

tabldot

İYSAD
İlk Yemek Sanayicileri Derneği

İlk Yemek Sanayicileri Derneği Yayın Organı Ocak 2003 Sayı 22

Baharatın Öyküsü

Toplu Beslenme Sektöründe

Pazarlama

Entegre Kalite Yönetim Sistemleri
ve Catering Sektörü

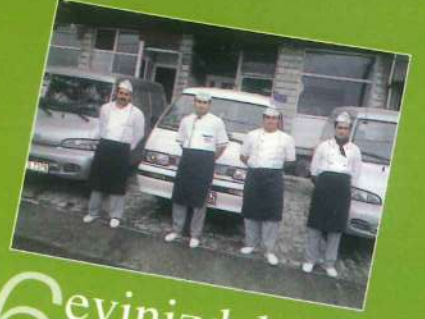
Yeni İş Anlayışı;
e-ticaret & e-iş

içindekiler

6 İYSAD Yönetim Kurulu faaliyet raporu



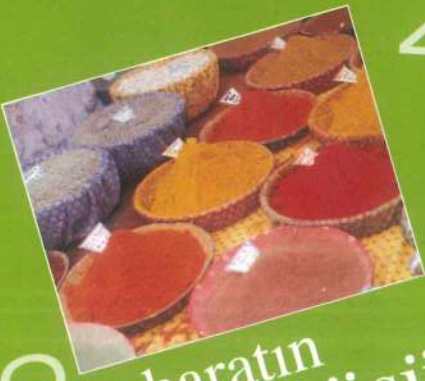
16 evinizdeki lezzet Hayat Yemek'te



21 Yönetmel Perspektiften bir bakış

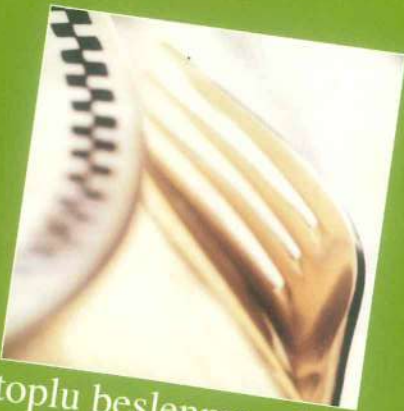


28 baharatın öyküsü



26 Bel'emir Catering Hem Damağa Hem Göze hitap ediyor

34 toplu beslenme sektöründe Pazarlama



38 entegre kalite yönetimi sistemleri



akademik
köşe



Dr. Ebru Karpuzoğlu

Kurumsal Beslenme Sektörüne ve Hazır Yemek Üreticilerine

YönetSEL Perspektiften Bir Bakış

Bilginin ve teknolojinin hızla eskidiği, çevresel koşullardaki değişimleri öngörüp gerekli revizyonları bünyesinde yapamayan işletmelerin uzun süre var olamadığı, ürün ömürlerinin giderek kısaldığı ve taklitlerin kolaylıkla üretilebildiği, tüketicinin zaman içerisinde bilinçlendiği ve rekabetin yoğunlaştığı dünyada ve ülkemizde, kurumsal beslenme sektörünün önemi giderek daha fazla anlaşılmış ve sektörün büyüme hızı üstel biçimde artış göstermiştir. Ayrıca, insan sayısının fazlalaşması, dışarıda yemek yeme alışkanlığının yaygınlaşması, kentleşme eğiliminin ağırlık kazanması, çalışan kadın sayısının artış göstermesi, işverenin çalışanın yemek ihtiyacını karşılaması, şirket sayısının giderek çoğalması ve özellikle de ülkemizde genç nüfusun toplam nüfus içerisinde önemli bir oranı teşkil etmesi de kurumsal beslenme sektörünün önemini ciddi biçimde arttırmıştır.

Tüm bu gelişmelere ek olarak kaynak tasarrufu yapmak, yalın organizasyon yapısına sahip olmak, çok iyi bilinen iş üzerinde odaklanmak, başkalarının uzmanlıklarından yararlanmak, dikkatin ve faaliyetlerin esas amaç üzerinde odaklanmasını sağlamak, maliyetleri düşürmek, verimi artırmak gibi nedenlerle işletmelerin dış kaynaklardan (outsourcing) yararlanma eğilimlerinin artış göstermesi de bu sektörün gelişmesini ve önemini ciddi ölçüde etkilemiştir. Dolayısıyla, dayanıklı-dayanıksız gıda maddeleri; mutfak ekipmanları, araçları, gereçleri; temizlik ve dezenfekte ürünleri; sunum araçları; tekstil ve kağıt ürünleri; soğutma cihazları gibi çok farklı alanlarda hammadde, yarı mamul ve mamul üreten tedarikçiler; hizmeti satın alan müşteriler; mevzuat ve yönetmelikler; uluslararası standartlar; tüketici sağlığı; tüketicinin demografik özellikleri; piyasa koşulları gibi pek çok unsurdan ve koşuldan etkilenen kurumsal yemek sektöründe faaliyet gösteren

firmalar gerek üretim gerek hizmet açısından son derece kritik bir fonksiyonu üstlenen kurumlar haline gelmişlerdir.

Kurumsal yemek sektörünü sistem yaklaşımı perspektifinden değerleyecek olursak aşağıda yer alan şekilden yararlanabiliriz.



Sistem Yaklaşımı Perspektifinden Kurumsal Beslenme Sektörü

Hazır yemek üreticileri, 4128 Sayılı Kanun, 560 Sayılı KHK'de yayımlanan gıda ikmal ve satış yerleri hakkındaki yönetmelik; ISO 9000 Kalite Güvence Standardı; İyi Üretim Uygulamaları (GMP-Good Manufacturing Practise), İyi Hijyen Uygulamaları (GHP- Good Hygenic Practise), İyi Tarımsal Uygulamalar (GAP-Good Agricultural Practise), İyi Üretim ve Dağıtım Uygulamaları (GMDP-Good Manufacturing and Distributing Practise) ve bunların tamamını kapsayan Kritik Kontrol Noktalarının Tehlike Analizi (HACCP-Hazard Analysis at Critical Control Points) gibi düzenlemelerle uluslararası firmalar ve standartlar, devlet, yasalar ile ilişkili oldukları gibi ülkenin eğitim, sağlık, ekonomik, siyasi ve hukuk sistemleri ile ürünlerinden ve hizmetlerinden yararlanan müşterilerin ve tüketicilerin demografik özellikleriyle (yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, ikametgah, eğitim vb.) de birebir ilişkilidirler. Aynı zamanda tedarikçi firmaların (ki bu firmalar tarım, çelik, plastik, ambalaj ve kağıt, tekstil, nakliye, sanayi mutfakları, soğutma sistemleri, teknik servis, kuru temizleme vb. pek çok sektör ve farklı alanda faaliyet gösterirler) ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesinden, müşterinin ve tüketicinin sosyo-ekonomik özelliklerine; müşteri ve tüketicinin bilinç düzeyinden, beklenti, istek ve ihtiyaçlarındaki farklılaşmaya, hizmet sunulan bölgenin su, elektrik gibi alt yapı koşullarından sektördeki rekabet koşullarına kadar pek çok farklı koşuldaki etkilenirler. Söz konusu hususlara hazır yemek üreticilerinin yönetsel fonksiyonları işletme becerisi de eklendiğinde bu işletmelerin faaliyetleri üzerinde çok sayıda iç ve dış unsurun etkili olduğu rahatlıkla görülebilir. Bu unsurların işletme faaliyetlerine direkt veya indirekt etkide bulunması hazır yemek üreticilerinin kurumsal gelişimlerini sürekli kılmak için söz konusu koşulları izlemeleri gerektiği hususunu gündeme taşır. Dış çevre koşullarında ve bu koşullara uyumda yaşanan sorunlardan ziyade, bu yazıda mikro bazda, yani yönetsel sistemlerin uygulanmasında aksaklıklar yaşanması nedeniyle hazır yemek üreticilerinin yaşadıkları sorunlar üzerinde durulacaktır.

Hazır yemek üreticilerinin, söz konusu yönetsel fonksiyonları yeterince sağlıklı bir şekilde işletmemelerinden kaynaklanan sorunlarına bakıldığında aşağıdaki hususların varlığı karşımıza çıkmaktadır;

- Hijyenik şartlara uygun nakliye; mal kabul, depolama, ön hazırlık, üretim, servis ve sunum, temizlik ve dezenfekte işlemlerinin yapılmasında zaman zaman sorunlar yaşanması,
- Operasyonda çalışan mavi yakalı personelin değişim oranının

(turnover) yüksek olması,

- Müşterilerin ve tüketicilerin bilinçlenmesi için yeterince destek verilmemesi,
- Üretim ve hizmet maliyetlerinin yüksekliği,
- Tedarikçi ürünlerinin kalitesinde sürekliliği sağlama zorluğunun zaman zaman yaşanabilmesi,
- Operasyonda faaliyet gösteren personelin teknolojiye yeterince hakim olamaması,
- Müşteri memnuniyetine odaklanan kültürün yaratılmasında ve uygulanmasında aksaklıkların yaşanabilmesi,
- İstihdam edilen beyaz yakalı ve mavi yakalı personelin eğitim düzeylerinin birbirlerinden çok farklı olması nedeniyle şirket içi çatışma potansiyelinin mevcut olması,
- Operasyonda faaliyet gösteren personelin eğitim düzeyinin genellikle düşük olması nedeniyle yönetsel sistemlerin uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması,
- Genel eğitim düzeyinin düşüklüğü ve kişisel gelişime yeterince dikkat edilmemesi nedeniyle operasyon faaliyetlerini icra eden personelin atamasında ve terfisinde iş gerekleri ile mevcut personelin işe uygunluğu arasında uyumun sağlanmasında zorluklarla karşılaşılması,
- Yeterince yetişmiş ve eğitilmiş işgücünün bulunmaması nedeniyle, uygulamalı ve teorik teknik, yönetim becerileri ve kişisel gelişim gibi konularda yoğun eğitimlerin verilmek durumunda kalınması (özellikle, büyük ölçekli hazır yemek üreticileri tarafından) ve işgücü değişim hızının yüksek olması nedenleriyle eğitim maliyetlerinin artış göstermesi,
- İşgücü devir hızının yüksek olması neticesinde yeni personelin işe, çalışma arkadaşlarına ve kurum kültürüne adaptasyon sorunları yaşaması, adaptasyon sürecinde hata oranının yüksek olması ve dolayısıyla maliyetlerin artması,
- İşgücü devir hızının yüksekliği nedeniyle mevcut personelin moralinde ve motivasyonunda düşüşlerin gözlenebilmesi,
- Sektörde ürün fiyat politikalarının birbirinden çok farklı olabilmemesi,
- İşletmecilik dinamikleri ile hareket eden firmalar ile merdiven altı firmalarının aynı platformda bulunmaları nedeniyle sektörel gelişimde zaman zaman imaj sorununun yaşanabilmesi,
- Mutfaklarda verimliliği artıracak, maliyetlerde düşüş sağlayacak ve hijyenik koşulların oluşmasına yardım edecek iş akış planının yapılmasına gereken önemin verilmemesi,
- Üretim miktarının (fazla, az) ve üretim biçiminin (taşımaya, yerinde üretim, merkez mutfak) her proje için farklılaşması nedeniyle standardizasyonun sağlanmasında zorluklarla karşılaşılabilmesi,





Kurumsal beslenme sektöründe faaliyet gösteren firmaların sorunlarını aşabilmeleri, ilişki içerisinde buldukları diğer sektörlerin gelişmesine bağlı olduğu kadar, istikrarlı ve güvenli hükümet politikaların uygulanmasına da bağlıdır.

- Mutfak donanımlarının ve ekipmanlarının kullanımında enerji tasarrufunun yeterince dikkate alınmaması,
- Bütçe kalemlerinin hızla değişebilen bir yapı göstermesi ve sayıca çok fazla olması ile müşterinin ani hizmet talebinde bulunması gibi nedenlerle sağlıklı işleyen bir envanter, bütçe ve stoklama politikasının uygulamaya geçirilmesinde zaman zaman problemlerin yaşanabilmesi ve bu sistemlerin bilgisayar ortamında kontrol ve takip edilmesine yönelik uygulamaların yeterli olmaması,
- Uzun vadeli planlamaya yeterince önem verilmemesi, kısa ve orta vadeli planların ön plana çıkması ve genellikle uzun vadeli şirket stratejilerinden ziyade günlük faaliyetler üzerine odaklanması,
- Yaşanan sorunların çözümünde kalıcı çözüm yöntemlerinden ziyade günü kurtarmaya yönelik geçici çözümlere önem verme alışkanlığının yaygın olması,
- Maliyet kontrolünde zaman zaman aksaklıkların yaşanması,

Bununla birlikte, şirketlerin lokantacılık mantalitesinden kurtulup, işletmecilik dinamiklerini dikkate almaları, kurumsallaşma açısından son derece önemli bir diğer husustur. Özetle, çok sayıda olan ve birbirinden oldukça farklı özellikler gösteren iç ve dış çevre koşulları içerisinde hazır yemek üreticilerinin başarısı dış çevrelerinde meydana gelen değişimleri sürekli takip etmelerine, uzun vadeli planlama yapıp şirket stratejilerini bu planlara ulaşmaya odaklanmalarına ve organizasyonel yapılarını ve yönetsel sistemlerini değişimlere adapte edebilmelerine önemli ölçüde bağlıdır. Alternatif fon temini ve kullanımının, nakit akış dengesinin, bütçe planlama ve kontrolünün, stok kontrol ve takibinin, bilgi yönetiminin, bilgi işlem alt yapısının, eğitimin ve kişisel gelişimin, HACCP kurallarına uygun hijyenik şartlardaki üretimin, enerji tasarrufunun, teknoloji kullanımının, terfi ve atama politikasının, iş gereklerine uygun personel istihdamının dikkate alınmasının son derece önemli olduğu hazır yemek sektöründe, kişilere bağımlı olmayan yapıların kurulması, üretimde standardizasyonun sağlanması, maliyet kontrolünün sürekli izlenmesi, yaratıcılığın geliştirilmesi, müşteri/tüketici tatmin düzeyini araştırılması, alternatif pazarlama tekniklerini geliştirilmesi ve esnek organizasyon yapısının kurulması da bir o kadar önemlidir.

Sonuç itibarıyla, değişimleri önceden görüp gerekli düzenlemeleri yapamayan işletmeler kadar, müşteri memnuniyetine yeterince önem vermeyen ve buna uygun kurumsal kültürü bünyesinde geliştirmeyen, modern işletmecilik prensiplerini dikkate almayan işletmelerin de dinamik piyasa koşullarında süreklilikleri ancak şansa bağlı olacaktır.

