



# Tourism and Recreation

<https://dergipark.org.tr/tourismandrecreation>

## Bingöl ilindeki turizm işletme belgeli otel restoranlarının menü mühendisliği analizi

### *Menu engineering analysis of tourism management certificated hotel restaurants in Bingöl province*

Didem Uzun\*

Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, Bingöl, ORCID: 0000-0001-6997-5867

#### MAKALE BİLGİSİ/ ARTICLE INFO

Anahtar Kelimeler:

Menü, Menü Mühendisliği,  
Restoranlar

Key Words:

Menu, Menu Engineering,  
Restaurants

Gönderme Tarihi/Received Date:

21.06.2019

Kabul Tarihi/Accepted Date:

24.06.2019

Yayınlanma Tarihi/Published Online:

30.06.2019

#### ÖZET

Gelişen teknolojiler sonucu yiyecek içecek sektöründe artan rekabetle beraber işletmeler tarafından pek çok strateji geliştirilmiştir. İşletmeler her geçen gün yeni bir satış pazarlaması üretme çabasıdır. Müşteri tatmini ve sadakati yiyecek içecek işletmeleri için büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple restoranlar gelen müşteriyi tatmin etmek için iyi bir hizmet sunmalıdır. Bu hizmeti yeniliklerle pekiştirmelidir. Her restoran için menü mühendisliği kavramının yerleşmiş olduğu söylenemez. Çalışma Bingöl ilindeki turizm işletme belgeli otel restoranlarında yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada menü kartlarının tasarımının, renginin, içeriğinin işletmeye kazandırdığı avantajlar araştırılmak istenmiştir. Araştırmanın diğer amacı ise, menü planlaması ve menü analizinin işletmelerde hangi düzeyde yapıldığını tespit etmektir. Turizm işletme belgeli otel restoranlarında menüye verilen önem ölçülmek istenmektedir. Bingöl ilindeki turizm işletme belgeli otel restoranlarında yapılan bu çalışmada, eski usul asma menülerin de devam ettiği görülmektedir. Araştırma menü mühendisliği kavramının, çalışmanın evrenini oluşturan restoranlarda bilinçli bir şekilde oluşmadığını göstermektedir. Çalışmanın müşteri gözüyle de incelenerek restoranlardaki menülerden beklentileri ölçülebilir.

#### ABSTRACT

As a result of developing technologies by the increasing competition in the food and beverage sector many strategies have been developed by the enterprises. Businesses are trying to produce a new sales marketing day by day. Customer satisfaction and loyalty have a great importance for food and beverage businesses. For this reason restaurants should offer a good service to satisfy the customer. It should reinforce this service with innovations. The concept of menu engineering cannot be established for each restaurants. The study was carried out in hotel restaurants in Bingöl province. Interview technique was used in qualitative research methods. In this study, it is aimed to investigate the advantages of design, color and content of menu cards to the business. The secondary purpose of this research is to determine at which level menu planning and menu analyzing applications are made real in businesses. Also, it is aimed to measure the importance is given to the menu by the hotel restaurants having tourism operation certificate. In this study conducted in hotel restaurants having tourism operation certificate in Bingöl province, it is seen that it continues in old style hanging menus. The research shows that the concept of menu engineering does not occur consciously in restaurants constituting the population of this study. Expectations from menus in restaurants can be measured by examining the work from the customer's point of view.

## 1. Giriş

Menü kelimesi köken olarak Latince'den gelmektedir. Kelimenin aslı "minutus" olarak "küçük, az" anlamında kullanılmıştır. Literatürde "mönü" olarak yazıldığı da görülmektedir. Ancak Türk Dil Kurumu Sözlüğünde "menü" olarak kabul edildiği için alan yazında bu şekilde kullanılmaktadır (Özgen, 2019). Menü kavramı genel anlamda bir öğünde sunulan yiyeceklerin ayrıntılı listesinin yer aldığı kartları ifade etmektedir (İyitoğlu, 2016). Türk Dil Kurumu ise yemek listesi, sofraya çıkarılacak yemeklerin tümü olarak tanımlamaktadır (TDK Sözlük, 2019). Yiyecek içecek endüstrisinde işletmelerin tüketici ihtiyaç ve isteklerine

uygun mal ve hizmet sunmaları, müşteri tatmini için önemli bir unsurdur. Değişen tüketici ihtiyaçları ve artan rekabet sonucu işletmeler yaratıcı yöntemler geliştirmek durumunda kalmıştır (Akay ve Saruışık, 2015: 211-212). Menü mühendisliği ve menü planlaması artan rekabetin sonucunda günümüzde popüler kavramlar haline gelmiştir. İşletmeler menü kartlarına özen göstermeye başlamış, menü içeriğini zenginleştirmek ve çeşitli tasarımlar yapma, menülerini belli sürelerle değiştirme yoluna gitmiştir.

Alan yazın incelendiğinde menünün tarihsel gelişiminin M.Ö 3000'li yıllarda Babil Krallık ziyafetlerinde başladığı söylenebilir. Bu ziyafetlerde davetlilerin önüne şarabın yanına

\* Sorumlu yazar / Corresponding author.

Öğretim Görevlisi, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, Bingöl, didem.uzun@outlook.com

et, hurma, elma, armut ve incir gibi yiyecekler konulmaktaydı. M.S 100 yılında bir menüde girişte marul, soğan, balık ve yumurta gibi yiyeceklerin, ikinci kısımda ise; hububat, fasulye, karnabaharın bulunduğu, finalde ise; armut, zeytin, kestane, bezelye gibi yiyeceklerin yer aldığı görülmüştür. Günümüzde kullanılan menü ise Fransız mutfağından gelmektedir. Fransa Kralı 15. Ludwig (1710-1774) yemeklerin servis sırasının önemsenerek menü kartlarının oluşturulmasına öncülük etmiştir (Altınel, 2009: 28-29).

Bu çalışmada Bingöl ilindeki Turizm İşletme Belgeli otel restoranlarının menü mühendisliğinde kullandığı analizler ve menü kartlarına verdikleri önem tespit edilmek istenmiştir. Bu çalışma Bingöl ilinde bu alanda yapılan tek çalışma olması sebebiyle özgündür. Çalışmanın menü mühendisliği literatürüne katkıda bulunması ve Bingöl ilindeki restoranlara örnek teşkil etmesi beklenmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Menü Mühendisliği Kavramı ve Menü Türleri

Menü mühendisliği; katkı payının, belirli bir menü kaleminin satış fiyatı ile değişken maliyeti arasındaki farklılığın hesaplanarak yapıldığı bir sistemi ifade etmektedir. LeBruto ve arkadaşlarına göre menü mühendisliği kavramı konusunda ilk çalışanlardan Kasavana ve Smith kârın sadece maliyet yüzdesiyle hesaplanmaması gerektiğini öne sürmüştür. Bu sebeple Kasavana ve Smith menü mühendisliğinde popülerlik ve katkı payını (satış fiyatı-yiyecek maliyeti veya brüt kâr) analiz eden bir yöntem ortaya koymuştur. LeBruto, Quain ve Ashley (1995: 41) yaptıkları çalışmada, Kasavana ve Smith tarafından geliştirilen menü mühendisliği kavramından bahsetmektedir. Buna göre Kasavana ve Smith menü analizi yapılırken, katkı payı ve işletmenin karar alma süreçlerinin de göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmektedir. Menü mühendisliğinde yapılan değerlendirmelerde sadece malzeme maliyetlerinin dikkate alındığı uygulamalarda katkı payı ve satış miktarı yüksek olan menü kalemi “yıldızlar”, düşük olan kalem ise “kaybedenler” olarak adlandırılmaktadır. Aynı zamanda katkı payı ve satış miktarı düşük olan menü kalemleri “kaybedenler”, katkı payı yüksek ama satış miktarı düşük olan kalemler “sorunlular” olarak belirtilmiştir. Katkı payı düşük, satış miktarı yüksek olan menü kalemleri ise “önderler” olarak sınıflandırılmaktadır (İyitoğlu ve Tetik, 2017:361). Ayrıca Kasavana ve Smith bu matrisleri oluştururken katkı payı, iş gücü ve popülerlik etkenlerini göz önünde bulundurmışlardır. Kasavana ve Smith'e göre menü mühendisliği matrisi aşağıdaki şekildedir: (LeBruto vd., 1995: 47);

- Yüksek katkı payı, düşük iş gücü ve yüksek popülerlik: Parlayan yıldız
- Yüksek katkı payı, yüksek iş gücü ve yüksek popülerlik: Yıldız
- Yüksek katkı payı, düşük iş gücü ve düşük popülerlik: Bulmaca
- Yüksek katkı payı, yüksek emek ve düşük popülerlik: Zekâ
- Düşük katkı payı, düşük iş gücü ve yüksek popülerlik: Traktör

- Düşük katkı payı, yüksek emek ve yüksek popülerlik: Pulluk atı
- Düşük katkı payı, düşük emek ve düşük popülerlik: Köpek
- Düşük katkı payı, yüksek emek ve düşük popülerlik: Nihai Köpek

Kasavana ve Smith menü mühendislik matrisini oluşturan katkı payı ve popülerite değişkenlerinin hesaplanmasını şu şekilde yapmaktadır (İyitoğlu ve Tetik, 2017: 361);

Birim Katkı Payı= Yiyecek Satış Fiyatı- Malzeme Maliyeti

Katkı Payı Sınırı= Birim Katkı Payı Toplamları/ Toplam Satış Miktarı

Birim Popülerite= Menü Kaleminin Satış Miktarı/ Toplam Satış Miktarı

Popülerite Sınırı= (100/ Menü Kalemi Sayısı) x Menü Mükemmellik Çarpanı

Menü işletmeler için iki önemli fonksiyonu yerine getirmektedir. Birincisi yiyecek- içecek tesisi için gereken işletme ihtiyaçlarını saptarken, ikinci olarak yönetim fonksiyonları arasında uygunluğu sağlayan temel bir eşgüdüm aracı görevini yerine getirmektedir. Menüün işletme içerisinde ön hizmet gereklerini belirleme, donatım gereklerini belirleme, işletmenin dekorasyonunu belirleme gibi pek çok işlevi bulunmaktadır (Bolat, 1995: 20-21). Yiyecek- içecek sektöründe menüler pazarlama planını da belirleyen unsurlardır. Bu sebeple menüler farklı türlere ayrılmıştır. Bolat (1995: 23) menü türlerinin dört ana başlık altında toplandığını belirtmektedir;

1. Sunma şekli ve fiyat yapısı açısından menüler: tabldot, alakart (işletmenin spesiyalleri, özel tutundurma menüleri)
2. Değiştirme sıklığı açısından menüler: sabit (değişmez) menüler, devirli menüler
3. Yemek öğünleri açısından menüler: kahvaltı menüleri, öğle ve akşam menüsü
4. Özel menüler: Çocuk menüleri, alkollü içecekler menüsü, tatlı menüsü, oda servisi menüsü, özel mutfak (ülke mutfağı) menüleri ve ziyafet menüleri şeklindedir.

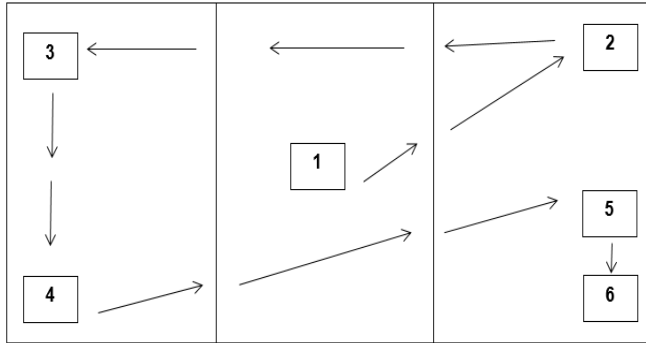
### 2.2. Menü Hazırlarken Göz Önüne Alınan Unsurlar

Menü planlaması bir menüye hangi yiyecek ve içeceklerin konulması gerektiğini planlama işidir (Akay ve Sarıışık, 2015: 214). Menü planlaması yapılırken işletme ve müşteriyle ilgili göz önünde bulundurulması gereken bazı unsurlar vardır. Müşteri açısından bakıldığında müşterilerin yiyecek alışkanlıkları ve tercihleri, yiyecek özellikleri, müşterilerin besinsel ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıyken, işletme açısından bakıldığında örgütsel amaç ve hedefler, yiyecek piyasası ve mevsimlik koşullar, bütçe, donatım, personel becerileri, üretim çeşitleri ve servis sistemleri gibi unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır (Khan, 1991: 41).

Menü dizaynı, menü kartının rengi, boyutu, yazı düzeni ve yiyecek içeceğin menüye yerleştirilmesi adına yapılan tüm

çalışmaları içeren bir süreçtir. Menü dizaynı hazırlanırken de dikkat edilmesi gereken bir takım unsurlar vardır. Örneğin menü çekici, temiz, okunması kolay olmalıdır. İşletmenin dekorunu tamamlamalı, müşterilerin beklentilerini yansıtmalıdır. İyi, anlaşılır bir dil kullanılmalıdır (Doğdubay ve Saatci, 2014: 54).

Menü kartlarında müşterilerin göz hareketleri incelenmiştir ve menüler tek sayfalı, iki katlamalı, üç katlamalı ve zarf katlamalı şeklinde gruplandırılmıştır. Tek sayfalı menülerde en önemli bölüm menünün sağ tarafında ve ortasının biraz üstünde kalan kısımdır. Göz bu bölümden yukarıya doğru kayarak aşağıya doğru gitmektedir. Bu nedenle en kârlı yiyeceğin bu kısma konması doğru olacaktır. İki katlamalı menü de ise göz gezdirme menünün sağ orta bölümünden başlayarak sağ üst köşeye çıkarak sol üst köşeye geçer. Daha sonra sol alt köşeden devam eder ve sağ alt köşede göz gezdirme işlemi son bulmuş olur (Doğdubay ve Saatci, 2014: 58-60). Üç katlamalı menüdeki göz hareketleri Şekil 1'de detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 1. Üç Katlamalı Menü

Kaynak: Doğdubay ve Saatci, 2014: 60.

Üç katlamalı menüde, yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere satışların yoğunlaştığı menü kalemleri orta sayfada 1 numaralı yerde olmalıdır. Çünkü göz hareketleri 1 numaralı bölümden başlar ve sağ sayfanın üst kısmına doğru kayar. Daha sonra sağ üst köşedeki 2 numaralı noktaya geçer, sonrasında da sol sayfanın 3 numaralı üst kısmına geçilir. Göz hareketleri 4 ve 5 numaralı noktada ok işaretiyle gösterildiği gibi devam etmektedir. En son bakılan nokta ise 6 numarasıyla gösterilen sağ sayfanın sağ alt köşesidir. Zarf katlamalı yatay bir menüde de müşterinin göz hareketleri üst panelde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle yoğun satışların yapılacağı yiyecekler burada yer alır.

### 2.3. Menü Hazırlarken Kullanılan Fiyat Analizleri

Menü analizi yapılırken pek çok fiyatlandırma yöntemi kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. Ele alınan yöntemler alan yazında üzerinde en çok durulan ve işletmeler için de önem taşıyan yöntemlerdir.

Menü etkinliği analizinde, menü ortalaması ve ortalama müşteri harcaması karşılaştırılır. Böylece menü analiz edilmiş olur. Menüde yer alan yiyecekler çorbalar, ana yemekler, tatlılar

şeklinde benzer özelliklerine göre gruplandırılmaktadır. Bu grupların her biri için ortalama fiyat belirlenir. Örneğin ana yemekler kısmında yer alan yiyeceklerin fiyatları toplanır ve bu grupta yer alan yiyecek sayısına bölünür. Bu şekilde her grubun menü ortalaması saptanmış olur (Bölükoğlu, 2001: 24). Veri zarflama analizinde ise menü kalemlerindeki verimliliği hesaplayabilmek için analize çok sayıda değişken dâhil edilmektedir. Bu analiz ile her bir menü kalemi için verimlilik hesaplanarak puanlama yapılmaktadır. Bunun sonucunda da menüdeki kalemler birbiri ile kıyaslanabilmektedir. Veri zarflama analizinde satışlar, işgücü devir hızı, bahşişler, ücretler, personel sayısı gibi değişkenler kullanılmaktadır (Özdemir ve Nebioğlu, 2015: 252-253). Faaliyet tabanlı maliyetleme menü analizinde özellikle işgücü maliyetlerinin etkili olması gerektiği düşüncesini öne sürmektedir. Günümüzde çok fazla kullanılmayan bu yöntem, işletme yönetimi için doğru kararlar alınmasını sağlayan, doğru ürün maliyet bilgisi veren stratejik bir maliyet muhasebe sistemi olarak ifade edilmektedir (Koşan, 2013: 206-207). Karlılık analizi yönteminde ise faaliyetlerin her aşaması farklı analiz edilmektedir. Satış gelirleri, katkı payı ve yiyecek maliyeti öğünlere göre ayrılabilir. Doğrudan sabit maliyetler katkı payından düşürüldüğü zaman “öğün grubu” oluşturulur. Öğün gruplarına dağıtılması mümkün olmayan kira, yönetici maaşları, sigorta ve amortisman gibi sabit maliyetler belirlenir ve sonrasında bütün işletmeye dağıtılır. Böylece işletmenin genel karlılığı ortaya çıkmış olur (Bölükoğlu, 2001: 25). Yiyecek maliyet yüzdesi en eski ve en geleneksel yöntemlerden biridir. Bir yiyecek kaleminin toplam ya da birim maliyetinin satış tutarına oranlamasıyla elde edilen yüzdendir. Bu yöntemde menü malzeme maliyet yüzdesinin minimum olması beklenir. Düşük maliyet yüzdesi kârın yüksek olması için istenilen bir durumdur (İyitoğlu, 2016: 77). Menü faktör (çarpan) analizi ise menü kalemlerinin performanslarını belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Bu analizde popülerite, yiyecek maliyet yüzdesi, gelir ve katkı payı gibi etmenlerin herhangi bir menü kaleminde ne düzeyde olduğu çarpanlar ile gösterilmektedir (İyitoğlu, 2016: 80).

### 3. Yöntem

Turizm İşletme Belgesi 21.06.2005 tarih ve 25852 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*’e göre Kültür ve Turizm Bakanlığınca turizm tesislerine işletme aşamasında verilen belgedir. Turizm işletme belgesi almak isteyen işletmeler başvurularını ilgili yönetmelikte istenen belgelerle eksiksiz bir şekilde Kültür ve Turizm Bakanlığına yapmaktadır (Taşlıçay, 2012: 3). Turizm işletme belgeli tesisler yönetmelik gereği fiziksel özellikler, asgari nitelikler, kapasite, hizmet kalitesi, çalışan personelin eğitim durumu gibi ölçütler temel alınarak sınıflandırılmaktadır (Taşlıçay, 2012: 7).

01.06.2019 tarih ve 30791 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren *Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*’ in ikinci kısmında belirtilen tesis türleri arasında birinci bölümdeki konaklama tesisleri kapsamında bulunan oteller; “*asli fonksiyonları konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme- içme, toplantı, kutlama etkinlikleri, spor ve eğlenceye yönelik üniteleri de*

*bünyesinde bulundurabilen tesisleri*” ifade etmektedir (Resmi Gazete, 2019: 14).

Araştırma evrenini asli konaklama tesis türlerinden oteller oluşturmaktadır. Otellerin turizm işletme belgeli olanları ele alınmıştır. Bingöl İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre (Bingöl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019) Bingöl ilinde dört adet turizm işletme belgeli otel bulunmaktadır. Bu oteller sırasıyla; Büyük Bingöl Oteli (3 yıldızlı), Binkap Resort Otel (4 yıldızlı), Grand Berti Oteli (4 yıldızlı) ve Binkap Termal Oteldir (3 yıldızlı).

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme; açık uçlu soruların bulunduğu, görüşülen kişilerin duygularını, bakış açılarını tespate yönelik bir tekniktir (Baş ve Akturan, 2008:111). Otellerde yapılan görüşmeler Haziran, 2019’da gerçekleştirilmiştir. Otellerden telefonla randevu alınarak yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmecilerden alınan izinlerle sorular cevaplandırılırken ses kaydı yapılmıştır. Görüşmeler 10-15 dakika sürmüştür. Hazırlanan görüşme soruları Akay ve Sarıışık (2015: 219) ve Bolat (1995: 125-129)’ın yaptığı çalışmalar örnek alınarak ve uzman görüşleri doğrultusunda, literatür taraması tamamlandıktan sonra hazırlanmıştır. İki otelle yapılan ön görüşmeler sonucu çalışma soruları netlik kazanmış ve dört (4) adet demografik soru, altı (6) adet işletme hakkında soru, sekiz (8) adet çalışma hakkında soru sorulmuştur. Cevapların değerlendirilmesinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz araştırmacıların sıklıkla başvurduğu, çalışmak istedikleri olgu ve olaylar hakkında özet bilgi elde edebilmelerini sağlayan bir yöntemdir (Değirmenci ve Doğru, 2017: 125).

#### 4. Bulgular

Bulgular detaylandırılırken anlam karmaşasını önlemek için otel isimleri kısaltılarak kullanılmıştır. İlerleyen kısımlarda otellerden bu kısaltmalarla bahsedilecektir. Büyük

Bingöl Oteli (Otel 1), Binkap Resort Otel (Otel 2), Grand Berti Oteli (Otel 3), Binkap Termal Oteli (Otel 4).

Veriler analiz edilmeden önce yapılan ses kayıtları dinlenmiş ve alınan notlar analiz edilmiştir. Analizler de demografik sorular ve işletme hakkındaki sorular tablolar halinde gösterilmiştir. Otel işletmelerinde görüşme yapılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 1’de detaylı olarak gösterilmektedir.

Dört tesiste de otel sahibi, müdür ve müdür yardımcısı gibi yetkili kişilerle görüşülmüştür. Görüşülen kişilerin tamamı lise mezunudur. Tesisteki hizmet yılları 2-5 arasında değişmektedir. Görüşülen kişiler 34- 44 yaş aralığındadır.

İşletme hakkında sorular sorulara verilen yanıtlarda Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere tesislerin en ortak özelliği hepsinin şahıs işletmesi olmasıdır. Bir tesis hariç diğerleri profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir, işletmeler aile işletmesi değildir. Tesisler 3 ve 4 yıldızlıdır. Bingöl ilinde 5 yıldızlı tesis bulunmamaktadır. Tesislerin hizmet yılları 31 yıl ile 4 yıl arasında değişmektedir. Bir işletme hariç diğer işletmeler kendi mülklerinde hizmet vermektedir. Çalışan personel sayıları 7-40 kişi arasında değişmektedir.

Görüşme yapılan otel çalışanlarına restoranlarında kullandıkları menüdeki sayfa sayısı sorulmuştur. Otel 1, “Tesis oda kahvaltısı olarak hizmet vermektedir. Kahvaltısı açık büfe şeklinde sunulduğu için menü kullanılmamaktadır” yorumunu yapmıştır. Bu nedenle aşağıdaki diğer sorular cevaplandırılırken otel 1 yer almamaktadır. Diğer üç otelde ise menü sayfalarının 2 olduğu ifade edilmiştir.

Menünün boyutuna ve kâğıt cinsine dikkat ediliyor mu diye sorulmuştur. Otel 2 ve Otel 4, “Evet” cevabı verirken Otel 3, “Hayır” cevabı vermiştir ve Otel 3’ün menü ve fiyat listesini restoran girişine astığı görülmektedir. Bu otelde eski usul menü kullanılmaktadır.

**Tablo 1:** Görüşmeci Hakkında Demografik Sorulara Verilen Cevaplar

Cevaplar	Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4
Pozisyon	Otel Sahibi	Otel Müdürü	Müdür Yardımcısı	Müdür Yardımcısı
Yaş	37	44	34	34
Eğitim Durumu	Lise Mezunu	Lise Mezunu	Lise Mezunu	Lise Mezunu
Hizmet Yılı	2 yıl	5 yıl	4 yıl	2 yıl

**Tablo 2:** İşletme Hakkındaki Sorulara Verilen Cevaplar

Cevaplar	Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4
Hizmete Açılış Tarihi	1988	2014	2015	2003
Hukuki Statüsü	Şahıs İşletmesi	Şahıs İşletmesi	Şahıs İşletmesi	Şahıs İşletmesi
Yönetim Biçimi	Aile Üyeleri	Profesyonel yöneticiler	Profesyonel yöneticiler	Profesyonel yöneticiler
Çalışan Sayısı	7 kişi	13 kişi	25 kişi	40 kişi
Tesisin Sınıfı	3*	4*	4*	3*
Kiralık- Kendi Mülkü	Kiralık	Kendi mülkü	Kendi mülkü	Kendi mülkü

“Menü kartları dış tasarımı, baskısı nasıl?” Sorusuna Otel 2 menü kartının deri, Otel 3 ve Otel 4 menü kartlarının plastik olduğunu ifade etmiştir.

Menüde yiyecek- içecek veya tatlıları gruplandırılıyor mu şeklinde yöneltilen soruya Otel 2 ve Otel 3 “Evet” derken Otel 4 “Tatlı bulunmuyor. Tatlı dışında yiyecek ve içecekler gruplandırılmakta” demiştir.

Menüde tercih edilen renk ve önem sorulmuştur. Otel 2, “Önem veriliyor. Tesiste siyah ve kırmızı renkler kullanılmaktadır” diye cevaplandırırken, Otel 3, “Önem verilmiyor. Tesiste siyah ve sarı renkler kullanılmaktadır” şeklinde cevap vermiştir. Otel 4 ise, “önem verildiğini ve işletmenin doğa içerisinde ahşap yapıdan oluştuğu için menü kartları renginin de doğayla uyumlu olması açısından kahverengi olarak tasarlandığını” belirtmiştir.

Menü hazırlanırken göz önüne alınan unsurlar sorulduğunda alınan cevaplar şöyledir: Otel 2, “Satış miktarı göz önünde bulundurulmaktadır”. Otel 3, “Katkı payı ve maliyetler göz önünde bulundurulmaktadır”. Otel 4, “Maliyetler göz önünde bulundurulmaktadır”.

Menünün yenilip yenilenmediği, yenileniyorsa ne kadar sürede bir olduğu sorulmuştur. Alınan cevaplar şöyledir: Otel 2, “Evet. 2-3 ayda bir”. Otel 3, “Hayır”. Otel 4, “Evet. Yılda bir”.

Fiyat belirleme yönteminin ve menü analizinin nasıl yapıldığı sorulmuştur. Otel 2, “Benzer özelliklerine göre gruplandırılarak her bir menü kalemi için ortalama fiyat belirleniyor”. Otel 3, “Satış gelirinden maliyetler çıkarılarak katkı payı hesaplanıyor.” Otel 4, “Satış gelirinden maliyetler çıkarılarak katkı payı hesaplanıyor.”

Yapılan görüşmeler sonucu tesislerdeki restoranlarda menü konusunun çok dikkate alınmadığı saptanmıştır. Çünkü kişiler menü mühendisliği kavramını bilmediklerini ifade etmiştir. Otellerdeki görüşülen yetkili kişilerin yaşlarının 34-44 arasında değişen orta yaş grubundan oluştuğu dikkat çekmektedir. Görüşmecilerin tesisdeki hizmet yıllarının fazla olmaması da dikkat çeken bir başka unsurdur. Hepsinin lise mezunu olması da menü mühendisliği hakkında çok fikir sahibi olmamalarının nedeni olabilir. İşletmeler menü kartlarının tasarımına dikkat ettiklerini söylediler de bir işletme hariç diğer iki işletme plastik menü kullandığını belirtmiştir. Menülerin iki sayfadan oluştuğu ve içeriklerinin çok zengin olmadığı saptanmıştır. İşletmeler fiyat analizi yaparken de günümüz ekonomik koşullarında maliyetlerin belirlendiğini ve en çok satan yiyeceğe göre bir fiyatlandırma yaptıklarını söylemişlerdir. Ancak menüde literatürde de belirtilen müşteri göz hareketlerinin menüyü oluştururken göz önüne alınmadığı gözlemlenmiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bingöl ili gelişmekte olan, konum itibarıyla Doğu’da yer aldığı için çok fazla turist çekmeyen bir ildir. Küçük bir şehir olması sebebiyle otellerinde müşteri potansiyelinin az olması ve yıllık doluluk oranlarının yüksek olmaması restorana verilen önemi azaltmış olabilir. Aynı zamanda işletme sayısının azlığı rekabet ortamının da düşük olmasına yol açmıştır.

İşletmelerin yönetim ve personelinin müşteri tatmini ve pazarlama stratejileri hakkında kurum içi eğitimlerle desteklenmesi gerekmektedir. Büyük tesisler olmadıkları için kurumsal bir yapıları bulunmamaktadır. Restoranlar küçük ve menüde yiyecek- içecek sayısı yetersizdir. Otellerin restoran menülerinin görseli fotoğraflanmış ve tekrar incelenmiştir. Menüde sıcak ve soğuk içecekler, kahvaltılık, izgara çeşitleri, tava ve kavurma, salata ve makarnalar bulunmaktadır. Birçok menü kalemi 3 ya da 4 çeşitten oluşmaktadır. Tatlı çeşidi her işletmede olmamakla beraber menü içinde 3 çeşitten fazla olmadığı saptanmıştır.

Bingöl ilindeki turizm işletme belgeli restoranların menü mühendisliği kavramından haberdar olmadığı görülmüştür. Menüye de beklenenden daha az önem verdikleri söylenebilir. Restoranlardaki aşçıların da alaylı oldukları görülmüştür. Bu nedenle menü kalemlerini geliştirebilecek, fikir üretebilecek yetkinlikte çalışan olmadığı saptanmıştır. Bingöl doğası, temiz havası, küçük şehir olması nedeniyle trafik sorunu yaşanmaması gibi pek çok olumlu özelliğe sahiptir. Ancak bu potansiyeli geri planda kalmış, çok fazla gelişmemiştir. Oteller de kendilerini geliştirememiştir. Otellerin menü mühendisliği konusunda eğitilmesi sonucu restoran hizmetlerinin gelişmesi mümkün olabilir.

Alan yazın incelendiğinde yapılan çalışmalarda menü mühendisliği konusunun daha çok literatür taraması şeklinde yapıldığı görülmektedir. Doğdubay ve Saatci, (2014) yaptıkları

çalışmada yiyecek içecek endüstrisindeki işletmelerin işletme fonksiyonlarının menü mühendisliği arasındaki ilişkiyi üzerine kavramsal analizler yapmışlardır. Bir başka çalışmada (Özdemir ve Nebioğlu, 2015), beş yıldızlı otellerdeki menü analizinin nasıl yapıldığı üzerine çalışmıştır. Özdemir ve Nebioğlu tarafından, Antalya’nın Alanya ilçesinde beş yıldızlı otel şefleriyle görüşülmüştür. Yapılan bu çalışmada şeflerin biçimsel analiz yöntemlerini kullanmak için kendilerini eğitmeyi düşündüğü belirtilmiştir. Yapılan çalışmayı bu çalışmayla kıyaslayacak olursak her iki çalışmada da görüşmecilerin menü oluştururken daha fazla eğitilmesi gerektiği söylenebilir. Koşan (2013) tarafından yapılan çalışmada da yine menü analizi yöntemleri geleneksel ve çağdaş yöntemler olarak incelenmiştir. Koşan çalışmasını literatür taraması şeklinde yapmış, bir ölçek kullanmamıştır. İyitoğlu ve Tetik (2017) menü mühendisliğinde zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyet analizinin lüks bir restoranda uygulanma biçimini incelemiştir. Yapılan bu çalışmada da maliyet analizi yapılırken malzeme maliyeti ve katkı payı değeri göz önünde bulundurulduğu saptanmıştır. Bu anlamda her iki çalışma da benzerdir. Bölükoğlu ve Türksoy (2001), menü analizi ve menü mühendisliği üzerine yaptıkları çalışmada emek ve işgücünü, popüleriteyi, katkı payını ele alarak literatür taraması yapmışlardır ve işgücü unsuru için bir model geliştirmişlerdir. Çalışma soruları hazırlanırken örnek olarak alınan Akay ve Saruışık’ın (2015) çalışmasında restoran yöneticilerinin menü planlaması ve analizi konusuna yaklaşımları ölçülmek istenmiştir. Akay ve Saruışık yaptıkları çalışmada yöneticilerin menü planlamasına ve analizine yeterince ilgi göstermediğini belirtmektedir. Bu anlamda yapılan bu çalışmayla aynı sonuca ulaştıkları görülmektedir.

Etkin bir menü oluşturulması için menü mühendisliği kavramının iyi bir şekilde benimsenmesi gerekmektedir. Doğru maliyetleme yöntemleri için de zaman, personel, teknoloji ve finans konularına işletmelerin daha fazla kaynak ayırması gerektiği düşünülmektedir. Menü kartlarında müşteri göz hareketlerinin ve menü kartlarında tasarım, renk, boyut gibi unsurların öneminin işletmelere anlatılması, bu konuda İl Kültür ve Turizm Müdürlüğüne ya da üniversitede ilgili bölüm hocalarınca detaylı eğitimler verilmesi düşünülebilir.

Bu çalışmanın müşteri gözüyle de incelenerek restoranlardaki menülerden beklentileri ölçülebilir. Böyle bir çalışma otel işletmecilerinin de menü kalemlerini çeşitlendirmesi ve menü dizaynını yenilemesi için bir kolaylık olabilir. Çalışma Bingöl İlindeki Turizm İşletme Belgeli otel restoranlarında yapılmasının nedeni turizm işletme belgeli bir yeme-içme tesisinin ilde bulunmamasıdır. Civar illerdeki oteller ya da restoranlar zaman ve maddi kısıtlılıklar nedeniyle incelenememiştir. Daha sonraki çalışmalarda başka illerde çalışma yapıp Bingöl iliyle kıyaslama yapılabilir.

## Kaynakça

- Akay, A. & Saruşık, M. (2015). Restoran yöneticilerinin menü Akay, A. & Saruşık, M. (2015). Restoran yöneticilerinin menü planlaması ve analizi konusunda yaklaşımları üzerine bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 6(12), 211-230.
- Altinel, H. (2009). *Gastronomide menü yönetimi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baş, T., & Akturan, U. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri nvivo ile nitel veri analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bingöl İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2019, 29 Mayıs). Bakanlık Belgeli Tesisler. Erişim adresi: <http://www.bingolkulturturizm.gov.tr/TR-183242/bakanlik-belgeli-tesisler.html>
- Bolat, T. (1995). *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Bölüköğlu, İ., & Türksoy, A. (2001). Menü analiz sürecinde kullanılan yöntemlerden menü mühendisliğindeki son gelişmeler: işgücünü dikkate alan bir model. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(2), 22-36.
- Değirmenci, A., & Doğru, M. (2017). Türkiye'de sosyobilimsel konularla ilgili yapılan çalışmaların incelenmesi: bir betimsel analiz çalışması. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44. 123-138.
- Doğdubay, M., & Saatci, G. (2014). *Menü mühendisliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- İyitoğlu, V. (2016). *Menü analizinde zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetleme ve veri zarflama analizinin birlikte kullanılması: lüks bir restoran işletmesinde uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İyitoğlu, V., & Tetik, N. (2017). Menü mühendisliğinde zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetlemenin kullanılması: lüks bir restoranda uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 5(3), 359-380.
- Khan, M. A. (1991). *Concept of foodservice operations and management*, , New York: Van Nostrand Reinhold.
- Koşan, L. (2013). Menü analizinde geleneksel ve çağdaş yöntemlerin karşılaştırılması. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 6(1), 203-219.
- LeBruto, S. M., Quain W. J., & Ashley, R. A. (1995). Menu engineering: a model including labor. *Hospitality Review*. 13(1), 39-49.
- Özdemir, B., & Nebioğlu, O. (2015). Uygulamada menü analizi nasıl yapılmaktadır? Beş yıldızlı otellerin mutfak şeflerinin görüşleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 26(2), 251-263.
- Özgen, I. (2019, 5 Haziran). *Menü Planlama*, Erişim adresi: <https://www.foodelphi.com/menu-planlama-doc-dr-isil-ozgen/>
- Taşlıçay, M. T. (2012). *Turizm İşletmesi ve Turizm Yatırımı Belgesi Başvurusu Kılavuzu*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı yatırım ve işletmeler Genel Müdürlüğü.
- Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik (2019, 1 Haziran). *Resmî Gazete* (Sayı:30791). Erişim Adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/06/20190601.pdf>
- Türk Dil Kurumu (2019, 10 Haziran). Güncel Türkçe Sözlük, Erişim adresi: <http://sozluk.gov.tr/>