

**T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**MUTFAK ŞEFLERİNİN MENÜ PLANLAMA VE ANALİZ  
YÖNTEMLERİNE YAKLAŞIMLARI: İSTANBUL İLİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İbrahim Levent DEMİRÇAKMAK**

**Gastronomi ve Mutfak Sanatları Programı**

**HAZİRAN 2020**

**T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**MUTFAK ŞEFLERİNİN MENÜ PLANLAMA VE ANALİZ  
YÖNTEMLERİNE YAKLAŞIMLARI: İSTANBUL İLİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İbrahim Levent DEMİRÇAKMAK  
(181247013)**

**Gastronomi ve Mutfak Sanatları Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hayrettin MUTLU**

**HAZİRAN 2020**



**T.C.**  
**İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans Programı 181247013 numaralı öğrencisi **İbrahim Levent DEMİRÇAKMAK**'ın “**Mutfak Şeflerinin Menü Planlama ve Analiz Yöntemlerine Yaklaşımları: İstanbul İlinde Bir Araştırma**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19/06/2020 tarih ve 2020/09 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **başarılı** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak  **kabul** ...edilmiştir.

**Öğretim Üyesi Adı Soyadı**

**İmzası**

Tez Savunma Tarihi : **21/06/2020**

1) Tez Danışmanı: **Dr. Öğr. Üyesi Hayrettin MUTLU** .....

2) Jüri Üyesi : **Dr. Öğr. Üyesi Ayşen ÇOBAN DİNÇSOY** .....

3) Jüri Üyesi : **Dr. Öğr. Üyesi Murat DOĞAN** .....

**Not:** Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Mutfak Şeflerinin Menü Planlama ve Analiz Yöntemlerine Yaklaşımı” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (24/06/2020).

**İbrahim Levent DEMİRÇAKMAK**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada menü planlamanın temel bileşenlerinden hareketle, İstanbul'da yer alan yiyecek ve içecek işletmelerindeki menü planlama olgusu ile ilgili farklı görevleri olan ve değişik bakış açılarına sahip katılımcıların yaşadığı deneyimler, menü kalemlerini nasıl planladıkları, fizibilite süreçleri ve teorik bilginin uygulama boyutundaki işlevselliği veya uygulayıcıların değişen ihtiyaçlarına göre menü planlamasındaki değişkenler belirlenmiştir.

Bu çerçevede araştırmanın temel amacı, menü planlama sürecinde bilgi ile tecrübenin ortak faydasından yola çıkarak başta İstanbul ilindeki yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan mutfak şefleri olmak üzere planlama sürecinden etkilenecek olan diğer aktörlerin fikirlerinin bir arada tartışıldığı; daha faydacı ve ortak katılımlı bir menü planlama süreci gerekliliğini ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında yiyecek ve içecek işletmelerinin menü planlama sürecini incelemek için doküman incelemesi ve odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Doküman incelemesinde menü planlama sürecinde dikkate alınması gereken faktörler incelenmiş menü planlamasında önem arz eden maliyetlerin hesaplanmasında önemli olduğu düşünülen, planlamada oteller ve restoranlar arasındaki farklar, otel ve restoranların menü geliştirmede veya yeniden yapılanma süreçleri, otel ve restoranların hedef kitle farklılıkları, menü pazarlama farklılıkları, mevcut menü konseptlerinin karşılaştırılması, menü analizleri ve bunun gibi birçok parametre üzerinde kaynak taramaları yapılmıştır.

Araştırma kapsamında İstanbul'da yiyecek ve içecek sektörüne yön verdiği düşünülen on iki (12) aktif sektör çalışanı ile birlikte değişen teknolojik ve pişirme yöntemleri üzerinde de incelemeler ve fikir alışverişinde bulunulmuştur. Toplam 12 katılımcının dahil odak grup görüşmesi İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmede 1 Uluslararası Zincir Hotel Genel Müdürü, 1 Zincir Restoran Ar-Ge Müdürü, 1 Zincir Restoran Türkiye Müdürü, 1 Zincir Restoran Mutfaklar Koordinatörü, 1 Zincir Restoran Türkiye Mutfaklar Koordinatörü, 1 Zincir Restoran Yiyecek İçecek Direktörü ve Marka Danışman Şef, 5 5 Yıldızlı Otel Aşçıbaşı ve 1 Uluslararası 5 Yıldızlı Otel Aşçı Başı Baş Yardımcısı ile gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmesi yöntemiyle toplanan verilerin analiz edilmesinde nitel veri analizi yaklaşımlarından betimsel analiz tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında menü planlama ve tasarım aşamalarında farklı disiplinlere ait paydaşların planlama sürecini yönetmesi farklı çözüm önerilerini dikkate alınması açısından önemi ortaya konulmuştur.

Araştırma bulgularında yoğun rekabet ve değişen tüketici beklentileri, restoran ve otel işletmeleri yöneticilerinin menülerinde birbirinden farklı ve birtakım uygulamalara yöneldikleri görülmektedir. Otel işletmelerine ait restoranlarda misafirlerin memnuniyet seviyeleri diğer konaklama imkanları ile bir bütün olarak ele alınırken restoranlarda memnuniyet seviyesi tamamen sunulan gıda hizmeti açısından ele alındığı görülmüştür. Bu kapsamda her iki yiyecek içecek işletmesi yöneticilerinin birbirlerinden farklı noktalarda ürün geliştirdikleri ve bu ürünleri

menülerinde planladıkları gibi; aynı zamanda sürdürülebilirlik ve çevresel kaygıları gözettikleri saptanmıştır.

İnsanoğlu varlığını sürdürebilmek için, düzenli olarak beslenmek zorundadır. Bu yönden bakıldığında beslenme kültürü, insanlığın var olduğu dönemden itibaren hayatımızdadır. Menü planlamaya buradan bakacak olursak, aslında insanların günlük yaşantısında bile bir sistem yani planlama vardır. Yiyecek içecek endüstrisinin en önemli konularından biri olan menü planlamadır. Bir yiyecek içecek işletmesi faaliyetlerine menü ile başlar. Önce menü belirlenir sonra bu detaylı yiyecek içecek listesinin satılabileceği, lokasyonda ve fiziksel koşullarda dükkan ya da bina bulunarak faaliyete başlanır. Şeflerin menü planlamasına dair yaklaşımlarını ele aldığım bu çalışmada;

Çalışma boyunca rehberliği, tavsiyeleri ve destekleri için danışmanlığımı yürüten sayın hocam Dr. Hayrettin MUTLU'ya

Bana bu çalışma fikrini veren ve konuyu belirlememde yardımcı olan, beni sürekli yönlendiren, odak grup görüşmelerimizi yürüten Dr. Öğr. Üyesi sayın Adem ARMAN'a

Odak grup görüşmelerine başkanlık eden Dr. Öğr. Üyesi Sayın Ersin ARIKAN'a,

Yüksek Lisans eğitime başlama aşamasında ve bu eğitim sürecinde yardımlarını esirgemeyen hocam Yrd. Doç. Dr. Sayın İsmail Hakkı Tekiner'e

Odak grup görüşmelerinde işletmesinin toplantı odasını bizlere açan Ekol Food İşletme Sahibi Sayın Önder BİLEN ve Ekol Food Pazarlama Müdürü Sayın Bahar GÜLBEYAZ'a

Veri toplama sürecinde vermiş oldukları destek için; Arif MADAKBAŞ, Erkan YEŞİL, Ertuğrul UZAK, Hasan Fehmi PEKER, Levent ŞAHİN, Murat ASLAN, Okan AYDEMİR, Özay AKAR, Rıza BELENKAYA, Soner KESGİN, Şenol DEMİRTAŞ,

Odak grup görüşmelerinde aldıkları notlarla işlerimi çok kolaylaştıran sevgili öğrencilerim Aylın KARAPINAR, Sema ÖZCAN, Özge ALKAYA, Rümeyza AYDEMİR ve Yağmur DURU'ya

Çalışma boyunca desteğini yine her daim hissettiğim sevgili iş arkadaşım Öğr. Gör. Elif Zeynep ÖZER'e

Yüksek Lisans eğitim takvimi süresi boyunca birbirimizi sürekli desteklediğimiz sınıf arkadaşım ve iş arkadaşım Murat Mutlu TOKAY'a; ve hayattaki en büyük şansım olan aileme; teşekkürlerimi sunarım.

**Haziran 2020**

**İbrahim Levent DEMİRÇAKMAK**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xv</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Menü Ve Menü'nün Tarihsel Gelişimi.....	1
1.1.1 Menü'nün tanımı ve önemi .....	2
1.1.2 İşletme açısından menü .....	4
1.2 Menü Planlama Tanımı .....	6
1.2.1 Menü planlama süreci ve menü tasarımı.....	7
1.2.2 Menü planlamaya etki eden faktörler.....	10
1.2.2.1 Menü planlama ve teknoloji.....	13
1.2.2.2 İklim ve mevsim koşulları.....	14
1.2.2.3 Standart reçeteler ve porsiyonlar.....	14
1.2.2.4 Menü'nün konusu.....	15
1.2.2.5 Müşteri yapısı.....	16
1.3 Menü Planlama-Geliştirme Süreci ve Yönetim Kaynakları.....	17
1.3.1 Menü'nün hazırlanacağı amaçlar .....	17
1.3.2 Mevsim özellikleri .....	17
1.3.3 Yiyeceklerin besin değerleri .....	17
1.3.4 İşletme olanakları .....	17
1.3.5 Bölgesel faktörler .....	18
1.4 Menü Planlama İlkeleri .....	18
1.4.1 Gereksinimler .....	18
1.4.2 Beslenme alışkanlıkları .....	18
1.4.3 Biyolojik, fizyolojik ve psikolojik etmenler .....	18
1.4.4 Dış etmenler .....	19
1.4.5 Sosyo-Kültürel ve dini etmenler .....	19
1.4.6 Renk uyumu .....	19
1.4.7 Yapı.....	20
1.4.8 Sıcaklık.....	20
1.4.9 Kıvam.....	20
1.4.10 Tat kombinasyonu.....	20
1.4.11 Hafif ve ağır besinler.....	21
1.4.12 Hazırlama yöntemi.....	22
1.4.13 Sunum .....	22
<b>2. MENÜ ANALİZ KAVRAMI</b> .....	<b>23</b>
2.1 Menü Analizinde Kullanılan Yöntemler .....	23

2.1.1 Periyodik satış analizi .....	24
2.1.2 Çalışan başına düşen satışlar .....	25
2.1.3 Kişisel değerlendirme .....	25
2.1.4 Yiyecek maliyet yüzdesi .....	26
2.1.5 Başa baş analizi .....	27
2.1.6 Katkı payı analizi .....	27
2.1.7 Kâr ve zarar analizi .....	28
2.1.8 Menü faktör (çarpan) analizi .....	29
2.1.9 Menü karması yöntemi .....	29
2.1.10 Popülerite endeksi .....	30
2.1.11 Hurst yöntemi .....	30
2.2 Menü Mühendisliği .....	31
2.3 Menü Analiziyle İlgili Yaklaşımlar .....	32
<b>3. MATERYAL METOT .....</b>	<b>34</b>
3.1 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi .....	34
3.2 Araştırmanın Deseni .....	34
3.3 Veri Toplama Süreci ve Odak Grup Görüşmesi .....	35
3.4 Odak Grup Katılımcılarının Belirlenmesi .....	36
3.5 Geçerlilik ve Güvenilirlik .....	37
3.6 Araştırma Bulguları .....	38
3.6.1 Görüşmelerin aktarılması .....	38
3.6.1.1 Birinci odak grup görüşmesi .....	39
3.6.1.2 İkinci odak grup görüşmesi .....	59
<b>4. TARTIŞMA .....</b>	<b>77</b>
4.1 Bulgulara İlişkin Değerlendirmeler .....	77
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>97</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>105</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>106</b>

## **KISALTMALAR**

**AR-GE** : Araştırma Geliştirme

**IRD (İN ROOM DİNİNG)** : Odada akşam yemeği servisi

**VE DİĞ.** : Ve diğerleri



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

- Çizelge 3.1:** Birinci Odak Grup Görüşmesi Katılımcı Kodları ..... **39**
- Çizelge 3.2:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü planlama hangi aşamaları kapsamaktadır? Restoran işletmelerinin menü planlamalarında otellere göre ne gibi farklılıkları vardır?” Sorularına Verilen Cevaplar..... **40**
- Çizelge 3.3:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü geliştirme aşamaları nelerdir? Mevcut menünün geliştirilmesi ile yeniden bir menü oluşturmanın arasındaki farklar nelerdir?” Sorularına Verilen Cevaplar ..... **41**
- Çizelge 3.4:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Yiyecek içecek işletmelerinde yer alan menü kartlarındaki yemek fiyatlarının oluşum süreçlerinde işletmenin hangi birimleri yer almaktadır?” Sorusuna Verilen Cevaplar..... **43**
- Çizelge 3.5:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü geliştirme sürecinde hangi unsurlar göz önüne bulundurulmalıdır?” Sorusuna Verilen Cevaplar **44**
- Çizelge 3.6:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Menüde kârı düşük fakat popülerliği yüksek ürünler var mı? Eğer var ise ne gibi önlemler alıyorsunuz? Kârı ve popülerliği yüksek olan ürünlerin menüdeki yerleri nelerdir?” Sorularına Verilen Cevaplar
- Şekil tablosu ögesi bulunamadı..... 45**
- Çizelge 3.7:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü planlama sürecinde mutfak yöneticilerinin özellikle dikkat ettiği noktalar nelerdir? Çalıştığınız yiyecek & içecek işletmelerinin menü planlama politikaları nelerdir?” Sorularına Verilen Cevaplar ..... **47**
- Çizelge 3.8:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Yemek yapımında kullanılan hammaddenin üretim kalitesi ve tedarik süreçleri menü planlama sürecini ne şekilde etkilemekte midir? Nasıl? Sorusuna Verilen Cevaplar;..... **50**
- Çizelge 3.9:** Menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar ..... **52**

- Çizelge 3.10:** A1 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsulara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri..... **53**
- Çizelge 3.11:** A2 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsulara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri..... **54**
- Çizelge 3.12:** A3 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsulara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri..... **55**
- Çizelge 3.13:** A4 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsulara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri..... **56**
- Çizelge 3.14:** A5 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsulara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri..... **57**
- Çizelge 3.15:** A6 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsulara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri..... **58**
- Çizelge 3.16:** İkinci Odak Grup Görüşmesi Katılımcı Kodları ..... **59**
- Çizelge 3.17:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü planlama hangi aşamaları kapsamaktadır? Restoran işletmelerinin menü planlamalarında otellere göre ne gibi farklılıkları vardır?” Sorularına Verilen Cevaplar..... **60**
- Çizelge 3.18:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü geliştirme aşamaları nelerdir? Mevcut menünün geliştirilmesi ile yeniden bir menü oluşturmanın arasındaki farklar nelerdir?” Sorularına Verilen Cevaplar ..... **61**
- Çizelge 3.19:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Yiyecek içecek işletmelerinde yer alan menü kartlarındaki yemek fiyatlarının oluşum süreçlerinde işletmenin hangi birimleri yer almaktadır?” Sorusuna Verilen Cevaplar ..... **62**
- Çizelge 3.20:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü geliştirme sürecinde hangi unsurlar göz önüne bulundurulmalıdır?” Sorusuna Verilen Cevaplar **64**
- Çizelge 3.21:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Menüde kârı düşük fakat popülerliği yüksek ürünler var mı? Eğer var ise ne gibi önlemler alıyorsunuz? Kârı ve popülerliği yüksek olan ürünlerin menüdeki yerleri nelerdir?” Sorularına Verilen Cevaplar ..... **65**

- Çizelge 3.22:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü planlama sürecinde mutfak yöneticilerinin özellikle dikkat ettiği noktalar nelerdir? Çalıştığınız yiyecek & içecek işletmelerinin menü planlama politikaları nelerdir?” Sorularına Verilen Cevaplar ..... 67
- Çizelge 3.23:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Yemek yapımında kullanılan hammaddenin üretim kalitesi ve tedarik süreçleri menü planlama sürecini ne şekilde etkilemekte midir? Nasıl? Sorusuna Verilen Cevaplar;..... 69
- Çizelge 3.24:** Menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar ..... 70
- Çizelge 3.25:** B2 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri..... 71
- Çizelge 3.26:** B1 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri..... 72
- Çizelge 3.27:** B4 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri..... 73
- Çizelge 3.28:** B5 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri..... 74
- Çizelge 3.29:** B3 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri..... 75
- Çizelge 3.30:** B6 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri..... 75

# MUTFAK ŞEFLERİNİN MENÜ PLANLAMA VE ANALİZ YÖNTEMLERİNE YAKLAŞIMLARI: İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

İnsanoğlu varlığını sürdürebilmek için, düzenli olarak beslenmek zorundadır. Bu yönden bakıldığında beslenme kültürü, insanlığın var olduğu dönemden itibaren başlamaktadır. Bu düzenli beslenmeyi sağlayabilmek adına insanoğlu günlük, haftalık ya da aylık temel ihtiyaçlarını karŐılamıŐ ve bu ihtiyaçları belirli bir ahenk ve sıra içerisinde tüketmiŐtir.

İnsanların yeme-içme ihtiyacını karşılayan ve para kazanma amacı güden işletmelerde belirli sırada sunulan yiyecek içecek listesine ‘menü’ denilmektedir.

Menü, yiyecek-içecek işletmelerinin faaliyetlerinin başlangıcıdır. İŞletmenin amaçlarına ulaşmasının ve ne şekilde yönetileceğini ve o işletmenin dizaynının ve düzeninin nasıl olacağını belirler. Bir yiyecek-içecek işletmesinin ana kâr merkezini ve imajını tayin eder. Menü, işletmenin kendi benliğini ifade eder. İŞletmeye gelen misafirlerin, yaş durumları, cinsiyetleri ve istekleri sayesinde Őekillenir. Kısaca hedef müşteri kitlesine göre belirlenip, sunulur.

Bu çerçevede İstanbul ilindeki on iki (12) aktif sektör çalışanı ile odak grup görüşmesi yapılarak, değişen teknolojik ve pişirme yöntemleri üzerinde de incelemeler ve fikir alışverişinde bulunulmuŐ; yiyecek ve içecek işletmelerinin menü planlama süreci incelenmiŐtir.

ÇalıŐmamızın amacı başta İstanbul ilindeki yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan mutfak Şeflerinin menü yönetimi ve süreçlerine yaklaŐımlarının ortaya konulmasıdır.

Bu görüşme, 1 Uluslararası Zincir Hotel genel müdürü, 1 Zincir Restoran Ar-Ge Müdürü, 1 Zincir Restoran Türkiye Müdürü, 1 Zincir Restoran Mutfaklar Koordinatörü, 1 Zincir Restoran Türkiye Mutfaklar Koordinatörü, 1 Zincir Restoran Yiyecek İçecek Direktörü ve Marka Danışman Şef, 5 5 Yıldızlı Otel AŞçıbaşı ve 1 Uluslararası 5 Yıldızlı Otel AŞçıbaşı Baş Yardımcısı ile gerçekteŐirilmiŐtir. Odak grup görüşmesi yöntemiyle toplanan verilerin analiz edilmesinde nitel veri analizi yaklaşımlarından betimsel analiz tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında menü planlama ve tasarım aşamalarında farklı disiplinlere ait paydaşların planlama sürecini yönetmesi farklı çözümlerini dikkate alınması açaŐından önemi ortaya konulmuştur.

Araştırma bulgularında yoğun rekabet ve değişen tüketici beklentileri, restoran ve otel işletmeleri yöneticilerinin menülerinde birbirinden farklı ve birtakım uygulamalara yöneldikleri görülmektedir. Otel işletmelerine ait restoranlarda misafirlerin memnuniyet seviyeleri diğer konaklama imkanları ile bir bütün olarak ele alınırken restoranlarda memnuniyet seviyesi tamamen sunulan gıda hizmeti açaŐından ele alındığı görülmüştür. Bu kapsamda her iki grup yiyecek içecek

işletmesi yöneticilerinin birbirlerinden farklı noktalarda ürün geliştirdikleri ve bu ürünleri menülerinde planladıkları gibi; aynı zamanda sürdürülebilirlik ve çevresel kaygıları gözettikleri saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Menü Planlaması, Mutfak Yönetimi, Menü Tasarımı, Men Mhendisliği.*



## **KITCHEN CHEFS APPROACHES TO MENU PLANNING AND ANALYSIS METHODS: A RESEARCH IN THE PROVINCE OF ISTANBUL**

### **ABSTRACT**

In order to survive, humankind has to feed regularly. In this respects, the culture of nutrition begins from the period when humanity existed. In order to provide this regular nutrition, human beings met their daily, weekly or monthly basic needs and consumed these needs in a certain order and sequence. Food and beverage lists presented in a certain order in businesses that supply the food and beverage needs of people and aim to make money are defined as 'menu'. Menu is the beginning of the activities of food and beverage businesses.

It determines how the business achieves its aims and how it will be managed, how the design and layout of that business will be. It determines the main profit center and image of a food and beverage establishment. Menu refers to the business's individuality. It is shaped by the age, gender and wishes of the guests coming to the business. Briefly, the target is determined and presented according to the customer mass. The purpose of our study in this context is to determine the orientation of the sector representatives regarding menu designs and plans.

A focal group interview was held in with twelve (12) active senior sector employees in the city of Istanbul, examined and exchange of ideas on changing technological and cooking methods; menu planning process of food and beverage companies was investigated.

The purpose of our work is to introduce the approaches of kitchen chefs working in food and beverage companies to menü management and processes in İstanbul province.

Focal group discussion realized with, 1 International Chain Hotel General Manager, 1 Chain Restaurant R&D Manager, 1 Chain Restaurant Turkey Manager, 1 Chain Restaurant Kitchens Coordinator, 1 Chain Restaurant Turkey Kitchens Coordinator, 1 Chain Restaurant Food And Beverage Director And Brand Consultant Chef, 5 5 Star Hotel Executive Chefs ve 1 International 5 Star Hotel Executive Sous Chef. Descriptive analysis, one of the qualitative data analysis approaches, was preferred for analyzing the data collected by the focal group interview method. Within the scope of the research, the importance of menu planning and design stages in terms of managing the planning process of stakeholders belonging to different disciplines and considering different solution proposals was revealed. In the research findings, it is seen that intense competition and changing consumer expectations, restaurant and hotel management administrators tend to practice different from each other applications in their menus.

While the contentment levels of the guests in the restaurants belonging to the hotel enterprises are handled as a whole with the other accommodation facilities, it is seen that the contentment level in the restaurants is handled in terms of food service. In this context, as the administrator managers of both food and beverage enterprises

develop products at different points from each other and plan these products in their menus; at the same time, it was determined that they consider sustainability and environmental concerns.

**Keywords:** *Menu Planning, Kitchen Management, Menu Design, Menu Engineering.*



## 1. GİRİŞ

### 1.1 Menü Ve Menünün Tarihsel Gelişimi

Menü kelime anlamını bazı kaynaklarda Latince “küçük” anlamına gelen “minutus” sözcüğünden almaktadır. Diğer bir görüşte kullanılan menüler, aşçıların özenli yemekler hazırlayabilmesi için satın alınacak malzemelerin hatırlanmalarına yardımcı olan listeleridir (Şahin, 2019).

Menünün ilk kullanımı 1541 yılına dek uzanmaktadır. Bu tarihe kadar olan dönemde bir öğünde olan yemekler masanın üzerine bırakılır ve misafirler buradan yemeklerini yerlerdi. Yemeklerin sıra ile masaya getirilmesi mümkün dahi değildi. Menü önceleri akşam davetlerinde veya ziyafetlerde sunulan, yiyeceklerin adının bulunduğu bir liste şeklindedir. Davetler ve ziyafetler için düzenlenen ilk menüler misafirlerin yiyecek-içecek seçmelerine çok uygun değildi. Bir misafir önüne koyulan yiyeceklerden memnun olmak zorunda idi. Yalnızca kral, kral soyu ve onur konuklarının yiyeceklerden seçme hakkı vardı. Zamanla seçimlik menüler ortaya çıkmaya başlamış ve konuklara özgürce seçim yapılabilme şansı verilmiştir (Akay, 2012).

İnsanoğlu varlığını sürdürebilmek için, düzenli olarak beslenmek zorundadır. Bu yönden bakıldığında beslenme kültürü, insanlığın var olduğu dönemden itibaren başlamaktadır. Dünyada yemeklerin kabul gördüğü servis sırasına, klasik Menü sırası denilmektedir. “Klasik menünün var oluşu ve değişimi orta çağın sonlarına doğru ve yeniçağ döneminde Fransa’da başlamış ve değişmiştir (Ekinci, 2010).

19. yüzyıla kadar rastgele sıralanan menülerin daha sonra düzenli bir hâl aldığı görülmektedir. Bilinen en eski düzenli Menü, Ranhofer’in yaptığı ve dokuz bölümden oluşan Menüdür. Menünün dönemsel gelişmelerinde de görüldüğü gibi Menü oluşumunda birçok farklı yenilemeler, değişimlerin olduğu gözlemlenmektedir. Klasik Menü olarak bilinen bu dönemdeki Menü oluşumu, günümüze kadar değişip, gelişerek günümüz Menü olarak bu dönemdeki

hâlini almıştır. Klasik Menü'nün Fransız Gastronomisinde var olup ün kazandığı ve buradan da tüm dünyaya yayıldığı gözetilir. Fransa Kralı XV. Ludwig (1710-1774) döneminde menüler, göze hitap eden sofranın da gelişimine öncülük etmişlerdir. Yemeklerin servis sırası dikkate alınarak, takipleri menü kartlarıyla sağlanmıştır. Diğer bir yandan Rus sofranın geleneklerinin de yemek sıralamasında etkili olduğu görülür (Taşpınar, 2011).

20. yüzyılla birlikte geleneksel mutfak, özelliğini yitirmeye başladı. Gösterişli ziyafetler, halk kesiminden olan kişiler için ayrıcalık elde etmenin bir aracı olarak görülmekteydi. Geleneksel mutfakın bir özelliği olarak yiyecek ve içeceklerin ekonomik açıdan gösterişli ve artistik sunulması ortadan kalktı. Yemek yemenin ana düzeni Fransız mutfak ölçülerinde dayanmakta idi. Bu düzen küçük çaplı değişiklikler elde edilerek Batı ülkelerinde de kabul görmekte idi (Bolat, 1995).

### **1.1.1 Menü'nün tanımı ve önemi**

Yiyecek içecek hizmetleri hızlı bir gelişim ve değişim göstererek dünyada ve ülkemizde önemli bir istihdam alanı hâline gelmiştir. Bu alanda rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için sektör trendlerini takip eden ve tüketici ihtiyaçlarını dikkate alan hizmet sürecine yoğunlaşmak gerekmektedir (Şahin ve Arman, 2014). Yiyecek-içecek işletmelerinde de bu süreç menüyle başlamaktadır. Menü, işletmenin amaçlarına ulaşmasının ve ne şekilde yönetileceğini ve o işletmenin dizaynının ve düzeninin nasıl olacağını belirler. Yiyecek içecek endüstrisindeki ticaret hacminin büyümesi ile birlikte farklılaşma ve rekabet politikaları geliştirmeye başlayan işletmelerde menülerin önemi artmaktadır (Jung, 2014). Çünkü menüler, yiyecek içecek işletmelerinin rekabet edebilmeleri için gerekli omurgayı oluşturan (Sarıışık ve Işkın, 2018), işletmeye hedef pazar segmentine hitap etmede rekabet avantajı sağlayan önemli bir araçtır (Duca, 2006). Menüler ayrıca bir yiyecek-içecek işletmesinin ana kâr merkezini ve imajını belirlemektedir. Menü işletmeye gelen misafirler, yaş durumları, cinsiyetleri ve istekleri sayesinde şekillenmektedir. Hizmet kalitesinin önemi artan rekabet koşulları ile daha net bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Yiyecek hizmeti veren işletmelerde, sunulan hizmet kalitesinin en önemli unsurlarından birisi; sektördeki işgücünün teorik ve pratik yeterlilik

düzevidir (Arıkan ve diğ. 2018). Bu yeterlilik düzeyi hedef müşteri kitlesine göre belirlenip sunulmaktadır. Bir yiyecek-içecek işletmesinin temel amacı, başarılı olmak için menüyü bir yönetim aracı olarak kullanmaktır. Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında menüler, bir yiyecek içecek işletmesinde satışa sunulan ürünlerin belirli bir düzen içerisinde isim, fiyat ve açıklamalarının yer aldığı resimli ya da resimsiz olarak tasarlanan liste olarak ifade edilse de (Aktaş ve Özdemir, 2007; Altinel, 2011; Bulduk, 2013; Şahin ve Yazıcıoğlu, 2018), hem işletmenin müşteri ile iletişim kurmasının en önemli yöntemlerinden biri (Duca, 2006) hem de işletmenin müşterilerine bilgi aktardıkları birincil araçlardandır (McCall ve Lynn, 2008; Jung, 2014). İyi bir şekilde hazırlanmış menü ile ürünlerin satın alınmasında birçok aşamada kontrol sağlanmaktadır. Bunlar; tat kontrolü, servis kalitesi gibi kontrollerdir. Bu doğrultuda bir yiyecek-içecek işletmesi menüye göre hareket etmektedir. Menü, işletmenin yatırımlarında girişimlere kaynak niteliği sağlayarak yol göstermektedir. Menü, yiyecek-içecek işletmelerinin yönetimi ve devamlılığı için kullanılan bir araçtır. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için müşteriler, ortam ve menü birbirleriyle uyumlu olmalıdır, bu yöntemlerden birinin var olmayışı ya da yerine getirilmeyişi diğerlerini de başarısız yönde etkiler. Menü, hedeflenen misafir portföyüne ulaşmak için hazırlanan yiyecek-içeceklerin ürünleri tamamlaması ve değiştirmesi için gerekli bir bilgi kaynağıdır (Taşpınar, 2011).

Aynı zamanda yiyecek içecek işletmelerinde yemek deneyiminin ilk işaretlerinden biri sayılan menü, (Bowen ve Morris, 1995; Antun ve Gustafson, 2005; Reynolds ve diğ. 2005; Magnini ve Kim, 2016; Lo ve diğ. 2017) işletmede ne sunulduğu ile ilgili bilgi veren ve müşterinin yemek seçimine rehberlik yapan bir araç olmanın yanı sıra işletmenin karakteri, marka imajı ve kişiliğini yansıtan önemli kanıtlardan biridir (Kincaid ve Corsun, 2003; Özdemir ve Çalışkan, 2014; Magnini ve Kim, 2016; Sarıışık ve Işkın, 2018).

İşletmelerin bir diğer amacı da ürünlerini geniş kitlelere ulaşabilmesidir. Bunun gerçekleşmesi için gerekli olan en temel araç ise menülerdir. Menüler işletmelerde verilen yiyecek ve içecek hizmetlerinin fiyatlarını gösterirler. Ayrıca menüler; pazarlamanın belirleyicisi ve tamamlayıcısıdır. Menüde ki tek hedef, mümkün olduğunca satılmayan yiyeceklerin miktarını azaltmaktır. Hiçbir işletme, misafirlerinin ne isteyeceğini önceden öngöremez. Menüler, restoranlar

için düzenlenen reklam araçlarıdır. Ayrıca konukların beklentilerini belirlemede bir araçtır. Bunun yanında menü düzenli bir şekilde tasarlanıp dizayn edilir ise, restoranın kârı için de etkili olmuş olacaktır. Günümüzde menü planlama süreci gastronomi ve aşçılık alanında eğitim veren kurumların müfredatlarında ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır. Bu alanda verilen eğitim, takip edilen ders planının yeterliliği ve sektöre uygunluğu ile (Şahin Ören ve Arman, 2017) ayrıca önem kazanmaktadır çünkü menüyü dizayn edecek kişiler mesleki tecrübeleri ile birlikte bu alanda yapılan akademik çalışmaları referans olarak müşteri ihtiyaçlarına uygun menüler hazırlamaları gerekmektedir. Menü, konukların beklentilerini ve onların o işletmeye olan düşüncelerinin oluşmasını etkileyen listelerdir. Birçok yiyecek-içecek işletmesi, kendilerini başarıya ve başarısızlığa götürenin olgunun menü olduğunu düşünmektedir (Akay ve Sarıışık, 2015).

Menü, yiyecek içecek işletmesinin başarısı için önemli bir anahtar olması nedeniyle son yıllarda bu konuda yapılan çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Antun ve Gustafson, 2005; Özdemir ve Çalışkan, 2014). Bu bağlamda yapılan bazı çalışmalarda; menünün bir iletişim (Bowen ve Morris, 1995; Kincaid ve Corsun, 2003; Reynolds ve diğ. 2005; Antun ve Gustafson, 2005; Kotschevar ve Withrow, 2007; McCall ve Lynn, 2008; Jung, 2014; Hou ve diğ. 2015; Koçak, 2016; Filimonau ve Krivcova, 2017; Chen ve diğ. 2020), reklam (Kwong, 2005; Hou ve diğ. 2015), pazarlama ve satış aracı (Jones ve Mifli, 2001; Reynolds ve diğ. 2005; Kotschevar ve Withrow, 2007; Choi ve diğ. 2010; Özdemir ve Çalışkan, 2014; Jung, 2014; Lee ve diğ. 2018; Chen ve diğ. 2020), olarak ele alınmasıyla birlikte tüketici davranışlarını etkileyen önemli bir anahtar olduğu ifade edilmektedir (Bowen ve Morris, 1995; Kincaid ve Corsun, 2003; Reynolds ve diğ. 2005; Özdemir ve Çalışkan, 2014; Koçak, 2016; Filimonau ve Krivcova, 2017; Leib ve diğ. 2018; Chen ve diğ. 2020).

### **1.1.2 İşletme açısından menü**

Menü yiyecek-içecek işletmelerinin tüm alanını etkileyen denetim aracı rolünü üstlenmektedir. Ayrıca menü, yiyecek-içecek işletmelerinde yatırım alanını belirleyen ve bu alanını belirlerken de önemli noktaların maliyet denetimini gözetten bir pazarlama aracıdır. İşletmeler açısından pazarlama fonksiyonları ile

birebir ilişkili olduğu gözetilen menünün daha verimli sonuçlar elde edilebilmesi için hazırlanan yiyecek-içeceklerin farklı durumlara göre karşılaştırılması ve belirlenmesi gerekir.

Menü yiyecek içecek işletmelerinde hammadde alımı, üretim ve hizmet gibi süreçleri etkileme kapasitesine sahip güçlü bir faktör olduğu için (Kivela, 2003; Özdemir, 2012), talep, gelir ve maliyeti de doğrudan etkilemektedir (Bayou ve Bennett, 1992; Kivela, 2003). Bu nedenle işletmenin kârlılığı menü kârlılığından geçmektedir (Taylor ve diğ. 2009). Bu amaçla yiyecek içecek işletmeleri iyi tasarlanmış menüleri satış ve kârlılığı arttırmada stratejik bir araç olarak kullanabilirler (McCall ve Lynn, 2008; Seyitoğlu, 2017; Özdemir ve Nebioğlu, 2018). Bu bağlamda işletme yöneticileri menü yönetim sürecini işletme kârlılığını ön planda tutacak şekilde ele almalıdırlar. Çünkü menü yönetim sürecinin temel amacı müşterilerin menüden iyi seçimler yapmasına yardımcı olmaktır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013; Doğdubay ve Saatçı, 2014).

Menü analizi, var olan menünün faaliyete geçme kalitesini değerlendirmek ve menünün tekrardan düzenlenerek oluşmasında kullanılan birtakım yöntemlerinden oluşur. Menünün düzenli bir şekilde planlanması, yönetilmesi ve uygun bir fiyatlandırma maliyet sisteminin iyileştirilmesi, servis personellerinin eğitilmesi, yiyecek-içecek işletmelerin temel müşterilerinin gözetilmesi ve işletmenin asıl amacını gerçekleştirmek için stratejilerin doğru belirlenmesinin menü analizi ile mümkün olduğu belirtilmektedir. Son zamanlarda dışarıda yeme içme durumunun artış göstermesinden dolayı işletmelerin menü yönetimine ve analizine önem verdikleri ayrıca denetim aracı olarak da analizlerinden faydalanmaları gerektiği düşünülmektedir (Koşan ve Geçgin, 2013).

Pazarlamanın asıl amacı işletmeye para kazandırmak ve kâr amacı gütmek için satışlar üretmektir. Fakat bunun başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için, pazarlamanın farklı birçok şeyi de beraberinde yapması gerekmektedir. Öncelikle müşterilerin ne istediğini ve neye ihtiyacı olduğu tespit edilmeli, bu sayede uygun ürün ve hizmet belirlenerek sunulmalıdır. Değişen konuk isteklerini gözetmeli ve ürün hizmetlerinin oluşan değişimlere uyum sağlamak için düzenlendiğinden emin olmalıdır (Aras, 2019).

Başarılı bir işletme için menü maliyetinin ve bu maliyetin kurum bütçesinde olan yerinin oldukça doğru belirlenmesi gerekir. Yiyecek-içecek için harcanan bütçe her kurum için farklıdır. Maliyeti yüksek ve düşük olan ürünler gününde dengeli ve sistemli bir şekilde dağıtılır. İklim, mevsim, coğrafik etmenler yiyecek piyasasını ve işletmelerini etkiler. Hava değişimi, mevsim, insanların yiyecek-içecek tercihlerini etkiler. Soğuk havalarda enerjisi yüksek, sıcak yiyecekler göz önünde olurken; sıcak havalarda soğuk, taze yiyeceklere ağırlık verilir. Menüler bu koşullar dikkate alınarak oluşturulmalıdır. İşletmenin bulunduğu bölgedeki coğrafi şartlara bakılarak yiyecek bulma olanağı değişir. Bölgede olmayan yiyecekler menüye yazılmaz (Yağdıran, 2007).

## **1.2 Menü Planlama Tanımı**

Menü planlamanın literatürde farklı tanımları mevcuttur. “Menü planlama, makul bir gelir sağlayacak kadar bir maliyetle müşterileri memnun edecek yiyecek içeceklerin belirlenme sürecidir. Diğer bir deyişle “Menü planlama, menüde yer alacak yiyecek içeceklerin seçilmesidir”. “Menü planlama bir yiyecek işletmesinin ne tür yiyecek ve içecekleri hazırlayıp pazarlayacağını sağlamaya yönelik eylemleri kapsayan süreçtir. Bir otelin yiyecek içecek bölümü için yapılacak menü planlamasının temel amacı, otel için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine en iyi katkıyı verecek menülerin ve mesleki çalışmaların belirlenerek uygulamaya konulmasıdır (Ekinci, 2010,).

Menü planlama, bir yiyecek içecek işletmesinin ne tür yiyecek ve içecekleri üretilip ne biçimde pazarlayacağına karar vermek için ihtiyaç duyulan hareketlerin sürecidir ve toplu beslenme hizmetlerinin tabanını oluşturmaktadır. Menü planlaması içinde bulunduğumuz dönemde yiyecek-içecek endüstrisinin en önemli konularından biridir (Arıkan, 2020).

Menü planlama toplu beslenme sistemlerinde hangi yiyecek ve içeceklerin üretilmeye yönelik eylemleri içeren bir süreçtir. Toplu beslenme sistemleri yiyeceklerin seçimine ve servisine, dolayısıyla menüye ve menü planlamasına bağlıdır. Bu nedenle menü planlama, beslenme servisi örgütü/kurum ile tüketici/müşteri arasındaki iletişimi sağlamakta ve toplu beslenme hizmetlerinin temelini oluşturmaktadır. Menü başlıca iki fonksiyonu yerine getirir. Bunlardan ilki, kurum için gerekli ihtiyaçların belirlenmesi; ikincisi ise yönetim

fonksiyonları arasında uygunluğu sağlayan temel bir eşgüdüm aracı olmasıdır. Daha ayrıntılı bir biçimde incelenecek olursa, menü başlıca kuruma hangi yiyeceklerin satın alınması gerektiğini belirlemede yiyeceklerin enerji ve besin öğeleri içeriğini göstermede, personel istihdamına ve yönetimine ışık tutmada, gerekli araç-gereç ihtiyacının karşılanmasında, kurumun tesis planı ve yer gereklerini belirlemede, kurumun dekorasyonuna yön vermede maliyet kontrol işlemlerini belirlemede, üretim gereklerini belirlemede, servis gereklerini belirlemede, pazarlama planını belirlemede yardımcı olur (Yağdıran, 2007) .

Tüm bu tanımlara bakıldığında basit bir şekilde menü planlama, menüde yer alan yiyecek ve içecekler karar verme işidir. Tanımı biraz genişletmek gerekirse, menü planlama işletmeye kâr getiren, konuklar için tatmin edici olan, beslenme değerlerine uygun olan ve üretilip, pazarlanabilecek yiyecek ve içecek çeşitlerini belirleme sürecidir (Bahçeci, 2015).

### **1.2.1 Menü planlama süreci ve menü tasarımı**

Menü planlama “Çok genel ifadelerle otel işletmelerinin hedefi var olma, gelişme ve hitap ettiği gruba yönelik yükümlülüklerini yerine getirmektir. Bunları sağlayabilmek için de yapması gereken kâr elde edebilmektir” (Özdemir, 2005).

Menü planlama süreci bir yiyecek içecek işletmesinin hangi tür yiyecek ve içecekleri hazırlayıp satacağını kararlaştırmasına yönelik hareketleri kapsayan süreçtir. Menü geliştirme ise iki farklı konuda inceleme ve şekillendirme ile alakalı teknik amaçları içerir. Bunlardan biri yiyecek ve içeceklerin bulunduğu menünün ölçüleri, rengi, menü içeriğinde kullanılan malzemelerin, yiyecek ve içeceklerin menüye yerleştirilmesi, menü oluşumunda kullanılan yazı karakteri ve bildirimler, menünün basımı, menünün sunulması, saklanması ve dağılım gibi araştırma ve biçimlendirmeyle alakalı teknik çalışmalardır. Diğer ise, yiyecek ve içeceklerin rengi, görünümü, ismi, tadı, sağlamlığı, saklanması ve yiyeceklerin yenilenmesi ile ilgili araştırma ve düzenleme çalışmalarıdır”. Menü planlama çalışmaları ve talepleri her işletmede farklılıklar göstermektedir. Bununla birlikte, işletme hedefleri ve müşteri talepleri, işletme imkânları göz önünde bulundurularak, var olan koşullarda üretilen ya da üretilecek yiyecek ve içeceklerin planlı süreçlerle gözden geçirilmesi, uygun olmayanların bulunarak,

üzerinde iyileştirme geliştirmelerin yapılması, ihtiyaç duyuluyorsa menülerden çıkarılması, bunların yerine yeni yiyecek ve ieklerin getirilmesi çalışmalarını içermektedir. Menünün planlaması ve süreci, yatırım kısmındaki bir işletme ile faaliyet aşamasındaki bir işletmede farklı değişiklikler gösterir. “Yiyecek-içecek işletmeleri için menü, her durumda meydana gelen bir oluşumdur. Bu süreç yiyecek içecek işletmesinin bulunacağı yeri, kimlere hizmet sunacağı ve işletmenin ekonomik amaçlarının karşılanmasında, kullanılacak stratejiler ve politikaların kararlaştırılmasında önemli rol alır. İşletmenin kurulma aşamasında, hedef pazarlar, bu pazarlara sunulacak yiyecek-içecekler, servis biçimleri, yiyecek fiyatları, tesisin büyüklüğü, bina özellikleri, donatımın yerleştirilmesi kararlaştırılırken işletme aşamasında menü öğelerinin tek tek satış analizleri hazırlanır. Misafirler tarafından tercih edilen yiyeceklerin takdim edilmesi, işletme bünyesinde bulunan yiyecek-içecek seçimleri ve kişilerin tüketim alışkanlıkları bu analizlerle ortaya çıkarılır. Endüstrideki yönelimlere karar veren işletmeler, pozisyonları yeni pazara göre düzenleyip geçişler yapabilmekte ya da farklı bir deyişle işletme türünü değiştirebilmektedir.” Yiyecek ya da otel işletmesi ilgili bir restorani çalışma aşamasındayken, konseptini veya asıl tipini değiştirmek istenirse oluşturulacak menü planlamasında, mevcut bulunan ekipmanları, personelleri, yerleşim planını dikkate alınarak, yeni faaliyete geçen bir işletmede yapılması gerekli olan araştırmalar yapılmalıdır (Ekinci, 2010).

Menü planlamada pek dikkat çekmeyen ama müşteri tercihlerinde önemli bir faktör olan menü tasarımı; baskıda kullanılacak kartın kapağı, boyutu, rengi, yazı sitili, içeriği gibi unsurları ve bunların menü kâğıdına yerleştirilmesini kapsayan bir süreç olarak ele alınmaktadır (Altinel, 2009; Fikri ve Ramadhan, 2011; Cankül, 2019).

Menü tasarım aşaması ise sadece müşterilere bilgi sağlamakla kalmayan aynı zamanda müşterilerin dikkatini işletmenin satmak istediği öğelere yönlendiren ve seçimlerini kolaylaştıran önemli bir araçtır olduğu için (Bowen ve Morris, 1995; McCall ve Lynn, 2008; Özdemir ve alışkan, 2014; Lo ve diğ. 2017), müşterilerin gıda tercihlerini etkileyebileceği gibi (Bacon ve Krpan, 2018) müşterilerin restorani algılama biçimlerini, tutumlarını ve satın alma niyetlerini doğrudan etkiler (McCall ve Lynn, 2008; Lo ve diğ. 2017). Bu bağlamda

menünün fiziksel tasarımında yapılacak değişikliklerin bir restoranın satışlarını % 10 oranında artırabileceği ifade edilmektedir (Kwong, 2005; McCall ve Lynn, 2008; Magnini ve Kim, 2016).

Menü planlama sürecinde ve menü tasarımının önemini vurgulayan çalışmalar incelendiğinde; menü tasarımı, müşteri ile işletme arasında iletişim sağlayan (Bowen ve Morris, 1995; Özdemir, 2012; Özdemir ve Çalışkan, 2014), menüyü unutulmaz kılan en etkili unsurlardan biri olarak ele alınmaktadır (Bowen ve Morris, 1995; Özdemir, 2012). Aynı zamanda menü tasarımının müşteri talep ve davranışlarını etkileyen önemli bir değişken olduğu da ifade edilmektedir (Özdemir ve Çalışkan, 2015). Bu bağlamda uygun bir biçimde tasarlanmış menüler müşterilerin dikkatini belirli öğelere yönlendirir, gıda seçimlerini etkiler ve ürün seçimini kolaylaştırıp sipariş etme davranışına katkı sağlar (Bowen ve Morris, 1995; Pavesic,2005; McCall ve Lynn, 2008; Özdemir ve Çalışkan, 2014; Lo ve diğ. 2017; Özdemir ve Nebioğlu, 2018; Bacon ve Krpan, 2018). Aynı zamanda satışların artması ile birlikte (Wansink ve diğ. 2001; Reynolds ve diğ. 2005; Lockyer, 2006; Fikri ve Ramadhan, 2011; Filimonau ve diğ. 2017; Lo ve diğ. 2017; Bacon ve Krpan, 2018) satış gelirlerini ve (Pavesic,2005; Reynolds ve diğ. 2005), müşterilerin işletmeyi tekrar ziyaret etme niyetini etkileme (Cankül, 2019) gibi özelliklere sahiptir.

Yalnızca menü tasarımını konu alan çalışmalarda (Bowen ve Morris, 1995; Wansink ve diğ. 2001; Kincaid ve Corsun, 2003; Kozup ve diğ. 2003; Kwong, 2004; Antun ve Gustafson, 2005; Reynolds ve diğ. 2005, Pavesic ve diğ. 2005; Lockyer ve diğ. 2006; McCall ve Lynn, 2008; Reynolds ve diğ. 2008; Hwang ve Lorenzon, 2008; Choi ve diğ. 2010; Özdemir, 2012; Yang ve diğ. 2012; Özdemir ve Çalışkan, 2014; Özdemir ve Çalışkan, 2015; Hou ve diğ. 2015; Magnini ve Kim, 2016; Lo ve diğ. 2017; Filimonau ve Krivcova, 2017; Baiomy ve diğ. 2017; Hou ve diğ. 2017; Şahin ve Yazıcıoğlu, 2018; Bacon ve Krpan, 2018; Cankül, 2019; Chen ve diğ. 2020) menü tasarımının farklı boyutlarının ele aldığı görülmektedir. Söz gelimi bazı yazarlar menü ya da menü öğelerine ilişkin açıklayıcı bilgilerin müşterilerin ürün seçim davranışlarına etkisini incelerken (Reynolds ve diğ. 2005; Shoemaker ve diğ. 2005; McCall ve Lynn, 2008; Hwang ve Lorenzon, 2008; Baiomy ve diğ. 2017), bazıları da menü etiketleri ve bunların öğe seçimi üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik

çalışmalar yürütmüşlerdir (Wansink ve diğ. 2001; Locyer, 2006; Elbel ve diğ. 2009; Roberto ve diğ. 2010; Gueguen ve Jacob, 2012; Fernandes ve diğ. 2016; Lo ve diğ. 2017). Yine menü tasarımının farklı boyutlarına odaklanan bazı çalışmalarda menü öğelerinin bir menü listesi içerisine konumlandırılmasını incelerken (Bowen ve Morris, 1995; Kincaid ve Corsun, 2003; Reynolds ve diğ. 2005; Dayan ve Bar-Hillel, 2011) bazı araştırmacılar ise bir menü kartının tasarım özellikleri ve satış arasındaki ilişkiyi araştırmış (Reynolds ve diğ. 2005; Choi ve diğ. 2010; Gueguen ve diğ. 2012) bazıları da (Cankül, 2019) menü tasarım unsurlarının müşterilerin tekrar ziyaret etme niyetleri üzerine etkilerini araştırmıştır. Bazı araştırmacılar da menü etiketleme ve menü açıklamaları gibi menü tasarım değişkenlerinin müşterilerin menü öğelerinin tat, değer ve kalite algıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve menü tasarım unsurlarının müşterilerin menü öğelerine yönelik algılarını etkileyebileceğini ifade etmişlerdir (Wansink ve diğ. 2001; Wansink ve diğ. 2005; Shoemaker, 2005; McCall ve Lynn, 2008; Özdemir ve Çalışkan, 2015).

### **1.2.2 Menü planlamaya etki eden faktörler**

Başarılı bir menü planlama aşaması sağlanması için yemek hazırlamaya etki eden faktörlerin detayları ile öğrenilmesi gereklidir. Burada önemli olan beslenecek grubun özelliklerinin tespit edilmesidir. Bunlar; yaş, cinsiyet, grubun aktivitesine bağlı besin ihtiyaçları, alışkanlıklarıdır. Menüyu hazırlayan kişiler mutfak planı, servis ortamı, mevcut yiyeceğin hazırlanışı ve servisi gibi koşulları dikkate almak durumundadır. Ayrıca planlayıcının elinde standart yemek tarifleri, yemeklerin bir porsiyonlarının enerji ve besin değerleri, porsiyonların fiyatları, yemekleri tüketen kişilerin alışkanlıkları, sebze ve meyvelerin üretim – tüketim zamanları gibi menü planlamaya yardımcı olacak unsurlar bulunmalıdır (Bakanlığı, M.E. 2010). Tüketimi sağlayacak grubun hareketliliği ile bağlantılı besin ihtiyaçları menüdeki yiyeceklerin kalemi ve besin değerleri bir kişinin günlük besin ihtiyaçlarını giderecek şekilde hazırlanmalıdır. Belirtilen enerji ihtiyaçlarının %20'si sabah, %40'ı öğle, %40'ı akşam yemekleriyle karşılanmalıdır. Yiyeceklerin sunumları önce iştah açıcı olmalıdır. Bir menüde benzer ana maddelerden hazırlanmış iki yemek olmamalıdır. İki beyaz et veya iki kırmızı et birbirleri ile servis edilmemelidir. Sindirimi basit bir başlangıç yemeğini ağır bir ana yemek takip etmelidir.

Renkli yemekler, renksiz yemekler veya az renkli yemekler ile birleştirilmelidir. Yumuşak yiyecekler çıtır bir yemekle bir araya getirilmemelidir. Lezzetli yiyecekler; hafif lezzetli yiyeceklerle beraber sunulmalıdır. Menüde ana yemeğe özenle karar verilmelidir. Çünkü menünün kıymetine ana yemeğe göre karar verilir. Her bir yiyeceğin özellikle ana yemeklerin pişirme yöntemleri farklı olmalıdır. Yiyeceklerin besin değerlerini düşürmeyecek pişirme yöntemleri kullanılmalıdır (Arıkan, 2020).

İyi tasarlanmış menüler müşterilerin dikkatini belirli öğelere yönlendirip müşterilerin gıda seçim ve sipariş davranışlarını etkilediği (Bowen ve Morris, 1995; Pavesic,2005; McCall ve Lynn, 2008; Özdemir ve Çalışkan, 2014; Lo ve diğ. 2017; Özdemir ve Nebioğlu, 2018; Bacon ve Krpan, 2018) düşüncesinden hareketle yiyecek içecek işletmeleri yöneticileri satmak istedikleri ürünlere müşterilerin dikkatini daha fazla yönlendirmek amacıyla (Kwong, 2005; Choi ve diğ. 2010; Filimonau ve Krivcova, 2017) menü kartı üzerinde “odak noktası” ya da “güçlü nokta” adı verilen noktalara menü öğelerini yerleştirme eğilimindedirler (Şahin ve Yazıcıoğlu, 2018). Bu düşüncelerin temelinde yatan iki teori mevcuttur. Bu teorilerden birisi “Eye Tracking, Gaze Motoin ya da Doerfler Teorisi” olarak bilinen bakış hareketi çalışmalarıdır (Bowen ve Morris, 1995; Reynolds ve diğ. 2005; Pavesic,2005; Choi ve diğ. 2010; Yang, 2012; Kim ve diğ. 2018; Robertson ve Lunn, 2019; Chen ve diğ. 2020).

İkinci teori ise literatürde farklı kavramlar ile açıklanan (Örn: Primacy and Recency Theory, Von Restorff Etkisi ) “Seri Pozisyon Etkisi” yani “ Öncelik ve Yenilik Kuralı” dır. Bu kurala göre, herhangi bir metin ya da listede okunan ilk ve son öğelerin en çok ve en kolay hatırlandığı bu nedenle de en çok tercih edildiği yönündeki düşünceleri temel alan teoridir (Dayan ve Bar-Hillel, 2011; Yang, 2012; Şahin ve Yazıcıoğlu, 2018). Menü planlama adı altında yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak menüdeki ürünlerin konumlandırılması, fiyatların yazımı, menüde bulunan yemek isimleri, yemeklere açıklama eklenmesi, menünün rengi, yazı karakterleri ve boyutu gibi birçok öğeleri ve bu öğelerin menüden yemek seçimine veya satışlara etkisinin araştırıldığı görülmüştür (Şahin, 2019).

Yukarıda belirtildiği gibi menü planlamada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta da menü açıklamalarıdır. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda (i) menü

ögelerinin detayları (Shoemaker ve diğ. 2005; McCall ve Lynn 2008; Bacon ve Krpan, 2018; Özdemir ve Nebioğlu, 2018), (ii) menü öğeleri için beslenme, sağlık, fiyat bilgisi (Kozup ve diğ. 2003; Reynolds ve diğ. 2005; Hwang ve Lorenzen, 2008; Josiam ve Foster, 2008; Mills ve Thomas, 2008; Galicano ve diğ. 2012; Musiker ve Kesa, 2014; Wansink ve Love, 2014; Zaffou ve Campbell, 2015; Reale ve Flint, 2016; Kwan ve diğ. 2016; Lo ve diğ. 2017; Flimonau ve Krivcova, 2017; Özdemir ve Nebioğlu, 2018) ve (iii) menü öğelerinin kalori bilgilerinin (Elbel ve diğ. 2009; Roberto ve diğ. 2010; Liu ve diğ. 2012; Wei ve Miao, 2013; Krieger ve diğ. 2013; Ellison ve diğ. 2014; Kiszko ve diğ. 2014; Zaffou ve Campbell, 2015; Reale ve Flint, 2016; Fernandes ve diğ. 2016; Kwan ve diğ. 2016; Robertson ve Lunn, 2019) müşterilerin gıda tercih ve satın alma davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Wansink ve diğ. (2001). Açıklayıcı menülerin müşterilerin hem seçimlerini olumlu yönde etkilediğini hem de restorana karşı olumlu tutumlar oluşmasına katkı sağladığını ifade etmektedir. Benzer şekilde (Shoemaker ve diğ. 2005), detaylı menü açıklamalarının seçim üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtirken McCall ve Lynn'de (2008) menü öğelerinin karmaşık olmasının müşterilerin kalite, fiyat beklentileri ve satın alma niyetlerini etkilediğini tespit etmiştir. Wansink ve diğ. (2005) tanımlayıcı açıklamaların kullanımının müşterilerin gıda algıları üzerinde olumlu etki oluşturduğu ifade ederken, Mills ve Thomas (2008) ile Hwang ve Lorenzen' de (2008) yapmış oldukları çalışmalarda restoran müşterilerinin menülerde ürünlere ait beslenme, üretim ve hazırlama bilgilerini görmek istediklerini ifade etmişlerdir. Roberto ve diğ. (2010), Liu ve diğ. (2012) ve Weia ve Miao, (2013) menülerde kalori miktarının yazılmasının gıda seçimini etkilediğini tespit etmişlerdir.

Menü planlamada işletme açısından aşağıda sıralanan özelliklere önem gösterilmelidir;

- Personelin çalışma alanının rahat olmasına
- Yeterli donanımın olmasına
- Menüü çıkaracak olan personelin bilgisine ve uzmanlığına
- Menü içeriği için işletmenin büyük-küçük olmasına
- Malzeme, işçilik gibi maliyetlerin titizlikle hazırlanmasına (Altınel, 2009).

### 1.2.2.1 Menü planlama ve teknoloji

Farklı kollarda olduğu gibi bilim ve teknoloji alanındaki yenilikler, yiyecek içecek işletmelerinde de operasyon işleyişlerini basitleştirmektedir (Cook, Hsu & Marqua, 2016).

Teknolojik çevre, yeni bilgilerin türetilerek, ürün ve süreçlerde gelişmelerine neden olan faaliyetler olarak tanımlanır. Teknolojik gelişmelerle yaratılan en ufak bir yenilik üründe ya da süreçte farklılık oluşturarak işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar. Araştırma ve geliştirme çalışmalarına ehemmiyet veren işletmeler sonuçlandıkları teknolojik gelişmelerle pazarda önder konumuna gelme avantajına sahiptirler. Bugün için pazarda önder statüsünde olan bir işletmenin teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin arkasında kalması, tüketici gereksinimlerine cevap veremeyerek pazardaki konumunu kaybetmesine sebep olur. İşletmeler stratejilerine karar verirken var olan teknolojik gelişimleri yakından izlemeleri gerekmektedir (Taşpınar, 2011).

Menü planlamak, işletmelerin yaptıkları işlerin başında gelmektedir. İyi bir menü planlaması yapabilmek için harcanan süre oldukça fazladır. Özellikle maliyet hesaplamaları ve misafir istekleri için meydana getirilen işlemlerde günlerce zaman ayrılmaktadır. Bilgisayar yardımlı menü planlama işletmelerin yükünü azaltacağı gibi, işletme yöneticileri için de kontrol kolaylığı sunmaktadır (Akgündüz, 2007).

Gelirlerdeki artış ve insanların boş zamanının artması ile dışarıda yemek yeme isteği doğrultusunda yiyecek, içecek işletmelerinin sayısında artış meydana gelmiştir. Bu artış beraberinde rekabeti doğurmuş ve işletmeler müşteri kazanmak amacıyla kaliteli, ucuz ve servisi hızlı ürünler sunmaya özen göstermişlerdir. Bu süreçte yaşanan teknolojik gelişmeler gelişimin ana faktörü olmuştur (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 7; Türksoy, 2015: 8).

Ayrıca günümüz mutfaklarda kullanılan ekipmanlarının son teknoloji ve bilgisayar destekli çalışan ekipmanlar olduğu göz önüne alındığı takdirde istihdam edilecek personelin de eğitilmiş, kalifiye personel olması hem mutfak hem de servis için olumlu etki gösterecek olmanın haricinde bir zorunluluktur (Gökdemir, 2009: 72).

### **1.2.2.2 İklim ve mevsim koşulları**

Misafirlerin yiyecek içecek seçimleri hava koşullarına göre değişiklik göstermektedir. Yiyecek içecek listelerinde bu vaziyeti denetim altına almak zordur. Mevsim yağda pişirilmiş ve unlu yiyecekler sağlığı olumsuz yönde etkiler. Mevsimine uygun şekilde sunulması gereken bu tarz yemekler ilgi, maliyet ve kârlılık açısından işletmeye olumlu şekilde yansımaktadır (Atılan, 2002: 12).

### **1.2.2.3 Standart reçeteler ve porsiyonlar**

Bir menü planlaması ne kadar iyi yapılırsa yapılsın, mamuller istenilen kalitede olmazsa bu yapılan planlamada başarısız olunduğunun göstergesidir. Yiyecek ya da içecekte istenilen kalitenin temelinde, deneme yapılarak standart hâle getirilmiş tarifeler bulunur. Müşteriye sunulacak yiyecekler için ne kadar ölçü ve kalitede malzemeye gereksinimi olacağı nasıl ne metotla ne kadar müddette pişirileceği, mutfak araç-gereçlerinin ne olacağı, hangi miktarda porsiyon olacağı ve tabak dekorunun ne şekilde yapılacağına varıncaya kadar bilgilerin yer almış olduğu formlara 'Standart Reçete' denir.

Standart reçetelerdeki hedeflenen amaçları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

1. Konuklara istenilen kalitede ürünün servis edilmesini sürekli kılmak
2. Birbirleri ile uyumlu olmayan yiyecek servislerinin önüne geçmek
3. Özellikle hızlı yemek usulü çalışan zincir restoranlarda çalışmanın tek tip devam etmesini sağlamak
4. Konukların yedikleri ancak daha iyi olmasını istedikleri mamullerin geliştirilmesini sağlamak
5. Tüm bu hedeflerin yerine getirilmesi sonucunda ise işletmenin sektör rekabetinde iyi bir yere gelmesini sağlamak

Standart reçetede istenilen porsiyon sayısı Ayarlama Faktörü ile elde edilir. Ayarlama faktörü = İstenilen Miktar / Reçete Miktarı formülü kullanılır (Taşpınar, 2011).

Pek çok kaynak standart reçetelerin birim maliyetlerin (porsiyon) hesaplanmasında oldukça önemli bulunduğunu bildirmektedir. Yiyecek içecek

işletmelerinin birim maliyetlere hâkim olabilmeleri, ileriye yönelik planlamaları için gerekmektedir (Şahin ve Tandoğan, 2014).

#### **1.2.2.4 Menünün konusu**

İşletmeler de genelde menüler 3-4 kapla sınırlandırılıp dönüşümlü olarak planlanır. Öncelikle menü oluşturmayı etkileyen tüm etkenler göz önüne alınarak menü iskeleti oluşturulur, ardından bu iskelete uygun olacak şekilde yemekler kararlaştırılarak menüye yerleştirilir. Yemeklerin birbiri ile uyumlu olması ise yemeklerin yapı, renk, tat ve kıvamına göre belirlenir. Bu nedenle menü oluşturmada bu faktörlere dikkat edilmelidir (Yağdıran, 2007).

Menünün konusu, bir zaman ve deneyim işidir. Burada gastronomi kurallarından misafirlerin önceliklerine ve isteklerine varıncaya kadar olan kısımda dikkatli ve bilgili bir çalışma yapılması gözetilir. Menünün konusu belirlenirken lezzet, kalite, fiyat ve temin edilebilen malzemelerin olmasına, mevsimsel imkânlarla, besin maddelerinin protein, karbonhidrat, yağ, vitamin ve mineraller gibi öğeler tarafından dengeli olmasına dikkat edilir. Ayrıca işletme menü oluştururken misafirlerin cinsiyet, yaş, sosyal aktivite gibi konuları da göz önünde bulundurmaktadır. İşletmeye konulan menülerin geliştirilmesi ve konuk ihtiyaçlarını en iyi şekilde giderebilmesi önem teşkil eder.

Menü konusu oluşturulurken aşağıdaki konuların netleştirilmesi büyük önem teşkil etmektedir:

- Menünün içerik teması
- Ürün çeşitliliği ve besin değerlerinin uyumu
- Ürünlerin fiyatları
- Misafirlerin istekleri
- Menüde ürünlerine ulaşımı güç olan yiyeceklerin bulundurulması
- İsrafıya yol açacak bir malzeme listesinin var olma durumuna dikkat edilmelidir.

İşletmede temel olan her şey menü ile başlamaktadır. Menü, bir işletmenin amaçlarının ve yöneticiliğinin nasıl olacağını belirleyen bir rehberdir. Menüdeki ürünlerin talep görmesi, üretimde gereksiz israflara yer verilmesinin önlenmesi, fırsatların dışında gelebilecek olumsuzlukların belirlenmesi ve buna karşılık

önlem alınması, ihtiyaçların temin edilebilirliğine, iç ve dış çevrenin uyumuna bakılarak menü planı oluşturulur (Altınel, 2009).

#### **1.2.2.5 Müşteri yapısı**

Müşteri, bir işletmenin belirli bir marka malını, idari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur. Mevcut müşteri, işletmenin satış yaptığı ve işletmenin hizmetini veya malını satın alan kişidir. Müşteriyi elde tutma maliyetleri, verilen siparişler, toplam gelir, direkt maliyetler, müşteri edinme maliyetleri, indirim oranları ve daha birçok kritere göre her bir müşterinin yaşam boyu değeri tespit edilir. Bir müşterinin işletmeye sağladığı kâr ve gelecekte sağlayacağı kârın net bugünkü değeri ile müşterinin işletmeye sağlayabileceği potansiyel, yani ondan elde edeceği ekstra değerdir (Demir ve Kırdar, 2007).

İşletmenin kimliği misafirlere sunulacak olan yemeklerin bir ölçütüdür. Konukların günlük alması gereken besinler ile ilgili detaylar da bellidir. Ayrıca konuğun yiyeceklerle ilgili yaşadığı hoş olmayan bir anı ya da dinsel inanışlar gibi bazı faktörler de konuk istek ve ihtiyaçlarında etki sahibi olabilmektedir. Bu durumlar göz önüne alınarak konukların isteklerinde dikkatli olunur. Menüde yer alacak olan yiyecek ve içecekler, misafirin gerçekten isteyeceği tarzda ürünler olmalıdır (Altınel, 2009).

Son dönemlerde yiyecek-içecek işletmelerinde tüketicinin gereksinimleri ve beklentilerini tespit etmeye yönelik çalışmalar yoğun bir biçimde sürmektedir. Bunun sebebi ise müşterilerin artık bilinçli olması, gelecekteki arzularının tahmininin zor olması ve tercihlerinde ki anlık değişimlerdir. Bu sebeple bu işletmeler daha çok pazar odaklı olarak oluşturulacaklardır. Bu durum tasarım ve pazarlama arasında iyi bir ilişkinin sağlanması ve hedeflenen maliyete ulaşılması gibi faydaların artacağı anlamına gelmektedir (Geçgin, 2013).

Sonuca bakacak olursak üretilen tüm yiyecekler konukların beğenisine sunulacaktır. Müşterinin istekleri ve beklentisine uygun menü hazırlamak gerekir. Ayrıca müşterilerin gelir gücü ve alışkanlıkları göz önünde bulundurulmalı ve istekleri yönünde menülerde yer alan yiyecekler belirlenmelidir (Ekinci, 2010).

### **1.3 Menü Planlama-Geliştirme Süreci ve Yönetim Kaynakları**

Menü planlamada geliştirmede ve yönetimde bazı noktalara dikkat edilmelidir:

#### **1.3.1 Menüün hazırlanacağı amaçlar**

Öncelikle müşteriye sunacağımız menünün özel bir anlamı var mı? Akşam ya da öğlen yemeği için mi? Gibi durumlar göz önünde bulundurularak menünün planlamasına başlamak gerekmektedir (Karaman, 2008).

#### **1.3.2 Mevsim özellikleri**

Menü planlanırken mevsimler özelliklerinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Yiyeceklerin insan bünyesine karşı olan etkileri mevsimlerin durumuna göre değişiklik göstermektedir. Menüde bulunan mevsimin şartlarına göre bol olan yiyecekler ön planda olmalıdır. Çünkü,

- Yiyecekler kendi bulunduğu mevsimde daha tazedir.
- Yiyeceklerin fiyatları kendi bulunduğu mevsimde daha uygundur.
- Yiyeceklerin lezzetleri kendi buldukları mevsimde daha yüksektir.

#### **1.3.3 Yiyeceklerin besin değerleri**

Menüde bulunan yiyeceklerin besin değerleri insanların karbonhidrat, yağ, vitamin, mineral ve proteinlerini karşılayacak yeterlilikte olmalıdır. Aynı tür besin maddelerinden oluşan yiyecekler bir arada bulundurulmamalıdır. Restoranda bulunan menülerin geniş bir müşteri portföyüne hitap etmesi gerekmektedir (Zerenler, 2008).

#### **1.3.4 İşletme olanakları**

Menü planlarken işletmenin ekonomik yönden uygunluğu, teknik olanakları ve personelin durumu ele alınmalıdır. Mutfak alanının, ekipmanının, muhafaza ve saklama depolarının durumu, personelin sayısı, bilgisi ve uygulamasının yeterli olup olmadığı dikkate alınması gereken önemli noktalardır (Sezgin ve diğ. 2008).

### **1.3.5 Bölgesel faktörler**

Menüde bulunacak yiyeceklerin o bölgede yaşayan kişilerin damak tadına uyması, göze hitap etmesi önemli noktalardan biridir. Örneğin Güney Doğu Anadolu Bölgesinde baharatlı yemekler ilgi görürken, Ege Bölgesinde aynı yemekler ilgi görmeyebilir (Sezgin ve diğ. 2008).

### **1.4 Menü Planlama İlkeleri**

- Gereksinimler
- Beslenme Alışkanlıkları
- Mutfak Kapasitesi ve Araç-Gereç Sayısı
- Servis Yöntemi
- Yemek Maliyeti
- Mevsimler
- Coğrafya
- Din, İnanç

#### **1.4.1 Gereksinimler**

İnsanların ihtiyaçları buldukları ortamlara göre farklılıklar göstermektedir. Yaş, cinsiyet ve kişilerin fizyolojik konumları menü planlamada dikkat edilmesi gereken önemli unsurlardandır. Menüler oluşturulurken, sunulacağı konukların cinsiyeti ve yaş grubu dikkate alınmalıdır (Akar, 2012).

#### **1.4.2 Beslenme alışkanlıkları**

Çevre, insanlar için birçok farklı besin alışkanlıklarının oluşturmasına neden olmaktadır. Yaşanılan bölge beslenme alışkanlıklarının şekillenmesinde önemlidir. Beslenme alışkanlıklarından olmayan bir yemeği barındıran bir menü bu grup tarafından hoş karşılanmayabilir. Bir besine karşı oluşan değer yargıları o besini reddetme veya kabul etme sebebi olabilmektedir (Akar, 2012).

#### **1.4.3 Biyolojik, fizyolojik ve psikolojik etmenler**

Kişinin içinde bulunduğu durum, sevinçli veya üzüntülü olması yiyecek tercihini etkilemektedir. Bu durum bazen çok yeme, bazen de iştahsızlık olarak

sonuçlanmaktadır. Ayrıca kişilerde bulunan sağlık problemleri de yemek tercihlerini etkilemektedir (Akar, 2012).

#### **1.4.4 Dış etmenler**

Çevre, mevsim değişiklikleri, reklamlar, eğitim gibi birçok dış etmenler kişinin beslenme alışkanlığını ve yeme tercihlerini etkilemektedir. Ayrıca mevsim değişikliği de dikkate alınarak menü planlaması yapılmalı, mevsimde hangi meyve ve sebzenin bulunduğu dikkate alınmalıdır (Akar, 2012).

#### **1.4.5 Sosyo-Kültürel ve dini etmenler**

Dini inanışlar, yiyecek tercihleri üzerinde sabit ve değişmez sınırlamalar getirir. Örneğin; Müslümanların dini inançlarından ötürü domuz eti tüketmemeleri (Akar, 2012).

#### **1.4.6 Renk uyumu**

Menü içerisinde bulunan yemeklerdeki renk çeşitliliği menüyü cazip kılar, tüketicinin yeme isteğini olumlu yönde etkiler. Renkleri birbirine benzeyen yemekler sevimsiz bir görünüm sağlar (Yağdıran, 2007).

Menüler oluşturulurken farklı renklerdeki gıdalar menüye dâhil edilmeli ve aynı renk tonundaki gıdalar aynı tabakta kullanılmamalıdır. Yiyeceklerin görüntüsünü ve yenme çekiciliğini artırmak için yapay renklendiriciler kullanmakta mümkündür. Eğer yapay renklendiriciler kullanılması gerekiyorsa, bunların yemeğin tadına ve kalitesine etki etmemesi için dikkatli olmak ve eser miktarda kullanmak gerekir. Bunun için doğal yiyecek renklerinin kullanımı daha uygun olur. Birçok meyve ve sebze, yemeği süslemek ve çekici bir renk kombinasyonu yakalamak için uygundur (Akar, 2012).

Sadece tek bir renk kullanımı görselliği olumsuz yönde etkilemektedir. Servis edilen bir yemekte en az iki üç rengin bir arada kullanılması, yemeği daha çekici bir hâle getirir. Menülerde kullanılan renkler genellikle kırmızı, sarı, turuncu, pembe, açık yeşil ve beyazdır. Kırmızı rengin aynı zamanda psikolojik açıdan iştah açtığı ifade edildiği için, yiyecek-içecek işletmelerinin logolarında da çok sık kullanılır (Bahçeci, 2015).

#### **1.4.7 Yapı**

Yapı bir yiyeceğin ağızda bıraktığı hissiyat olarak tanımlanır. Sert, yumuşak, taneli gibi özellikler yiyeceğin yapısı ile ilgili özelliklerdir. Öğünde yer alan yemeklerin farklı yapılarda olması istenir. Hepsi yumuşak veya hepsi sert yapıdaki yemeklerin bir arada olmaması gerekir. Yuvarlak, kare, dilimlenmiş, kıyılmış: küçük veya büyük parça gibi biçim ayrıntıları da yiyeceğin görünümünü ve çekiciliğini etkiler (Yağdıran, 2007).

Yiyeceklerin bazıları çiğnemeyi, bazıları ezilmeyi, bazıları ıslanmayı ve bazıları da yudumlanmayı gerektirir. Örneğin pırasa ve karnabahar veya nohut ve kuru fasulye aynı gün menüye konmamalıdır (Akar, 2012).

#### **1.4.8 Sıcaklık**

Yemeklerin servis edileceği andaki sıcaklıkların da düşünülmesi gerekir. Sıcaklık, yiyeceğin özelliğine bağlı olarak, menüleri planlamada belki de en kolay kontrol edilebilen ve en karmaşık olmayan unsurdur. Yiyeceklerin sıcaklığı, kişilerin yaşı, tercihleri ve diğer kişisel faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Hem sıcak hem de soğuk yiyecekleri kapsayan menüler herkes tarafından tercih edilebilir çünkü her ikisini de tercih edebilecek taraflar için uygundur. Bir limonata veya portakal suyu sıcak havalarda uygunken, soğuk havalarda kahve veya çay daha uygundur (Akar, 2012).

#### **1.4.9 Kıvam**

Her yemeğin belli bir kıvamı vardır. Menü için yemek seçiminde hepsi sıvı veya hepsi katı yemekler yan yana verilmemelidir (Yağdıran, 2007).

Yoğunluk, bir ürünün yapışkanlık veya koyuluk derecesini belirler. Yapı ve biçim gibi yoğunlukta mönüde sunulan yiyecekler arasında farklılığın oluşmasını sağlamaktadır. Bu yüzden de mönüde bulunan yiyecekler farklı yoğunluklara sahip olmalı, sert bir yoğunluğa sahip bir yiyecek ile ince bir yoğunluğa sahip yiyecek birlikte kullanılmalıdır (Akar, 2012).

#### **1.4.10 Tat kombinasyonu**

Menü planlamasında yemek seçimi yaparken üzerinde dikkatle durulması gereken bir başka unsur ise menüde yer alacak yiyecek ve içeceklerin ve

içeriklerinin uyumlu ve dengeli olup olmadığıdır Yiyeceklerin içeceklerle olan uyumu da dikkate alınmalıdır. İçecekler susuzluğu gidermek, iştah açmak, hazmı kolaylaştırmak ve keyif vermek gibi sebeplerle tüketilebilir. Özellikle ana yemek çeşitleri ile uyumlu içecek türlerinin belirlenip menüye eklenmesi gerekir. Bir yemeğin sadece tek bir içecek ile uyumlu olması şart değildir ancak her bir yiyecek türü için farklı içeceklerin daha iyi uyum sağladığı da bir gerçektir (Bahçeci, 2015).

Menü planlanırken yemeklerin aynı tatta olmaması da önemlidir. Örneğin zeytinyağlı bir enginar yemeğinin yanında kereviz verilmesi planlamayı olumsuz etkiler (Yağdıran, 2007).

Tatlılık, tuzluluk, acılık ve ekşilik temel tat duyumlardır. Menülerde bulunan yiyeceklerde özellikle bir tadın ön plana çıkması istenmez. Bu yüzden de yiyeceğin içeriğine giren maddeler tat bakımından birbirleriyle uyumlu olmalıdırlar. Aynı şekilde bir yemek servisinde birbirinin arkasından yenilen yiyeceklerin tat uyumu sağlayacak şekilde olması gerekir. Kombinasyonda birbirine benzeyen tatlar bir arada olmamalıdır. Örneğin acı bir yiyeceğin arkasından tatlı bir yiyecek, en azından acılığın etkisini gideren bir yiyecek verilmelidir (Akar, 2012).

Menüdeki tüm yemeklerin ana yemeğe uygun olmasına dikkat edilmelidir. Ana yemek menünün konusuna uygun olmalıdır. Bir yemeğin yanında servis edilecek garnitürler, birlikte verildikleri yemeğe uygun olmalıdır. Bu uygunluk, genel yemek kültürüne, damak zevkine ve geleneklere göre belirlenmiştir. Bu konuda genel uygulamaların dışında kalan uygulamalar, spesiyal niteliktedir (Ekinci, 2010).

#### **1.4.11 Hafif ve ağır besinler**

Serviste sunulan hafif ve ağır tattaki yemekler belirli bir dengede olmalıdır (Akar, 2012). Farklı ve birbirini tamamlar kıvamda yiyecekler bulunmasına ve buna uygun seçeneklerin bulunmasına dikkat edilmelidir. Yiyecek çeşitlerinin, menüde bulunan yiyecek grupları arasında ve her bir grubun kendi içinde dengelenmesi. Dengeli bir menüde her bir yiyecek bölümünde farklı yiyecekler bulunmalı ve yiyeceklerin yapıları, besin değerleri, pişirme tarzları gibi yönleri üzerinden alternatifler bulunmalıdır (Bahçeci, 2015).

#### **1.4.12 Hazırlama yöntemi**

Bir öğünde yer alan yemeklerin hepsinin aynı metotla hazırlanmamış olması gerekir. Mönüde birbirlerinden farklı usullerde pişirilmiş yemekler olmalıdır. Aynı teknikle pişirilen yiyecekler mönüyü verimsizleştirir (Akar, 2012).

Hazırlama ve pişirme metotlarında farklı usullerin menüde dengeli bir şekilde yer almasına dikkat edilmelidir (Bahçeci, 2015). Aynı yöntemlerle pişirilse bile aynı ve benzer yemekler, aynı öğünde olmamalıdır. Aynı menü sık sık tekrarlanmamalı, tekdüzelik ve sıradanlıktan kaçınılmalıdır. Pişirilme şekli değiştirilmelidir (Ekinci, 2010).

#### **1.4.13 Sunum**

Yiyeceklerin gösterişli bir biçimde sunumu ile çekici olmayan bir yiyecek daha çekici gösterebilir (Akar, 2012). Menüye konan yiyecekler ve onların nasıl servis edileceği bir bütün olarak uyumlu ve işletmenin çizgisine uygun olmalıdır. Üretimde kullanılan malzemeden, serviste kullanılan tabak, bardak, çatal, kaşık, bıçak, masa örtüsü, peçete gibi tamamlayıcı araç-gereç ve sofraya malzemelerine kadar her bir detay işletmenin konuklarına yansıtmayı arzu ettiği kalite standartlarında olmalıdır. Yemeklerin porsiyon büyüklüğü belirlenirken garnitürler de dikkate alınmalıdır. Yemek, garnitür ve diğer tamamlayıcı unsurların yerleşiminde gösterilen özen ile yiyecek veya içeceğin genel görünüşü iştah açıcı özelliklerini artırır. Renk, yapı ve şekil ile lezzet estetik uyumun bileşenleridir. Yiyeceklerin şekil yönünden farklı boyutlarda ve değişik şekillerde kesilmiş olmaları, yine de tabaktaki bazı malzemelerin doğal şekillerinde kalmış olmaları görsel zenginliği ve yemeğin çekiciliğini arttıran faktörlerdendir. Yiyeceklerin üretildikten sonra ısı, renk ve lezzet kaybı yaşanmadan en ideal şekilde nasıl servis edilebileceği menü planlanmadan önce detaylıca düşünülmelidir (Bahçeci, 2015).

## 2. MENÜ ANALİZ KAVRAMI

### 2.1 Menü Analizinde Kullanılan Yöntemler

- Menü Karması Yöntemi
- Katkı Payı Yöntemi
- Kâr ve Zarar Yöntemi
- Menü Çarpan Analizi
- Hurst Yöntemi
- Başa Baş Analizi
- Menü Mühendisliği

Menü analizi; maliyet denetimini kolaylaştırır. Ömür süresi az olan ürünlerin daha erken tüketilip satılmasını sağlar. Stok kontrolüne yardımcı olur. İşletmelerdeki fazla kullanım önüne geçer. Tahmin edilen ve gerçekleşmiş olan satışlar arasında karşılaştırma yaparak, gerekiyorsa düzeltici önlemleri almak için kullanılır.

Menü analizi yapılarak menünün doğru bir şekilde planlanması, fiyat-maliyet sisteminin geliştirilmesi, servis personelinin eğitilmesi, amaçlanan kitlenin belirlenmesi ve işletmelerin hedeflerinin geliştirilmesi sağlanabilmektedir. Menü analizinin yapılmaması işletmenin sağlıklı bir şekilde amaçlarını gerçekleştirmesine engel olur. Menü analizi servis şeklinin belirlenmesi, müşteri talebi ve diğer faktörler göz önüne alınarak yapıldığı zaman etkin bir menü ortaya çıkmaktadır. Günümüz insanların dışarıda yemek tüketimi alışkanlığın ağır bastığı düşünüldüğünde menü analizinin ne kadar etkin ve gerekli olduğu anlaşılmaktadır (Taşpınar, 2011).

Menü analizine ilişkin olarak yapılan araştırma bulgularına göre uygulayıcıların kâr, satış miktarı ve maliyet (menü kalemlerinin performanslarını değerlendirmede) ölçütlerini kullandıkları görülmektedir. Bununla birlikte çalışanlar ve müşteriden gelen geri dönüşler de dikkate alınmaktadır. Elde edilen önemli bulgulardan bir diğeri ise menü kalemlerinin performans

değerlendirmesi sonrası performansı yetersiz bulunan menü uygulayıcıları için yapılan iyileştirme stratejileri ile ilgilidir. Buna bakılarak iki temel stratejiden söz edilebilir. Bunlar yemekte değişiklik yapma ve menüde değişiklik yapma şeklinde belirlenmiştir. Menü yönetiminin belli başlı konuları; menü planlama, menü tasarımı ve menü analizi ile ilgili olmaktadır (Özdemir ve Nebioğlu, 2015).

Menü mühendisliği üzerinde çalışan farklı araştırmacılar birçok menü analiz yöntemi geliştirmiştir. Menü analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken asıl nokta katkı payını doğru hesaplayabilmektir bu sebeple uygun maliyet sistemi kullanmak önem arz etmektedir. Çünkü maliyet hesaplama sisteminin maliyet ile ilgili doğru bilgileri kullanmaması varılan sonuçların ve alınacak kararların yanlış olması anlamına gelmektedir (Koşan, 2013).

Menü yazılımında kullanılan kavramlar arasında belirlenmiş olan bir standart bulunmamaktadır. Kullanılan kavramlar içerisinde birbirlerine en yakın olarak kullanılan menü planlama, gelişimi, analizi ve menü mühendisliği kavramlarıdır. Menü mühendisliği ve menü analizi kavramları birbirlerine ne kadar benzer gibi görünseler de aslında aynı anlamı taşımamaktadırlar. Menü analizi oldukça geniş bir kavram olarak menü mühendisliğini de içinde barındırmaktadır. Aslında menü mühendisliği farklı menü analiz yöntemlerinden sadece bir tanesidir (İyitoğlu, 2016).

Yiyecek- içecek sektörünün yönetilmesinde kuvvetli bir pazarlama ve kontrol aracı olarak tanımlanan menünün analizi; maliyetin ve satışların matematiksel olarak sistematik açıdan değerlendirilmesidir. Bu analizin yardımı ile menülerin iyi bir şekilde planlanması, doğru fiyatlandırma, maliyet sisteminin düzeltilmesi, işletmenin hizmet eğitiminin doğru ve iyi şekilde yönetilmesi, amaçlanan müşteri grubunun belirlenmesi ve onlara yönelik stratejilerin kolaylıkla gerçekleştirilebilir olmasıdır (Bölükoğlu ve Türksoy, 2001).

### **2.1.1 Periyodik satış analizi**

İşletmenin elde ettiği satış gelirlerinin belirli zaman aralığında farklı kriterlere bakılarak incelenerek değerlendirilmesidir. İşletme için satış periyodu oldukça önem belirttiği için bu analizler günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak yapılabilmektedir. Günümüzde var olan yiyecek işletmelerinde kullanılmakta

olan satış sistemleri ve farklı yazılım programları istenilen periyodu kısa bir süre içerisinde satış gelirlerinin raporlanmasına imkân verebilmektedir. Bu sebep ile işletmelerin gelir tutarlarını hedefler, standartlar ve eski dönemler başta olmak üzere farklı kriterlerin de incelenmesini mümkün kılabilir (İyitoğlu, 2016)

### **2.1.2 Çalışan başına düşen satışlar**

Yiyecek içecek işletmelerinde kullanılan farklı bir performans göstergesi de personel başına gerçekleşen satışlardır. Bu biçimde yapılan bir değerlendirme satışları personel kaynaklı olarak ortaya koymaktadır. Bu yönden incelendiğinde personel etkinliğinin de ayrıca oluşması mümkün olabilmektedir. Bundan dolayı personellerin işletme satışlarında önemli rol aldıkları yiyecek içecek sektöründe, personel taraflı satış değerlendirmeleri bir bakıma personelleri satış artırmaya yönelik çalışmalara daha fazla yöneltmektedir. Çalışanların satış artıcı çalışmalarda bulunmaları durumunda ise kişi başı harcama tutarının yükselmesi olağandır. Mevcut misafir sayısı ile kişi başı gelirlerinin artması da atıl kapasite oranının azalmasıyla kapasitenin daha iyi kullanılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle çalışanların satış performansları, satışlarda farklılığa yol açan öteki tüm etmenlerin performansından daha kıymetli olabilmektedir. Çalışan başına meydana getirilen satış analizlerinde her personel için belirli satış hedefi tutarları oluşturulmalıdır. Daha sonra belirli dönemlerde personel tarafınca edinilen satış gelirleri bu hedeflerle ve önceki dönem değerleri ile kıyaslanmaktadır. Böylece oluşan artış ve azalışlar oransal olarak ortaya koyulmaktadır (İyitoğlu, 2016).

### **2.1.3 Kişisel değerlendirme**

Yönetici veya aynı yetkilere sahip kişi veya kişilerce işletme genel durumunun düşünülen standartlarla karşılaştırılmasıdır. Öznel menü analiz aşamasında, genellikle işletme ve müşteriler için ayrı şekilde hazırlanan bir ekip değerlendirme formları ile sonuçlar araştırılmaktadır. Bu kapsamda en çok kullanılan formlar içerisinde geçmiş satış verileri, üretim raporları, kâr-zarar raporları, bütçeler ve ortalama konuk harcaması gibi verileri içeren dokümanlar bulunmaktadır. Kişisel menü analizi çoğu zaman edinim ve uzmanlık kurallarına göre yapılmaktadır. Bu boyutta sıklıkla alanında yetkili olan üst seviye

yöneticiler ile mutfak servis şefleri değerlendirme aşamasında etkin görev alabilmektedir. Özellikle rekabetin ve faaliyet riskinin yüksek olmadığı işletme koşullarında yapılan değerlendirmelerin uygun olduğu düşünülebilir. Fakat var olan yemek meşrubat endüstrisi, öznel menü analiz yöntemlerinin yeterli olamayacağı düzeyde dinamik ve sıkıntılı Pazar koşullarına sahiptir. Buna rağmen restoran işletmeleri kapsamında gerçekleştirilen incelemeler, menü analizinin ilmi ve analitik yöntemlerden oldukça subjektif metotlarla yapıldığını ortaya koymaktadır (İyitoğlu, 2016).

#### **2.1.4 Yiyecek maliyet yüzdesi**

İşletmenin yiyecek maliyet yüzdesi fiyatlamada üç tip maliyetin elde ettiği gelirlerde sahip olduğu sabit yüzdelere dayandırıldığı bir teoridir.

- İşçilik
- Genel Giderler
- Yiyecek

Buradaki temel amaç elde edilen gelirin sabit yüzdesindeki kâr miktarının elde edilebilmesidir. Örneklendirmek gerekir ise bir yiyecek işletmesi için yüzde dağılımı şu şekilde belirlenebilir:

- Genel Giderler : %20
- Yiyecek Maliyeti : %40
- İşçilik : %30
- Kâr : %10

Belirlenmiş olan yüzde dağılımının yalnızca tahmini olan bir dağılımdır. Her işletme için kendi hizmet koşulları ve ihtiyaçlarına göre farklılık gösterecektir. Asıl dikkat edilmesi gereken nokta yüzde dağılımı ne şekilde seçilirse seçilsin ürün kalitesi ve porsiyon miktarlarının kalitesinin sürdürülmesidir. Her bir menünün satış fiyatının belirlenmesi yüzde dağılımının belirlenmesinden sonra gerçekleştirilebilir. Yukarıda yapılmış olan yüzde dağılımları ile devam edilir ise standart bir reçetenin maliyeti 5 TL olan bir menü satış fiyatı işletmeler tarafından da uzun zamandır kullanılan bir yöntem olan yiyecek maliyet yüzdesinin menüde ki her bir ürünün satış maliyetinin kolay bir şekilde belirlenmesini bu yöntemle birlikte sağlamıştır. Ancak her bir menü için

yiyecek maliyeti dışında kalan diğer maliyetlerin eşit olduğunun kabul edilmesi zayıf bir noktadır. Ürünlerin maliyetleri arasında olan değişkenliklerden işçilik maliyetinde olan farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bu yüzden fiyatlama yapılırken yalnızca tek bir maliyet unsuru dikkate alınmamalıdır. Menüde yiyecek maliyetleri dışında kalan maliyetlerin aynı kabul etmesi arzu edilmeyen sonuçlar yaratacak bir fiyatlama neden olabilir (Ermağan, 2018).

### **2.1.5 Başa baş analizi**

Bir işletmede satış ile sabit değişken giderlerinin toplamının eşit olduğu noktaya başa baş noktası denilmektedir. Bu noktaların hesaplanması; işletmenin fiyat, satış, kâr gibi önemli politikaların belirlenmesinde ve planların hazırlanmasında büyük faydalar sağlamaktadır. Yiyecek-İçecek işletmeleri mevsimsel veya değişik etkenler yüzünden dönem dönem sabit maliyetlerini karşılayamaz duruma gelebilirler. Belirli bir zaman sonra, bu durum bitip sabit ve değişken maliyetlerini karşılayacak hâle geldiklerinde faaliyetlerini normal olarak sürdürebilirler. Fakat sabit ve değişken maliyetlerini karşılayamadıkları durumda uzun süre bulunurlarsa, doğal olarak işletmede zarar ortaya çıkacaktır. Bu durumda tüm faaliyetler, menü planlaması ve fiyatlama çalışmalarıyla beraber tekrardan gözden geçirilecektir. Başa baş noktasının yakalanarak bu duruma son verilmesi hedeflenmektedir (Ekinci, 2010).

### **2.1.6 Katkı payı analizi**

Katkı payı bir yiyeceğin menüdeki fiyatından o yiyecek için bir maliyet bedeli oluşturularak elde edilir. Bu analiz yönteminde yiyecek maliyetinin hangi maliyetleri kapsamaması gerektiği tartışmaları yapılmaktadır. Yiyeceklerin hizmet bedeli ve sabit maliyetlerinin, standart bir reçetenin maliyetine dağıtılması sırasında bazı güçlükler ortaya çıkar. Katkı payı analizi maliyetlerin dağıtılması yiyecek işletmelerinin geçen yıllarda kazandıkları tecrübeleri ve deneyimleri ön plana çıkmaktadır (Geçgin, 2013).

Katkı payı analizinde dikkate alınması gereken iki önemli unsur vardır. Bunlardan bir tanesi toplam menünün ortalama katkı payı, bir tanesi de tüm menünün katkı payıdır. Belirlenmiş bir katkı payı oranı ve ya tutarı hedef olarak kabul edilebilir. Ortalama katkı payı ise menünün toplam olarak değerlendirilmesine olanak vermektedir. Yiyecek maliyet yüzdesi gibi katkı

payı yöntemi de menü analizinde olduğu gibi menünün fiyatlandırılmasında da kullanılan faktörlerden bir tanesidir. Bu analizi dikkate alan bir menünün fiyatı malzeme tutarı ve katkı payının toplamı kadar olmalıdır (İyitoğlu, 2016).

### **2.1.7 Kâr ve zarar analizi**

Bu usulde yiyeceklerin katkı payları, beğenilirlik oranları ve değişken maliyetlerine ilave olarak, durağan maliyetleri de dikkate alınmaktadır. Yiyeceklerin kâr ve zarar analizi için öncelikle yiyeceklerin satış bedelleri, satış miktarları şeklinde bilgilerin yanında kâr ve zarar durumlarını ölçmede kullanılacak her bir yemeğe bağlı satış tutarları, değişken maliyetler, sabit maliyetler gibi bilgilere de gereksinim vardır (Ekinci, 2010).

Her bir yiyeceğe ait değişken maliyet, yiyeceğe ilişkin standart reçete maliyeti ile doğrudan işçilik giderlerinin toplamı satış miktarı ile çarpılarak hesaplanmaktadır. Kâr ya da zarar durumu ise yiyeceğe ilişkin satış tutarından toplam maliyet çıkarılarak hesaplanır (Geçgin, 2013).

Menü analizi için geliştirilen farklı bir metot kârlılık analizidir. Bu analiz hiyerarşik bir düzene dayandırılmıştır. Usule göre faaliyetlerin her kademesi farklı şekillerde analiz edilmelidir. Birinci ve ikinci basamaklar restoran ve öğün grubu olarak düşünülür, bu bölümler katkı formatında gelir durumu esas alınarak tahlil edilir: Satış gelirleri, yiyecek maliyeti ve de katkı oranı öğünlere bakılırsa ayrımlaşabilir. Doğrudan stabil maliyetler (ücretler, bakım – onarım ve pazarlama) hem işletmenin bütünü hem de öğünler için tanımlanır. Bu maliyetler katkı payından çıkarıldığında “öğün grubu” olarak ifade edilir. Son olarak, öğün gruplarına dağıtılması olası olmayan; yönetici maaşları, kira, sigorta ve aşınma payı benzer biçimde geri kalan tüm sabit maliyetler belirlenerek tüm işletmeye dağıtılması sağlanır. Bu sayede restoranın genel kârlılığı meydana çıkmış olur. Üçüncü kısımda menü gruplarının analizinde de aynı hesaplamalar yapılır. Burada, işletme yöneticisi misafir psikolojisini dikkate alarak, menü maliyet yüzdesini değerlendirir. Bunun sebebi birçok misafirin menüdeki farklı yemeklerden ziyade ana yemeğin fiyatını incelemesidir. Dolayısıyla ana yiyeceklerin kâr oranı diğerlerinden daha düşük olmalıdır. Kafeteryalarda da çay, kahve tutarları misafirlerin kavramalarını etkileyen temel menü ögesidir. Yine misafirlerin iştah açıcı yemekleri menünün

en üst bölümünde görmelerinden dolayı bunların fiyatına daha dikkat ettikleri de kabul görmektedir. Analizin son kısmında ise menü grubunda bulunan her bir yemek yahut içeceğin katkısı aynı hâlde ayrı ayrı analiz edilir (Bölükoğlu ve Türksoy, 2001).

### **2.1.8 Menü faktör (çarpan) analizi**

Menü faktör analizi, menünün performansının nasıl olduğunun bilinmesi amacıyla kullanılan bir veri değiştirme yöntemidir. Bu yöntemde herhangi bir menünün tanınmışlığı, satışı maliyeti yiyecek gelir yüzdesi ve katkı payı gibi unsurların hangi seviyede olduğu çarpanlar ve oranlar ile birlikte gösterilmektedir. Bu faktör değerlerinin, maliyetleri azaltma, yiyecekleri menüde tutup tutmama ve ya fiyatlarını arttırma gibi temel kararların belirlenmesinde kullanılmaktadır. Hesaplanmış olan oranların gerçek ve tahmini verilere göre belirlenebilmesi menü faktör analizinde saptanmaktadır. Bunun yanında her menü için birden çok oranında hesaplanması da mümkündür (İyitoğlu, 2016).

Fiyat çarpanı yoluyla fiyatlama analizinde hesaplamalar menü hazırlamayı gerektiren ve hazırlamayı gerektirmeyen ürünler olarak yapılmaktadır. Hazırlamayı gerektiren ürünler dikkate alındığında gerekli veriler menünün porsiyonu üzerinden hesaplanmaktadır. İşletme ile yapılan görüşmede çalışma yapılacak menünün maliyet değerleri yüzde olarak elde edilmeli ve toplam gelir üzerinden rakamsal değerlerine ulaşılmaktadır (Ermağan, 2018).

### **2.1.9 Menü karması yöntemi**

Menü karması yöntemini aslında menü kartında yer alan ürünlerin diğer ürünlere göre hangi ölçüde satıldığına belirlenmesi ile ilgilidir. Menü karması görüşü de menü kartında de yer alan bir ürünün satışının, restoranda satışı yapılan tüm ürünlerin satış miktarına oranını belirtmektedir. Sonuç olarak menü karması kavramı ile menü kartındaki bir ürünün beğenilme ve satış derecesi ifade edilmektedir. Beğenilme derecesi ise aşağıdaki formülde olduğu gibi hesaplanabilir.

Beğenilme derecesi = Yemeğin satış miktarı / toplam satılan porsiyon adedi. Bu formül ile tüm yemeklerin beğenilme oranları bir bir hesaplanmalıdır. (Rızaoğlu ve Hançer, 2013).

### **2.1.10 Popülerite endeksi**

Bir yiyeceğin satış miktarını veya satış gelirlerini belirten menü karması, aynı zamanda o yiyeceğin popülerite derecesini de göstermektedir. Popülerite ya da beğenilme endeksi bir menü kaleminin satış miktarının aynı kuşakta toplam satılan menü kalemlerinin sayısına oranlanması ile oluşturulmaktadır. Fakat beğenilme endeksi bir yiyeceğin bir bakasına oranla ne kadar fazla satıldığını göstermekle beraber yiyeceklerin yüksek düzeyde mi yoksa düşük düzeyde mi beğenildiklerini belirtmemektedir. Bunun görülebilmesi için “beğeni eşiği” veya “en müsait menü karması” şeklinde adlandırılan bir sınırın belirlenmesi gerekir. Bir menü kaleminin beğenilirlik endeksinin büyüklüğü, o menü grubunda yer edinen değişik yiyeceklerin sayısına bağlı olarak karşılaştırılmaktadır. Bununla birlikte beğenilirlik yüzdesinin değerlendirilmesinde dikkat edilmesi icap eden bazı mühim noktalar bulunmaktadır. Örneğin birtakım yiyeceklerin beğeni endeksi düşük olsa da işletme imajını desteklemesi, menü çeşitliliği, rekabet yararı ve az sayıda sürekli misafir tarafınca tercih edilmesi gibi benzer biçimde sebeplerden dolayı menüde bulunması gerekebilir bu yüzden beğenilirlik analizi neticeleri yalnızca sayısal verilerle değerlendirilmemelidir. Farklı yiyecek gruplarında yer edinen menü kalemlerinin beğenilirlikleri ayrı olarak değerlendirilmelidir. Bu sayede menü karmasına katkıları, gelir durumları ve müşteri doygunluk oranları daha makul hesaplanabilmektedir. Fakat bu mevzuda yapılacak çalışmaların süreleri iyi belirlenmelidir. Çünkü kısa sürelerde yapılan uygulama neticeleri yanıltıcı olabilmektedir. Bu sebeple bir gün veya bir haftalık süreleri içeren popülerite endeks değerleri çoğunlukla bilgi verici değildir. Aylık veya daha uzun dönemleri kapsamak niteliğinde ise elde edilen sonuçlar oldukça daha değerli olabilmektedir (İyitoğlu, 2016).

### **2.1.11 Hurst yöntemi**

Hurst yöntemi yiyeceklerin maliyet ve fiyatlarında ki değişimlerinin satışlar üzerine olan etkilerini değerlendiren bir yöntemdir. Bu yöntem herhangi bir menüde bulunan her yiyecek için kullanıldığı gibi menüde yer alan çorbalar, tatlılar, iştah açıcılar gibi diğer bir yiyecek grubu içinde kullanılabilir. Bu yöntem için temel olarak her bir yiyecek ve ya yiyecek grubu için menünün puanı hesaplanmaktadır. Hesaplanan her bir puan satılmış olan yiyeceklerin

toplam satışlara, fiyatlara, toplam maliyetlerine ve brüt kâr gibi değerlerine olan ilişkilerini göstermektedir. Fakat elde edilmiş olan bu puan menü için tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Bir menünün ne kadar iyi olduğunu anlayabilmek için, birçok menü puanına ihtiyaç duyulmaktadır.

Hurst yönteminde elde edilmiş olan menü puanının yüksek olması potansiyel kârın da yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Menü puanlarında elde edilen düzensiz düşüş ise bir sorunun var olduğuna işaret etmektedir. Bu sebeple menü puanlarının değerlerindeki bulunan çok küçük farklılıklar dahi dikkatli bir şekilde incelenmelidir (İyitoğlu, 2016).

## **2.2 Menü Mühendisliği**

Menü mühendisliği, menüde ki konularda karar verme mekanizmasının daha etkin hâle getirilmesinde kullanılan yöntemlerin tamamını kapsayan bir kavramı belirtmektedir (Ermağan, 2018).

Menü mühendisliği, işletmelerin yiyecek-içeceklerinin iyi ve ya kötü olarak sergiledikleri performanslara göre kategorize edilmesini sağlamaktadır. Bu yaklaşımdan dolayı düşük kârlılık içerisinde olan yiyecek ya da içecekler olacaktır. Bu kısımda asıl dikkat edilmesi gereken nokta ise devamlı aynı analizin yapılması sonucunda bazı içecek veya yiyeceklerin menüden çıkarılması ve menü içerisinde yer alan bir bölümün ortadan kalkmasıdır (Bölükoğlu ve Türksöy, 2001).

Bir menüde ki her yiyecek veya içecek işletmenin bir birimidir. Bu birimlerden her biri birbirinden farklı maliyetleri ve riskleri bulunan hisse senetlerine benzerler. Her işletme bu senetleri güçlü tutmayı kendilerine kural edinmiştir. Bu sebep ile bu portföye gücü elde tutacak uygulamalar yapılmalıdır. Menü mühendisliğinde, ürünlerin maliyet yüzdeleri katkı payları ve popülerlik oranları dikkate alınarak analiz yapılabilir. Menüde yer alan ürünlerin değerlendirilmesinde kullanılan unsurlara göre belirli bir ortalamanın üstünde ve altında olmak üzere hücrelere bulundurulabilir. Menü mühendisliğinde menüde bulunan tüm ürünlerin hem pazarlama hem de fiyatları dolayısıyla kârlılıktaki başarıları değerlendirilmekte ve sınıflandırılmaktadır. Menüde yer alan yiyecek-içeceklerin katkı ve fiyat oranlarının ortalama bir dağılıma sahip

olduğu kabul edilir. Bir diğer taraftan ise hangi ürünün gerçek katkıya fayda sağladığının bilinmesi önemlidir. Bir yaklaşıma göre yiyecek maliyetlerinin yüzdesi katkı payı ile karşılaştırılır çıkan sonuçta kârlılıkta yöneticinin ağırlığı benimsenir. Ancak bu yöntemin faydalı bir analiz olmasına rağmen ürünün popüleritesinin performansına da etkisini arka plana bırakmaktadır (Taşpınar, 2011).

Menüde yer alan ürünlerin katkı payı, ürünlerin satış fiyatından maliyetinin çıkarılmasıyla bulunmaktadır. Menü mühendisliğinde ortalama katkı payının hesaplamaları ağırlıklı menüdeki ürünlerin katkı paylarıyla karşılaştırılması sonucunda elde edilir. Menüdeki bulunan tüm yiyecek-içeceğin katkı paylarının menünün ağırlıklı katkı payından büyük olması o ürünü ‘yüksek katkı pay’ına sahip ürün kategorisine dahil etmektedir. Menü ortalama payına göre, düşük olan ürünler ‘düşük katkı payı’ kategorisinde değerlendirilmektedir. Yiyecek içecek hizmet işletmelerinde zaman zaman bazı yöneticiler gerçekçi olmak yerine kendi kişisel duygularını ve düşüncelerini uygulama eğilimi gösterebilirler. Menüde yer alan yiyecek içeceklerin yaşam dönemleri ve gelişmeleri sağlıklı bir biçimde izlenemeyebilir. Verimli olmayan yiyecek içeceklerin üretimine devam edilmesi veya vadesini doldurmuş yemek türlerinin üretiminin devamlılığının sağlanması israfa yol açılabilir (Taşpınar, 2011).

### **2.3 Menü Analiziyle İlgili Yaklaşımlar**

Bir menünün analiz edilebilmesi için faydalanılan farklı yöntemler bulunmaktadır. Sektörde bulunan işletmeler bu yaklaşımların hangilerini kullanacaklarına, analizin sağladığı yararlar göre karar vermek durumunda bulunurlardı. Menü analizine ilişkin yöntemler bazı dönemler kârlılık bazı dönemler ise menü mühendisliği olarak adlandırılmıştır. Önceki dönemlerde restoranlarda bu tür analizler için çok fazla bilgi bulunmuyordu, bu sebeple analizi gerçekleştirmek kolay değildi, zaman gerektiren bir çalışmaydı. Bilgiyi sağlayabilecek yazılımlar ve satış sistemleri olmasına rağmen işletmeler kendi önsezilerini kullanmaya devam ediyorlardı. Son zamanlarda gerçekleştirilen araştırmalarda ise, menü analizleri sayılarında birden fazla değişken göz önünde bulundurularak, modellere farklı parametreler eklenmiştir (Bölükoğlu ve Türksoy, 2001).

Menü mühendisliği kapsamına giren birçok farklı yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden en bilinen olarak kullanılan Kasavana-Smith yöntemidir. Bu analizini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan veriler arasında satış miktarları, reçete maliyetleri ve satış fiyatının dışında satış miktarı da bulundurulmaktadır. Menünün ürünlere ait satış miktarları işletmenin verilerinden faydalanarak elde edilmiştir. Fakat elde edilen satış tutarları mevcut satış tutarlarına göre ortaya çıkan satış miktarlarıdır. Menünün iki farklı fiyatlama yöntemi ile tekrardan fiyatlandırılmasıyla ulaşılan satış tutarlarının satış miktarlarını etkileyebileceği düşünülmüştür. Bu sebeple daha verimli sonuçlar elde edebilmek için menünün satış fiyatları yeni elde edilmiş olan satışlardaki azalma veya artma ile de ters orantılı olarak aynı oranda farklılaştırılmıştır (Ermağan, 2018).

Son on yıl içerisinde gerçekleştirilen uyarlamalar grubunda iki temel yönelimin ağırlığı görülmeye başlamıştır. Bunlar:

- Kârı ve maliyeti doğru şekilde saptayarak faaliyet tabanlı maliyet sistemine dahil etme
- Menüye fazla sayıda değişken ekleyerek menü kalemlerinin tahmini verimliliğini hesaplayabilme

Menü için maliyetlerin doğru ve eksiksiz belirlenmesi menünün krlılığına daha gerçeğe yakın maliyetlenmesine olanak sağladığı ileri sürülmektedir (Nebioğlu & zdemir, 2015).

### **3. MATERYAL METOT**

#### **3.1 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Araştırmanın amacı, otel ve restoranlar başta olmak üzere Yiyecek & İçecek işletmelerinde menü yürütücülerinin, menü planlamasını, fiyatlandırmasını ve menü çözümlmelerini nasıl yaptıklarını öğrenmek ve bahsedilen hususlara yaklaşımlarını inceleyerek görüşlerini ortaya koymaktır. Bu anlamda, mutfaklardaki karar mekanizmalarının menü uygulamalarına dair tutumlarının anlaşılması ile menü planlanması, fiyatlandırılması ve analiz edilmesi aşamalarına yönelik fikirler sunarak literatüre ve sektöre katkı sağlaması bakımından araştırmanın önemi de ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın alt amaçları ise;

- Araştırmada tecrübelerin ve birikimlerin menü planlama grubundaki yararlılığını ve performans üzerindeki artırıcı etkilerini elastik bir metot kapsamında açıklamak
- Yiyecek & İçecek endüstrisi aktörlerinin oluşturduğu menü planlama sürecinde gerçekleştirilecek belirleyici niteliklere sahip koşulların tespitini içeren değerlendirme çalışmalarının önemini ortaya koymak
- Tasarım çalışmaları açısından menü planlanmasının önemini meydana çıkarmaktır.

#### **3.2 Araştırmanın Deseni**

Araştırma enstrümanlarının birbirleriyle uyumlu olarak araştırmanın gerçekleştirilmesi süresince araştırmaya yön vermesi amacıyla nitel araştırma desenleri kullanılmıştır. Bu araştırma yönteminin desenleri çalışmalara farklı bir bakış açısı ile yaklaşmakta ve araştırmanın çeşitli bölümlerinin tutarlı bir şekilde bir arada kalmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Nitel araştırma desenleri içerisinde sayılan durum çalışması belirli bir sistemin

derinlemesine incelenmesini kapsamaktadır (Merriam, 2013). Dolayısıyla bir olayı bir araya getiren faktörleri incelemek ve değerlendirmek amacıyla kullanılır (Gall, Borg ve Gall, 1996; Akt: Büyüköztürk ve diğ., 2010). Alan yazında nitel durum araştırmalarında belirgin şekilde bir ya da birden fazla durumun detaylı olarak değerlendirildiği görülmektedir.

### **3.3 Veri Toplama Süreci ve Odak Grup Görüşmesi**

Literatürde bulunan profesyonel mutfaklarda işlevselliğe ve üretkenliğe etkisi olan planlama ölçütlerinin teknik bakımdan özellikleri ve günümüzde sürekli yenilenerek başkalaşan yiyecek içecek hizmeti niteliklerinden dolayı, karmaşayı da bulunduracak şekilde genişletilmesinde literatürün araştırılmasından ve odak grup ile yapılan görüşmelerden yararlanılmıştır.

Odak grup görüşmeleri katılımcıların, bireysel olarak araştırmacının sorularını cevaplandırmasıyla beraber birbirleri arasındaki etkileşim ile elde edilen verileri toplamayı hedefleyen (Goldman ve McDonald, 1987; Morgan, 1988; Stewart ve Shamdasani, 1990; Templeton, 1994; Gordon ve Langmaid, 1988), küçük gruplar için tasarlanmış bir görüşme şeklidir (Berg, 2004). Başka bir deyişle odak grup; "hoşgörülü ve tehdit teşkil etmeyen bir ortamda moderatör kontrolünde, araştırmacı tarafından belirlenen bir konu, ürün, fikir ve bunun gibi hakkında derinlemesine düşünce üretmek amacıyla küçük bir grupla gerçekleştirilen, dikkatlice planlanmış nitel verilerin (Redmond, Curtis, 2009) grup etkileşimi aracılığıyla bir araya getirildiği tartışma serisi şeklinde tanımlanabilir (Morgan, 1996; Krueger, 1994).

Odak grup görüşmelerinin amacı, katılımcıların farklı düşünce yapısına sahip olabileceği gerçeğinden hareketle belli bir konu, mal-hizmet, fikir ve bunun gibi hakkında insanların ne hissettiklerini anlamak (Krueger, Casey, 2000), onların görüşleri, yaşantıları, tecrübeleri, yönelimleri, düşünceleri, hissettikleri, tutum ve davranışları hakkında niteliksel bilgi edinerek (Özen, 2010), yaratılan sinerji ile farklı kişilerden elde edilebilecek bilgi parçacıklarını bir araya getirmektir (Kozak, 2014). Bu yöntemde katılımcılar, odak gruplardan, bilinen bir konu hakkında önceden var olan bilgiyi geliştirmek amacıyla yararlanabileceği gibi, konuya başka bir açıdan eğilerek yeni fikirler ve bilgi edinmek amacıyla da faydalanabilmektedir (Nassar-McMillan, Borders, 2002). Bu durum, araştırma

konusunda yer alan problem hakkında odak grup içinde meydana gelen bir sinerji olduğunu anlatmaktadır. Odak grup görüşmesi yönteminin en önemli özelliği, tartışma ortamı içinde problem ile birlikte çözümün geliştirilmesine fırsat tanımasıdır (Kitzinger, 1996).

### **3.4 Odak Grup Katılımcılarının Belirlenmesi**

Türkiye'nin birçok bölgesinde şeflik yapmış ve İstanbul bölgesinde profesyonel mutfakların hem kullanımında yer alan hem de planlanma sürecine dâhil olan Mutfak Şefleri, mutfak proje yöneticileri ve de şef işletme yöneticileri araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Ana kütle, İstanbul bölgesindeki endüstriyel mutfaklar hakkında tüm etkenlere erişilebilirlik bakımından temsil edici örneklem olarak kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Bu durum, maliyetler ve zaman açısından önemli bir çerçeve belirleme olarak kabul edilmiştir. Belirlenen ana kütle İstanbul destinasyonlarından oluşmasının sebebi, öncelikle İstanbul'un yiyecek içecek işletmelerinin Türkiye pazarına hâkim olması ve sorunla ilgili kendi özelinde benzerliği bulunan veya bulunmayan durumlardan hareketle, konu hakkında gerek donanıma gerekse yeterliliğe sahip olduğu düşünülen araştırma grubunun daha kapsamlı olarak değerlendirilmesine imkân sağlamasıdır. Araştırma örnekleme, en yüksek çeşitlilik metoduyla oluşturulmuştur. Bu çalışmada da görüşmecilerin çalışma amacıyla optimal bir biçimde belirlenmesi yolu izlenmiştir. Alan yazında, odak grup katılımcılarını belirlerken dikkate alınması gereken noktaların başında homojen grupların oluşturulması gerektiği belirtilmektedir (Morgan, 1997). Bu doğrultuda, örneklemin içinde bulunan her görüşmecinin bakış açılarının detaylı bir şekilde tanınması ve oluşabilecek ortak konuların belirlenmesi mümkün hâle gelmektedir. Bu tür bir araştırma sonucunda elde edilebilecek bulgular ve sonuçlar diğer yöntemler ile elde edilen sonuçlara nispeten içerik olarak daha faydalı olacaktır (Patton, 1987).

Odak gruba seçilen kişilerin tartışılacak konuyla bağlantılı olacak şekilde ortak noktaları vardır (Krueger, Casey, 2000). Gruptaki katılımcıların konuya ilgilerini sürdürmek ve doğal bir akış içinde düşüncelerini aktarmaları için moderatör görüşmenin yönünü belirleyebilir ve yönlendirebilir. Ancak odak grup görüşmeleri için en uygun görüşmeci sayısının kaç olması gerektiği

konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Redmon ve Curtis'e göre (2009) 3-14 kişi yeterli olurken, bazı kaynaklarda 6-9 kişi (Prumualratana, Havanon, Knodel, 1995; Macintosh 1981), 6- 10 kişi (Morgan, 1988; Rabiee, 2004;), 6-12 kişi (Lengua, Roosa, Schupak-Neuberg, Michaels, Berg, Weschler, 1992; Gibbs, 1997), 15 kişi (Goss ve Leinbach, 1996) gibi farklı katılımcı sayıları bildirilmiştir. Odak gruplarda yer alacak katılımcıların sayısı ile ilgili farklı görüşler bulunsada görece az sayıdaki katılımcılar ile yapılan araştırmalar daha fazla tercih edilmektedir. Az sayıda katılımcının dahil olduğu çalışmalar da genellikle 4 ile 10 kişi arasında değişimler bulunmaktadır. Gegez'e göre (2005) 12, Edmunds'a göre (2000) 10 kişiyi, Krueger'a göre (1994) katılımcı sayısının 7 kişiyi aşması grubun enerjisini azaltabilmekte ve katılımcıların birbirleri ile olan etkileşimini sınırlandırmaktadır.

### **3.5 Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Nicel araştırmaların önemli ilkelerinden olan geçerlilik ve güvenilirlik kavramları, nitel araştırmalarda araştırmacının araştırdığı konunun yapısını koruyarak ve olabildiğince tarafsız gözlemlemesini ifade etmektedir (Kirk ve Miller, 1986). Ayrıca nitel araştırmaların kesin sonuçlara dayandırılmaması sebebiyle temel kuralların değişmediği kabul edilmekte ve tekrar tanımlarının gerekliliği vurgulanmaktadır (Strauss ve Corbin, 1990). Nitel araştırmalarda araştırma konusuna yakınlık, birebir görüşmeler aracılığıyla bilgilerin elde edilmesi ve sağlanan bulguların güvenilirliğinin olması açısından araştırma alanına tekrar yönelebilmek olanağı sağlayan önemli etkenlerdir.

Elde edilen verilerin detaylı olarak raporlanması ve araştırmacının sonuçlara ulaşım yolunu detaylandırması, nitel araştırmada geçerliğin ve güvenilirliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Nitel araştırmaların, geçerlilik ve güvenilirlikleri hakkında birbirinden farklı görüşler mevcuttur. Örneğin Patton'a (2001) göre güvenilirlik nitel bir araştırmada araştırmacının yeteneklerinin ve becerilerinin göstergesidir. Stenbacka (2001) güvenilirliğin ölçüm ile ilgili olması nedeniyle, nitel araştırmanın kalitesini yargılamada kullanılamayacağını belirtmektedir. Hatta güvenilirliğin ölçüldüğü bir çalışmanın iyi bir araştırma olarak kabul edilemeyeceğini ifade etmektedir. Sencan'a (2005) göre ise, nitel araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği, topladığı

verilerle ve yaptığı betimlemeler ile olguyu, kişi veya gurubun “gerçeklerini” açıklayabilme derecesine bağlanmaktadır. Bunun yanı sıra, nitel araştırmalarda, aynı olgunun iki kez ölçülmesi durumunda dahi, aynı sonuca ulaşılması beklenmemektedir. Lincoln ve Guba (1985), güvenilirlik olmadan, geçerlilikten bahsedilemeyeceğini; dolayısıyla nitel araştırmalarda geçerliliğin mevcut olması durumunda, güvenilirliğin sağlanabileceğini belirtmektedirler.

### **3.6 Araştırma Bulguları**

Görüşmelerin daha planlı hâle gelmesi ve daha verimli bilgilerin oluşmasında, odak grup görüşmelerinin her birinde toplanan veriler, bir sonraki görüşme için referans sağlamıştır. Bu sayede her bir görüşme sürecinde araştırma konusunda yüzeysellerden uzaklaşarak daha derinlemesine veriler elde edilirken, önce yapılan görüşmelerin onaması yapılmıştır ve araştırmanın olgunluğunun yeterli düzeye ulaştığı düşünölmektedir. Böylece iki odak grup görüşmesi sonucunda oluşan veri havuzu, her görüşmenin bir öncekinin onaması olması nedeniyle düz bir toplamı ortaya koyarak değil, katmanlı bir yapı sunarak oluşmuştur.

#### **3.6.1 Görüşmelerin aktarılması**

Katılımcı sayısının 12 olduğu iki odak grup görüşmesi yapılmıştır. Görüşmelerin tamamı, araştırmanın amacını ve kapsamını açıklayan kısa bir konuşmayla başlamıştır. Görüşmelerin süresi ortalama 2 saat 20 dakika olarak saptanmıştır. Görüşmelere ilişkin kayıtlar üç şekilde yazılı metne dönüştürölmektedir (Bertrand, Brown, Ward, 1992):

1. Görüşmelerin ses kaydına alınmasının ardından, konuşmaların yazılı olarak metinleştirilmesi: Konuşmaların tamamının hiçbir değişiklik olmadan yazılı hâle getirilmesidir. Görüşmeyi birebir yansıtmak gibi pozitif bir faydasının olmasıyla beraber negatif yönü uzun süreye gerek duyulmasıdır
2. Raportörün notlarının dikkate alınarak ses kayıtlarının genişletilmesi: Görüşmede kayıt altına alınmış verilerin, raportör tarafından dinlenerek not alınmasıdır, bu sayede kayıtların doğrulanması sağlanır. Hızlı bir geri beslemenin amaçlandığı durumlarda uygulanması uygundur, zaman parametresinde tasarruf sağlanabilir, seçicilik unsuru ise dezavantaja dönüşebilir.

3. Sadece raportör notları ile çalışılması: Görüşmelerin gerçekleşmesinden sonra raportörün zihninde kalanlarla genişletilir. Eğer araştırmaya konu olan soru çok basit ise uygulamak doğrudur.

Araştırmada, ses kayıtlarının derlenerek birebire yakın şekilde metinleştirilmesi ve raportörler tarafından tutulan notlar ile geliştirilmesi yolu tercih edilerek izlenmiştir. Görüşmelerden kısa bir süre sonra ses kayıtları metinleştirilerek birinci moderatörün ve raportörlerin notları dikkate alınmış ve çizelgeler oluşturulmuştur. Görüşmelere bağlı olarak hazırlanan katılımcıların kodları aşağıda belirtilmiştir.

### 3.6.1.1 Birinci odak grup görüşmesi

**Çizelge 3.1:** Birinci Odak Grup Görüşmesi Katılımcı Kodları

Kodu	Katılımcı A1	Katılımcı A2	Katılımcı A3	Katılımcı A4	Katılımcı A5	Katılımcı A6
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek
Yaş	42	42	40	45	42	36
Eğitim	Lise	Lise	Yüksek Lisans	Lise	Lise	Ön Lisans
Uzmanlık alanı	Ar-Ge/Yerel Ürünler/Dünya Mutfakları	Ar-Ge/Yerel Ürünler/Dünya Mutfakları	Yerel Ürünler/Dünya Mutfakları	Ar-Ge/Yerel Ürünler/Dünya Mutfakları	Yerel Ürünler/Dünya Mutfakları	Yerel Ürünler/Dünya Mutfakları

Birinci odak grup görüşmesi üç otel şefi, iki zincir restoran mutfakları koordinatörü ve bir otel mutfak yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Menü planlama aşamalarına ilişkin ilk odak grup görüşmesinde otel ve restoranların menü planlama konusunda eğilimlerine ilişkin veriler Çizelge 3.2’de sunulmuştur.

**Çizelge 3.2:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü planlama hangi aşamaları kapsamaktadır? Restoran işletmelerinin menü planlamalarında otellere göre ne gibi farklılıkları vardır?” Sorularına Verilen Cevaplar

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Kısa özet/Anahtar noktalar</b>	<b>Aktarılmış ifadeler</b>
<b>A1</b>	İşletmenin Sahip Olduğu İmkânlar Doğrultusunda Menü Planlama	<i>Otellerde menü planlaması otelin çeşidine göre değişiklik göstermektedir. Şehir oteli olması, resort otel olması veya her şey dâhil sistemle çalışması gibi özellikler menü planlamada rol oynamaktadır. Bunun dışında otellerin mutfağı daha geniştir. Mutfaklarda daha çok ekipman bulunur ve soğuk odaları vardır bu sebeple menüde daha çok değişiklik yapabilirler. Personel maliyetleri restorana göre daha çoktur. Oteller personel maliyetini, mutfak ortamını ve soğuk odalarını düşünerek menü planlamak zorundadırlar.</i>
<b>A2</b>	Menü Planlamada İşletme Farklılıklarının Mekân Tasarımı Üzerindeki Etkisi	<i>Restoran dediğimiz zaman insanlar yemek yemek için evden çıkıyorlar; ama otel dediğin zaman amaç öncelikle konaklamadır. Restoran daha sonra gelmektedir o yüzden dışarıdaki bir restorani tasarlarken müşteri odaklı olduğu için tamamen müşterinin dip ayrıntısına girilmelidir; ama otelde bu şekilde ayrıntıya girilmemektedir. Restoran müşteri gelirse yaşar, otelin restoranına müşteri gelmese de konaklama sebebiyle pratik kazanç geliri vardır. Restoranda sadece yemek yeme bölümü olduğundan müşteriyi çekebilmesi için restoran farklılık yaratmak zorundadır.</i>
<b>A5</b>	Otel işletmelerindeki İmkânların Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi	<i>Restoran ile otel arasında ki en büyük fark günün çok iyi çalışmasıdır. Örneğin restoranda o gün iyi satmazsanız ertesi gün operasyonu daha iyi planlamak zorundasınız fakat otel için aynı durum geçerli değildir. Otele bağlı restoranlar sadece otel misafirine değil dışarıdan gelen misafirlere de hitap eder bu sebeple otel oradaki maliyeti çok daha rahat aşabilmektedir. Otel restoranları otelin imkânlarını çok daha fazla kullanabilir bu sebeple kalite çok daha artmaktadır. Limitlerin üstünde ve daha kaliteli ürünlerle çalışabilme imkânı elde edilmektedir. Örneğin ben otelde açık büfe kahvaltıda havyar servis edebiliyorum maliyet benim için biraz daha arka planda kalıyor. Sonuç olarak restoranlarda maliyet ön planda olurken otellerde müşteri memnuniyeti ön plandadır.</i>

<b>A3</b>	İşletmelerde Menü Çeşitliliği	<i>Otelde dışarıdaki bir restoranın menüsü de bulunmaktadır bu sebeple otelde operasyon biraz daha çeşitlidir. Otellerde set menüsü, akşam büfe menüsü, düğün menüsü, gala menüsü ayrıca misafirlerin milliyetine ve temasına göre yaptığımız tematik menüler de mevcuttur. Restoranlarda bu şekilde menü çeşitliliği bulunmamaktadır.</i>
<b>A6</b>	İşletme Seviyesinin Menü Planlamadaki Etkisi	<i>Orta seviye kafe ve restoran konseptlerinde menü planlanırken şef şunu düşünmek zorundadır: Yapılan yemek çok alengirli olmamalı, gelen müşterinin seviyesine uyumlu ve satmalıdır. Örneğin köri soslu tavuk ve soya soslu tavuk gibi orta seviyedeki hedef kitlenin tercih ettiği, herkes tarafından alışlagelmiş ürünler bir kafenin menüsünde mutlaka bulunmalıdır.</i>
<b>A4</b>	Kültürel Farklılıkların Menü Planlamadaki Etkisi	<i>Zincir bir restoran ülke dışında hizmet verdiğinde o ülkenin ürününü kullanmak zorundadır. Restoranı otelden ayıran noktalardan biri de budur.</i>

**Çizelge 3.3:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü geliştirme aşamaları nelerdir? Mevcut menünün geliştirilmesi ile yeniden bir menü oluşturmanın arasındaki farklar nelerdir?” Sorularına Verilen Cevaplar

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Kısa özet/Anahtar noktalar</b>	<b>Aktarılmış ifadeler</b>
<b>A1</b>	Menünün Revize Edilmesinde Hedef Kitlenin Önemi	<i>Sıfırdan menü oluşturmak elimizde herhangi bir done olmadığı için daha ince daha detaylı bir çalışma gerektirir. Bu doğrultuda her şeyi hesaplamak ve planlamak gereklidir. Konsept, lokasyon, hedef kitle ve mutfak bölgesi doğrultusunda menüler planlanır veya revize edilir. Ayrıca mevcut menüyü revize ederken menünün %25-%30'u değişir %70'i standart kalır; çünkü revize ederken büyük bir kısım değişirse o menüye alışmış müşteriyi kaybetme veya müşterinin tepkisini alma ihtimali vardır.</i>
<b>A2</b>	Misafir Tepkisinin Sıfırdan Menü Planlama Üzerindeki Riski	<i>Mevcut menüyü geliştirme veya menünün yenilenmesi sıfırdan yeni bir menü yapmaktan daha kolaydır, çünkü belli bir satışla misafir tepkileri, tercihleri ve yorumları alınmıştır. Bu doğrultuda nelerin revize edilmesi ya da değişmesi gerektiği daha kolay saptanacaktır. Sıfırdan bir menü yapmak her zaman için</i>

		<i>daha risklidir. Servis yapılacak misafirlerin neleri tercih edecekleri bilinmeyeceğinden tekrar bir revizyona ihtiyaç duyulacaktır.</i>
<b>A5</b>	Menü Revizyonuna ve Sıfırdan Menü Oluşturmaya Etki Eden Faktörler	<i>Menünün revize edilmesinde ürünlerin satış rakamları, kârlılık oranları, misafir önerileri, daha önce elde edilen veriler ve operasyonda olan aksaklıklar etki etmektedir. Bunun yanı sıra eklenecek ürünlerin menü konseptine uyumu ve işletmenin pazarında olan trendler de etkilerken; yeni yapılacak menüde ise daha önceki veriler olamayacağı için şef; işletmenin konseptine, ekipman, işletme alt yapısına ve ürün erişilebilirliklerine göre menüyü oluşturabilmektedir.</i>
<b>A3</b>	Otel İşletmelerinde Menü Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar	<i>Yeni bir otel açıldığında bir markayla anlaşılmiş ise markanın senden beklentisinin ne olduğunu, restoranın bulundurulması gereken özelliklerin neler olduğunu marka otele dikte etmektedir. Bunun dışında yeni bir menü planlarken çevre oteller gezilir, otelde servis edilen yemeklere bakılır, tedarikçiler gezilir; internet siteleri, magazin dergileri araştırılır. Halkın sevdiği yemekler ve bölgedeki trend yemekler nelerdir? sorusunun cevabı aranır. Bu hususlar dışında işletmenin pazardaki konumu da menü planlamada önem taşımaktadır. Otel işletmesi kendi segmentindeki otelleri baz almalıdır; çünkü bir üst segmentteki bir otelin fiyatı, sattığı ürünler ve misafir portföyü işletmeyi yanıtabilir. Markanın istekleri, işletmenin araştırmaları ve otelin pazarda bulunduğu konumu doğrultusunda menü planlanmaktadır.</i>
<b>A6</b>	Menü Revizyonunda Veri Analizinin Etkisi	<i>Mevcut menüyü revize ederken elinizde bazı bilgiler vardır. Menüdeki ürünlerin satış grafiğini, kâr marjını, hazırlık ve servis aşamasındaki problemlerini aynı zamanda müşterinin memnuniyet durumunu da hâli hazırdaki verilerden biliyor olursunuz. Bu veriler doğrultusunda menüler revize edilebilmektedir.</i>
<b>A4</b>	Sıfırdan Menü Oluşturulurken Göz önünde Bulundurulması	<i>Mevcut menüyü revize ederken işletmenin elinde menüye dair veriler vardır. Et, tavuk, balık ya da sebze ürünlerinden hangilerinin tercih edilip edilmediği satış adetlerine göre bilinmektedir. Bu verilerle beraber mevcut misafirlerinizin isteklerini ve işletmenin kâr zarar durumunu göz önünde bulundurarak</i>

	Gereken Unsurlar	<i>mevsimin ürünlerine ve trendlerine göre menü geliştirilmektedir. Yeni menü oluşturulurken konsept, hedef kitle, işletmenin bulunduğu bölge, çevredeki insanların finansal-kültürel durumu göz önüne alınmaktadır. Ürünlerin tedarik süreci ve bunun sürdürülebilirliği özenle araştırılmalıdır. Misafirlerin işletmeyi tercih etmelerini sağlayacak en uygun ürünler menüye eklenmeli bunun yanı sıra yatırımcının hedeflediği kâr miktarı da düşünülerek menü oluşturulmalıdır.</i>
--	------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Çizelge 3.4:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Yiyecek içecek işletmelerinde yer alan menü kartlarındaki yemek fiyatlarının oluşum süreçlerinde işletmenin hangi birimleri yer almaktadır?” Sorusuna Verilen Cevaplar

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Kısa özet/Anahtar noktalar</b>	<b>Aktarılmış ifadeler</b>
<b>A1</b>	Restoran işletmelerinde operasyon, 6 departmanda ilerlemektedir.	<i>Restoranlarda bu operasyon her zaman mufak şefiyle beraber ilerletilmektedir; fakat işletmenin isteği ve beğenisi her daim ön plandadır. İşletme sahibi ile beraber; mufak şefi, yönetim kurulu, operasyon müdürü, mali işler departmanı ve pazarlama birimi olmak üzere 6 ana kıstas vardır.</i>
<b>A2</b>	Restoran işletmelerinde son karar işletme sahibi ya da işletmeci tarafından verilmektedir.	<i>Restoran işletmelerinde bu sürece öncelikle işletme sahibi ya da işletmeci; sonrasında genel müdür, mufak şefi ve restoran servis müdürü karar vermektedir.</i>
<b>A5</b>	Otel işletmelerinde fiyatlandırma en son genel müdür onayına sunulmaktadır.	<i>Otellerde, yemek fiyatlarının oluşturulma sürecinde mufak şefi, yiyecek içecek müdürü ve satış birimleri fayda-zarar ilişkisinin değerlendirmelerini yapar ve değerlendirme sonucunda bir rapor oluşturulur bu değerlendirme raporu genel müdüre sunulur. Genel müdürün onayından sonra fiyatlandırmaya karar verilmektedir.</i>
<b>A3</b>	Otel işletmelerinde fiyatlandırma sürecinde tüm birimler fikir alışverişinde bulunmaktadır.	<i>Otel işletmesi için bakılırsa fiyatlandırma sürecinde karar verme yetkisi olan kişiler; mufak şefi, yiyecek içecek direktörü, operasyon direktörü, otel müdürüdür. Bunun dışında maliyet kontrol birimiyle de finansal açıdan fikir alışverişi yapılabilmektedir.</i>

<b>A6</b>	Fiyatlandırma Satış & Pazarlama ve Ön Büro tarafından belirlenmektedir.	<i>Otel içindeki restoran işletmelerinde menü kartlarının fiyatlandırılma sürecinde karar verme yetkisi olan birimler; satış &amp; pazarlama ve ön bürodur.</i>
<b>A4</b>	Markanın özellikle dikte ettiği koşullar.	<i>Zincir restoranlarda restoran markasının işletmeye dikte ettiği koşullar vardır. Markanın özellikle dikkat edilmesini istediği hususlar bulunmaktadır. Menüdeki ürünlerin fiyatlandırması ve menü içeriğini düzenleme konusunda restoran markası dışında satış ve pazarlama bölümü, restoran bölge müdürü ve mufak şefi bu hususta karar verebilmektedir.</i>

**Çizelge 3.5:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü geliştirme sürecinde hangi unsurlar göz önüne bulundurulmalıdır?” Sorusuna Verilen Cevaplar

<b>Katılımcı Kodu</b>	<b>Kısa özet / Anahtar noktalar</b>	<b>Aktarılmış İfadeler</b>
<b>A1</b>	Mevsimsellik, fiyat dalgalanmaları, bütçe	<i>Var olan menüyü geliştirmek için; mevsimsellik, yenilik, fiyat dalgalanmaları, marka konumlaması, pazarlama, bütçe gibi unsurları göz önüne alıyoruz.</i>
<b>A6</b>	Yeni müşteriler yakalamak için yeni ürünler geliştirmek ve gündemi takip etmek zorundasın.	<i>Öncelikle sürekli gelen müşterilere bir süre sonra yeni ürünler sunmalıyız. Ek olarak günden güne piyasa ve insanlar değişiyor bunun sonucunda da değişik ürünler sunarsak yeni müşteriler kazanıyoruz. Mevcut bir kitlemiz var ama yeni müşteriler de yakalamak istiyoruz. Ayrıca bağlı olduğumuz marka, her sene bize yeni bir hedef veriyor ve o hedefi tutturmak için menüde değişiklik yapmak durumundayız. Ya trendi takip edeceğiz ya da yurt dışında çıkan ürünlerden ilham alıp trendi biz oluşturacağız ki, o doğru olan trendi biz oluşturursak; arkamızdan gelen diğer markalar bizi yakalamaya çalışıyor o zaman.</i>
<b>A3</b>	Gelen müşterilerin yaşları değiştikçe beklentileri de değişiyor.	<i>Uzun süreli olan restoranlarda sürekli gelen müşterilerin yaş ve dönemi de değiştiği için beklentileri de değişiyor. Şöyle örneklendirebiliriz; bir işletme var ve ona X restoranı diyelim. X restoranı 12 senedir faaliyetini sürdürüyor.12 sene önce 25 yaşında olan biri şu an 37 yaşında ve otomatik olarak beklentileri de değişti. Özellikle 25 yaş bandında gelenler 30-40 yaş bandına geldiği zaman beklentileri de değişiyor ve ek olarak çeşitliliği de arttırmak zorunda kalıyoruz.</i>

<b>A2</b>	Ham maddeye yapılan zamlar menü değişimini doğrudan etkiliyor.	<i>Bir menüü geliştirirken satış rakamlarını ve ekonomik durumları göz önüne almak zorundayız. Enflasyona bağlı olarak yapılan zamlar menüü doğrudan etkiliyor. Ayrıca müşteri memnuniyetini sağlamak için yenilikçi olmamız da gerekiyor.</i>
<b>A5</b>	İşletmenin karlılığını arttırmak.	<i>İlk olarak yenilikçi olma isteği diyebiliriz. İçinde bulunulan durumlardan ötürü bazen menüü genişletmek bazen biraz daraltmak gerekebiliyor. İşletmenin karlılığını arttırmak, servisi hızlandırmak ve ön hazırlığı azaltmak için değişiklik söz konusudur. Ayıca konseptte yapılacak herhangi bir değişiklik beraberinde menü değişikliği de getirir.</i>
<b>A4</b>	Otel menülerinde ağırlıklı olarak gelen misafir portföyü menü değişimini önemli ölçüde etkilemektedir.	<i>Otel menüleri açısından baktığımızda, otelin açıldığı zaman hangi misafire hitap edeceğini bilemiyorsun. Çünkü uluslararası bir otelsin birden fazla kültüre sahip misafir ağırlyyorsun. Ancak bazı İstanbul otelleri sadece Orta Doğulu misafirler tarafından tercih ediliyor. Bir otelin bulunduğu lokasyondan tutun içerdeki dekorasyonun yapısı bile Orta Doğulu misafirler tarafından çok beğenilebiliyor. Ancak otel yönetimi; “Hayır Orta Doğu’lu misafir görmek istemiyorum, sadece Avrupalı ve Amerikalı misafir alacaksınız” der ise sen de buna göre menüü değiştirmek durumunda kalıyorsun. Yani işin özü; ağırlıklı olarak gelen misafir portföyüne göre menüleri belirliyoruz.</i>

**Çizelge 3.6:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Menüde kârı düşük fakat popülerliği yüksek ürünler var mı? Eğer var ise ne gibi önlemler alıyorsunuz? Kârı ve popülerliği yüksek olan ürünlerin menüdeki yerleri nelerdir?” Sorularına Verilen Cevaplar

<b>Katılımcı Kodu</b>	<b>Kısa Özet/Anahtar noktalar</b>	<b>Aktarılmış İfadeler</b>
<b>A1</b>	Menüde talep, denge, kâr ve misafirlerin dikkatini çekebilme	<i>Menülerimizde popüler olan yemekler her zaman olmak zorunda fakat hepsinin kârı düşük olmamalıdır. Aradaki maliyet\ fiyat balansını menüdeki diğer yemeklerle iyi ayarlanmalı. Popüler olan yemek çok satan yemek demektir, çok satan yemek ise çok ciro ve tercih edilen menü anlamına gelir. Menüde maliyet ve kârın yanı sıra ciroda çok</i>

		<p>önemlidir. Bu yüzden menülerimizi dengede tutacak şekilde tasarlıyoruz. Maliyeti düşük fakat kârlılığı yüksek ürünlerde menülerimiz de var. Mesela tavuk şnitzel, maliyeti düşük kârlılığı yüksek menüde talep gören ürünlerimizdendir. Bunun yanı sıra kârlılığı düşük popüleritesi yüksek ürünlerimiz de var. Et tüketmeyi seven bir milletiniz fakat et fiyatları oldukça pahalı. Bu yüzden ürünlere belli bir fiyat marjı koyabiliyorsun. Bonfileyi %40 maliyetle satabilirken bir şnitzeli %17 maliyetle satabiliyorsun. Burada ürünlerin birbirini dengelemesine dikkat ediyoruz. Menüde konumlandırmaya gelecek olursak fotoğraflı ve fotoğrafsız menülerde tasarımlar farklılık gösteriyor. Et bölümünde bir ürünü satmak istiyorsan bizim X tarz restoranlarda Türkiye’de en çok tercih edilen köftedir. Üç tane köfte çeşidi var ise en çok satanı ve en kârlı olanı dikkat çekmesi için en büyük fotoğraf olarak ilk sıraya koyuyorsun. Bu birazda menünün tasarımına bağlı olarak değişiklik gösterir.</p>
<b>A2</b>	Ürünlerin gramaj ve garnitürleri ile kâr elde edebilme	<p>Menüde kârı düşük ve popülerliği yüksek ürünler elbette var. Bazen bunları çıkarmamız mümkün olmadığında ürünlerin yapılışı, gramajı ya da garnitürlerinde yapılacak değişikliklerle daha kârlı hâle getirilebilir. Kârı ve popülerliği yüksek ürünlerin fotoğraflarını daha ön planda tutarak satışı arttırılıp menüde ki kârı az olanlarla denge sağlanmış olunur.</p>
<b>A3</b>	Menü planlamada popülerlikle birlikte, marka standartları	<p>Otelcilik sektöründe menüleri belirlerken menü planlamada dikkat edilen noktaları göz önüne alıyoruz. Ayrıca bağlı olduğumuz marka standartları ve misafirlerin kültürel yapısını da dikkate alarak menülerimizi oluşturuyoruz. Bu doğrultuda kârı düşük ama marka standartları gereği menüde bulunması gereken ürünler ile popülerliği yüksek olan ürünlere de menülerimizde yer veriyoruz. Bu durumda finansal olarak zararımızın olmaması için bu ürünleri menüde direk göze batacak yerlere koymamaya dikkat ediyoruz.</p>
<b>A4</b>	Her misafir için uygun olan ve kâr elde edilebilecek ürünler	<p>Menüde düşük kârlı popüler ürünler var, bu tür ürünler menüde bulunması gerekmektedir. Tüm misafirleriniz aynı finansal düzeyde değil ve onlar içinde birkaç ürün bulundurmamak misafir sayınızı olumlu etkiler. Bazı ürünleri de prestij amaçlı kârı düşükte olsa tutarsınız</p>

		<i>ama bunun yanında satacağınız ekstra ürünler ile ortalamada kârı kurtarmaya çalışırsınız Kârlılığınızı çok etkiliyorsa da bu ürünlerin malzeme tedariginde iyileştirmeye gidersiniz. Popülerliği ve kârı yüksek olan ürünleri genelde menüde 3. Ve 4. Sıralarda yer veriyoruz.</i>
<b>A5</b>	Misafir taleplerine yönelik ürün alternatifleri	<i>Menüde kârı düşük fakat popülerliği yüksek ürünlere de yer veriyoruz. Bu ürünler misafir talepleri çok olması ve memnuiyetin ön planda olma sebebiyle menüler de yer almaktadır. Bu gibi ürünleri ya menüde yazmıyoruz –talep edildiğinde servis ediliyor- ya da misafirlerin tercihini etkileyebilecek kârlılığı yüksek alternatif ürünleri ekliyoruz. Kârlılığı ve popülerliği yüksek ürünleri menüde göze çarpan noktalara yerleştirmeye özen gösteriyoruz. Örneğin, menüde satılmasını çok istediğimiz ürünü ilk sıraya koyuyoruz ve daha ayrıntılı bilgiler veriyoruz.</i>
<b>A6</b>	Kârı yüksek olan ürünlere dikkat çekmek için yapılması gerekenler	<i>Her menüde kârı düşük fakat popülerliği yüksek olan ürünler vardır ve bence bunları menüde buldurmamız da gerekmektedir. Bunlar zaten popüler olmuş ürünler olduğu için fotoğraf alanlarını bunlar ile doldurmamak gerekli. Fotoğraf alanlarına, bölümlerin giriş veya baş sayfalarına daha çok kârlılığı yüksek ve popülerliğini arttırmak istediğiniz yani daha çok satmak istediğiniz ürünleri koymalısınız.</i>

**Çizelge 3.7:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü planlama sürecinde mutfak yöneticilerinin özellikle dikkat ettiği noktalar nelerdir? Çalıştığınız yiyecek & içecek işletmelerinin menü planlama politikaları nelerdir?” Sorularına Verilen Cevaplar

<b>Katılımcı Kodu</b>	<b>Kısa Özet/Anahtar noktalar</b>	<b>Aktarılmış İfadeler</b>
<b>A1</b>	Zincir restoranların aynı kalite ürünler hazırlamalı, şefler menü planlamanın her aşamasında yer alır	<i>Öncelikle maliyeti yüksek, popülerliği ve kârı düşük ürünler ve mevsimi olmayan ürünlerde olmamalıdır. Zincir restoranlarda ise kullanılan ürünün her bölgede aynı kalitede de bulunması gerekiyor, eğer bulunamaz ise (menü her şehirde aynı ise) menüde olmaması gerekir. Menüü tasarlarırken de font kalınlıkları çok önemli, menünün kendini anlatıyor olması gerekiyor. Bununla alakalı elimizde uyguladığımız bir yönerge var. Mesela bizim son 2 menüde 12 tane alerjen madde vardı. Bizim</i>

		<p>hatamız arka kapakta açıklamaya koymamız oldu, yanlarındaki işaretlerin ne olduğu bilinmiyordu. Şimdi tekrar menüyü revize edeceğiz. Fikrimizin alınma hususunda ise biraz önce bahsettiğim özelliklerin a dan z ye her şeyde tadımından, maliyetinden, değişmesinden, tasarımından her konuda fikrimiz alınıyor. Mutfağın problem yaşamaması için, operasyonu çok zorlamayacak yemeklerin öne çıkarılması menü dizaynında önemlidir. Benim restoranımda bir menü önce 150 kalem ürün vardı bana hâlâ gelip bu menüde ürün yok diyen misafirlerimiz oluyordu. Bizim mantığımız şu; mesela 6 kişi geldi 6 kişiye de hitap edeceği bir şeyler yiyebileceği yemek olmak zorunda. Steak house gitmiyor ki sadece et olsun ya da balıkçıya gitmiyor ki sadece balık olsun bizim tarz restoranlar salata da olsun pizza da olsun et de bulunsun vegan da bulsun o 6 kişiyi de menü de kendine göre bir şey bulabilsin.</p>
A2	<p>Ürünler zincir restoranların her lokasyonunda aynı kalitede ulaşılabilir</p>	<p>Zincir restoranlarda hazırlanan yemeğin ürün tedariki her lokasyonda her zaman sağlıklı bir şekilde temini şarttır. Tüm restoranlarda personel kalibrasyonu, ürünü aynı kalitede ve lezzette çıkarabilmeli. Farklı lokasyonlardaki restoranların misafir portföylerini düşünerek de ortak ürünler olmalıdır.</p>
A3	<p>Menü planlamada markaların oluşturduğu kurallarla hazırlanan menüler</p>	<p>Marka standartlarına uymayan, sağlıksız olan (trans yağ içeren, katkı maddeli, ve bunun gibi), maliyetinin çok yüksek olduğu bu yüzden zarar etme ihtimali olan ürünler menülerde olmamalıdır. Bizim grubumuzda IRD (In Room Dining) menülerinin çoğunluğu merkez ofis tarafından belirlenerek gönderiliyor. Şefler sadece bölgesel yiyecekler ekleyerek menüye katkı yapabiliyorlar. Kahvaltı menülerinde uymak zorunda olduğumuz standartlarımız var. Belirlenen yiyecekler kesinlikle bulunmalı, ancak şefler kendileri eklemek istedikleri ürünleri ekleyebiliyorlar. Diğer menüleri belirlerken şefler özgür bir şekilde menüleri hazırlayabiliyor. Menüleri dizayn ederken de markanın belirlediği kurallara uymak zorundayız.</p>
A4	<p>Her misafirin menüde tercih edebileceği ürün çeşitliliğine yer</p>	<p>Sayfa sayısında ben karar veriyorum yurt dışında tek sayfa menüler olabiliyor ama Türkiye’de yarıştığımız markalara baktığımızda sayfa sayfa resimli menülerle yarışyorsun sen</p>

	verilmeli	<i>tek sayfa verdiğinde müşteri nereye geldim ben diyebiliyor. Bu yüzden de biraz daha fazla olmak zorunda. Türkiye de menüler çok sayfalı olmak zorunda. Mesela 6 kişi beraber gezerken hadi X restorana gidelim diyorlar. 1 kişi ben orayı sevmiyorum pizza yok o yok bu yok diyor ve o 5 kişiyi X restorana gitmekten vazgeçebiliyor. Benim en çok yaşadığım sıkıntı, çünkü ben konseptim gereği daha sağlıklı ürünler sunuyorum. Peki işletme onları yakalamak için ne yapıyor? Menüye pizza da koyuyor veya ne eksikse onu da ekliyor. Herkesi cezbetmek için bir şeyler eklemek zorunda kalıyor.</i>
<b>A5</b>	İşletme konsepti ve alt yapısı	<i>Menüde olmaması gereken ürünler olabilir, bunu genellikle işletmenin konsepti ve alt yapısı belirler. Örneğin, hazırlık safhası çok uzun süren bir yemeği alakart restoranda sunamazken 1000 kişilik bir banket yemeğinde sunabilirsiniz. Menü dizaynı genellikle ajanslar aracılığıyla belirlenmektedir. Bu dizayn şefin menüsü (ürün sayısı, sıralaması ve bunun gibi) etkilemektedir. Restoranlarda şefin etkisi daha yüksektir. Otel gibi büyük işletmelerde ise daha çok otelin standartları belirleyici olmaktadır.</i>
<b>A6</b>	Menüde olmaması gerek ürün yoktur, şef menüyü şekillendirir	<i>Bence menülerde olmaması gereken hiçbir şey yoktur. Menüler konseptleri beslerler onları yansıtırlar. Örneğin; çok sade de olabilir çok uçukta veya yazım hataları da yapılabilir (bilerek ve isteyerek) hatasızda yazılabilir. Resimli resimsiz, uyarıcı (acı, domuz, sağlıklı) veya değil, fiyatlı fiyatsız yani bence her şey ve her şekil olabilir. Zincir restoranların diğer işletmelere göre çok daha fazla dikkat etmesi gereken en önemli kural standarttır. Yani ürünlerin tüm restoranlarında aynı lezzette, aynı görselde, aynı kalitede sunulması gerekir. Birçok işletme de şeflerinde menülerin dizayn ve planlamasında özellikle görev almaları isteniyor. Zaten böyle olmalı bir şef menünün her şeyidir. (kârı, zararı, memnuniyeti, konsepti, satışı, pazarlaması, uygulayıcısı, yapıcısı, yazarı)</i>

**Çizelge 3.8:** Birinci Odak Grup Görüşmesi- “Yemek yapımında kullanılan hammaddenin üretim kalitesi ve tedarik süreçleri menü planlama sürecini ne şekilde etkilemekte midir? Nasıl? Sorusuna Verilen Cevaplar;

<b>Katılımcı Kodu</b>	<b>Kısa özet / Anahtar noktalar</b>	<b>Aktarılmış İfadeler</b>
<b>A1</b>	Süreklilik sağlayabilecek ürünler	<i>Menü planlamanın en önemli yeri tabii ki hammaddedir. Her zaman aynı kalitede bulunabilecek, fiyat açısından uygun, mevsimselliği de göz önüne alarak; süreklilik sağlayabilecek ürünler tercih ediyoruz. Bunların hepsini değerlendirip ondan sonra menülerimizi oluşturuyoruz. Bunları araştırmadan hiçbir ürünü yapmamız mümkün değil.</i>
<b>A6</b>	İşletmeye kâr elde ettirmek zorundasın İthal ürünler maliyeti oldukça etkiliyor.	<i>Her ne yaparsak yapalım, işletmeye/patrona kâr ettirmek zorundayız, bizim ilk amacımız bu. O yüzden hammadde maliyeti öncelikli olarak dikkat ettiğimiz bir unsur. Özellikle ithal ürünler maliyeti önemli ölçüde etkilemektedir. Biz her yıl Eylül- Ekim aylarında, önümüzdeki yıl için her aya bir kâr oranı belirliyoruz ve o orana göre ön görülerde bulunarak, menülerimizi planlıyoruz. Diyelim ki bir anda enflasyon fırladı, dolar yükseldi ve ithal ettiğimiz çikolata gibi ürünlerin de fiyatı arttı. Bu aşamada ürünün satış fiyatı maliyeti karşılamıyorsa ya fiyatı değiştiriyoruz ya da ürünü.</i>
<b>A3</b>	Maliyet %100 önemli.	<i>Hammadde maliyeti, ürünün satılabilirliğine göre belirlenmelidir. Eğer ben bir ürünü satabileceğim rakamlarda mal edebiliyorsam ancak o zaman o ürünü alabilirim. Maliyet %100 önemli satamadığım ürünün bir önemi yok. Otel ya da restoran fark etmeksizin her şey maliyet üzerinden başlar. Günün sonunda patronun cebine para koyamazsanız yaptığınız bütün her şey çöptür.</i>
<b>A2</b>	Minimum maliyet Maksimum kâr	<i>Menü planlamanın en önemli unsurudur. Ürünün hammaddesinin pahalı olması demek benim o ürününün satış fiyatını yüksek tutmam demektir. Burada önemli bir diğer nokta ise kime hitap ettiğimiz. Sosyo ekonomik düzeyi yüksek bir kesim için bu bir sorun teşkil etmese de, müşteriler genel olarak olabilecek en az parayla en lezzetli yemeği yemek istiyor. Patron ise minimum maliyet ile maksimum kâr bekliyor.</i>
<b>A5</b>	Müşteri portföyü Menüde çeşitlilik	<i>Maliyet %100 önemli ancak örnek veriyorum bizim ortalama müşteri yemek seçimimiz kişi başı 25-30 lira. Fakat bir tane yemek oluyor</i>

		<p>diyorsun ki bunu da koymalıyım gerekirse bundan para kazanmayayım. İşte o zaman maliyeti 2. plana atıp müşteri memnuniyeti ya da menüde çeşitlilik bakımından, bazen birkaç tane de olsa menüde kâr etmeyi düşünmeden sırf müşteri bu da yok demesin diye ürünler koyabiliyoruz. Örneğin X zincir restoranını ele alırsak normalde orada bir salatayı 25-30 liraya satabiliyoruz. Ama orada bir ızgara antrkotun ya da yavaş pişirdiğin bir etin olması gerekiyor. Et fiyatları zaten yüksek yanında garnitürüyle beraber bu etin sadece maliyeti 25-30 lira. Bunu 70 liradan satman lazım ki kâr edebilesin. Yalnız işletmede böyle bir müşteri portföyü yok ama diyorsun ki çeşitliliğim bol olsun benim böyle ağır bir yemeğim olsun. 40 lira 50 lira yazıyorsun yemeğe, ben bu yemekten para kazanmayayım ama bununla birlikte gelen 5 kişiden 4'ü başka bir şey yesin onlardan para kazanayım. Biraz da paçal dediğimiz olaya bakıyoruz, günün sonunda toplam menüden satışın ortalamalarını alıyoruz, sistemlerden ay sonunda yaptığı kârlılıkta bir sıkıntı yoksa orada iki tane maliyeti yüksek ürünü göz ardı edebiliyoruz.</p>
A4	<p>Reçete Yiyecek maliyeti Toplam maliyet</p>	<p>Menüyü oluşturduktan sonra tüm reçetelerin teker teker maliyetlerini çıkartıyoruz. Çorbaların genelde %6-%7 çıkıyor, ithal ürün varsa onlarda maliyetler %30'lara yakın; et varsa %40'a yakın çıkıyor. Bütün menünün genel ortalamasını alıyoruz. Genel ortalama istediğim rakama yakın olmalı ve %25'i geçmemeli. Tabi ki burada frekanslar değişebiliyor. Bazı çorba bin tane satıyor %6'dan, steak 400 adet satıyor; bin tane sattığın çorbada ki %6 maliyet 400 tane satan steak'in maliyetin yavaş yavaş aşağıya çekiyor. Başka bir örnekle, çayın maliyeti 10 kuruştur satış rakamı 7 liradır maliyeti %1-%2. Çay sattıkça senin yemek maliyetin aşağıya düşer. İşte burada maliyeti düşük olan ürünlerle maliyeti çok yüksek olan ürünlerin dengesini iyi kurmamız lazım ki toplam maliyet ay sonunda çıktığında hedeflediğimiz maliyete yakın olsun.</p>

Katılımcılar, büyük ölçekli yiyecek üretimi sunan işletmelerdeki geleneksel tek tip menü planlama yöntemlerinin artık geçerliliğini yitirdiğini, her işletmenin kendine göre belirli bir özelliğe sahip olduğunu ve bu özelliklerin menü planlamada ön plana çıktığını vurgulamıştır. Buna göre katılımcılardan menü

planlama sürecinde en çok dikkat edilen noktaların hangileri olduğu sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar görüşme salonundaki beyaz tahtaya yazılarak her katılımcının görmesi sağlanmıştır. Bu aşamada her katılımcıya diğer grup üyelerinin söylemiş olduğu unsurları istedikleri taktirde tekrarlayabilecekleri hatırlatılmıştır. Elde edilen yanıtlar Çizelge 2’de gösterilmektedir:

**Çizelge 3.9:** Menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar

<b>Temalar</b>	<b>Frekans</b>
Hammadde Maliyeti	2
İş gücü Maliyeti/İhtiyacı	4
Verimlilik	1
Malzemelerin Bulunabilirliği	2
Kalifiye Personel	2
Donanım İhtiyacı	1
Müşteri Talebine Uygunluk	4
Hedef Kitle/Pazar	5
Konsept	1
Misafir Memnuniyeti	5

Katılımcılar menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurları çizelge 10’da sıralamışlardır. Daha sonra katılımcılardan çizelgede belirtilen temaların önem derecesine göre 1-5 arası puanlamaları istemiştir. Aşağıda katılımcılara ifade edilen puan sıralaması yer almaktadır:

- 1- Çok önemli
- 2- Önemli
- 3- Belirsiz
- 4- Önemsiz
- 5- Çok önemsiz

Ayrıca katılımcılara aynı maddeye birden fazla puan verebilecekleri de hatırlatılmıştır. Aşağıda her katılımcının menü planlama sürecinde önemli olduğunu ifade ettikleri unsurlara yönelik vermiş oldukları puanlar nedenleriyle birlikte yer almaktadır.

**Çizelge 3.10:** A1 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri.

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Menü Planlama Süreci Unsurları</b>
<b>A1</b>	1	Hammadde Maliyeti
	2	İş gücü Maliyeti/İhtiyacı
	1	Verimlilik
	1	Malzemelerin Bulunabilirliği
	2	Kalifiye Personel
	3	Donanım İhtiyacı
	4	Müşteri Talebine Uygunluk
	2	Hedef Kitle/Pazar
	1	Konsept
	2	Misafir Memnuniyeti
<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Puanlamaya ilişkin aktarılan ifadeler</b>	
<b>A1</b>	<p><i>Hammadde maliyeti 1. sıradadır çünkü hammadde göz önüne alınarak menü planlanmalıdır diğer her unsur buna bağlıdır. İşgücü maliyeti/ihtiyacı 2. sıradadır çünkü menü yaparken işgücü maliyeti düşünülmezse operasyon zorlanacaktır. Verimlilik ise 1. sıradadır çünkü kâr, maliyet, ciro, bütçe işletme için önemli unsurlardır. Malzemelerin bulunabilirliği de 1. Sıradadır çünkü ürün için doğru malzeme bulunamadığında üründen istenilen verim alınamamaktadır. Kalifiye personel 2. Sıradadır menüyü yapabilecek personel önemlidir. Donanım ihtiyacı 3. Sıradadır çünkü mutfaklarda bir şekilde ürünü çıkarabilecek farklı ekipmanlar bulunabilmektedir. Müşteri talebine uygunluk unsuru 4. Sıradadır çünkü bazen müşteri işletmeyi yönetse de önemli olan menünün bütünlüğüdür. Hedef kitle/pazar unsuru ise 2. Sıradadır çünkü her menü hedef kitleye göre oluşturulmaktadır. Konsept 1. Sırada gelmektedir. Her restoran konseptine göre ürün çıkartmak zorundadır. Misafir memnuniyeti 2. Sıradadır çünkü her zaman her misafiri memnun etmek imkansızdır. Önemli olan işletmeye uygun, doğru ürünler çıkartmaktır.</i></p>	

**Çizelge 3.11:** A2 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri.

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Menü Planlama Süreci Unsurları</b>
	1	Hammadde Maliyeti
	1	İş gücü Maliyeti/İhtiyacı
	1	Verimlilik
	1	Malzemelerin Bulunabilirliği
<b>A2</b>	1	Kalifiye Personel
	1	Donanım İhtiyacı
	1	Müşteri Talebine Uygunluk
	1	Hedef Kitle/Pazar
	1	Konsept
	1	Misafir Memnuniyeti
<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Puanlamaya ilişkin aktarılan ifadeler</b>	
<b>A2</b>	<p><i>Hammadde Maliyeti, İşgücü maliyeti/ihtiyacı, verimlilik, malzemelerin bulunabilirliği, kalifiye personel, donanım ihtiyacı, müşteri talebine uygunluk, hedef kitle/pazar, konsept misafir memnuniyeti. Bu unsurların hepsine 1. sırada gelmektedir. Çünkü bu unsurların hepsi menü planlamasında en önemli ve olmazsa olmaz unsurlardır. Birini göz ardı etmek diğer hepsini ciddi anlamda etkileyecektir.</i></p>	

**Çizelge 3.12:** A3 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri.

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Menü Planlama Süreci Unsurları</b>
<b>A3</b>	5	Hammadde Maliyeti
	5	İş gücü Maliyeti/İhtiyacı
	5	Verimlilik
	5	Malzemelerin Bulunabilirliği
	5	Kalifiye Personel
	5	Donanım İhtiyacı
	2	Müşteri Talebine Uygunluk
	4	Hedef Kitle/Pazar
	3	Konsept
	1	Misafir Memnuniyeti
<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Puanlamaya ilişkin aktarılan ifadeler</b>	
<b>A3</b>	<p><i>Misafir memnuniyeti 1. Sırada gelmektedir. Sebebi ise diğer unsurun misafir memnuniyeti üzerine kurulmasıdır. Yani diğer unsurların tamamı misafir memnuniyetini sağlamak için oluşturulmaktadır bu sebepler misafir memnuniyeti 1. sırada gelmektedir. Müşteri talebine uygunluğu2. Sırada, Konsept 3. Sırada gelmektedir. Bu iki unsur birbiriyle benzerdir. Menüye koyulan ürün konseptte de müşteri talebine de uygun olmalıdır. Hedef kitle (Pazar) 4. Sırada gelmektedir. Donanım ihtiyacı, Kalifiye personel, İşgücü maliyeti, Malzemenin bulunabilirliği bu unsurlar birbiriyle çok benzer olduğu için hepsi 5. sırada gelmektedir. Ayrıca işgücü maliyeti unsurunda İşgücü maliyetini otel işletmesinin mutfak şefi ayarlamak zorundadır. Asgari ücretle yeni mezun birini işe alıp onu eğiterek de uğraşılabilir, çok kalifiye bir eleman alıp uğraşmadan yüksek maaş da verilebilmektedir. Hammadde maliyeti 6. Sırada gelmektedir çünkü otel işletmesinde öncelik konaklayan misafiri kaybetmemektir çünkü otelde konaklayan misafirin ödediği ücretin %60'ı kâra indirebilmektedir. Otel işletmesini öncelikle ayakta tutan, otelde konaklayan misafirlerdir. Verimlilik 6. sıradadır. Ürünü işlerken verim alabilmek mutfak şefinin elindedir. Örneğin balığın kılçığını ayıklarken en az fireyle de ayıklanabilir bu şekilde verim oranı artmaktadır ya da rastgele kılçık kesilebilir. Bu durum tamamen mutfak şefinin elindedir.</i></p>	

**Çizelge 3.13:** A4 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri.

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Menü Planlama Süreci Unsurları</b>
<b>A4</b>	2	Hammadde Maliyeti
	3	İş gücü Maliyeti/İhtiyacı
	2	Verimlilik
	4	Malzemelerin Bulunabilirliği
	5	Kalifiye Personel
	4	Donanım İhtiyacı
	2	Müşteri Talebine Uygunluk
	1	Hedef Kitle/Pazar
	1	Konsept
	3	Misafir Memnuniyeti
<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Puanlamaya ilişkin aktarılan ifadeler</b>	
<b>A4</b>	<p><i>Misafir memnuniyeti 1. Sırada gelmektedir. Sebebi ise diğer unsurun misafir memnuniyeti üzerine kurulmasıdır. Yani diğer unsurların tamamı misafir memnuniyetini sağlamak için oluşturulmaktadır bu sebepler misafir memnuniyeti 1. sırada gelmektedir. Müşteri talebine uygunluğu 2. Sırada, Konsept 3. Sırada gelmektedir. Bu iki unsur birbiriyle benzerdir. Menüye koyulan ürün konseptte de müşteri talebine de uygun olmalıdır. Hedef kitle (Pazar) 4. Sırada gelmektedir. Donanım ihtiyacı, Kalifiye personel, İşgücü maliyeti, Malzemenin bulunabilirliği bu unsurlar birbiriyle çok benzer olduğu için hepsi 5. sırada gelmektedir. Ayrıca işgücü maliyeti unsurunda İşgücü maliyetini otel işletmesinin mutfak şefi ayarlamak zorundadır. Asgari ücretle yeni mezun birini işe alıp onu eğiterek de uğraşılabilir, çok kalifiye bir eleman alıp uğraşmadan yüksek maaş da verilebilmektedir. Hammadde maliyeti 6. Sırada gelmektedir çünkü otel işletmesinde öncelik konaklayan misafiri kaybetmemektir çünkü otelde konaklayan misafirin ödediği ücretin %60'ı kâra indirebilmektedir. Otel işletmesini öncelikle ayakta tutan, otelde konaklayan misafirlerdir. Verimlilik 6. sıradadır. Ürünü işlerken verim alabilmek mutfak şefinin elindedir. Örneğin balığın kılçığını ayıklarken en az fireyle de ayıklanabilir bu şekilde verim oranı artmaktadır ya da rastgele kılçık kesilebilir. Bu durum tamamen mutfak şefinin elindedir.</i></p>	

**Çizelge 3.14:** A5 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri.

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Menü Planlama Süreci Unsurları</b>
<b>A5</b>	2	Hammadde Maliyeti
	3	İş gücü Maliyeti/İhtiyacı
	2	Verimlilik
	4	Malzemelerin Bulunabilirliği
	5	Kalifiye Personel
	4	Donanım İhtiyacı
	2	Müşteri Talebine Uygunluk
	1	Hedef Kitle/Pazar
	1	Konsept
	3	Misafir Memnuniyeti
<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Puanlamaya ilişkin aktarılan ifadeler</b>	
<b>A5</b>	<p><i>Konsept 1. Sırada gelmektedir çünkü; öncelikle işletme “ben neyim”? sorusu cevaplandırılmalıdır. Hedef kitle/pazar 2. Sıradadır Çünkü kişi başı yüksek ücret ödeyebilecek bir kitleye hizmet verilecekse buna göre menüye ürün eklenmelidir. Kalifiye personel 3. sıradadır. Bazı unsurlar tamamlanmadığı takdirde kalifiye personel çok öncelikli bir durum değildir. Malzemelerin bulunabilirliği de 3. Sıradadır eğer bir İtalyan restoranı işletiliyorsa işletmenin, İtalyan ürünlerine ulaşabiliyor olması gereklidir. Müşteri talebine uygunluğu 2. sıradadır bu unsur hedef kitleyle paraleldir ancak müşteri talebi işletme açıldıktan sonra belirlenmektedir. Müşteri memnuniyeti de aynı şekilde hedef kitle unsuruyla bağlantılıdır bu sebeple 2. Sırada gelmektedir. İşgücü maliyeti ve donanım ihtiyacını 3. Sıradadır. Hammadde maliyeti ise 4. Sırada gelmektedir. Örneğin; işletme kişi başı 150 TL harcatmayı hedefliyorsa kişi başı maliyeti 35-40 lirayı geçmemelidir. Verimlilik 5. sırada en son safhada gelmektedir. Çünkü; verimlilik bir veriye dayanmaktadır. Örneğin; İşletme pazartesi günleri boş geçiyor ama işletme pazartesi günleri herkes gelecekmiş gibi ürün hazırlıyorsa kimse gelmiyor ve öbür gün kullanılamıyorsa bu işletme maliyetini yukarıya çekmektedir. O zaman işletme, verimliliği arttırmak için başka formüller geliştirmek zorundadır</i></p>	

**Çizelge 3.15:** A6 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri.

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Menü Planlama Süreci Unsurları</b>
<b>A6</b>	3	Hammadde Maliyeti
	3	İş gücü Maliyeti/İhtiyacı
	3	Verimlilik
	5	Malzemelerin Bulunabilirliği
	4	Kalifiye Personel
	3	Donanım İhtiyacı
	2	Müşteri Talebine Uygunluk
	2	Hedef Kitle/Pazar
	1	Konsept
	5	Misafir Memnuniyeti
<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Puanlamaya ilişkin aktarılan ifadeler</b>	
<b>A6</b>	<p><i>Konsept 1. Sırada gelmektedir çünkü her şey konsepte göre ayarlanmaktadır. Hedef kitle ve müşteri talebine uygunluğu unsurları 2. sıradadır. Gelen müşteri profili ve müşteri bütçesi menü oluşumunda önemli bir kalemdir. Müşteri talebi zamanla oluşup buna göre menü revize edilebilmektedir. Donanım ihtiyacı 3. Sırada gelmektedir. Nedenini açıklayacak olursak; merkezi üretim yapan bir, grup restoran zinciri firması donuk sistemle çalışmaktadır. Örneğin; İşletmede, köfte ürünü haftada bin porsiyon yapıp dondurulmaktadır ve bu şekilde şubelere gönderilmektedir. Bu sebeple bu işletmelerde en önemli noktalardan biri merkezi üretimde üretilebilir olması ve seri üretime uygun olmasıdır. Seri üretimini yapılamayan ürün menüye eklenilmemelidir. Hammadde maliyeti de aynı sebeplerden ötürü 3. sırada yerini almaktadır. İşgücü maliyeti de 3. sırada yer almaktadır. Merkezde üretim yapan aşçının toplam mesaisi ne? bir ürünü kaç dakika da üretiyor? çalışan kişinin, çalıştığı 1 dakikasının ücreti nedir? bu soruların cevaplarına göre çarpanlarla beraber eşit maliyeti de eklenmektedir. Bunların hepsini tamamlayan bir ürün menüye ekleneceği zaman 4. Aşama kalifiye personel aşamasıdır. Üretilen ürün şubeye gönderildiğinde oradaki personel bu ürünü yapabilir mi? doğru servis edebilir mi? Bunlar menü planlama aşamasında dikkat edilmesi gereken unsurlardır. Müşteri memnuniyeti 5. Sırada gelmektedir. Çünkü müşteri memnun olmazsa bir kere işletmede yemek yer ve bir daha yemez sonra işletme müşteriyi kaybeder. Fakat daha öncesinde ürünün üretilebilir olması, ürüne satış fiyatı koyulabilmesi, konsepte uygun olması öncelik taşımaktadır. 3. sırada Verimlilik gelmektedir. Bu husus da aynı şekilde üretim kısmına girmektedir. Üretilebiliyor mu? üretirken de bunu personel ne kadar sürede üretebiliyor? İşletme personelin 10 dakikada ürettiği ürünü değil de 1 dakikada ürettiği bir ürünü tercih etmelidir. Malzemenin bulunabilirliği 6. sıradadır grup restoran zincirlerinde genellikle menüde her daim bulunabilecek ürünler mevcuttur.</i></p>	

### 3.6.1.2 İkinci odak grup görüşmesi

**Çizelge 3.16:** ikinci Odak Grup Görüşmesi Katılımcı Kodları

	1. Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı
Kodu	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek
Yaş	43	46	36	38	31	46
Eğitim	Ön Lisans	Lise	Yüksek Lisans	Ön Lisans	Ön Lisans	Lisans
Uzmanlık alanı	Dünya Mutfakları/Eğitmen Şef	Ar-Ge/Yerel Ürünler	Dünya Mutfakları	Dünya Mutfakları ve Yerel Ürünler	Dünya Mutfakları	Dünya Mutfakları

### İkinci Odak Grup Görüşmesi

İkinci odak grup görüşmesi dört mutfak şefi, bir otel müdürü, bir zincir restoran mutfakları koordinatör yardımcısı ve bir endüstriyel mutfak proje yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir.

Görüşme tarihi	17.01.2020
Katılımcı sayısı	6

Menü planlama aşamalarına ilişkin ikinci odak grup görüşmesinde otel ve restoranların menü planlama konusunda eğilimlerine ilişkin veriler çizelge 17’de sunulmuştur.

**Çizelge 3.17:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü planlama hangi aşamaları kapsamaktadır? Restoran işletmelerinin menü planlamalarında otellere göre ne gibi farklılıkları vardır?” Sorularına Verilen Cevaplar

<b>B1</b>	Menü Planlamada İşletme Farklılıkları	<i>Menüleri hazırlarken öncelikli olarak işletmenin bulunduğu bölge ve misafir profili bizim için önemlidir daha sonra otelimizin hangi alanında olacağı önemlidir. Otel restoran menüleri genel restoranlara göre bu farklılıkları gösterir.</i>
<b>B2</b>	İşletmelerde Misafir Talebine Göre Menü Planlama Farklılıkları	<i>Restoranlarda menü planlamaları otellere göre daha hızlı değişmektedir. Restoranlarda menü kalemi çok daha yoğundur. Otellerde dışarıdan gelen misafir sayısı daha azdır, daha az olduğu için arz talep de tamamen farklıdır. Sonuç olarak oteller menü planlamasını kendi çizgisine göre yaparken restoranlar ise müşteri talebine göre menülerini planlamaktadırlar.</i>
<b>B3</b>	Menü Planlamada Hedef Kitle Analizinin İşletmelere Göre Farklılıkları	<i>Restoranların konseptleri otellere göre daha farklıdır. Restoranlar hızlı yaşayan, hedef kitlesi daha genel olan, tüketim miktarları yoğun geçen ve ürün seçeneklerinin geniş olduğu işletmelerdir. Bu açılarından restoranlar otellerden ayrılmaktadır. Restoranlar halkın istek ve tüketimlerini otellere göre daha detaylı bir şekilde analiz ederek, hedef kitlelerinin ekonomik ve sosyolojik durumuna göre menü oluşturmaktadır.</i>
<b>B4</b>	İşletmelerde Menü Standartlarını Belirleyen Etmenler	<i>Otellerde uyulması gereken birtakım menü standartları vardır. Bu standartlara bağlı olarak otellerin menüsünde bulundurulması zorunlu ürünler de mevcuttur. Restoranlarda ise menüye eklenecek ürünler şefin yaratıcılığına veya mevsiminde kullanılması gereken ürünlere göre değişmektedir.</i>
<b>B5</b>	İşletmelerde Gelir Kaynağı Çeşitliliğinin Menü Planlama Üzerindeki Etkisi	<i>Otel restoranlarında otelin konseptine uygunluk, otel misafirinin profili ve misafirlerin talepleri doğrultusunda menü hazırlanmaktadır. Restoranlarda sunulan hizmet ve hedeflenen gelir tamamen yiyecek ve içecek hizmeti üzerinden gerçekleşmek zorundadır; ancak otellerde başta konaklama olmak üzere birçok gelir kanalı mevcuttur. Bu sebeple otellerin restoranda oluşacak maliyet açığını kapatabilecek kaynakları vardır. Bu farklılıklar doğrultusunda restoranlar menü planlamada otellere göre daha hassas, daha nokta atışlı ve daha garantici davranmalıdır.</i>
		<i>Restoranlar çok daha genel, çok daha geniş bir kitleye hizmet vermektedir. Bu hizmet içerisinde restoranın lokasyonu çok önemlidir. Bulduğu bölgede yaya trafiği olan veya vermiş oldukları hizmet kalitesine göre direkt rezervasyonla misafir</i>

<b>B6</b>	Restoran İşletmelerinde Değişen Tüketici Profiline Göre Menü Çeşitliliği	<i>alan restoranlarda menünün çok daha farklı kitlelere hitap edebiliyor olması restoranın en temel özelliğidir. Restoranlar tüketici profiline göre değişimi sebebiyle otellere göre daha sık menüde içerik düzenlemesi yapmaktadır. Otel menülerinde restoran menülerine oranla çok daha dar, ön hazırlığı az, maliyeti düşük, kâr marjı yüksek ürünler tercih edilirken restoranda daha düzenli misafir profili oluşturmak için iddialı menüler olmak durumundadır; çünkü restoranın o menülerle anılması ve daimî misafir sayısını arttırarak işletmeyi ayakta tutabilmesi gerekmektedir.</i>
-----------	--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Çizelge 3.18:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü geliştirme aşamaları nelerdir? Mevcut menünün geliştirilmesi ile yeniden bir menü oluşturmanın arasındaki farklar nelerdir?” Sorularına Verilen Cevaplar

<b>B1</b>	Menü Revizyonuna neden olan Etkenler	<i>Menüler mevsimselliğe göre, lokasyona göre, satın alma sürecine ve maliyet hesaplanmasına göre belli aralıklarda değişiklik göstermektedir. Menü revize etmek aslında satış grafiğine göre satılmayan ya da daha az satılan ürünlerin değişmesi anlamına gelmektedir. Bu tarz sebepler menüde değişikliğe gidilmesine neden olur. Sıfır menü yapımı ise yukarıda bahsettiğim tüm özellikler göz önüne alınarak hazırlanmalıdır.</i>
<b>B2</b>	Menü Revizyonunda Eldeki Verilerin Önemi ve Etkisi	<i>Mevcut menüde bir alt yapı vardır. Menüü revize ederken %20’lik oynama yapılmaktadır. Geri bildirimlere göre hareket edilir. Yeni menüde ise misafir talebi olmadığı için riski daha büyüktür. İşletmeyi ziyaret eden insanların yoğun olması yani o misafirleri bir kere daha oraya yemek yemeye getirtmek gerekmektedir. Deneme yanılma yolu ile hareket edilir; fakat hazır menüde istatistiklere göre ilerletilmektedir. Elimizde doneler vardır menüde beğenilen yemekler hangileri bunu biliyoruz, fakat yeni menüde ne ile karşılaşacağımızı bilemiyoruz. Bu durumda sıfırdan menü oluşturmak oldukça risklidir.</i>
<b>B3</b>	Sıfırdan Menü Oluştururken Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar	<i>Mevcut menü tecrübe edilmiştir ve misafirlerin hangi ürünü sevip tükettikleri hangilerini daha az sipariş ettikleri ortadadır. Ayrıca fiyatlandırmada da birtakım tecrübeler elde edilmiştir. Restoranın bulunduğu bölge de bu anlamda yapılan menü ile uyum sağlayabilmiş mi bu da gözlemlenmiştir. Bu anlamda sıfırdan menü yapmak; ürünleri belirlemek, maliyetlerini çıkartmak, çevre fizibiliteleri gibi birçok açıdan iş ve zaman yüküdür.</i>
<b>B4</b>	Revize Edilen Menüde	<i>Sıfırdan menü oluşturulurken menüde olabilecek bütün ürünler değerlendirilmektedir. Menü yenilenmesinde ise menülerdeki kârlılık oranlarına,</i>

	Yapılması Gereken Değişiklikler	<i>tedarik aşamasındaki ulaşılabilirliğine, maliyetlerine, misafirlerin tercih ettiği yemeklerin satış oranlarının raporlanmasına bakılmaktadır. Ürünün menüde kalıp kalmamasına ise oluşan geri bildirimlere göre karar verilmektedir.</i>
<b>B5</b>	Sıfırdan Menü Planlamada Maliyetin Önemi	<i>Mevcut menüyü planlamak yeniden menü oluşturmaya göre mutfak şefi için daha garantici bir durumdur; çünkü yeni bir menü içerisinde talep görmeyen bir ürün sizi maliyet açısından sıkıntıya sokabilir. Bunu göz önüne alarak doğru ürünler menüye eklenmelidir.</i>
<b>B6</b>	İşletmelerde Mevsim Geçişlerine Göre Menü Planlama	<i>Bu durum menünün restoran ya da otel için mi olduğuna göre değişir; fakat her iki durumda da menüler mevsim geçişlerine göre planlanmaktadır. Her mevsimin öne çıkan popüler tatları vardır. Bu ürünler misafir beğenisiyle işletmeyi diğerler işletmelerden farklılaştırmaktadır ve ürünler işletmenin ismiyle anılmaya başlanmaktadır bu tarz ürünler kesinlikle menüden çıkartılmamalıdır. Menü içeriğinin değiştirilmesiyle alakalı en belirleyici unsur yapılan satış istatistikleri raporlarıdır. Bu istatistik raporlarına göre hareket görmeyen ürünler menüden çıkartılmalı, onun yerine mevsim koşullarına göre maliyet dengesi de göz önünde bulundurularak yeni ürünler koyulmalı ve bunun reklamı yapılarak misafirlerden hızlı dönüş almaya çalışılmalıdır. Menüü sık sık değiştirmek hem işletme için hem misafir için olumlu bir durum değildir. İçeriği az, öz ve kaliteli menü her zaman en iyisidir.</i>

**Çizelge 3.19:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Yiyecek içecek işletmelerinde yer alan menü kartlarındaki yemek fiyatlarının oluşum süreçlerinde işletmenin hangi birimleri yer almaktadır?” Sorusuna Verilen Cevaplar

<b>B1</b>	Otel işletmelerinde maliyet raporu	<i>Otel işletmelerinde mutfak şefleri, menüleri hazırladıktan sonra menüleri maliyet kontrol birimine göndermektedir. Maliyet kontrol; satın alma birimi ve mutfak tarafından kullanılan gramlara göre maliyet çıkartıp yiyecek içecek müdürüne ve mutfak şefine maliyet raporunu iletir. Menüdeki ürünlerin fiyatları belirlendikten sonra bu fiyatlandırma genel müdürün onayına sunulmaktadır.</i>
<b>B2</b>	Restoran işletmelerinde eldeki veri raporlarına göre ürünlere ve fiyatlara	<i>Restoran işletmelerinde bu süreçte beraber çalışan birimler; yönetim birimi, gıda mühendisi, diyetisyen ve Ar-Ge müdürüdür. Bu birimler ile beraber birkaç kere demo yapılma süreci bulunmaktadır. Demo çalışmasından sonra bu birimler ortak akıl olarak karar vermektedir. Tek başına karar vermekten</i>

	karar verilmektedir.	<i>kaçınılmaktadır. Bu operasyon sayesinde diyetisyen tarafından besin değeri, Ar-Ge tarafından hijyen, satın alma tarafından maliyet, mufak şefi tarafından sürdürülebilirlik ve devamlılık göz önünde tutulmaktadır. Bu süreçte elde edilen veri raporlarına göre menü içerisindeki ürünlere ve fiyatlarına karar verilmektedir.</i>
<b>B3</b>	Otel işletmelerinde fiyat araştırması yiyecek ve içecek departmanı tarafından yapılmaktadır.	<i>Otel işletmelerinde yiyecek içecek departmanı menü fiyatlandırma konusundaki araştırmayı yapan departmandır. Rekabet içerisinde bulunan çevre otel ya da restoranlarının satış fiyatları genel anlamı ile yakından takip edilmektedir. Menülerin fiyatları, banket menü fiyatları, konaklama fiyatları gibi bütün outlet faaliyetleri incelenir ve mufak şefi ile yiyecek içecek müdürü süreçle ilgili son raporu düzenler, genel müdür ile bir araya gelir. Menüde ki ürünlerin fiyatlandırma işlemi bu şekilde belirlenmektedir.</i>
<b>B4</b>	Otel işletmelerinde menüler konseptlere göre tasarlanmaktadır.	<i>Otel işletmelerinde önceden belirlenmiş konseptler vardır ve bu konseptlere göre menüleri tasarlamışlardır; fakat yine de otele gelen misafirlerimizin uyruğuna göre menülere ilaveler yapılabilmektedir. Örneğin Çinli misafirlerimizin otelde konaklamaları durumunda sabah kahvaltılarımızda Pekin ördeği, Noodle gibi ürünler çeşitliliğimize eklenebilmektedir. Menü içeriği ve fiyatlandırması konusunda karar merciinde birlikte ilerleyen birimler ise öncelikle; yiyecek içecek müdürü ve mufak şefi daha sonra finans ve maliyet için de satış departmanıdır. En son aşamada ise genel müdürler ile tadım yapılarak operasyon sonlandırılmaktadır.</i>
<b>B5</b>	Otel işletmelerindeki menülerin fiyatlandırma sürecinde en önemli rol mufak şefinindir.	<i>Otel işletmesi için planlanan menülerin fiyatlandırılma sürecinde en önemli rolü mufak şefi üstlenmektedir. Daha sonra yiyecek içecek müdürü, satın alma ve pazarlama birimleri menü içerisindeki ürünlerin fiyatlandırmasına karar vermektedir.</i>
<b>B6</b>	Otel işletmelerinde; banket, alakart ve diğer menülerin, yiyecek içecek cirosu ve kârlılık hedefine göre onay verilmektedir.	<i>Otel işletmelerinde menüyü işletmenin mufak şefi hazırlar eğer banket aktivitesi varsa banket müdürü banket satış menülerinde tavsiyede bulunmaktadır. Alakart restoran menü hazırlığında yine mufak şefi, yiyecek içecek müdürleri tavsiye vermektedir. Fiyatları, maliyet departmanı değerlendirir kâr marjı çok düşük olan ürünlere dikkat çeker, bunların yerine kâr marjı yüksek ürünlerin tercih edilmesi gerektiğiyle ilgili tavsiye vermektedirler. Genel müdür bütün bu değerlendirmelerin son kararı onaylayıp bütçeye göre yiyecek içecek cirosu ve kârlılık hedefine göre menüyü onaylamaktadır.</i>

**Çizelge 3.20: İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü geliştirme sürecinde hangi unsurlar göz önüne bulundurulmalıdır?” Sorusuna Verilen Cevaplar**

<b>B1</b>	İşletmede mutfak şefi değişikliği ile menü değişiminin de hızla değişmesi söz konusudur.	<i>Mevcut menüler zamanlar eskiyorlar. Yani kullandığınız ürünün fiyatı değişir, misafir aynı menüyü görmekten sıkılır, mevsiminde ürün bulamayız vs. Ayrıca menüler misafir tarafından yetersiz/az bulunduğu takdirde hızla bir menü değişimi yapmamız söz konusudur. Son olarak herhangi bir işletmede mutfak şefi değişikliği ile menü yine değiştirilir.</i>
<b>B2</b>	Dünya değişiyor, ihtiyaçlar değişiyor. Arz talep meselesi aslında.	<i>Dünya değişiyor. Dolayısıyla insanların damak zevkleri de değişiyor. Tüketim toplumu olduğumuz için çabuk sıkılıyoruz. Avrupa ve dünyadan farklı olarak, Türkiye’de misafir yapısı çok kozmopolittik. Bundan 15 sene önce çocuk menüsü diye bir kavram yoktu ama şimdi çocuk menüsü koyma zorunluluğumuz doğdu diyebiliriz. Glütensiz yemek ihtiyacı, hafif yemek ihtiyacı, vegan/vejetaryen beslenme ihtiyacı doğdu. Önümüzdeki dönemde diyabetik ve probiyotik ihtiyaçlar doğacak ve mecburen onları da menüye koyacağız. Bu duruma arz talep diyebiliriz aslında. Ayrıca yerel ve mevsimsel ürünler burada da etkili oluyor.</i>
<b>B3</b>	Tüketimi ya da mali getirisi azalmış ürünler, menülerde revize yapılmasının sebebidir.	<i>Mevcut menüde satışı zayıflamış, fiyatları değişkenlik göstermiş, tedarik ağı ortadan kalkmış, mevsiminde ya da dışında ulaşılamamaya başlanmış, tercih edilebilirliği düşmüş, beğenisi ortadan kaybolmuş gibi bir takım tüketimi azalmış ya da mali anlamda getirisi azalmış ürünler menülerde revizeye gitme sebeplerimizdendir. Bazen de her şey yolunda gitse bile şef rutinden sıkılır ve kendi içinde memnun olmadığı birtakım seçenekleri değiştirme kararı alır. Bu da o mutfağın içyapısının kendisini geliştirmesi ile alakalı bir durumdur.</i>
<b>B4</b>	Satış raporları incelenerek tercih edilen/edilmeyen ürünlere göre değişiklikler yapılıyor.	<i>Öncelikle misafirlerimize yeni seçenekler sunmak istiyoruz. Daha sonra mevsimsel değişkenlikleri de göz önünde bulundurarak doğru ürünleri kullanmak istiyoruz. Bunun için genelde yılda 3 kere tabaklarımızı yeniliyoruz. Menüde tercih edilen veya edilmeyen ürünleri satış raporlarının sonuçlarıyla belirliyoruz. Tercih edilen ürünlerle ilerleme sağlıyoruz. Bazen de menülerimizi canlı tutmak için promosyonlar veya günün yemeği gibi eklemeler yapıyoruz.</i>

<b>B5</b>	Konsept/şef değişikliği Misafir talepleri	<i>Otelin standartları doğrultusunda dönemsel olarak değişebilir, örneğin 3 ayda bir gibi. Mevsiminde ürünler kullanmaya dikkat ettiğin sürece buna bağlı olarak değişiklikler de beraberinde geliyor. İşletmenin konseptindeki değişiklikler ya da şef değişikliği olduğu zaman menüler revize edilmektedir. Son olarak da misafir talebi göz önüne alındığında değişiklik söz konusu olabilir.</i>
<b>B6</b>	Beklenen düzeyde gelir elde edememek	<i>Bir işletmede menüde değişikliğe gidiyorsak ilk sebep, menüden beklenen düzeyde gelir elde edemediğimiz içindir. Hangi ürünün neden sattığı veya satmadığı değerlendirilir. Satışı olan ürünlerin kalitesini koruyarak, satışı az olan ürünleri değiştiririz. Ayrıca menüde daha az tercih edilen ürünler azaltılarak hem zainin önüne geçiyoruz hem de misafirler için daha sade, seçimi kolay bir menü sunmuş oluyoruz. Bunlara ek olarak mevsimsellik ve işletmenin bulunduğu lokasyon da önemli. Örneğin kış mevsiminde Karadeniz Bölgesi'nde balık tercih edilir ama yazın yöresel otlar daha çok tercih edilir.</i>

**Çizelge 3.21:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Menüde kârı düşük fakat popülerliği yüksek ürünler var mı? Eğer var ise ne gibi önlemler alıyorsunuz? Kârı ve popülerliği yüksek olan ürünlerin menüdeki yerleri nelerdir?” Sorularına Verilen Cevaplar

<b>B2</b>	Kâr amacı güdülemeyen ürünler, fotoğrafla kârlılığı arttırma	<i>Bazı ürünlerinden kâr amacı güdülemez fakat menülerimizde yer veriyoruz. Mesela T-bone<sup>1</sup> steak, deniz ürünleri popülerliği yüksek ürünlerimizdendir fakat kârları düşüktür. Ancak yemeği yerken şarap içer ya da başka misafirlerin gelmesini sağlar, buradan kârlılığa dönüştürür. Fotoğraf menüde olmazsa olmazlardandır. Hangi ürünün fotoğrafını koyarsan onu satarsın. Mağazadaki kıyafet, marketteki ürün, geziler için seyahat noktaları gibi. Ürünlerin fotoğraflarına menüde yer vermek misafirlerin seçimini kolaylaştırıyor.</i>
<b>B1</b>	İşletme kârı ve misafir memnuniyeti	<i>Menü hazırlarken maliyeti düşük, kâr oranı yüksek ürünler özellikle hazırlanır. Çünkü amaç işletme kârı ve misafir memnuniyetidir. Birde kâr oranı düşük ama popülerliği yüksek olan ürünler var. Mesela bonfile mecburen işletme prestiji için menüde tutmak zorunda olduğumuz üründür. Fakat hazırlama ve “mise en place” a dikkat etmek elzem bir durumdur zayii olamayacak kadar da pahalı bir üründür.</i>

<sup>1</sup> Bir tarafı bonfile bir tarafı kontrafile olan kemikli hayvanın sırt kısmındaki et.

<b>B4</b>	Menülerin tasarımı ve ürünlerin maliyeti	<p><i>Her menüde kârı düşük olsa bile olması gereken ürünler vardır. Restoran menülerinde başlangıçlarda veya ana yemeklerde maliyeti yüksek ürünleri misafirlerin ilgilerini çekmek için koyuyorsunuz. Örneğin; Sıcak başlangıçlardan sebze bökrek yaptığımızı düşünürsek sıcak servis ve taze soslarla servis ediyoruz. Soğuk başlangıçlarda da deniz tarağını düşünelim. Sebze bökreğın maliyeti düşük fakat deniz tarağının maliyeti yüksek ulaşılabilirliğı de zor olabiliyor. Ancak fiyatlar arasında uçuk bir fiyat farkı veremiyoruz, mutfak şefleri olarak prestijini ayarlamaya çalışıyoruz. Bizler genelde garsonlarımızın doğru iletişim ve içerik bilgisiyle misafirlerimizin tercihleriyle ilerliyoruz. Menüdeki sıralamayı düşük fiyattan yüksek fiyata doğru yapıyoruz.</i></p> <p><i>Menümüzde başlangıçlardan, tatlı seçeneklerine kadar her seçenekte ana ürünlerimiz büyük harflerle yazılır. Ürünün içerik kısmı ise küçük harflerle belirtilir. İçerik kısmında misafirlerimizde oluşabilecek alerjik reaksiyonlara göre de notlar ekliyoruz. Menüde glütensiz laktozsuz, vegan, vejetaryen, şekerli ürünlerden, kuruyemişlere kadar her ürünümeze menüde işaretlemeler yapıyoruz, bunlara göre misafirlerimizin seçimlerini kolaylaştırıyoruz. Bulduğum otelde menüde dikkat çekmesi için kare içinde belirttiğimiz 'şefin özeli' olarak adlandırdığımız bölümümüz de yer almaktadır.</i></p>
<b>B5</b>	Menü planlamada, yüksek maliyetler menüdeki denge ile ortalanır	<p><i>Tabi ki kârı düşük veya kârı yüksek ürünler her menüde vardır. Normalde bütün ürünlerin maliyet oranı genelde %25 olarak hesaplanırsa işletme kâr etmiş olur.</i></p> <p><i>Yukarıda belirtmiş olduğunuz duruma bir örnek verecek olursak, roka salatası maliyet 4tl satış fiyatı 40tl'dir. Izgara Ahtapot, maliyet 30tl satış fiyatı ise 90tl'dir. Roka Salatasının maliyet oranı %10 iken ahtapotun maliyet oranı %33'dür. Menü planlaması yapılırken aradaki farklar dengelenir ise ortalama maliyet sağlanmış olur.</i></p>
<b>B3</b>	Artan malzeme fiyatlara göre ürünlerin kârlılığındaki revizeler	<p><i>Özellikle otel mutfaklarında bu durum daha sıklıkla yaşanmaktadır. Değişen kurlardan ve piyasalardan etkilenen, mevsimin olağan dışı ilerleme sebepleri gibi birtakım nedenlerden ötürü bazen kullanılan ürünlerin fiyatları planlamanız dışında çok artış göstermiş ve yaptığımız standart reçetenin maliyeti yükselmiş kâr oranınız da azalmıştır. İlk önce durum biraz zamana bırakılır ve herhangi bir aksiyon alınmaz. Durumun daha da artışı ile kârsızlığı devam ederse müdahale edilebilir. Menüden çıkartılabilir,</i></p>

		<i>ürün porsiyonları ya da alternatifleri ile revizeye gidilebilir.</i>
<b>B6</b>	Menülerde maliyeti yüksek ürünlere alternatif ürünler sunarak kâr dengelenmeli	<i>Elbette böyle ürünler var. Bu ürünler ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişiklik gösterir. Türkiye’de et ürünlerinin fiyatları oldukça yüksek ve tüketicileri et yemeyi oldukça seven profildeler. Bu konuda özellikle steak grupları gramajı 420 hatta 480’lere çıkan t- bone steak çok beğenilmekte, buna rağmen fiyatlarını çok yüksek belirleyemezsiniz. Yüksek fiyat belirlediğinizde sürümleri de az olacaktır. Etin sunumunu çok iyi yapabilen restoranınız var ise insanlar bunu yeme eyleminde olurlar. Bu nedenle işletmeciler Kâr marjı düşük popülerliği yüksek olarak öne çıkartabilirsiniz. Böylelikle mutlu misafirleri restoranınıza çekersiniz. Etin yanında meze, içki alternatif ürünleri satarak kârınızı artırabilirsiniz. Her üründen yüksek kâr etmek hedef olmamalı, öne çıkan üründen az edip çok satmak hedef olmalı. Menüler kâr bence 4 sayfayı geçmemeli ve fotoğrafsız tercih edilmeli. Çünkü her zaman fotoğraftaki gibi gelemeyebilir buda krize neden olabilir. Tesisle özdeşleşmiş ürünleri menülerde ön planda tutmak ve bilgilendirmek (İngilizce, Türkçe olarak) misafirler için oldukça önemlidir.</i>

**Çizelge 3.22:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Menü planlama sürecinde mutfak yöneticilerinin özellikle dikkat ettiği noktalar nelerdir? Çalıştığınız yiyecek & içecek işletmelerinin menü planlama politikaları nelerdir?” Sorularına Verilen Cevaplar

<b>B2</b>	Menü kartlarının oluşumu karar mekanizmaları ile sağlanır	<i>Zincir restoranlarda menü kartlarının planlamasında karar mekanizmasındaki kişiler karar veriyor. Şefler bunun dışında kalır. Ancak otellerde menü planlanmada şefler karar verir. Menü planlarken çoğu şeyi tek noktadan üretilip dağıtılabilme kuralı öne çıkmış oluyor.</i>
<b>B1</b>	Menüler, standartlar belirlenerek maliyetleri hesaplanır	<i>Zincir restoranı ya da otel şefiyseniz standardı oluşturmak adına menü maliyetini oluşturduktan sonra, menü tüm şeflerin fikirleri alınarak tabaklanır. Mutfak ve yiyecek içecek personeline anlatılarak reçeteler dağıtılır.</i>
<b>B4</b>	Menüdeki ürünlerin sürdürülebilirliğinin etkisi	<i>Şu an çalışmakta olduğum marka, Planet 21 yani ‘Sürdürülebilir Gelişim Programı’ ile kurallarını belirliyor. Menülerde sürdürülebilirliği olmayan ürünleri kullanmıyoruz, çok fazla fosil yakıt kullanılması gereken ürünlere de yer vermiyoruz. Örneğin; yılan ve lagos balığını öncelerde menülerimizde yer veriyorduk. Fakat nesli tükenmekte olan balıklar olduğu için uzun zamandır kullanmıyoruz.</i>

		<p>Mevsiminde tüketilmesi gereken balıkları menülerimizde kullanıyoruz. Çok fazla ithal ürünlere de yer vermiyoruz. Sürdürülebilir olmasına bizim için önemli.</p> <p>Menü planlamada şefler tabi ki yer almalı. Ürünlerin anlatılması ve açıklamaların nasıl olması gerektiği ile ilgili bilgiler veriyoruz. Markamızın belirlediği kurallara da dikkat ederek menülerimizi oluşturuyoruz.</p>
<b>B5</b>	Menü planlamasında marka kurallarının etkisi	<p>Markalara ve zincirlere bağlı olarak menüde bulunması gereken standartlar genelde vardır. Bunlar imza yemekler, sağlıklı seçimler, glüten-free, dairy free, çocuk köşeleri olarak değişebilir.</p>
<b>B3</b>	Menü dizaynında her şey anlaşılabilir olmalı	<p>Menüler anlaşılabilir ve net olmalıdır. Şeffaf, fiyatları belirlenmiş, rengi ve dizaynı, yazı şekilleri sempatik şekilde planlanmalıdır. Şefler bu konularda donanıma sahipler ise söz hakkına da sahiplerdir.</p>
<b>B6</b>	Menülerde ürün çeşitliliğine dikkat edilmeli, az ürünle kaliteli yemekler sunulmalı.	<p>Menülerde ortak hammaddeli ürünler olmalı fakat tabaklarda farklı sunumlar yer almalıdır. Her gıdadan 3 ürün çeşitliliği olmalıdır. Örneğin; Tavuğun dolması, tavuğun sarması, tavuğun şişi, tavuğun kızartması ayrı olarak yazıldığında yaklaşık 10 a yakın ana yemek isimleri çıkarılabilir, fakat buna hiç gerek yok. Misafirlerin tercihlerine göre öne çıkan ürünler bellidir. En iyi pişirme teknikleriyle, kaliteli sunumlar ve servisle öne çıkmak her zaman daha önemlidir. Menülerde kalın menüler tercih edilmemeli, yüksek fiyatlılar üst sıralarda yer almalı. Bu yöntemle misafirler seçim yaparken ortalama fiyatlardaki ürünleri tercih ederler. Menülerde resimler olmamalı, maalesef standart ürün çıkartan az sayıda restoranlar var bu nedenle resimler sizi bağlayan unsur olmaktadır. Zincir otellerde ilk olarak konaklama önemli restoran veya diğer aktiviteler ikinci planda kalmakta. Bu yüzden zincir otellerin restoranları menülerini tek kartta düşürdü. Bunun en önemli nedeni stok hızı, çalıştırılacak personel, alınacak ürünlerdeki son kullanma tarihlerindeki risklerdir.</p>

**Çizelge 3.23:** İkinci Odak Grup Görüşmesi- “Yemek yapımında kullanılan hammaddenin üretim kalitesi ve tedarik süreçleri menü planlama sürecini ne şekilde etkilemekte midir? Nasıl? Sorusuna Verilen Cevaplar;

<b>B6</b>	Seçici olma Doğru satın alma	<i>Hammadde maliyeti her işletme için en belirleyici unsurdur. Malzeme tedariki aşamasında seçici olmaya ve doğru satın alma yapmaya dikkat ediyoruz. Bu aşamada mevsimsellik de büyük ölçüde yer alıyor, çünkü mevsiminde kullandığımız ürünlerin maliyeti diğer zamanlara göre daha uyguna gelmiş oluyor.</i>
<b>B5</b>	Mevsimsellik Lokasyon	<i>Hammadde maliyeti sürekli göz önünde bulundurulmalıdır. Menü oluşturulurken, mevsime, bulunulan bölgeye, tedarik imkanına göre hammaddenin maliyeti değişebilir ve bizler menü değişikliği yaparken bunları göz önünde bulunduruyoruz.</i>
<b>B1</b>	Hammadde nasıl temin edilir?	<i>Şeflerin menü yapımında baz aldıkları en önemli kriterdir hammadde. Önce hammadde nasıl temin edilir, hangi aylar tedarik edersek bizim için daha uygun fiyatlı olur, ürünü muhafaza edebilir miyim gibi soruları cevaplandırarak menülerimizi oluşturuyoruz. Burada en önemli nokta ürünleri olabildiğince mevsiminde kullanmak, bu hammadde maliyetinde önemli bir değişkenlik yaratıyor.</i>
<b>B2</b>	Müşterilerin ulaşabileceği ürünler	<i>Hammadde maliyeti menü planlamanın yarısını etkiliyor diyebiliriz. Çünkü önceliğimiz, müşterilerin ulaşabileceği ürünlere menüde yer vermek. Hedef kitleye ulaşamadıktan sonra menü planlamanın bir önemi kalmıyor.</i>
<b>B3</b>	Hammadde ve menü arasında düz bir mantık vardır.	<i>Günümüz koşulları ve insan ihtiyaçları devamlı değişmekte ve biz de bu değişikliğe uyum sağlamaya çalışıyoruz. Maliyetler menü planlamalarında ilk aşamada yer almaktadır. Profilini oluşturduğunuz restoranınızın servis edeceği ürün ağı belirlenmiş ve orada hangi yemekleri nasıl tüketcekleri belli olan kitle belirlenmiştir. Bu çalışma ile menüdeki ürünlerin satış fiyatlarını da otomatik olarak belirlemiş oluyoruz. Burada vermeyi planladığımız hizmet bizim daha yüksek veya düşük fiyatlandırmamızı belirlemektedir. Hammadde ve menü arasında düz bir mantık vardır. Maliyeti yüksek hammaddeye sahip bir ürün, menüde kendisine daha pahalıya yer buluyor.</i>
<b>B4</b>	Sağlıklı sürdürülebilirlik	<i>Türkiye yetiştirilen ürünleri kullanmaya özen gösteriyoruz. Böylelikle maliyetimize pozitif yönde bir katkı sağlarken diğer yandan sağlıklı sürdürülebilirlik yapmış oluyoruz. Hangi menüyü yapacak olursak olalım doğru hammaddeyle sunmamız bizim sürdürülebilirliğimizi etkiler.</i>

Katılımcılar, büyük ölçekli yiyecek üretimi sunan işletmelerdeki geleneksel tek tip menü planlama yöntemlerinin artık geçerliliğini yitirdiğini, her işletmenin kendine göre belirli bir özelliğe sahip olduğunu ve bu özelliklerin menü planlamada ön plana çıktığını vurgulamıştır. Buna göre katılımcılardan menü planlama sürecinde en çok dikkat edilen noktaların hangileri olduğu sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar görüşme salonundaki beyaz tahtaya yazılarak her katılımcının görmesi sağlanmıştır. Her katılımcıya diğer grup üyelerinin söylemiş olduğu unsurları istedikleri taktirde tekrarlayabilecekleri hatırlatılmıştır. Elde edilen yanıtlar çizelge 10'da gösterilmektedir:

**Çizelge 3.24:** Menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar

<b>Temalar</b>	<b>Frekans</b>
Hammadde Maliyeti	2
İş gücü Maliyeti/İhtiyacı	4
Verimlilik	1
Malzemelerin Bulunabilirliği	2
Kalifiye Personel	2
Donanım İhtiyacı	1
Müşteri Talebine Uygunluk	4
Hedef Kitle/Pazar	5
Konsept	1
Misafir Memnuniyeti	5

Katılımcılar menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurları çizelge 10'da sıralamışlardır. Daha sonra katılımcılardan çizelgede belirtilen temaların önem derecesine göre 1-5 arası puanlamaları istemiştir. Aşağıda katılımcılara ifade edilen puan sıralaması yer almaktadır:

- 1- Çok önemli
- 2- Önemli
- 3- Belirsiz
- 4- Önemsiz
- 5- Çok önemsiz

Ayrıca katılımcılara aynı maddeye birden fazla puan verebilecekleri de hatırlatılmıştır. Aşağıda her katılımcının menü planlama sürecinde önemli olduğunu ifade ettikleri unsurlara yönelik vermiş oldukları puanlar nedenleriyle birlikte yer almaktadır.

**Çizelge 3.25:** B2 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri.

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Menü Planlama Süreci Unsurları</b>
<b>B2</b>	1	Hammadde Maliyeti
	1	İş gücü Maliyeti/İhtiyacı
	1	Verimlilik
	3	Malzemelerin Bulunabilirliği
	1	Kalifiye Personel
	2	Donanım İhtiyacı
	3	Müşteri Talebine Uygunluk
	2	Hedef Kitle/Pazar
	1	Konsept
	1	Misafir Memnuniyeti
<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Puanlamaya ilişkin aktarılan ifadeler</b>	
<b>B2</b>	<p><i>Hammadde maliyeti 3. sıradadır çünkü; işletmeler öncelikle insanların ulaşabileceği fiyattaki ürünleri misafirin önüne koymak zorundadır. İşgücü maliyeti/ihtiyacı ise 1. sıradadır. Örneğin; İşletmede çalışan bir kişinin maliyeti 1.6 ile çarpılmakta bu hesaba göre 2.000 Türk Lirası verilen çalışana 3.600 Türk Lirası ücret ödenmektedir. Bu da giderlerinin ana kalemini oluşturmaktadır. Personel maliyetleri restoranlarda minimum %25 maksimum %33lere kadar gitmektedir. Diğer bir unsurlardan olan verimlilik ise 1. sırada gelmektedir. Çünkü insanlar işletmeleri aldığı verime göre tercih etmektedir. bu durum da restoran işletmeleri için en önemli kriterdir. Malzemelerin bulunabilirliği 3. sırada gelmektedir. İşletme ihtiyacı olan ürünü 12 ay boyunca aynı kalitede bulamaktadır. Böyle durumlarda ürünün muadili aranmaya başlamaktadır. Kalifiye personel ise 1. sıradadır fakat İşletmelerde çoğunlukla kalifiye personel açığı bulunmaktadır. Bunun nedeni olarak da personellerin çalışmaya başladıktan bir süre sonra kendilerini olduklarından daha üst yerlerde görmeleri ve yaptıkları işe yeterli kadar odaklanmama durumunu gösterebiliriz. Örneğin; keçi peyniri salatası yapan bir personelin aynı zamanda keçi peynirinin nasıl üretildiği ile ilgili de bilgi sahibi olması gerekmektedir. Sadece ürünleri hazırlayan, ürün hakkında bilgi sahibi olmayan aynı zamanda bulunduğu konuma göre davranmayan personeller işletmeyi sıkıntıya düşürmektedir. Donanım ihtiyacı 2. sıradadır işletmelerde ihtiyaç ne ise ona göre mutfak donanımı hazırlanmaktadır. Donanıma göre menü değil menüye göre donanım sağlanmaktadır. Müşteri talebine uygunluk 3. sıradadır. Bu maddeyi 1. sıraya koyabiliyorsak herkes o markaya geliyor demektir. Hedef kitle/pazar 2. sıradadır kime hitap edildiğinin iyi araştırılması ve ona göre menü oluşturulması işletme için çok önemlidir. Konsept 1. sıradır çünkü zincir restoranlarda işletmenin belirli bir çizgisi vardır ve bunun dışına çıkarsa müşterinin tepkisini çekebilmektedir. Her şube aynı standartta olmalıdır. Misafir memnuniyeti 1. Sırada gelmektedir misafirin memnuniyeti işletmenin sağlığı açısından büyük önem taşımaktadır.</i></p>	

**Çizelge 3.26:** B1 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri.

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Menü Planlama Süreci Unsurları</b>
<b>B1</b>	1	Hammadde Maliyeti
	2	İş gücü Maliyeti/İhtiyacı
	1	Verimlilik
	1	Malzemelerin Bulunabilirliği
	2	Kalifiye Personel
	3	Donanım İhtiyacı
	2	Müşteri Talebine Uygunluk
	2	Hedef Kitle/Pazar
	3	Konsept
	1	Misafir Memnuniyeti
<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Puanlamaya ilişkin aktarılan ifadeler</b>	
<b>B1</b>	<p><i>Hammadde maliyeti 1. Sıradadır çünkü menüyü belirleyen en önemli etkidir. İşgücü maliyeti/ihtiyacı 2. sıradadır. Ürünlerin çok fazla işleminden geçmemesi mümkün olduğunca hazırlanması iş yükümüzü alması otel işletmesi için önemlidir. Verimlilik 1. sıradadır yine otel işletmesi için en önemli etkenlerden bir tanesidir. Malzemelerin bulunabilirliği 1. Sırada gelmektedir. Menü hazırlanmadan mutlaka firma ile teyit alınıp malzeme kontrol edilmelidir. Kalifiye personel 2. Sırada yer almaktadır çünkü personel eğitimi doğru verildiği takdirde tüm personel kalifiyedir. Donanım ihtiyacı 3. sıradadır mutfakta ekipman konusunda çokça muadil bulunabilmektedir. Müşteri talebine uygunluk 2. sıradadır hizmet sektöründe taleplere göre hazırlık yapılmaktadır. Bu sebeple önemli bir kriterdir. Hedef kitle/pazar 1. sıradadır işletmenin kime hitap edeceği araştırılarak menü planlanmaktadır. Konsept 3. sıradadır çünkü hedef kitleye göre değişim yapılabilmektedir. Misafir memnuniyeti 1. sıradadır çünkü tüm bu kriterler misafir açısından bakıldığında hem hizmet hem de ekonomik anlamda misafir memnuniyeti üzerine yapılan çalışmalardır.</i></p>	

**Çizelge 3.27:** B4 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri.

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Menü Planlama Süreci Unsurları</b>
<b>B4</b>	1	Hammadde Maliyeti
	1	İş gücü Maliyeti/İhtiyacı
	1	Verimlilik
	1	Malzemelerin Bulunabilirliği
	1	Kalifiye Personel
	2	Donanım İhtiyacı
	2	Müşteri Talebine Uygunluk
	1	Hedef Kitle/Pazar
	1	Konsept
	1	Misafir Memnuniyeti
<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Puanlamaya ilişkin aktarılan ifadeler</b>	
<b>B4</b>	<p><i>Hammadde maliyeti 1. sıradadır çünkü doğru ürünlerin sürdürülebilirliği sağlamak otel işletmesi için önemlidir. İşgücü maliyeti/ihtiyacı 1. Sıradadır çünkü bir işin yapılması için personel sayısı özellikle hizmet sektöründe restoran kârlılığı noktasında çok elzemdir. Verimlilik unsuru da 1. Sıradadır çünkü her ürünün doğru işlenmesi ve personelin ürünün doğru tanıyıp işlenmesi çok önemlidir. Örneğin balığın filetosunu alırken personelin doğru tekniklerle ürünü işlemesi ve fire oranının en aza indirilmesi işletmenin dikkat ettiği bir durumdur. Malzemelerin bulunabilirliği 1. Sıradadır çünkü Misafirlerimizin menüde seçtikleri yemeklerde bulunması gereken malzemeler bulunmaktadır bu malzemeler sürekli bulunamadığı takdirde işletme misafir kaybedebilmektedir. Kalifiye personel unsuru da 1. Sıradadır çünkü personel ne kadar bilinçli ve bilgiyse menüyü, daha iyi anlatmaktadır ve verdiği izlenim misafire daha olumlu geçmektedir. Donanım ihtiyacı ise 3. Sıradadır çünkü mutfaktaki ekipmanlar işleri hızlandırır fakat olmadığı durumlarda da alternatifler üretilebilmektedir. Müşteri talebine uygunluk 2. Sıradadır çünkü işletmenin çoğunluğu yakalanması gerekli olsa da, her müşteriye de uygun değildir. Hedef kitle/pazar 1. sıradadır misafir portföyünü bilerek, hedef kitleye uygun aktivite yaparak işletme, pazara açılmaktadır. Konsept 1. sıradadır çünkü işletmede, yemek bir bütün olarak satılmaktadır. İçecek, ambiyans, dinlenen müzik, restoran dizaynı, kullanılan koku, peçetenin kalitesi misafirin aitlik duygusunu yansıtmaktadır. Bunlar bir bütün olarak misafire yansıtılmalıdır. Misafir memnuniyeti 1. Sıradadır çünkü her gelen misafiri memnun etmek tabii ki de işletmenin öncelikli hedefidir. Ayrıca gelen misafir yemekleri beğendiği takdirde diğer bir misafirin gelmesi için de bir sebep oluşturmuş olmaktadır.</i></p>	

**Çizelge 3.28:** B5 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri.

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Menü Planlama Süreci Unsurları</b>
<b>B5</b>	3	Hammadde Maliyeti
	3	İş gücü Maliyeti/İhtiyacı
	5	Verimlilik
	1	Malzemelerin Bulunabilirliği
	4	Kalifiye Personel
	1	Donanım İhtiyacı
	1	Müşteri Talebine Uygunluk
	2	Hedef Kitle/Pazar
	2	Konsept
	1	Misafir Memnuniyeti
<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Puanlamaya ilişkin aktarılan ifadeler</b>	
<b>B5</b>	<p><i>Hammadde Maliyeti 3. Sıradadır çünkü satın alma maliyeti kâr oranını doğrudan etkilediği için önemli bir etkidir. İşgücü maliyeti/ihtiyacı da 3. Sıradadır iş gücü maliyeti demek çalıştırılan personel demektir bu da işletme için yüksek bir maliyettir. İşletmenin dikkat etmesi gereken bir etkidir. Verimlilik 5. Sırada Malzemelerin bulunabilirliği ise 1. Sıradadır menü planlanırken büyük bir önemle göz önünde bulundurulması gereken bir unsurdur. Eğer ürün tedarikinin sürdürülebilirliği yoksa işletme zor durumda kalır ve menüye eklenen ürünün hiçbir anlamı kalmaz bu durum da işletmeye prestij kaybı olarak geri dönmektedir. Kalifiye personel 4. Sıradadır çünkü personel kalitesi çok önemli olsa da personel başarısı eğitim ile doğru orantıdadır. Personel, iyi bir eğitim ile kalifiye personel konumuna gelebilmektedir. Donanım ihtiyacı 1. Sıradadır çünkü planladığınız menüdeki ürünleri üretebilecek donanımınız yok veya yeteriz ise sağlıklı, pratik üretim yapılamamaktadır. Bu durum da işletmeye iş gücü olarak başka bir maliyet çıkarabilmektedir. Müşteri talebine uygunluk unsuru da 1. sıradadır bu husus da menü hazırlarken dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan biridir çünkü insanların ihtiyaçlarına göre uygun bir menü hazırlanmalıdır. Hedef kitle/pazar 2. sıradadır çünkü İşletme hedef kitleye göre uygun bir konuda açılmalı ve hedef kitlenin özelliklerine göre oluşturulmalıdır. Konsept 2. sıradadır çünkü hazırlanan menü işletmenin konseptiyle uyumlu olmalıdır. Misafir memnuniyeti 1. sıradadır çünkü misafir memnuniyeti var olan menünün güncellenmesinde etkin bir rol oynamaktadır.</i></p>	

**Çizelge 3.29:** B3 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri.

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Menü Planlama Süreci Unsurları</b>
<b>B3</b>	1	Hammadde Maliyeti
	2	İş gücü Maliyeti/İhtiyacı
	3	Verimlilik
	2	Malzemelerin Bulunabilirliği
	2	Kalifiye Personel
	3	Donanım İhtiyacı
	1	Müşteri Talebine Uygunluk
	1	Hedef Kitle/Pazar
	2	Konsept
	1	Misafir Memnuniyeti
<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Puanlamaya ilişkin aktarılan ifadeler</b>	
<b>B3</b>	<p><i>Hammadde maliyeti, müşteri talebine uygunluk, hedef kitle ve misafir memnuniyeti 1. sırada gelmektedir çünkü, bir menü planlamasındaki en temel unsurları oluşturmaktadırlar. İşgücü maliyeti/ihtiyacı, malzemelerin bulunabilirliği, kalifiye personel ve konsept 2. sırada gelmektedir çünkü yapılması ve araştırılması gerekenlerdir. Gerekli olan personel eğitilir ve belirlenmiş olan konsept ve ulaşılmış olan taze ve kaliteli ürünler ile nasıl hizmet edileceği ortaya çıkmıştır. Donanım ihtiyacı ise 3. sırada gelmektedir. Donanımı da tamamlayıp verimli bir şekilde yürütme ve geliştirme, kaliteli ve zamanlı servis, misafir ihtiyaçlarının çok net karşılanması sağlanmaktadır.</i></p>	

**Çizelge 3.30:** B6 kodlu katılımcının yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri.

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Menü Planlama Süreci Unsurları</b>
<b>B6</b>	1	Hammadde Maliyeti
	2	İş gücü Maliyeti/İhtiyacı
	2	Verimlilik
	3	Malzemelerin Bulunabilirliği
	1	Kalifiye Personel
	2	Donanım İhtiyacı
	1	Müşteri Talebine Uygunluk
	1	Hedef Kitle/Pazar
	2	Konsept
	1	Misafir Memnuniyeti

<b>Katılımcı kodu</b>	<b>Puanlamaya ilişkin aktarılan ifadeler</b>
<b>B6</b>	<p><i>Hammadde maliyeti 1. sıradadır çünkü işletmenin para kazanması, işletme genel müdürü için önemlidir. Tüm birimler için düşünüldüğü zaman bu unsur en başta gelmektedir. Hedef kitle/Pazar unsuru 1. sıradadır Y oteli olarak birtakım standartlarımız bulunmaktadır ve tüm konaklama işletmeleri kendi misafir kitlesine göre hareket edip planlama yapmaktadır. Bu sebeple hedef kitle işletmenin sağlığı için ilk sırada gelmektedir. Kalifiye personel 1. sırada gelmektedir. Bu hususta marka kriterlerine göre alımlar yapıp eğitimler verilmektedir. Malzemenin bulunabilirliği 3. sıradadır malzeme konusunda alternatif yaratılabilmektedir. Misafir memnuniyeti 1. sırada gelmektedir otel işletmesi için en önemli detaylardandır. İşgücü maliyeti/ihtiyacı 2. sıradadır bu durum zincir otellerde standarttır. Müşteri talebine uygunluk 1. sıradadır. Zincir otellerde markaların sınıflandırmaları mevcuttur her sınıf da misafirin ihtiyaçlarına göre planlanmıştır. Zincirin bazı markaları oda kahvaltısı, yarım porsiyon gibi otelde geçirecekleri süreye ve misafirin bütçesine göre hazırlanmıştır. Donanım ihtiyacı 2. sırada mutfakta yeterli ekipman donanımı olmadığı takdirde eğitilmiş personel bu durumu örtelmektedir. Konsept unsuru 2. sırada gelmektedir çünkü zincir otellerde konseptler zaten standarttır. Verimlilik unsuru da 2. sırada gelmektedir çünkü önce standartlar uygulanmakta ardından işin verimliliğine bakılmaktadır.</i></p>

#### **4. TARTIŞMA**

Ekonomi ve turizmdeki gelişmelerin desteğiyle en hızlı büyüyen sektörler arasında yer alan hizmet sektörü, aynı gelişimi yiyecek içecek alanında da göstermektedir. Dünya genelinde yiyecek hizmeti veren işletme sayılarının hızla artıyor oluşu, bu alanda kıyasıya bir rekabet ortamının oluşmasını sağlamış ve işletmeler müşteri istek ve ihtiyaçlarını her geçen gün daha daha fazla odaklanma yolunu seçmişlerdir. İşletmelerde müşteri ihtiyaçlarının nabzını tutan olgulardan biri de menü planlama sürecidir. Nitekim bu sürecin gıda hizmeti veren işletmeler üzerindeki önem, bu alanda yapılan tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Tüm bunlardan hareketle, bu çalışmada menü planlamada dikkat edilmesi gereken noktalara ilişkin detaylı bir tarama yapıldıktan sonra alanında uzman kişilerle odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiş ve kayda alınmıştır. Bu bölümde katılımcıların menü planlama olgusuna yönelik görüşleri irdelenecektir.

##### **4.1 Bulgulara İlişkin Değerlendirmeler**

Odak grup görüşmelerinde yer alan “Restoran işletmelerinin menü planlamalarında otellere göre ne gibi farklılıkları vardır?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde katılımcılar “menü planlaması uygulamalarında otelin çeşidine göre değişiklik gösterdiğini belirtmişlerdir. Buna göre işletme çeşidinin şehir oteli olması, resort otel olması veya her şey dâhil sistemle çalışması gibi özellikler menü planlamada rol oynamaktadır. Otel mutfaklarının daha geniş olması, daha çok ekipman bulundurması değişikliklerden yalnızca birkaçıdır. Katılımcılar ayrıca müşterilerin restoran seçimlerinin bir tercih olduğunu fakat otellerde önceliğin konaklama yönünde olduğunu belirterek bir restorani tasarlanma aşamasında oluşturulan atmosferin müşteri odaklı olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda, restoran işletmelerinin müşteri tarafından tercih edildikçe faaliyetlerine devam edebileceğini fakat aynı durumunda oteller için söz konusu olmadığını ifade edilmiştir. Katılımcılara göre otellerin restoranına

müşteri gelmesede de konaklama sebebiyle pratik kazanç geliri vardır fakat restoranda sadece yemek yeme bölümü olduğundan müşteriyi çekebilmesi için restoran farklılık yaratmak zorundadır. Menü mühendisliği yukarıda adı geçen konularda kilit rol oynamaktadır.

Alan yazında Morrison (1996) lüks restoranlar üzerine yaptığı çalışmada menü planlama aşamasında menü mühendisliği öğelerinin kullanılmasının müşteri talebini arttırdığını ifade etmektedir. Çalışmanın sonucunda işçilik maliyeti, menü planlanırken önemli bir kriter olarak ortaya çıkmamıştır. Yukarıda ele alınan bulguları destekleyen başka bir çalışma ise Chan ve Au (1998) tarafından yine restoran işletmeleri üzerine gerçekleştirilmiştir. Çalışmada restoran yöneticilerinin işçilik ve enerji gibi genel üretim maliyetlerini göz önüne almayı desteklediklerini bulmuşlardır. Otel işletmelerine açısından bulguları desteklemeye yönelik araştırmalarda ise Sezgin, Zerenler, ve Karaman'ın (2008) çalışması incelenebilir. Nitekim araştırmada otel işletmelerindeki menü planlama sürecinde restoranlardan farklı olarak menüde yaratıcılık ve yenilikçilik sunmanın satın almadan üretime, hammadde seçimine ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması noktasında fayda sağladığı ortaya konulmuştur.

Katılımcıların dile getirmiş olduğu mekân kurgusu da alanyazında araştırma konusu olarak yer almaktadır. Nitekim katılımcılar restoran işletmelerindeki atmosferin otel işletmelerine nazaran daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Kotler (1973) atmosferi; tüketicide satın alma olasılığını artıran belirli duygular üretmek üzere bilinçli olarak yapılan mekân tasarımı olarak tanımlar. Atmosferin işletmeler için en önemli olan yanı, tüketicinin duygularını etkilemesi ve dolayısı ile satın alma karar sürecini yönlendirmesidir. Duygu, insanoğlunun evrimsel gelişimine paralel olarak edinilen, insan davranışlarını etkileyen, çoğunlukla kontrol edilemeyen ve olaylar, etkenler, nesnelere bağlı olarak oluşan vücut tepkileridir (Taylor, 2000; Odabaşı ve Barış, 2007; Schmitt, 1999). Duyguların insan davranışını önemli oranda etkilediği atmosfer kavramı içerisinde, genellikle ayrı bir boyut olarak ele alınan alanlardan biri de ambiyansdır. Ambiyans kişinin gözle göremediği ancak bilinçaltına etki eden müzik, koku, ısı, aydınlatma, ses gibi arka plan faktörleri olup soyutlurlar (Baker, 1987). Baker (1987), Bitner (1992), Heung ve Gu (2012) ve Ryu ve Jang (2007) gibi araştırmacılar işletme atmosferi ile ilgili yaptıkları

çalışmalarda ambiyansı, atmosferi oluşturan önemli bileşenlerden biri olarak tanımlamışlardır. Atmosfer öğeleri içerisinde ambiyans satın alma kararını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. (Ryu ve Jang, 2008).

“Mevcut menüyü geliştirme ve yenilenmesi ile yeniden bir menü oluşturmanın arasındaki olası farklar nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde katılımcılar, yeniden menü oluştururken elde herhangi bir done olmadığı için daha ince daha detaylı bir çalışma gerektirdiğini belirtmişlerdir buna ek olarak katılımcılar, mevcut menüyü revize ederken menünün %25-%30’unun değiştiğini %70’inin standart kaldığını çünkü menü revize edilirken büyük bir kısım değişirse o menüye alışmış müşteriyi kaybetme veya müşterinin tepkisini alma ihtimalinin olduğunu bu ihtimali göz önüne alarak menüyü revize ettiklerini ve yeniden bir menü yapmanın her zaman için daha riskli olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcılar ayrıca, menünün revize edilme durumunda dikkat edilecek unsurlardan yalnızca birkaç tanesi olan ürünlerin satış rakamları, kârlılık oranları, misafir önerileri gibi daha önceden elde edilen verilerin menü revizyon aşamasındaki önemine vurgu yapmışlardır. Katılımcılara göre, bu veriler ivedilikle incelenerek menüye eklenecek ürünlerin menü konseptine uyumunun ve işletmenin pazarında olan trendlerin göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar yeniden menü oluşturma durumunda ise işletmenin konseptine, ekipman, işletme alt yapısına ve ürün erişilebilirliklerine göre menü oluşturabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcılar uluslararası zincir otellerde menü planlama aşamasında eğer bir markayla anlaşılmış ise markanın otelden beklentisinin ne olduğunun önemli bir kıstas olduğunu bununla beraber restoranın bulundurması gereken özelliklerin neler olduğunu markanın otele dikte ettiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar bu duruma ek olarak yeni bir menü planlarken diğer dikkat edilmesi gereken özelliklere de değinmişlerdir Bunlar; evre otellerin ve tedarikçilerin gezilmesi, internet siteleri, magazin dergileri araştırılarak halkın sevdiği yemekler ve bölgedeki trend yemeklerin araştırılması gerektiğidir. Katılımcılar ayrıca, menü revize etme ve yeniden menü planlama durumlarında otel işletmelerinin her daim kendi sınıfındaki otelleri baz alması gerektiğini, çünkü bir üst sınıftaki bir otelin fiyatının, sattığı ürünlerin ve misafir portföyünün işletmeyi yanıtlayabileceğinin altını çizmişlerdir.

Katılımcılara göre, restoran ve otel menüleri mevsimsellik, lokasyon gibi unsurlara ve maliyet hesaplamasına göre belli aralıklarda değişiklik göstermektedir buna göre menü revize etmek aslında satış grafiğine göre satılmayan ya da daha az satılan ürünlerin değişmesi anlamına gelmektedir. Katılımcılar bu tarz sebeplerin menünün revize edilmesine yol açtığını ve bu revizyon planının misafirlere gelen geri bildirimlerine göre planlandığını belirtmişlerdir. Katılımcılar işletmeye gelen misafirlerin geliş sıklığına dikkat çekerek gelen misafirin aynı işletmeye birden çok getirtirilmesi gerektiğini belirtip bu durumu sağlamak için deneme yanılma yolu ile hareket edildiğini ve misafirlerin işletmeyi tercih etmelerini sağlayacak en uygun ürünlerin menüye eklenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Alanyazında yukarıda ele alınan bulguları destekleyici olarak menü planlamanın, müşterileri gıda seçim ve sipariş davranışlarını etkilediği (Bowen ve Morris, 1995; Pavesic,2005; McCall ve Lynn, 2008; Lo ve diğ. 2017; Bacon ve Krpan, 2018), düşüncesinden hareketle özellikle yeni menülerde yiyecek içecek işletmeleri yöneticileri satmak istedikleri ürünlere müşterilerin dikkatini daha fazla yönlendirmek amacıyla trendleri takip ettikleri (Kwong, 2005; Choi ve diğ. 2010; Filimonau ve Krivcova, 2017), menü kartı üzerinde “odak noktası” ya da “güçlü nokta” adı verilen noktalara menü öğelerini yerleştirme yoluna gittikleri görülmektedir (Şahin ve Yazıcıoğlu, 2018). Bu düşüncelerin temelinde yatan iki teori mevcuttur. Bu teorilerden birisi “Eye Tracking, Gaze Motoin ya da Doerfler Teorisi” olarak bilinen bakış hareketi çalışmalarıdır (Bowen ve Morris, 1995; Reynolds ve diğ. 2005; Pavesic,2005; Choi ve diğ. 2010; Yang, 2012; Kim ve diğ. 2018; Robertson ve Lunn, 2019; Chen ve diğ. 2020).

Bu alanda ortaya koyulan ikinci teori ise literatürde farklı kavramlar ile açıklanan (Örn: Primacy and Recency Theory, Von Restorff Etkisi) “Seri Pozisyon Etkisi” yani “Öncelik ve Yenilik Kuralı” dır. Bu kurala göre, herhangi bir metin ya da listede okunan ilk ve son öğelerin en çok ve en kolay hatırlandığı bu nedenle de en çok tercih edildiği yönündeki düşünceleri temel alan teoridir (Dayan ve Bar-Hillel, 2011; Yang, 2012; Şahin ve Yazıcıoğlu, 2018) Menü planlama adı altında yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak menüdeki ürünlerin konumlandırılması, fiyatların yazımı, menüde bulunan

yemek isimleri, yemeklere açıklama eklenmesi, menünün rengi, yazı karakterleri ve boyutu gibi birçok öğeleri ve bu öğelerin menüden yemek seçimine veya satışlara etkisinin araştırıldığı görülmüştür (Şahin, 2019).

“Yiyecek içecek işletmelerinde yer alan menü kartlarındaki yemek fiyatlarının oluşum sürecinde hangi birimler yer almaktadır?” Sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde “katılımcılar, restoran işletmelerinde bu operasyonun her zaman mutfak şefiyle beraber ilerletilmekte olduğunu; fakat işletmenin isteği ve beğenisinin de her daim ön planda olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar buna ek olarak, işletme sahibi ile beraber; mutfak şefi, yönetim kurulu, operasyon müdürü, mali işler departmanı ve pazarlama birimi olmak üzere 6 ana kıstas olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar otel işletmelerinde ise yemek fiyatlarının oluşturulma sürecinde mutfak şefi, yiyecek içecek müdürü ve satış birimlerinin fayda-zarar ilişkisinin değerlendirmelerini yaptığını ve değerlendirme sonucunda bir rapor oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar, bu aşamadan sonra mutfak şeflerinin, menüleri hazırlayıp, maliyet kontrol birimine gönderdiğini ve bu birimin; satın alma birimi ve mutfak tarafından kullanılan gramajlara göre maliyet raporu çıkarttığını bu maliyet raporunu yiyecek içecek müdürüne ve mutfak şefine ilettiğini, son olarak bu raporun genel müdür tarafından onay beklenildiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar ayrıca, genel müdürün bu raporu bütçeye, yiyecek içecek cirosu ve kârlılık hedefi gibi unsurlara dikkat ederek inceleyip karar verdiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, otel işletmesi için fiyatlandırma sürecinde karar verme yetkisi bulunan birimlerden maliyet kontrol birimine vurgu yaparak, maliyet kontrol biriminin menü fiyatlandırmasında kâr marjı çok düşük olan ürünlere dikkat çektiğini ve bu ürünler yerine kâr marjı yüksek ürünlerin tercih edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar zincir restoran işletmelerinde bu süreçte beraber çalışan birimleri, yönetim birimi, gıda mühendisi, diyetisyen ve ar-ge müdürü olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılar ayrıca, bu birimler ile beraber birkaç kez demo sürecinin de bulunduğunu eklemiştir. Dolayısıyla katılımcılar, demo çalışmasından sonra bu birimlerin ortak akıl olarak karar vermekte olduğunu, tek başına karar vermekten kaçınılması gerektiğini belirtmişlerdir. Menü planlama sürecinin mutfak personeli haricinde

kullanılmadığı, üst yönetimin tamamen maliyet odaklı çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki bilgileri destekleyici olarak Jones ve Miffl (2001) yaptıkları çalışma örnek gösterilebilir. Nitekim çalışmada menü planlama yönteminin tam olarak kullanılmadığını işletmelerin çoğunun kendi analiz yöntemleriyle menü geliştirme yaptıklarını ifade edilmektedir. Menü planlamanın restoranların kârlılığını artırmak için ne derece uygun olduğunu inceleyen kültürlerarası bu çalışmada menü planlamacılarının, esas olarak, geçmiş zevkine ve sezgisel düşüncelerine dayanan nitel yargılara dayanarak yemeklerinin popülerliğini ve kârlılığını ölçtüğünü ve dolayısıyla Kasavana ve Smith'in niceliksel menü analizi yaklaşımının uygulanmasına pek az ilgi gösterdikleri sonucu ortaya koyulmuştur.

“Var olan menüyü geliştirmek için ne gibi unsurlar göz önüne alınmalıdır?” sorusunun geri dönüşlerine bakıldığında; menü yaşayan bir olgu olduğundan müşterilerin sahip oldukları demografik özellikler neticesinde sürekli olarak revize edilebilmektedir. Bu değişimlerin nedenleri jenerasyon farklılıklarından dolayı olabilmektedir. Mevcut genç nüfusun fazla çeşit arzusu bir nedeni oluştururken aynı zamanda trend bağımlılığının getirdiği yaptırımlar da menüye yansıtılmak durumunda kalınabilir. Bu marka ideolojisinin akabinde bir finansal kaygı da mevcuttur. Bu kaygı nedeni ile kimi zaman orta ölçekli işletmelerin ve/veya otellerin önceden belirlenmiş bütçelerinin istenilen şekilde gerçekleşebilmesi adına menüde farklı planlamalar gerçekleştiriliyor. Bu planlamalar bölgenin ekonomik şartları göz önünde bulundurularak yapılıyor ve olası kriz durumlarında veya finansal sıkıntılarda bütçe planlaması ile beraber menü kalemlerinde de değişiklikler meydana gelmektedir. Dünyada sürekli bir değişim olduğundan piyasa da değişim gerçekleşmektedir. Bu değişim hammadde alış fiyatlarının da değişmesi anlamına gelmektedir. Bu aşama kârlılık açısından önemli olmaktadır. Müşterilerin menüye baktıklarında sipariş vereceğini ön görülerek menüye koyulan ürünlerin satışı beklenen oranların altına düştüğü zaman bu menünün doğru çalışmadığı ve işletmenin yeni bir modelleme yapması gerektiği anlamına gelmektedir. Her zaman tümüyle değişimler yapılmaz ve sadece hatalı olan ürünlerin değişikliği yapılır.

Her işletmenin vizyonu farklı olduğundan, menüde yer alan ürün kalemlerinin ayarlanması sırasında dikkat edilmesi beklenen parametreler farklı olacaktır. Yukarıda belirtildiği gibi menü planlamada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta da menü açıklamalarıdır. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda (i) menü öğelerinin detayları (Shoemaker ve diğ. 2005; McCall ve Lynn 2008; Bacon ve Krpan, 2018; Özdemir ve Nebioğlu, 2018), (ii) menü öğeleri için beslenme, sağlık, fiyat bilgisi (Kozup ve diğ. 2003; Reynolds ve diğ. 2005; Hwang ve Lorenzen, 2008; Josiam ve Foster, 2008; Mills ve Thomas, 2008; Galicano ve diğ. 2012; Musiker ve Kesa, 2014; Wansink ve Love, 2014; Zaffou ve Campbell, 2015; Reale ve Flint, 2016; Kwan ve diğ. 2016; Lo ve diğ. 2017; Flimonau ve Krivcova, 2017; Özdemir ve Nebioğlu, 2018) ve (iii) menü öğelerinin kalori bilgilerinin (Elbel ve diğ. 2009; Roberto ve diğ. 2010; Liu ve diğ. 2012; Wei ve Miao, 2013; Krieger ve diğ. 2013; Ellison ve diğ. 2014; Kiszko ve diğ. 2014; Zaffou ve Campbell, 2015; Reale ve Flint, 2016; Fernandes ve diğ. 2016; Kwan ve diğ. 2016; Robertson ve Lunn, 2019) müşterilerin gıda tercih ve satın alma davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. (Wansink ve diğ. (2001) açıklayıcı menülerin müşterilerin hem seçimlerini olumlu yönde etkilediğini hem de restorana karşı olumlu tutumlar oluşmasına katkı sağladığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Shoemaker ve diğ. (2005) detaylı menü açıklamalarının seçim üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtirken McCall ve Lynn'de (2008) menü öğelerinin karmaşık olmasının müşterilerin kalite, fiyat beklentileri ve satın alma niyetlerini etkilediğini tespit etmiştir. Wansink ve diğ. (2005) tanımlayıcı açıklamaların kullanımının müşterilerin gıda algıları üzerinde olumlu etki oluşturduğu ifade ederken, Mills ve Thomas (2008) ile Hwang ve Lorenzen' de (2008) yapmış oldukları çalışmalarda restoran müşterilerinin menülerde ürünlere ait beslenme, üretim ve hazırlama bilgilerini görmek istediklerini ifade etmişlerdir. Roberto ve diğ. (2010), Liu ve diğ. (2012) ve Weia ve Miao, (2013) menülerde kalori miktarının yazılmasının gıda seçimini etkilediğini tespit etmişlerdir.

Menüde kârı düşük fakat popülerliği yüksek ürünler var mı? Eğer var ise ne gibi önlemler alıyorsunuz? Kârı ve popülerliği yüksek olan ürünlerin menüdeki yerleri nelerdir? Sorusuna verilen cevaplar incelediğinde katılımcılar 'Kârı düşük popülerliği yüksek ürünlerin menüdeki diğer ürünlerin maliyetleri ile

dengede tutarak menüde yer verdiklerini belirtmişlerdir. Buna göre popüler olan ürün çok tercih edilen ve yüksek ciro sağlayan üründür. Fakat maliyeti düşük kârlılığı yüksek ürünlere de yer vererek kârı dengelemeye çalıştıklarını, konumlandırmaya ise misafirlerin dikkatini çekebilmek için ilk sırada yer verdiklerini belirtmişlerdir.

Katılımcılara göre menüde kârı düşük ve popülerliği yüksek ürünlerin olduğuna ve menüden çıkarmanın mümkün olmadığı zamanlarda ürünlerin yapım aşamalarını, gramajını ya da garnitürlerin de değişiklikler yaparak kâr elde etmek zorundadır. Katılımcılar kârı yüksek olan ürünlerin menüde göze çarpacak şekilde yer verdiklerine böylece kârı düşük ürünlerle dengelediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar bazı ürünlerin kâr amacı güdülemeyeceğine ve bu ürünlerin alternatif sağlamak amacıyla menülerde yer verildiğini ifade etmişlerdir. Menülerdeki en önemli unsurun fotoğraf olduğunu, böylece misafirlerin seçimlerini kolaylaştırdığını belirtmiştir. Katılımcılar uluslararası zincir otellerin kârı düşük popülerliği yüksek olan ürünleri marka standartları gereği de menüde yer vermenin zorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar menü planlanırken misafirlerin finansal düzeylerine dikkat ederek kârı düşük ürünlerin de olması gerektiğini, ayrıca bazı ürünlerinde prestij amaçlı menüde yazıldığını ve böyle yemeklere de ekstra ürünler eklenerek ortalama kârı dengelenmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar ayrıca bu ürünleri misafirlerin beğenilerini göz önüne alarak menüde yer verdiklerini veya talep doğrultusunda kârlılığı yüksek olan ürünleri ekleyerek misafirlerin tercihini etkilemeğe çalışmışlardır. Katılımcılar araştırma kapsamında kârlılığı yüksek olan ürünlerin popülerliğinin yüksek olabilmesi için fotoğraflarının ilk sırada olması, ayrıntılı bilgi verilmesi ve bunun gibi unsurlara dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Menü planlanırken maliyeti düşük kâr oranı yüksek ürünlere özellikle yer verildiklerini böylece misafir memnuniyeti sağlayarak işletmeninde kâr etmesini hedeflemişlerdir.

Akay ve Sarıışık (2015) yiyecek içecek sektöründe yer alan yöneticilerin menü planlamasına ve menü analizine yönelik görüşlerini belirledikleri çalışmalarında restoran yöneticilerinin menü planlamasına ve menü analizine yeteri kadar önem vermediği sonucuna ulaşmışlardır. Yöneticilerin karşılaştığı en büyük zorluklardan birinin menüde yer alacak ürünlerin maliyetini tam anlamıyla

tespit edememeleridir. Lee ve Lee (2006) yaptıkları çalışmalarında menü mühendisliği ve maliyet / kâr marjı analizini karşılaştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda menü analizi tekniklerinin işletme amaçları doğrultusunda seçilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca menü mühendisliğinin daha çok müşteri bakış açısını yansıttığını maliyet / kâr marjı analizinin ise yönetimin bakış açısını ortaya koyduğunu ifade etmişlerdir.

Menü planlama sürecinde mutfak yöneticilerinin özellikle dikkat ettiği noktalar nelerdir? Çalıştığımız yiyecek & içecek işletmelerinin menü planlama politikaları nelerdir? sorusuna verilen cevaplar incelediğinde katılımcılar ‘Menülerde maliyeti yüksek, popülerliği ve kârı düşük ürünler ve mevsiminde tüketilmeyen gıdalara yer verilmemeli. Menüde kullanılacak ürünler zincir restoranlara aynı kalitede ulaştırılmalı. Planlama kısmında ise tadımından, maliyetinde, revizelere vs her konuda fikirlerin alındığı ifade edilmiştir. Katılımcılar göre menüde ki en önemli unsur ürün çeşitliliği ile herkese hitap etmek ve menüyü doğru ifade etmektir.

Personeller menülerde ki ürünlerin kaliteli üretimi ve kalitesinin devamının sağlanması için tabaklar her restoranda aynı servis edilmelidir. Katılımcılar ayrıca zincir restoranlarda menü planlamasının tek merkezden gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Araştırmalara göre katılımcılar marka standartlarına uymayan, sağlıksız olan ürünleri ve maliyetinin yüksek olduğu ürünler tercih edilmemelidir. Zincir otellerin belirlediği standartlarına uyulmalı, şefler menülerde bölgesel yiyecekler ekleyerek menüye şekil verebilirler.

Menü planlamasında hammaddelerin önemi hakkında sorduğumuz soru karşısında; ilk önceliğin menü planlamasının zaruriyetinin temel nedeninin işletmenin finansal kazanç sağlaması ihtiyacının bir sonucu olduğu cevabına varılmaktadır. Bu nedenle işletmelerin en önemli yaklaşımları olan “en az girdi en çok çıktı” düşüncesi benimsenmektedir. Bu da bir işletmenin; küçük, orta, büyük ölçekli olmaksızın minimum maliyet ile en çok kârı edebilmesi için çalışması gerekliliğini anlatmaktadır. İşletmelerin temel amacı “para kazanmak” olduğundan bu amaca yönelik satın alınan ürünlerin fiyatlandırmaları ve operasyonel değerlendirmeleri çok önemlidir. Satın alma aşamasında olası bir öngörüsüzlük kâr payını düşürecek ve işletmenin zarar etmesine sebebiyet verecektir. Bu nedenle her türlü olasılık hesaplanmalı ve bunun için bir

planlama yapılmalıdır. Menüde satışa sunulan ürünlerin yapım aşamalarında kullanılan hammaddelerinin pahalı kalemlerden oluşması; o hammaddelerin oluşturacağı ürününün de yüksek fiyatlı bir ürün kategorisinde olacağı anlamına gelmektedir. Bu da ürünün müşteri portföyüne göre değişiklik göstermektedir. Yüksek maliyetli bir ürünü, düşük kâr payı ile satmak veya yine yüksek maliyetli bir ürünü yüksek bir fiyata, yanlış müşteriye satmak; işletmenin kâr elde edememesine neden olacağından. Gerekli parametreler değerlendirildikten sonra doğru hammadde tercihi yapılmalıdır. Bu tercihler keşif çalışmalarından sonra belirlenir ve sadece satılacağı ve hatta satışının akabinde istenilen oranlarda kârlılık sağlayacağı düşünülen ürünlerin belirlenmesi sonucunda hammadde tercih arayışına geçilir. Bu arayışın en önemli kriteri; satış fiyatı içerisinde hammadde maliyetine ayrılan oranın geçilmemesidir. Aksi hâlde yapılan ürün kâr getirmeyecek hatta belki zarar ettirecektir. Aynı zamanda maliyetleri dengelemek için işletmelerde başka stratejiler de zamanla uygulanabilir. Yüksek maliyetli ürünlerin satış fiyatlarının yanı sıra, düşük maliyetli ürünlerin bazı zamanlarda kârlılık oranı fazla olabilmektedir. Bu aşamada işletmenin statü kaybına uğramaması ve misyonunu terk etmemesi adına yüksek maliyetli ve düşük maliyetli ürünleri gün sonunda dengeleyeceği bir sistem ile çalışması gerektiği ifade edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bu veriler görüşme yapılan mutfak yöneticilerinin kendi aralarında gerçekleştirmiş oldukları fikir alışverişleri ile elde edilmiştir. Odak grup görüşmesinde yer alan katılımcı sayılarının belirli bir seviyede tutulması, ilgili konunun dağılmasını engelleyerek alanda önemli tespitlerin yapılmasını olanak tanımıştır. Nitekim Arıkan ve arkadaşlarına göre (2019) detaylı bir inceleme yapılması için küçük bir yönetici grup ile çalışmak daha nitelikli bulguların elde edilmesini sağlamaktadır. Katılımcıların fikir birliğinde vardıkları diğer konu ise tüm reçetelerin maliyetlendirmeleri ve ay boyunca satış miktarları göz önüne alındığında bir denge oluşumu görülürse, hammaddelerdeki yüksek fiyatlar bir sorun oluşturmayacağı yönündedir. Bu dengelenmede ki temel amaç işletmelerde ki hedeflenen kârın tutturulması için gereklidir. Alım aşamasında olabildiğince doğru karar vermek önemlidir. Yani tedarikçi anlaşması yaparken tek bir yere bağımlı kalmamaya ve her açıdan en uygun tedarikçi ile anlaşmak önemlidir. Bu doğruluk kavramı işletmenin sadece imajı için değil ileri vadede olası zorluklar seçmemesi için de önemlidir.

Katılımcılar, büyük ölçekli yiyecek üretimi sunan işletmelerdeki geleneksel tek tip menü planlama yöntemlerinin artık geçerliliğini yitirdiğini, her işletmenin kendine göre belirli bir özelliğe sahip olduğunu ve bu özelliklerin menü planlamada ön plana çıktığını vurgulamıştır. Buna göre katılımcılardan menü planlama sürecinde en çok dikkat edilen noktaların hangileri olduğu sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar görüşme salonundaki beyaz tahtaya yazılarak her katılımcının görmesi sağlanmıştır. Bu aşamada her katılımcıya diğer grup üyelerinin söylemiş olduğu unsurları istedikleri taktirde tekrarlayabilecekleri hatırlatılmıştır. Katılımcıların yiyecek içecek işletmelerinde menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puanların sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadeleri incelendiğinde katılımcılar, restoran işletmelerinde hammadde maliyeti unsurunun göz önüne alınarak menü planlanması yapıldığını, diğer her unsurun hammadde maliyetine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar otel işletmesi için aynı durumun olmadığını, otel işletmesinde öncelikli hedefin konaklayan misafiri kaybetmemek olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre katılımcılar, otelde konaklayan misafirin ödediği ücretin %60'ı kâra indirebildiklerini ve otel işletmesini öncelikle ayakta tutan, unsurun konaklayan misafir olduğunu eklemiştir. Bu durumu destekler nitelikte Kivela'nın (2003) araştırması gösterilebilir. Kivela (2003) araştırmasında menünün, yiyecek içecek işletmelerinde hammadde alımı, üretim ve hizmet gibi süreçleri etkileme kapasitesine sahip güçlü bir faktör olduğunu ifade ederken Bayou ve Bennett (1992) ise menü talep, gelir ve maliyeti de doğrudan etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle işletmenin kârlılığının menü kârlılığından geçtiği ifade edilebilir (Taylor ve diğ. 2009).

Bir diğer unsur olan işgücü/ihtiyacı unsurunun düşünülmediği takdirde mutfaktaki operasyonun zorlanacağını, işletmenin kârlılığını etkilediğini ve bu doğrultuda mutfak şefinin işgücü maliyetini hesaplaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar ayrıca, Mutfak şefinin bu konuda hesaplama yaparken asgari ücretle yeni mezun birini işe alıp onu eğiterek de uğraşabileceğini veya çok kalifiye bir eleman alıp uğraşmadan yüksek maaş da verebileceğini bu durumun tamamen mutfak şefinin elinde olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ek olarak mali açıdan bakıldığında katılımcılar, Türkiye'de işgücü maliyetinin

özellikle restoran işletmelerinde %33'e kadar çıkmış durumda olduğunu, buna rağmen işletmenin menüye %15 zam yapılabildiğini ve bu sebeple işgücü maliyetinin önemli bir kalem olduğunu eklemiştir. Katılımcılar araştırma kapsamında, üründen alınacak verim miktarının Mutfak şefinin elinde olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda katılımcılar, bir ürünü en az fireyle işleyerek verimlilik oranının arttırılabildiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar verimlilik unsurunun bir veriye dayandığına dikkat çekerek, işletmenin verilerine göre hangi günler yoğun hangi günler sakin geçtiğinin tespit edilmesi bu günlerde gelen misafir sayısına göre hazırlık yapılması gerektiğini ve hazırlığın yoğun yapıldığı günler işletme beklenen misafir sayısına ulaşamıyorsa bu durumun işletme maliyetini yukarı çekeceğini ifade etmişlerdir. Bu durum yiyecek içecek işletmeleri iyi tasarlanmış menüleri satış ve kârlılığı arttırmada stratejik bir araç olarak kullanabilmektedir (McCall ve Lynn, 2008; Seyitoğlu, 2017)

Katılımcılara göre, malzemelerin bulunabilirliği unsuru ise en önemli unsurlardan biridir. Katılımcılara göre, işletme İtalyan restoranı işletiliyorsa İtalyan ürünlerine ulaşabilmesi gereklidir. Katılımcılar, ürün için doğru malzeme bulunamadığı takdirde üründen istenilen verimin alınmadığını bu durumun da işletmeyi sıkıntıya düşürdüğünün ifade etmişlerdir. Katılımcılar, bu sıkıntıyı minimum düzeye indirmek amacıyla ürün için alternatif yaratılabildiğini, ürünün muadiline başvurulabildiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar araştırma kapsamında, menüyü yapabilecek düzeyde ki kalifiye personelin menü planlama aşamasında önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda menü yönetim sürecinin temel amacının müşterilerin menüden iyi seçimler yapmasına yardımcı olma (Rızaoğlu ve Hançer, 2013; Doğdubay ve Saatçı, 2014) ve müşterileri tercihlerini denetleme (Koşan ve Geçgin, 2013) yönünde olduğu ifade edilebilir. Katılımcılar, Merkezi sistemle üretim yapan marka grup zincirlerinde ise bu unsurun yine önemini koruduğunu, üretilen ürünün şubeye gönderildiğinde oradaki personelin bu ürünü hazırlayıp doğru servis edebilmesinin menüye ürün eklerken üstünde durulması ve araştırılması gereken bir konu olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcılar, İşletmelerde donanım ihtiyacının menü planlamadaki temel unsurlardan biri olmadığını vurgulayarak mutfaklarda bir şekilde ürünü çıkarabilecek farklı ekipmanlar bulunabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar ayrıca, grup restoran zincirlerinde merkezi üretim

olması sebebiyle donuk sistemle çalışıldığını, bu sebeple işletmenin donanımının bu sisteme uyması ve seri üretime uygun olması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, müşteri talebine uygunluk ilkesinde ise bu talebin sonradan oluştuğunu bu durumun ancak işletme açıldıktan sonra belirlenebileceğini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda katılımcılar, müşteri talebi zamanla oluştuğu takdirde bu taleplere göre menünün revize edildiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar ayrıca, işletmeyi müşteri yönetiyor olsa da en önemli unsurun menü bütünlüğü olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcılar, hedef kitle/Pazar unsurunun müşteri talebiyle bağlantılı olduğunu fakat hedef kitlenin önceden araştırılıp analiz yapılabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar ayrıca menünün hedef kitleye göre oluşturulmakta olduğunu, hedef kitlenin analizini yaparak demografik durumuna göre menüye ürün eklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, konsept unsurunun; hedef kitle, hammadde maliyeti gibi temel unsurlardan biri olduğunu, menü planlamada önemli bir kalem olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre katılımcılar, öncelikle işletmenin bir konsept belirlemesi gerektiğine ve bu konseptte göre menüye ürün eklenmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Katılımcılara göre, misafir memnuniyeti işletmenin sağlığı için çok önemli olsa da daha önce dikkat edilmesi gereken unsurlar vardır. Buna göre katılımcılar, daha öncesinde ürünün üretilebilir olması, gerektiğini, ürüne satış fiyatı koyulabilmesi ve konseptte uygun olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar ayrıca, misafir memnuniyeti sağlanmış olsa bile işletme açısından kâr elde edilemediği sürece diğer unsurların bir önemi kalmadığını, sağlıklı misafir memnuniyeti için öncelikle temel unsurların tamamlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yönelik çalışma yapan uygulamacıların deneyim ve yaklaşımlarını inceleyen görgül araştırma sayısının sınırlı olduğu bilinmektedir. Menü analizi ile ilgili olduğu düşünülen alan araştırmaları ise Chan ve Au (1998); Jones ve Mifli (2001) ve Kwong'un (2005) çalışmaları ile sınırlı kalmaktadır. Diğer yandan yukarıda ele alınan bilgilerle Jones ve Mifli'nin (2001) İngiltere'de yedi farklı restoran zincirinde menü yönetiminin farklı konuları (menü planlama, menü fiyatlandırma, menü tasarımı ve menü analizi) ile ilgili nitel bir araştırması karşılaştırılabilir. Jones ve Mifli (2001) menü analizine ilişkin araştırma bulgularında uygulamacıların ağırlıklı olarak brüt kâr, satış miktarı ve maliyet (menü kalemlerinin performanslarını

değerlendirmede) ölçütlerini ifade etmektedir. Bununla birlikte çalışanlar ve misafirlerden gelen geribildirimler de dikkate alınmaktadır. Jones ve Mifli'nin (2001) elde ettikleri önemli bulgulardan bir diğeri ise menü kalemlerinin performans değerlendirmesi sonrası performansı yetersiz görülen menü kalemleri için uygulanan iyileştirme stratejileri ile ilgilidir. Buna göre iki ana grup stratejiden söz edilebilir. Bunlar yemekte değişiklik yapma (sunum, fiyat, maliyet ve reçetede değişiklikler) ve menüde değişiklik yapma (promosyon, konumlandırma, alıkoyma, menüden çıkarma) şeklinde belirlenmiştir. Kwong'un (2005) araştırması da menü yönetiminin belli başlı konuları (menü planlama, menü tasarımı ve menü analizi) ile ilgili olmakla birlikte Uzak Doğu Mutfağı sunan üç restoranda gerçekleştirilmiştir. Kwong'un (2005) menü analizi açısından yaptığı önemli bir saptama uygulamacıların ilgili alanyazındaki menü analiz yöntemlerini kullanmadıkları aksine sezgi ve deneyimlerine dayalı nitel değerlendirmelerine göre menüleri analiz ettikleri şeklindedir. Bir diğeri önemli tespit ise performansı düşük bulunan menü kalemleri için menüden çıkarma seçeneğinin en son düşünülen alternatif olduğudur.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında İstanbul'da yiyecek ve içecek sektörüne yön verdiği düşünülen on iki (12) aktif sektör çalışanı ile birlikte değişen teknolojik ve pişirme yöntemleri üzerinde de incelemeler ve fikir alışverişinde bulunulmuştur.

Araştırmanın genel olarak sonucu, menü planlama sürecinin birçok etkene göre farklılık gösterdiği ve birçok kıstas göz önüne alarak belirlendiği şeklindedir.

Yiyecek içecek sektörünün en önemli konularından biri olan menü planlamanın temel bileşenlerinden hareketle, sektöre hakim olan yıllarını bu mesleğe vermiş büyük tecrübe ve bilgiye sahip, İstanbul'da yer alan yiyecek ve içecek işletmelerindeki menü planlama olgusu ile ilgili farklı görevleri olan ve değişik bakış açılarına sahip katılımcıların yaşadığı deneyimler, menü kalemelerini nasıl planladıkları, fizibilite süreçleri ve teorik bilginin uygulama boyutundaki işlevselliği veya uygulayıcıların değişen ihtiyaçlarına göre menü planlamasındaki değişkenler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın bulgularına bakıldığında, işletme yatırımcısının, işletme için hedeflediği kâr miktarının menü planlamada önemli bir yer tuttuğu ve hedeflenen miktara hedeflenen sürede ulaşılabilme için menü planlama süresince maliyet hesaplamasının özenle yapılması gerektiği, her ne yapılsa yapılsın, işletmeye kâr ettirmenin amaçlandığı görülmektedir. Restoran işletmelerinin bir gün içerisinde beklenen satışı yapamadıkları takdirde bir sonraki günü çok iyi planlamaları gerektiği fakat bu durumun oteller için söz konusu olmadığı, restoranlarda maliyet ön planda olurken otellerde ise daha çok müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu da görülmektedir.

Yapılan görüşmelere göre, otel menülerinde set menüsü, akşam büfe menüsü, düğün menüsü, gala menüsü ayrıca misafirlerin milliyetine ve temasına göre yapılan tematik menüler hazırlanırken, orta seviye kafe ve restoran konseptlerinde ise yapılan yemeğin basit, gelen müşterinin seviyesine uyumlu ve herkes tarafından alışılabilir ürünlerden meydana getirildiği ifade

edilmiştir. Ayrıca, otel işletmelerinden farklı olarak restoran konseptlerinin otellere göre daha farklı olduğu anlaşılmıştır. Restoranlar hızlı yaşayan, hedef kitlesi daha genel olan, tüketim miktarları yoğun geçen ve ürün seçeneklerinin geniş olduğu işletmelerdir. Bu açılarından restoranlar otellerden ayrılmaktadır.

Araştırma kapsamında dikkat çeken bir diğer unsur ise, restoran ve otel işletmelerinin birbirinden ayrıldığı bulgulardır. Restoran denildiği zaman insanlar yemek yemek için evden çıkmakta; ama otel denildiği zaman amacın öncelikle konaklama olduğu görülmektedir.

Görüşmeler incelendiğinde dikkat çeken unsurlardan bir diğeri de, Uluslararası zincir işletmelerin başka bir ülkede faaliyete başladığı ve menü oluşturduğu takdirde, zincir işletme mutlaka o ülkenin ürünü kullanmak zorunda olduğudur. Ayrıca, Uluslararası zincir işletmelerde menü planlanırken o ülkenin ürünlerine göre kâr ve popülerliği değişiklik göstermektedir. Prestij açısından kârlılığın düşük olduğu ürünler menüde tutulmak zorundadır. Örneğin Türkiye’de steak<sup>2</sup> gruplarında talebin çok olmasına rağmen fiyatlar yüksek belirlenmemektedir. Et ile birlikte içecek meze gibi alternatif ürünlerle kâr arttırılması hedeflenmektedir. Zincir restoranların diğer işletmelere göre ise çok daha fazla dikkat etmesi gereken en önemli kural standarttır. Yani ürünlerin ve yemeklerin aynı olması ile birlikte tüm restoranlarında aynı lezzette, aynı görsele, aynı kalitede sunulması gerekmektedir. Restoranda bonfile %40 maliyetle satılabilirken bir şinitzel %17 maliyetle satılabilmektedir. Çorbalarda maliyet genelde %6-%7 çıkmakta, ithal ürün varsa onlarda maliyetler %30'lara yakın olmaktadır ayrıca menüde et varsa %40'a yakın maliyet çıkmaktadır. Bütün menünün genel ortalaması alınmakta, genel ortalama işletmenin istediği rakama yakın olmalı ve %25'i geçmemelidir. Ayrıca bu maliyet hesabında frekansların da değişebildiği anlaşılmıştır. Örneğin, bazı durumlarda çorbanın bin tane satmasıyla %6'dan, steak 400 adet satabilmektedir; bin tane satılan çorbada ki %6 maliyet 400 tane satan steak'in maliyetin yavaş yavaş aşağıya çekebildiği görülmektedir.

---

<sup>2</sup> Özellikle sığır etinin sırt kısmını karşılayan etlerine verilen İngilizce ad.

Araştırmanın ortaya koyduğu önemli sonuçlardan biri de, İşletmenin bulunduğu bölge ve misafir profiline restoran için önemli olduğudur. Oteller daha çok kendi çizgisine göre menü planlaması yaparken, restoranlar ise müşteri talebine göre menü planladıklarını belirtmiştir. Bununla beraber, otellerde belli standartlar vardır. Bu standartlara bağlı olarak otellerin menüsünde bulundurulması zorunlu ürünler de mevcuttur. Restoranlarda ise menüye eklenecek ürünler biraz daha şefin yorumuna göre değişmektedir. Bu doğrultuda restoranlar çok daha genel, çok daha geniş bir kitleye hizmet verirken bu hizmet içerisinde restoranın lokasyonunun çok önemli olduğu dile getirilmiştir. Ayrıca otellerde menü planlaması otelin çeşidine göre değişiklik göstermektedir. Şehir oteli olması, resort otel olması veya her şey dâhil sistemle çalışması gibi özellikler menü planlamada rol oynamaktadır.

Mevcut menüyü planlama/geliştirmenin yeniden menü oluşturmaya göre mufak şefi için daha uygun bir durum olduğu anlaşılmıştır. Menü planlamasını etkileyen faktörler arasında, zincir restoran işletmelerinde, restoran markasının işletmeye dikte ettiği koşullar ve özellikle dikkat edilmesi istenilen hususlar da bulunmaktadır.

Yapılan görüşmeler incelendiğinde dikkati çeken unsurlardan bir diğeri de, birçok işletme, belirli periyotlarda mevsimsel ürünleri kullanabilmek adına menülerini değiştirmektedir. Aynı zamanda bir kısım işletmeler de müşteri portföyünün sıkılmaması için yeni ürünleri menüsüne eklemektedir. Bu eklenti dönemi de değişimlere neden olmaktadır. Aynı zamanda toplumun ihtiyaçları ve yaşam biçimlerinden ortaya çıkan yeni anlayışlar ve kabuller de bulunmaktadır. Bu durum karşısında işletmeler kendi menülerini daha popüler hâle getirmek adına bu durumu menülerine adapte etmeye çalışmakta ve bu adaptasyon menülerde değişikliğe sebebiyet vermektedir.

Araştırma sonucunda menü planlamasını etkileyen faktörler arasında, menünün içerik olarak sürdürülebilir ve menü kartlarının anlaşılır olması, menü dizaynının, yazı şekilleriyle, renkleriyle misafirlerin tercihlerini etkileyecek şekilde olması gerektiği görülmektedir. Ayrıca, menüye, satılması istenilen ürünlerin fotoğraflarının konulduğunu, fotoğraflı ürünlerin daha çok satıldığı anlaşılmıştır,

Ayrıca araştırma kapsamında, Türkiye’de menülerin genellikle sayfa sayfa ve resimli şekilde olduğundan dolayı tek sayfalık menülerin müşteri tarafından ilgi görmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda bakıldığında Türkiye’de menüler çok sayfalı olmak durumundadır. Çok sayfalı menü demek aynı zamanda içeriği zengin menü demektir. Örneğin; birkaç kişilik bir arkadaş grubu x restorana gitmeyi tercih ederken aralarından biri o restoranda pizza yok diyerek diğer kişilerin de fikrini değiştirmektedir. Bu sebeple menüde her müşteriye uygun ürünler bulunmak zorundadır.

Bu yönde dikkat çeken bir diğer faktör ise, menü planlamada mevsimselliğe ve coğrafi etkenlere dikkat edilmesi ve işletmenin hizmet vereceği noktaya tedariki zor olan ürünlerin menüye eklenmemesi, eklendiği takdirde dezavantaj yaratmakta olduğu görülmektedir.

Buradan çıkabilecek bir diğer sonuç ise, menüye eklenen ürünlerin misafir beğenisiyle işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştırarak, ürünlerin işletmenin ismiyle anılmaya başlamasıdır.

Yapılan görüşmelerde, oteller için yeni bir menü planlarken çevre otellerin gezildiği, otelde servis edilen yemeklere bakıldığı, tedarikçilerin gezildiği; internet siteleri, magazin dergileri araştırıldığı bilgileri göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda yeni menü planlanırken, halkın sevdiği yemekler ve bölgedeki popüler yemekler nelerdir? Sorusunun cevabı da aranmaktadır. Markanın istekleri, işletmenin araştırmaları ve otelin pazarda bulunduğu konumu doğrultusunda menü planlanmaktadır. Var olan menüyü geliştirmek için ise; mevsimsellik, yenilik, fiyat dalgalanmaları, marka konumlaması, pazarlama, bütçe gibi unsurlar göz önüne alınmaktadır. Eldeki veriler incelenerek menü revize planına geçilmektedir. Bu doğrultuda, mevcut menüde bir alt yapı bulunduğunu, menüyü revize ederken %20’lik değişiklik yapıldığı anlaşılmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre, işletmelerde mevcut bir kitle vardır ama işletme yeni müşterileri de işletmesine çekmek istemektedir. Ayrıca bağlı olunan marka, her sene işletmeye yeni bir hedef vermekte ve o hedefi tutturmak için işletme menüde değişiklik yapmak zorundadır.

Uzun süreli hizmet veren restoranlarda sürekli gelen müşterilerin yaş ve dönemi de değiştiği için beklentileri de değiştiği anlaşılmaktadır. Örneğin, bir işletme 12 senedir faaliyetini sürdürmeye devam ediyor, 12 sene önce 25 yaşında olan biri şu an 37 yaşında ve doğal olarak beklentileri de değişmektedir.

Araştırma ile ilgili bulgulara bakıldığında, otel işletmelerinde önceden belirlenmiş konseptler olduğu ve bu konseptlere göre menüler tasarlanmakta olduğu; fakat yine de otel işletmesine gelen misafirlerin uyuşuna göre menülere ilaveler yapılabildiği görülmektedir. Bu konu ile alakalı dile getirilen başka bir ifade ise ‘Bir otelin bulunduğu lokasyondan itibaren içerdeki dekorasyonun yapısı dahi Orta Doğulu misafirler tarafından çok beğenilebiliyor. Ancak otel yönetimi; “Hayır Orta Doğu'lu misafir yerine, sadece Avrupalı ve Amerikalı misafir olmasını istiyor” sen de buna göre menüyü değiştirmek durumunda kalıyorsun. Yani işin özü; ağırlıklı olarak gelen misafir portföyüne göre menüleri belirliyoruz.’ olmuştur. Ayrıca, menüyü sık sık değiştirmenin hem işletme için hem misafir için olumlu bir durum olmaz iken içeriği az, öz ve kaliteli menünün her zaman beğenilip ilgi gördüğü anlaşılmaktadır.

Yapılan görüşmelerde, restoranın bulunduğu bölgede yaya trafiği olan veya vermiş oldukları hizmet kalitesine göre direkt rezervasyonla misafir alan restoranlarda, menünün çok daha farklı kitlelere hitap edebiliyor olması restoranın en temel özelliği olarak ifade edilmiştir.

İlgi çeken bir diğer husus ise rekabet içerisinde bulunan çevre otel ya da restoranların satış fiyatlarının, menülerin fiyatlarının, banket menü fiyatlarının ve konaklama fiyatları gibi bütün dış faaliyetlerinin yiyecek içecek departmanı tarafından genel anlamı ile yakından takip edilerek incelenmesidir. Bununla beraber her birimden destekle gerçekleştirilen operasyon sayesinde diyetisyen tarafından besin değeri, Ar-Ge tarafından hijyen, aatın alma tarafından maliyet, mufak şefi tarafından sürdürülebilirlik ve devamlılık göz önünde bulundurarak sağlanmaktadır. Aynı zamanda restoran işletmelerinde bu sürece öncelikle işletme sahibi ya da işletmeci; sonrasında genel müdür, mufak şefi ve restoran servis müdürü karar vermektedir.

Sunduğu menülerle işletme, dünya popülaritesini yakalamalıdır. Dünyanın değişmesiyle insanların damak zevklerin de değişmesi kaçınılmaz bir durumdur. Avrupa ve dünyadan farklı olarak, Türkiye’de misafir yapısı çok kozmopolittik

durumdadır. Örneğin 15 yıl önce çocuk menüsü diye bir kavram bulunmamaktaydı, bugün çocuk menüsü çoğu işletmenin menüsünde yer bulmuş durumdadır. Glütensiz yemek ihtiyacı, hafif yemek ihtiyacı, vegan/vejetaryen beslenme ihtiyacı da aynı şekilde dünyanın değişmesiyle menülerde yerlerini almaktadır. Önümüzdeki dönemlerde ise diyabetik ve probiyotik gibi farklı ihtiyaçlar doğduğu takdirde işletmeler menülerini bu ihtiyaçlara göre revize etmek durumunda olacaklardır.

Ayrıca menü planlama sürecinde; ham madde maliyeti, iş gücü maliyeti, verimlilik, malzemelerin bulunabilirliği, kalifiye personel, donanım ihtiyacı, müşteri talebine uygunluk, hedef kitle, konsept, müşteri memnuniyeti başlıkları en çok dikkat edilen noktalar olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla, yiyecek içecek işletmelerinin menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara yönelik vermiş olduğu puan sıralaması ve bu sıralamaya yönelik ifadelerini genel olarak incelendiğimizde; hammadde maliyeti ve insanların ulaşabileceği fiyattaki ürünlerin misafirin önüne koyulması menü planlamadaki en önemli basamaklardan ikisi olduğu ifade edilmiştir.

Bulgular incelendiğinde, zincir otellerde işgücü maliyetinin standart, restoran işletmelerinde ise personel maliyetlerinin minimum %25 maksimum %33'lere gitmekte olduğu görülmektedir.

Tedarikçinin menü planlamasında yine en önemli unsurlardan biri olduğu dile getirilmiştir. Her zaman aynı kalitede bulunabilecek, fiyat açısından uygun, mevsimselliği de göz önüne alarak; süreklilik sağlayabilecek ürünler ve bu kriterleri sağlayabilecek tedarikçiler tercih edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Özellikle restoran işletmelerinde 'Konsept' faktörünün, otel işletmelerinde de 'Misafir Memnuniyeti'nin birinci sıraya yerleştirildiği saptanmıştır.

Şeflerin menü planlama ve analizi üzerine yaklaşımlarını saptamak amacı ile yapılan bu çalışma, sadece İstanbul ilinde bulunan orta ve üst düzey gelir grubuna hitap eden otel ve restoranlarının şefleri ile gerçekleştirilmiştir. Sektöre yön veren işletmeler olduğu düşünülerek bu çalışma için İstanbul ilindeki işletmelerde çalışan şefler tercih edilmiştir.

## KAYNAKLAR

- Addo, E. C.** (2017). Menu Design And Food Choice Among Customers Of Upscale Restaurants In The Accra Metropolis. University Of Cape Coast. Master Thesis to the Department of Hospitality and Tourism Management of the Faculty of Social Sciences, College of Humanities and Legal Studies, 140-142.
- Akar, A.** (2012). Menü Planlama Ve Analizi. Sakarya Üniv., 20-22.
- Akay, A.** (2012). Restoran Yöneticilerinin Mönü Planlaması Ve Analizi Konusuna Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 4.
- Akgündüz, Y.** (2007). Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri. Çanakkale On Sekiz Mart Üniv., 18-19.
- Aktaş, A. ve Özdemir, B.** (2007). Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi. Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 20.
- Altinel, H.** (2009). Gastronomide Menü Yönetimi. İstanbul Üniversitesi, 74-75.
- Altinel, H.** (2017). Gastronomik ve Beslenme İlkelerinden Hareketle Menü Planlama ve Yönetimi. Detay Yayıncılık, Ankara, 2017, 76.
- Antun, J. M., ve Gustafson, C. M.** (2005). Menu analysis: Design, merchandising, and pricing strategies used by successful restaurants and private clubs. Journal of Nutrition in Recipe & Menu Development, 3(3/4), 81–102. doi:10.1300/ J071v03n03\_07.
- Aras, S.** (2019). Otel İşletmelerinde Yönetim Kontrol. Necmettinerbakan Üniversitesi, 20.
- Arıkan, E. Arman, A. & Şahin, S.** (2019). Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Mutfağında Çalışan Bulaşık Personeli Yöneticilerinin Mesleklerine İlişkin Algıları ve Mesleğin Profesyonelleşmesine Yönelik Bir Değerlendirme. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 7 (2), 1042-1056. DOI: 10.21325/jotags.2019.407
- Arıkan, E. Altınöz Sürücü Ö. Arman, A.** (2018) Yükseköğretim Kurumlarındaki Eğitim Mutfaklarında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Journal of Tourism and Gastronomy Studies 6/2 (2018) 592-601
- Arıkan, G.** (2020). Menü Planlama. Menü Planlama, 6.
- Atılan, M.** (2008). Adana'da Toplu Beslenme Yapılan Bazı Kurumların Menülerinin Değerlendirilmesi ve Tüketici Görüşlerinin Belirlenmesi. Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Üniversitesi, Gıda Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 12.
- Bacon, L. ve Krpan, D.** (2018). (Not) Eating For The Environment: The Impact Of Restaurant Menu Design On Vegetarian Food Choice. Appetite, 125 (2018) 190-200.
- Bahçeci, V.** (2015). Menü Planlama. Restaurantların Menü Planlaması, Fiyatlandırması ve Analizi Üzerine Yaklaşımları, 44-45.

- Bahçeci, V.** (2015). Restaurantların Menü Planlaması. Dokuz Eylül Üniv., 32-40.
- Baiomy, A. E., Jones, E. ve Goode, M. M. H.** (2017). The Influence of Menu Design, Menu Item Descriptions and Menu Variety on Customer Satisfaction: A Case Study of Egypt, Tourism and Hospitality Research, 1-12.
- Bayou, M. E. ve Bennett, L. B.** (1992). Profitability analysis for table service restaurants. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33(2), 49-55.
- Berg, Bruce L.** (2004). Qualitative research methods for the social sciences (5th Edition). Pearson, 46.
- Bolat, T.** (1995). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 18.
- Bowen, J.T. ve Morris, A.J.** (1995). Menu Design: Can Menus Sell?. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 7 No. 4, 1995, pp. 4-9.
- Bölükoğlu, İ. & Türksoy, A.** (2001). Menü Analiz Sürecinde Kullanılan Yöntemlerden Menü Mühendisliğindeki Son Gelişmeler: İş Gücünü Dikkate Alan Bir Model. Dokuz Eylül Üniversitesi, 23.
- Bulduk, S.** (2013). Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama, Ankara, Detay Yayıncılık, 102.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, K. E. Akgün, Ö. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.** (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, (6.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 36.
- Cankül, D.** (2019). Restoranlardaki Menü Tasarım Unsurlarının Müşterilerin Tekrar Ziyaret Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi. Turizm Akademik Dergisi, 01 (2019) 249-261.
- Cankül, D.** (2019). Restoranlardaki Menü Tasarım Unsurlarının Müşterilerin Tekrar Ziyaret Etme. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Eskişehir, 254-255.
- Chen, X. Ren, H, Liu, Y. Okumuş, B. ve Bilgihan, A.** (2020). Attention To Chinese Menus With Metaphorical Or Metonymic Names: An Eye Movement Lab Experiment. International Journal of Hospitality Management, 84 (2020) 102305.
- Choi, J, G. Lee, B. Mok, J.** (2010). An Experiment On Psychological Gaze Motion: Are-Examination Of İtem Selection Behavior Of Restaurant Customers. J.Glob.Bus.Technol. 6(1),68-79.
- Cook, R, A. Hsu, C. H. C. & Marqua, J. J.** (2016). Tourism the Business of Hospitality and Travel, (Çev.Ed. Tuna, M.), Fifth Edition, Nobel Yayıncılık, Ankara, 42.
- Dayan, E. ve Bar-Hillel, M.** (2011). Nudge to nobesity II: Menu position influences food orders. Judgment and Decision Making, 6(4), 333-342.
- Demir, F. & Kırdar, Y.** (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: Crm . İletişim Fakültesi, T.C. Maltepe Üniversitesi, 299-300.
- Doğdubay, M. ve Saatçı, G.** (2014). Menü Mühendisliği. Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, 50-53.

- Duca, T.** (2006). Using menu design as a marketing tool. (Ed. Robert D. Reid And David C. Bojanic). Hospitality Marketing Management. Fourth Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 122-124.
- Edmunds, H.** (2000). The Focus Group Research Handbook. New York: McGraw-Hill, 56.
- Ekinci, N.** (2010). Otel İşletmelerinde Menü Planlaması, Menü Fiyatlandırma Yöntemleri Ve İstanbul Sürmeli Otel Uygulaması. Gazi Üniversitesi, 64-65.
- Elbel, B. Kersh, R. Brescoll, V.L. ve Dixon, L.B.** (2009). Calorie Labeling And Food Choices: A First Look At The Effects On Low-Income People In New York City. DOI 10.1377/hlthaff.28.6.w1110 ©2009 Project HOPE–The People-to-People Health Foundation, Inc.
- Ellison, B. Lusk, J. L. ve Davis, D.** (2014). The impact of restaurant calorie labels on food choice: results from a field experiment. Economic Inquiry, 52(2), 666-681.
- Ermağan, U.** (2018). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Mühendisliğinin Ve Fiyatlandırma Yöntemlerinin Analizi. İstanbul Üniversitesi, 61-62.
- Fernandes, A. C. Oliveira, R. C. Proença, R. P. Curioni, C. C. Rodrigues, V. M. ve Fiates, G. M.** (2016). Influence of menu labeling on food choices in real-life settings: a systematic review. Nutrition reviews, 74(8), 534-548.
- Fikri, M.K.R. ve Ramadhan, A.S.** (2011). The Effect Of Menu Design On Customer Purchase Intention: A Case Study Of ‘Waroeng Mas Kemal’ Restaurant. Journal of Business Strategy and Execution, 3(2), 137 – 153.
- Filimonau, V. ve Krivcova, M.** (2017). Restaurant Menu Design and More Responsible Consumer Food Choice: An Exploratory Study of Managerial Perceptions. Journal of Cleaner Production, 143, 516-527.
- Gall, B. ve Gall,** 1996; Akt: Büyüköztürk ve diğ., 2010).
- Gallicano, R. Blomme, R. J. ve van Rheede, A.** (2012). Consumer response to nutrition information menu labeling in full-service restaurants: Making the healthy choice. Advances in Hospitality and Leisure, 8, 109-125.
- Gegez, E.** (2005). Pazarlama Araştırmaları. İstanbul: Beta Yayınları. 2. Baskı, 12.
- Gordon, W. ve Roy L.** (1988). Qualitative Market Research: A Practitioner's & Buyer's Guide, Gower: London. 10 th edt. Goss ve Leinbach, 1996)
- Gökdemir, A.** (2009). Mutfak Hizmetleri Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık, 72.
- Guéguen, N. Jacob, C. ve Ardiccioni, R.** (2012). Effect of watermarks as visual cues for guiding consumer choice: An experiment with restaurant menus. International Journal of Hospitality Management, 31(2), 617– 619.
- Guéguen, N. ve Jacob, C.** (2012). The effect of menu labels associated with affect, tradition and patriotism on sales. Food Quality and Preference, 23(1), 86-88.
- healthy foods. Int. J. Hospitality Manage. 42, 137–143.

- Hou, Y. Sun, Y. Wan, L.C. ve Yang, W.** (2015). How can psychological contagion effect be attenuated? The role of boundary effect on menu design. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 201X, Vol. XX, No. X, Month 2015, 1– 21 DOI: 10.1177/1096348015619410.
- Hou, Y. Yang, W. Sun, Y.** (2017). Do Pictures Help? The Effects Of Pictures And Food Names On Menu Evaluations. *Int. J. Hosp. Manag.* 60, 94–103.
- Hwang, J. ve Lorenzon C. L.** (2008). Effective nutrition labeling of restaurant menu and pricing of healthy menu. *Journal of Foodservice*, 19, 270–276.
- İyitoğlu, V.** (2016). Menü Analizinde Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Veri Zarflama Analizinin Birlikte Kullanılması: Lüks Bir Restoran İşletmesinde Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi*, 80.
- Jones, P. ve Mifli, M.** (2001). Menu development and analysis in UK restaurant chains. *Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 61-71.
- Josiam, B. ve Foster, C.** (2008). Nutritional information on restaurant menus :Who cares and why restaurateurs should bother. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 21 No. 7, pp. 876-891
- Kim, E. Tang, L. R. Meusel, C. ve Gupta, M.** (2018). Optimization of menu-labeling formats to drive healthy dining: An eye tracking study. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 37-48.
- Kincaid, C. S. ve Corsun, D. L.** (2003). Are consultants blowing smoke? An empirical test of the impact of menu layout on item sales. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15, 226–231. doi:10.1108/ 09596110310475685.
- Kirk, J. ve Marc L. M.** (1986), *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Sage Publications, Beverly Hills, CA, , s. 21.
- Kiszko, K. M. Martinez, O. D. Abrams, C. ve Elbel, B.** (2014). The influence of calorie labeling on food orders and consumption: a review of the literature. *Journal of community health*, 39(6), 1248-1269.
- Kitzinger, J.** (1996) “Qualitative Research: Introducing Focus Groups”, *British Medical Journal*, Cilt: 311, , s. 299-302;
- Kitzinger, J. Thomas C. K. ve James R. T.** (1996). *Marketing Research an Applied Approach*, International Edition, McGraw-Hill, INC., , s. 310;
- Kivela, J.** (2003). Results of a qualitative approach to menu planning using control and experimental groups. *Journal of Foodservice Business Research*, 6(4): 43-65.
- Koçak, N.** (2016). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara, 2016, 126.
- Koşan, L.** (2013). Menü Analizinde Geleneksel Ve Çağdaş Yöntemlerin Karşılaştırılması. *Niğde Üniversitesi İibf Dergisi*, 206.
- Kotschevar, L. H. ve Withrow, D.** (2007). *Management By Menu* (Fourth Edition), John Wiley ve Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kozak, M.** (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, , s. 101.
- Kozup, J.C. Creyer, E.H. Burton, S.** (2003). Making Healthful Food Choices: The Influence Of Health Claims And Nutrition Information On

- Consumers' Evaluations Of Packaged Food Products And Restaurant Menu Items. *J. Mark.* 67, 19–34.
- Krieger, J. W. Chan, N. L. Saelens, B. E. Ta, M. L. Solet, D. ve Fleming, D. W.** (2013). Menu labeling regulations and calories purchased at chain restaurants. *American Journal Of Preventive Medicine*, 44(6), 595-604.
- Krueger, R. ve Mary A. C.** (2000). *Focus groups: a practical guide for applied research* (3rd Edition). SAGE Publications, Inc.
- Krueger, R.** (1994). *Focus groups: a practical guide for applied research* (2nd Edition). SAGE Publications
- Kwan, S.H.L. Pan, L. Maynard, L.M. McGuire, L.C. ve Park, S.** (2016). Factors associated with self-reported menu-labeling usage among US adults. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 116(7), 1127-1135.
- Kwong, L. Y. L.** (2005). The application of menu engineering and design in Asian restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1): 91-106.
- Lee, S.H. Lee, J. Neilson, S.M.** (2018). Exploring Guest Preferences Of Breakfast Menu: Conjoint Analysis. *J. Culin. Sci. Technol.* 16, 149–164.
- Lengua L. J. Mark W. R. Erika S. N. Marcia L. Michaels, C. N. B. ve Louis F. W.** (1992). Using focus groups to guide the development of a parenting program for difficult to reach, high risk families. *Family Relations*, 41(2), (Apr.), 163-168.
- Lincoln, S. Y. ve Guba, E. G.** (1985) *Naturalistic inquiry*, Sage: Beverly Hills, CA, 80.
- Liu, Y. ve Jang, S. S.** (2009). The effects of dining atmospherics: An extended Mehrabian-Russell model. *International Journal of Hospitality Management* 28, 494–503.
- Lo, A. King, B. ve Mackenzie, M.** (2017). Restaurant customers' attitude toward sustainability and nutritional menu labels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(8), 846-867.
- Lockyer, T.** (2006). Would A Restaurant Menu Item By Any Other Name Taste As Sweet? *Hosp. Rev.* 24, 3.
- Lu, L. ve Chi, C. G. Q.** (2018). Examining diners' decision-making of local food purchase: The role of menu stimuli and involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 113-123.
- M. E. B.** (2010). Menü Planlama. *Aile ve Tüketici Hizmetleri*, 10.
- Macintosh, A. J.** (1981). "Focus groups in distance nursing education", *Journal of Advanced Nursing*, 18 (12), 1981–1985
- Magnini, V. P. ve Kim, S.** (2016). The influence of restaurant menu font style, background color, and physical weight on consumers' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 42-48.
- McCall, M., Lynn, A.** (2008). The Effects Of Restaurant Menu Item Descriptions On Perceptions Of Quality, Price, And Purchase Intention. *J. Foodserv. Bus. Res.* 11, 439–445.
- Merriam, S.** (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, 50-54.
- Mills, J. E. ve Thomas, L.** (2008). Assessing customer expectations of information provided on restaurant menus: A confirmatory factor

- analysis approach. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32(1), 62-88.
- Morgan, D. L.** (1988). *Focus Groups As Qualitative Research*. Newbury Park, CA:Sage, 135-142.
- Morgan, D. L.** (1996). Focus groups. *Annual Review of Sociology*, 22, 129-152.
- Morgan, D. L.** (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*, 2nd Edition, Sage, London, , s. 6;
- Musiker, J. C. ve Kesa, H.** (2014). The impact nutritional information has on customers' behaviours towards their food choices in restaurant. *Global Review of Research in Tourism, Hospitality and Leisure Management (GRRTHLM) An Online International Research Journal (ISSN: 2311-3189) 2014 Vol: 1 Issue 1*.
- Nassar-Mcmillan, S. C. ve Dianne L. B.** (2002). Use of focus groups in survey item development. *The Qualitative Report*, 7(1), March, 60.
- Özdemir, B.** (2012). A Review On Menu Performance Investigation And Some Guiding Propositions. *Journal of Foodservice Business Research*, 15, 378–397. doi:10.1080/15378020.2012.734217.
- Özdemir, B. ve Çalışkan, O.** (2014). A Review Of Literature On Restaurant Menus: Specifying The Managerial Issues. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 2 (2014) 3–13.
- Özdemir, B. ve Nebioğlu, O.** (2018). Use Of Menu Design Techniques: Evidences From Menu Cards Of Restaurants In Alanya. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 6 (2), 205-227.
- Özdemir, B. & Nebioğlu, O.** (2015). Uygulamada Menü Analizi Nasıl Yapılmaktadır? Beş Yıldızlı Otellerin Mutfak Şeflerinin Görüşleri. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 252.
- Özen, Y.** (2010). Türkiye’de sağlık turizmi işletmeciliğinde franchising sisteminin uygulanabilirliğine yönelik niteliksel bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 120.
- Patton, M. Q.** (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Sage, 42.
- Patton, M. Q.** (2001). *Qualitative research and evaluation methods*, 120.
- Pramualratana, A. ve Napaporn, H. John K. J.** (1985). Exploring the normative basis for age at marriage in Thailand: an example from focus group research. *Journal of Marriage and the Family*, February, 203-210.
- Rabiee, F.** (2004). Focus-group interview and data a Analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63, 655-660
- Reale, F. ve Flint, S.W.** (2016). The Impact Of Menu Label Design On Visual Attention. *Food Choice And Recognition: An Eye Tracking Study. Journal Of Sensory Studies* 31, 328–340.
- Redmond, R. ve Elizabeth C.** (2009). Focus groups: principles and process. *Nurse Researcher*, 16(3), 57-69
- Reynolds, D. Merritt, E. A. Pinckney, S.** (2005). Understanding menu psychology: an empirical investigation of menu design and consumer response. *Int. J. Hosp. Tour.*, 40-44.
- Rızaoğlu, B. ve Hançer, M.**(2013). Menü ve Yönetim. Yenilenmiş İkinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013, 7-8.

- Roberto, C. A. Larsen, P. D. Agnew, M. H. Baik, J. ve Brownell, K. D.** (2010). Evaluating the impact of menu labeling on food choices and intake. *American Journal of Public Health*, 100, 312–318. doi:10.2105/AJPH.2009.160226.
- Robertson, D. A. ve Lunn, P.** (2019). The effect of spatial position of calorie information on choice, consumption and attention (No. 615). ESRI Working Paper.
- Sarışık, M. ve Işkın, M.** (2018). Menü Planlama ve Analizi. (Ed. Kurtuluş KaraMustafa). Yiyecek ve İçecek yönetimi. Detay Yayıncılık, Ankara, 2018.
- Seyitoğlu, F.** (2017). Components of the menu planning process: the case of five star hotels in Antalya. *British Food Journal*, July 2017, DOI: 10.1108/BFJ-11-2016-0560.
- Sezgin, M. Zerenler, M. & Karaman, A.** (2008). Otel İşletmelerinin Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyo Ekonomi*, 134-135.
- Shoemaker, S. Dawson, M. ve Johnson, W.** (2005). How to increase menu prices without alienating your customers? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(7), 553-568.
- Stenbacka, C.** (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, c. 39, s. 7, ss. 551-555.
- Stewart, W. D. ve Prem. N. Shamdasini, P.N.** (1990). *Focus Groups: Theory & Practice*. Newbury Park, CA: Sage. 180-186
- Strauss, A. L. ve Juliet, C.** (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded theory Procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage, 60.
- Şahin Ören, T. ve Arman, A.** (2017). Aşçılık program› ön lisans seviyesinde verilmesi gereken derslerin kategorilerine ilişkin değerlendirme. *Yükseköğretim Dergisi*, 7(3), 179–185. doi:10.2399/yod.17.013
- Şahin, E.** (2019). Menü Dizaynı Ve Restoran Ambiyansının Menüden Yemek Seçimine Etkisi. *Gastronomi Ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı*, 17-18.
- Şahin, E. ve Yazıcıoğlu, İ.** (2018). Menü Tasarımının Yemek seçim Kararına Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6/4, 900-913.
- Şahin, Ö. & Tandoğan, U.** (2014). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Standart Reçetelerin ve Hedef Maliyetlemenin Stratejik Kararlarda Kullanılmasına Yönelik Bir Uygulama. *Niğde Üniversitesi Dergisi*, 246.
- Şahin, T. ve Arman, A.** (2014). Ön Lisans Seviyesinde Aşçılık Eğitimi Tercih Etme Nedenlerinin Değerlendirilmesi. *Akademik bakış uluslararası hakemli sosyal bilimler dergisi* , (41) , 0-6.
- Taşpınar, O.** (2011). Menü Yönetimi Kapsamında Menü Mühendisliğinin Yiyecek İçecek İşletmelerine Etkilerinin İncelenmesi. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi*, 16.
- Taylor, J. Reynolds, D. ve Brown, D. M.** (2009). Multi-factor menu analysis using data envelopment analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(2), 213–225.
- Templeton, Jane. F.** (1994) *Focus Groups: A Guide for Marketing and Advertising* Probus Pub. Co; First Edition edition, 88.

- Wansink, B. Painter, J. ve Van Ittersum, K.** (2001). Descriptive menu labels' effect on sales. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 68–72.
- Wansink, B. Van Ittersum, K. ve Painter, J. E.** (2005). How descriptive food names bias, 102.
- Wansink, B. ve Love, K.** (2014). Slim by design: Menu strategies for promoting highmargin, 74-76.
- Wei, W. ve Miao, L.** (2013). Effects of calorie information disclosure on consumers' food choices at restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 106-117.
- Yağdıran, Y.** (2007). Hedef Proglamlama Aracılığıyla Düşük Maliyette, Menü Planlama İlkelerine Uygun, Bir Grup İşçi İçin Tek Öğünlü, On Beş Günlük, Set-Seçimsiz Menü Planlama. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 16-17.
- Yang, S. S.** (2012). Eye movements on restaurant menus: a revisitaton on gaze motion and consumer scanpaths. *Int. J. Hosp. Manag.* 31, 1021–1029.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H.** (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 8. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 92.
- Zaffou, M. ve Campbell, B.** (2015). The Effect of Restaurant Menu Labeling on Consumer's Choice: Evidence from a Choice Experiment Involving Eye-Tracking (No. 330-2016-13949).

### **İnternet Kaynakları**

- Gibbs, A.** (1997). "Focus groups", *Social Research Update*, 19. <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html> İndirme Tarihi: 10.07.2018.
- Goldman, Alfred. E. ve Susan Schwartz Mc Donald, (1987). *The Group Depth Interview: Principles & Practice*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ
- Leib, T. Reynolds, D. Taylor, J. ve Baker, W.** (2018). Web-Based Menu Design: A Conjoint Value Analysis. *International Journal Of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 19, No. 4, 361–373, <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1348923>.
- Pavesic, D.** (2005). The psychology of menu design: Reinvent your "silent salesperson" to increase check averages and guest loyalty (Hospitality Faculty Publications, Paper 5). Retrieved from [http://digitalarchive.gsu.edu/hospitality\\_facpub/5](http://digitalarchive.gsu.edu/hospitality_facpub/5)

## EKLER

### Ek 1: Etik kurul formu



T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Yazı İşleri Müdürlüğü

12 Haziran 2020

Sayı : 20788822-050.01.04 -80 -E- 164708  
Konu : Etik Kurul Kararı 2020/03 Dr. Öğr. Üyesi Hayrettin MUTLU-İbrahim Levent  
DEMİRÇAKMAK

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hayrettin MUTLU

03.06.2020 tarihli ve 2020/03 sayılı Etik Kurul Toplantısında Dr. Öğr. Üyesi Hayrettin MUTLU'nun, "Mutfak Şeflerinin Menü Planlama ve Analiz Yöntemleriyle Yaklaşımları: İstanbul İlinde Bir Araştırma" adlı başvurusu görüşüldü. Yapılan görüşme sonunda: "Mutfak Şeflerinin Menü Planlama ve Analiz Yöntemleriyle Yaklaşımları: İstanbul İlinde Bir Araştırma" adlı başvurusunun etik olarak uygun olduğuna katılanların oy birliği ile karar verildi.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Berin ERGİN  
Etik Kurul Başkanı

Adres : T.C. İstanbul Gedik Üniversitesi Cumhuriyet Mahallesi İlkbahar Sokak No: 1-3-5 34876 Yakacak Kartal İstanbul

Telefon : 444 5 438 / Dahili: 1196 Fax : 0216 452 87 17 Ayrıntılı bilgi için: Ozan YILDIZ

## ÖZGEÇMİŞ



1. Adı Soyadı : İbrahim Levent DEMİRÇAKMAK  
İletişim Bilgileri : Talatpaşa Mah. 1069 sk. Esenyurt/İSTANBUL  
Adres :  
Telefon :  
Mail : ildemircakmak@gelisim.edu.tr

2. Doğum Tarihi : 07/11/1983

3. Unvanı : Öğretim Görevlisi

4. Öğrenim Durumu : Lisans

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Aile Ekonomisi ve Beslenme Öğretmenliği	Gazi Üniversitesi	2005
Yüksek Lisans	Gastronomi ve Mutfak Sanatları	Gedik Üniversitesi	
Doktora			

5. Akademik Unvanlar  
Öğretim Görevlisi

6. Yönetilen Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri

6.1. Yüksek Lisans Tezleri

6.2. Doktora Tezleri

7. Yayınlar

7.1. Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler  
Evaluation of Sous-Vide Technology in Gastronomy MAR, 18

7.2. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceeding) basılan bildiriler.

7.3. Yazılan Uluslararası kitaplar veya kitaplarda bölümler.

7.4. Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

7.5. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan bildiri kitabında basılan bildiriler

7.6 Diğer Yayınlar

8.Projeler

Ulusal Aşçılık Kampı

9.İdari Görevler

10.Bilimsel Kuruluşlara Üyelikleri

11.Ödüller

**DERSLER \***

**Öğrenim Dili Ders Saati**

**2019-2020**

**Önlisans**

**Yöresel Mutfaklar**

**Türkçe 6**

**Temel Pişirme Teknikleri II**

**Türkçe 8**

**Lisans**

**Türk Mutfağı Uygulamaları I**

**Türkçe 5**

**Temel Mutfak Teknikleri I**

**Türkçe 6**

**Gastronomi Uygulamaları III**

**Türkçe 5**

**Temel Mutfak Teknikleri II**

**Türkçe 12**

**Türk Mutfağı Uygulamaları II**

**Türkçe 5**

**2018-2019**

**Önlisans**

**Pişirme Yöntemleri I**

**Türkçe 8**

**Pişirme Yöntemleri II**

**Türkçe 8**

**Lisans**

**Dünya Mutfakları I**

**Türkçe 4**

**Dünya Mutfakları II**

**Türkçe 4**

**Türk Mutfağı Uygulamaları I**

**Türkçe 4**

**Türk Mutfağı Uygulamaları II**

**Türkçe 4**

**Temel Mutfak Teknikleri I**

**Türkçe 6**

**Temel Mutfak Teknikleri II**

**Türkçe 6**