

Restoran Yöneticilerinin Menü Planlaması ve Analizi Konusuna Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma

Öğr. Gör. Anıl AKAY

Artvin Çoruh Üniversitesi,
Arhavi Meslek Yüksekokulu
Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü
anil.akay@artvin.edu.tr

Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK

Sakarya Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Turizm İşletmeciliği Bölümü
msariisik@sakarya.edu.tr

Özet: Turizm endüstrisi, değişen dış çevre koşullarına son derece duyarlı bir yapı sergilemektedir. Bu anlamda turizm endüstrisinin önemli bir parçası olan yiyecek-içecek sektörünün de dinamik özellikler gösterdiğini söylemek mümkündür. Yiyecek-içecek işletmelerinin değişen tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun ürün ve hizmetleri sunmaları, müşteri memnuniyetini sağlamaları için bir ön koşul olarak değerlendirilebilir. Bu amaçla, yiyecek-içecek işletmelerinde menü planlama ve analiz tekniklerinin kullanılması, yukarıda ifade edilen müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve tatmin müşteriler oluşturulmasında son derece etkili bir rol oynayacaktır.

Bu araştırmanın amacı, yiyecek-içecek sektöründe yer alan işletme yöneticilerinin/sahiplerinin menü planlaması ve menü analizine bakış açılarını belirlemektir. Buna ek olarak, menü planlaması ve menü analizi uygulamalarının işletmelerde hangi düzeyde gerçekleştirildiğini belirlemek araştırmanın ikincil amacıdır. Bu kapsamda İstanbul'da faaliyet gösteren 1. ve 2. sınıf restoranlardan görüşme yoluyla toplanan veriler değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucu restoran yöneticilerinin menü planlamasına ve menü analizine yeteri kadar önem vermediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Menü, Menü Planlaması, Menü Analizi, Yiyecek-İçecek Yönetimi

A Research on Restaurant Managers' Approaches To Menu Planning and Analyzing

Abstract: *Tourism industry displays a highly sensitive form to the changing external environment. In this regard, it is possible to say that the food and beverage sector which is an important part of tourism industry displays dynamic properties too. Food and beverage managements' providing services according to changing customer needs and requirements can be thought as a precondition in order to provide customer satisfaction. For this purpose, using menu planning and analyzing technical in food and beverage businesses will probably play a highly effective role in providing customer satisfaction and in generating self-gratification customers that has been explained in upper words.*

The purpose of this research is to determine the viewpoints of owners/managers of businesses that get involve in food and beverage sector about menu planning and menu analyzing. In addition, to determine at which level menu planning and menu analyzing applications are made real in businesses is the secondary purpose of this research. In this context, datum collected through the interviews from the 1st and 2nd class restaurants serving in Istanbul have been evaluated. The results of this research indicate that managers of the restaurants do not give enough importance to menu planning and menu analysis.

Key Words: *Menu, Menu Planning, Menu Analyzing, Food and Beverage Management*

Giriş

Küreselleşme süreci ile birlikte hızla artan rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri yaratıcı bir yönetim anlayışını benimsemesi ile mümkün olabilir. Küreselleşme süreci; bir yandan işletmeler arası rekabeti artırırken, bir yandan da tüketici ihtiyaç ve isteklerinin değişmesine neden olmuştur. Bu durumda yiyecek-içecek işletmelerinin mevcut ve potansiyel müşterilerinin işletmelerden beklentilerinin artmasına neden olmuştur. Bu anlamda, yiyecek-içecek işletmelerinin yaratıcı menü planlama ve analiz tekniklerinin değişen tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılamada önemli bir araç olduğunu söylemek mümkündür.

Menü, en basit şekliyle yiyecek-içecek işletmelerinin sunduğu ürünleri bölümlendirmesiyle müşterilerin seçimlerine yardımcı olması istenen bir araç olarak ifade edilebilir. Menüü basit şekilde açıklamak mümkün olsa da, planlanması oldukça komplikedir. Herkesin menü hazırlaması mümkündür fakat hazırlanan menünün etkili ve verimli olması menü kalemlerinin ayrı ayrı ve

birbirleriyle olan uyumuna bağlı olarak değişkenlik arz edecektir. Birbirlerinden bağımsız bölümler gibi görünse bile, menü içerisinde var olan her kalemin birbirini destekler nitelikte olması gerekmektedir.

Bu çalışmada, menü planlamasının ve menü analizinin algılanışı ve bu konunun uygulanabilirliği araştırılmıştır. Menü planlaması ve analizi içeriğinin işletme yöneticileri/sahipleri tarafından tam olarak bilinip bilinmediğinin, hangi amaçla kullanıldığını, menü planlamasının ve analizinin işletmelere sağladığı yararları ortaya koyularak, bu uygulamanın tercih edilmesindeki nedenlerin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

1. Literatür İncelemesi

1.1. Kavramsal Çerçeve

Menü, Latince'de 'minutus' sözcüğünden türemiş olup, 'küçük, az' anlamına gelmektedir. Menü kelimesi, Fransa'da bir öğünde sunulan yiyeceklerin ayrıntılı listesi veya sunulan yiyecekler anlamında kullanılmıştır. Menü; bir öğünde belirli bir sıra dâhilinde servis edilen birbiriyle uyumlu yemek grubudur (Aktaş ve diğ., 2005: 126). Diğer yandan menü sözcüğünün yiyecek-ıçeceklerin ücret tarifesi anlamında da sık sık kullanıldığı görülmektedir. Bir başka kaynakta menü, önceden tespit edilmiş yiyecekler olarak tanımlanmıştır (Rızaoğlu ve diğ., 2005: 8). Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre ise menü; "Yenecek yemeklerin listesi", "Sofraya çıkarılacak yemeklerin hepsi" olarak tanımlanmaktadır.

Menünün ilk kullanımı 1541 yılına dek uzamaktadır. Bu tarihten önce bir öğünde sunulan yemekler masanın üzerine dizilir ve konuklar buradan yemeklerini yerlerdi. Yemeklerin sırası ile masaya gelmesi söz konusu değildi. 1541 yılında Brunswick Dükü Henry tarafından yemek isimlerinin yazılı olduğu uzunca bir kağıdın kullanıldığı görülmektedir. Dükün, bu kağıda ilgi duyduğu yemekleri yazdığı ve buna bakarak en çok sevdiği yemekleri seçtiği anlaşılmaktadır. Böylece ilk menü doğmuş ve bu fikir, şölen ve davetlerde de menünün kullanılmasını sağlamıştır. Günümüze kadar menüler küçülmüş ve her konuya bir menü verilebilir bir hale gelmiştir (Aktaş ve diğ., 2005: 127).

Yiyecek-ıçecek işletmelerin temel amacı, ürünlerini geniş kitlelere ulaştırabilmektir. Bunu gerçekleştirmede ki en önemli araç ise menülerdir. Menüler işletmelerde sunulan yiyecek ve içecekleri fiyatları ile birlikte gösterirler. Ayrıca menüler; pazarlama, finansman ve politikalarında belirleyicisi ve tamamlayıcısıdır. Menüde ki asıl hedef, mümkün olduğu kadar satılmayan yiyecek miktarını azaltmaktır. Çünkü hiçbir işletme, konuklarını ve konuklarının ne isteyeceğini tam olarak önceden bilemez (Sökmen, 2011: 119-120).

Menüler, restoranlar için basılmış reklam araçlarıdır. Ayrıca menü, yemek ve servis kalitesi açısından gelecek öğünler için müşteri beklentilerini belirleme

noktasında ideal bir araçtır. Buna ek olarak, eğer menü düzenli bir şekilde tasarlanırsa, restoranın kârlılığı için de etkili olacaktır (Kwong, 2005). Menü, müşterilerin hesabı ödemediği önce ellerinde bulunan reklam olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede bakıldığı zaman restoran yöneticileri veya grafik tasarımcıları müşterinin ilgisini çekecek ve onların satın alma davranışını etkileyecek menüler hazırlamalıdır (Yang ve diğ., 2009). Rynolds ve Taylor (2009)'a göre menü; müşterilerin servis beklentilerini gösteren ve onların işletme üzerinde algı oluşturmalarını etkileyen bir kalemdir. Bugün birçok işletme, menünün, kendilerini başarıya ulaştırdığına veya başarısızlığa neden olduğuna inanmaktadır.

Menü planlama ise; bir menüye hangi yiyeceklerin konulacağını planlama işidir. İyi bir menü planlama hem yönetici için hem de müşteri için kabul edilebilir yiyecek ve içecek öğelerini içermelidir (Gordan-Davis, 2004, 237). Bir başka tanıma göre de menü planlama, makul bir gelir sağlayacak kadar bir maliyetle müşterileri memnun edecek yiyecek-içeceklerin belirlenme süreci ve sonrasında menüde yer alacak yiyecek-içeceklerin seçilmesidir (Rızaoğlu ve diğ., 2005: 18). Menü planlama; besinler hakkında geniş bir bilgi ve onların temel hazırlama ve servis yapma metotlarının yanı sıra, besin kombinasyonlarının besleyici değerlerinin bilinmesini gerektiren bir sanat ve bilim dalıdır. Menü planlama, bir yiyecek içecek tesisinin hangi yiyecek ve içecekleri üretip ne şekilde pazarlayacağını sağlamak için gerekli hareketlerin sürecidir (Çetinkaya, 1996).

Menü planlaması, bugün yiyecek ve içecek endüstrisinin en önemli konularından biridir. Ancak bu konunun önemi işletme sahipleri ve yöneticileri tarafından yeterince anlaşılamamıştır. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşım ulaşılmayacağı ya da müşterilerin tatmin olup olmayacağı gibi konular ihmal edilmektedir (Atılan, 2008).

İyi bir menü planlama, tüketiciyi tatmin eder; çalışan personelin motivasyonunu artırır; servisin düzenli yürümesini sağlar; maliyet kontrolünü kolaylaştırır; personel araç, gereç ve yiyecek gereksinimlerini belirler ve yönetimi başarılı kılar (Beyhan ve diğ., 1995; Kutlay ve diğ., 1997).

Menü planlaması yapılırken birçok faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Temelde dikkat edilmesi gereken öğe menü planlanan grup ve bu grubu oluşturanların gereksinimleri, cinsiyetleri, yaşları, fizyolojik durumları, aktiviteleri ve beslenme alışkanlıklarıdır (Gök, 2005).

Tablo 1. Menü Planlama Unsurları

- 1- Gereksinimler
- 2- Beslenme Alışkanlıkları
- 3- Kişileştirilmiş Menü
- 4- Mutfak Kapasitesi ve Araç-Gereç Sayısı
- 5- Servis Yönetimi
- 6- Yemek Maliyetleri
- 7- Diğer Etmenler
 - a- Mevsimler
 - b- Coğrafya
 - c- Etnik Özellikler
 - d- Din, İnanç ve Tabular

Menü kalemleri seçilirken, menü planlayıcısı sınırsız sayıda seçenekle karşı karşıyadır. Menüde yer alabilecekler konusunda 16.000'den fazla öneri sunan menü kitapları bulunmakta, her yıl onlarca yemek kültür dergisi 7000'e yakın tarif yayınlamaktadır (Türksoy, 2002). Menü planlayıcıların her sınıftaki kalemlerden bazılarını bir araya getirerek menü oluştururlar. Bu kaynaklar (Koçak, 2004):

- Eski Menüler
- Kitaplar
- Mesleki Dergiler
- Evler için Satılan Yemek Kitapları

Pazar araştırmasına göre belirlenen müşterilerin hoşlanabileceği menü kalemleri bir araya getirilmelidir. Bu sınırlandırmadan sonra (konukların hoşlanabileceği kalemler) bu kalemlerden bazıları da aşağıdaki nedenlerden dolayı elenmelidir (Ninemeier, 2009;115).

- Maliyet
- İşletme teması ya da mutfak stiline uyumsuzluk
- Ekipman bulunmayışı
- Yetersiz ekipman kapasitesi
- Yetersiz mutfak alanı
- Yetersiz çalışan sayısı
- Çalışanların becerilerine uymama
- Malzemelerden bazılarının bulunamaması
- İşletmenin kalite standartlarıyla uyumsuzluk
- Temizlik sorunları

Konuğun satın alma karar aşamasındaki ilk tepkisi menü kartına karşı oluşur. Fiziksel menü planlamada ilk aşama kullanılacak menü kartının seçimidir. Bazı işletmeler menüyü farklı maddelerden yapılan kalın kapaklar içerisinde sergiler. Dekoratif özelliği yüksek bu uygulamada menü kartının

yaratacağı maliyet de hesaba alınmalıdır. Menü kartı seçiminde göz önünde tutulması gereken önemli unsurlar şunlardır (Sarıışık, 2004):

- a) Menü kartı içeriğe uygun büyüklükte olmalıdır. Çok büyük ya da gereğinden küçük seçilen kartlar tercih edilmemelidir. İçecek kartları genellikle yiyecek menü kartlarına göre daha küçük ebatlıdır. "Amerika Ulusal Restoran Birliği" (National Restaurant Association) tarafından ideal yiyecek menüsü ölçüsü genişlik için 23-24 cm, yükseklik içinse 44-45 cm olarak belirlenmiştir.
- b) Menü kartının rengi işletmenin dekorasyon ve renk ortamına uygun olmalıdır.
- c) Menü kartı yüksek maliyetli olmamalıdır. Kullanışlı ve uzun süre niteliğini koruyabilecek kartların seçimine özen gösterilmelidir.
- d) Menü kartı olabildiğince nem, güneş gibi dışsal faktörlere karşı dayanıklı olmalıdır.

Ne kadar iyi planlanmış ve tasarlanmış olursa olsun, bir menünün periyodik olarak değerlendirilmesi gerekir. Yönetim menünün gerçekleşmesine katkıda bulunacak hedefler koymalıdır. Eğer bu hedeflere ulaşamıyorsa yönetim önce diğer değişkenlerin bu soruna katkısını incelemelidir. Yiyecek-içecekler kalite standartlarına uyuyor mu? Menü fiyatları doğru mu? Bunlar ve diğer değişkenlerde sorun yoksa o zaman menü ile ciddi olarak ilgilenmek gerekir (Koçak, 2004; 72).

Yiyecek-içecek tüketici grubu; tüketim kalıplarını sık sık değiştiren farklı kişilerden oluşmaktadır. Bu durum, bazı yiyecek-içeceklerin gereğinden fazla, bazılarının ise gereğinden az üretilmesine neden olabilmektedir. Tüketicilerin tercih ettikleri ürünlerin bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi hem yiyecek-içecek talebi açısından hem de yiyecek-içecek üretim gerekleri açısından önemlidir. Yiyecek-içecek işletmeleri müşterilerle yakın ilişkiler kurmalı, müşterilerin yeme-içme alışkanlıklarını ve beğendikleri yiyecekleri analiz ederek öğrenmelidirler. Her yiyecek-içecek kaleminden ne kadar satıldığını görebilmek için menülerin analiz edilmesi gerekir (Rızaoğlu ve diğ., 2005; 226).

Menü analizi uygulamaları uzun yıllardır yapılmaktadır. Nitekim ikinci dünya savaşı öncesi mutfaklardaki uzman kişiler iyi performans gösteren yiyecek-içecekleri belirleyerek, onların satışını teşvik etmişler, satılmayanları ise menüden çıkarmışlardır (Bölükoğlu, 2001).

Atkinson ve Jones (1994)'a göre menü analizi geniş anlamda, işletmenin menüsünü pazarlayabilmesi için doğru teknik ve prosedürleri uygulayabilecek kararları vermesidir. Menü analizi aynı zamanda, beğenilirlik, karlılık, maliyet ve maliyet yüzdesi gibi kriterleri temel alarak işletmenin bir sonraki dönem için alması gereken kararları ve uygulayacağı politikaları belirler. Menü analizinin önemli amaçları şu şekilde sıralanabilir (Maviş, 2005):

- Başta hammadde maliyeti olmak üzere maliyet hesapları hakkında işletmeye bilgi vermek ve maliyet etkinliğini sağlamak,
- Yiyecek-içecek satış istatistikleri oluşturarak beğenilen ya da beğenilmeyen menü kalemlerinin ortaya çıkarılmasını sağlamak,
- Katkı açısından yiyecek ve içecekleri karşılaştırmak, buldukları gruplar veya genel açıdan menüdeki yerlerini tayin etmek,
- Personel verimliliğini ölçmek, tahmini satış rakamları ile gerçekleşen satış rakamlarının dönemsel analizini yapmak,
- İşletmenin gelecek yıllardaki maliyet, satış, personel gibi politikalarına yön vermek,
- Mutfak ve servis için öngörülen değişikliğin yapılmasını sağlamak,
- İşletmeyi etkili ve objektif kararlar olmaya sevk etmek,
- Rekabetçi politikalar yaratılmasına yardımcı olmaktır.

Menü değerlendirme ve analiz için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Başlıca menü değerlendirme ve analiz yöntemleri şöyle sıralanabilir (Özdemir ve diğ., 2007):

- Sezgisel Yöntem
- Menü Karması Yöntemi ile Analiz
- Katkı Payı Yöntemi ile Analiz
- Kar ve Zarar Yöntemi ile Yapılan Analiz
- Geçmiş Satış Verilerinin Analizi
- Menü Mühendisliği Yöntemi
- Miller Modeli
- Kasavana ve Smith Modeli
- Pavesic Modeli
- Hayes ve Huffman Modeli
- Bayou ve Bennett Modeli

1.2. Araştırmanın Metodolojisi

Günümüzde turizm faaliyetlerinin ve kişilerin yeme-içme ihtiyaçlarını dışardan sağlama eğilimine paralel olarak restoranlar da nitelik ve nicelik açısından artmıştır. Restoranların çoğalması ile birlikte işletmeler arasındaki rekabette de artış gözlemlenmiştir. Bu bakımdan menü planlama ve menü analiz teknikleri işletmeler için oldukça önemlidir. Araştırmalara göre iyi tasarlanmış bir menünün insanların satın alma davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, restoran işletmesi yöneticilerinin menü planlama ve menü analizi çalışmalarına karşı bilinç ve ilgi düzeylerini belirlemektir. Araştırmanın diğer amacı ise, menü planlaması ve menü analizi uygulamalarının işletmelerde hangi düzeyde gerçekleştirildiğini ortaya koymaktır.

Araştırma İstanbul ilinde bulunan 1. ve 2. sınıf restoranlarda gerçekleştirilmiştir. Bu kentte, Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi verilerine göre 2012 yılının Nisan ayına ilişkin, ilgili bakanlık belgeli 195 restoran olduğu saptanmıştır. Araştırmaya veri elde etmek için işletme seçimlerinde turistik bölgelerden (Sultanahmet, Fatih, Beyoğlu) tesadüfi örneklem yöntemi ile 85 restoran seçilmiştir. Seçilen 85 restoran yöneticisinden 16'sı bu çalışmanın başında destek olamayacaklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle araştırma kalan 69 işletme ile gerçekleştirilmiştir. Bu 69 işletme yöneticisinden 9'u farklı dönemlerde birkaç kez randevu alınmasına rağmen çalışmanın mülakat kısmı için gerekli desteği sağlamamışlardır. Araştırmanın görüşme aşamasında ise 16 üst düzey, 16 orta düzey, 7 işletme sahibi ve 21 işletme yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak nitel araştırma yöntemlerinden Patton (1987)'nin belirttiği görüşme türü kullanılmıştır. Başvurulan görüşme türü ayrıca Karasar (1999)'ın belirttiği görüşme türlerinden olan bireysel görüşmedir. Yine görüşülme istenen kişiye göre görüşme türlerinden, liderlerle yapılan görüşme türüne dâhil olmaktadır.

İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin menü planlaması ve menü analiz tekniklerine bakış açısını daha derinlemesine anlamak ve karşılaşılan herhangi bir sorunda bu soruna ne tür çözümler getirdiklerini belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, daha az katılımcı üzerinde daha derinlemesine inceleme yapma olanağı sağlamaktadır. Araştırmacı katılımcıdan herhangi bir soruya verdiği yanıtı açıklamasını isteyebilmektedir (Veal, 1997; 134). Yapılandırılmış görüşme tekniği ile karşılaştırıldığında, araştırmacıya daha fazla serbestlik ve özgürlük sağlamakta olduğu görülmektedir (Finn ve diğ., 2000;73). Ayrıca bu yöntem verilerin kayıt edilmesine de olanak sağlamaktadır. Gerekliğinde aynı katılımcıyla birden fazla görüşme yapılabilmektedir. Restoranlarda menüleri oluşturan kişilerin karşılaştıkları sorunlar birinci derecede işletme sahipleri ve yöneticilerin sorumluluğunda olduğundan nicel yöntem kullanılması menü planlayıcıların görüşlerini sınırlayacağı varsayılmıştır.

Araştırmanın temel yaklaşımı ise tümevarım yöntemidir. Tümevarım tek tek olgulardan genel önermeler çıkarmaya, genel ilkeler ve yasalar bulmaya denir. Tümevarım bilim adamlarını sistemleştirilmiş bilgilere ulaştırır. Tümevarım yaklaşımı parçanın birleşerek tüm olmasında faydalı olmuştur (Arslanoğlu, 2008).

1.3. Görüşmede Kullanılacak Mülakat Formunun Oluşturulması ve Görüşme Süreci

Görüşmede kullanılan mülakat formu, yazın taraması sonucunda Gök (2005), Ekinci (2010) ve Hacıoğlu (2007)'nin çalışmalarından esinlenerek hazırlanmıştır. Bu çerçevede işletme yöneticilerinin/sahiplerinin menü

planlamasını ve menü analizini dikkate alıp almadıklarını anlamaya yönelik sorular oluşturulmuştur. Mülakat soruları iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

- 1- İşletme yöneticilerinin/sahiplerin demografik özelliklerine ve işletmelerin genel niteliklerine ilişkin sorular
- 2- Menü planlama ve menü analizine ilişkin sorular

Tablo 2. İşletme yöneticilerinin/sahiplerin demografik özelliklerine ve işletmelerin genel niteliklerine ilişkin sorular

- 1- Cinsiyetiniz
- 2- Yaşınız
- 3- Eğitim Durumunuz
- 4- Daha önce turizm eğitimi aldınız mı?
- 5- Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?
- 6- Çalıştığınız işletmedeki konumunuz nedir?
- 7- İşletme türünüz nedir?
- 8- İşletme kaç yıldan beri varlığını sürdürmektedir?
- 9- İşletmenize ait bir web sitesi var mı?
- 10- İşletmenizde müşterilerinize kaç çeşit menü sunuyorsunuz?
- 11- Menülerinizde ağırlıklı olarak hangi ürünlere yer veriyorsunuz?

Tablo 3. Menü planlama ve analizine ilişkin sorular

- 1- Ne sıklıkla menü değişikliği yapıyorsunuz?
- 2- Menüünüzü oluştururken planlama yapıyor musunuz?
- 3- Menü planlarken ne kadar süre harcıyorsunuz?
- 4- Menü planlama çalışmalarında size yardımcı olan var mı?
- 5- Menü planlaması yaparken geçmiş dönemlerdeki satış miktarlarını göz önüne alıyor musunuz?
- 6- Menü planlarken maliyet/kar analizi uyguluyor musunuz?
- 7- Menü planlaması yaparken menüde yer alan yemeklerin birbiriyle uyumuna dikkat edilmekte midir? Açıklayınız.
- 8- Menü planlama çalışmaları, mevcut personelin günlük işlerini yapmalarını engellemekte midir?
- 9- Menü planlaması yapılacak kişilere sizce mesleki eğitim verilmeli midir?
- 10- Menü planlaması sonrasında, menüde yer alacak yeni yemeklerin deneme üretimleri yapılmakta mıdır?
- 11- Yeni menüde yer alacak yemeklerin deneme üretimlerinde, en çok hangi özelliğe dikkat edilmektedir?
- 12- Menü planlamasının gerekliliği konusunda kişisel düşünceleriniz nelerdir? Lütfen belirtiniz.
- 13- Menü planlamaya giderken karşılaşılan en önemli problem nedir? Lütfen belirtiniz.

Görüşme yapılacak restoran işletme yöneticilerinin/sahiplerinin belirlenmesi ve mülakat formunun oluşturulmasından sonra bu yöneticilerden/sahiplerden, telefon ve e-posta aracılığıyla görüşme isteğine ilişkin talep gönderilmiştir. Görüşmeler 04.01.2012-06.03.2012 tarihleri arasında

tamamlanmıştır. Görüşme sırasında işletme yöneticilerinden/sahiplerinden gelen bilgiler ayrıca kayıt altına alınmıştır. Görüşme esnasında yöneticilerden 23'ü ses kaydı yapılmasına izin vermediği için diğer yöneticilerin/sahiplerin ses kayıtları da çalışmada kullanılmamıştır. Görüşmeler ortalama 30'ar dakika sürmüştür. En kısa görüşme 18 dakika en uzun görüşme ise 47 dakika sürmüştür. İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin eksik veya yetersiz bilgi vermeleri durumunda aynı soru farklı şekilde tekrar sorulmuştur. Bazı durumlarda soruların rutin sırası değiştirilmiş ve işletme yöneticilerinin/sahiplerinin açıklamalarına göre formdaki sorular yöneltmiştir. Görüşülen yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri için beşeri faktörler, ses tonu ve kıyafete özen gösterilmiştir.

2. Bulgular

Bu bölümde işletme yöneticileri/sahipleri ile yapılan görüşmelerden demografik özelliklerinin yanında menü planlamasına ve menü analizine yönelik uygulamalara ne kadar önem verdiklerini anlamak için yöneltilen sorulardan elde edilen veriler analiz edilmiştir. İstanbul'daki restoran yöneticileri/sahipleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, araştırma bulgularının temelini oluşturmaktadır. Bu araştırmaya veri sağlayan işletme ve yöneticilerin bir kısmı isim haklarını kullanabileceğimizi bir kısmı ise bu durumun sakıncalı olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle işletme unvanları ve katılımcıların isimleri gizli tutulmuştur.

2.1. İşletme Yöneticilerinin/Sahiplerinin Demografik Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde işletme yöneticilerinin/sahiplerinin demografik özelliklerine ilişkin 7 soru sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 7'ye göre katılımcılardan %80'inin erkek, %33'ünün 26-35 yaş aralığında, %38'inin üniversite mezunu, %47'sinin ise turizm eğitimi aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca işletme yöneticilerine/sahiplerine yöneticilik deneyimleri sorulduğunda %47'si 7 yıl ve üzeri deneyimleri olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticilerden 1 yıldan az görev yapanlar %8, 1-3 yıl arasında görev yapanlar %20, 4-6 yıl arasında görev yapanlar %25'tir. Ayrıca katılımcılarla gerçekleşen görüşmeler sonucunda işletme yöneticilerinden/sahiplerinden %35'i ilgili işletmenin yöneticisi ve aynı zamanda sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Görüşmelerden elde edilen verilere göre katılımcıların %27'si üst düzey yönetici, %27'si orta düzey yönetici ve %7'si ise işletme sahibi olduğu belirlenmiştir.

İşletme yöneticilerinden/sahiplerinden %30'u işletmelerinin 10-20 yıllık geçmişi olduğunu belirtmişlerdir. Bu işletme yöneticilerinin/sahiplerinin hepsi bu süre içerisinde aynı işletmede çalıştıklarını söylemişlerdir. Araştırma kapsamında başvurulan yöneticilerden %10'u 1 yıldan az, %12'sinin ise 20 yıldan daha fazla görev aldıkları belirlenmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

		f	%
Cinsiyet	Bay	48	80
	Bayan	12	20
Yaş	19-25	8	13
	26-35	20	33
	36-46	16	27
	47-55	10	17
	56 ve Üzeri	6	10
Eğitim Durumu	İlkokul	5	8
	Ortaokul	10	17
	Lise	21	35
	Üniversite	23	38
Yöneticiler Turizm Eğitimi	Lisansüstü	1	2
	Evet	28	47
Almışlardır	Hayır	32	53
Yöneticilik Deneyimi (Yıl)	0-1	5	8
	1-3	12	20
	4-6	15	25
	7 ve üzeri	28	47
Yöneticilerin işletmedeki konumları	Üst Düzey Yönetici	16	27
	Orta Düzey Yönetici	16	27
	İşletme Sahibi	7	12
Yöneticilerin işletmecilik deneyimleri (yıl)	İşletme Sahibi ve Yönetici	21	35
	0-1	6	10
	1-5	14	23
	6-10	15	25
	10-20	18	30
	20 ve üzeri	7	12

2.2. İşletmelerin Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin özelliklerini belirlemeye yönelik 2 soru sorulmuştur. Alınan cevaplar ile ilgili bulgular tablo 8'de verilmiştir.

Ayrıca araştırmadan elde edilen sonuçlara göre işletmelerin %42'si restoran, %17'si cafe, %5'i cafe-bar, %8'i balık restoranı, %8'i yöresel yemek restoranı ve %20'si ise diğer türlerdir(cafe-resto, eğlence merkezleri).

Tablo 5. İşletme Özellikleri

		f	%
İşletme Türü	Restoran	25	42
	Cafe	10	17
	Cafe-Bar	3	5
	Balık Restoranı	5	8
	Yöresel Yemek	5	8
	Diğer	12	20
İşletmeye ait internet sayfası vardır	Evet	42	70
	Hayır	18	30

İşletme yöneticileri/sahipleri ile yapılan görüşmeler sonucunda işletmelerden %70'inin internet sayfasına sahip olduğu, diğer %30'unun ise henüz bir internet sayfasına sahip olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu %30 içerisinde bulunan 4 yönetici internet sayfalarının kurulum aşamasında olduğunu ve en kısa zamanda hizmete açılacağını belirtmişlerdir.

2.3. İşletmelerin Menü Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin menü özelliklerini belirlemeye ilişkin 3 soru sorulmuştur. Alınan sonuçlarla ilgili bulgular Tablo 9'da verilmiştir.

Katılımcıların %47'si (28) restoranlarında tek menü kullandıklarını, %7'si ise müşterilerine dört menü sunduklarını belirtmişlerdir (Yiyecek, İçecek, Şarap ve Steak).

Tablo 6. Menü Özellikleri

		f	%
Müşteriye Sunulan Menü Sayısı	1 Menü	28	47
	2 Menü	20	33
	3 Menü	8	13
	4 Menü	4	7
	6	20	33
Menü Güncelleme Sıklığı (Ay)	12	24	40
	18	7	12
	Yapılmıyor	9	8
Menüde Yer Alan Temel Ürünler	Kırmızı Et Ürünleri	25	42
	Tavuk Ürünleri	15	25
	Deniz Ürünleri	10	17
	Fast Food	6	10
	Ev Yemekleri	1	2
	Tatlı	3	5

Yöneticilerden %25'i kırmızı et ürünlerinin daha çok tercih edildiğini düşündükleri için menülerinde ağırlıklı olarak bu türü kullandıklarını

belirtmişlerdir. 4 işletme yöneticisi/sahibi ise menülerinde kırmızı etin yanında tavuk ürünlerinin de kullanıldığını söylemiştir. Ayrıca bir işletme menüsünde deniz ürünleri haricinde başka ürünlere (kırmızı et, tavuk vb.) yer vermediğini belirtmiştir. Görüşme yapılan tüm işletmelerin menülerinde içecek ürünleri yer aldığından ayrıca belirtilmemiştir.

İşletmelerin %33'ü menü güncellemelerini 6 ayda bir, % 40'ı 12 ayda bir, %12'si 18 ayda bir yaptıklarını, %8'i ise menülerinde herhangi bir değişikliğe gitmediklerini belirtmişlerdir. 6 ayda bir güncellemeye gittiklerini belirten işletme yöneticilerinin/sahiplerinin güncelleme nedeni olarak sezon farklılıklarını gösterdikleri belirlenmiştir. Ancak yine de bu konuda işletme yöneticileri/sahipleri arasında farklı görüşlere sahip olanlar vardır. İstanbul'da bütün yıl faaliyet gösteren işletmeler mutfaklarında kullandıkları ürünlere 12 ay boyunca ulaşabildiklerinden dolayı mevsimsel şartların menü değişikliğine neden olmayacağını belirtmişlerdir. 12 ayda bir menü güncellemesi yaptıklarını söyleyen işletme yöneticileri/sahipleri objektif değerlerin anca bu sürede anlaşılabilirliğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan 7'si ise menü güncellemelerini 18 ayda bir yaptıklarını, 9'u ise menülerinde herhangi bir değişikliğe gitmediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca deniz ürünleri satışını yapan restoranlar ise denizden bir gün farklı tür balık çıkarken diğer gün farklı tür balık çıkacağını bu yüzden menülerinin günlük değişebileceğini belirtmişlerdir.

2.4. Menü Planlama Sürecine İlişkin Elde Edilen Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde katılımcılara menü planlaması ve bu sürece ilişkin 6 soru yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tablo 10'da verilmiştir.

Katılımcılardan %96'sı geçmiş dönemlerdeki satış miktarlarını incelediklerini ve buna istinaden menülerini belirlediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerden 2'si daha önceki satış miktarlarını göz önüne almadıklarını belirtmişlerdir. Farklı cevap veren 2 yöneticinin görüşleri Tablo 11'de gösterilmiştir. Katılımcıların %80'i menü planlama çalışmalarını düzenli olarak yürüttüklerini belirtmişlerdir. Yöresel yiyecekler sunan bir restoran yöneticisi bölge yemeklerinin müşterilerin öncelikli tercihi olduğundan menü güncelleştirmeye gerek duymadıklarını belirtmiştir. Ayrıca yöresel yemekler sunan işletmeler bu yemekleri tanıtarak turistik çekicilik yaratma amacıyla oldukları için müşteri odaklı planlama yapmamaktadır. Ayrıca işletme yöneticileri/sahipleri daha önceki satış miktarlarını inceledikten sonra yeni menünün oluşması için 3 günün yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Görüşme sonucunda 9 katılımcı ise menü planlaması ve menü analizi çalışmalarının 25 günün üzerinde sürdüğünü belirtmişlerdir. Bu işletme yöneticileri/sahipleri menü planlama çalışmalarının sadece menüde bulunan

ürünlerin eksiltilmesi anlamına gelmediğini ayrıca onun yerine yenisinin koyulması gerekliliğini belirtmişlerdir.

Tablo 7. Menü Planlama Sürecine İlişkin Bulgular

		f	%
Menü Planlama çalışmaları yapılmaktadır	Evet	48	80
	Hayır	12	20
	0-1	6	13
	1-3	14	29
Menü Planlama Çalışmalarına Harcanan Ortalama Süre (Gün)	4-6	5	10
	7-15	7	15
	16-24	7	15
	25 ve Üzeri	9	19
	Aşçıbaşı	15	40
Menü Planlamaya Yardımcı Olan Kişiler	Ekip	10	26
	Mutfak Personeli	8	21
	Servis Personeli	3	8
	Müşteri	1	3
Menü Planlamaya Yardımcı Olan Kişiler	Yiyecek-İçecek Müd.	1	8
	Evet	46	96
	Hayır	2	4
Menü Planlamasında geçmiş dönemdeki satış miktarları dikkate alınır	Fiyat	20	42
	Çeşit	8	17
	Uyum	6	13
	Miktar	6	13
	Tat	8	17
Menü Planlamada Kar&Zarar Analizi uygulanır	Evet	40	83
	Hayır	8	17
Menüde Yer Alan ürünlerin birbiriyle uyumuna dikkat edilir	Evet	48	100
	Hayır	0	0

Katılımcılardan %29'u menü planlaması ve menü analizi yaparken ortalama 1-3 gün harcadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların menü planlaması yaparken başkalarından yardım alıp almadıklarını belirlemeye yönelik yöneltilen soruya sadece %21'i menüyü tek başına oluşturduklarını belirtmişlerdir. Daha çok küçük ölçekli restoranlarda; hızlı karar alabilmek için ve kalifiye personel eksikliğinden dolayı işletme yöneticilerinin/sahiplerinin yardım almaya gerek duymadıkları tespit edilmiştir. Katılımcılardan %79'u ise menü planlaması için yardım aldıklarını belirtmişlerdir. İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin genel görüşü aşçıbaşılardan menü planlama çalışmalarında ana konumda olmasıdır çünkü menü planlamasında başarılı olmak için mutfak konusunda uzmanlaşmış olmak gerekir. Katılımcılardan sadece 1'i ise menü planlamasında müşteri tercih ve

tavsiyelerinin etkin olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya dahil edilen bir katılımcının görüşü şu şekildedir; *“Bizim için önemli olan müşterilerdir. Müşteri üründen, hizmetten tatmin olursa zaten vazgeçilmez olursunuz. Biz her ay menümüzle ilgili müşterilerimize anket çalışmaları yapmaktayız. Eğer kendileri bu işletmenin sahibi olsalardı hangi ürünü çıkartıp hangi ürünü koymak isterdiler gibi sorular sorup, analizini yapıp uygulamaya koyuyoruz”.*

Görüşmeler sonucunda menü planlama çalışmaları yapan 48 işletmeden %42'si fiyat konusunda, %17'si çeşit ve tat, %13'ü ise uyum ve miktar açısından müşteri isteklerini göz önüne aldıklarını söylemişlerdir.

Tablo 8. Geçmiş Dönem Satış Verilerini Dikkate Almayan Yöneticilerin Gerekçeleri

Yönetici 1	Benim için geçmiş satışlar önemsiz bir unsurdur. Çünkü dünya mutfağından tatlar sunduğumuz için en çok satan diye bir favorimiz yok. Ürünlerimizin hepsinin belirli düzeyde satışları vardır. Bu da bizim açımızdan mutlu edici bir durumdur.
Yönetici 2	Satış yapabilmek önemlidir tabi ki de ama bu miktarlara göre ürünlerimizin satışına yön verirsek müşterinin isteklerine cevap vermeme durumuyla karşı karşıya kalmış olabiliriz. Elimizde menüde yer alan her ürünün bulunması gereklidir. Tüm çalışmalarımız da bu doğrultuda gerçekleşir.

Katılımcılara yöneltilen sorulardan işletmenizdeki kar ve maliyet analizi uyguluyor musunuz sorusuna işletme yöneticilerinin/sahiplerinin %83'ü evet %17'si ise hayır cevabını vermişlerdir. İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin tümü menü planlaması çalışmalarında yemeklerin birbirleriyle uyumuna dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Hazırlanan menüde yer alan tüm yiyeceklerin, içeceklerin, tatlıların beraber oldukları zaman daha iyi bir menü oluşturacaklarını belirtmişlerdir.

2.5. Menü Planlamasının Genel Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde menü planlamasının genel özelliklerini anlamaya ilişkin 5 soru sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 12'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 9. Menü Planlamasının genel özellikleri

		f	%
Menü Planlamasında Karşılaşılan Sorunlar	Mevsimsel Şartlar	5	10
	Müşteri Beklentileri	12	25
	Maliyet	10	21
	Fiyat	8	17
	Zaman	2	4
	Personel Eksikliği	1	2
	Hammadde Eksikliği	10	21
Menü Planlaması Gereklidir	Evet	40	83
	Hayır	8	17
Menü planlaması yapacak kişilere	Evet	45	94
Mesleki Eğitim verilmelidir	Hayır	3	6
Yeni Ürünler test edilmektedir	Evet	30	63
	Hayır	18	37
Yeni Ürünler kimler tarafından test edilmektedir	Müşteri	8	27
	Personel	22	73

Görüşmeler sonucunda işletme yöneticileri/sahipleri menü planlaması ve menü analiz çalışmaları esnasında karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak; müşteri beklentilerini karşılayamama (%25), maliyet (%21), hammadde eksikliği (%21), fiyat (%17), mevsimsel şartlar (%10), zaman (%2) ve personel eksikliği (%1) cevabını vermişlerdir. Müşteri beklentilerini karşılama konusunda görüşme yapılan işletme yöneticilerinin/sahiplerinin ortak görüşü insanların tatmin düzeylerinin farklılık göstermesidir. Bununla birlikte hammaddeye ulaşılabilirlikteki zorluk ve ürünlerin maliyeti de önemli bir sorun olarak anlaşılmaktadır. Katılımcıların %94'ü çalışanlara mesleki eğitim verilmelidir derken %6'sı meslek eğitimi yerine tecrübenin daha önemli olduğunu savunarak hayır yanıtını vermişlerdir. İşletme yöneticilerine/sahiplerine yöneltilen menü planlaması sonrasında ortaya çıkan yeni ürünlerin deneme üretimlerini yapıyor musunuz sorusuna %63'ü evet, %37'si hayır yanıtını vermişlerdir. Evet diyen yöneticiler yeni ürünlerini müşterilerine ikram ederek veya iş yerinde çalışan personele tattırarak denemelerini yaptıklarını belirtmişlerdir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada elde edilen en önemli sonuçlardan biri yöneticilerin menü planlamasına ve menü analizine yeterince ilgi göstermedikleridir. Çalışmada yer alan işletme yöneticilerinin çoğu menü planlamasını işletmede yaşanan kriz durumlarında uygulamakta ve bunun sonucunda müşterilerini kaybetmektedir. Bu tür analiz ve uygulamalar problem ortaya çıkmadan yapılması gerekir. Zamanında yapılan menü planlaması ve analizi israfı engelleyecektir.

Araştırmanın sonuçları menü planlaması yapan kişilerin menü planlaması hakkında yeterli mesleki bilgiye sahip olmadığını ortaya çıkarmıştır. Araştırmada yer alan restoranlar, yüksek standartlara sahip olmalarına rağmen menü planlama konusunda uzman kişileri bünyesinde bulundurmadıkları belirlenmiştir. Menü planlaması ve analizi konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan yöneticilerin hazırladığı menülerin başarı olasılıkları daha düşüktür. Üniversitelerin lisans ve ön lisans programlarında yer alan Yiyecek- İçecek İşletmeciliği ve Aşçılık bölümlerinde konuya ilişkin ders veya ders içeriklerinin oluşturulması önem taşımaktadır. Bunun yanında iş başı eğitimlerle çalışanlar sürekli konu hakkında bilinçlendirilmelidir. Literatüre ve konuyla ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre denilebilir ki; Menüde yer alan ürünlerin sıralamasından, müşteriye sunuş şekline kadar her konu profesyonel ekipler tarafından uygulanmalıdır.

İşletme yöneticilerinin büyük bir kısmı menü güncelleme çalışmalarını sadece mevsim şartlarına göre yapmaktadır. Ancak sadece mevsim şartları dikkate alınarak hazırlanan menü müşteri isteklerini ve geçmiş dönemdeki satışları dikkate almadığından başarılı olamayabilir. Mevsim şartların yanında geçmiş dönemlerdeki satış istatistikleri de incelenerek hangi ürünün daha çok veya hangi ürünün daha az tercih edildiğini ortaya koyarak güncelleme yapmak gerekir.

Kısa dönemli (6 aylık) menü güncellemesi yapan restoranların menülerini, fiyat veya mevsimsel değişikliklere göre güncelledikleri belirlenmiştir. Menü oluşturulurken fiyatın dışında dikkate alınması gereken önemli diğer (çeşit, miktar vb.) faktörler bulunmaktadır. Sadece menüde yer alan ürünün fiyatını güncellemek satışların düşmesine neden olabilir. Menüde yer alan ürünlerin başarı grafiğinin izlenebilmesi için belirli bir süreç gerekir. Bu süreç neticesinde menüde yer alacak ürünün kararı daha objektif şekilde verilir.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise hazırlanan yeni menülerin genellikle yöneticilerin kişisel görüşlerini içermesidir. Yöneticilerin kendilerine yardımcı olacak personel bulamadıkları gerekçesi ile menülerini tek başlarına oluşturdukları belirlenmiştir. Fakat menü planlaması yaparken çalışanlardan ve müşterilerden gerekli yardım alınmalıdır. Menü planlaması ekip işidir. Restoranda çalışan tüm personele menü güncellemeleri sürecinde fikirleri sorulmalıdır. Özellikle aşçı mutfağı en iyi bilen kişi olduğu için menü planlama çalışmalarına dâhil edilmelidir.

Menü planlama sürecinde sadece müşteri isteklerine dikkat etmek yeterli olmayabilir. Menü planlama sürecinde iki farklı nokta bulunmaktadır. Birincisi işletmelerin genel özellikleri (mutfak kapasitesi, araç-gereç vb.), diğeri ise müşteri beklenti ve ihtiyaçlarıyla birlikte gelişen işletmelerin varlıklarını sürdürme çabasıdır. Menü planlanırken bu iki noktaya eşit şekilde dikkat edilmelidir. Bununla birlikte Müşteri istekleri göz önünde bulundurulacak diye işletmenin

özelliklerine aykırı ürünler menülerde yer almamalıdır. Güncelleme sonucunda menüde yer alacak yeni ürün bu noktalar göz önüne getirilerek hazırlanmalıdır. Ayrıca işletmede çalışan personeller işletmenin tüm özelliklerini bilmesi gerekir.

Elde edilen önemli sonuçlardan biriside araştırmada yer alan işletmelerin çoğunluğunun menülerini hazırlarken karlılığı amaçlamalarıdır. Sadece karlılık düşünülerek hazırlanan bu menüler müşteri isteklerini göz önünde bulundurmamaktadır. Bunun yanında menü planlaması yapılırken yemek çeşitliliğine, porsiyon boyutuna, yemeğin görünümüne ve tazeliğine de dikkat edilmelidir. Hizmet verilen müşterinin imkânlarına göre bir fiyat oluşturulmalıdır.

Menüde yer alacak ürünlerin maliyetleri ve o ürünün temin edilme zorluğu menü planlanırken işletmeler için karşılaşılan sorunların en önemli olanlarıdır. İşletmeler bunu engelleyebilmek için menülerini iyi analiz etmelidirler. Gereksiz maliyet doğuran veya kolay temin edilemeyen ürünleri menülerinden çıkarmalı yerine işletmenin özelliklerine daha uygun ürünler koymalıdır. Menüye konacak her yemeğin, mutlaka, kesin maliyet fiyatı bilinmelidir. Aksi halde, bir fiyat dengesizliği meydana çıkar. Bu da maliyet kontrolünü etkiler.

İşletmelerden bazıları menüde yer alacak yeni ürünün test edilmesinin zaman kaybına neden olacağını bunun için test edilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Fakat müşteriye sunulacak ürün işletme için bir reklam aracı olduğundan bu konuya daha fazla dikkat edilmelidir.

Sonuç olarak, hızlı değişikliğin yaşandığı bu çağda restoranların başarılı olabilmesi için gerekli olan menü planlaması ve menü analizi konusu tüm restoranlar için önemini korumaya devam edecektir. Bu bakımdan bu konuda gelecekte yapılacak çalışmalar için aşağıdaki önerilerin dikkate alınması tavsiye edilmektedir:

- a. Bu çalışma yöneticilerin menü planlaması ve menü analizine bakış açılarını belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Yeni yapılacak çalışmalar yöneticiye ek olarak müşteri odaklı yapılabilir.
- b. Ülkeler arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek ve buna göre gerekli tedbirleri alabilmek için benzer çalışmalar yurtdışında bulunan yöneticilerle gerçekleştirilebilir.
- c. İstanbul ilinde yapılan bu çalışma bölgesel bazda veya şehirler bazında farklılıkları ortaya koymak için diğer bölgelerde uygulanabilir.

KAYNAKÇA

AKTAŞ, Ahmet ve Bahattin Özdemir (2006), Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi, Detay Yayıncılık, İstanbul.

ARSLANOĞLU, İbrahim (2008), Sosyal Bilimlerde Metot ve Araştırma Teknikleri.

ATILAN, Mustafa (2008), Adana'da Toplu Beslenme Yapılan Bazı Kurumların Menülerinin Değerlendirilmesi ve Tüketici Görüşlerinin Belirlenmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.

ATKINSON, Helen ve Peter Jones (1994), Menu Engineering: Managing the Foodservice Micro-Marketing Mix, Journal of Restaurant and Foodservice Marketing, Vol.1, No.1, 37-55.

BEYHAN, Yasemin ve N. Ciğerim (1995), Toplu Beslenme Sistemlerinde Menü Yönetimi ve Denetimi, Kök Yayıncılık, Ankara.

BÖLÜKOĞU, İlhan ve Adnan Türksoy (2001), Menü Analiz Sürecinde Kullanılan Yöntemlerden Menü Mühendisliğindeki Son Gelişmeler: İş Gücünü Dikkate Alan bir Model, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 2.

ÇETİNKAYA, O. (1996), Yiyecek İçecek Endüstrisinde Menü Planlama ve Yiyecek-İçeceğin Geliştirilmesi (Varan Konaklama Söğütözü Tesislerinde Örnek Bir Uygulama), Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Eğitimi Bilim Dalı, Ankara.

DENZİN, Norman ve Yvonna Lincoln (1994), Handbook Of Qualitative Research, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London.

EKİNCİ, Nejdât (2010), Otel İşletmelerinde Menü Planlaması, Menü Fiyatlandırma Yöntemleri ve İstanbul Sürmeli Otel Uygulaması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

FINN, M., E.W. Martin ve W. Mike (2000), Tourism And Leisure Research Methods, Pearson Education Limited, England.

GORDON, Lisa, B.Davis. (2004), Hospitality Industry Handbook On Nutrition and Menu Planning, Juta And Company Ltd, Usa.

GÖK, Gökmen (2005), Kurumlarda Menü Planlaması Aşamasında Besin Öğelerinin ve Maliyetin Hesaplanmasında Bilgisayar Programının Katkıları,

Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

HACIOĞLU, Necdet ve İ.Giritlioğlu (2007), İstanbul Bölgesindeki Mutfak Yöneticilerinin Menü Planlamasına Bakış Açılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu Ve Sanatsal Etkinlikler, Antalya.

KOÇAK, Nilüfer (2004), Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

KUTLAY, M., S. Birer (1997), Kurum Beslenmesi, Milli Eğitim Yayınları, 5.Baskı, Ankara.

KWONG, Leo Yuk Lun (2005), The Application Of Menu Engineering and Design in Asian Restaurants, International Journal of Hospitality Management, Vol. 24, No. 2, s.91-106.

MAVİŞ, Fermani (2005), Menü Planlama Tekniği, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

NINEMEIER, Jack (2009), Planning and Control For Food and Beverage Operations, Educational Institute of the American Hotel Motel Assoc. London.

ÖZDEMİR, Bahattin ve Ahmet Aktaş (2007), Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

RIZAOĞLU, Bahattin ve Murat Hançer (2005), Menü ve Yönetim, Detay Yayıncılık, Ankara.

SARIISIK, Mehmet (2004), Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlamasının Önemi, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, Sayı 144, s.114–130.

SÖKMEN, Alptekin (2011), Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği, 6. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

TÜRKSOY, Adnan (2002), Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi, Turhan Kitabevi, Ankara.

VEAL, Anthony James (1997), Research Methods For Leisure And Tourism A Practical Guide, Second Edition, Pitman Publishing, London.

YANG, S.,S.E.Kimes ve M.M.Sessarego (2009), Menu Price Presentation Influences On Consumer Purchase Behavior İn Restaurants, International Journal Of Hospitality Management Vol.28, No.1, s.157–160.