



# Turizm Akademik Dergisi

## Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



## Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Yenileme/Geliştirme Çalışmaları: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma

Fügen DURLU ÖZKAYA<sup>a</sup>, Alev SÖKMEN<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gölbaşı Kampüsü, ANKARA

<sup>b</sup> Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, ANKARA

### Öz

Yiyecek içecek işletmeleri açısından rekabet üstünlüğü sağlama ve pazarda iyi bir konum elde etmenin başlıca aracı kullanılan menülerdir. Bu yüzden de menülerin gerek oluşturulması, gerekse de yenilenmesi ve/veya geliştirilmesi yöneticilerin en başta gelen sorumluluklarından birisi olarak kabul edilmektedir. Ankara ilinde gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında da, 9 adet beş ve 13 adet dört yıldızlı otel işletmesinde görev yapan 133 yiyecek ve içecek yöneticisine Menü Geliştirme Anketi uygulanmıştır. Öncelikle kullanılan ölçeğin güvenilirliğine bakılmış, gastronomi ve pazarlama/finans olmak üzere iki boyutlu bir yapı olduğu tespit edilmiştir. Daha sonrasında ise, ölçekteki ifadeler yardımıyla ilgili yöneticilerin işletmelerinde menü yenilenirken/geliştirilirken neleri dikkate aldıkları ve bunu neden yaptıklarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında frekans, t-testi, tek yönlü varyans, korelasyon vb. istatistik tekniklerden yararlanılmıştır ve önemli birtakım sonuçlara da ulaşılmıştır. Özellikle gastronomi boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İlgili işletmelerde yoğun olarak soğuk başlangıçlar, çorbalar, sıcak başlangıçlar ve ana yemekler kapsamında yenileme veya geliştirme faaliyetlerinde bulunulduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan yiyecek ve içecek yöneticilerinin önemli bir kısmının erkeklerden (yaklaşık % 83) oluştuğu ortaya çıkmıştır. Medeni durum açısından katılımcıların %60,2'sinin evli; yaş grubu bakımından ise %28,6'sının 31-36, %45,9'unun ise 37-42 yaş aralığında olduğu; öğrenim durumu bakımından en fazla yoğunluğun %42,9 ile lisans ve %32,3 ile de yüksek lisans mezunlarında olduğu görülmüştür. Çalışma süresi açısından ise, katılımcıların %41,4'ünün 2-4 yıl, %32,3'ünün ise 5-7 yıl aralığında görev süresine sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Menü Geliştirme Anketi, Oteller, Ankara.

### Abstract

Menus are main tools for providing a competitive advantage for the business and achieving a good market positioning in food and beverage businesses. Therefore, the menu is regarded as one of the foremost responsibility of the managers to create, as well as renew and / or improve. The study is conducted via Menu Development Scale from 133 food and beverage managers in 9 five-star and 13 four-star hotels in Ankara. First of all, the reliability of the scale is measured a two dimensional structure, gastronomy and marketing / finance, is identified. Afterwards, with the help of the items in the scale it is aimed to reveal what the managers consider while renewing / developing the menu and why they do so and some important findings were obtained. Statistical techniques, such as frequency test, t-test, ANOVA, correlation test etc., were used and significant results are achieved. It is found that cold starting, soups, warm starters and main dishes are the ones which is renovated or developed intensely. In particular, a significant correlation between gender and gastronomy dimension is obtained. A significant portion of the food and beverages participating in the survey consists of men (about 83%). In terms of marital status, 60.2% of the participants were married; in terms of age group, 28.6% are in the age range of 31-36, 45.9% are in the age range of 37-42; the highest concentration in terms of education was found to be 42.9% with graduate and 32.3% with master's degree. As for the duration of the study, it was determined that 41.4% of the participants had 2-4 years and 32.3% had the duration of 5-7 years.

**Keywords:** Menu Development Scale, Hotels, Ankara.

JEL CODE: Z30, Z32, Z33

*Makalenin Geçmişi:*

Gönderim Tarihi : 20.10.2017

Düzeltilme : 18 .11.2017

Kabul : 12.12.2017

Özkaya D. F. & Sökmen A. (2017). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Yenileme/Geliştirme Çalışmaları: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma, Turizm Akademik Dergisi, 4 (2), 61-75.

## GİRİŞ

Organizasyon, pazarlama ve stratejik yönetim teorilerinin perspektifleri, yiyecek ve içecek sektörünü anlamlandırma ve önemli yönetsel yönlerini kavramak için güvenilir bir teorik zemin sağlamaktadır. Örneğin, organizasyon teorisi dış çevrenin hem işletme yöneticilerinin kararlarına, hem de işletmelerin uzun vadede hayatta kalmasına etkisini açıkça vurgulamaktadır. Gastronomi işletmeleri bağlamında menülerin planlanması ve uygulanması, yakın iş çevresinde belirsizlik ve çeşitlilik yaratma konusunda yüksek potansiyele sahip olan müşteriler, rakipler ve satıcılar gibi dışsal faktörlerin dikkate alınmasını gerektirir (Ashill & Jobber, 1999; Duncan, 1972; Dess & Beard, 1984; Jurkovich, 1974). Pazarlama teorisi müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ve geliştirilmesinin ve bu ihtiyaç ve beklentilerin mükemmel bir şekilde karşılanması için ürün ve hizmet geliştirmenin ve iyileştirmenin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, ürünlerin fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımı bir yandan müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri ile bir yandan da firmanın hedefleri ile tutarlı olmalıdır. Bu nedenle gastronomi işletmeleri bağlamında, bir yiyecek ve içecek kombinasyonu olarak sunulan menünün, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını yansıtması zorunludur. Aynı zamanda, menü yönetimi pazarlamanın ana kollarından olan planlama, fiyatlandırma, tasarım, dağıtım ve tutundurma gibi kararları da kapsar. Stratejik yönetim de, gastronomi işletmelerinin rekabet edebilirliği için menünün önemi ve menü ile ilişkili yönetsel faaliyetlerin anlaşılmasına yardımcı olan bir başka teorik bakış açısıdır. Stratejik yönetim esasında işletmeler arasındaki performans farklılıklarının kaynağı olarak sürdürülebilir rekabet avantajı olgusunu inceler. Buradan hareketle gastronomi işletmeleri için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmada menünün rolü dikkate değerdir (Özdemir & Çalışkan, 2014:4). Bu kapsamda hazırlanan makalede öncelikle gastronomi kavramı hakkında kısa bilgi verilecek, ikinci kısımda yönetim literatürü kapsamında ürün geliştirme, üçüncü kısımda ise menü geliştirme süreci açıklanacaktır. Çalışmanın dördüncü ve son kısmında, Ankara ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev yapan yiyecek ve içecek yöneticilerine menü yenileme/geliştirmeye ilişkin uygulanan anketiyle ilgili veriler tartışılmıştır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

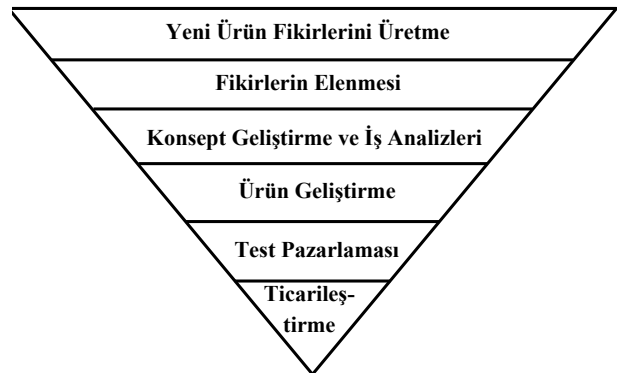
### 1.1. Gastronomi Kavramı

Gastronomi kavramının sözlük anlamı “Yemeği iyi yeme merakı” ve “Sağlığa uygun, iyi düzenlenmiş, hoş ve lezzetli mutfak, yemek düzeni ve sistemi” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2015). Bu kavram, Yunanca gaster (mide) ve nomas (yasa) sözcüklerinin bir ara-

ya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Gastronomi kavramı, ülke veya bölge mutfaklarını birbirinden ayıran, bir ülkenin veya bölgenin yeme-içme alışkanlıklarını, yiyeceklerini ve yiyecek hazırlama yöntemlerini ifade etmektedir. Gastronomi aynı zamanda yemek ve kültür arasındaki ilişkiyi inceleyen yeme-içme bilimi ve sanatı şeklinde de tanımlanmaktadır (Cömert & Özkaya, 2014:63). Gastronomi üretim ve tüketim boyutu ile ele alındığında; yiyeceklerin hazırlanma, pişirilme ve servis edilme süreci, yemeğin uygun kural ve araç-gereç kullanılarak sunulup yenilmesi sanatı, menüde bulunan yemeklerin ne kadar satıldığı, belirli bölge ve ülkelerle ilgili mutfak gelenek ve göreneklerini de içeren iyi yiyecek yeme bilim ve sanatı, damak tadı ve iştah gibi zevklerin, tarihsel bilginin, kültürün, alışkanlığın, yeteneğin, emeğin ve ihtimamın beğenimize uygun olarak ahenkle bir araya gelmesidir (Altınel, 2011:4).

### 1.2. Ürün Geliştirme

Yeni ürün kavramı hâlihazırda var olan bir ürünün yerini alabilen, yeni pazarlar açabilen veya mevcut pazarı genişletebilen ürün olarak tanımlanabilmektedir (Akbaba, 2005). Ürün geliştirme kavramı ise ürünün fiziki yapısını bugünkü görünüşünden ve işlevinden farklı hale getirmek, maliyetini azaltmak, kalitesini yükseltmek demektir. Yeni ürün geliştirme pazara yeni bir ürün veya hizmet alma süreci ile ilgilidir (Nelson ve ark., 2015). Yeni ürün geliştirme firmaların maliyet ve zaman açısından riske girmelerini gerektiren bir süreç olmaktadır. Firmalar yeni ürün geliştirmeyi temelde tüketicilerinin talebini karşılamak için gerçekleştirmektedir. Yeni ürün geliştirme sürecinin ilk aşaması yeni ürünler için fikir üretme ile başlamaktadır. Şekil 1’de yeni mal ve hizmetler geliştirme sürecinin aşamaları yer almaktadır.



Şekil 1: Ürün Geliştirme Süreci

**Kaynak:** Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). Contemporary Business (Çağdaş İşletme), Wiley, 14. Edition, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., s.395, Yalçın, Azmi (Editör).

Başarılı yeni ürün geliştirme herhangi bir firmanın uzun vadede rekabet edebilmesi için bir gerekliliktir ancak sürdürülebilirlik ve çevresel kaygıları bir arada sunan firma, ilave bir avantaj elde edebilmektedir (Genç & Benedetto, 2015). Yeni ürün geliştirme hızı rekabet avantajı kazanmak isteyen firmalar için bir zorunluluk olup gecikmelerin azaltılması daha verimli bir ürün geliştirme sürecini ortaya koymaktadır (Parker & Brey, 2015). Ürün geliştirme kavramıyla hem tüketim, hem de sanayi ürünlerinin gelişimi kastedilmektedir. Kuşkusuz menü geliştirme faaliyeti de, önemli bir takım çalışmaları gerektiren ve kendine göre zorluklar içeren uzun bir ürün geliştirme süreci kapsamında ele alınabilir (Ninemeier, 2000).

### 1.3. Menü Geliştirme Süreci

Gastronomi işletmelerinde menü oluşturma veya geliştirme süreci yedi aşamadan oluşmaktadır (Küçükaslan, 2011:147 & Altınel, 2011: 23-24).



Şekil 2: Menü Oluşturma Süreci

Kaynak: Küçükaslan, 2011: 147&Altınel, 2011:23-24.

**1. Amaçların Belirlenmesi:** Genel bir değerlendirme ile gastronomi işletmeleri için, kâr elde ederek varlıklarını sürdürüp büyüme ve bu yolla topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmelidirler diyebiliriz. İşte bu sorumluluğu yerine getirmek adına, ortaya konmuş işletme amaçlarına, hazırlanacak menünün de katkısının sağlanması gerekir. Bu durum hem sıfırdan hazırlanan, hem de yenilenen veya geliştirilen menüler için gereklidir. Böyle bir menünün hazırlanmasında işletme hedefi olan kârın sağlanabilmesi için de öncelikle hedef pazarın kimlerden oluşacağını

tespiti ve bu pazarın beklentilerinin ortaya konulması gerekir.

**2. Pazar Durum Tespiti:** İşletmenin hedef pazarı olan konuklar netleştirildikten sonra, artık bunlarla ilgili bir durum tespitine sıra gelmiştir. Bu tespit de bir nevi demografik özellikler olan konukların gelir seviyeleri, cinsiyet ve yaş ile beslenme gereksinim ve arzuları gibi unsurlar saptır. Pazar profilini ve beklentilerini ortaya koymanın en rasyonel yolu uygulanacak anketlerdir.

**3. Hangi Öğün İçin Menü:** Amaçlar belirlenip bir durum tespiti yapıldıktan sonra ise, hangi öğünler için menü planlanacağına karar verilir. Yıldızlı bir otel işletmesinde; sabah kahvaltısı, öğle ve akşam yemekleri için, biraz da işin özellik ve yoğunluğuna göre çeşitli büfeler düşünülürken; bağımsız bir restoran için sadece öğle ve/veya akşam yemeği gündeme gelebilmektedir. Yenilenen menülerde ise beklentileri yeterince karşılamayan öğünlerin dikkate alınmasında fayda vardır.

**4. Hangi Tür Menü:** Öğünleri netleştirdikten sonra da, menünün türüne karar verilecektir. Yani biraz da öğünün etkisiyle, servisi yapılacak menünün; table d'hote, a la carte, açık büfe veya sabit/devirli olup-olmama durumlarına bakılır. Birçok işletme yenileme/geliştirme çalışmalarında bütün menüleri dikkate almaktadırlar.

**5. Menü'nün Çeşitliliği:** Hangi tür menünün yapılacağına dair karar alındıktan sonrada sıra, menünün içeriğinin/zenginliğinin nasıl olacağına tespitine sıra gelmiştir. Burada işletmenin imkân ve konukların durumu gözetilerek; ya geniş bir satın alma, depolama ve üretim gerçeklerine dayalı bir pahalı yol seçilip lüks; ya da tam tersi sınırlı bir menü çalışmasına gidilir. Diğer taraftan yapılan araştırmalar sonucunda satılan yemeklerin %75'inin yedi çeşit yemekten meydana geldiği görülmüştür ki, dolayısıyla menüde yer alan gruplardaki ürünlerin yedi çeşitten az olmamasına dikkat edilmesi de, bir başka detay olarak karşımıza çıkar. Bu çalışmadaki hedef, işletmeye en kârlı ürünlerin, menüde bir araya getirilmesidir.

**6. Menüde Yer Alacak Yemekler:** Menü çeşitliliğinin nasıl olacağına karar verildikten sonra, öncelikle burada ana yemeğin ne olacağına sıra gelmiştir. Ortası temel alınarak işlenecek bir nakış misali; menü artık ana yemekten hareketle, uygun ve tamamlar nitelikleriyle eşlik edebilecek diğer yemeklerle oluşturulur. Yenilenen menülerde de eğer menü kalemlerinin herhangi biri üzerinde değişiklik yapılmıyorsa, ana yemek bö-

lümünden başlayarak düzenleme yarar sağlar.

**7. Menü Kartının Bastırılması:** Artık bu en son aşamada, yapılan çalışmalar misafire sunulmak üzere, işletmenin bir kartviziti olarak da kabul edilen kartlara; kullanılan dilden yabancı dillere, boyutlara, dizayndan resimlemesine, isim ve açıklamasına kadar olan tasarım konularına dikkat edilerek basımı yeniden gerçekleştirilir. Yeni gelişmeler, tüketici beklentilerindeki değişiklikler ve işletmenin planlanan yeni konsepti, menü kartına da yansıtacaktır.

Menü geliştirme iki kısımda ele alınabilir; (1) mevcut bir menünün geliştirilmesi ve/veya yenilenmesi, (2) yeni bir işletmeye yönelik olarak sıfırdan menü hazırlanması. Menü hazırlanacağı işletme türü, bütçesi, kalitesi, hedef pazarı, çalışan niteliği, yönetim vizyonu vb. birçok unsur, menü geliştirme sürecine doğrudan etki edecektir (Sökmen, 2014; Durlu-Özkaya & Cömert, 2010; Ninemeier, 2000; Mill, 1998). Ticari bir işletme açısından ürün geliştirme amacı ne ise, bir yiyecek içecek işletmesi için de, menü geliştirme ve/veya yenileme amacı aynıdır. Kuşkusuz en başta gelen amaç, işletme karlılığını artırmaktır (Lovelock & Wright, 2002). Menü geliştirme amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kivela, 2004; Ninemeier, 2000; Mill, 1998; Bamunuge & Karet, 1995):

- Değişen müşteri talep ve beklentilerine cevap verebilmek,
- Düşen kar marjını tersine çevirmek,
- Yeni yiyecek trendlerine uyum sağlamak,
- Kanuni zorunluluklar,
- Personel sayısında ve/veya niteliğinde meydana gelen değişimler,
- Servis türünde meydana gelen değişimler,
- Çeşitliliği artırmak,
- Mutfak (üretim) bölümünde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek ve
- Kimi malzemelerin tedarikinde yaşanan zorluklar/kolaylıklar.

Menü geliştirilirken dikkate alınması gereken en önemli kaynakların başında tüketiciler gelmektedir ve gerek gıda üreticileri, gerekse de gıda (yiyecek ve içecek) işletmecileri menü geliştirme sürecinde tüketici tercihlerini belirlemek amacıyla pek çok çalışma gerçekleştirmektedir. Gıda kalite sağlama aktivitelerinde, yeni ürün tasarımında veya mevcut ürünün geliştirilmesinde tüketicilerden elde edilen veriler büyük önem

taşımaktadır (Onoğur & Elmacı, 2015). Bu verileri elde edebilmek, üretim standart ve spesifikasyonlarının oluşturulması, ürünün kontrolü, uygunluğunun saptanması ve gelişim için planların yapılmasında kullanılan kalite kontrol ölçüm teknikleri arasında fiziksel, kimyasal ve mikrobiyolojik yöntemlerle birlikte duyuşsal değerlendirme yöntemleri de yer almaktadır. Duyusal analizlerin temel kullanım alanları kalite kontrol, ürün geliştirme ve araştırmadır. Duyusal değerlendirme gıdalar hakkında insan duyuları kullanılarak verilen yanıtların doğru olarak ölçülmesi için kullanılan tekniklerin bütünüdür (Durlu-Özkaya, 2016; Yüceer-Karagül, 2015, Coşansu & Ayhan, 2015). Onoğur & Elmacı (2015:11) gıda kalite kontrolünde mevcut olan pek çok objektif değerlendirme yönteminin yanı sıra duyuşsal değerlendirmenin önemini sürdürmesinin aşağıda belirtilen nedenlerden kaynaklandığını belirtmiştir ve bu nedenleri aşağıdaki şekilde özetlemiştir;

- Bazı duyuşsal kalite kriterlerinin, özellikle lezzetin değerlendirilmesinde nesnel yöntemlerin yetersizliği,
- Nesnel yöntemlerle analizin ancak duyuşsal yöntemlerle korelasyon saptandığında gerçekleştirilmesi,
- Gıdada tüketici kabulünü etkileyen kalite kriterlerinin yalnızca duyuşsal nedenlerle saptanabilmesi

Araştırmacılar aynı zamanda duyuşsal değerlendirmenin gıda sanayinde pek çok kullanım alanı bulunduğunu belirterek bunları da şu şekilde özetlemiştir;

- Mevcut olan ürünü geliştirme, satışını artırma
- Günlük üretimde kalitenin korunması
- Yeni ürün geliştirme
- Pazarlama analizleri-tüketici panelleri

Yüceer-Karagül (2015:427) duyuşsal analizlerin gerçekleştirilmesi sırasında analiz yapan kişi tarafından yapılması gereken işlemleri aşağıdaki şekilde sıralamışlardır;

- Projenin amacının belirlenmesi: Kullanılacak olan test yöntemi amaca göre belirlenmektedir. Amaçlar, yeni bir ürün geliştirmek, var olan ürün üzerinde değişiklik yapmak, rakip firmanın ürününe benzer bir ürün geliştirmek olabilir.
- Testin amacının belirlenmesi: Farklılık testi mi yoksa tüketici beğenisi testi mi uygulanacağı-

na karar verilir. Tek bir test uygulayarak çok sayıda soruya yanıt aramaktan kaçınılmalıdır.

Gastronomi işletmelerinde konuklara sunulacak menülerin son hali verilmeden önce menü oluşturma

**Tablo 1:** Menü Geliştirme Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları
<i>Gastronomi Boyutu</i>	19	.887
<i>Pazarlama-Finans Boyutu</i>	16	.932
Ölçeğin Geneli	35	.930

- Örneklerin incelenmesi: Ürünün duyuşal özelliklerinin önceden belirlenerek skor kağıdında uygun terimlerin kullanılmasına yardımcı olacak aşamadır.
- Test dizaynı: Test tekniğinin, panel üyelerinin belirlendiği skor kağıdının hazırlandığı aşamadır.
- Testin uygulanması ve veri analizi: Elde edilen verilerin ana faktörler ve diğer değişkenler yönünden değerlendirilmesi
- Sonuçların yorumlanması ve rapor hazırlanması: Projenin amacına göre elde edilen sonuçların yorumlanması.

sürecinde görevli yönetici ve personelin sürece ilişkin gastronomi, finans ve pazarlama konularında yanıt araması gereken sorular bulunmaktadır ve bu noktalara dikkat edilmelidir (Kivela, 2004:49-51).

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma kapsamında Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerinde görev yapan yöneticilerin menü geliştirme/yenileme faaliyetleri kapsamında neleri dikkate aldıklarının ve neleri hedeflediklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ayrıca demografik

**Tablo 2:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Frekans(n)	Yüzde(%)	
Yaş	25-30 Yaş	18	13,5
	31-36 Yaş	38	28,6
	37-42- Yaş	61	45,9
	43 ve/veya yukarısı yaş	16	12,0
	Toplam	133	100,0
Cinsiyet	Kadın	23	17,3
	Erkek	110	82,7
	Toplam	133	100,0
Medeni Durumu	Evli	53	39,8
	Bekâr	80	60,2
	Toplam	133	100,0
Eğitim Durumu	Ön Lisans	30	22,6
	Lisans	57	42,9
	Yüksek Lisans	43	32,3
	Doktora	3	2,3
	Toplam	133	100,0
Hizmet Süresi	1 Yıl ve/veya daha az	6	4,5
	2-4 Yıl	55	41,4
	5-7 Yıl	43	32,3
	8-10 Yıl	19	14,3
	11 Yıl ve/veya daha fazla	10	7,5
	Toplam	133	100,0



özellikler ile menü geliştirme faaliyetleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının da tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma bu özelliği kapsamında öncü bir çalışma olarak nitelendirilebileceği için literatüre önemli birtakım katkılar sağlayacağı da düşünülmektedir.

## 2.2. Araştırmanın Yöntemi

İlgili literatür incelenmesi yapılarak hazırlanan ve 35 ifadeden oluşan menü geliştirme ölçeği, gastronomi ve pazarlama/finansman olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Sökmen, 2014; Ninemeier, 2000; Kivela, 2004). Yapılan güvenilirlik analizine göre araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach's Alpha değerleri

yiyecek ve içecek yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmaya Ankara'da bulunan 15 beş yıldızlı otelin 9'u ve 42 dört yıldızlı otelin 13'ü katılmıştır.\* Buna göre beş ve dört yıldızlı otellerin %38,6'ına ulaşılmıştır. Ankara ilinin seçilme nedenleri arasında maliyet, uygulamada kolaylık ve yakın ilişki nedeniyle ilgili yöneticilerin araştırmacılara sağlayabileceği kolaylık sayılabilir. Söz konusu otellerde çalışan menü planlamada rol oynayan toplam 198 yöneticiye (işletme sahibi, yiyecek içecek müdürü, aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcıları, kısım şefleri) anket formu teslim edilmiş ve tam sayım amaçlanmıştır. Bununla birlikte araştırma sonucunda 133 yönetici anket formunu doldurmuştur. Bu kapsamda örneklem, evrenin yaklaşık

**Tablo 3:** Katılımcıların Menülerinde Yenileme/Geliştirme Yaptıkları Ürün Grupları

Değişken	Frekans	Yüzde
Soğuk başlangıçlar	1	,8
Soğuk başlangıçlar/Çorbalar/Sıcak başlangıçlar	2	1,5
Soğuk başlangıçlar/Çorbalar/Sıcak başlangıçlar/Ana yemekler	30	22,6
Soğuk başlangıçlar/Sıcak başlangıçlar/Salatalar	2	1,5
Soğuk başlangıçlar/Sıcak başlangıçlar/Ana yemekler	34	25,6
Soğuk başlangıçlar/Sıcak başlangıçlar/Ana yemekler/Salatalar	5	3,8
Soğuk başlangıçlar/Sıcak başlangıçlar/Ana yemekler/Tatlılar	9	6,8
Soğuk başlangıçlar/Sıcak başlangıçlar/Tatlılar	1	,8
Soğuk başlangıçlar/Ana yemekler	1	,8
Soğuk başlangıçlar/Ana yemekler/Tatlılar	1	,8
Soğuk başlangıçlar/Salatalar/Tatlılar	1	,8
Çorbalar/Sıcak başlangıçlar/Ana yemekler	1	,8
Çorbalar/Ana yemekler/Salatalar	1	,8
Çorbalar/Ana yemekler/Tatlılar	1	,8
Çorbalar/Salatalar/Tatlılar	1	,8
Sıcak başlangıçlar/Ana yemekler	3	2,3
Sıcak başlangıçlar/Ana yemekler/Salatalar	4	3,0
Sıcak başlangıçlar/Ana yemekler/Salatalar/Tatlılar	4	3,0
Sıcak başlangıçlar/Ana yemekler/Tatlılar	1	,8
Sıcak başlangıçlar	1	,8
Ana yemekler	21	15,8
Ana yemekler/Salatalar	3	2,3
Ana yemekler/Tatlılar	4	3,0
Ana yemekler/Diğerleri	1	,8
<b>Toplam</b>	133	100,0

sırasıyla gastronomi boyutu için .887 pazarlama-finance boyutu için .932 ve ölçeğin geneli için .930'dur (Tablo 1). Bu değerler Murphy & Davidshoper (1998)'in sınıflandırmasına göre ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçekteki soruların tamamı 5'li Likert ölçeğiyle değerlendirilmiştir (1-Hiç Katılmıyorum, 2-Az Katılıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Oldukça Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum).

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan

%67'sini temsil etmektedir. Bu oran %0,5 örneklem hata payına göre alınabilecek örneklem büyüklüğünü karşılamaktadır (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004).

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS programında değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri yüzdesel değerler ve frekans analizleri ile açıklanmıştır. Değişkenler arasındaki iliş-

\* Otel sayıları hakkındaki bilgiler turizm il müdürlüğünün resmi internet sayfasından (<http://www.anarakulturturizm.gov.tr>) elde edilmiştir.

kilerin tespit ve yorumlanmasında Pearson korelasyon analizi, Tukey post hoc analizi, tek yönlü varyans analizi ve bağımsız t-test analizi kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

Tablo 2'den de takip edilebileceği gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %82,7'si erkek, %17,3 kadındır. Yönetici olarak erkeklerin yoğun oranda çalıştıkları ifade edilebilir. Medeni durum açısından katılımcıların %60,2'sinin evli, %39,8'inin ise bekâr olduğu; yaş grubu bakımından ise %28,6'sının 31-36, %45,9'unun ise 37-42 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Öğrenim durumu bakımından en fazla yoğunluğun %42,9 lisans ve %32,3 ile de yüksek lisans mezunlarında olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların %41,4'ünün 2-4 yıl, %32,3'ünün ise 5-7 yıl aralığında görev süresine sahip oldukları aşağıda tablo 2'de izlenebilir.

Menü geliştirme ve demografik değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ile gastronomi ve pazarlama-finans boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde yalnızca cinsiyet ile gastronomi boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki ( $r=,260$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Diğer demografik özellikler ile menü geliştirme boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Katılımcıların gastronomi ve pazarlama-finans boyutuna yönelik ifadelerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda katılımcıların gastronomi ve pazarlama-finans boyutuna yönelik ifadelerinin yaş gruplarına göre farklılaşmadığı görülmüştür (Tablo 5).

**Tablo 4:** Korelasyon Matrisi

		Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Hizmet Süresi	Gastronomi Boyutu	Pazarlama Finans Boyutu
<b>Yaş</b>	Pearson Korelasyon	1	,479**	,280**	,300**	,518**	,082	-,157
	p		,000	,001	,000	,000	,350	,071
	n	133	133	133	133	133	133	133
<b>Cinsiyet</b>	Pearson Korelasyon	,479**	1	,115	,134	,163	,260**	-,142
	p	,000		,187	,125	,061	,002	,102
	n	133	133	133	133	133	133	133
<b>Medeni Durum</b>	Pearson Korelasyon	,280**	,115	1	,031	,306**	-,074	,027
	p	,001	,187		,726	,000	,398	,758
	n	133	133	133	133	133	133	133
<b>Eğitim Durumu</b>	Pearson Korelasyon	,300**	,134	,031	1	,460**	,079	,080
	p	,000	,125	,726		,000	,365	,360
	n	133	133	133	133	133	133	133
<b>Hizmet Süresi</b>	Pearson Korelasyon	,518**	,163	,306**	,460**	1	-,069	-,103
	p	,000	,061	,000	,000		,427	,236
	n	133	133	133	133	133	133	133
<b>Gastronomi Boyutu</b>	Pearson Korelasyon	,082	,260**	-,074	,079	-,069	1	,546**
	p	,350	,002	,398	,365	,427		,000
	n	133	133	133	133	133	133	133
<b>Pazarlama Finans Boyutu</b>	Pearson Korelasyon	-,157	-,142	,027	,080	-,103	,546**	1
	p	,071	,102	,758	,360	,236	,000	
	n	133	133	133	133	133	133	133

\*\* -Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü)

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %65'inin ana yemek, yaklaşık %51'inin ise soğuk başlangıç ve sıcak başlangıç gruplarında yenileme veya geliştirme çalışması yaptıklarını ifade ettikleri tablo 3'den görülebilir.

Katılımcıların gastronomi ve pazarlama-finans boyutuna yönelik ifadelerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız t-test analizi yapılmıştır. Tablo 6'dan da izlenebileceği

**Tablo 5:** Gastronomi ve Pazarlama-Finans Boyutunun Katılımcıların Yaş Grupları Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

	YAŞ	n	Subset for alpha
			= 0.05
			1
<b>Gastronomi Boyutu</b>	25-30 yaş	18	3,2135
	37-42 yaş	61	3,3503
	31-36 yaş	38	3,3587
	43 yaş ve/veya yukarısı	16	3,4145
	p		,571
<b>Pazarlama-Finans Boyutu</b>	25-30 yaş	61	3,8094
	37-42 yaş	16	3,8164
	31-36 yaş	38	3,9688
	43 yaş ve/veya yukarısı	18	4,0104
	p		,472

gibi özellikle gastronomi boyutuyla ilgili ifadelerle katılımlarda erkeklerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu durumda kadın yöneticilerin erkeklere oranla gastronomi boyutunun daha az dikkate alındığını düşündükleri ifade edilebilir. Pazarlama-Finans boyutu dikkate alındığında, kadınların biraz daha fazla olmak üzere her iki grubunda yüksek ortalama gösterdiği ifade edilebilir.

Eğitim durumuna ilişkin hangi gruplar arasında gastronomi ve pazarlama-finans boyutuna yönelik ifadelerinin farklılaşp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için Tukey post hoc analizi yapılmıştır. Tablo 8'dende izlenebileceği gibi anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

**Tablo 6:** Gastronomi ve Pazarlama-Finans Boyutunun Katılımcıların Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
<b>Gastronomi Boyutu</b>	<i>Kadın</i>	23	3,0320	,39185	,08171
	<i>Erkek</i>	110	3,4067	,55310	,05274
<b>Pazarlama-Finans Boyutu</b>	<i>Kadın</i>	23	4,0353	,33701	,07027
	<i>Erkek</i>	110	3,8511	,51337	,04895

Katılımcıların gastronomi ve pazarlama-finans boyutuna yönelik ifadelerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız t-test analizi sonucunda, Tablo 7'den de izlenebileceği gibi herhangi bir farklılaşma görülmemiştir.

Tablo 9'dan da görülebileceği gibi katılımcıların gastronomi ve pazarlama-finans boyutuna yönelik ifadelerinin hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Tukey post hoc analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılaşma

**Tablo 7:** Gastronomi ve Pazarlama-Finans Boyutunun Katılımcıların Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
<b>Gastronomi Boyutu</b>	<i>Evli</i>	53	3,3913	,51179	,07030
	<i>Bekâr</i>	80	3,3092	,56880	,06359
<b>Pazarlama-Finans Boyutu</b>	<i>Evli</i>	53	3,8667	,42496	,05837
	<i>Bekâr</i>	80	3,8938	,53316	,05961



görülmemiştir. Bununla birlikte çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerin pazarlama-finans boyutuyla ilgili çalışmaların öne çıktığını vurguladıkları belirtilir.

durmaktadır. Tablo 10'da görüleceği gibi en düşük katılım, 2,52 ile "Menüyü yenileme/geliştirme nedeni mevsimsel malzeme değişikliği" ifadesindedir.

**Tablo 8:** Gastronomi ve Pazarlama-Finans Boyutunun Katılımcıların Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

	EĞİTİM DURUMU	n	Subset for alpha = 0.05
			1
<b>Gastronomi Boyutu</b>	Önlisans	30	3,3018
	Lisans	57	3,3102
	Yüksek lisans	43	3,4051
	Doktora	3	3,4386
	p		,946
<b>Pazarlama-Finans Boyutu</b>	Önlisans	30	3,8083
	Lisans	3	3,8750
	Yüksek lisans	57	3,8893
	Doktora	43	3,9273
	p		,951

Yöneticilerin menü yenileme/geliştirmede gastronomi boyutuna yönelik ifadeler ve verilen yanıtların ortalamaları Tablo 10'da ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Görüldüğü üzere gastronomi boyutuyla ilgili en yüksek katılım 4,20 ile "Menüyü yenileme/geliştirme nedeni var olan ürünü (reçeteyi) değiştirmek" ifadesine olmuştur. Onu 4,16 ile "Menüyü yenileme/geliştirme nedeni yeni bir ürünü (reçeteyi) dâhil etmek" ifadesi izlemektedir. Bu iki ifadeden de anlaşılacağı gibi yiyecek ve içecek yöneticileri, menü yenileme veya geliştirme faaliyetlerinde öncelikli olarak eldeki ürünleri (reçetelere) odaklanmakta ve hem mevcut ürünleri yenileme, hem de yeni ürünler dâhil etme üzerinde

Ankara'daki otel işletme yöneticilerinin menü yenileme çalışmalarında mevsimsel malzeme değişikliğini fazla önemsememelerinin temel nedeni olarak, günümüzde gelişen tarım ve depolama tekniklerinin tüm hammaddelerin sürekli tedarik ve teminini önemli ölçüde kolaylaştırması ifade edilebilir. Nitekim "Menüyü yenileme/geliştirme nedeni hammadde temini kolay olan malzeme tercihi" ifadesine de 2,77 ile nispeten düşük bir katılım gösterilmiştir.

Yöneticilerin menü yenileme/geliştirmede pazarlama-finansman boyutuna yönelik ifadelerle verdikleri yanıtların ortalamaları Tablo 11'de gösterilmiştir. İfadelerin geneline ilgili işletme yöneticilerinin yüksek

**Tablo 9:** Gastronomi ve Pazarlama-Finans Boyutunun Katılımcıların Hizmet Süresi Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

	HİZMET SÜRESİ	n	Subset for alpha = 0.05
			1
<b>Gastronomi Boyutu</b>	1 Yıl Veya Daha Az	6	3,2982
	2-4 Yıl	55	3,3856
	5-7 Yıl	43	3,3684
	8-10 Yıl	19	3,1607
	11 Yıl Veya Daha Fazla	10	3,3579
	p		,817
	<b>Pazarlama-Finans Boyutu</b>	1 Yıl Veya Daha Az	6
2-4 Yıl		55	3,9193
5-7 Yıl		43	3,9201
8-10 Yıl		19	3,6974
11 Yıl Veya Daha Fazla		10	3,8500
p			,735

bir katılım gösterdikleri ortalamalardan rahatlıkla anlaşılmaktadır. Bununla birlikte en yüksek katılım, 3,99 ile “İşletmeye basın mensupları davet edilerek yenilenen/geliştirilen menülerin tanıtımı yapılmıştır” ifadesine olmuştur. Nitekim Ankara yerel basınında çıkan restoran haberleri ve benzeri yayınlar, bu ifadeyi doğrular niteliktedir. Yöneticiler, yenilenen veya geliştirilen menülerin yakın çevrede ikamet edenlere broşürler

leri için arzu edilen maliyet yüzdesine göre fiyatlama yapılmıştır” ifadesine olmuştur. Görüldüğü üzere, Ankara ilindeki yiyecek ve içecek yöneticilerinin mönü kalemlerini arzu edilen maliyet yüzdesine göre fiyatlandırmaktadırlar. Örneğin yeni bir menü kalemi sunuluyorsa, yönetici bu kalem için olabilir maliyet yüzdesini belirlemekte, daha sonra ilgili menü kaleminin

**Tablo 10:** Gastronomi Boyutundaki Maddelerin Değerlendirilmesi

	n	Ortalama	Standart Sapma
1. Menü yenilenirken/geliştirilirken besin değerleri/kalori miktarları hesaplanmıştır	133	3,5940	,87937
2. Menü yenilenirken/geliştirilirken besin bileşimlerine bakılmıştır	133	3,1203	1,04474
3. Menü yenilenirken/geliştirilirken malzemelerin sürekli bulunabilirliği dikkate alınmıştır	133	3,1053	1,04637
4. Menü yenilenirken/geliştirilirken malzeme kalitesi dikkate alınmıştır.	133	3,1729	1,01138
5. Menü yenilenirken/geliştirilirken mutfak çalışanlarının eğitim ve deneyimleri düşünülmüştür.	133	3,1654	,97841
6. Menü yenilenirken/geliştirilirken sanatsal yaratıcılığa ve görselliğe önem verilmiştir	133	3,2632	,99920
7. Menü yenilenirken/geliştirilirken işletmenin/restoranın kalitesi dikkate alınmıştır	133	3,2782	,93220
8. Menü yenilenirken/geliştirilirken servis türü dikkate alınmıştır	133	3,2030	,99056
9. Menü yenilenirken/geliştirilirken mutfak kapasitesi, yerleşimi ve malzemesi dikkate alınmıştır	133	3,0226	1,14459
10. Yenilenen menüde aynı lezzet, cins ve renkteki yiyeceklerin bulunmamasına özen gösterilmiştir.	133	3,3008	,95334
11. Yenilenen menüde yiyecek ve içecekler hakkında açıklama bulunmaktadır.	133	3,4812	,82206
12. Menü yenilenirken/geliştirilirken diğer işletmelerde olmayan ürünlere yer verilmiştir.	133	3,6241	,81279
13. Menü yenilenirken/geliştirilirken trend olan pişirme ve sunum tarzları dikkate alınmıştır.	133	3,6316	,72272
14. Menü yenilenirken/geliştirilirken yemek çeşitliliğine dikkat edilmiştir.	133	3,6692	,71480
15. Menüyenileme/geliştirme nedeni mevsimsel malzeme değişikliği	133	2,5188	1,05602
16. Menüyenileme /geliştirme nedeni trend ürünleri menüye dahil etmek	133	3,2180	,78178
17. Menüyenileme /geliştirme nedeni hammadde temini kolay olan malzeme tercihi	133	2,7669	1,17349
18. Menüyenileme /geliştirme nedeni yeni bir ürünü (reçeteyi) dahil etmek	133	4,1579	,94422
19. Menüyenileme /geliştirme nedeni var olan ürünü (reçeteyi) değiştirmek	133	4,2030	,88557

yardımıyla duyurulduğunu da ifade etmişlerdir. Bu sonuç, özellikle yürüme mesafesinde ikamet edenlerin işletmeler açısından kritik önem taşıdığı gerçeğine vurgu yapmaktadır. Finans boyutuyla ilgili en yüksek katılım, 3,98 ile “Yenilenen/geliştirilen menü kalem-

standart yiyecek maliyeti, arzu edilen maliyet yüzdesine bölünerek satış fiyatı bulunmaktadır. Yiyecek maliyet yüzdesine göre ilgili kalemin satış fiyatı tespit edilince, satış fiyatından yiyeceğin maliyeti çıkarılarak kâr marjı da rahatlıkla bulunabilmektedir.

**Tablo 11:** Pazarlama-Finansman Boyutundaki Maddelerin Değerlendirilmesi

	n	Ortalama	Standart Sapma
1. Yenilenen menüde yer alan her ürün için standart reçete hazırlanmıştır	133	3,7293	,69770
2. Menü yenilenirken/geliştirilirken kar marjı dikkate alınmıştır.	133	3,7895	,72877
3. Menü yenilenirken/geliştirilirken servis ve diğer maliyetler de dikkate alınmıştır	133	3,8421	,68360
4. Yenilenen/Geliştirilen menünün fiyatlandırmasında popülerite dikkate alınmıştır.	133	3,8722	,67883
5. Yenilenen menü maliyetinde fiyatlardaki dönemsel değişimler dikkate alınmıştır.	133	3,9699	,63889
6. Menü yenilenirken/geliştirilirken ürün ve üretim maliyeti dikkate alınmıştır	133	3,9549	,62601
7. Yenilenen/Geliştirilen menü kalemleri için arzu edilen maliyet yüzdesine göre fiyatlama yapılmıştır	133	3,9774	,66817
8. Yenilenen/Geliştirilen menü kalemleri için kar fiyatlandırması yapılmıştır	133	3,9699	,62692
9. Yenilenen/Geliştirilen menü fiyatlandırması için rakip işletmelerin fiyatları dikkate alınmıştır	133	3,9549	,63800
10. Yenilenen/geliştirilirken menü ürünlerinin müşterilere tanıtımı yapılmıştır	133	3,9323	,65361
11. Yenilenen/geliştirilen menülerin denenmesi için müşteriler teşvik edilmiştir	133	3,8947	,70992
12. Yenilenen/geliştirilen menüler basın yayın organları ve araçları yardımıyla tanıtılmıştır	133	3,9699	,67352
13. Yenilenen/geliştirilen menüler, civarda ikamet edenlere broşürler yardımıyla tanıtılmıştır	133	3,9850	,69615
14. İşletmeye basın mensupları davet edilerek yenilenen/geliştirilen menülerin tanıtımı yapılmıştır.	133	3,9925	,70169
15. Menü yenileme /geliştirme nedeni kar marjını yükseltmektir	133	3,5188	,98166
16. Ürün satışa sunulmadan önce tüketici beğeni testi yapılmıştır	133	3,7744	,68109

## SONUÇ

Yoğun rekabet ve değişen tüketici beklentileri, işletmeleri farklı ve ikna edici birtakım uygulamalara mecbur bırakmaktadır. Bu kapsamda ilk akla gelen uygulamalardan birisi de, yeni veya farklılaştırılmış ürün olmaktadır. Başarılı yeni ürün geliştirme herhangi bir firmanın uzun vadede rekabet edebilmesi için bir gerekliliktir, ancak sürdürülebilirlik ve çevresel kaygıları bir arada sunan firma ilave bir avantaj elde edebilmektedir. Yeni ürün geliştirme hızlı rekabet avantajı kazanmak isteyen firmalar için bir zorunluluk olup, gecikmelerin azaltılması daha verimli bir ürün geliştirme sürecini ortaya koymaktadır. Ürün geliştirme kavramıyla hem tüketim, hem de sanayi ürünlerinin gelişimi kastedilmektedir. Bununla birlikte hizmet işletmeleri de, tıpkı diğer işletmeler gibi ürün yenileme/geliştirme çalışmalarını sıklıkla uygulayabilmektedir. Kuşkusuz menü geliştirme faaliyeti de, önemli bir takım çalışmaları gerektiren ve kendine göre zorluklar içeren uzun bir ürün geliştirme süreci kapsamında

ele alınmalıdır. Gastronomi işletmelerinde konuklara sunulacak menülerin son hali verilmeden önce menü oluşturma sürecinde görevli yönetici ve personelin sürece ilişkin gastronomi, finans ve pazarlama konularında yanıt araması gereken önemli birtakım sorular bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında da, Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerinde görev yapan yöneticilerin menü geliştirme/yenileme faaliyetleri kapsamında neleri dikkate aldıkları ve neleri hedeflediklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır, bu kapsamda iki boyutlu ve 35 ifadeden oluşan menü geliştirme anketi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %65'inin ana yemek, yaklaşık %51'inin ise soğuk başlangıç ve sıcak başlangıç gruplarında yenileme veya geliştirme çalışması yaptıklarını ifade ettikleri görülmüştür. Menü geliştirme ve demografik değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için yapılan korelasyon analizi yardımıyla yaş, cinsiyet,

medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ile gastronomi ve pazarlama-finans boyutları arasındaki ilişki incelenmiş, yalnızca cinsiyet ile gastronomi boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Sonrasında katılımcıların gastronomi ve pazarlama-finans boyutuna yönelik ifadelerine katılımlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız t-testi analizi yapılmıştır. Özellikle gastronomi boyutuyla ilgili ifadelerine katılımlarda erkeklerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu durumda kadın yöneticilerin erkeklere oranla gastronomi boyutunun daha az dikkate alındığını düşündükleri ifade edilebilir. Pazarlama-Finans boyutu dikkate alındığında ise, kadınların biraz daha fazla olmak üzere her iki grubunda yüksek ortalamaya gösterdiği ifade edilebilir.

İlgili yöneticilerin araştırmada kullanılan ölçeğin gastronomi boyutuyla ilgili en yüksek katılımı 4,20 ile "Menüyü yenileme/geliştirme nedeni var olan ürünü (reçeteyi) değiştirmek" ifadesine olmuştur. Onu 4,16 ile "Menüyü yenileme/geliştirme nedeni yeni bir ürünü (reçeteyi) dâhil etmek" ifadesi izlemektedir. Bu iki ifadeden de anlaşılacağı gibi yiyecek ve içecek yöneticileri, menü yenileme veya geliştirme faaliyetlerinde öncelikli olarak eldeki ürünlere (reçetelere) odaklanmakta ve hem mevcut ürünleri yenileme, hem de yeni ürünler dâhil etme üzerinde durmaktadırlar. En düşük katılım ise, 2,52 ile "Menüyü yenileme/geliştirme nedeni mevsimsel malzeme değişikliği" ifadesinedir. Ankara'daki otel işletme yöneticilerinin menü yenileme çalışmalarında mevsimsel malzeme değişikliğini fazla önemsememelerinin temel nedeni olarak, günümüzde gelişen tarım ve depolama tekniklerinin tüm hammaddelerin sürekli tedarik ve teminini önemli ölçüde kolaylaştırması ifade edilebilir. Nitekim "Menüyü yenileme/geliştirme nedeni hammadde temini kolay olan malzeme tercihi" ifadesine de 2,77 ile nispeten düşük bir katılım gösterilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen otel işletmelerinde görev yapan yiyecek ve içecek yöneticilerinin menü yenileme/geliştirmede pazarlama-finansman boyutuna yönelik ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde yüksek düzeyde ifadelerine katılım ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte en yüksek katılım, 3,99 ile "İşletmeye basın mensupları davet edilerek yenilenen/geliştirilen menülerin tanıtımı yapılmıştır" ifadesine olmuştur. Bu ifadeden ilgili yöneticilerin gerek halkla ilişkiler, gerekse de halka benimsetme faaliyetlerine önem verdikleri düşünülebilir. Yöneticiler, yenilenen veya geliştirilen menülerin yakın çevrede ikamet edenlere broşürler yardımıyla duyurulduğunu da ifade etmişlerdir. Bu sonuç, özellikle yürüme mesafesinde ikamet edenlerin işletmeler açısından kritik önem taşıdığı gerçeğine vurgu yapmaktadır. Finans boyutuyla

ilgili en yüksek katılım, 3,98 ile "Yenilenen/geliştirilen menü kalemleri için arzu edilen maliyet yüzdesine göre fiyatlandırma yapılmıştır" ifadesine olmuştur. Uygulamada yöneticinin menüde yer alan herhangi bir unsur için olabilir maliyet yüzdesini belirlediği bir yaklaşım olan arzu edilen maliyet yüzdesine göre fiyatlandırma yönteminin hem kolay, hem de anlaşılır olması sebebiyle yöneticilerden yüksek oranda kabul gördüğü düşünülmektedir.

Nihayetinde bu araştırma kapsamında Ankara ilinde faaliyet gösteren 22 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerinde görev yapan yöneticilerin menü geliştirme/yenileme faaliyetleri kapsamında neleri dikkate aldıklarının ve neleri hedeflediklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Kullanılan iki boyutlu menü geliştirme ölçeği yardımıyla demografik özellikler ile menü geliştirme faaliyetleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının da tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma Ankara iliyle ve şehir otelleriyle sınırlı kalmıştır. Gelecekte başka illerde ve farklı otel türlerine yönelik gerçekleştirilecek çalışmalar, bu araştırmanın güvenilirliğine de katkı sağlayacağı gibi ilgili literatüre de ek faydalar getirebilecektir.

**KAYNAKÇA**

- Akbaba, A. (2005). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG): Turizm İşletmeleri İçin KFG Temelli Bir Ürün Geliştirme Süreci Önerisi, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:2 (Cilt), 38-59.
- Aktaş, A. (2010). Ağır Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi. Detay Yayıncılık. Antalya.
- Altınel, H. (2011). Menü Yönetimi ve Menü Planlama. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Ashill, N. J. & Jobber, D. (1999). The Impact of Environmental Uncertainty Perceptions, Decision-Maker Characteristics And Work Environment Characteristics On The Perceived Usefulness Of Marketing Information Systems (MkIS): A Conceptual Framework, Journal Of Marketing Management, 15(6), 519-540.
- Bamunuge, H. & D. Karet. (1995). Servicecraft. London: McMillan Inc.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2013). Contemporary Business (Çağdaş İşletme), Wiley, 14. Edition, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., s.395, Yalçın, Azmi (Editör).
- Bölükoğlu, İ. & Türksoy, A. (2001). Menü Analiz Sürecinde Kullanılan Yöntemlerden Menü Mühendisliğindeki Son Gelişmeler: İşgücünü Dikkate Alan Bir Model; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; 3 (2), 22-36.
- Cömert, M. & Özkaya, F. (2014). Gastronomi Turizminde Türk Mutfağının Önemi. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 2(2), 62-66.
- Davis, J.D. & Stone, S. (1998). Food and Beverage Management. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Dess, G. G. & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. Administrative Science Quarterly, 52-73.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. Administrative Science Quarterly, 313-327.
- Durlu-Özkaya, F. (2016). Gıda Formülasyonu ve Duyusal Analiz Ders Notları. Basılmamış.
- Durlu-Özkaya, F. & Can, A. (2012). Gastronomi Turizminin Destinasyon Pazarlamasına Etkisi. Türktarım, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Dergisi, Temmuz-Ağustos, Sayı 206, 28-33
- Durlu-Özkaya, F. & Cömert, M. (2010). Menü Planlama ve Analizi, Profesyonel restoran yönetimi, ed. Sarıışık M., Çavuş Ş., Karamustafa K, Bölüm 9, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Fatimah, U. Z. A. U., Boo, H. C., Sambasivan, M. & Salleh, R. (2011). Foodservice hygiene factors-The consumer perspective. International Journal of Hospitality Management, 30(1), 38-45.
- Genç, E. & Benedetto, A. (2015). Cross-Functional Integration in the Sustainable New Product Development Process: The Role of the Environmental Specialist Industrial Marketing Management; 50; 150-161.
- Jones, P. & Miffl, M. (2001). Menu Development and Analysis şın UK Restaurant Chains. Tourism and Hospitality Research, 3(1), 61-71.
- Jurkovich, R. (1974). A Core Typology Of Organizational Environments. Administrative Science Quarterly, 380-394.
- Kivela, J. (2004). Results of a Qualitative Approach to Menu Planning Using Control And Experimental Groups. Journal of Foodservice Business Research, 6(4), 43-65.
- Koşan, L. (2013). Menü Analizinde Geleneksel Ve Çağdaş Yöntemlerin Karşılaştırılması; Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi; 6 (1); 203-219.
- Küçükbaşlan, N. (2011). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Mutfak Hizmetleri Yönetimi, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Lovelock, H. C. ve L. Wright. (2002). Principles of Service Marketing and Management. 2<sup>nd</sup>ed., New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Mill, R. C. (1998). Restaurant Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (1998). Psychological testing (4th ed). New Jersey: Prentice Hall
- Namkung, Y., Jang, S. S., & Choi, S. K. (2011). Customer Complaints in Restaurants: Do They Differ By Service Stages And Loyalty Levels?. International Journal of Hospitality Management, 30(3), 495-502.
- Nelson, R.G. Azaron, A., & Aref, S. (2015) The use of a GERT Based Method To Model Concurrent Product Development Processes; European Journal of Operational Research; 1-13.
- Ninemeier, J. D. (2000). Food and Beverage Management. 3<sup>rd</sup>ed., Michigan: Institute of AHMA.
- Özdemir, B. & Çalışkan, O. (2014). A review of literature on restaurant menus: Specifying the managerial issues. International Journal of Gastronomy and Food Science, 2(1), 3-13.
- Parker, H. & Brey, Z. (2015). Collaboration costs and new product development performance; Journal of Business Research 68; 1653-1656.



Ryu, K. Jang, S. S. & Sanchez, A. (2004). Forecasting methods and seasonal adjustment for a university foodservice operation. *Journal of Foodservice Business Research*, 6(2), 17-34.

Sezgi, G. & Cömert, M. (2015). Tüketiciler Açısından Menü Tasarımında Önemli Kriterlerin Belirlenmesi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (4), 20-31.

Sezgin, M. & Zerenler, M., & Karaman, A., (2008). Otel işletmelerinin menü planlamasında yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik faaliyetleri üzerine bir araştırma; *Sosyo-Ekonomi*; 2; 127-142.

Sökmen, A. (2014). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Detay Yayıncılık. Ankara

TDK, (2015). *Güncel Türkçe Sözlük*, <http://www.tdk.gov.tr/index.php> Erişim: 30.10.2015

Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık. Ankara

## Extensive Summary

### MENU RENOVATION / DEVELOPMENT STUDY IN FOOD AND BEVERAGE BUSINESSES: RESEARCH ON FOOD AND BEVERAGE MANAGERS IN ANKARA

Fügen DURLU ÖZKAYA\*, Alev SÖKMEN

#### Introduction

The concept of gastronomy, which separate's kitchens of countries or regions, refers to eating-drinking habits; food and food preparation methods of a country or region. Gastronomy is also defined as science and art of eating and drinking which examines the relationship between food and culture (Cömert ve Özkaya, 2014: 63).

Menu creation or development process consists of seven stages in the gastronomy businesses. These are: setting objectives ( to redefine the goals ), assessment, to decide which menu to plan or renew for meals, to decide what type of menu or menu item to plan, to re-decide the diversity of the menu, to decide which foods will take place on the menu to re-write the menu (Küçükaslan,2011: 147; Altinel, 2011: 23-24).

Menu development can be approached in two parts ; (1) The development of an existing menu and / or renewal, (2) the preparation of a menu from scratch for a new business. Many factors will influence the development process directly such as type of the business, budget, quality, target market, employee qualification, management vision and so on (Sökmen, 2014; Ninemeier, 2000; Mill, 1998).

Menus are main tools for providing a competitive advantage for the business and achieving a good market positioning in food and beverage businesses. Therefore, the menu is regarded as one of the foremost responsibility of the managers to create, as well as renew and / or improve.

The objective of this study is to determine what food and beverage managers consider and aim while developing/ renovating the menu. And also it is aimed to determine whether there is a relationship between demographic characteristics of participants and menu development .

\* Corresponding author at: Gazi University, Faculty of Tourism, E-mail: fdokaya@gmail.com

## Methodology

The survey was conducted among 133 food and beverage managers in 9 five-star and 13 four-star hotels in Ankara. Menu Development Scale (35 items, 5-point Likert), which is developed by the researchers based on the related literature, is used to gather data. The data is analyzed using SPSS. Statistical techniques, such as frequency test, t-test, one way ANOVA, Pearson correlation test are used and significant results are achieved. The scale has two dimensions; gastronomy and marketing / finance and overall cronbach alfa is found .93.

Afterwards, with the help of the items in the scale it is aimed to reveal what the managers consider while renewing / developing the menu and why they do so and some important findings were obtained.

## Findings and Results

According to the findings of this study, 110 of the managers who participated in the survey (82.7 %) is male and 23 (17.3 %) were female. In terms of marital status, 60.2 % of respondents were married and 39.8% single; in terms of age groups 28.6 % of the participants are in between 31-36, while 45.9 % are in between 37 to 42. In terms of education the higher number of participants have bachelor's degree (42.9 %) and master's degree 32.3 %. 41.4 % of respondents have 2 to 4 years of work experience, while 32.3 % them have 5 to 7 years.

It is found that cold startings, soups, warm starters and main dishes are the ones which is renovated or developed intensely. Approximately 65% of the managers expressed that they develop or renew in main food while about 51% of them make developments or renewal in cold starters and warm starters.

In order to determine the orientation and extent of the relationship between demographic variables and menu development correlation analysis is performed. When analyzed the relationship between age, gender, marital status, education level, length of service with gastronomy and marketing-financial dimensions of the relationship in only meaningful and positive direction appears to be between gastronomy size and gender ( $r = .260$ ,  $p < 0.01$ ). There is no significant relationship between menu development dimensions and other demographic characteristics.

No significant difference is observed according to age, education, work experience and marital status of the managers and their decision on gastronomy dimension and marketing-financing dimension.

In order to determine whether any differences in perspectives of participants in gastronomy and marketing-finance dimensions according to gender independent, t-test analysis was conducted. It is seen that in gastronomic dimension men have higher scores than women. In this case it can be expressed as women managers are less likely consider gastronomy. In the marketing-finance dimension both genders have higher score however female score more than men.

The study was limited by the managers who work the hotels only in Ankara. Future studies which will be carried out in the other provinces and in different types of hotels would bring additional benefits as well as contribution to the relevant literature.

