liderlerin ve karar vericilerin esnek olmamasına ve gerçeklikle temas etmemesine neden olabilmektedir. Sonuç olarak olumsuz performans özellikleri hakkında uygulayıcılardan gelen geri bildirimler, sonuçta bir talihsizlik meydana gelinceye kadar filtrelenebilir veya gösterilebilir. Bu talihsizlik daha sonra karar vericileri, o ana kadar görmezden geldikleri veya inkar ettikleri dış gelişmeleri veya piyasa gelişmeleri gibi hakkındaki hoş olmayan gerçeklerle yüzleşmeye zorlayabilmektedir.

## E) Stratejilerin Uygulanması

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, s. 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, s. 12). İşletmenin organizasyon yapısının halihazırda mevcut ve çalışıyor olması uygulama sürecinde bir problem olabileceğini, stratejik yönetim sürecinin intibakının uzun vadeli olmasından dolayı organizasyonun yapısında bazı temel değişimleri gerektireceğini ve bu durumun bu tür değişikliklerden dolayı tehdit altında kalabilecek bireylerin ve grupların direnişini ortaya çıkarabileceğini savunan Langford ve Male (2001, s. 79-80) strateji uygulama aşamasında kullanılacak yedi temel teknik öne sürmüşlerdir. Bunlar:

- Kurumsal, stratejik iş birimi, operasyonel ve işlevsel düzeylerde planlar ve politikalar,
- Kaynak tahsisi için bütçe çerçevesi,
- Ödüllendirme sistemleri,
- Politik sistemler,
- Kontrol ve entegrasyon sistemleri,
- Eğitim ve geliştirme sistemleri,
- Geri bildirim mekanizmaları.

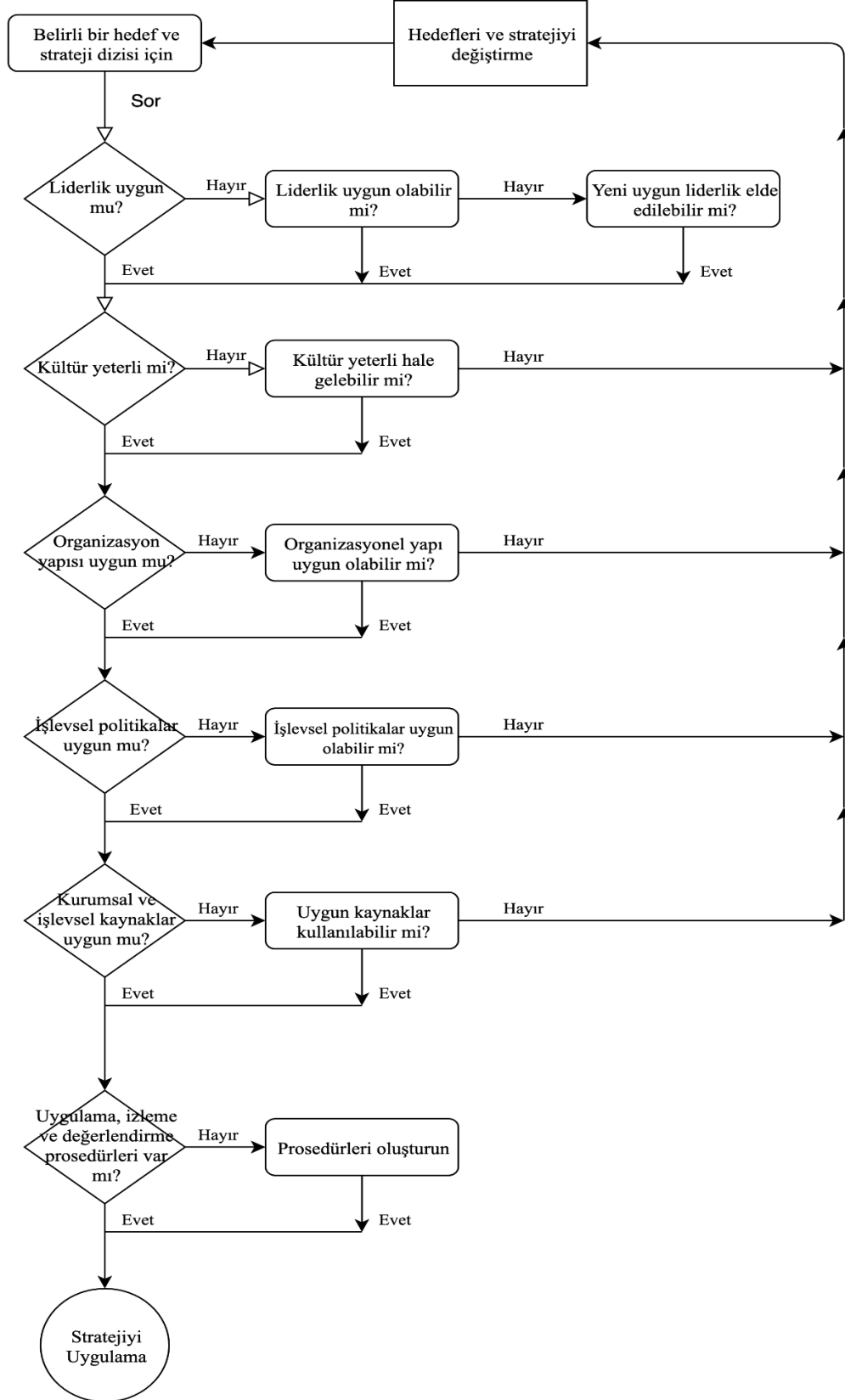
Bunun yanısıra kişilerin kendi sorumluluklarının farkında olabilmeleri için stratejilerin nasıl uygulanacağını dokümanlarda açıkça belirtilmesi gerekmektedir (Özgür, 2004, s. 18).

Stratejik bir planın nasıl uygulanabileceğini gösteren bir akış şeması Şekil 11.'de gösterilmektedir. Şema, kuruluş içindeki bazı kilit unsurların planla eşleştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Söz konusu kilit unsurlar:

- Liderlik
- Örgüt kültürü
- Organizasyon yapısı
- İşlevsel politikalar
- Kaynaklar

– Değerlendirme ve kontrol prosedürleri olarak özetlenebilmektedir. Planların ve stratejilerin formülasyonunun ardındaki analiz ne kadar yetkin olursa olsun, bir kişinin rakiplerinden daha iyi performans göstermesi, ancak bu planlar ve stratejiler etkili bir şekilde yürütüldüğünde mümkün olmaktadır (Wilson ve Gilligan, 2005, s. 667).



Şekil 11. Strateji Uygulanmasının Akış Şeması

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

Stratejiyi uygulamaya başlamadan önce ilk olarak uygulayıcı lider belirlenmelidir. Eğer liderlik için uygun değilse uygun hale getirilip getirilmeyeceği kontrol edilmelidir. Uygun hale getirilebiliyorsa sonraki aşama olan kültürün yeterli olup olmadığı kontrol edilmelidir. Yeterli ise organizasyon yapısı kontrol edilerek uygunluğu incelenir, uygunsu veya uygun bir organizasyon yapısı oluşturulabiliyorsa kurumsal ve işlevsel kaynakların uygunluğu kontrol edilmelidir. Eğer kaynaklar uygun değilse uygun kaynak kullanılabilirliği incelenmeli ve kullanılabilirse sonrasında uygulama, izleme ve değerlendirme prosedürlerinin varlığı kontrol edilmelidir. Eğer varsa strateji uygulanmaya başlayabilir, ancak yoksa gerekli prosedürler oluşturulduktan sonra stratejinin uygulanmaya başlaması gerekmektedir.

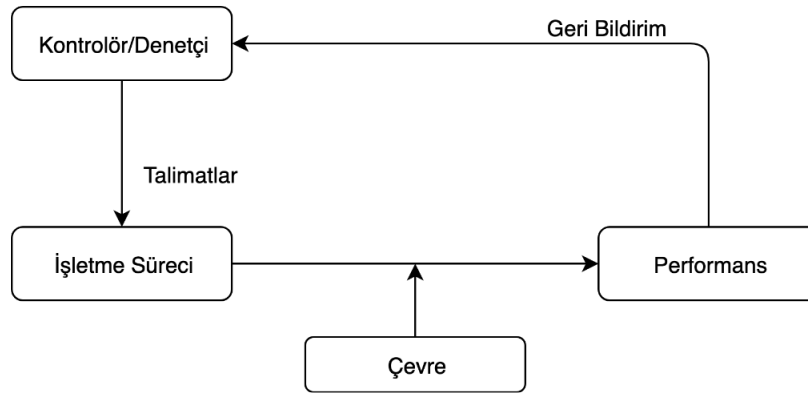
#### **F) Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Kontrol**

Strateji mükemmel olduğunda bile, uygulama başarısız olursa strateji hedeflerine ulaşmayabilir. Bu nedenle, stratejinin uygulanmasının değerlendirilmesi ve gerektiğinde düzeltici tedbirlerin alınması, stratejinin başarısını sağlamak için gereklidir (Cherunilam, 2015, s. 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, s. 32).

Kontrol, stratejilerin uygulanmasını sağlamak anlamında kullanılmakta ve stratejilerin uygulanmasını sağlamak için gerekli planların yapılmasını içermektedir (Wilson ve Gilligan, 2005, s. 728).

Planlardan eyleme geçmek ve sonuçları kontrol etmek hiçbir şirkette kolay bir iş olmamakta ve büyük veya çeşitlendirilmiş/farklı alanlara yönlendirilmiş kuruluşlarda son derece karmaşık hale gelebilmektedir. Aynı zamanda, yöneticilerin alışılmadık derecede güçlü muhalefetleriyle karşılaşılacak bir alan olmaktadır, çünkü uygulama tamamen gayri resmi olarak onlara bırakılırsa onlar için hayat daha kolay olabilmektedir. “Birisi her gün halının altına bakarsa halının altındaki tozu gizlemek mümkün değildir.” Tecrübeli planlayıcı, planlama sistemine birkaç adım dahil etmesi gerekebilecektir. Bunlar, şirketin çıkarları doğrultusunda yapılması gereken plandan sapmaların dikkate alınmasını sağlayan akıllı adımlar olacaktır. Önerilen belirli adımlardan biri 'planlama', diğeri ise 'kontrol'dur (Hussey, 1998, s.

530). Kontrol ve planlama tamamlayıcıdır, bu yüzden her biri diğerinin varlığını mantıklı bir şekilde varsaymalıdır. Planlama hedefleri (sonları) varsayar ve hedefler onlara ulaşmayı kolaylaştırıcı bir plan (araç) bulunmaması durumunda çok sınırlı bir değere sahiptir. Planlama sürecinde yönetim, kurumsal kaynaklar ile faaliyetler ve öngörülen çevresel koşullar karşısında belirlenmiş kurumsal hedefleri uzlaştırarak kuruluşun gelecekteki eylem yollarını belirlemek durumundadır. Bu genellikle çeşitli alternatiflerin belirlenmesini ve hedefler ışığında en iyisinin seçilmesini içermektedir. Kontrolü uygulamaya çalışmak için, sürecin kaçınılmaz olarak değer yüklü olduğunu kabul etmek önemlidir: kişinin gerçekleştirmeye çalıştığı hedefler A kişisi ile B kişisi için aynı olması muhtemel değildir ve bu durum bazı koşullarda işletmeler için de geçerlidir (Wilson ve Gilligan, 2005, s. 725). Bir stratejinin ana hatları, herhangi bir kontrol beyanı için yönergeler sağlamaktadır. Gerçekten başarılı bir stratejide, yönergeler içselleştirilmiştir ve sonsuz tekrar gerektirmemektedir. Her karar vericinin kendi etki alanı veya kontrol alanı bulunmaktadır, hepsi açıkça anlaşılmalıdır ve davet edilmedikçe veya bir kriz olmadıkça diğer alanlara müdahale etmekten kaçınılmaktadırlar (White, 2004, s. 619).

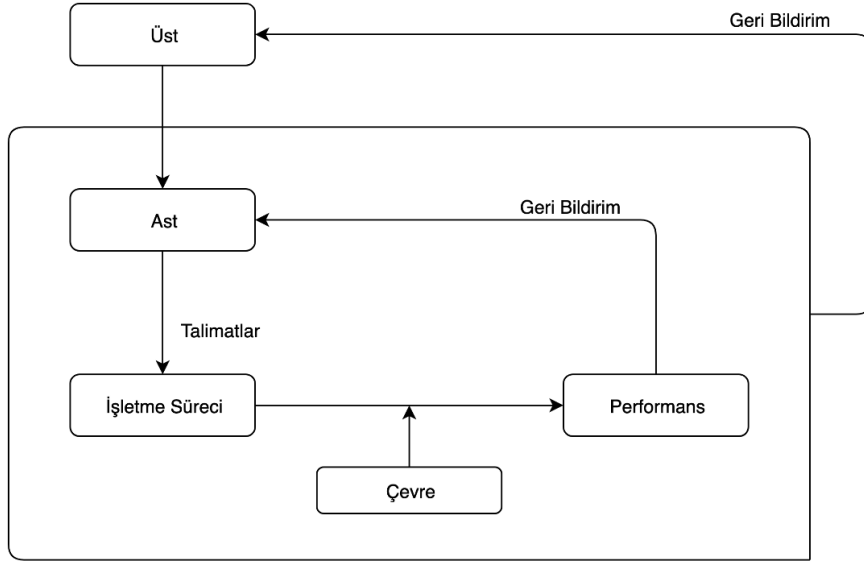


Şekil 12. Kontrol Süreci

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

Organizasyon içindeki kontrolün; motivasyon, hedef uyumu ve ödül sistemi ile ilişkili olabilmesi için kişilerarası niteliğinin tanınması gerekmektedir. Şekil 12.'de bu gereksinimin açık bir şekilde tanınması bulunmamaktadır, buna karşılık Şekil 13. 'yuvalama' /'iç içe'yoluyla buna izin vermektedir. İç içe geçmiş modelde, üstün

çalışmaları, astın davranışını etkileyerek - büyük ölçüde astın performansının kararlaştırılan planlara göre değerlendirilmesi yoluyla kontrol etmektedir.



Şekil 13. Yuvalanmış Kontrol Sistemleri Modeli

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

Kontrol aşamasında amaç, planların uygulanmasını sağlamak için tüm sistem hakkında gerekli bilgiyi alarak bir bütün yaklaşımın nasıl kullanılabileceğini göstermektir. Burada kullanılabilecek adımlar, yedi temel ve bir alternatif adımdan oluşmaktadır. Alternatif adım temel adımlardan birine alternatif olarak kullanılabilmektedir. Bu adımlar (Hussey, 1998, s. 530):

#### Temel Adımlar

1. Uzun vadeli planların kısa vadeli taktik planlara dönüştürülmesi,
2. Bireylere görevlerin atanması (performans standartları),
3. Bütçe kontrolü,
4. Performans değerlendirme,
5. Varsayımları değerlendirme,
6. Planların gerektiği gibi güncellenmesi ve yeniden değerlendirilmesi,
7. Yıllık planlama faaliyeti raporu,



## Alternatif Adım

### 1. Amaçlara göre yönetimdir.

Stratejik kontrol sadece bir kuruluşun ve üyelerinin şu anda ne kadar iyi performans gösterdiklerini veya firmanın mevcut kaynaklarını ne kadar iyi kullandığını izlemekle ilgili değildir. Ayrıca, çalışanların motive ve gelecekte örgütün karşılaşılabileceği olası önemli sorunlara odaklanmış olmalarını sürdürecektir teşviklerin nasıl oluşturulacağı ile ilgilidir. Böylece bir kuruluşun zaman içinde daha iyi performans göstermesine yardımcı olabilecek çözümler bulmak için birlikte çalışmaktadırlar. Stratejik kontrolün hayati önemini anlamak için, yöneticilere üstün verimlilik, kalite, yenilik ve müşterilere cevap verme yeteneğini elde etmesine nasıl yardımcı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktada ortaya çıkan stratejik kontrol sistemleri, stratejik yöneticilerin bir şirketin üstün verimlilik, kalite, yenilik ve müşteri duyarlılığı sağlayıp sağlamadığını ve stratejisini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamadığını değerlendirmesini sağlayan resmi hedef belirleme, ölçme ve geri bildirim sistemleridir. 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, s. 388-389).

### **2.1.1.6.Stratejik Yönetim Araçları**

Stratejik yönetim süreci boyunca yöneticilerin ve planlayıcıların faydalandıkları stratejik yönetim araçları bulunmaktadır. Söz konusu araçlar arasında şunlar yer almaktadır:

#### **– SWOT Analizi**

SWOT analizi kuruluşun “Güçlü Yönleri” ve “Zayıf Yönleri” ni piyasadaki “Fırsatlar” ve “Tehditler” ile karşılaştırarak kuruluşu ve pazarını veya çevresini anlamaya yardımcı olmaktadır (Williams, 2009, s. 18). SWOT Analizinde yer alan güçlü ve zayıf yönler-fırsatlar ve tehditlerin ifadeleri (Betz, 2001, s. 249; Fenik, 2002, s. 1);

Güçlü yönler; devam etmesi gereken mevcut işleyişin stratejik güçlü yanlarının bir listesi.

Zayıf yönler; düzeltilmesi gereken mevcut operasyonların stratejik zayıflıklarının bir listesi, doğru zamanda hareket edilirse kazanç sağlayacak bir dizi durum.

Fırsatlar; yeni operasyonlarla eklenmesi gereken iş fırsatlarının bir listesi.

Tehditler; mevcut operasyonlara devam ederken veya yeni operasyonlarda değişiklik yaparken rakiplerin sunduğu tehlikelerin bir listesi, gelecekteki bir olayın olasılığı ve firma üzerindeki potansiyel olarak zararlı etkisi.

SWOT analizi-stratejik bir plan içinde ve planlama senaryosunun bir parçası olarak- devam eden bir kuruluşun mevcut operasyonları üzerindeki planlama senaryosunun olası sonuçlarını kısaca özetlemek için yararlı bir tekniktir (Betz, 2001, s. 249). Bu tekniğin temel amacı, dış fırsatlardan yararlanmak, tehditlere karşı koymak, şirketin güçlü yönlerini geliştirmek ve korumak ve zayıflıkları ortadan kaldırmak için stratejileri belirlemektir (Hill ve Jones, 2010, s. 19). Çevre ile ilgili bilgileri kuruluşun yetenekleri ile eşleştirmek, yönetimin hedeflerine ulaşmak için gerçekçi stratejiler formüle etmesini sağlamaktadır (Parnell, 2014, s. 247).

Firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin temelini oluşturan üç geniş firma kaynağı kategorisi bulunmaktadır (Parnell, 2014, s. 248):

İnsan kaynakları: Tüm firma çalışanlarının deneyimi, yetenekleri, bilgisi, becerileri ve muhakemesi

Organizasyonel kaynaklar: Firmanın çeşitli düzeylerde, yapıda ve kültürdeki stratejileri de dahil olmak üzere sistemleri ve süreçleri

Fiziksel kaynaklar: Tesis ve ekipman, coğrafi konumlar, hammaddelere erişim, dağıtım ağı ve teknoloji.

#### – Nominal Grup Tekniği

Nominal grup tekniği; işletmeye ait güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri oluşturmada yararlanılan bir tekniktir. Bu teknikte; bağımsız uzman kişilerden oluşturulmuş çalışma grupları, belirlenen konu hakkındaki fikirlerini yazılı olarak

belirtir, sonrasında yazılı beyanlar katılımcılar tarafından önem derecelerine göre sıralanır ve bu beyanlara not verilir (Tulay, 2007, s. 32).

#### – **Benchmarking**

Benchmarking; örgütün başka örgütlerle kıyaslamasını yaparak en iyi uygulamaları bulmak ve bunları örgütün kendi yapı ve süreçlerine uyarlamaktır. En iyi uygulamaların adaptasyonu olarak tanımlanabilen benchmarking örgütün kendi bünyesinde görev alan birimler veya departmanlar arasında da uygulanabilmektedir (Aktan, 2008, s. 15). Benchmarking, süreç ve analizleri iyileştirme, performans arttırma, bugünü değerlendirip geleceği planlama, misyon, vizyon ve hedefleri başarma hususlarında en iyi yaklaşım(lar)ı belirleme esasına dayanmaktadır (Kurt, 2016, s. 30).

#### – **Kalite Çemberleri**

Toplam kalite yönetiminde oldukça yaygın olarak kullanılan kalite çemberleri tekniğinde işletme bünyesinde kalite planlaması, kalitenin geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu olan kişiler düzenli olarak toplanarak tartışmaları ve ortak akıl oluşması için çalışmaları söz konusudur (Uçar, 2010, s. 48).

#### – **Q-Sort Analizi**

Strateji seçimi aşamasında alternatifler arasında öncelikleri belirlemek amacıyla kullanılan bir teknik olan Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konular öncelik sıralamasına tabi tutularak tespit edilmeye çalışılmaktadır (Aktan, 2008, s. 8).

#### – **Senaryo Analizi**

Senaryo analizi, muhtemel alternatif olaylar göz önünde bulundurularak, gelecekteki muhtemel olayları analiz etme sürecini ifade etmektedir. Senaryo analizi geleceğin kesin bir resmini göstermekten ziyade gelecekteki birkaç alternatif gelişmeleri sunmaktadır (Çelik, 2019, s. 16). Bir senaryoyu takip eden eylemin amacı ne olursa olsun, çalışılacak bir planlama sistemine sahip olmanın esas olduğunu ileri süren Langford ve Male (2001, s. 167) işletmeler için senaryo planlamanın amaçlarını şu şekilde sıralamışlardır: alternatif ekonomik gelecek tahminleri oluşturmak, geleceğin alternatif vizyonlarını oluşturmak ve gelecekte işletme için erken uyarı görevi görebilecek dallanma noktalarını belirlemek.

### – Vizyon/Misyon Bildirileri

Vizyon bildirisi, örgüt amaçlarını ve ilkelerinin yer aldığı yazılı bir dökümandır. Misyon bildirisi ise örgütte ortak değerleri içeren yazılı bir belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyon bildirileri tek bir belge içerisinde toplanmaktadır (Aktan, 2008, s. 8).

### – Delphi Tekniği

Uzmanlardan oluşan bir gruptan bir dizi soru formu/anket aracılığıyla bilgi toplamak ve toplamış oldukları bilgileri sentezlemek amacıyla yapılandırılmış bir süreçtir (Aşçı, 2017, s. 378). Delphi tekniği, bir dizi uzmanın birleşik görüşlerine (veya “yürütme görüşüne”) dayanmaktadır, kuruluşun içinden ve dışından seçilebilmektedir. Panelin her üyesi, diğer panel üyelerinden bağımsız olarak çalışarak tahmin sorunu hakkında görüş bildirir. Bu ilk görüşler toplanır ve derlenir ve panele geri gönderilir. Belirli fikirler daha sonra karşılıklı rıza ile elimine edilir. Geriye kalan bilgiler el altındayken, her bir panel üyesi, bu yinelemeli süreç birkaç kez tekrar edildikten sonra, bir miktar yakınsama ortaya çıkana kadar başka bir değerlendirme yapar. Bu nedenle tahmin, karşılıklı olarak bilgilendirilmiş ve geliştirilmiş görüşlerin bir sentezine dayanır ve panel üyeleri arasında kullanılan yinelemeli süreç tarafından ortaya konan belirli bir anlaşma seviyesi ile karakterize edilir (Morden, 2007, s. 152).

### – Fayda/Maliyet Analizi

Alternatiflerin güçlü ve zayıf yönlerini tahmin etmekte kullanılan sistematik bir yaklaşım olan fayda-maliyet analizi, hem tasarrufları koruyup hem de fayda sağlamak amacıyla en iyi yaklaşımı sağlayan seçenekleri belirlemeye dayanmaktadır (Çelik, 2019, s. 24). Bu teknik genellikle yatırım projelerini değerlendirmede ve rasyonel kararlar almada kullanılmaktadır (Tulay, 2007, s. 33).

### – PESTLE Analizi

PESTLE analiz aracı, küresel ve ulusal ekonomik faktörler (örneğin büyüme veya durgunluk), teknolojideki değişiklikler ve iklim değişikliğine karşı tutumlar gibi ortaya çıkan sosyal eğilimler gibi bir organizasyonu etkileyebilecek makroekonomik güçlerin tanımlanmasına ve anlaşılmasına yardımcı olmak için geliştirilmiştir. PESTLE analizi bu güçleri altı faktöre ayırmaktadır: politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, legal (yasal) ve environmental (çevresel). Kısaltılmış PEST (veya STEP)

formunda da kullanılmaktadır. PESTLE analizinizin çıktısı, belirlenen makroekonomik faktörlerin kuruluşu nasıl etkileyebileceğini daha fazla araştırmak için SWOT analizi ile birlikte kullanılabilir (Williams, 2009, s. 20).

#### – Risk Analizi

Yapılması düşünülen yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit etmek için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, ekonomik-mali risk, siyasi risk, ülke riski vb. analizlerden oluşmaktadır (Aktan, 2008, s. 8).

#### – Balance Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartları)

İşletmenin stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlanmış bir yönetim aracı olan Dengeli Ölçüm Kartları, yöneticilere işletmeyi dört boyuttan değerlendirme imkânı sunmaktadır. Bahsedilen dört boyut; finansal göstergeler, müşteri göstergeleri, içsel süreç göstergeleri, kurumsal öğrenme ve yenilik göstergeleridir (Kurt, 2016, s. 33-34).

#### – Portföy Analizleri

Portföy analizi, yatırımcıların istek, ihtiyaçları ve tercihleri ile kaynakların uygunluğunu, amaç ve hedefleri karşılama ihtimalini belirlemek amacıyla bir yatırım portföyünün parçalanıp incelenmesi sürecini ifade etmektedir (Çelik, 2019, s. 16). Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen portföy analizleri şunlardır: McKinsey matrisi, Boston Danışmanlık Şirketinin geliştirdiği büyüme/pazar payı matrisi, ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi vs. (Aktan, 2008, s. 8).

#### *Porter 5 Kuvvet Model / Rekabet Analizi*

Porter'ın 5 Kuvveti Modeli, piyasayı tanımlayan beş kuvvete bakmaktadır: yeni işletmelerin girmesi ne kadar kolay olduğu; müşterilerin ürün veya hizmeti başka bir ürünle değiştirmesinin ne kadar kolay olduğu; piyasadaki tedarikçilerin ve alıcıların ne kadar gücü olduğu ve piyasadaki rekabetin genel derecesinin ne olduğu (Williams, 2009, s. 22).

Beş kuvvetli rekabet modeli, rekabetçi analiz için alanı genişletmektedir. Tarihsel olarak, rekabet ortamını incelerken, firmalar doğrudan rekabet ettikleri şirketlere odaklanmışlardır. Ancak, firmalar potansiyel müşterileri ve onlara hizmet

veren firmaları belirleyerek mevcut ve potansiyel rakipleri belirlemek için daha geniş araştırma yapmalıdırlar (Hitt, İreland ve Hoskisson, 2006, s. 53).

Porter, bu kuvvetlerin her biri ne kadar güçlü olursa, yerleşik şirketlerin fiyatları artırma ve daha fazla kar elde etme kabiliyetinin ne kadar sınırlı olduğunu savunmaktadır. Porter'ın çerçevesi içinde, güçlü bir rekabet gücü, kârları azalttığı için bir tehdit olarak görülebilmektedir. Zayıf bir rekabet gücü, bir şirketin daha fazla kar elde etmesini sağladığı için bir fırsat olarak görülebilmektedir. Beş kuvvetin gücü, endüstri koşulları değiştikçe zamanla değişebilmektedir. Yöneticilerin karşılaştığı görev, beş kuvvetteki değişikliklerin yeni fırsatlara ve tehditlere nasıl yol açtığını tanımak ve uygun stratejik tepkileri formüle etmektir. Buna ek olarak, bir şirket için strateji seçimiyle, beş kuvvetten bir veya daha fazlasının gücünü kendi lehine değiştirmek mümkündür (Hill ve Jones, 2010, s. 43).

**Çizelge 2. Porter'ın 5 Kuvvet Modeli**

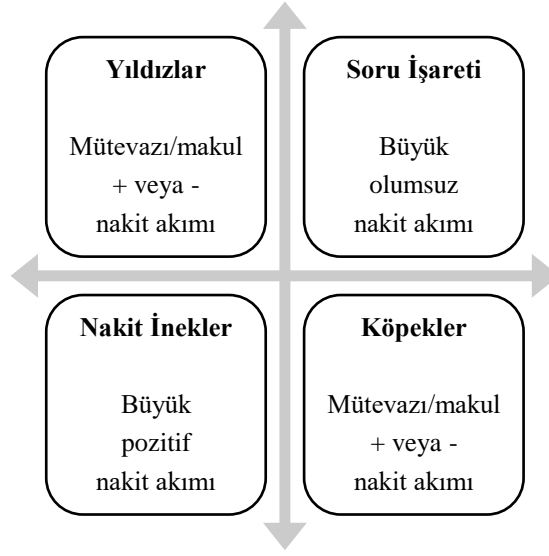
<b>Porter'ın 5 Kuvvet Modeli</b>	
<b>Kuvvet</b>	<b>Sorular</b>
<b>Yeni girenler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pazar başarılı olmak için özel bilgiye sahip olmanızı gerektiriyor mu? Evetse, başkalarının girmesini engeller.</li><li>• Pazarda iş kurmak ne kadar kolay? Birkaç yüz dolar mı yoksa birkaç milyon dolar mı alıyor?</li><li>• Marka bilinci oluşturma pazarda önemli mi? Evet ise, marka oluşturma yeni girenler için bir sorun olabilir.</li></ul>
<b>Potansiyel ikame</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Müşterilerin başka bir ürün veya hizmet türüne geçmesi ne kadar kolaydır (örneğin, özel bir araba kullanmaktan genel tren hizmetine geçmek için)?</li></ul>
<b>Tedarikçilerin gücü</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tedarikçiler ve piyasadaki firmalar arasındaki güç dengesi nerededir? Çok fazla tedarikçi gücü piyasayı çekici kılıyor.</li><li>• Eşdeğer veya üstün bir ürün veya hizmet sunan tedarikçileri değiştirmek ne kadar kolay? (Ne kadar kolay, o kadar iyi.)</li></ul>
<b>Alıcıların gücü</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alıcılar ile pazardaki firmalar arasındaki güç dengesi nerededir? Çok fazla alıcı gücü piyasayı cazibesiz kılıyor.</li><li>• Ürün veya hizmetinizi tedarik etmek için kaç rakibiniz var? Müşterinizin sizi bırakıp başka birini kullanması ne kadar kolay olurdu?</li></ul>
<b>Rekabetçi davranış</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Piyasada tüm şirketler için yer var mı? Varsa, özellikle pazar büyüyorsa, bu çekiciliği artırır.</li><li>• Pazar daralıyor mu? Eğer öyleyse, rekabet yoğun olabilir.</li></ul>

**Kaynak: Williams, K. (2009). Strategic management. New York: DK Publishing.**

P5F analizinin çıktısı, piyasa hakkındaki bu bilgileri kuruluşun güçlü ve zayıf yönleriyle ilişkilendirmek için bir SWOT analizinde kullanılabilir.

### ***Boston Consulting Group'un Büyüme-Pay Ve Büyüme-Kazanç Matrisleri***

Boston Consulting Group'un (BCG) büyüme payı modeli, SİB'lerin pazardaki büyüme oranı ve en büyük rakibe kıyasla pazar payına göre bir matris üzerine çizilmesini içermektedir. Bu, Şekil 14.'te gösterilmiştir.



**Şekil 14. Boston Consulting Group'un (BCG) Büyüme Payı Matrix'i**

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

#### ***Köpekler (düşük pay, düşük büyüme)***

Köpekler, düşük büyüme (hatta azalan) oranlı bir pazarda küçük bir pazar payına sahip işletmelerdir. Tipik olarak ya düşük kar yaratırlar ya zarara dönerler ya da tasfiye edilirler. Şirketin karşı karşıya kaldığı karar köpeğe stratejik nedenlerden dolayı tutunup tutulmayacağıdır. (örneğin pazarın büyüyeceği beklentisi veya ürünün küçük olmasına rağmen bir rakibe bir engel sağladığı için). Köpek işletmeleri genellikle haklı olduklarından daha fazla yönetim zamanı alır ve genellikle ürünü aşamalı olarak kaldırmak (çekmek) için bir durum söz konusudur (Wilson ve Gilligan, 2005, s. 369; Parnell, 2014, s. 165).

### Soru işaretleri (düşük pay, yüksek büyüme)

Soru işaretleri, yüksek büyüme oranına sahip pazarlarda düşük pazar payına sahip işletmeler ya da pazara yeni giren işletmelerdir. Firmanın pazardaki gelişmelere ayak uydurmak için tesis, ekipman ve insan gücüne yatırım yapması gerektiğinden, genellikle önemli miktarda nakit gerektirirler. Şirket, rekabetçi pozisyonunu iyileştirmek istiyorsa, bu nakit gereksinimleri de önemli ölçüde artar. Soru işareti başlığı, yönetimin SBU'ya yatırım yapmaya devam etmeye veya piyasadan çekilmeye karar vermesi gerektiğinden ortaya çıkmaktadır. Eğer pazar liderleri olarak büyüüp gelişebilirlerse, yıldız haline gelirler, eğer değilse, muhtemelen elden çıkarılır veya tasfiye edilirler (Wilson ve Gilligan, 2005, s. 369; Parnell, 2014, s. 164).

### Yıldızlar (yüksek pay, yüksek büyüme)

Yıldızlar, yüksek büyüme pazarında liderlik pozisyonuna geçen/yüksek paya sahip ürünlerdir. Piyasadaki büyümeyi sürdürmek ve rakipleri uzak tutmak için harcanan nakit ile nakit ihtiyaçları genellikle yüksektir. Yıldızlar da büyük miktarda nakit ürettiğinden, piyasadaki büyüme durumunun düşeceği zamana kadar dengede herhangi bir pozitif veya negatif nakit akışının olması olası değildir. Bu aşamada, payın korunması şartıyla, ürün nakit inek olmalıdır (Wilson ve Gilligan, 2005, s. 369).

### Nakit inekler (yüksek pay, düşük büyüme)

Pazar büyüme hızı düşmeye başladığında, yıldızlar tipik olarak şirketin nakit inekleri haline gelir. Nakit inek, yavaş büyüyen bir pazarda büyük bir paya sahip olan bir iş birimidir - genellikle% 10'dan az. SBU'nun pazardaki konumu nedeniyle ölçek ekonomileri genellikle dikkate değerdir ve kar marjları yüksektir. Nakit inekler normalde oldukça kârlıdır, çünkü çoğu zaman çok sayıda yeni katılımcıyı çekmeyen bir pazara hakim olurlar. İyi kurulmuş olduklarından, reklam, ürün tanıtımları veya tüketici indirimleri için geniş kaynak harcamasına gerek yoktur. Firma ürettiği fazla parayı yıldızlarına ve soru işaretlerine yatırır (Wilson ve Gilligan, 2005, s. 369; Parnell, 2014, s. 164). Bu işletmeler genellikle durağan stratejiyi takip eder. Nakit inekler çekiciliğini yitirdiğinde ve bozulmaya doğru ilerlediklerinde, azaltma politikası takip edilebilir.



## **2.1.2. Yiyecek ve İçecek Endüstrisi, Menü ve Menü Planlaması Kavramlarının Analizi**

Bu bölümde yiyecek-içecek endüstrisi, menü kavramı ve menü planlama kavramlarının analizine yer verilecek, menü planlama ilkeleri, menü analizi ve yöntemleri ele alınacaktır.

### **2.1.2.1. Yiyecek ve İçecek Endüstrisi**

Yiyecek ve içecek endüstrisi; kişilerin yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla faaliyet gösteren işletmelerden ve birimlerden oluşan bir bütündür (Koçak, 2012, s. 1).

Yiyecek ve içecek işletmeleri; insanların temel ihtiyacı olan yeme-içme ihtiyaçlarının yanı sıra onların hoş vakit geçirme, kaliteli hizmet alma gibi ihtiyaçlarını da karşılamayı hedefleyen işletmelerdir (Kılınç ve Çavuş, 2010, s. 14). Bu işletmeler hem bağımsız işletmeler olarak hem de konaklama işletmelerine bağlı tamamlayıcı öge olarak faaliyet gösterebilmektedirler (Demirkol, 2015, s. 163).

Yiyecek ve içecek işletmelerinin geçmişine bakıldığında zaman; insanların binlerce yıl öncesinde seyahatlere başladığı, bu seyahatlerde temel ihtiyaçları olan konaklama ve beslenme ihtiyaçlarını karşılamak zorunda oldukları ve bu durum neticesinde de yiyecek-içecek işletmelerinin geçmişinin konaklama işletmeleri kadar eski olduğu sonucuna ulaşabilmektedir. 13. yy.'da hanlar, kervansaraylar ve manastırlar ortaya çıkmıştır. Bu yapılar otellerin ve yiyecek ve içecek işletmelerinin ilk örneklerini oluşturmaktadır. Anadolu'daki ilk örnekleri ise imarethaneler ve aşevleri oluşturmaktadır. Osmanlı saray teşkilatında yiyecek-içecek hizmetlerine büyük önem verilmiş ve günümüzdeki hizmetlere benzer işbölümü ve uzmanlaşmaya gidilmiştir. 20.yy.'ın sonlarına doğru yiyecek ve içecek sektöründe yaşanan hızlı gelişme sonrasında bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin değişim yaşamalarına, sayılarının ve çeşitlerinin artmasına olanak sağlamıştır (Koçak, 2012, s. 1-2).

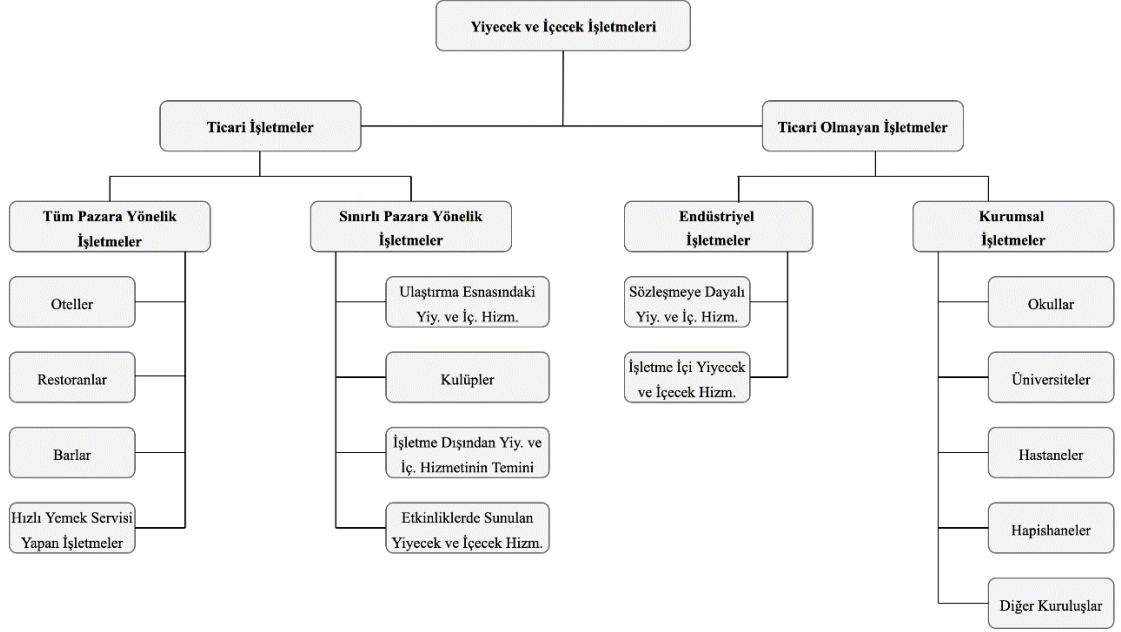
Yiyecek ve içecek hizmetlerinin hızlı bir şekilde gelişmesi, ticarileşmesi ve sektör haline gelmesinde bir takım unsurlar etkili olmuştur. Bu unsurlar (Karamustafa ve Ülker, 2018, s. 25-28):

- Refah seviyesinin ve satın alma gücünün artması,
- Çalışma sürelerinin azalıp boş zamanın artması,
- Kadının iş hayatına girmesi,
- Aile ve nüfus yapısının değişmesi,
- Sosyalleşme ve prestij ihtiyacının ortaya çıkması,
- Teknolojide yaşanan gelişmeler,
- Kentleşme,
- Eğitim düzeyinin artması,
- Artan iş kollarının yeme-içme ihtiyacının karşılanması.

İlgili alanyazın incelendiğinde; yiyecek ve içecek işletmeleri için farklı şekillerde sınıflandırmalar olduğu görülmektedir (Türksoy, 2002; Rızaoğlu ve Hançer, 2005; Aktaş, 2011; Sökmen, 2011; Demirkol, 2015). Bunların arasında yasalara göre, sahip oldukları belgeye göre, ticari amaçlarına göre, büyüklüklerine göre, sunum yerlerine göre sınıflandırmalar bulunmaktadır. Ancak en sık yer verilen sınıflandırma ticari amaçlarına göre sınıflandırmadır.

Ticari amaçlarına göre yiyecek ve içecek işletmeleri ikiye ayrılmaktadır: ticari yiyecek-içecek işletmeleri ve ticari olmayan yiyecek-içecek işletmeleri (Karamustafa ve Ülker, 2018, s. 29).

Şekil 15.'te yer verilen sınıflandırmaya göre ticari işletmeler kendi aralarında tüm pazara yönelik işletmeler ve sınırlı tüm pazara yönelik işletmeler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tüm pazara yönelik işletmeler arasında oteller, barlar, restoranlar, hızlı yemek servisi yapan işletmeler bulunmaktadır. Sınırlı tüm pazara yönelik işletmeler arasında ise kulüpler, işletme dışından yiyecek ve içecek hizmetinin temini etkinliklerde sunulan ve ulaştırma esnasındaki yiyecek ve içecek hizmeti bulunmaktadır. Ticari olmayan işletmeler de kendi aralarında endüstriyel işletmeler ve kurumsal işletmeler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Endüstriyel işletmeler arasında sözleşmeye dayalı ve işletme içi yiyecek ve içecek hizmeti bulunmaktadır. Kurumsal işletmeler arasında okullar, üniversiteler, hastaneler, hapishaneler ve diğer kuruluşlar bulunmaktadır.



**Şekil 15. Yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması**

**Kaynak:** Karamustafa, K. ve Ülker, M. (2018). Yiyecek ve içecek sektörü. K. Karamustafa (Ed.) Yiyecek ve İçecek Yönetimi içinde (9-46). Ankara: Detay Yayıncılık.

Her ne kadar farklı türlerde yiyecek ve içecek işletmeleri mevcut olsa da söz konusu işletmelerinin bir takım ortak özellikleri bulunmaktadır.

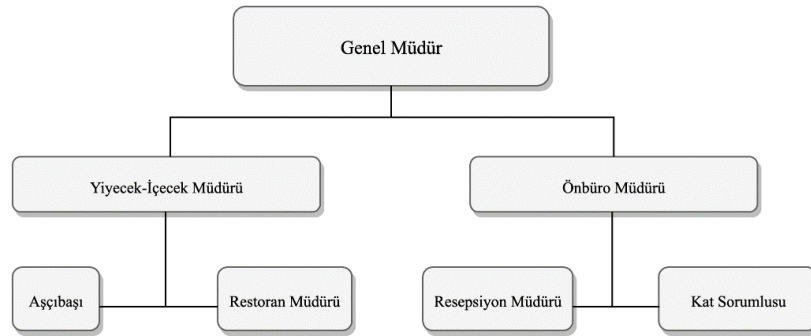
Yiyecek ve içecek işletmelerinin temel özellikleri (Kılınç ve Çavuş, 2010, s. 10-14; Demirkol, 2015, s. 166-167);

- *Hem ürün hem hizmet üretilmektedir,*
- *Ürün çeşidi fazladır,*
- *Üretilen ürünler dayanıksızdır ve stoklanamaz,*
- *Emek ve malzeme yoğunluğu fazladır,*
- *Üretim ve tüketim bir aradadır,*
- *Üretilen ürünlerin ikamesi kolaydır,*
- *Örgütsel yapı diğer sektörlerdeki işletmelerden farklıdır,*
- *Menü planlaması önemlidir,*
- *Müşteri tipleri farklıdır.*

Yiyecek ve içecek endüstrisi hem ağırlama endüstrisinin bir alt dalı hem de konaklama, eğlence ve ulaştırma endüstrilerinin tamamlayıcısıdır. Yiyecek ve içecek

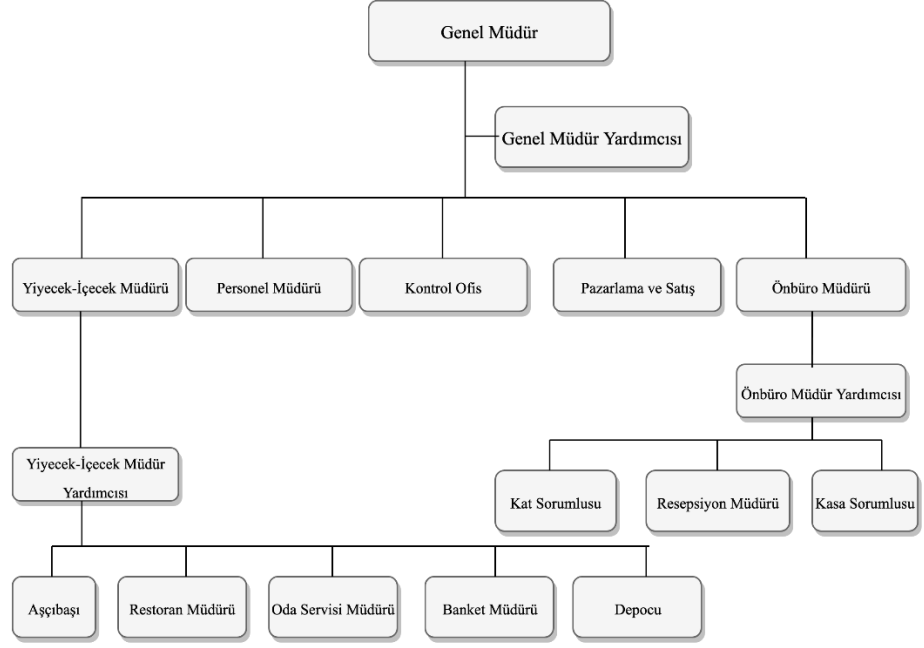
işletmeleri de bu sektörde faaliyet göstermektedir. İster bağımsız ister konaklama işletmeleri bünyesinde birim olarak faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri karmaşık ve çeşitli yapısı nedeniyle oldukça fazla sorumluluk gerektirmektedir. Buradan hareketle işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri adına nitelikli, eğitilmiş ve iyi örgütlenmiş bir organizasyon yapısına sahip olmaları gerekmektedir (Giritlioğlu, İpar ve Okumuş, 2018, s. 297-298). İşletmelerin oluşturmuş oldukları ‘organizasyon yapısı’nın temel amacı; müşterinin yeme-içme ihtiyacını karşılamak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve böylece işletme için en yüksek kazancı sağlamaktır (Öztürk, 2019, s. 11).

Küçük ve büyük oteller için tipik organizasyon yapılarına ait şemalar Şekil 16. ve 17.’de verilmiştir. Her iki şekilde de çeşitli yiyecek-içecek işi rolleri tanımlanmıştır. Otellerde yürütülmeyen bağımsız yiyecek ve içecek faaliyetlerinin organizasyon şemaları da genellikle otel organizasyon şemalarının yiyecek ve içecek bölümüne benzemektedir. Bazı daha küçük operasyonlarda, bu iş rollerinin bir kısmı birleştirilebilmektedir (Cousins, Lillicrap ve Weekes, 2014, s. 20).



Şekil 16. Küçük Otel Organizasyon Şeması

**Kaynak:** Cousins, J., Lillicrap, D. and Weekes, S. (2014). Food and beverage service. Hachette UK.



**Şekil 17. Büyük Otel Organizasyon Şeması**

**Kaynak: Cousins, J., Lillicrap, D. and Weekes, S. (2014). Food and beverage service. Hachette UK.**

Yiyecek-İçecek Müdürü: İşletmenin büyüklüğüne bağlı olarak, yiyecek ve içecek yöneticisi, üzerinde mutabık kalınan politikaların uygulanmasından veya yiyecek ve içecek politikalarının oluşturulmasına katkıda bulunmaktan sorumludur. Genel olarak, yiyecek ve içecek yöneticileri menü planlamayı yürütmek, kar marjlarının elde edilmesini sağlamak, servis için gerekli araç-gereç ihtiyacını belirlemek ve satın almak, fiyat-kalite dengesini sağlamak, maliyet kontrolü yapmak, personel alımı, eğitimi ve denetimi, departmanın düzeni gibi konular görevleri arasında yer almaktadır (Walker, 2008, s. 308; Koçak, 2012, s. 38; Cousins, Lillicrap ve Weekes, 2014, s. 21; Giritlioğlu, İpar ve Okumuş, 2018, s. 321).

Aşçıbaşı (Mutfak Şefi): mutfağı yöneten ve mutfaktan sorumlu olan kişidir. Menü planlama ve geliştirme, ürün tedarikini denetleme, mutfakla ilgili kararların alınması, üretimin organizasyonu, mutfağın düzeni, idaresi ve çalışan personel, operasyon için standartlar belirleme ve bunların korunmasını sağlama sorumlulukları arasında yer almaktadır. Aşçıbaşı altında çalışan kişiler; aşçıbaşı yardımcısı, bölüm şefleri/sorumlusu (pasta şefi, soğul şef, sos şefi, personel mutfağı vs.), bölüm şef

yardımcısı, komi, apperentidir (Koçak, 2012, s. 39-40; Cousins, Lilicrap ve Weekes, 2014, s. 22; Öztürk, 2019, s. 17).

Restoran Müdürü: servis konusunda en yetkili kişidir. Üst yönetim ve departman arasındaki iletişimi sağlamak, aşçıbaşı ile birlikte menü planlaması yapmak, servis alanlarının organizasyonu ve idaresi, personelin çalışma ve izin saatlerini düzenlemek, personelin eğitimiyle ilgilenmek, müşteri memnuniyet ve şikayetleriyle ilgilenmek ve üst yönetime iletmek sorumlulukları arasında yer almaktadır. Restoran müdürü altında çalışan kişiler; restoran müdür yardımcısı, şef garson, garson, komi ve stajyer öğrencidir (Koçak, 2012, s. 41-42; Cousins, Lilicrap ve Weekes, 2014, s. 22; Giritlioğlu, İpar ve Okumuş, 2018, s. 321).

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 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.

#### **2.1.2.2.Menü Kavramı**

Yiyecek ve içecek hizmetleri tüketicileri için bir menü, bir restoran, kafeterya, kulüp veya otel tarafından sunulan yiyecek ve içecekleri gösteren bir listedir. Bununla birlikte, bir yiyecek-içecek hizmetleri yöneticisi için, menü önemli ölçüde daha fazla şeyi temsil etmektedir: Menü yiyecek-içecek işletmesinin amacını ve faaliyetinin her aşamasını tanımlayan stratejik bir belgedir (Kotschevar ve Withrow, 2007, s. 62).

Menü; Latin kökenli “küçük, az” anlamına gelen “*minutus*” sözcüğünden türetildiği belirtilmektedir (Doğdubay ve Saatçı, 2016a, s. 4). Kelime itibariyle menü; bir işletmede, belirli bir öğünde servis edilebilecek yiyecek ve içeceklerin belli bir sıra dahilinde ve birbirleri arasında uyum içerisinde olmaları gözetilerek hazırlanan listeler olarak tanımlanmaktadır (Koçak, 2012, s. 71; Aktaş, 2011, s. 50).

Menünün ilk kez 1541 yılında kullanıldığı belirtilmektedir. Daha öncesinde yemekler sırayla masaya getirilmeyip, öğünde sunulacak tüm yemeklerin masaya dizildiği ve gelen misafirlerin yemeklerini burada yedikleri ifade edilmektedir. Belirtilen tarihte Brunswick Dükü Henry ilgi duyduğu yemeklerin isimlerini uzun bir kağıda yazıp buna bakarak yemek seçmeye başlamasıyla ilk menü fikri oluşmuştur. Daha sonrasında şölen ve davetlerde kullanılmaya başlayan ve günümüze kadar küçülen menüler her bir konuğa ayrı ayrı sunulmaya başlamıştır (Akay ve Sarıışık, 2015, s. 213).

Menüler beslenme kuralları baz alınarak belli gruplara göre sıralanmış yemeklerden oluştukları için müşterilere kendi yiyeceklerini seçme imkanı sağlamaktadır (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998, s. 97).

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, s. 178-179; Doğdubay ve Saatçı, 2016a, s. 5; Davis, vd., 2018, s. 120). Menünün tasarımı müşteri için çekici ve ilginç olmalı, böylece müşterileri içeriği görmeye teşvik edebilir. Kolayca bulunan ve takip edilen net bilgiler, müşterinin daha fazla evde hissetmesini sağlayacak ve menünün satışına yardımcı olacaktır (Cousins, Lilicrap ve Weekes, 2014, s. 90).

Menü göz önünde bulundurularak, genellikle iki şekilde düşünebilmektedir. İlkinde, yöneticiler tarafından kurum içi operasyonları planlamak, organize etmek, işletmek ve kontrol etmek için kullanılan bir çalışma belgesidir. Bu modelde çeşitli işlemlere; satın alma rehberi, mutfak, bar veya kiler için bir iş emri ve tüm departmanlarda iş görevlerini organize etmek ve personel gereksinimlerini grafikleştirmek için bir hizmet programı olarak hizmet etmektedir. İkincisinde

işletmenin tüketicilere sunulanların yayınlanmış bir duyurusudur. Ve bu modelde de bir ürün listesi, konukların kullanabileceği yiyecek, içecek ve hizmetlerin reklamını yapmanın birincil yolu ve bir fiyat çizelgesi olarak hizmet etmektedir (Kotschevar ve Withrow, 2007, s. 62).

Yiyecek ve içecek işletmelerinde hem pazarlama hem de stratejik amaçlı kullanılabilir bir araç olan (Koşan, 2013, s. 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, s. 46). Bu temel işlevin yanında menünün çeşitli işlevleri bulunmaktadır (Demirkol, 2015, s. 186-187; Bekar ve Kılıç, 2017, s. 6):

- İşletmenin kuruluş yerini belirleme
- İşletmenin büyüklüğünü belirleme
- Hammadde gereksinimi hesaplama ve böylece israftan kaçınma
- Ekipman gereksinimini belirleme
- İşletmede sunulacak yiyecek-içeceklerin içeriklerini gösterme
- Gerekli olan ekipmanları belirleme
- Hangi niteliklere sahip personelin çalıştırılacağına karar verme
- Yapılacak işleri belirleme
- Maliyet ve gelir kontrolüne yardımcı olma
- İşletmeyi ve faaliyetleri denetleme

Yiyecek ve içecek işletmeleri ya da birimleri için hazırlanan menüler müşterilerin hem yeme-içme ihtiyaçlarını dolayısıyla besin ve enerji ihtiyaçlarını hem de sosyal, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar nitelikte olmalıdır. Bu durum menü oluşturma esnasında birden çok unsuru göz önünde bulundurup ona göre uygulama yapma zorunluluğu olduğu için ayrı bir uzmanlaşma ve deneyim gerektirmektedir (Sezgin, Zerenler ve Karaman, 2008, s. 129).

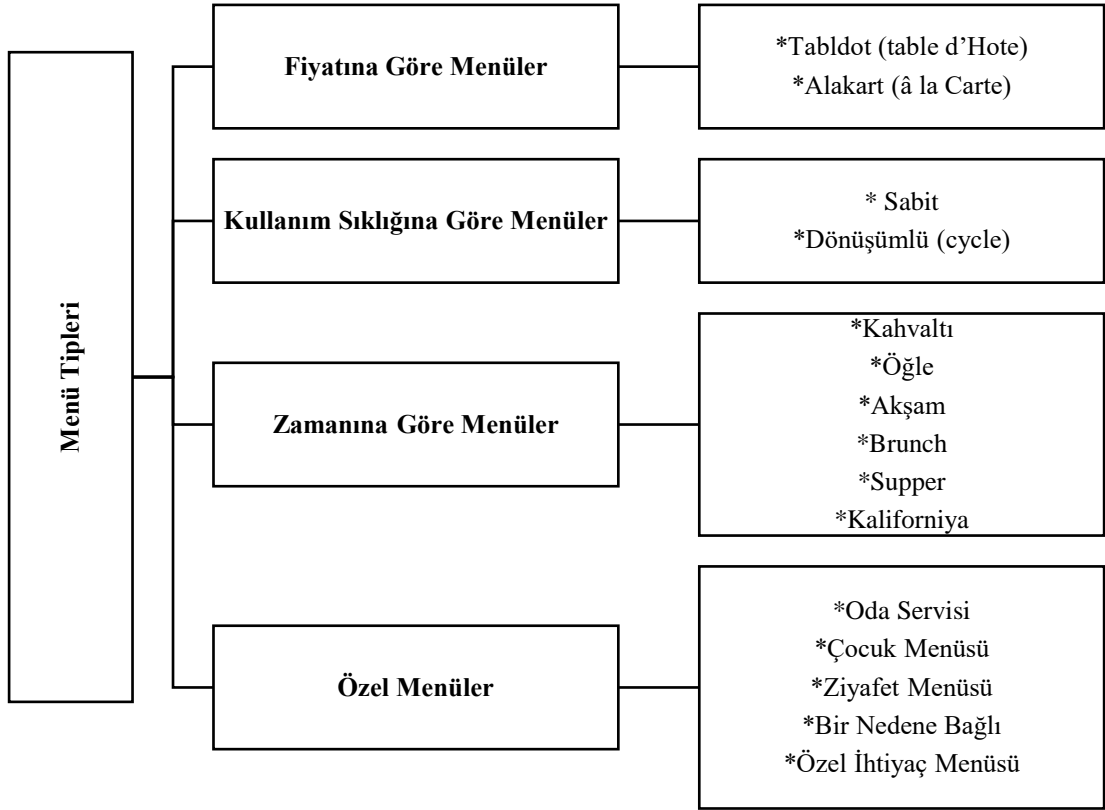
Menünün işletmenin başarılı bir şekilde çalışması için gerekli bir belge olmasından dolayı menü planlayıcılarının çeşitli alanlarda çok yetenekli olmaları gerekmektedir. Bu yetenekler arasında hem işleyişi hem de potansiyel piyasayı bilmek, gıdaların tariflerde nasıl birleştirildikleri, kökenleri, mevsimsel hazırlık,



sunum ve açıklamaları konularda bilgi sahibi olmak, çeşitli tariflerin nasıl birleştirilebileceğini, hangi menü öğelerinin birlikte gittiğini ve hangilerinin gitmediğini anlamak, maliyetler, ekipmanın kullanılabilirliği ve mevcut iş gücünün becerileri gibi operasyonel kısıtlamaların nihai menü seçimini nasıl etkilediğinin farkında olmak, menünün grafik olarak nasıl görüneceğini, hangi stillerin iyi görüneceğini ve hangisinin belirli bir işlem için uygun olmayabileceğini görselleştirebilmek ve menü aracılığıyla kullanıcılar ile başarılı bir şekilde iletişim kurma becerisi yer almaktadır (Kotschevar ve Withrow, 2007, s. 64-65).

### ➤ **Menü Tipleri**

Yiyecek ve içecek işletmelerinde kullanılan menüler birbirlerinden farklılık göstermektedir. İşletmelerde planlanan menünün karlı olabilmesi için ilk olarak hangi tip menü olacağına karar verilmesi gerekmektedir (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 8). İşletmelerde kullanılan menü tiplerini farklı değişkenleri baz alarak sınıflandırmak mümkündür. Genel olarak fiyatına ve servis edildiği zamana göre menüler ve özel menüler olmak üzere 3 ana grupta incelemek mümkündür.



Şekil 18. Menü Tipleri

Kaynak: Koçak, 2012; Doğdubay ve Saatçı, 2014; Bucak, 2015; Bekar ve Kılıç, 2017 çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır.

### A) Fiyatına Göre Menüler

Fiyatlarına göre menüler şu şekilde sıralanmıştır.

#### *-Tabldot (table d'Hote) Menü*

Table d'hote kelime olarak ev sahibi masası anlamındadır. Tabldot menüler birbiri ile uyumlu birkaç çeşit yiyeceğin bir araya getirilmesi ile oluşturulmaktadır (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 13). Tabldot menü farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Bunlar; sınırlandırılmış, iki ya da üç çeşit yemeğin bulunduğu, seçme limiti bulunan, sabit bir fiyatla satılan, sipariş edildiği anda hazır bulunan menüler şeklindedir (Türksoy, 2002, s. 89).

Bu tür menüler planlanırken dengeli beslenme kuralları göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bilhassa okul, hastane ve iş merkezleri gibi kalabalık yerlerde faaliyet gösteren işletmelerde öğle yemeklerinde tabldot menüleri sıklıkla

tercih edilmektedir (Küçükaltan ve Mil, 2016, s. 42). Seçim yapabilecek yaşta olmayan küçük müşterilere, kısıtlı zaman olan müşterilere veya sürekli değişen müşteri potansiyeline sahip olan işletmelerde tabldot menü kullanılması uygundur. Satış hacmini artırmayı amaçlayan ya da toplu tüketim yapılan işletmelerde, öğrenci yurtları, huzurevi gibi ticari olmayan kurumlarda da yaygın olarak kullanılmaktadır (Özkaya ve Cömert, 2010, s. 175; Yılmaz, Yılmaz ve Yılmaz, 2013, s. 156; Bekar ve Kılıç, 2017, s. 13).

Tabldot menünün belirleyici özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Davis, vd., 2018, s. 123):

- Kısıtlanmış bir menü;
- genellikle üç veya dört olmak üzere az sayıda yiyecek;
- her yiyecek için sınırlı bir seçim;
- sabit bir satış fiyatı;
- tüm tabaklar belirli bir zamanda hazırdır.

#### ***-Alakart (à la Carte) Menü***

Kelime anlamına göre a la carte menü karta göre seçim yapma anlamını taşımaktadır (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 8). Alakart menü tabldot menüye göre daha fazla çeşitte yemekten oluşmaktadır. Ayrıca menünün kapsamı işletmeden işletmeye göre de farklılık göstermektedir. Bu menü tipinde yemekler müşterilerin siparişinden sonra hazırlanır yani siparişe dayalı bir sistem hakimdir. Bu nedenle işletmeler zarar etmemek için satış tahminlerini iyi yapmaları gerekmektedir (Yılmaz vd., 2013, s. 157; Özkaya ve Cömert, 2010, s. 176). Bu tür bir menü muhtemelen tüm yiyecek ve içecek servisi operasyonlarında en yaygın menü biçimidir. Tipik olarak şu şekillerde tanımlanabilmektedir (Davis, vd., 2018, s. 120):

- Bir tabldot menüsünden daha geniş bir seçim aralığına sahip olmak;
- İşletme tarafından hazırlanabilecek tüm yemeklerin kurs başlıkları altında listelenmesi (başlangıç, ana yemek, tatlı vs.);
- Tüm yemeklerin siparişe hazır olması;
- Her yemeğin ayrı fiyatlandırılması;
- Günlük spesiyaller veya bir 'plat du jour' (günün yemeği) sunulması;

- Boyutları, siparişe göre pişirilmesi ve her bir ürün için bilinmeyen talep nedeniyle, tipik tabldot menülere göre kontrol edilmesinin daha zor olması.

Alakart servis bulunan işletmelerde yatırım ve işletme giderleri daha fazla olduğu için bu işletmelerde menü planlamasının daha dikkatli yapılması gerekmektedir (Küçükaltan ve Mil, 2016, s. 44).

## **B) Kullanılma Sıklığına Göre Menüler**

Kullanılma sıklığına göre menüler şu şekilde sıralanmıştır.

### ***-Sabit Menü***

Sabit menülerde değişim söz konusu değildir. Fastfood ve özellikle restoranlarda tercih edilmektedir ve ancak karlı ve popüler ürün çıktığında ya da karlılığını yitiren ürünler olduğunda değişim söz konusu olabilmektedir (Doğdubay ve Saatçı, 2014, s. 50).

### ***-Dönüşümlü (cycle) Menü***

Menünün belirli aralıklarda tekrarlanması şeklinde uygulanan menü türüdür. Bu aralıklar üç-dört hafta olabileceği gibi daha uzun da olabilmektedir. Ancak daha kısa olursa aynı yiyecekler sık tekrar edeceğinden dolayı hem müşteriler hem de çalışanlar için monoton bir hal almaya başlayacaktır. Genelde okul, askeri kışla, fabrika gibi kurum kuruluşlarda uygulanmaktadır (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 14).

## **C) Zamanına Göre Menüler**

Zamanına göre menüler şu şekilde sıralanmıştır.

### ***-Kahvaltı Menüsü***

Günün ilk öğünü olan kahvaltı için farklı ülkelerde ve kültürlerde çeşitli alışkanlıklar vardır. Kahvaltı öğünü de kendi içerisinde gruplandırılabilir (Yılmaz vd., 2013, s. 157):

➤ Basit Kahvaltı (Continental Kahvaltı) Menüsü: Adından da anlaşılacağı üzere en sade ve basit kahvaltı türüdür. Almanya, Fransa, İsviçre ve Türkiye’de çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu kahvaltı ekmek (sandviç veya tost), tereyağı, iki çeşit reçel, marmelat ya da bal, içecek olarak da kahve, çay ya da süttten oluşur (Özkaya ve Cömert, 2010, s. 177).

➤ İlaveli Kahvaltı (Garnitürlü Kahvaltı) Menüsü: Garnitürlü kahvaltı bir standarda oturmamıştır. Temelinde basit kahvaltıdır ancak ülkelerdeki farklı kahvaltı alışkanlıkları nedeniyle farklı garnitürler ilave edilmektedir (Yılmaz vd., 2013, s. 158-159).

- Hollanda usulü kahvaltı menüsü: Basit kahvaltı yanında yulaf ezmesi, meyve suyu, ballı veya kuş üzümlü kek, sucuk mamulleri, kaynamış yumurta.
- Danimarka usulü kahvaltı menüsü: Basit kahvaltıya ek olarak balık, soğuk et, kaynamış yumurta ve ekmek çeşitleri.
- Türk usulü kahvaltı menüsü: Basit kahvaltıya ek olarak zeytin, peynir, reçel, salatalık ve domates, çörek çeşitleri, pastırma ve çeşitli şekillerde pişirilmiş yumurta. Kırsal kesimlerde çorba çeşitleri de ilave edilebilir (Türksoy, 2002, s. 92).
- Amerikan usulü kahvaltı menüsü: Basit kahvaltıya ek olarak meyve suyu, unlu ve yumurtalı yiyecekler, yarım greyfurt, jambon, salam, sosis, balık, çeşitli şekilde pişirilmiş yumurta, komposto. Amerikalılar kahvaltıyı esas öğün olarak kabul ederler.

➤ A la Carte Kahvaltı: Continental ve garnitürlü kahvaltı türlerinden bağımsız olarak hazırlanır. Bu kahvaltı türünde menü kartında bulunan yiyecek ve içecekler müşteri tarafından arzuya göre seçilir.

➤ Açık Büfe Kahvaltı: müşterilerin büfe üzerinde yer alan kahvaltılık yiyecek ve içeceklerden istediklerinden istedikleri kadar kendilerinin almasıdır. Ancak nelerin büfede yer alacağına işletmenin hizmet standardına, tüketici kitlesinin satın alma gücüne ve kahvaltı oda ücretine dahilse yapılan anlaşmaya bağlıdır. Bu kahvaltı türünde müşteriler yiyecek ve içeceklerini kendileri alır, servis personelleri ise sadece sıcak içecek ve su servisi yapıp boşları toplamaktan sorumludur (Koçak, 2012, s. 83; Yılmaz vd., 2013, s. 157).

Kahvaltı öğelerinin çoğu genellikle siparişe göre pişirilmektedir, bu nedenle şeflerin veya kahvaltı şeflerinin hızlı ve iyi organize olması gerekmektedir (McVety ve Ware, 2009, s. 62).

### ***-Öğle Menüsü***

İşletmenin ve hitap ettiği müşterinin niteliği bu menünün oluşturulmasında etkilidir. İşletme müşteri açısından zaman sınırlaması olduğu bir yerde ise menüye hızlı hazırlanıp servis edilebilen yiyecekler konulmalıdır. Zaman sınırlaması olmayan yerlerde daha zengin içerikli menü hazırlanabilir ancak yiyeceklerin hafif olmasına özen gösterilmelidir (Özkaya ve Cömert, 2010, s. 178; Türksoy, 2002, s. 93). Çoğu insan iş yerlerine yakın yerlerde öğle yemeğini sık yedikleri için menünün yeteri kadar zengin olması gerekmektedir (Küçükaltan ve Mil, 2016, s. 38). Sunulan ürünler arasında mezeler, salatalar, sebzeler, patates, pilav, çorbalar, makarnalar, soğuk ve sıcak sandviçler, tatlılar, içecekler bulunmaktadır. Öğlen yemekleri genellikle fırında pişirme, mangalda pişirme, ızgarada pişirme, kızartma, haşlama, kavurma, soteleme, tüksüleme ve buharda pişirme gibi yöntemlerle hazırlanmaktadır (McVety ve Ware, 2009, s. 63).

### ***-Akşam Menüsü***

Müşteriler açısından zaman sınırının olmamasından dolayı dinlendirici bir öğündür. Öğle menüsüne göre daha ağır yiyeceklere yer verilir ve menü tanziminde yemek sırasına ilişkin kurallara uyulur (Yılmaz vd., 2013, s. 159; Türksoy, 2002, s. 93). Akşam menüsüne seçilen ürünler için gerek servis gerekse hazırlanma açısından diğer öğünlere nazaran daha fazla zaman gerekmektedir (Kılıç, 2018, s. 44).

### ***-Brunch Menü***

İngilizce “breakfast” ve “lunch” kelimelerinden türeyen brunch geç kahvaltı olarak tanımlanmaktadır. Genellikle otellerde ve üst düzey restoranlarda 10:00 ve 15:00 saatleri arasında servis edilmektedir. Bu menü hem sabah kahvaltısında hem de öğle yemeğinde sunulabilen yiyecekleri içermekte ve oldukça ayrıntılı olabilmektedir: meyve suları, meyve, mezeler, çorbalar, sandviçler, kahvaltı ürünleri (yumurta, Fransız tost, pastırma vb.), Hamur işleri, ekmekler ve tatlılar gibi ürünler sunulmaktadır. Başta oteller olmak üzere bir çok yiyecek içecek işletmesinde brunch menü uygulanmaktadır (McVety ve Ware, 2009, s. 63; Bekar ve Kılıç, 2017, s. 16).

### ***-Supper Menü***

Geç akşam yemeği menüsü anlamına gelen menü, çorba, kek, börek, poğaç gibi hafif yiyeceklerden oluşmaktadır. Özellikle oteller ve tatil köylerinde, ayrıca

sinema, tiyatro, eğlence yeri gibi mekan çıkışlarında uygulanmaktadır (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 17).

### ***-Kaliforniya (California) Menü***

Amerika'nın Kaliforniya eyaletinde oldukça yaygın olarak kullanılmasından mütevellit bu ismi alan menünün en önemli özelliği, menünün sabah, öğle ve akşam menülerinde yer alabilecek yiyeceklerden oluşması ve bu yiyeceklerin müşterinin istediği herhangi bir saatte sunulabilmesidir (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 21).

### **D) Özel Menüler**

Özel aktivitelerle birlikte sunulan ve süreklilik göstermeyen menülerdir. Bu tür aktivitelerde hızlı servis ve seçilen yiyecekler çok önemlidir. Başlıca özel menü tipleri; resepsiyon menüleri, düğün menüleri, büfe menüleri, ziyafet menüleri, çocuk menüleri, seyahat menüleri, anneler günü menüsü, yılbaşı menüsü, bayram ve yılbaşı menüleridir (Türksoy, 2002, s. 94; Özkaya ve Cömert, 2010, s. 178).

### ***-Oda Servisi Menüsü***

Oda servisi menüsü alakart, yarı alakart veya fix menü olabilmektedir. Menü, eksiksiz bir şarap listesi ve likör listesi, mezeler, çorbalar, salatalar, sıcak ve soğuk entrées, sıcak ve soğuk sandviçler, eşlikler ve çeşitli tatlılardan oluşabilmektedir. Konukların telefonla verdikleri siparişler hazırlanır, servis tepsisine veya masaya yerleştirilir ve daha sonra konukların odalarına teslim edilir. Oda servisi menüsündeki öğeler, ana restoran menüsünde yer alan aynı öğelerden biraz daha pahalı olabilmektedir. Ayrıca bu menülerde hem yetişkinlere hem de çocuklara hitap eden ürünlerin bulunması gerekmektedir (McVety ve Ware, 2009, s. 86).

### ***-Çocuk Menüsü***

Küçük çocuklu ailelere hitap eden işletmeler için bir çocuk menüsü şarttır. Bir çocuk menüsü birçok başlık içerebilir, ancak genellikle üç taneden oluşur- anayemek, içecek ve tatlı. Çocuk menüsünde sunulan yiyecekler basit ve çocuk dostu olmalıdır. Etnik restoranlar, kültürlerinin yemeklerinin daha az baharatlı, basit versiyonlarını sunabilir. İçerik ne olursa olsun, porsiyon büyüklüğü küçük olmalıdır. Alerjik reaksiyon tehlikesi nedeniyle, yaygın gıda alerjenleri gördükleri herhangi bir yiyeckte açıkça listelenmelidir. Çocuk menüsündeki içecekler basit ama sağlıklı olmalıdır. Soda bir çocuğu heyecanlandırabilse de, çoğu ebeveyn bunun yerine bir dizi

meyve suyu ve süt görmek ister. ocuk menüsündeki yiyeceklerin hazırlanması nispeten hızlı olmalıdır. Ana yemekte olduğu gibi, bir çocuğun tatlısı yetişkin boyutundaki tatlılardan daha küçük olmalıdır (Traster, 2018, s. 90-92).

ocuk menülerinde koyu renkler ve akılda kalıcı hayali karakterler kullanılmaktadır. Çocuklar eğlence ve mizahı ayrıca eve götürmek için küçük dlleri severler. Çoğu işletme çocuklar için eğlenceli amerikan servis, boya kalemi ve küçük, eve götürülen ödüller sağlamaktadırlar (Walker, 2008, s. 129).

### ***-Ziyafet Menüsü***

İşletme sorumlusu ziyafet sahibinin seçimine menünün içeriğine bağlı fiyatlanan ve iki şekilde hazırlanan kısıtlı menüler sunmaktadır. İlkinde sabit fiyatlı ve hazır menüler (kırmızı et menüsü, beyaz et menüsü vs.) arasından bir seçim yapılır. Diğerinde ise ordvr, çorba, ara sıcak, ana yemek, salata, tatlı-meyve yiyecek gruplarında yer alan seçeneklerden ziyafet sahibi kendi menüsünü oluşturur (Bucak, 2015, s. 48).

### ***-Özel Gün Menüleri***

Özel gün olarak bilinen bayramlar, festivaller, anneler günü, babalar günü, sevgililer günü, yılbaşı-noel, paskalya vb. yiyecek-içecek işletmeleri adına satış arttırma aracı olabilmektedirler (Bucak, 2015, s. 48).

Çoğunlukla, zel gün menülerinde menünün kapağında bir tema veya mevsim görüntüsüne yer verilmesi ve menüde yer alan ürünlerinde kullanılan malzemelerin o mevsime özgü olması gerekmektedir. Ayrıca restoranın, yiyecek-içecek bölümünün dekorasyonu da özel durumun temasını taşımalıdır (McVety ve Ware, 2009, s. 73).

### ***-Özel İhtiyaç Menüsü***

Özel ihtiyaç menüsü, bazı ürünlere karşı alerji, metabolik rahatsızlık, sindirim sistemi rahatsızlıkları, diyabet, sağlıklı beslenme, dini kurallar ve etik kaygılardan oluşan beslenmeyle ilgili özel gereksinimler neticesinde ortaya çıkan menlerdir (Bucak, 2015, s. 49). Genel olarak özel ihtiyaç menülerine örnek oluşturacak menüler glutensiz, vejetaryan-vegan ve raw beslenmedir.

Glutensiz menü: gluten proteinine karşı hassas olan kişiler için (lyak hastalığı) glutensiz ürünlerle hazırlanabilecek ürünlerin yer aldığı menlerdir.



Buğday-çavdar unu yerine pirinç unu, badem unu, nohut unu, soya unu gibi alternatif ürünler, hatta çölyak hastaları için özel olarak üretilmiş glutensiz maya, kabartma tozu, kakao, nişasta, karbonat gibi ürünler kullanarak hazırlanmış yiyecek-içeceklere yer verilmesi gerekmektedir (Küçükaltan ve Mil, 2016, s. 61).

Vejetaryen menü: vejetaryen beslenmeyi tercih eden kişiler için oluşturulan menü türüdür.

*Vejetaryan beslenme*, ağırlıklı olarak bitkisel kaynaklı beslenme, hayvansal kaynaklı besinlerin sınırlı tüketilmesi ya da hiç tüketilmemesidir. *Vegan beslenme* ise hayvansal kaynaklı besinlerin tamamen terkedilmesi ve onların ikamesi olarak bitkisel kaynaklı besinlerin tüketilmesidir (Şahin, 2017, s. 89-90).

Vejetaryen beslenme, besin türlerindeki sınırlamalara göre farklılık göstermektedir (Karabudak, 2012, s. 7-8):

1. Vegan diyeti: Vegan diyeti uygulayan kişiler hiçbir hayvansal besinleri tüketmez sadece bitkilerle beslenmektedirler. Hayvansal besinleri tüketmedikleri gibi hayvandan elde edilen giysileri giymez ve sabunları kullanmazlar. Veganların alt grupları da bulunmaktadır: tahıl, sebze-meyve ve kurubaklagillerle beslenen *zenmakrobiyotikler*, sadece meyvelerle beslenen *fruvitarianlar*, besinleri pişirmeden tüketen *ravistler*.

2. Lakto vejetaryen diyeti: Bitkisel besinlere ilave olarak süt ve süt ürünlerini tüketirler.

3. Ova vejetaryen diyeti: Bitkisel besinlere ilave olarak yumurta yer alır.

4. Lakto-ova vejetaryen diyeti: Bu gruptakiler sadece hayvan canlıyken üretmiş oldukları süt ve yumurtayı tüketirler.

5. Bitkisel besinlere ilave olarak yalnızca kümes hayvanlarını tüketenler *Polo vejetaryen*, bitkisel besinlere ilave olarak yalnızca su ürünlerini tüketenler ise *Pesko vejetaryenler* olarak isimlendirilmektedir.

6.Semi-vejetaryen diyeti: Bitkisel besinlere ilave olarak sınırlı miktarda tavuk ve balık, ayrıca yumurta, süt ve süt ürünlerini serbestçe tüketirler.

*Raw Beslenme:* Yakın zamanda gündeme gelen bir beslenme eğilimidir. Bu yöntem, etler de dahil olmak üzere ham durumdaki tüm yiyeceklerin tüketilmesini

içermektedir. Bu beslenmenin birçok savunucusu, belirli bir sıcaklıkta pişirilen yiyeceklerin belirli besin değerini kaybedeceğine inanmaktadır. Yemekler ısıtılmaz veya kızdırılmaz. Tüm ürünler yerinde kesilecek, dilimlenecek, doğranacak, püre haline getirilecek veya taze sıkılmış olacaktır (Walker, 2008, s. 118).

### **2.1.2.3.Menü Planlama**

Menü; yiyecek ve içecek işletmesi için bir amaç değil, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için başvurduğu stratejik bir yönetim aracıdır (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 34). Yiyecek ve içecek işletmelerinin başarısı, planlaması iyi yapılmış bir menüye bağlıdır (Koçak, 2012, s. 71). İyi planan bir menü ile işletmenin düzene girmesi, misafirlerin memnun edilmesi, yönetimin rahat karar vermesi sağlanmaktadır (Taşpınar, 2011, s. 14).

Bir yiyecek ve içecek işletmesinin temel adımını oluşturan menü planlaması; işletmede hangi yiyecek ve içeceklerin üretilip pazarlanacağına dair eylemleri içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 31).

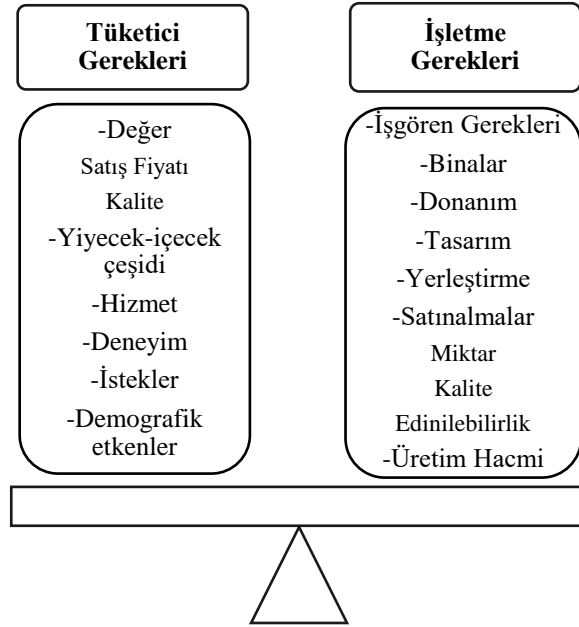
Menü planlama; bir menüye hangi yiyeceklerin konulacağını planlama işi olup aynı zamanda yiyeceklerde yer alan besinler, temel hazırlama ve servis teknikleri, besin kombinasyonları ve besinlerin besleyici değerleri hakkında bilgi gerektiren bir sanat ve bilim dalıdır (Akay ve Sarıışık, 2015, s. 214).

Daha önce belirtildiği gibi, menü, yiyecek-içecek işletmesi için mevcut olan önemli pazarlama ve satış aracıdır ve detaylara gösterilen özen, bu çalışmayı başarılı bir şekilde yapmanın anahtarı ve karlı bir yiyecek ve içecek işletmesine doğru olumlu bir adımdır (Davis, vd., 2018, s. 130).

Bir yiyecek ve içecek işletmesinin birincil amacı, müşteriye hoş gelen yiyecekler sunmaktır. Ancak, menüler planlanırken hem işletme içinde hem de dışında çok sayıda faktörün göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Dış faktörler genellikle politik, sosyal ve ekonomiktir ve menü planlama sürecini etkileyebilecek eğilimleri/trendleri yansıtmaktadır. İç faktörler, müşteri, örgütsel etkiler, girdiler ve operasyonlar dahil olmak üzere dört etki kategoriden oluşmaktadır (Payne-Palacio ve Theis, 2012, s. 133). Bir menü planı hazırlanırken işletmenin türü yani ne tür bir otel veya restoran olduğu, işleyişi, sahip olduğu ekipmanlar, işgücünün yeterliliği, teslim

alma ve depolama olanakları, servis olanakları, kalite, hijyen ve maliyet standartları iyi bilinmeli ve dikkate alınmalıdır (Aktaş ve Özdemir, 2007; Sökmen, 2011, s. 72). Bunlara ek olarak işletmenin hizmet sunduğu pazar ve ulaşmak istediği hedef kitle de dikkate alınmalıdır. Çünkü müşterilerin yaşları ve sosyo-ekonomik düzeyleri tercihlerini etkilemekte ve bu da planlanması gereken menünün türünü etkilemektedir. Eğer belirli bir kitle hedefleniyorsa bu kitlenin tercih ettiği yiyecek ve içecek çeşitleri menüde yer almalıdır (Aktaş, 2011, s. 71).

Menü planlamasına çok sayıda etki eden faktör bulunması ve her faktöre değer yüklemenin zor olması menü planlamasını karmaşık bir görev haline getirmektedir. Menü planlamasına etki eden faktörler Şekil 19.'da yer alan "Menü Terazisi"nde açıkça belirtilmiştir. Menü terazisinde yer alan iki kereden biri tüketici gereklerini diğeri ise işletme gereklerini ifade etmektedir. Menü planlamasında bu iki kefenin birbirini dengelemesi önem arz etmektedir. Kefelerde yer alan herhangi bir faktöre gereken önemin verilmemesi terazinin dengesinin bozulmasına neden olmaktadır (Rızaoğlu ve Hançer, 2005, s. 25).



Şekil 19. Menü Terazisi

Kaynak: Rızaoğlu, B. ve Hançer, M. (2005). Menü ve yönetim. Ankara: Detay Yayıncılık.

Menü planlama örgütlenme, yöneltme ve eşgüdümlemeyi sağlama özelliği ile ön ve arka hizmetlerde donatım, stok, personel ve sabit varlık gibi kaynaklara, hangi

pazarlara, hangi yiyecek ve içeceklerin sunulacağını sağlama özelliği ile temel bir yönetim aracıdır. Tüm yiyecek ve içecek sistemleri menü planlaması ile menünün yönetimi yiyecek-içecek işletmesinin etkili bir şekilde yönetimi için gerekli olmaktadır (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 32).

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

- *Menü çeşitliliği:* Menünün türü belirlendikten sonra menünün içeriğinin nasıl olacağı belirlenir. Bu aşamada işletmenin imkanları ve hedef pazarın durumu göz önünde bulundurularak karar verilir.

- *Menüde yer alacaklar ürünler:* Ürünlerin belirlenmesinde işletmenin işletmenin bütçesi, imkanları 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, s.133, 134, 141).

Menü planlama zaman alıcı ve ayrıntılı bir iştir ve hızlı veya gelişigüzel yapılmamalıdır. Menü planlamayı, operasyonun tanımlanmasındaki en kritik adım olduğu bilincine göre değerlendirilmeli (Kotschevar ve Withrow, 2007, s. 64-65).

### ➤ Menü Planlama (Menü Ögesi Seçme) İlkeleri

Menü öğelerini seçerken dikkat edilmesi gereken faktörler şu başlıklar altında özetlenebilmektedir (Aktaş, 2011, s. 67-70; Sökmen, 2011, s. 72-73; Yılmaz vd., 2013, s. 150-151; Traster, 2018, s. 38-40):

- *İşletme ve çevre:* Dikkat edilmesi gereken ilk nokta menünün ne tür bir otel veya restoran için planlanacağıdır. Eğer işletme otelse o otelin şehir veya yazlık otel olması ve yıldız sayısı, restoransa restoranın sınıfı menünün içeriğini etkilemektedir. Örneğin, beş yıldızlı bir otelin menüsü uluslararası düzeyde planlanmalıdır. Diğer yandan birinci sınıf bir restoranın hazırlayacağı menü ile ikinci sınıf bir restoranın hazırlayacağı menü birbirinden farklıdır. Herhangi biri bir diğerinin menüsünü taklit etmeye çalışırsa sonuç memnun edici olmayabilir. Bu nedenle her işletme kendi şartlarına uygun bir menü planlamalıdır.

- *İşletme imkanları:* Mutfak ekonomisi, personel kapasitesi ve otelin fiziksel imkanları menü planlamada dikkat edilmesi gereken önemli unsurlardandır. Ayrıca personelin iş yükü ve eğitim-deneyim düzeyi, araç-gereç kapasitesi, çeşidi ve kalitesi de menü planlamada oldukça önemlidir. Bir menü planlayıcı, mutfakta mevcut ekipmanla (veya satın alınabilir) sınırlıdır. Örneğin, mutfakta bir ızgara yoksa ızgara yapmak bir seçenek değildir ve menü planlayıcısı bunu dikkate almalıdır. Mutfağın uygun pişirme ekipmanından yoksun olduğu bir menü ögesi dahil etmenin bir anlamı yoktur.

- *Düzenlenme amacı:* Menü planlanırken ziyafet için mi, protokol yemeği için mi hazırlanmaktadır buna dikkat edilmelidir. Bu durumda menü türlerinin arasındaki farklara dikkat ederek menü hazırlanmalıdır. Özellikle protokol yemeklerinde belirlenen süreye uygun menü hazırlanmalıdır. Ziyafet menülerinde yemeklerin farklı pişirme teknikleriyle hazırlanmasına dikkat edilmeli, yağda veya fırında pişirilen yemekler ardarda sıralanmamalıdır.

- *Katılımcı sayısı:* Katılımcının fazla olduğu durumlarda malzeme, salonun düzeni ve yemeklerin özelliği dikkate alınarak menü hazırlanmalıdır. Örnek olarak kalabalık bir gruba hizmet verilecekse menüde servisinde ekstra özen isteyen yemeklere yer verilmemesi gösterilebilir.

- *Katılımcıların özellikleri:* Hizmet verilecek müşterilerin milliyetleri, kültürleri, eğitim düzeyleri, alışkanlıkları, cinsiyetleri ve meslekleri, yeme alışkanlıkları dikkate alınmalıdır. Örneğin; Müslüman müşteriler için domuz, kurbağa ve salyangoz ürünlerinden oluşan yemekler menüde yer almamalıdır.

- *Çeşit ve beslenme:* Menü hazırlanırken müşterilerin besin gereksinimleri yaş, cinsiyet ve aktivitelerine göre tespit edilip besleyici özelliği olan gıda maddelerine menüde yer verilmelidir. Menüde yer alacak yemeklerin bileşimi protein, karbonhidrat, yağ, vitamin, mineraller açısından dengeli ve beslenme kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Fiziksel rahatsızlığı olan gruplar için bu konuda uzman kişiler tarafından özel diyet menüleri hazırlanmalıdır. Yiyecek çeşidi olarak bakıldığında geniş bir menüye sahip bir işletmede akşam yemekleri siparişleri vermeden önce menüyü incelemek için daha fazla zaman gerekmektedir. Ekstra okuma süresi genel olarak daha uzun bir yemek deneyimine yol açar, böylece masaların yeni müşterilere dönme oranını düşürür. Kapsamlı menüler, yalnızca daha az masa dönüşünde değil, aynı zamanda envantere bağlanan kaynak/harcama, envanter için gereken alan miktarında ve birden çok sayfalı menülerde yazdırma maliyetinde sınırlı menülerden daha pahalıya mal olmaktadır. Bununla birlikte, işletmenin yemek salonu büyükse ve daha geniş menü önemli ölçüde daha büyük bir pazar çekiyorsa, bu ekstra maliyetler tolere edilebilmektedir.

- *Mevsimsel özellik:* Yemeklerde kullanılacak malzemelerin mevsimsellik nedeniyle ulaşılamama olasılığı varsa menüde o yemeğe yer verilmemelidir. Mevsimlik ürünler ve bölgede yetişen sebze ve meyveler uygun kalitede ise satın alınmalıdır. Kaliteli malzemeler işçilik maliyeti ve israfları azaltır. – menü planlanırken, işletmenin yer aldığı bölgenin coğrafi koşulları, iklimi ve mevsimi hesaba katılmalıdır (Ünüvar, 2007, s. 27).

- *Pişirme tarzı:* Menüde farklı tarzlarda pişirilmiş yemeklere yer verilmelidir. Menüde yemekler haşlama, buğulama, tava, fırın, roti sıralamasını takip etmelidir. Başlangıç olarak balık haşlama verilecekse ana yemek ızgara veya fırında

pişirilmiş olmalıdır. Ancak pişirme tarzı ne olursa olsun yiyeceklerin yapısını ve besin değerini değiştirmemeye özen gösterilmelidir. Nemli ısıda pişirme teknikleri (buharda pişirme, kaynatma ve haşlama) hassas lezzetler ve az yağlı yemekler verir. Izgara, kızartma, kızartma ve kuru ısı pişirme teknikleri sote daha iddialı, karamelize lezzetlerle az yağlı yemekler üretirken kızartma daha ağır ve daha zengin yemekler ortaya çıkarır. Kavurma ve haşlamanın kombinasyon yöntemleri son derece zengin ve hassas yemekler ortaya çıkarır.

- *Garnitür ve Uyum:* Aynı lezzet ve baharatlardan oluşan yemeklerin bir arada olmasından sakınılmalıdır. Menüdeki çeşitlilik sadece besinlerle değil tat, renk ve görünümle de sağlanmalıdır. Aynı kıvamda ve aynı renkte yiyecekler bir arada yer almamalıdır. Garnitürün doyuruculuğundan ziyade renginin ana yemekle uyumlu olması ön plana çıkmalıdır.

- *Renk, Şekil ve Boyut:* Birkaç yemekte renklerin, şekillerin veya boyutların tekrarlanması tek bir yemektekinden daha az sorun yaratır. Karnabahar ve pilavlı haşlanmış tavuk gibi tüm beyaz olmayan bileşenlerden oluşan bir tabak, çeşitli renklere sahip bir yemeğe göre çekici değildir ve daha az iştah açıcıdır. Bileşen şekilleri ve boyutları benzer şekilde çalışır. Farklı bıçak kesimli bir yemek, her şeyin aynı şekil ve boyutta olduğu bir yemekten çok daha ilginçtir. Sadece farklı şekiller ve boyutlar ağızda farklı duyular sağlamakla kalmaz, aynı zamanda görsel olarak çok daha etkileyicidir. Konuklar yiyecekleri önce gözleriyle yemek yediğinden, renk, şekil ve boyutta çeşitlilik ve denge sağlamak müşteri için daha keyifli bir yemek deneyimi yaratır.

#### **2.1.2.4. Menü Analizi**

Bir menü planlanıp müşterilere dağıtmaya hazır olduğunda, menü planlayıcıları menünün bittiğini düşünmektedirler. Ancak bir menü bir işletme için asla kalıcı bir demirbaş değildir çünkü menü belirli bir süre için tasarlanmıştır. Sunulan yiyecekler gibi, bir menünün de raf ömrü bulunmakta ve değeri geçtikten sonra yeniden oluşturulması gerekmektedir. Değişen zevklere uyum sağlamak veya fiyatları güncellemek menünün revize edilmesi gerekebilmektedir (Traster, 2018, s. 215).

Menü kadar menünün analizi de işletmeler için önem arz etmektedir. Menünün etkinliğinin değerlendirilmesi olarak tanımlanabilen menü analizi; geliştirilmesi mümkün performans fırsatlarının belirlenmesi adına maliyet ve satışların bir sistem dahilinde ele alınması ve menünün yeniden düzenlenmesinde kullanılan bir araçtır. Menü analizi ile işletmeler menüden çıkarılması gereken ya da menüye eklenmesi gereken kalemler hakkında karar verme, kalemlerin fiyatlamasını daha doğru belirleyebilme, dolayısıyla maliyet-kontrol sistemini verimli kullanabilme ve hatta personel ve müşterilere yönelik belirlenen stratejileri gerçekleştirebilme gibi olumlu sonuçlar elde edebilmektedirler (Koşan, 2013, s. 204).

Menü analiz modelleri, her menü öğesini önceden seçilen kriterlere göre diğer menü öğeleriyle karşılaştırarak restoranların bireysel menü öğelerini sistematik olarak değerlendirmesini sağlamaktadır. Tarihsel olarak menü analiz modelleri arasında gıda maliyeti, katkı payı ve popülerlik ya da ürün karması bulunmaktadır. Menü mühendisliği ve analizinin birçok tanımı olduğu gibi teknikleri de vardır (Taylor ve Brown, 2007, s. 74).

### ➤ **Menü Analiz Yöntemleri**

Menü analizinde kullanılan yöntemler arasında menü sayımı, öznel değerlendirme, popülerite (beğenilme) endeksi, Hurst yöntemi, başabaş yöntemi, Miller modeli, menü mühendisliği yöntemi, Pavesic modeli, Lebruto-Ashley-Quain modeli, Hayes ve Huffman modeli yer almaktadır.

#### – **Menü Sayımı**

Menü öğesi popülaritesini takip etmenin bir yöntemi, satılan öğelerin bir sayımını yapmaktır. Bu sayım, tarihsel olarak bir katip, kasiyer veya başka bir bireyin satış kontrollerini alıp el sayımı çizelgesi oluşturarak yapılmıştır (Kotschevar ve Withrow, 2007, s. 209). Bu analiz yönteminde aylık-üç aylık gibi orta vadeli süreler seçilmektedir. Ayrıca önemli bir nokta da burada sadece sayım ölçütü kullanılmakta; gelir, maliyet ve kar-zarar ölçütleri kullanılmamaktadır (Sarıışık ve Işkın, 2018, s. 152).



### – **Öznel Değerlendirme**

Bir menünün etkili olup olmadığını görmenin en basit yolu, mesajını kullanıcılara ne kadar iyi ilettiğini görmek ve ne kadar iyi performans göstereceğini tahmin etmek için bağımsız bir uzman tarafından incelenerek sübjektif olarak değerlendirmektir. Eğer analiz yapanlar menü yapımında uzmanlarsa, görüşler değerli olacaktır. Bununla birlikte, analiz sadece biraz bilgiye sahip olan ve yalnızca kişisel görüşlere dayanarak yargıda bulunan biri tarafından yapılırsa, değerlendirme çok az işe yarayacaktır (Kotschevar ve Withrow, 2007, s. 209).

### – **Popülerite (Beğenilme) Endeksi**

Bazı işletmeler menü öğeleri için bir popülerlik endeksi derlemektedirler: (1) çalışılacak grup içinde ayrı öğelerin sayımının yapılıp; (2) grup içindeki tüm seçimler toplanır; ve (3) satılan toplamın her kalemi için yüzde hesaplanır. Her bir öğe için elde edilen yüzde, grubunun diğer öğeleriyle rekabet ederken popülerliğini göstermektedir (Kotschevar ve Withrow, 2007, s. 210). İşletme menüsünde yer alan ürünlerin beğenirlikleri açısından değerlendirilmesinde günlük veriler yeterli olmamaktadır. Bu nedenle haftalık, aylık ya da daha uzun dönemlere ait veriler dikkate alınmalıdır (Sarıışık ve Işkın, 2018, s. 151).

### – **Hurst Yöntemi**

Hurst menü analizi yöntemi; fiyatlandırma, gıda maliyeti, ürün popülerliği, brüt kar katkısı ve diğer faktörlerin satışları üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur. Yönetim tarafından fiyat, kalem ve gıda maliyetlerindeki değişiklikler gibi menü değişikliklerini değerlendirmek için kullanılan bir araçtır. Kullanımı oldukça kolay bir yöntemdir ve muhasebe verilerinden kolayca elde edilen birkaç istatistikten hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Hurst yöntemini kullanmak için, yönetim puanlamanın yapılacağı süreye karar vermelidir. Tek bir yemek veya aynı menünün kullanıldığı bir dizi yemek olabilir. Dönem, kötü hava veya tatil gibi olağandışı olayların kullanıcıları uzak tutacağı tipik bir dönem olmamalıdır (Kotschevar ve Withrow, 2007, s. 217).

Hurst yönteminde menü hesaplama puanı kullanılmaktadır. Menü puanı; satılan ürün, ürünlerin fiyatları, brüt kar ve ürün maliyetleri arasındaki ilişkileri göstermektedir. Menü değerlendirmesinin başarılı olabilmesi için işletmelerin her dönem menü puanlarını hesaplamaları gerekmektedir. Menü puanının yüksek olması

potansiyel karın da yüksek olması anlamına gelmekte ve menü puanının zaman içerisinde düzenli olarak artması işletmede doğru menü yönetiminin yapıldığını göstermektedir (Taşpınar, 2011, s. 44).

#### – Başabaş Yöntemi

Bir menüyü analiz etmenin bir başka yolu, menünün düzgün çalışıp çalışmadığını veya iş yapmanın tüm maliyetlerini karşılayıp karşılamadığını görmektir. Bu yöntem hem kar amaçlı hem de kar amacı gütmeyen faaliyetler tarafından kullanılabilir. Bir operasyonun başarısı genellikle maliyet kontrolü ve bütçe açısından ölçülürse, başabaş yöntemi iyi bir yaklaşımdır. Yeni başlayan ticari işlemler başabaş noktasını kullanabilir. Daha sonra, maliyetler karşılandığında ve kâr sabit olduğunda, operatör başka bir tür menü analizine geçebilir (Kotschevar ve Withrow, 2007, s. 222). Bu analiz yöntemi özellikle maliyet ve bütçe denetiminin başarıyı etkilediği işletmeler için uygun bir yöntem olduğu belirtilmektedir (Rızaoğlu ve Hançer 2005, s.247). Satışa sunulmak üzere üretilen ürünlerin satışlarından maliyetlerin çıkarılması ile menülerin başabaş noktaları hesaplanmaktadır (Sarıışık ve Işkın, 2018, s. 152).

#### – Miller Modeli

İlk model olan Menü Analiz modeli (MAM), hem popüler hem de gıda maliyeti düşük menü öğelerini tanımlamaya çalışan Miller tarafından geliştirilmiştir. Menüleri analiz etmek için 2x2'lik bir matris ortaya koymuştur. Ortalama yiyecek maliyeti eksenini, yüksek ve düşük kadranlar arasındaki ayırım çizgisi olarak tanımlanır. Miller menü analiz modelinin bir örneği Şekil 20.'de gösterilmektedir. Miller yiyeceklerin satış hacimlerine göre ayırmada (yüksek/düşük hacmi) 70/30 oranını kullanmıştır (Taylor ve Brown, 2007, s. 75; Bekar ve Kılıç, 2017, s. 214).

Satış Hacmi	Yüksek	<b>Kazananlar</b>	<b>Marjinaler II</b> Ortalama satışların %70'i
	Düşük	<b>Marjinaler III</b>	<b>Kaybedenler</b>
		Düşük	Yüksek
		Yiyecek Maliyeti Yüzdesi	

Şekil 20. Miller Modeli

**Kaynak:** Taylor, J. J. and Brown, D. M. (2007). Menu analysis: a review of techniques and approaches. *Hospitality Review*. 25 (2), 74-82.

Matriste yer alan Kazananlar kategorisi yüksek satış hacmi ve düşük maliyet yüzdesine sahiptir. Marjinaler II satış hacmi ve yiyecek maliyet yüzdesi yüksektir. Marjinaler III satış hacmi ve yiyecek maliyet yüzdesi düşüktür. Kaybedenler ise düşük satış hacmi ve yüksek yiyecek maliyet yüzdesine sahiptirler.

Marjinaler II kategorisinde yer alan ürünlerin maliyetlerinin azaltılması ya da satış fiyatlarının artırılması bu ürünleri Kazananlar kategorisine yükseltebilmektedir. Marjinaler III kategorisinde yer alan ürünlerin menü kartında buldukları yerin değiştirilmesi ya da tutundurma çalışmaları popülerliklerini arttırabilecek ve Kazananlar kategorisine yükseltebilecektir. Kaybedenler kategorisinde yer alan ürünler menüden ilk çıkarılan ürünler olmaktadır (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 215).

#### – Menü Mühendisliği Analizi / Kasavana and Smith Modeli

Menü mühendisliği, ürünlerin katkı payı ve popülerlik ya da popülerlik ve yiyecek maliyet yüzdesi kapsamında analizinin yapılp sınıflandırılmasıdır (Doğdubay ve Saatçı, 2016b, s. 164).

Kasavana ve Smith, Menü Mühendisliği Modeli (MEM) olarak bilinen revize edilmiş modeldeki kadrnları yeniden isimlendirmişlerdir. MEM ile öncül, menünün karlılık potansiyelini artırmak amacıyla MAM'a benzer. Kasavana ve Smith menü analiz modelinin bir örneği Şekil 21.'de gösterilmektedir. Yıldız kategorisi en çok tercih edilen kategoridir. Bu menü öğelerinin satış hacmi yüksek, katkı payı (brüt kar) yüksektir. Beygirler menü öğelerinin satış hacmi yüksek ancak katkı payı düşüktür.

Köpekler menü öğelerinin katkı payı yüksek (brüt kar) ancak satış hacmi düşüktür. Şaşkınlık menü öğeleri, düşük katkı payı (brüt kar) ve düşük satış hacmi sergiler (Taylor ve Brown, 2007, s. 77).

Beğenirlik	Yüksek	<b>Beygirler</b>	<b>Yıldız</b>
	Düşük	<b>Şaşkınlık</b>	<b>Köpekler</b>
		Düşük	Yüksek

Katkı Payı

Şekil 21. Kasavana ve Smith Modeli

**Kaynak:** Taylor, J. J. and Brown, D. M. (2007). Menu analysis: a review of techniques and approaches. *Hospitality Review*. 25 (2), 74-82.

Beygirler menüde daha düşük bir konuma yerleştirilmelidir. Satış artırma çalışmalarıyla daha karlı yiyeceklere dönüştürülebilir. Eğer ürünler çok fazla işçilik gerektiriyorsa fiyat artışı yapılabilir, fiyat artırılamayacaksa çok belirgin olmadan pozisyonları küçültme yoluna gidilebilir. Köpekler menüden çıkartılabilir ya da beğenilirliği arttırılabilir. Ürünlerin isim değişikliğine başvurulabilir. Şaşkınlık menüden çıkarılabilir. Eğer talep aolacağı düşünülüyorsa o ürüne menüde değil stokta yer vermek uygun olabilecektir (Doğdubay ve Saatci, 2016b, s. 166-167).

#### – Pavesic Modeli

Menü analizinde gıda maliyetini veya katkı payını (brüt kar) kullanma eksikliklerinin üstesinden gelmek amacıyla, Pavesic, “kar faktörü” olarak da adlandırılan ağırlıklı ortalama katkı marjını (brüt kar) ve Maliyet Marjı Analiz Modeli'ne (CMAM) dahil etmiştir. Kâr faktörü değişkeni, daha önce MEM'de ele alınan katkı payını (brüt kar) ve satış hacmini birleştirir. Hayes ve Huffman ve Pavesic'e göre, CMAM satış hacminin üç temel unsurunu (popülerlik, gıda maliyet yüzdesi ve katkı payı) kapsamaktadır. Bu üç unsuru dahil etmek, menü fiyatlandırma ve konumlandırma kararları vermek için tarafsız bir bakış açısı sağlamaktadır.

Mükemmeller, düşük gıda maliyeti ve yüksek ağırlıklı katkı payı (brüt kâr) olanlar menü öğeleri içerir. Mükemmeller, MAM'daki Kazananlar ve MEM'deki Yıldızlarla eşdeğerdir. Uyuyanlar, düşük gıda maliyeti ve düşük ağırlıklı katkı payı olan menü öğelerini içerir ve MAM'daki Marjinaller III etiketli kadranı ve MEM'deki Şaşkınları yansıtır. Gıda maliyeti yüksek ve katkı payı yüksek olan Standartlar MAM'daki Marjinaller II ve MEM'deki Beygirler ile karşılaştırılabilir. Son olarak, Pavesic modelindeki Problemliler adı verilen yüksek gıda maliyeti ve düşük ağırlıklı katkı payına sahip grup, MAM'daki Kaybedenler ve MEM'deki Köpeklerle karşılaştırılabilir (Taylor ve Brown, 2007, s. 78).

	Yüksek	
Ağırlıklı Katkı Payı	Mükemmeller	Standartlar
	Uyuyanlar	Sorunlular
	Düşük	Yüksek
	Yiyecek Maliyeti Yüzdesi	

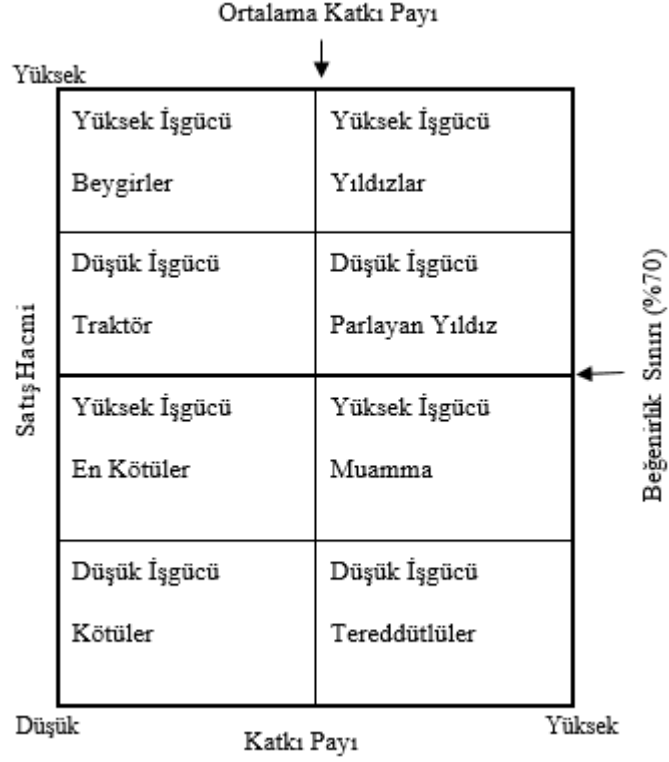
Şekil 22. Pavesic Modeli

**Kaynak:** Taylor, J. J. and Brown, D. M. (2007). Menu analysis: a review of techniques and approaches. *Hospitality Review*. 25 (2), 74-82.

#### – LeBruto Ashley ve Quain Modeli

LeBruto, Ashley ve Quain (1995) işgücünü menü mühendisliği yönteminde düşük ve yüksek olarak belirleyerek menü mühendisliği modeline dahil etmişlerdir. Her menü öğesi için gereken işçilik, gruptaki diğer menü öğelerine göre sıralanmakta, sıralamaların üst yarısındaki menü öğeleri için yüksek işçilik maliyeti etiketi ve alt yarısındaki öğeler için düşük işçilik maliyeti etiketi kullanılmaktadır (LeBruto, Ashley ve Quain, 1997, s. 162).

LeBruto ve arkadaşları işgücü maliyetini ekleyerek yöntemin kapsamını genişletmişlerdir. İş gücü maliyetinin matrise eklenmesiyle birlikte sınıflandırmada sekiz olasılık meydana gelmiştir (Chou ve Fang, 2013, s. 264; Ermağan, 2018, s. 80).



**Şekil 23. LeBruto, Ashley ve Quain Modeli**

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

İşçilik menü ürünleri ile birlikte her kategoriye düşük ve yüksek olarak eşit bir şekilde dağıtılmıştır. İşçiliğin her kategoriye ve menü ürünlerine dağıtılması tecrübe ve uzmanlık gerektirdiği için bu yöntemin uzman ve tecrübeli bir yönetici ya da uzman bir komisyon ile yapılması önerilmektedir (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 223).

**– Hayes ve Huffman Modeli**

Hayes ve Huffman daha önceki matris modellerine karşı çıkarak önceden belirlenen kar yüzdelere ulaşmayı amaçlamışlardır. Bu nedenle işletmelerin amaç değeri analizi yapmaları gerektiği ileri sürmüşlerdir (Geçgin, 2013, s. 63). Hayes ve Huffman her ürünün karlılığını değerlendirmek için değişken maliyetlere ihtiyaç olduğunu düşündükleri için sabit ve değişken maliyetleri hesaplamaya dahil etmişlerdir (Bekar ve Kılıç, 2017, s. 222).

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde, araştırma konusuna ilişkin olarak daha önce yapılmış olan diğer araştırmalar hakkında bilgi verilmektedir. Bu amaçla bu bölümde stratejik yönetim ile ilgili yapılan araştırmalara ve menü planlama ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

### **2.2.1. Stratejik Yönetim İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Barringer ve Bluedorn (1999), yapmış oldukları çalışma ile 169 ABD üretici firması örneğinde kurumsal girişimcilik yoğunluğu ile beş özel stratejik yönetim uygulaması (analiz yoğunluğu, planlama esnekliği, planlama ufku, planlama odağı ve kontrol özellikleri) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları kurumsal girişimcilik yoğunluğu ile analiz yoğunluğu, planlama esnekliği, planlama odağı ve stratejik kontroller arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Tarama yoğunluğunun girişimci davranış ile önemli bir korelasyon olduğu açıktır. Girişimcikle uğraşmak tarama yoğunluğu gibi bazı yönetim uygulamalarının yoğunluğunda bir artış gerektirmektedir. Sonuç olarak, fırsatları ve tehditleri tanımak için ortamı taramanın temel uygulaması, girişimci düşünen firmaların temel kaygısı olmalıdır. Çalışmanın sonuçları aynı zamanda planlama esnekliği ile kurumsal girişimcilik yoğunluğu arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu alandaki sonuçların çıkarımı, girişimci düşünen firmaların planlama sistemlerinde esnekliği kurumsallaştırmak için çok çalışması gerektiğidir. Bir firmanın planlama ufkunun uzunluğu ile kurumsal girişimcilik yoğunluğu arasında bir ilişki bulamamışlardır.

Arslan, 2004 yılında yayınladığı kavramsal çalışmasında; kar amaçsız örgütlerin verimli bir şekilde çalışmalarını için yeni yönetim yaklaşımlarını takip etmeleri, onları uygulamaları ve güncel gelişmeleri takip etmeleri gerektiğini ileri sürmüştür. Kar amaçsız örgütlerde yürütülecek stratejik yönetimi üç boyut (pazarlama, rekabet ve işbirliği) olarak ele almıştır.

Söyler (2007), kamu sektöründe stratejik yönetim süreci uygulanmasının sorunlarını tartıştığı çalışmasında bu konuya ilişkin engel ve güçlükleri ortaya koymayı amaçlamış ve bir takım engeller/güçlükler bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Kamu sektörünün kar amacı değil kamu yararı güden, rekabetin bulunmaması,

cezalandırma sisteminin bulunması, stratejik karar vermenin uzun sürmesi, iş analizlerinin yapılmaması, stratejiler için yeterli kaynak verilememesi, performans değerlendirmenin olmayışı gibi engel/güçlükler bulunmaktadır. Yazara göre bunlar ortadan kaldırıldığı ve gerekli tedbirler alındığı zaman stratejik yönetim kamu sektöründe uygulanabilecektir.

Demir ve Yılmaz (2010), stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemini incelediği çalışmalarında stratejik planlamanın örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayarak sürdürülebilir gelişimlerine katkıda bulunduğunu, planlama fonksiyonu ile başlayan ve kontrol fonksiyonu ile yinelenen bir döngü olduğunu ifade etmişlerdir. Buradaki kontrol fonksiyonu, örgütlerde sürekli değişme ve gelişmeyi sağladığı için stratejik planlama süreklilik arz eden yapısı ile örgütlere dinamizm kattığı sonucuna ulaşmışlardır.

Başaran (2016), üniversitelerde stratejik yönetim anlayışının temel yönetim süreçleri açısından analizi ve uygulanabilirliğini araştırdığı doktora tezinde üniversite yöneticilerinin stratejik yönetim anlayışına ilişkin performanslarının temel yönetim süreçlerine yansıyor yansımadağı ya da ne kadar yansıdığına değerlendirmesi amaçlanmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen “Yönetici Performansı Değerlendirme Anketi” ile 175 kişiden veriler toplanmıştır. Katılımcıların akademik ve mesleki liderlik, yöneticilik yeteneği, kurum/birim vizyonu ve misyonunu ortaya koyabilme, örgütlenme ve planlama becerilerine sahip olmak, maddi ve parasal kaynakları yönetme, bireyler ve gruplar arası ilişkileri örgütleyebilme, kurum/birim amaçlarının paydaşlarca paylaşılmasını sağlamak, topluma dönük kurumsal hizmetleri gerçekleştirme, aynı anda farklı problem ve olaylarla ilgilenebilme, birimler/programlar arası koordinasyonu sağlamak gibi sorulara normal cevabını verdikleri; astlarına yetki devredebilme ve inisiyatif verme, yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahip olma, kurum/ birimi dış paydaşlara karşı temsil etme, kurum ve birim içinde olumlu bir çalışma ikliminin oluşmasını sağlamak, etik değerlere ve ilkelere uymak, işbirliğine yatkın olmak, gibi sorulara ise oldukça iyi cevabı verildiği görülmektedir. Bu bağlamda üniversitelerin yaşanabilir bir dünya oluşturma sürecinde iyi bir yönetim sürecine ihtiyacı olduğu ve bunu da belli oranda yakaladığı sonucuna ulaşmıştır.



Kurt (2016), yüksek lisans tezinde turizm işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim araçları kullanım sıklığı arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda uygulanan anketten elde edilen verilerin analizi sonucunda turizm işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ve stratejik yönetim araçları kullanımını arasında anlamlı bir ilişki; otel işletmelerinin büyüklüğüne göre Ankara’da faaliyet gösteren otellerin kurumsallaşma düzeyi ve stratejik yönetim araçları kullanımında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Kanbur ve Karakavuz (2017), yayınlamış oldukları makalede stratejik analiz kapsamında Star Alliance, Oneworld ve Skyteam’in oluşturduğu küresel havayolu işbirliğinin SWOT analizlerini yapmayı ve onların uygulayabilecekleri stratejileri belirleyip öneri geliştirmeyi amaçlamışlardır.

Turpçu (2017), hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde stratejik yönetimin kamu sektöründe uygulanabilirliği test etmeyi amaçlamıştır. Çalışmada yüz yüze görüşme metodu kullanmıştır. Stratejik yönetimin kamu kurumları üzerinde etkili olduğunu, örnek bir kurumda yapılan araştırma ile belirlenmiştir. Çalışma ile kamu kurumlarında uygulanmaya başlayan stratejik yönetim ile kamu kurumları uzun vadeli stratejik düşünme, mevcut kaynakları etkili kullanma ve geliştirme, mevcut sorunları çözme, modern bir yapıya sahip olma ve topluma sunulan hizmetlerin kalite açısından geliştirilmesinde etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

### **2.2.2. Menü Planlama İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Rızaoğlu 1991 yılında hazırladığı, menü planlama ve geliştirmenin amaçlarını ortaya koyduğu çalışmada, menü planlama ve geliştirmenin yönetim fonksiyonlarına (örgütlenme, yönlendirme, eşgüdümleme, denetleme) katkı sağlayan ve mevcut kaynaklarla hangi pazarlara hangi yiyecek-içecek ürünlerinin sunulacağını belirleyen bir yönetim aracı olduğunu belirtmiştir.

Sezgin, Zerenler ve Karaman (2008), çalışmalarında menü planlamasında yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimciliğin önemine değinmişlerdir. Çalışma ile menü planlamasında bu unsurlara önem vermenin, üretimden servise kadarki süreç içerisinde hammadde seçimi, hammadde kullanım miktarı, müşterilerin farklı istek ve

ihtiyaçlarına karşılık verme açısından işletmeye yarar sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Ekinci (2010), hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde otel işletmeleri açısından menü planlama ve menü fiyatlandırma yöntemlerinin önemini ve etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. İstanbul Sürmeli Oteli'nde uygulanan menü planlama ve fiyatlandırma yöntem ve çalışmalarına dair gözlem, görüşme ve anket yoluyla veriler toplamıştır. Analizler sonucunda menü planlama ve fiyatlandırma uygulamalarının maliyetleri düşürme, müşteri sayısını ve verimliliği artırma sağladığı tespit edilmiştir. Sektör çalışanlarının ilgili konuya dair bilgi sahibi olmaları amacı doğrultusunda elde edilen verileri yorumlayarak öneriler geliştirmiştir.

Buyruk (2011), otellerde mutfak ve servis departmanlarında çalışan personelin menü planlama konusundaki düşünceleri arasında fark olup olmadığının saptanmayı amaçladığı çalışmada Nevşehir merkez ve ilçelerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yetmiş üst düzey çalışana anket uygulamış ve elde edilen veriler sonucunda otellerde mutfak ve servis departmanlarında çalışan personelin menü planlama konusundaki düşünceleri arasında belirgin bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

Körpeli, Şahin ve Eren (2012), yapmış oldukları çalışmada hedef programlama tekniği kullanarak menü planlaması için bir model oluşturmuşlardır. Matematiksel modelden elde edilen veriler sonucunda mevcut sistemde iyileşmenin olduğunu ve daha düzenli bir hale geldiğini gözlemlemişlerdir.

Kuo, Li, Shan ve Lee (2012) kullanıcı tanımlı bileşenlerle tarifler öneren akıllı bir menü planlama mekanizması için araştırma yapmışlardır. Kavramsal olarak, iyi bir menünün sadece kullanıcının ihtiyaç duyduğu malzemeleri değil, aynı zamanda iyi bir şekilde eşlik eden tarifleri de içermesi gerektiğini düşünmeyi öneren Kuo ve arkadaşları bu çalışma ile menü planlama için grafik tabanlı bir algoritma ortaya koymuşlardır.

Akay ve Sarıışık 2015 yılında yaptıkları çalışmada yiyecek-içecek işletme yöneticileri ve sahiplerinin menü planlaması ve menü analizi konularına bakış açılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. İstanbul'da faaliyet gösteren 1. ve 2. sınıf altmış adet restoranda yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanarak veriler toplamışlardır. Çalışma sonucunda işletmelerde menü planlamasında görev alan kişilerin bu konu hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olmadıkları, işletmelerin yüksek standartlara

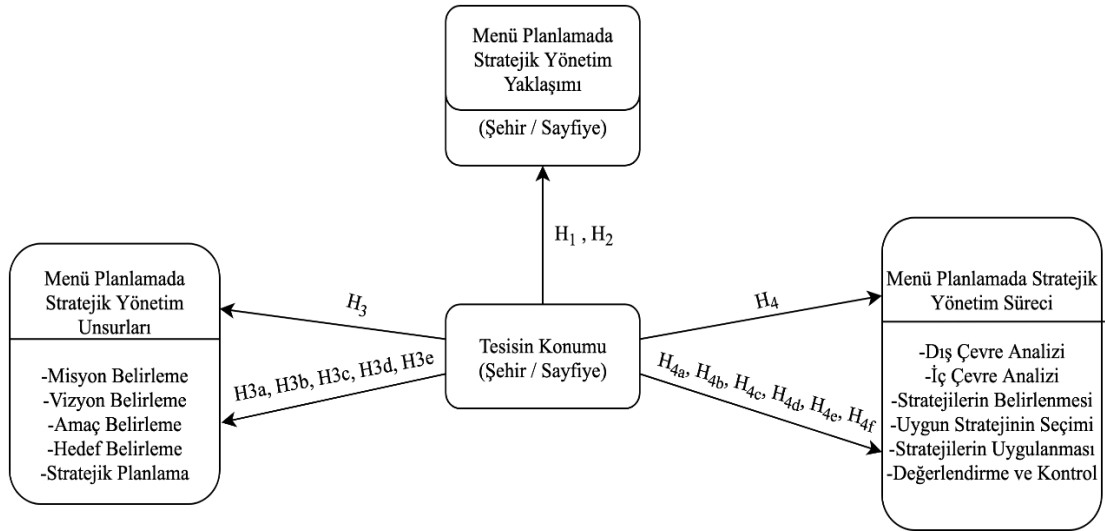
sahip oldukları halde ilgili konuda uzman kişileri işletme bünyesinde bulundurmadıkları, müşteri isteklerinden ziyade işletmenin karlılığının amaçlandığı tespit edilmiştir.

Seyitoğlu (2017), yaptığı çalışma ile beş yıldızlı otellerin menü planlama sürecini incelemeyi ve menü planlamanın bileşenlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Antalya'daki beş yıldızlı otellerin şefleri ile yüz yüze görüşme tekniği kullandığı çalışmasında menü planlamasını etkileyen birçok faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. Menü planlama sürecin etkileyen faktörleri beş ana kategoriye ayırmıştır: öncüller, kilit konular, kilit aktörler ve rolleri, deneme ve iyileştirme ile sorunlar ve zorluklar. “Öncüler”, görüşme yapılan kişiler tarafından menülerin geliştirilmesi için ön koşul olarak açıklanmıştır. Kilit konular, yönetim, tüketici, gastronomi, pazarlama ve dış konulardan oluşur ve menüler planlanırken dikkat edilmesi gereken kritik faktörleri kapsamaktadır. “Kilit aktörler ve rolleri” menü planlama sürecini etkileyen aktif oyuncuları ifade ederken, deneme ve iyileştirme süreci menü öğelerini kontrol etmeyi ve geliştirmeyi içermektedir. Son büyük kategori, otel işletmelerinin menü planlama sürecinde karşılaştıkları sorunları ve zorlukları içermektedir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel amacı stratejik yönetim yaklaşımının menü planlamada uygulanabilirliğini tespit etmektir. Bu kapsamda hem stratejik yönetim hem de menü planlama alanyazını taranmış, stratejik yönetim unsurları ve yönetim süreci ile menü planlama sürecine dair bilgilerden anket ifadeleri oluşturulmuştur.



Şekil 24. Araştırmanın Modeli

Şekil 24.'te de görüldüğü üzere araştırmada test edilmek üzere dört adet hipotez ve onlara bağlı olarak onbir adet alt hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>3</sub>: Menü planlamada stratejik yönetim unsurları algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>3a</sub>: Menü planlamada misyon belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>3b</sub>: Menü planlamada vizyon belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>3c</sub>: Menü planlamada amaç belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>3d</sub>: Menü planlamada hedef belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>3e</sub>: Menü planlamada stratejik planlama algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>4</sub>: Menü planlamada stratejik yönetim süreci algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>4a</sub>: Menü planlamada dış çevre analizi algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>4b</sub>: Menü planlamada iç çevre analizi algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>4c</sub>: Menü planlamada stratejilerin belirlenmesi algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>4d</sub>: Menü planlamada uygun stratejinin seçimi algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>4e</sub>: Menü planlamada stratejilerin uygulanması algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>4f</sub>: Menü planlamada uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Evren; yapılan herhangi bir çalışmada araştırma ya da gözlem kapsamına giren istatistik birimlerin (olgu, nesne veya bireylerin) tamamının oluşturduğu topluluk, bütün, grup ya da yapıdır. Alanyazında evren yerine ana kütle, kitle ve yığın terimleri de kullanılmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2016, s. 170; Aslanargun, 2019, s. 4).

Tanımlanan evreni değişkenler açısından temsil edebileceği düşünülen bir takım elemanların belirli yöntemler dahilinde seçilmesi işlemine örnekleme, seçilen elemanların oluşturdukları gruba örneklem denilmektedir (Özmen, 2019, s. 4).

Bu çalışmanın evreni için Türkiye’de en fazla konaklama tesisine sahip ilk beş şehir seçilmiştir. (Konaklama tesis sayısı belirlemede Bakanlığın istatistiklerinden faydalanılmıştır. Bknz. Ek-2.) 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, s.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. Homojen bir alt grup, tüm üyelerin nispeten benzer olduğu bir gruptur (Trochim, Donnelly ve Arora, 2015, s. 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, s. 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 tesisi örneklem olarak belirlenmiştir.

Belirlenen şehirlerde faaliyet gösteren konaklama tesislerinde çalışan ve menü planlamada görev alan genel müdür, yiyecek ve içecek müdürü ve aşçıbaşından herhangi birine anket uygulaması yapılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

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 bulundurularak anket taslağı oluşturulmuştur. Anket taslağı oluşturulma aşamasında stratejik yönetim unsurları ve stratejik yönetim süreci aşamaları göz önünde bulundurularak ana boyutlar ve alt boyutlar oluşturulmuştur. İlk adımda doksan ifade oluşturulmuştur, ancak uzman görüşleri ile bazı ifadeler çıkarılarak ve benzer ifadeler birleştirilerek toplam ifade sayısı doksandan altmışa düşürülmüştür.

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. Anket formuna ait güvenilirlik analizi Çizelge 3.'de verilmiştir.

Çizelge 3. Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alfa Katsayısı	İfade Sayısı
,969	60

Analiz sonucunda  $\alpha=0.97$  olarak bulunmuştur. Mevcut değer anket formunun güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. (Güvenilirlik değerleri Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular başlığı altında ele alınmıştır. s. 99).

### 3.4. Verilerin Toplanma Süreci

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.

### **3.5. Verilerin Analizi**

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. Katılımcıların stratejik menü planlama yaklaşımına ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla oluşturulan ifadeler standart sapma, aritmetik ortalama ve yüzde frekansları analiz edilmiştir. Ayrıca ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve normallik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla parametrik analizlerden olan korelasyon analizi ve bağımsız örneklem t testinden yararlanılmıştır.



## 4.BULGULAR VE YORUMLAR

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.

### 4.1.Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Yapılarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu sorulmuştur. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Çizelge 4.'te sunulmaktadır.

Çizelge 4. Katılımcıların Demografik Yapılarına İlişkin Bulgular

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

Çizelge 4.'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.

#### 4.2. Araştırmaya Katılan Kişilerin Mesleki Deneyim ve Çalıştığı Konaklama Tesisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin mesleki deneyim ve çalıştığı konaklama tesislerinin özelliklerine yer verilmiştir. Katılımcıların mesleki deneyim ve çalıştığı konaklama tesislerinin özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak mesleki ünvan, 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 Çizelge 5.'te sunulmaktadır.

Çizelge 5. 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
	Bağımsız	345	86,3	86,3	86,3

İşletmenin Faaliyet Şekli	Zincir grup	46	11,5	11,5	97,8
	Karma	9	2,2	2,3	100,0
İşletmenin Cizdesi	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 uzmandırlar. 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', 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.

### 4.3.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, s. 74; Field, 2009, s. 11-12; Altunışık vd., 2012, s. 124).

Ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısının değerleri 0 (sıfır) ve 1 (bir) arasında değişmektedir.

$0,00 < \alpha < 0,40$  ise Ölçek Güvenilir Değil

$0,40 < \alpha < 0,60$  ise Ölçek Düşük Güvenilirlikte

$0,60 < \alpha < 0,80$  ise Ölçek Oldukça Güvenilir

$0,80 < \alpha < 1,00$  ise Ölçek Yüksek Güvenirlikte şeklinde yorumlanabilecektir. (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014, s. 238).

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmış ve sonuçlar Çizelge 6.'da verilmiştir.

Çizelge 6. Güvenirlik Analizi

Ölçek Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
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
<b>Ölçek geneli (tüm boyutlar)</b>	<b>60</b>	<b>,984</b>

Güvenirlik analizi sonuçlarının verildiği Çizelge incelendiğinde ölçeğin onbir boyutlu ve tüm boyutların güvenilir olduğu görülmektedir.

#### **4.4. Katılımcıların Araştırma Alanına İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Frekans Dağılımları**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara yöneltilen ankette yer alan 5’li Likert ifadelerinin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların ifadelerine katılıp katılmama düzeyleri tespit edilerek bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Çizelge 7.’de yer almaktadır.

Çizelge 7. incelendiğinde katılımcıların misyon belirleme kategorisinin ifadelerine katılım düzeylerinin ortalaması 4,00 ile 4,11 arasında değişkenlik göstermektedir. “İşletmenin misyon ifadesi yöneticiler tarafından kabul görmüştür” ifadesi en çok katılımın (ortalama: 4,11) olduğu ifade olarak dikkat çekmektedir. Genel olarak misyon belirleme kategorisinin aritmetik ortalaması (4,04) ile katılımcıların bu kategoride genel olarak “katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri sonucu elde edilmektedir.

Vizyon belirleme kategorisinin ifadelerine katılım düzeylerinin ortalaması 3,97 ile 4,08 arasında değişkenlik göstermektedir. “İşletme / yiyecek ve içecek departmanı vizyonu, analizlerin sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır” ifadesi en az katılımın olduğu, “İşletme vizyonunun belirlenmesinde katılımcılık sağlanmıştır ve menü planlaması (yiyecek-içecek) ile ilgili ifadeler yer verilmiştir” ifadesi en çok katılımın olduğu ifadeler olarak dikkat çekmektedir. Genel olarak vizyon belirleme kategorisinin aritmetik ortalaması (4,02) ile katılımcıların bu kategoride genel olarak “katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri sonucu elde edilmektedir.

Amaç belirleme kategorisinin ifadelerine katılım düzeylerinin ortalaması 3,89 ve 3,91’dir. Genel olarak amaç belirleme kategorisinin aritmetik ortalaması (3,90) ile katılımcıların bu kategoride genel olarak “katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri sonucu elde edilmektedir.

Hedef belirleme kategorisinin ifadelerine katılım düzeylerinin ortalaması 3,90 ile 4,21 arasında değişkenlik göstermektedir. “Menüye ilişkin hedeflerin belirlenmesinde katılımcılık sağlanmıştır” ifadesi en az katılımın olduğu, “Menüye ilişkin hedefler gerçekçidir” ifadesi en çok katılımın olduğu ifadeler olarak dikkat

çekmektedir. Genel olarak hedef belirleme kategorisinin aritmetik ortalaması (4,04) ile katılımcıların bu kategoride genel olarak “katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri sonucu elde edilmektedir.

Stratejik planlama kategorisinin ifadelerine katılım düzeylerinin ortalaması 3,77 ile 4,16 arasında değişkenlik göstermektedir. “Menü planlamasına ilişkin planlama sürecinde iç ve dış paydaşların katkıları sağlanmıştır” ifadesi en az katılımın olduğu, “Çalışanların görev ve sorumlulukları tanımlanmıştır” ifadesi en çok katılımın olduğu ifadeler olarak dikkat çekmektedir. Genel olarak stratejik planlama kategorisinin aritmetik ortalaması (3,96) ile katılımcıların bu kategoride genel olarak “katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri sonucu elde edilmektedir.

Dış çevre analizi kategorisinin ifadelerine katılım düzeylerinin ortalaması 3,70 ile 4,08 arasında değişkenlik göstermektedir. “Menü planlamasında yasal ve politik çevre faktörleri incelenir” ifadesi en az katılımın olduğu, “Menü planlamasında rekabet analizi (işletmenin yetkinliklerinin rakip işletmelerle karşılaştırması) yapılır” ifadesi en çok katılımın olduğu ifadeler olarak dikkat çekmektedir. Genel olarak dış çevre analizi kategorisinin aritmetik ortalaması (3,88) ile katılımcıların bu kategoride genel olarak “katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri sonucu elde edilmektedir.

İç çevre analizi kategorisinin ifadelerine katılım düzeylerinin ortalaması 3,91 ile 3,99 arasındadır. Toplam ortalamasının ise 3,93 olduğu görülmektedir. “Menü planlamasında işletmenin mevcut müşterilere ilişkin niteliksel analizler yapılır” ifadesi en az katılımın olduğu, “Menü planlamasında işletmenin ve yiyecek içecek departmanının güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir” ifadesi en çok katılımın olduğu ifadeler olarak dikkat çekmektedir. Genel olarak iç çevre analizi kategorisinin aritmetik ortalaması (3,93) ile katılımcıların bu kategoride genel olarak “katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri sonucu elde edilmektedir.

Stratejilerin belirlenmesi kategorisinin ifadelerine katılım düzeylerinin ortalaması 3,78 ile 4,00 arasında değişkenlik göstermektedir. Ortalaması en düşük olan ifade “Menü planlamasında stratejiler; alternatif teknolojileri iyileştirecek şekilde tasarlanır” ve en yüksek ortalamaya sahip olan ifade ise “Menü planlamasında stratejiler; maliyeti iyileştirecek şekilde tasarlanır” ifadeleridir. Genel olarak stratejilerin belirlenmesi kategorisinin aritmetik ortalaması (3,91) ile katılımcıların bu

kategoride genel olarak “katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri sonucu elde edilmektedir.

Uygun stratejinin seçimi kategorisinin ifadelerine katılım düzeylerinin ortalaması 3,89 ve 3,99’dur. Genel olarak uygun stratejinin seçimi kategorisinin aritmetik ortalaması (3,94) ile katılımcıların bu boyuta genel olarak katıldıkları sonucu elde edilmektedir.

Stratejinin uygulanması kategorisinin ifadelerine katılım düzeylerinin ortalaması 3,84 ile 4,07 arasında değişkenlik göstermektedir. “Menü planlamasında işletme ve yiyecek içecek departmanı, stratejileri destekleyici gelişim programları düzenlenir” ifadesi en az katılımın olduğu, “Menü planlamasına yönelik eylem planında görevler ve sorumlular açık bir biçimde tanımlanır” ifadesi en çok katılımın olduğu ifadeler olarak dikkat çekmektedir. Genel olarak stratejinin uygulanması kategorisinin aritmetik ortalaması (3,97) ile katılımcıların bu kategoride genel olarak “katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri sonucu elde edilmektedir.

Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü kategorisinin ifadelerine katılım düzeylerinin ortalaması 3,68 ile 3,96 arasında değişkenlik göstermektedir. Genel olarak uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü kategorisinin aritmetik ortalaması (3,89) ile katılımcıların bu kategoride genel olarak “katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri sonucu elde edilmektedir. “Stratejik planda menü planlamasına yönelik uygulanan stratejilerin sonuçları gözden geçirilerek sapmalar ve sapmaların arka planında yatan sebepler incelenir” ifadesi en az katılımın olduğu, “Stratejik planda menü planlamasına yönelik stratejilerin odaklandığı amaçlar ile işletmenin diğer amaçları arasında tutarlılık sağlanır” ifadesi en çok katılımın olduğu ifadeler olarak dikkat çekmektedir.

Çizelge 7. Katılımcıların Ölçek İfadelerine İlişkin Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Frekans Dağılımları

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	St. Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
<b>Misyon Belirleme</b>											<b>400</b>	<b>4,04</b>	<b>,637</b>
1-Menü planlaması ile ilgili işletmenin / yiyecek ve içecek departmanı misyonu, analizlerin sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.	2	0,5	17	4,3	69	17,3	201	50,2	111	27,8	400	4,01	,816
2- İşletme misyonunun belirlenmesinde katılımcılık sağlanmıştır ve menü planlaması (yiyecek-içecek) ile ilgili ifadelere yer verilmiştir.	1	0,3	21	5,3	50	12,5	233	58,3	95	23,8	400	4,00	,772
3- İşletmenin misyon ifadesi yöneticiler tarafından kabul görmüştür.	1	0,3	17	4,3	58	14,5	184	46,0	140	35,0	400	4,11	,822
<b>Vizyon Belirleme</b>											<b>400</b>	<b>4,02</b>	<b>,692</b>
4- İşletme / yiyecek ve içecek departmanı vizyonu, analizlerin sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.	-	-	25	6,3	73	18,3	192	48,0	110	27,5	400	3,97	,841
5- İşletme vizyonunun belirlenmesinde katılımcılık sağlanmıştır ve menü planlaması (yiyecek-içecek) ile ilgili ifadelere yer verilmiştir.	3	0,8	23	5,8	60	15,0	194	48,5	120	30,0	400	4,01	,865
6- İşletmenin vizyonu yöneticiler tarafından kabul görmüştür.	1	0,3	25	6,3	40	10,0	208	52,0	126	31,5	400	4,08	,826
<b>Amaç Belirleme</b>												<b>3,90</b>	<b>,823</b>
7- Menü planlamasına ilişkin stratejik amaç, analizlerin sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.	2	0,5	36	9,0	72	18,0	185	46,3	105	26,3	400	3,89	,915
8- Menüye ilişkin amaçların belirlenmesinde katılımcılık sağlanmıştır.	1	0,3	36	9,0	67	16,8	189	47,3	107	26,8	400	3,91	,901



Çizelge 7.'nin Devamı

<b>Hedef Belirleme</b>												<b>4,04</b>	<b>,666</b>
9- Menüye ilişkin hedefler, analizlerin sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.	3	0,8	30	7,5	61	15,3	213	53,3	93	23,3	400	3,91	,864
10- Menüye ilişkin hedeflerin belirlenmesinde katılımçılık sağlanmıştır.	3	0,8	31	7,8	60	15,0	216	54,0	90	22,5	400	3,90	,862
11- Menüye ilişkin ölçülebilir periyodik/yıllık hedefler vardır.	1	0,3	19	4,8	42	10,5	201	50,2	137	34,3	400	4,13	,802
12- Menüye ilişkin hedefler gerçekçidir.	-	-	17	4,3	40	10,0	183	45,8	160	40,0	400	4,21	,791
<b>Stratejik Planlama</b>												<b>3,96</b>	<b>,665</b>
13- Stratejik plan, hizmetlerin verimli yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması için menü planlamasına zemin hazırlamıştır/hazırlayacaktır.	2	0,5	27	6,8	59	14,8	220	55,0	92	23,0	400	3,93	,83046
14- Menü planlamasına ilişkin stratejik planlama departman yöneticileri tarafından hazırlanmıştır.	1	0,3	18	4,5	61	15,3	213	53,3	107	26,8	400	4,02	,78978
15- Menü planlamasına ilişkin planlama sürecinde iç ve dış paydaşların katkıları sağlanmıştır.	2	0,5	38	9,5	80	20,0	209	52,3	71	17,8	400	3,77	,86754
16- Menü planlamasına ilişkin planlama sürecinde (her kademedeki) yeterli sayıda ve nitelikte personelin görüş ve önerileri alınmıştır.	8	2,0	36	9,0	73	18,3	183	45,8	100	25,0	400	3,83	,97217
17- Menü planlamasına ilişkin stratejik planlamada üst yönetim sorumluluklar almıştır.	4	1,0	26	6,5	37	9,3	237	59,3	96	24,0	400	3,99	,82708
18- Planlama için ilgili ekip oluşturulmuştur.	5	1,3	23	5,8	48	12,0	198	49,5	126	31,5	400	4,04	,88184
19- Çalışanların görev ve sorumlulukları tanımlanmıştır.	3	0,8	18	4,5	28	7,0	215	53,8	136	34,0	400	4,16	,79642
<b>Dış Çevre Analizi</b>												<b>3,88</b>	<b>,689</b>
20- Menü planlamasında müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri ile ilgili bilgiler toplanır.	2	0,5	33	8,3	55	13,8	221	55,3	89	22,3	400	3,90	,853
21- Menü planlamasında ülkenin ve turist gönderen ülkelerin genel demografik gelişmeleri ile ilgili bilgiler toplanır.	5	1,3	40	10,0	58	14,5	178	44,5	119	29,8	400	3,91	,975

**Çizelge 7.'nin Devamı**

22- Menü planlamasında ekonominin bugünkü durumu ile ilgili bilgiler toplanır ve gelecekteki durumuyla ilgili olarak çeşitli analiz / tahminler yapılır.	3	0,8	25	6,3	72	18,0	207	51,7	93	23,3	400	3,90	,850
23- Menü planlamasında yasal ve politik çevre faktörleri incelenir.	4	1,0	37	9,3	99	24,8	193	48,3	67	16,8	400	3,70	,889
24- Menü planlamasında teknolojik çevre faktörlerine ilişkin bilgiler toplanarak analiz edilir.	6	1,5	31	7,8	82	20,5	172	43,0	109	27,3	400	3,87	,952
25- Menü planlamasında rekabet analizi (işletmenin yetkinliklerinin rakip işletmelerle karşılaştırması) yapılır.	2	0,5	22	5,5	29	7,2	237	59,3	110	27,5	400	4,08	,780
26- Menü planlamasında sosyo-kültürel çevre faktörleri analiz edilir.	4	1,0	22	5,5	54	13,5	225	56,3	95	23,8	400	3,96	,826
27- Menü planlamasında işletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen uluslararası çevre faktörleri incelenir.	4	1,0	32	8,0	59	14,8	203	50,7	102	25,5	400	3,92	,899
28- Menü planlamasında pazar ve dış çevre, sistematik ve stratejik olarak analiz edilir.	3	0,8	30	7,5	88	22,0	193	48,3	86	21,5	400	3,82	,879
29- Menü planlamasında dışsal tehditler ve fırsatlar tanımlanır.	-	-	45	11,3	68	17,0	169	42,3	118	29,5	400	3,90	,952
30- Menü planlamasında hukuki boyutlardaki değişiklikler analiz edilir.	6	1,5	38	9,5	84	21,0	194	48,5	78	19,5	400	3,75	,927
<b>İç Çevre Analizi</b>												<b>3,93</b>	<b>,668</b>
31- Menü planlamasında kurum kültürü analiz edilir.	2	0,5	24	6,0	76	19,0	200	50,0	98	24,5	400	3,92	,846
32- Menü planlamasında yiyecek ve içecek departmanı kadrosunun nitelik ve nicelik bakımından bulunduğu nokta değerlendirilir.	2	0,5	27	6,8	57	14,2	230	57,5	84	21,0	400	3,92	,814
33- Menü planlamasında işletmenin sahip olduğu fiziki ve teknolojik altyapı analizi yapılır.	3	0,8	26	6,5	80	20,0	183	45,8	108	27,0	400	3,92	,890
34- Menü planlamasında yiyecek ve içecek departmanında yürütülen tüm üretim faaliyetlerinin niteliği ile ilgili analizler yapılır.	3	0,8	30	7,5	63	15,8	203	50,7	101	25,3	400	3,92	,879
35- Menü planlamasında işletmenin mevcut müşterilere ilişkin niteliksel analizler yapılır.	3	0,8	28	7,0	49	12,3	240	60,0	80	20,0	400	3,91	,815

**Çizelge 7.'nin Devamı**

36- Menü planlamasında yiyecek-içecek departmanına ayrılan kaynakların yeterliliği ile etkin ve verimli kullanımı analiz edilir.	1	0,3	29	7,2	61	15,3	213	53,3	96	24,0	400	3,93	,838
37- Menü planlamasında işletmenin ve yiyecek içecek departmanının güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir.	1	0,3	28	7,0	47	11,8	221	55,3	103	25,8	400	3,99	,824
<b>Stratejilerin Belirlenmesi</b>												<b>3,91</b>	<b>,687</b>
38- Menü planlamasında stratejiler; maliyeti iyileştirecek şekilde tasarlanır.	1	0,3	27	6,8	43	10,8	229	57,3	100	25,0	400	4,00	,807
39- Menü planlamasında stratejiler; alternatif teknolojileri iyileştirecek şekilde tasarlanır.	4	1,0	46	11,5	71	17,8	192	48,0	87	21,8	400	3,78	,948
40- Menü planlamasında stratejiler; süreç iyileştirme sağlayacak şekilde tasarlanır.	3	0,8	32	8,0	65	16,3	205	51,2	95	23,8	400	3,89	,882
41- Menü planlamasında stratejiler; kurumsal performansı iyileştirecek şekilde tasarlanır.	1	0,3	20	5,0	43	10,8	256	64,0	80	20,0	400	3,98	,729
<b>Uygun Stratejinin Seçimi</b>												<b>3,94</b>	<b>,760</b>
42-- Menü planlamasında işletmenin ve yiyecek içecek departmanının olanakları ile çevre koşullarını karşılayabilecek alternatif stratejiler belirlenir.	-	-	31	7,8	63	15,8	186	46,5	120	30,0	400	3,99	,87708
43- Menü planlamasında alternatif stratejilerin seçilmesinde yararlanılacak kriterler belirlenir ve en uygun stratejik seçim yapılır.	-	-	33	8,3	49	12,3	245	61,3	73	18,3	400	3,89	,79091
<b>Stratejinin Uygulanması</b>												<b>3,97</b>	<b>,657</b>
44- Menü planlamasında belirlenen stratejilere göre uygulama programları ve bütçeleri hazırlanır.	-	-	22	5,5	45	11,3	238	59,5	95	23,8	400	4,01	,756
45- Menü planlamasına yönelik eylem planında görevler ve sorumlular açık bir biçimde tanımlanır.	1	0,3	21	5,3	50	12,5	206	51,5	122	30,5	400	4,07	,812
46- Menü planlamasına yönelik eylem planında yapılacak işlemlerle ilgili standartlaştırılmış zaman süreci oluşturulur.	3	0,8	20	5,0	50	12,5	255	63,7	72	18,0	400	3,93	,754
47- Menü planlamasına yönelik eylem planında yer alan görevler için ihtiyaç duyulan (maddi ve beşeri) kaynaklar belirlenir ve kaynak dağılımı yapılır.	2	0,5	23	5,8	35	8,8	243	60,8	97	24,3	400	4,02	,778

**Çizelge 7.'nin Devamı**

48- Menü planlamasında işletme ve yiyecek içecek departmanı, stratejik planın gerektirdiği kültürel değişimi destekler.	3	0,8	26	6,5	56	14,0	214	53,5	101	25,3	400	3,96	,849
49- Menü planlamasında işletme ve yiyecek içecek departmanı, stratejileri destekleyici gelişim programları düzenlenir.	15	3,8	33	8,3	48	12,0	207	51,7	97	24,3	400	3,84	1,004
<b>Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Kontrolü</b>												<b>3,89</b>	<b>,718</b>
50- Stratejik planda menü planlamasına yönelik kontrol ile ilgili standartlar belirlenmiştir.	3	0,8	21	5,3	53	13,3	237	59,3	86	21,5	400	3,95	,790
51- Stratejik planda menü planlamasına yönelik standartlarla fiili durum sürekli olarak karşılaştırılarak izlenir.	2	0,5	32	8,0	50	12,5	215	53,8	101	25,3	400	3,95	,861
52- Stratejik planda menü planlamasına yönelik ölçme yöntemleri ve performans göstergeleri tanımlanır.	4	1,0	26	6,5	65	16,3	215	53,8	90	22,5	400	3,90	,854
53- Stratejik planda menü planlamasına yönelik belirlenmiş stratejiler ile uygulama sonuçları karşılaştırılarak gerekli düzeltici önlemler alınır.	-	-	37	9,3	53	13,3	209	52,3	101	25,3	400	3,93	,867
54- Stratejik planda menü planlamasına yönelik stratejilerin odaklandığı amaçlar ile işletmenin diğer amaçları arasında tutarlılık sağlanır.	1	0,3	26	6,5	55	13,8	222	55,5	96	24,0	400	3,96	,813
55- Stratejik planda menü planlamasına yönelik stratejilerin hazırlanması ve geliştirilmesinde uygulanan analiz ve teknikler kalite açısından değerlendirilir.	2	0,5	35	8,8	52	13,0	233	58,3	78	19,5	400	3,87	,840
56- Stratejik planda menü planlamasına yönelik geliştirilen stratejilerin amaç, kapsam ve içerik bütünlüğü kontrol edilir.	-	-	39	9,8	49	12,3	213	53,3	99	24,8	400	3,93	,870
57- Stratejik planda menü planlamasına yönelik stratejilerin izlenmesi ve denetimi için yetkin kişilerden oluşan ekipler kurulur.	4	1,0	34	8,5	55	13,8	231	57,8	76	19,0	400	3,85	,859
58- Stratejik planda menü planlamasına yönelik planı izlemek ve kontrol etmek için bir sistem vardır.	2	0,5	38	9,5	78	19,5	220	55,0	62	15,5	400	3,75	,847
59- Stratejik planda menü planlamasına yönelik planlarda, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ölçülerek ön plana çıkarılır.	1	0,3	37	9,3	49	12,3	209	52,3	104	26,0	400	3,94	,880
60- Stratejik planda menü planlamasına yönelik uygulanan stratejilerin sonuçları gözden geçirilerek sapmalar ve sapmaların arka planında yatan sebepler incelenir.	19	4,8	43	10,8	67	16,8	189	47,3	82	20,5	400	3,68	1,063

#### 4.5.Normal Dağılım Testine İlişkin Bulgular

Yapılan araştırmalarda verilerin normal dağılım varsayımının sağlanmış olduğu durumlarda parametrik testler uygulanabilmektedir (Türkoğlu, 2009, s. 1). Parametrik testlerin uygulanabilmesi için gerekli üç koşul bulunmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s. 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, s. 291- 293).

Çizelge 8. Kolmogorov-Smirnov Testi

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

a. Test dağılımı Normal'dir.

b. Verilerden hesaplanmıştır.

c. Lilliefors Önem Düzeltmesi.

Çizelge 8.'de 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, s. 18; Madenoğlu vd., 2014, s.57).

Çizelge 8.'de 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. (İfadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri tablosu EK-3'te verilmiştir.) Elde edilen sonuçlar ışığında, araştırma verilerinin parametrik analizlerin uygulanması için gerekli olan normal dağılım koşulunu sağladığı tespit edilmiş ve analiz kısmına geçilmiştir.

#### **4.6. Hipotez Testleri**

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

##### **4.6.1. Korelasyon Analizi ve Sonuçları**

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi; en basit tanımıyla iki değişken arasındaki ilişkinin tanımlanıp, derecesinin belirlenmesidir (Sönmez, 2018, s. 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, s. 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, s. 243).

Korelasyon katsayısının (r) (Kalaycı, 2009, s. 116);

0,00-0,25 arasında olması korelasyon yok veya çok zayıf ilişki

0,26-0,49 arasında olması zayıf ilişki

0,50-0,69 arasında olması orta ilişki

0,70-0,89 arasında olması yüksek ilişki

0,90-1,00 olması çok yüksek ilişki bulunduğu yorumu yapılmaktadır.

Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına dair yapılan analiz sonucu Çizelge 9.'da sunulmaktadır.

**Çizelge 9. Menü Planlamada Stratejik Yönetim Yaklaşımı Algılarında Sayfiye Tesisleri İle 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).

Çizelge 9.'da 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.

#### **4.6.2. Bağımsız Örneklem T Testi Analizi ve Sonuçları**

Bu bölümde değişkenler arasında fark olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasındaki farklılığın test edildiği bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 10.'da verilmiştir

**Çizelge 10. Menü Planlamada Stratejik Yönetim Yaklaşımı Algılarının Şehir Tesisleri ve Sayfiye Tesisleri Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Değişkenler	N	Ortalama	Standart sapma	t	P
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.

Çizelge 11.'de stratejik yönetim unsurları boyutu ve alt boyutların ortalamaları ile işletmelerin konumları arasındaki farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

**Çizelge 11. Menü Planlamada Stratejik Yönetim Unsurları Algılarının Şehir Tesisleri ve Sayfiye Tesisleri Arasındaki Farklara İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma	t	P
Stratejik Yönetim Unsurları Boyutu	Şehir	194	3,92	,591	-2,189	,029
	Sayfiye	206	4,06	,626		
Misyon Belirleme Boyutu	Şehir	194	3,99	,638	-1,563	,119
	Sayfiye	206	4,09	,633		
Vizyon Belirleme Boyutu	Şehir	194	3,99	,638	-,873	,383
	Sayfiye	206	4,05	,739		
Amaç Belirleme Boyutu	Şehir	194	3,78	,791	-2,834	,005
	Sayfiye	206	4,01	,837		
Hedef Belirleme Boyutu	Şehir	194	4,01	,603	-,867	,387
	Sayfiye	206	4,07	,720		
Stratejik Planlama Boyutu	Şehir	194	3,86	,648	-2,953	,003
	Sayfiye	206	4,06	,669		



Çizelge 11. 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.

Çizelge 12.'de stratejik yönetim süreci boyutu ve alt boyutların ortalamaları ile işletmelerin konumları arasındaki farklara ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları verilmiştir.

**Çizelge 12. Stratejik Yönetim Süreci Boyutu ve Alt Boyutların Ortalamaları İle İşletmelerin Konumları Arasındaki Farklara İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma	t	P
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.

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.

#### 4.6.3. Araştırmada Kullanılan Hipotezler ve Sonuçları

Araştırmanın amacı doğrultusunda 15 hipotez oluşturulmuş ve bu hipotezler test edilmiştir. Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarını ölçmek amacıyla 2 hipotez oluşturulmuş ve 2 tanesi de desteklenmiştir. Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Menü planlamada stratejik yönetim unsurları algılarını ölçmek amacıyla 6 hipotez oluşturulmuş, bunlardan 3 tanesi desteklenmemiş, 3 tanesi desteklenmiştir. Menü planlamada stratejik yönetim süreci algılarını ölçmek amacıyla 7 hipotez oluşturulmuş ve bu hipotezlerin hepsi desteklenmiştir. Menü planlamada stratejik yönetim süreci (ve aşamaları) algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Çizelge 13. Araştırma çerçevesinde oluşturulan hipotezler ile sonuçları göstermektedir.

Çizelge 13. Araştırmada Kullanılan Hipotezler ve Sonuçları

No	Hipotezler	Sonuç
H <sub>1</sub>	Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>2</sub>	Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>3</sub>	Menü planlamada stratejik yönetim unsurları algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>3a</sub>	Menü planlamada misyon belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENMEDİ
H <sub>3b</sub>	Menü planlamada vizyon belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENMEDİ
H <sub>3c</sub>	Menü planlamada amaç belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>3d</sub>	Menü planlamada hedef belirleme algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENMEDİ
H <sub>3e</sub>	Menü planlamada stratejik planlama algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>4</sub>	Menü planlamada stratejik yönetim süreci algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>4a</sub>	Menü planlamada dış çevre analizi algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>4b</sub>	Menü planlamada iç çevre analizi algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENDİ

H <sub>4c</sub>	Menü planlamada stratejilerin belirlenmesi algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>4d</sub>	Menü planlamada uygun stratejinin seçimi algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>4e</sub>	Menü planlamada stratejilerin uygulanması algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>4f</sub>	Menü planlamada uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü algılarında sayfiye otelleri ile şehir otelleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENDİ

Yapılan alanyazın taraması, anket sonucu elde edilen veriler ve yapılan analizler sonucunda işletme yöneticilerine ve üst düzey yöneticilere yardımcı olacağı düşünülen bir model önerisi geliştirilmiştir.

#### **4.7. 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.

##### **1. 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.

##### **2. 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 gayriresmi 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;

- 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.

### **3.Geleceğin Planlanması**

Bu aşamada işletmenin ve yiyecek-içecek departmanının misyonu, vizyonu, amaçlar ve hedefleri belirlenmelidir.

“Nereye/ne zaman ulaşmak istiyoruz?”

Misyon bildirimini, işletmenin sunduğu tüm ürün, hizmet ve faaliyetleri kapsmalıdır.

Vizyon bildirimini, 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.

#### **4. Menü Planlama Stratejilerinin Belirlenmesi**

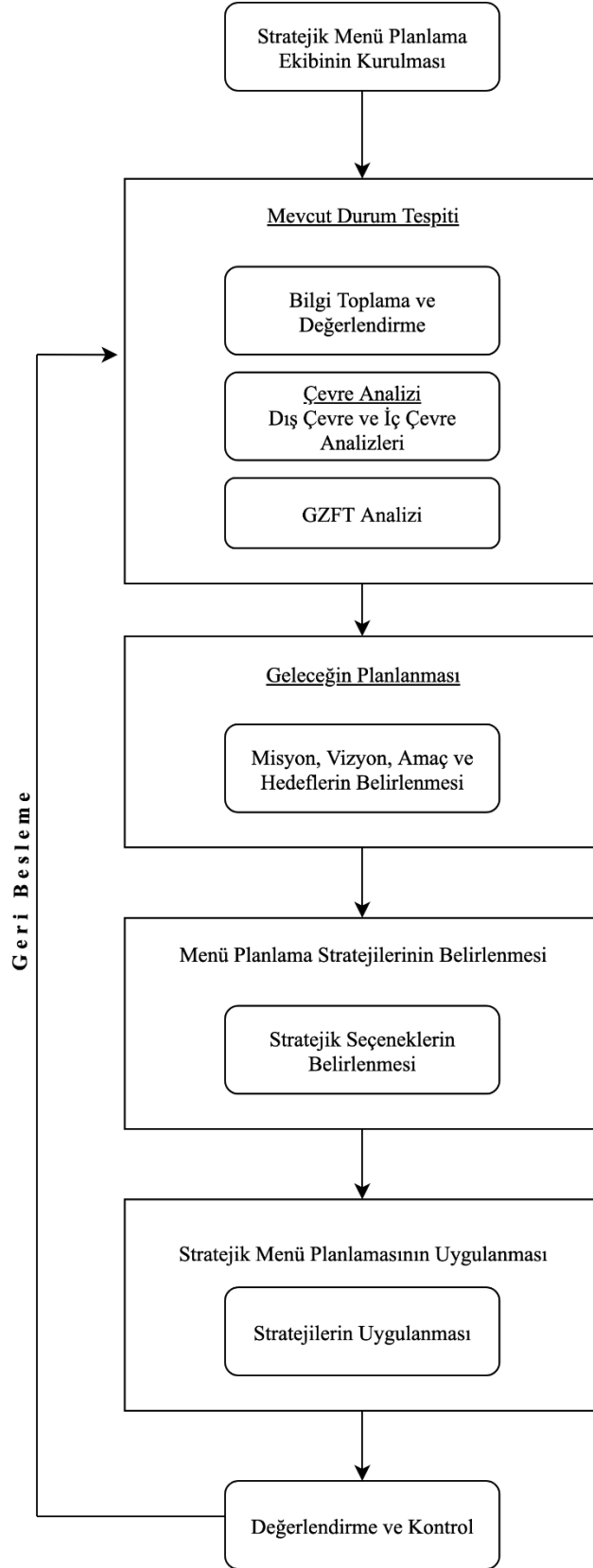
Yiyecek-içecek işletmelerinde veya birimlerinde menü planlama için stratejiler belirlenirken işletmenin kapasitesi ve sektörün yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca strateji ile amaç ve hedeflerin uyumuna dikkat edilmelidir.

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.



**Şekil 25. Stratejik Menü Planlama Modeli**

**Kaynak: Hoşkara, 2007'den uyarlanarak oluşturulmuştur.**



## **5.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.

## **6.Değerlendirme ve Kontrol**

Seçilen ve uygulanan strateji veya stratejilerin başarılı olup olmadığı, amaç ve hedeflere ulaşıp 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 Çizelge 14.'te verilmiştir.

#### Çizelge 14. 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> <p><input type="checkbox"/>Tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri</p> <p><input type="checkbox"/>Tüketicilerin beslenme gereksinimleri</p> <p><input type="checkbox"/>Müşteri anketleri yoluyla pazar fırsatları</p> <p><input type="checkbox"/>Rekabetçi bir analiz yoluyla dış fırsatlar ve tehditler</p> <p><input type="checkbox"/>İçsel güçlü ve zayıf yönler</p> <p><input type="checkbox"/>Yiyecek-içecek departmanı kadrosunun nitelik ve nicelik bakımından bulunduğu nokta</p> <p><input type="checkbox"/>İşletmenin sahip olduğu fiziki ve teknolojik altyapı</p> <p><input type="checkbox"/>Yiyecek-içecek departmanında yürütülen tüm üretim faaliyetlerinin niteliği</p> <p><input type="checkbox"/>Yiyecek-içecek departmanına ayrılan kaynakların yeterliliği ve kullanımı</p> <p><input type="checkbox"/>Mevcut müşterilere ilişkin niteliksel analizler</p>
<p>3. Geleceği belirleyin: Sahipler/yöneticiler kuruluşun neden var olduğunu ve gelecekte ne olacağını açıklamalıdır.</p> <p><input type="checkbox"/>Departman için misyon belirlendi.</p> <p><input type="checkbox"/>Birincil iş ve organizasyonel amaç belirlendi.</p> <p><input type="checkbox"/>Katılımcılık sağlandı.</p> <p><input type="checkbox"/>Departman için vizyon belirlendi.</p>
<p>4. Öncelikler üzerinde anlaşın: Kritik sorunları ele almak için geniş yaklaşımları belirleyin.</p> <p><input type="checkbox"/>Kuruluşun rekabet avantajını sağlamlaştırmak.</p> <p><input type="checkbox"/>Uzun vadeli hedefleri / amaçları belirlendi.</p> <p><input type="checkbox"/>Müşteri segmentleri için stratejiler seçildi.</p> <p><input type="checkbox"/>Kısa vadeli hedefler / amaçlar ve elde edilecek sonuçlar belirlendi.</p> <p><input type="checkbox"/>Bu yılın eylem öğeleri hazırlandı.</p>
<p>5. Stratejik planlama ile menü planlamasına zemin hazırlanmalıdır.</p> <p><input type="checkbox"/>Kaynaklar belirlendi.</p> <p><input type="checkbox"/>İç ve dış paydaşların katkıları sağlandı.</p> <p><input type="checkbox"/>Çalışanların görev ve sorumlulukları tanımlandı.</p>
<p>6.Stratejiler belirleyin:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/>İşletmenin olanakları ile çevre koşullarını karşılayabilecek alternatif stratejik planlar belirlendi.</p> <p><input type="checkbox"/>Yiyecek-içecek departmanının olanakları ile çevre koşullarını karşılayabilecek alternatif stratejik planlar belirlendi.</p>

<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.
<p>7. Planı duyurun: Plan kuruluş genelinde iletilmelidir.</p> <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.
<p>8.Stratejileri uygulayın:</p> <input type="checkbox"/> Menü planlamasında belirlenen stratejilere göre eylem planları ve bütçeler hazırlandı. <input type="checkbox"/> Görevler açıkça belirlendi. <input type="checkbox"/> Sorumlular açıkça belirlendi. <input type="checkbox"/> Yapılacak işler için standartlaştırılmış zaman süreci oluşturuldu. <input type="checkbox"/> Belirlenen görevler için ihtiyaç duyulan maddi ve işgücü kaynakları belirlendi. <input type="checkbox"/> İşletme ve yiyecek-içecek departmanı içerisinde stratejileri destekleyici gelişim programları düzenlendi.
<p>9. Herkesi sorumlu tutun: Performans ölçütlerini aylık veya üç ayda bir raporlayarak planınızı izleyin.</p> <input type="checkbox"/> İzleme ve denetim için yetkin kişilerden oluşan ekip kuruldu. <input type="checkbox"/> Kontrol standartları belirlendi. <input type="checkbox"/> Ölçülebilir hedeflerle ilişkili her ölçütün kaynağı belirlendi. <input type="checkbox"/> Aylık veya üç aylık raporlamalar için sistematik bir süreç oluşturuldu. <input type="checkbox"/> Her sorumlu kişiye, hedefleri hakkında ne zaman ve nasıl rapor verileceği bildirildi. <input type="checkbox"/> Aylık veya üç aylık strateji toplantıları yapıldı. <input type="checkbox"/> Stratejik menü planının odaklandığı amaçlar ile işletmenin diğer amaçları arasında tutarlılık sağlandı. <input type="checkbox"/> Düzenli olarak izleme sağlandı. <input type="checkbox"/> Uygulama sonuçları gözden geçirilerek sapmalar ve sapmaların arka planında yatan sebepler incelendi. <input type="checkbox"/> Gerekli düzeltici önlemler alındı.

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

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımının uygulanabilirliğinin belirlenmesi amacı doğrultusunda, bu bölümde araştırmaya ait sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

### 5.1. Sonuçlar

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.

Çalışmada yararlanılan anket formu ilgili alanyazın taranmasıyla elde edilen stratejik yönetim unsurları ve yönetim süreci ifadelerinin menü planlamaya uyarlanmasıyla elde edilmiştir. Oluşturulan anket formunun hem pilot uygulamasının hem genel uygulamasının güvenilirlik analizleri yapılmış olup iki aşamada da elde edilen katsayılar ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

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 demografik özellikleri incelendiğinde; erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla olduğu, katılımcıların büyük çoğunluğunun 36-45 yaş aralığında yer aldığı, lise ve dengi mezunlarının çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların mesleki deneyim ve çalıştıkları konaklama tesislerinin özellikleri incelendiğinde; araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun aşçıbaşı ve yiyecek-içecek müdürü olduğu, yine çoğunluğun 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu ve kurumda 5 yıldan az çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları tesis incelendiğinde büyük çoğunluğunu otel, bağımsız uluslararası tesisler

oluşturmaktadır. Ayrıca tesislerin yine büyük çoğunluğu yıl boyu faaliyet göstermektedir.

Ölçeğe verilen cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek ortalama puan misyon belirleme ve hedef belirleme boyutlarında (4,04) bulunmuştur. İfadelerde en yüksek ortalama puan “Menüye ilişkin hedefler gerçekçidir.” ifadesine (4,21) aittir. En düşük ortalama puan dış çevre analizi boyutunda (3,88) bulunmuştur. İfadelerde en düşük ortalama puan ise “Stratejik planda menü planlamasına yönelik uygulanan stratejilerin sonuçları gözden geçirilerek sapmalar ve sapmaların arka planında yatan sebepler incelenir.” ifadesine (3,68) aittir.

Frekans analizi doğrultusunda araştırmaya katılan katılımcıların 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.

Araştırmanın amacı doğrultusunda 15 hipotez oluşturulmuştur. Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarını ölçmek amacıyla 2, menü planlamada stratejik yönetim unsurları algılarını ölçmek amacıyla 6, menü planlamada stratejik yönetim süreci algılarını ölçmek amacıyla 7 hipotez oluşturulmuştur. Oluşturulan 15 hipotezin 12 tanesi kabul edilmiş, 3 tanesi reddedilmiştir.

Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizi sonucunda ilişkinin olduğu ancak zayıf düzey bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=0,207$ ;  $p<0,01$ ). Bu sonuca göre  $H_1$  desteklenmiştir. Menü planlamada stratejik yönetim yaklaşımı algılarında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasında farklılığa dair yapılan bağımsız t-testi sonucunda Şehir ve sayfiye tesislerinin

arasındaki bu fark istatistiksel olarak ( $p:0,000$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu durumda  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.

Menü planlamada stratejik yönetim unsurları algıları boyut olarak ele alındığında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasında anlamlı bir fark anlamlı bulunmuştur. Ancak menü planlamada misyon belirleme, vizyon belirleme ve hedef belirleme algılarında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Menü planlamada amaç belirleme ve stratejik planlama algılarında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Analiz ile sayfiye tesislerinin ortalamasının daha yüksek olduğu, yani sayfiye tesislerinde menü planlamada amaç belirleme ve stratejik planlamanın uygulanabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Menü planlamada stratejik yönetim süreci algıları boyut olarak ele alındığında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasında anlamlı bir fark anlamlı bulunmuştur. Menü planlamada dış çevre analizi, iç çevre analizi, stratejilerin belirlenmesi, uygun stratejinin seçimi, stratejilerin uygulanması, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü algılarında sayfiye tesisleri ile şehir tesisleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Analiz ile sayfiye tesislerinin ortalamasının daha yüksek olduğu, yani 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.

## 5.2. Öneriler

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 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-ıçecek 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 ıçecek departmanlarına yönelik öneriler;

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

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

- Dış çevre analizi için departman kapsamında sektör-rakip işletmelerde faaliyet gösteren yiyecek ve ıçecek 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 ıçecek departmanı kadrosunun nitelik ve nicelik bakımından bulunduğu nokta değerlendirilmelidir. Yiyecek ve ıçecek departmanında yürütölen tüm üretim faaliyetlerinin niteliğı; departmana ayrılan kaynakların yeterliliğı ile etkin ve verimli kullanımı, departmanın güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili analizler ve mevcut müşterilere ilişkin niteliksel analizler de yapılmalıdır.

- İşletmenin ve yiyecek-ıçecek 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.
- Akdemir, A. ve Konakay, G. (2018). Stratejik analiz: dış ve iç çevre analizi. A. Akdemir ve İ. C. Ulukan (Ed.). *Stratejik Yönetim* içinde (22-45). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. E-ISBN: 978-975-06-2461-2.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*. 22(4), 4-21.
- Aktaş, A. (2011). *Ağırlama hizmet işletmelerinde yiyecek ve içecek yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktaş, A. ve Özdemir, B. (2007). *Otel işletmelerinde mutfak yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. 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.
- Arslan, N. T. (2004). Kâr amaçsız örgütler ve stratejik yönetim. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(2), 155-172.
- Aslanargun, A. (2019). Temel kavramlar ve seriler. E. Ağaoğlu ve M. Atlas (Ed.). *İstatistik I* içinde (2-30). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. ISBN: 978-975-06-1289-3.
- Aşçı, B. (2017). Olasılık yönetimi: senaryo analizi. *21.Yüzyılda Eğitim ve Toplum*. 6 (17), 378-379.
- Barringer, B. R. and Bluedorn A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
- Başaran, H. (2016). *Üniversitelerde stratejik yönetim anlayışının temel yönetim süreçleri açısından analizi (kamu üniversiteleri örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bekar, A. ve Kılıç, B. (2017). *Yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama kavramlar ve uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Betz, F. (2001). *Executive strategy: strategic management and information technology*. New York: John Wiley & Sons.
- 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)

- Bucak, T. (2015). Menü yönetimi. M. Doğdubay (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi* içinde (37-68). Ankara: Grafiker Yayınları. ISBN: 978-605-4692-95-8.
- Buyruk, L. (2011). Otel işletmeleri mutfak ve servis bölümünde çalışanların menü planlama konusundaki düşüncelerinin karşılaştırılması: Nevşehir'de bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 8(3).
- Cherunilam, F. (2015). *Business policy and strategic management: text and cases*. Himalaya Publishing House.
- Chou, S. F. and Fang, C. Y. (2013). Exploring surplus-based menu analysis in Chinese-style fast food restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 263–272.
- Cousins, J., Lillicrap, D. and Weekes, S. (2014). *Food and beverage service*. Hachette UK.
- Çelik, B. K. (2019). *Örgütlerde stratejik yönetim ve yöneticilerin stratejik yönetim algısı: Kırşehir ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanbeyoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çevik, H. H. (2001). Organizasyonlarda stratejik yönetim. S. Güney (Ed.), *Yönetim Ve Organizasyon* içinde (308-321). Ankara: Nobel Dağıtım.
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P. and Pantelidis, I. S. (2018). *Food and beverage management*. New York: Routledge.
- Demir, C., ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demirkol, Ş. (2015). Yiyecek-içecek işletmeleri. B. Zengin ve Ş. Demirkol (Ed.), *Turizm İşletmeleri* içinde (161-225). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Doğdubay, M. ve Saatçı, G. (2014). *Menü mühendisliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Doğdubay, M. ve Saatçı, G. (2016a). 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
- Doğdubay, M. ve Saatçı, G. (2016b). Menü mühendisliği. H. Yılmaz ve A. D. Arıkan (Ed.). *Menü Yönetimi* içinde (160-184). 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.
- DPT. (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu, 2. Sürüm*, Ankara.
- Ekinci, N. (2010). *Otel işletmelerinde menü planlaması, menü fiyatlandırma yöntemleri ve istanbul sürmeli otel uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi 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.
- Ermağan, U. (2018). *Yiyecek içecek işletmelerinde menü mühendisliğinin ve fiyatlama yöntemlerinin analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınevi.
- Eymen, U. E. (2007). *SPSS 15.0 veri analiz yöntemleri*. İstatistik Merkezi Yayın, 1.
- Geçgin, E. (2013). *Hedef maliyetleme sisteminin menü analizinde kullanılması: bir yiyecek içecek işletmesinde yapılan uygulama ve sonuçlar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fenik, A. T. (2002). *Strategic management*. Quick Reference Guides- Academic.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. New York: Sage Publications.
- Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumptions*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- Giritlioğlu, İ., İpar, M. S. ve Okumuş, B. (2018). Yönetimsel ve örgütsel yapı. K. Karamustafa (Ed.) *Yiyecek ve İçecek Yönetimi* içinde (297-338). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Göral, R. (2014). *Turizm işletmelerinde stratejik yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gültekin, M. C. ve Mazı, F. (2016). Stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulamalarının meslek yüksekokulları açısından önemi. *Akademik Bakış Dergisi*, 55: 450-464.
- Hill, C. W. and Jones, G. R. (2010). *Strategic management theory: an integrated approach*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization (concepts and cases)*. Seventh Edition. USA: Thomson South-Western.
- Hoşkara, E. (2007). *Ülkesel koşullara uygun sürdürülebilir yapım için stratejik yönetim modeli*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Hussey, D. (1998). *Strategic management from theory to implementation*, (4th edition) Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- İnce, A. R. (2011). *Stratejik yönetim yaklaşımlarının tercih edilebilirliğinin yönetici bakış açısından değerlendirilmesi ve iso 1000 firmalarında bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tokat: Gazi Osmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.

- Kanbur, E. ve Karakavuz, H. (2017). Stratejik yönetim kapsamında küresel havayolu işbirliklerinin swot analizi. *Journal of Aviation*, 1(2), 74-86.
- Karabudak, E. (2012). *Vejetaryen beslenmesi*. Ankara: Sağlık Bakanlığı.
- URL: [https://hsgm.saglik.gov.tr/depo/birimler/saglikli-beslenme-hareketli-hayat-db/Yayinlar/kitaplar/Beslenme-Bilgi-Serisi-1/vejeteryan-beslenmesi.pdf] (Erişim Tarihi: 19.03.2020)
- 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.
- Karamustafa, K. ve Ülker, M. (2018). Yiyecek ve içecek sektörü. K. Karamustafa (Ed.) *Yiyecek ve İçecek Yönetimi* içinde (9-46). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a maturity model*. USA: John Wiley & Sons.
- Kılıç, B. (2018). Menü yönetimi. H. Sezerel ve M. Doğdubay (Ed.). *Yiyecek İçecek Yönetimi* içinde (38-65). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. ISBN 978-975-06-2545-9
- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yöntemi yaklaşımı bir arada olabilir mi?. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93.
- Kılınç, O. ve Çavuş, Ş. (2010). Yiyecek-içecek sektörüne genel bakış. M. Sarıışık, Ş. Çavuş ve K. Karamustafa (Ed.) *Profesyonel Restoran Yönetimi* içinde (1-18). Ankara: Detay Yayıncılık.
- 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.
- Körpeli, S., Şahin, B. ve Eren, T. (2012). Hedef programlama ile menü planlaması: bir örnek uygulama. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 121-142.
- Kuo, F. F., Li, C. T., Shan, M. K. and Lee, S. Y. (2012, November). *Intelligent menu planning: recommending set of recipes by ingredients*. In Proceedings of the ACM multimedia 2012 workshop on Multimedia for cooking and eating activities (1-6).
- Kurt, S. (2016). *Otel işletmelerinde stratejik yönetim araçları kullanımı ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükaltan, D. ve Mil, B. (2016). Menü türleri. H. Yılmaz ve A. D. Arıkan (Ed.). *Menü Yönetimi* içinde (34-67). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. ISBN: 978-975-06-2017-1
- Küçükaltan, D. ve Marangoz, M. (2018). Strateji alternatifleri: strateji hiyerarşisinin oluşturulması. A. Akdemir ve İ. C. Ulukan (Ed.). *Stratejik Yönetim* içinde (67-87). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. E-ISBN: 978-975-06-2461-2.

- Langford, D. and Male, S. (2001). *Strategic management in construction*. Second Edition. USA: Blackwell Science Ltd.
- LeBruto, S. M., Ashley, R. A. and Quain, W. (1997). Using the contribution margin aspect of menu engineering to enhance financial results. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(4), 161–167.
- Leech, N. L, Barrett, K. C. and Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics; use and interpretation*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Macmillan, H. and Tampoe, M. (2001). *Strategic management: process, content, and implementation*. USA: Oxford University Press.
- 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.
- McVety, P. J. and Ware, C. L. (2009). *Fundamentals of menu planning*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde stratejik planlama el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın.
- Morden, T. (2016). *Principles of strategic management*. USA: Ashgate.
- Narinoğlu, A. (2006). *Yerel idarelerde stratejik planlama modeli*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çığ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Özmantar, Z. K. (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4): 1389 -1421.
- Özmen, A. (2019). Örneklem ve örneklem dağılımları. E. Şıklar ve A. Özdemir (Ed.). *İstatistik II* içinde (2-41). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. E-ISBN: 978-975-06-3457-4.
- Öztop, S. (2007). *Stratejik planlamanın belediyelerde uygulanması*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, İ. (2019). *Yiyecek içecek departmanını atmosferinin çalışanların iş performansı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Parnell, J. A. (2013). *Strategic management: theory and practice*. USA: Sage Publication.
- Payne-Palacio, J. and Theis, M. (2012). *Foodservice management principles and practices*. New Jersey: Pearson.
- Rızaoğlu, B. (1991). Menü planlama ve geliştirmenin amaçları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 20-24.
- Rızaoğlu, B. ve Hançer, M. (2005). *Menü ve yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ritson, N. (2008) *strategic management*. Ventus Publishing Aps.

- Sadler, P. (2003). *Strategic management*. Second Edition. US: Kogan Page Limited.
- Saraç, O. (2005), benchmarking ve stratejik yönetim. *Sayıştay Dergisi*, 56, 53-77.  
<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423911671.pdf>
- Sarıışık, M. ve Işkın, M. (2018). Menü planlama ve analizi. K. Karamustafa (Ed.) *Yiyecek ve İçecek Yönetimi* içinde (131-158). Ankara: Detay Yayıncılık.
- 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.
- Seyitoğlu, F. (2017). Components of the menu planning process: the case of five star hotels in Antalya. *British Food Journal*, 119 (7), 1562-1577.
- Sezgin, M., Zerenler, M. ve Karaman, A. (2008). Otel işletmelerinin menü planlamasında yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik faaliyetleri üzerine bir araştırma. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 2, 127-142.
- Sotiriadis, M. D. (2015). Culinary tourism assets and events: suggesting a strategic planning tool. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (6), 1214-1232.
- Sökmen, A. (2011). *Yiyecek ve içecek servisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- 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
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F. G. (2016). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Söyler, İ. (2007). Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi?(engeller/güçlükler). *Maliye Dergisi*. 152, 103-115.
- Şahin, N. N. (2017). Yiyecek ve içecek sanatı ve akımları. M. Doğdubay ve G. Saatçı (Ed.). *Yiyecek ve İçecek Paradoksu (Kavramlar/Süreçler)* içinde (61-113). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şemaki, S. (1999). *Bir stratejik yönetim modeli önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, F. K. (2010). *Otel işletmelerinde stratejik yönetim araçları kullanımı üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Taylor, J. J. and Brown, D. M. (2007). Menu analysis: a review of techniques and approaches. *Hospitality Review*. 25 (2), 74-82.
- Traster, D. (2018). *Foundations of menu planning*. (2nd edition), Boston: Pearson.
- Trochim, W. M, Donnelly, J. P. and Arora, K. (2016). *Research Methods: The Essential Knowledge Base*. USA: Cengage Learning

- Tulay, G. (2007). *Stratejik yönetim ve planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turpçu, S. (2017). *Kamu sektöründe stratejik yönetim sistemi tapu ve kadastro genel müdürlüğü stratejik yönetim uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkoğlu, B. Ö. (2009). *Çok değişkenli normallik testlerinden  $Z_p$  ve  $C_p$  için bir java programı ve uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Türksoy, A. (2002). *Yiyecek ve içecek hizmetleri yönetimi*. Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Uçar, N. M. (2010). *Stratejik yönetim ve kamu sektörü uygulamalarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2006). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Ünüvar, Ş. (2007). *Gıda/besin teknolojisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Walker, J. R. (2008). *The restaurant from concept to operation*. New Jersey, John Willey & Sons.
- White, C. (2004). *Strategic management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Williams, K. (2009). *Strategic management*. New York: DK Publishing.
- Wilson, R. M. and Gilligan, C. (2005). *Strategic marketing management: planning. Implementation and control*.(3rd edition ) Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Yarım, M. A. (2016). *İlkokullarda yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algıları ve stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlar: erzurum ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, Y., Yılmaz, Ö. ve Yılmaz, Ö. (2013). *Yiyecek içecek işletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yörükoğlu, İ. ve Yörükoğlu, M. A. (1998). *Konaklama-ağırlama işletmelerinde servis yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.



## EKLER

### EK-1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma “Stratejik Yönetim Yaklaşımının Menü Planlamada Uygulanabilirliği” başlıklı bir doktora tez çalışmasının alan araştırması bölümünü oluşturmaktadır. Çalışma sonuçları ile stratejik yönetim yaklaşımının ve uygulamalarının menü planlama çalışmalarında uygulanabilirliği ya da hali hazırda zaten uygulanıp uygulanmadığı test edilecektir. Anketteki bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anket ifadelerine vereceğiniz yanıtlarla bilimsel tez araştırmasına önemli ölçüde katkıda bulunacaksınız. İlgi ve katılımınız için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Selin İLSAY  
Prof. Dr. Murat DOĞDUBAY  
Balıkesir Üniversitesi

### Stratejik Yönetim ve Menü Planlama İle İlgili Bilgilendirme

Stratejik yönetim; işletmelerin hem iç hem de dış dinamiklerini ele alarak rakiplerine karşı üstün duruma gelmesine yönelik faaliyetleri gerçekleştirmeyi amaçlayan bir yönetim sürecidir.

Menü planlama; örgütlenme, yöneltme ve eşgüdümlemeyi sağlama özelliği ile ön ve arka hizmetlerde donatım, stok, personel ve sabit varlık gibi kaynaklara, hangi pazarlara, hangi yiyecek ve içeceklerin sunulacağını sağlama özelliği ile temel bir yönetim aracıdır.

## I.BÖLÜM

### Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

### Yaşınız:

25 yaş ve altı  26-35 yaş  36-45 yaş  46-55 yaş  56-65 yaş  66 yaş ve üstü

### Eğitim düzeyiniz:

İlkokul-Ortaokul  Lise veya dengi  Önlisans  Lisans  Lisansüstü

### Mesleki ünvanınız:

Genel müdür  Yiyecek-İçecek Müdürü  Aşçıbaşı  Diğer

### Mesleki çalışma süreniz:

5 yıldan az  6-10 yıl  11-20 yıl  21 yıl ve üstü

### Mevcut kurumdaki çalışma süreniz:

5 yıldan az  6-10 yıl  11-20 yıl  21 yıl ve üstü

**Uzman olduğunuz mutfak:**

- Türk mutfağı Osmanlı mutfağı Fransız mutfağı İtalyan mutfağı  
Diğer:.....

**İşletmenin türü:**

- Otel Motel Oberj Tatil köyü Pansiyon Apart otel

**İşletmenin faaliyet şekli (Bağımsız – zincir ya da grup):**

- Bağımsız Zincir-grup Karma

**İşletmenin menşei:**

- Ulusal Uluslararası

**İşletmenin açık olma durumu:**

- Sezonluk Yıllık

**İşletmenin konumu:**

- Şehir Sayfiye

**İşletmenin faaliyet gösterdiği şehir:**

- Antalya İstanbul İzmir Muğla Ankara

**II. BÖLÜM**

Anketin bu bölümünde menü planlaması yaparken stratejik planlama uygulamalarının yapıp yapılmadığına ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadeyle ilgili fikir ve görüşünüzü en iyi yansıttığınızı düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 Menü planlaması ile ilgili işletmenin / yiyecek ve içecek departmanı misyonu, analizlerin sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.					
2 İşletme misyonunun belirlenmesinde katılımçılık sağlanmıştır ve menü planlaması (yiyecek-içecek) ile ilgili ifadelere yer verilmiştir.					
3 İşletmenin misyon ifadesi yöneticiler tarafından kabul görmüştür.					
4 İşletme / yiyecek ve içecek departmanı vizyonu, analizlerin sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.					
5 İşletme vizyonunun belirlenmesinde katılımçılık sağlanmıştır ve menü planlaması (yiyecek-içecek) ile ilgili ifadelere yer verilmiştir.					
6 İşletmenin vizyonu yöneticiler tarafından kabul görmüştür.					

7	Menü planlamasına ilişkin stratejik amaç, analizlerin sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.					
8	Menüye ilişkin amaçların belirlenmesinde katılımçılık sağlanmıştır.					
9	Menüye ilişkin hedefler, analizlerin sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.					
10	Menüye ilişkin hedeflerin belirlenmesinde katılımçılık sağlanmıştır.					
11	Menüye ilişkin ölçülebilir periyodik/yıllık hedefler vardır.					
12	Menüye ilişkin hedefler gerçekçidir.					
13	Stratejik plan, hizmetlerin verimli yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması için menü planlamasına zemin hazırlamıştır/hazırlayacaktır.					
14	Menü planlamasına ilişkin stratejik planlama departman yöneticileri tarafından hazırlanmıştır.					
15	Menü planlamasına ilişkin planlama sürecinde iç ve dış paydaşların katkıları sağlanmıştır.					
16	Menü planlamasına ilişkin planlama sürecinde (her kademededen) yeterli sayıda ve nitelikte personelin görüş ve önerileri alınmıştır.					
17	Menü planlamasına ilişkin stratejik planlamada üst yönetim sorumlulukları almıştır.					
18	Planlama için ilgili ekip oluşturulmuştur.					
19	Çalışanların görev ve sorumlulukları tanımlanmıştır.					
20	Menü planlamasında müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri ile ilgili bilgiler toplanır.					
21	Menü planlamasında ülkenin ve turist gönderen ülkelerin genel demografik gelişmeleri ile ilgili bilgiler toplanır.					
22	Menü planlamasında ekonominin bugünkü durumu ile ilgili bilgiler toplanır ve gelecekteki durumuyla ilgili olarak çeşitli analiz / tahminler yapılır.					
23	Menü planlamasında yasal ve politik çevre faktörleri incelenir.					
24	Menü planlamasında teknolojik çevre faktörlerine ilişkin bilgiler toplanarak analiz edilir.					
25	Menü planlamasında rekabet analizi (işletmenin yetkinliklerinin rakip işletmelerle karşılaştırması) yapılır.					
26	Menü planlamasında sosyo-kültürel çevre faktörleri analiz edilir.					
27	Menü planlamasında işletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen uluslararası çevre faktörleri incelenir.					
28	Menü planlamasında pazar ve dış çevre, sistematik ve stratejik olarak analiz edilir.					
29	Menü planlamasında dışsal tehditler ve fırsatlar tanımlanır.					
30	Menü planlamasında hukuki boyutlardaki değişiklikler analiz edilir.					
31	Menü planlamasında kurum kültürü analiz edilir.					
32	Menü planlamasında yiyecek ve içecek departmanı kadrosunun nitelik ve nicelik bakımından bulunduğu nokta değerlendirilir.					
33	Menü planlamasında işletmenin sahip olduğu fiziki ve teknolojik altyapı analizi yapılır.					

34	Menü planlamasında yiyecek ve içecek departmanında yürütülen tüm üretim faaliyetlerinin niteliği ile ilgili analizler yapılır.					
35	Menü planlamasında işletmenin mevcut müşterilere ilişkin niteliksel analizler yapılır.					
36	Menü planlamasında yiyecek-içecek departmanına ayrılan kaynakların yeterliliği ile etkin ve verimli kullanımı analiz edilir.					
37	Menü planlamasında işletmenin ve yiyecek içecek departmanının güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir.					
38	Menü planlamasında stratejiler; maliyeti iyileştirecek şekilde tasarlanır.					
39	Menü planlamasında stratejiler; alternatif teknolojileri iyileştirecek şekilde tasarlanır.					
40	Menü planlamasında stratejiler; süreç iyileştirme sağlayacak şekilde tasarlanır.					
41	Menü planlamasında stratejiler; kurumsal performansı iyileştirecek şekilde tasarlanır.					
42	Menü planlamasında işletmenin ve yiyecek içecek departmanının olanakları ile çevre koşullarını karşılayabilecek alternatif stratejiler belirlenir.					
43	Menü planlamasında alternatif stratejilerin seçilmesinde yararlanılacak kriterler belirlenir ve en uygun stratejik seçim yapılır.					
44	Menü planlamasında belirlenen stratejilere göre uygulama programları ve bütçeleri hazırlanır.					
45	Menü planlamasına yönelik eylem planında görevler ve sorumlular açık bir biçimde tanımlanır.					
46	Menü planlamasına yönelik eylem planında yapılacak işlerle ilgili standartlaştırılmış zaman süreci oluşturulur.					
47	Menü planlamasına yönelik eylem planında yer alan görevler için ihtiyaç duyulan (maddi ve beşeri) kaynaklar belirlenir ve kaynak dağılımı yapılır.					
48	Menü planlamasında işletme ve yiyecek içecek departmanı, stratejik planın gerektirdiği kültürel değişimi destekler.					
49	Menü planlamasında işletme ve yiyecek içecek departmanı, stratejileri destekleyici gelişim programları düzenlenir.					
50	Stratejik planda menü planlamasına yönelik kontrol ile ilgili standartlar belirlenmiştir.					
51	Stratejik planda menü planlamasına yönelik standartlarla fiili durum sürekli olarak karşılaştırılarak izlenir.					
52	Stratejik planda menü planlamasına yönelik ölçme yöntemleri ve performans göstergeleri tanımlanır.					
53	Stratejik planda menü planlamasına yönelik belirlenmiş stratejiler ile uygulama sonuçları karşılaştırılarak gerekli düzeltici önlemler alınır.					
54	Stratejik planda menü planlamasına yönelik stratejilerin odaklandığı amaçlar ile işletmenin diğer amaçları arasında tutarlılık sağlanır.					
55	Stratejik planda menü planlamasına yönelik stratejilerin hazırlanması ve geliştirilmesinde uygulanan analiz ve teknikler kalite açısından değerlendirilir.					

<b>56</b>	Stratejik planda menü planlamasına yönelik geliştirilen stratejilerin amaç, kapsam ve içerik bütünlüğü kontrol edilir.					
<b>57</b>	Stratejik planda menü planlamasına yönelik stratejilerin izlenmesi ve denetimi için yetkin kişilerden oluşan ekipler kurulur.					
<b>58</b>	Stratejik planda menü planlamasına yönelik planı izlemek ve kontrol etmek için bir sistem vardır.					
<b>59</b>	Stratejik planda menü planlamasına yönelik planlarda, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ölçülerek ön plana çıkarılır.					
<b>60</b>	Stratejik planda menü planlamasına yönelik uygulanan stratejilerin sonuçları gözden geçirilerek sapmalar ve sapmaların arka planında yatan sebepler incelenir.					

**EK-2. 09.12.2019 TARİHİ İTİBARIYLA BAKANLIK BELGELİ KONAKLAMA TESİSİ İSTATİSTİKLERİ**

Şehir	İşletme Belgeli Tesis Sayısı	İşletme Belgeli Oda Sayısı	İşletme Belgeli Yatak Sayısı	Yatırım Belgeli Tesis Sayısı	Yatırım Belgeli Oda Sayısı	Yatırım Belgeli Yatak Sayısı
Adana	46	3 611	7 283	4	534	1 116
Adıyaman	14	816	1 624	2	133	258
Afyonkarahisar	27	3 596	7 504	7	2 173	4 400
Aksaray	16	790	1 592			
Amasya	20	643	1 281	1	20	40
<b>Ankara</b>	<b>182</b>	14 043	28 158	17	1 287	2 629
<b>Antalya</b>	<b>798</b>	212 687	458 331	79	17 390	38 113
Ardahan	11	321	566			
Artvin	11	536	1 074	7	645	1 285
Aydın	84	11 977	24 976	17	4 075	9 505
Ağrı	24	882	1 685	3	221	442
Balıkesir	91	5 203	10 493	14	869	1 768
Bartın	10	378	746	2	15	30
Batman	9	614	1 221	1	50	100
Bayburt	2	138	271	1	90	180
Bilecik	7	344	655	1	11	22
Bingöl	3	177	374			
Bitlis	9	429	867	1	45	90
Bolu	25	1 980	4 144	7	945	2 104
Burdur	15	362	664	3	96	212
Bursa	77	5 795	11 819	36	3 446	7 612
Denizli	40	3 542	7 097	7	517	1 030
Diyarbakır	30	2 267	4 492	5	374	768
Düzce	15	680	1 381	4	193	386
Edirne	27	1 220	2 397	6	758	1 686

Elazığ	20	1 096	2 226	3	189	442
Erzincan	12	546	1 056	1	8	27
Erzurum	21	1 380	2 782	5	887	1 872
Eskişehir	35	2 335	4 626	2	263	536
Gaziantep	46	3 681	7 331	16	1 482	3 084
Giresun	30	870	1 722	5	215	426
Gümüşhane	6	267	526			
Hakkari	4	158	316	2	215	330
Hatay	48	2 528	5 124	8	958	1 974
Isparta	23	1 167	2 358	1	10	20
İğdır	3	149	270	2	95	190
Kahramanmaraş	49	1 811	3 588	2	199	398
Karabük	30	701	1 312	2	113	232
Karaman	8	476	964			
Kars	30	1 213	2 457	4	228	510
Kastamonu	23	811	1 615	2	155	312
Kayseri	22	1 870	3 775	3	244	485
Kilis	1	46	86			
Kocaeli	53	4 039	8 173	5	281	659
Konya	37	3 149	6 304	5	539	1 086
Kütahya	11	581	1 169	3	242	609
Kırklareli	7	433	857	8	720	1 599
Kırıkkale	3	147	294	1	48	80
Kırşehir	5	478	989			
Malatya	15	1 169	2 327	2	96	186
Manisa	27	1 515	3 053	5	622	1 243
Mardin	23	1 110	2 226	9	828	1 780
Mersin	61	4 315	8 926	32	5 619	11 947
<b>Muğla</b>	<b>401</b>	<b>50 455</b>	<b>107 742</b>	<b>84</b>	<b>9 628</b>	<b>21 545</b>

Muş	11	407	865	3	116	197
Nevşehir	103	5 571	11 743	15	893	1 791
Niğde	6	364	731	1	216	621
Ordu	36	1 627	3 280	8	347	656
Osmaniye	3	242	481	2	197	394
Rize	13	799	1 626	7	380	799
Sakarya	18	1 633	3 299	7	1 161	2 420
Samsun	30	1 997	4 015	5	450	942
Siirt	2	187	374			
Sinop	9	300	600	2	87	159
Sivas	16	818	1 648	4	493	1 024
Tekirdağ	25	1 614	3 181	5	343	792
Tokat	16	768	1 513	2	45	90
Trabzon	64	3 583	7 325	26	2 169	4 687
Tunceli	5	136	272	1	24	48
Uşak	13	557	1 105	1	400	1 000
Van	18	996	2 066	11	546	1 107
Yalova	11	742	1 574	6	737	1 486
Yozgat	11	664	1 392			
Zonguldak	15	825	1 666	3	318	682
Çanakkale	76	3 411	6 918	16	419	941
Çankırı	7	275	541	2	96	190
Çorum	9	515	994			
<b>İstanbul</b>	<b>602</b>	<b>59 956</b>	<b>121 047</b>	<b>109</b>	<b>10 453</b>	<b>21 173</b>
<b>İzmir</b>	<b>215</b>	<b>19 533</b>	<b>40 112</b>	<b>44</b>	<b>3 972</b>	<b>8 603</b>
Şanlıurfa	17	950	1 916	2	29	53
Şırnak	5	603	1 208	3	188	356
<b>Toplam</b>	<b>4 003</b>	<b>470 600</b>	<b>986 381</b>	<b>722</b>	<b>81 850</b>	<b>175 559</b>



### EK-3. İFADELERİN BASIKLIK-ÇARPIKLIK DEĞERLERİ

İfadeler		İstatistik	Standart hata
İfade-1	Çarpıklık (Skewness)	-,703	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,510	,243
İfade-2	Çarpıklık (Skewness)	-,820	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,996	,243
İfade-3	Çarpıklık (Skewness)	-,782	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,358	,243
İfade-4	Çarpıklık (Skewness)	-,572	,122
	Basıklık (Kurtosis)	-,164	,243
İfade-5	Çarpıklık (Skewness)	-,840	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,610	,243
İfade-6	Çarpıklık (Skewness)	-,932	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,828	,243
İfade-7	Çarpıklık (Skewness)	-,644	,122
	Basıklık (Kurtosis)	-,111	,243
İfade-8	Çarpıklık (Skewness)	-,653	,122
	Basıklık (Kurtosis)	-,129	,243
İfade-9	Çarpıklık (Skewness)	-,806	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,570	,243
İfade-10	Çarpıklık (Skewness)	-,814	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,588	,243
İfade-11	Çarpıklık (Skewness)	-,922	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,898	,243
İfade-12	Çarpıklık (Skewness)	-,921	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,605	,243
İfade-13	Çarpıklık (Skewness)	-,797	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,660	,243
İfade-14	Çarpıklık (Skewness)	-,706	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,549	,243
İfade-15	Çarpıklık (Skewness)	-,607	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,047	,243
İfade-16	Çarpıklık (Skewness)	-,767	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,214	,243
İfade-17	Çarpıklık (Skewness)	-1,099	,122
	Basıklık (Kurtosis)	1,656	,243
İfade-18	Çarpıklık (Skewness)	-1,031	,122
	Basıklık (Kurtosis)	1,148	,243
İfade-19	Çarpıklık (Skewness)	-1,187	,122
	Basıklık (Kurtosis)	2,082	,243
İfade-20	Çarpıklık (Skewness)	-,815	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,541	,243
İfade-21	Çarpıklık (Skewness)	-,808	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,090	,243
İfade-22	Çarpıklık (Skewness)	-,727	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,508	,243
İfade-23	Çarpıklık (Skewness)	-,527	,122
	Basıklık (Kurtosis)	-,001	,243
İfade-24	Çarpıklık (Skewness)	-,694	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,095	,243

İfade-25	Çarpıklık (Skewness)	-1,092	,122
	Basıklık (Kurtosis)	1,850	,243
İfade-26	Çarpıklık (Skewness)	-,948	,122
	Basıklık (Kurtosis)	1,293	,243
İfade-27	Çarpıklık (Skewness)	-,836	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,504	,243
İfade-28	Çarpıklık (Skewness)	-,580	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,074	,243
İfade-29	Çarpıklık (Skewness)	-,586	,122
	Basıklık (Kurtosis)	-,538	,243
İfade-30	Çarpıklık (Skewness)	-,659	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,135	,243
İfade-31	Çarpıklık (Skewness)	-,646	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,255	,243
İfade-32	Çarpıklık (Skewness)	-,829	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,838	,243
İfade-33	Çarpıklık (Skewness)	-,651	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,111	,243
İfade-34	Çarpıklık (Skewness)	-,782	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,424	,243
İfade-35	Çarpıklık (Skewness)	-,959	,122
	Basıklık (Kurtosis)	1,233	,243
İfade-36	Çarpıklık (Skewness)	-,724	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,333	,243
İfade-37	Çarpıklık (Skewness)	-,850	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,691	,243
İfade-38	Çarpıklık (Skewness)	-,891	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,908	,243
İfade-39	Çarpıklık (Skewness)	-,647	,122
	Basıklık (Kurtosis)	-,125	,243
İfade-40	Çarpıklık (Skewness)	-,758	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,361	,243
İfade-41	Çarpıklık (Skewness)	-,914	,122
	Basıklık (Kurtosis)	1,625	,243
İfade-42	Çarpıklık (Skewness)	-,670	,122
	Basıklık (Kurtosis)	-,143	,243
İfade-43	Çarpıklık (Skewness)	-,819	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,657	,243
İfade-44	Çarpıklık (Skewness)	-,795	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,875	,243
İfade-45	Çarpıklık (Skewness)	-,830	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,658	,243
İfade-46	Çarpıklık (Skewness)	-1,014	,122
	Basıklık (Kurtosis)	1,938	,243
İfade-47	Çarpıklık (Skewness)	-1,037	,122
	Basıklık (Kurtosis)	1,694	,243
İfade-48	Çarpıklık (Skewness)	-,863	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,802	,243

İfade-49	Çarpıklık (Skewness)	-1,073	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,885	,243
İfade-50	Çarpıklık (Skewness)	-,930	,122
	Basıklık (Kurtosis)	1,427	,243
İfade-51	Çarpıklık (Skewness)	-,854	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,580	,243
İfade-52	Çarpıklık (Skewness)	-,830	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,790	,243
İfade-53	Çarpıklık (Skewness)	-,730	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,072	,243
İfade-54	Çarpıklık (Skewness)	-,781	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,610	,243
İfade-55	Çarpıklık (Skewness)	-,856	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,675	,243
İfade-56	Çarpıklık (Skewness)	-,759	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,119	,243
İfade-57	Çarpıklık (Skewness)	-,905	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,841	,243
İfade-58	Çarpıklık (Skewness)	-,655	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,200	,243
İfade-59	Çarpıklık (Skewness)	-,803	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,259	,243
İfade-60	Çarpıklık (Skewness)	-,830	,122
	Basıklık (Kurtosis)	,139	,243