

## Uygulamada Menü Analizi Nasıl Yapılmaktadır? Beş Yıldızlı Otellerin Mutfak Şeflerinin Görüşleri

*How is Menu Analysis Performed in Practice? Views of Chefs from Five Star Hotels*

**Bahattin ÖZDEMİR\***, **Oğuz NEBİOĞLU\*\***

\* Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, 07058 Kampüs Antalya.

E-posta: bahattin@akdeniz.edu.tr

\*\* Öğr. Gör., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya ALTSO Meslek Yüksekokulu İkrâm Hizmetleri Bölümü, Kestel Mahallesi, Sigorta Caddesi, No: 82, 07400, Alanya, Antalya.

E-posta: oguznebioglu@akdeniz.edu.tr

### MAKALE BİLGİLERİ

#### Makale işlem bilgileri:

Gönderilme tarihi: 28 Mayıs 2014

Birinci değerlendirme: 8 Temmuz 2014

Kabul: 22 Temmuz 2014

#### Anahtar sözcükler:

Menü yönetimi, Menü analizi, Nitel araştırma, Alakart restoranlar.

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, menü analizinin uygulamadaki durumu ile ilgili kavramsal bir yapı ortaya koymak üzere bünyesinde alakart restoran hizmeti sunulan beş yıldızlı otellerde görev yapan mutfak şeflerinin alakart restoranların menüsünü analiz ederken gerçekleştirdikleri uygulamaları, deneyimlerini ve görüşlerini saptamaktır. Araştırmada menü analizi uygulamaları ile ilgili derinlemesine veri elde etmek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Antalya'nın Alanya ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde görev yapan 12 mutfak şefi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Şeflerin menü analizi uygulamaları ile ilgili beş ana kategori (menüde değişiklik ihtiyacı, ölçütler, yöntemler, iyileştirmeler ve alakart restoranın özellikleri) belirlenmiştir. Bu doğrultuda başlıca bulgular şeflerin dönemsel olarak menü analizi yaptıkları, misafir memnuniyetini en önemli ölçüt olarak gördükleri, tabaklardaki artıkları gözlemleyerek menü kalemlerinin performanslarını değerlendirdikleri, performansı yetersiz görülen menü kalemleri için öncelikle revizyon yapma stratejisini benimsedikleri yönündedir.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Submitted: 28 May 2014

Resubmitted: 8 July 2014

Accepted: 22 July 2014

#### Key words:

Menu management, Menu analysis, Qualitative research, A la carte restaurants.

### ABSTRACT

This study explores chefs' practices, experiences, and views of menu analysis at a la carte restaurants operated by five star hotels in order to establish the conceptual structure of menu analysis in practice. A qualitative research approach was adopted in order to collect in-depth information about menu analysis practices. Semi-structured interviews with 12 chefs from five star hotels operating Alanya region of Antalya were conducted and the data were content analyzed. Research findings revealed that five main categories (the need for changes in menu, criteria, methods, improvements, and features of a la carte restaurants) exist in relation to practical issues of menu analysis. Finally the research determined that chefs conduct periodical menu analysis, the most important criterion is guest satisfaction, visual plate waste assessment is a method in menu item performance evaluations, and revision for low performer menu items is primarily preferred strategy for improvement.

## GİRİŞ

Menü analizi menü yönetiminin en önemli araçlarından biri olarak kabul edilmektedir (Özdemir ve Çalışkan 2013). Menü analizinin içeriği iki temel boyuttan oluşmaktadır. İlk olarak menüde yer alan her bir menü kaleminin performansı yönetim tarafından belirlenen performans göstergeleri açısından değerlendirilmektedir (Çalışkan ve Özdemir 2011). Ardından beklenenin altında performans gösteren menü kalemleri için iyileştirme çalışmalarını yapılmaktadır (Jones ve Mifflı 2001).

Akademik açıdan bakıldığında ise menülerin yiyecek içecek işletmeleri için önemini anlaşılması ile birlikte yöneticilerin yüksek performanslı menüler geliştirmek üzere kullanabilecekleri yöntemler üzerine yapılan akademik çalışmaların sayısı son 30 yılda hızla artış göstermiştir. Bu bağlamda menü analizi yazını gerek önerilen alternatif menü analiz yaklaşımlarının sayısındaki artış gerekse metodolojik açılardan kayda değer gelişmeler göstermiştir. Ancak bu gelişmelerin hemen hepsi yabancı yazın kaynaklıdır. Türkçe yazında ise menü analizi üzerine yapılan az sayıda çalışma (Rızaoğlu

1991; Bölükoğlu 2000; Bölükoğlu ve Türksoy 2001; Sarıışık ve Kaya 2004; Koşan ve Geçgin 2013) bulunmakta ve bunların ağırlıklı olarak yurt dışında geliştirilen yaklaşımları benimsedikleri gözlemlenmektedir.

Menü analizi alanyazınında önemli bir eksiklik geliştirilen modellerin uygulamacıların (restoran müdürleri, yiyecek içecek müdürleri veya mutfak şefleri gibi) ihtiyaçları ile bağlantılarının somut şekilde gösterilememiş olmasıdır. Uygulamacıların menüleri analiz etme sorununa bir çözüm olarak önerilen modellerin çıkış noktasını uygulamadaki ihtiyaçlar değil alanyazındaki eksiklikler oluşturmaktadır. Bu da alanyazındaki menü analizi modelleri ile uygulamacıların bağımlı zayıflatan önemli bir faktördür. Uygulamacıların görüş, yaklaşım ve yaptıkları uygulamaları inceleyen az sayıda araştırma da bu açıklamaları destekler nitelikte sonuçlara ulaşarak uygulamacıların alanyazının önerdiği yöntemleri pek kullanmadıklarını göstermektedir (Kwong 2005). Şu halde uygulamacıların menü performansını belirlemede gerçekte neye ihtiyacı olduğunu veya nasıl bir yaklaşım benimsediklerini çok iyi bildiğimiz söylenemez. Bu nedenle uygulamacıların ihtiyaçlarına cevap verebilecek basit ve etkili menü analiz yöntemlerini geliştirmek de güçleşmektedir. Bu çerçevede çalışmanın amacı, uygulamacıların (otel mutfaklarının şefleri) menü analizine ilişkin yaklaşımlarını nitel araştırma tasarımı kapsamında derinlemesine incelemektir. Böylece menü analizinin uygulamadaki durumu ile ilgili kavramsal bir yapı ortaya çıkarılabilecektir. Böyle bir kavramsal yapı da menü analizi ile ilgili geliştirilecek yeni modeller için bir ilk adım olabileceği gibi var olan modellerin etkinliğinin değerlendirilmesinde ve iyileştirilmesinde araştırmacı ve uygulamacılar için bir referans olabilecektir.

## ALANYAZIN TARAMASI

Bu çalışmada alanyazında yer alan önceki çalışmaların genel olarak amaçları ve yöntemleri dikkate alınarak aşağıdaki gibi bir gruplandırma yapılmış ve ilgili yazın bu çerçevede incelenmiştir. Böylece önerilen menü analiz modellerinin sınıflandırılması ve eksiklerinin tespiti yerine alanyazındaki çalışmaların gruplandırılması ve her bir grup çalışmanın eksik kaldığı noktaların tespiti olanaklı hale gelmiştir.

## Uyarlamalar

Yapılan çalışmaların sayısı açısından bakılınca menü analizi alanyazınında en geniş grubu uyarlamalar oluşturmaktadır. Bu çalışmaların ortak noktası muhasebe, finansman, stratejik yönetim ve performans yönetimi gibi alanlarda daha önce geliştirilmiş olan bazı modellerin menü kalemlerinin performansını analiz etmek üzere menü alanına uyarlanmış olmasıdır. Bu bağlamda ilk sistematik modeller matrislere dayalı menü analiz yöntemleridir. Bu matrislerin oluşturulmasında menü kalemlerinin yiyecek malzeme maliyeti, beğenilme düzeyi (satış miktarı) ya da katkı payı dikkate alınmış ve kullanılan performans göstergelerine göre farklı matrisler geliştirilmiştir. Bunlar arasında en çok bilinenleri Miller (1980), Kasavana ve Smith (1982) ve Pavesic'in (1983) çalışmalarında yer alan modellerdir. Bu modellerin ortak özelliği daha önce pazarlama ve stratejik yönetim alanında kullanılmış olan portföy analizinin menülerin analizine uyarlanmış biçimini oluşturmalarıdır (Cohen vd. 2006). Daha sonraki yıllarda Hayes ve Huffman (1995) ile Bayou ve Bennett (1992) matrise dayalı modellerde maliyetlerin tamamının dikkate alınmadığını ve bu nedenle menü kalemlerinin kârlılıklarının doğru biçimde hesaplanmadığını ileri sürerek menü kalemleri için kârlılık analizi modelleri önermişlerdir. Ancak bu modeller de menü analizi için tamamen yeni ve özgün bir yaklaşım getirmemekte, muhasebe alanında yerleşik olan maliyet ve kâr kavramlarını kullanmaktadırlar. Uluslararası yazında son on yıllık dönemde ise uyarlamalar grubu içerisinde iki ana yönelimin ağırlığı hissedilmeye başlamıştır. Bunlar;

- Maliyetleri ve kârlılığı doğru bir şekilde belirleyerek matris modeline dahil edebilme (*faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi*)
- Menü analizine çok sayıda değişkeni dahil ederek menü kalemlerinin görece verimliliğini hesaplayabilme (*veri zarflama analizi*)

Bir grup araştırmacı menü kalemlerinin her biri için maliyetleri eksiksiz ve doğru bir şekilde belirleyebilmenin ve böylece menü kalemlerinin kârlılıklarını daha gerçekçi şekilde hesaplayabilmenin muhasebe alanında geliştirilmiş olan faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM) yönteminin menü analizine uyarlanması ile olanaklı olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda Raab ve Mayer (2003)

öncelikle FTM'nin restoran işletmeciliği alanında uygulanabilir olduğunu göstermişler, sonrasında Raab vd. (2006) yöntemi menü kalemlerinin performans değerlemesine uyarlamışlardır. Bu uyarlamayı yaparken de FTM ile oluşturulmuş matris geleneksel matris modeli (menü mühendisliği) ile kıyaslanmış ve FTM'nin kullanıldığı modelin daha doğru sonuçlar ürettiği sonucuna varılmıştır.

Bir grup araştırmacı da menü analizinde veri zarflama analizinin (VZA) kullanılmasını önermektedir. Buna göre menü analizine çok sayıda değişkeni ilave ederek menüde yer alan her bir menü kalemi için bir verimlilik puanı hesaplamak ve menüdeki kalemleri bu puana göre birbiri ile kıyaslamak olanaklı olabilmektedir. Bu çerçevede öncelikle Reynolds (2004) performans yönetimi alanında geliştirilmiş olan VZA'nın restoran işletmelerinin performans değerlendirmesinde yararlanılabilecek bir yöntem olduğunu göstermiştir. Bunu yaparken çok sayıda girdi ve çıktı değişkeni (Çıktı değişkenler: Satışlar, bahşişler, işgücü devir hızı. Girdi değişkenler: Ücretler, sandalye sayısı, servis personeli sayısı, rakiplerin sayısı gibi değişkenler) kullanılmıştır. Restoran işletmeciliği alanına başarı ile uyarlandığı gösterildikten sonra Taylor vd. (2009) VZA ile menülerin performansının da değerlendirilebileceğini göstermek üzere bir restoran zincirinin üç biriminde bir örnek olay çalışması gerçekleştirmiştir. VZA ile elde edilen sonuçları, aynı menü kalemlerine uygulanan menü mühendisliği yöntemi ile elde edilen sonuçlarla karşılaştıran Taylor vd. (2009) veri zarflama analizinin daha etkin bir yöntem olduğunu ileri sürmüştür.

FTM ya da VZA yöntemlerinin menü analizine uyarlanmasında adım adım ve sistematik bir süreç izlenmiş olsa da aslında uygulamacıların ihtiyaç ve beklentilerinin bu süreçte dikkate alındığını söylemek olanaklı görünmemektedir. Süreç, uygulamacıların ihtiyaçlarını belirlemek yerine alanyazında var olan önceki modellerin eksikliklerini tespit etmekle başlamaktadır. Sürecin devam eden aşamalarında da uygulamacılardan geribildirim alınmakta, her ne kadar örnek restoran işletmelerinde yöntem sınırsa da buradaki asıl amaç, yöntemi işletmek için veri toplamak olmaktadır. Böylece son dönemde geliştirilen modellerin de uygulamacılardan uzak kaldığı sonucuna varılabilir.

## Derlemeler

Nispeten az sayıda çalışmadan oluşmakla birlikte derlemelerin menü analizi alanyazınının kaydettiği gelişmeleri izleme, mevcut çalışmaların alana yaptıkları katkıları görme, var olan modellerin benzer yönlerini ve birbirinden ayrıldıkları noktaları anlama konusunda yararlı olduklarını söylemek olanaklıdır. Bu bağlamda, Taylor ve Brown (2007) ve daha yakın zamanda Özdemir (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda menü analizi alanyazınuna bütüncül olarak bakmaya olanak sağlayan sınıflandırmaların yapılmış olduğu görülmektedir.

Taylor ve Brown (2007) menü analiz modellerini esasen iki ana grup içerisinde ele almakta ve tek tek açıklamaktadır. Buna göre matris modelleri, kârlılık hesaplarına dayalı modeller ile LeBruto ve arkadaşlarının (1995) menü mühendisliğine işgücü maliyetlerini ekledikleri model gibi nicel menü analizleri geleneksel yöntemler olarak sınıflandırılmaktadır. Taylor ve Brown (2007), menü analizine alternatif yaklaşımlar içinde ise veri zarflama analizini göstermektedir. Özdemir (2012) ise menü analizi yaklaşımlarını dört ana grupta incelemektedir. Bunlar matris temelli modeller, matris temelli modellerin iyileştirilmesi ile geliştirilen modeller, kârlılık analizleri ve çok boyutlu modeller (veri zarflama analizi gibi) şeklinde sıralanmaktadır. Bu modeller tarafından sıklıkla kullanılan performans göstergelerinin de yiyecek maliyeti, katkı payı, ağırlıklı katkı payı, satış miktarı, beğenilirlik, brüt kâr, kâr ve satış fiyatı olduğu belirtilmektedir. Önemli katkılarına rağmen derlemelerin daha çok menü analizi alanyazınındaki gelişmeleri belgelediği ve bu yönü ile uygulamacılardan ziyade konuya ilgi duyan akademisyenlere hitap ettiği söylenebilir. Bu nedenle derlemeler uygulamacıların menü analizi ile ilgili yaklaşım ve uygulamalarını göstermekte yetersiz kalmaktadır.

## Alan Araştırmaları

Menü konusunda uygulamacıların deneyim ve yaklaşımlarını inceleyen görgül araştırma sayısının sınırlı olduğu bilinmektedir. Menü analizi ile ilgili olduğu düşünülen alan araştırmaları ise Chan ve Au (1998); Jones ve Mifli (2001) ve Kwong'un (2005) çalışmaları ile sınırlı kalmaktadır. Bu çalışmalara ulusal yazından Sarışık ve Özleyen'in (2004) araştırması da eklenebilir.

Chan ve Au (1998), Çin'deki restoranlarda görev yapan 75 yönetici ile gerçekleştirdikleri bir araştırmada uygulamacıların menü kalemlerinin kârlılık açısından performansını belirlemek için maliyet bilgisini nasıl kullandıklarını incelemişlerdir. Uygulamacıların kârlılığı daha çok katkı payı (satış fiyatından yiyecek malzeme maliyetinin çıkarılması ile hesaplanan tutar) olarak dikkate almalarından dolayı yiyecek malzeme maliyetinin en fazla önemsenen maliyet kalemi olduğu saptanmıştır. Jones ve Mifli (2001) İngiltere'de yedi farklı restoran zincirinde menü yönetiminin farklı konuları (menü planlama, menü fiyatlandırma, menü tasarımı ve menü analizi) ile ilgili nitel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Menü analizine ilişkin araştırma bulgularına göre uygulamacıların ağırlıklı olarak brüt kâr, satış miktarı ve maliyet (menü kalemlerinin performanslarını değerlendirmede) ölçütlerini kullandıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar ve misafirlerden gelen geribildirimler de dikkate alınmaktadır. Jones ve Mifli'nin (2001) elde ettikleri önemli bulgulardan bir diğeri ise menü kalemlerinin performans değerlendirme sonrası performansı yetersiz görülen menü kalemleri için uygulanan iyileştirme stratejileri ile ilgilidir. Buna göre iki ana grup stratejiden söz edilebilir. Bunlar yemekte değişiklik yapma (sunum, fiyat, maliyet ve reçetede değişiklikler) ve menüde değişiklik yapma (promosyon, konumlandırma, alıkoyma, menüden çıkarma) şeklinde belirlenmiştir. Kwong'un (2005) araştırması da menü yönetiminin belli başlı konuları (menü planlama, menü tasarımı ve menü analizi) ile ilgili olmakla birlikte Uzak Doğu Mutfağı sunan üç restoranda gerçekleştirilmiştir. Kwong'un (2005) menü analizi açısından yaptığı önemli bir saptama uygulamacıların ilgili alan yazındaki menü analiz yöntemlerini kullanmadıkları aksine sezgi ve deneyimlerine dayalı nitel değerlendirmelerine göre menüleri analiz ettikleri şeklindedir. Bir diğer önemli tespit ise performansı düşük bulunan menü kalemleri için menüden çıkarma seçeneğinin en son düşünülen alternatif olduğudur. Sarıışık ve Özleyen (2004) Kocaeli'de faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerinde görev yapan 121 yönetici ile yaptıkları bir araştırmada yöneticilerin menü planlama, tasarlama ve analiz konusundaki düşüncelerini incelemişler ve menülerin analizinde dikkate alınan en önemli ölçütün menü kalemlerinin satış miktarı olduğunu saptamışlardır.

Menü analizi ile ilgili olarak gerçekleştirilen alan araştırmaları konuyu uygulamacıların gözünden görmek açısından yararlı bulgular sunmuş olsa da eksik kaldıkları yanlar olduğu söylenmelidir. Her şeyden önce bu konuda yapılan araştırma sayısı sınırlıdır. Ayrıca bu araştırmalar konuları açısından da (sadece maliyet unsuruna odaklanma veya menü analizi dışında menü ile ilgili diğer değişkenleri de inceleme) sınırlılık arz etmektedir. Yayın yılları dikkate alındığında güncellikleri de tartışmalı hale gelmektedir. Tüm bu eksiklikler doğrudan uygulamacıların menü analizi ile ilgili görüş, deneyim ve yaklaşımlarına odaklanan güncel bir araştırmaya duyulan ihtiyacı işaret etmektedir.

## YÖNTEM

Menü analizi uygulamaları ile ilgili derinlemesine bir inceleme yapabilmek amacıyla bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Nitel yaklaşım kapsamında veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme ve veri analiz yöntemi olarak da içerik analizi kullanılmıştır.

## Örneklem ve Görüşmeler

Nitel araştırmalarda amaçlı örnekleme yönteminin kullanımı sıklıkla tercih edilmektedir (Özdemir 2010). Bu çalışmada da amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Antalya'nın Alanya ilçesinde faaliyet gösteren ve bünyesinde alakart restoran hizmetinin sunulduğu beş yıldızlı otel işletmeleri çalışma evrenini oluşturmaktadır. Ancak bazı ölçütleri karşılayan mutfak şefleri örnekleme dahil edilmiştir. Buna göre örnekleme yer alacak mutfak şeflerinin (i) bünyesinde alakart restoran hizmeti sunulan bir otelde görev yapıyor olması, (ii) alakart restoranın menüsünün yönetiminden birinci derecede sorumlu kişi olması ve (iii) deneyimlerini paylaşmaya gönüllü olması gerekir. Alanya'nın seçilmiş olmasında ilçede çok sayıda beş yıldızlı otel işletmesinin bulunması (Çetinsöz ve Ege 2012) ve bu otellerde alakart restoran hizmetlerinin yaygın olarak sunuluyor olmasının yanı sıra çalışmanın yazarlarından birinin ilçede ikamet ediyor olması ve çalışmaya dahil edilebilecek potansiyel katılımcılarla iletişiminin olması da nedenler arasında yer almaktadır. Böylece potansiyel katılımcılarla ilk aşamada temas geçmek kolaylaşmıştır.

Çalışma kapsamında özellikle otel işletmelerinde alakart restoranlara odaklanılmış olmasının başlı-



ca nedeni bu restoranların otel dışındaki bağımsız restoranlarla benzer ve farklı yönlerinin bulunmasıdır. Belirli bir dönem yürürlükte olan ve çok seçeneekli bir yapıya sahip menülerinin olması yönünden bağımsız restoranlarla benzerlik gösterecek de misafirlerinden tükettikleri yiyecek ve içecekler için ücret talep etmiyor olmaları farklı yönleridir. Böylece otellerdeki alakart restoranlar analiz edilebilecek menülerinin olması ve satış fiyatı ile satış hasılatı baskısı olmadan menü analizinin nasıl yapıldığının anlaşılması açısından uygun bir araştırma bağlamı oluşturmaktadır.

Görüşmeler yapmak üzere kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen ve çalışmaya katılmayı kabul eden mutfak şeflerinden randevular alınmış, çalıştıkları otellerdeki ofislerinde kendileri ile görüşülmüştür. Bu yolla 12 mutfak şefi örnekleme dahil edilebilmiştir. Bu sayıdaki şefle yapılan görüşmelerde veriler belirli bir doygunluğa ulaştığından (anlatılanlar tekrarlanmaya başladığından) katılımcı sayısı yeterli görülmüştür. Yurt dışında şeflerin katılımı ile yapılan nitel araştırmalarda da küçük örneklemlerin yeterli kabul edildiği görülmektedir. Söz gelimi Ottenbacher ve Harrington (2007) restoranlarda yenilik süreci üzerine yaptıkları bir araştırmada 12 şefle görüşmüştür. Mevcut çalışmada görüşülen her bir şeften alınan izin ile görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler ortalama olarak bir saat sürmüştür. Tablo 1’de araştırmaya katılan şeflerin demografik

özellikleri ve iş deneyimlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1’deki bilgilere göre araştırmanın örnekleminde yer alan şeflerin tamamı erkektir, yaşları 30 ile 56 arasında değişmektedir. Şeflerin altısı lise, beşi ilköğretim ve biri de üniversite mezunudur. İş deneyimlerinin süresi ise 12 ile 40 yıl arasındadır. Şu halde araştırma katılımcılarının mesleklerinde deneyimli kişilerden oluştuğu söylenebilir.

### Soru Formu

Tüm görüşmelerin belli bir ölçüde tutarlılık içerisinde gerçekleşmesine katkı vermek ve menü analizi ile ilgili başlıca konuları atlamamak için görüşmeler sırasında yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Böylece görüşmelerin ilerleyişine göre ayrıntıları sorgulayan nitelikte ilave soruların da katılımcılara yöneltilmesi ve bu hususlarla ilgili veri toplanabilmesi olanaklı kılınmıştır. Yarı yapılandırılmış soru formunda temelde iki grup soru yer almaktadır. Formun sonunda yer alan sorular katılımcılara ilişkin demografik bilgileri elde etmeyi amaçlamaktadır. Diğer grup sorularda ise katılımcıların menü analizi ile ilgili deneyim ve görüşlerini almak üzere aşağıdaki hususlara değinilmiştir.

- Menü ile ilgili sorumlulukları,
- Menü performansını değerlendirmede dikkat ettikleri hususlar,
- Menü analizine ilişkin yaklaşımları ve
- Menüde değişiklikleri nasıl yaptıkları.

### Analiz

Görüşmeler yolu ile toplanan nitel veriler ses kayıt cihazından bilgisayar ortamına aktarılmış ve ardından deşifre edilerek kâğıda dökülmüştür. Böylece içerik analizine tabi tutulacak metinler elde edilmiştir. Ardından bu metinlerin analizine geçilmiştir. Bu aşamada kodlama, kategorileri belirleme, kategorileri isimlendirme ve kategorilere ilişkin özellikleri tanımlama işlemleri gerçekleştirilmiştir. Öncelikle iki araştırmacı aşinalık kazanmak üzere metinleri birkaç defa okumuştur. Bu sırada beliren ilk fikirler not alınmıştır. İlk okumaların ardından ilgili yazından da destek alınarak metinlerden hareketle bir kod şeması geliştirilmiştir. Daha sonra eldeki kod şeması ile tekrar metinlere dönülmüş

Tablo 1. Katılımcı Şeflerin Profilleri

Katılımcı No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Toplam İş Deneyimi
K1	Erkek	35	Üniversite	12 Yıl
K2	Erkek	53	İlköğretim	40 Yıl
K3	Erkek	40	İlköğretim	28 Yıl
K4	Erkek	56	Lise	40 Yıl
K5	Erkek	30	Lise	15 Yıl
K6	Erkek	40	Lise	23 Yıl
K7	Erkek	45	Lise	25 Yıl
K8	Erkek	36	İlköğretim	20 Yıl
K9	Erkek	45	Lise	20 Yıl
K10	Erkek	48	İlköğretim	30 Yıl
K11	Erkek	35	İlköğretim	20 Yıl
K12	Erkek	35	Lise	20 Yıl

ve metinlerdeki içeriklerin ilgili kodlara atanması işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu işlem iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı yapılmış ve daha sonra bu iki araştırmacı bir araya gelerek elde ettikleri sonuçları karşılaştırmış ve tartışmıştır. Bu tartışmalar içeriklerin atandığı kodlara ilişkin farklılıklar giderilene dek sürdürülmüştür ve nihai olarak bir anlaşmaya varılmıştır.

Kodlama sürecinin ardından kategorilerin oluşturulması aşamasına geçilmiştir. Graneheim ve Lundman'a (2004) göre kategori ortak yönleri olan bir grup içerikten oluşmaktadır ve kategoriler alt kategorilere de ayrılabilir ya da alt kategoriler bir araya getirilerek bir kategori oluşturabilir. Bu çalışmada da bir soyutlama sürecinden yararlanılarak benzer kodların gruplandırılması ile alt kategoriler oluşturulmuş ve aralarındaki benzerliklere göre alt kategorilerin bir araya getirilmesi ile de ana kategoriler ortaya çıkarılmıştır. Bu süreç içerisinde ve sonunda iki araştırmacı arasında kategorilerin oluşumu ve isimlendirilmesi konularında uzlaşma sağlamak üzere tartışmalar gerçekleştirilmiştir. Çalışmada gerçekleştirilen içerik analizi burada her ne kadar doğrusal bir süreç gibi anlatılmış olsa da aslında bu analiz geri dönüşleri ve tekrarları içeren bir süreç halinde ilerlemiştir.

Araştırmacıların içerik analizinin güvenilirliği (trustworthiness) ile ilgili hususları da göz ardı etmemeleri gerekir. Graneheim ve Lundman (2004), Elo ve Kyngas (2007) ve Hsich ve Shannon (2005) araştırmacıların yaptıkları içerik analizinin güvenilirliğini birkaç yolla gösterebileceklerini belirtmektedir. Bunların ilki araştırma ve analiz süreci ile ilgili ayrıntılı bilgi vermektir. Böylece okuyucu araştırmanın tam olarak hangi aşamalarda nasıl gerçekleştiğini anlayabilir. Bu nedenle bu çalışmada da araştırma yöntemine ilişkin mümkün olduğu ölçüde ayrıntılı bilgi verilmeye çalışılmıştır. Güvenilirliği göstermenin bir diğer yolu veriler ile bulgular arasındaki bağlantıları göstermek için analiz edilen metinden doğrudan alıntılar vermektir. Bu çalışmada da bulguların sunumunda katılımcıların sözlerinden doğrudan alıntılar her bir bulgu ile ilişkilendirilerek verilmiştir. İçerik analizinde kodlama da güvenilirlik açısından kritik rol oynayan bir işlemdir. Hall ve Valentin (2005) güvenilirliği temin etmek için kodlamanın en az iki farklı kodlayıcı tarafından yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Bu yüzden bu çalışmada iki araştırmacı kodlama-

yı ayrı ayrı yapmıştır. Diğer taraftan analizi gerçekleştiren araştırmacılar arasında kod şemasının geliştirilmesi, kod şemasının metne uygulanması ve kategorilerin belirlenmesi sırasında tartışmalar yapılması ve uzlaşma arayışı da güvenilirliğe katkı vermektedir (Graneheim ve Lundman 2004). Nihai olarak araştırmaya katılanlardan, araştırmanın bulguları konusunda görüş alınması da güvenilirliği arttırmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada kendileri ile görüşülen şeflerden altısına tekrar ulaşılmış, araştırma sonucu elde edilen bulgular kendilerine anlatılmış ve görüşleri sorulmuştur. Bu süreç sonunda görüşü alınan şefler araştırma bulgularının kendi düşünce ve deneyimlerini yansıttığını belirtmişlerdir.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu araştırma ile elde edilen bulgular Tablo 2'de sunulmaktadır. Tabloda gösterildiği gibi örneklem dahilindeki otel işletmelerinin alakart restoranlarında menü analizinin kavramsal yapısı beş adet ana kategori ile on adet alt kategoriden oluşmaktadır. Tablo 2'de her bir alt kategoriye ilişkin tanımlamalar da verilmiştir. Ancak bu tanımlar, ilgili alt kategorinin biçimsel tanımlamaları şeklinde değildir. Daha çok mutfak şeflerinin ilgili kavrama ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır. Aşağıda her bir ana kategori alt kategorileri ile birlikte ve ilgili alıntılara da yer verilerek açıklanmaktadır.

Otel işletmelerinin alakart restoranlarında menü analizi konusu ile ilgili ana kategorilerden ilki, şeflerin menülerde değişiklik yapma ihtiyacıdır. Bu ana kategori kapsamındaki iki alt kategori menüde yapılacak değişikliğin ortaya çıkma zamanına göre sezon başı ve sezon içi olarak adlandırılmıştır. Takip eden alıntıda K3 kodlu katılımcının sezon başında bir önceki sezon menüsünü gözden geçirirken yeni sezonun menüsü için yapabileceği değişiklikleri düşündüğü görülmektedir:

"Sezon başında biz menü çalışması yaparken önce bir önceki sene hangi menüyü uygulamışız, bu sene menülerden neleri değiştireceğiz; ana yemek, ara sıcak, başlangıçlar vs. onları tespit edip çalışmaları yapıp..."

K11 kodlu katılımcıdan yapılan alıntı da bu açıklamalarla paralellik göstermektedir:

"Menüler dönem dönem değişir... Her sezon başında revize edilir."

K2 kodlu katılımcı da sezon başında menüde değişiklik yapmaya neden ihtiyaç duyduğunu şu şekilde açıklamaktadır:

“Misafir her sene aynı menüyü görürse bıkar. Yani hep yenilik, daha iyi neler yapabiliriz, pastanede olsun, ana yemeklerde olsun, sıcaklarda olsun...”

K9 kodlu katılımcı ise sezon içinde hangi hallerde menüde değişiklik yapma ihtiyacının doğduğunu aşağıdaki alıntıda anlatmaktadır:

“Çünkü burada misafirler sürekli değiştiği için, alakart restoranımızın menülerini de çok fazla böyle hani bir talep gelmeyince ve şikâyet bölümünden... Çok fazla

Tablo 2. İçerik Analizi ile Elde Edilen Ana ve Alt Kategoriler ile İçeriklere İlişkin Açıklamalar

Ana Kategori	Alt Kategoriler	İçerikler
Menüde Değişiklik İhtiyacı	Sezon Başı	Yeni sezonun menüsünü planlamak üzere her sezon başında bir önceki sezonun menüsünü gözden geçirerek ne tür değişiklikler yapılabileceğini belirlemek amacıyla ihtiyaç hissedilmesi
	Sezon İçi	Bütün bir sezon yürürlükte olmak üzere sezon başında planlanmış olan menüde sezon içerisinde misafirlere gelen talep ve şikâyetler doğrultusunda değişiklik yapma ihtiyacının duyulması
Ölçütler	Maliyet	Menü kalemlerinin performansının otel işletmelerinin belirlemiş olduğu maliyet hedefine göre değerlendirilmesi ve bu değerlendirmede maliyetin ana belirleyicileri olarak menü kaleminin hazırlama kolaylığı ile yiyecek malzemelerinin bulunabilirliğinin dikkate alınması
	Misafir Memnuniyeti	Menü kalemlerinin performansının alakart restoranlarda hizmet sunulan misafirlerin memnuniyet düzeylerine göre değerlendirilmesi ve bu değerlendirmede menü kalemlerinin tüketilme düzeyleri ile bunlarla ilgili alınan şikâyetlerin sayısının dikkate alınması
Yöntemler	Tabaktaki Artıkları Gözleme	Servis sonrasında misafir masasından gelen tabağın içerisindeki yemeğin ne kadarının tüketildiğinin gözle kontrol etme, not alma ve fotoğraflama yolu ile izlenmesi
	Geribildirim Alma ve Değerlendirme	Şikâyetleri dinleme, yüz yüze görüşme ve anket uygulama yöntemleri ile aldıkları hizmetten memnuniyetleri konusunda misafirlere geribildirimler ve öneriler alınması ve bunların menü performansının değerlendirilmesinde kullanılması
İyileştirmeler	Menüden Çıkarma	Performansı yetersiz görülen menü kaleminin menüden çıkarılarak yerine daha iyi performans göstereceğine inanılan yeni bir menü kaleminin konması yolu ile menü performansının iyileştirilmesi
	Revizyon Yapma	Performansı yetersiz görülen menü kaleminin reçetesi ve sunumunda değişiklikler yapılması yoluyla performansının iyileştirilmesi
Alakart Restoranın Özellikleri	Masa Servisi	Alakart restoranlarda otelin açık büfe sunulan restoranından farklı olarak misafirlere masasında servis yapılması (sipariş alma ve yiyecek ve içeceklerin servisi işlemlerinin garsonlar tarafından misafirin masasından kalkmasına gerek kalmadan gerçekleştirilmesi)
	Sınırlı Kullanım Hakkı	Otelde konaklayan misafir sayısına oranla daha düşük düzeyde kapasiteye sahip olmaları nedeniyle otel misafirlerine konaklamaları boyunca alakart restoranlarda sınırlı sayıda (genellikle bir kez) yemek yeme hakkının verilmesi

değiştirmiyoruz... Yani sezon başında menüyü oluşturduk, dört tane ana yemeği, iki tane ara sığağı, antresi, başlangıcı vs. Çok bariz böyle şikâyet falan gelmediği sürece oradan devam ediyoruz.”

Araştırmanın bulguları şeflerin menü analizi yapma ihtiyacını daha çok menüde değişiklik yapacakları dönemlerde hissettiğini göstermektedir. Morrison'un (1997) rapor ettiği ve 21 restoranın menü planlamasından sorumlu yöneticileri (16'sı şef, 5'i restoran müdürü ya da sahibi) ile yapılan bir araştırmada menülerde üç ya da altı aylık dönemlerde değişiklik yapıldığı ve bu değişikliklerin de menü analizlerini gerekli kıldığı belirtilmektedir. Şu halde gerek önceki araştırmalar gerekse mevcut çalışmanın bulguları menüde değişiklik yapma ihtiyacının menüyü analiz etme ihtiyacını belirleyen önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Bu çalışma kapsamındaki şefler bu ihtiyacı dönemsel olarak sezon başlarında hissetmekte, ancak misafirlerden gelen talepler ya da şikâyetlere göre menüdeki yemeklerin performansı sezon içerisinde de gözden geçirilerek gerek duyulursa menüde değişiklikler yapılabilmektedir. Şu halde araştırmaya katılan şeflerin menü analizi yapmaya açık oldukları, dönemsel olarak (sezonluk) bu analizleri yaptıkları ve ihtiyaca göre analiz dönemleri dışında da (sezon içi) menü analizi yapabildikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 2'de yer alan bulgulara göre katılımcıların menüleri analiz etmede maliyet ve misafir memnuniyeti olmak üzere iki ana ölçütü dikkate aldıkları anlaşılmaktadır. Şefler bir menü kaleminin maliyetinin o menü kaleminin hazırlama kolaylığı ve malzemelerinin bulunabilirliği şeklindeki iki faktörün etkisiyle şekillendiğini düşünmektedir. Bu bağlamda, K7 kodlu katılımcının sözleri hazırlama kolaylığının alakart restoranlarda ne kadar önemli olduğu ile ilgili fikir vermektedir:

“Alakartta biz şunu tercih ederiz. Mesela, çabuk pişirme özelliği seçilmeli. Her yemeğin saatlerce pişmesini bekleyecek bir alakart yok... Lezzetinden eminsin, mutlaka yiyen beğenecek ama hazırlanması uzun zaman alıyorsa onu otomatikman eleyebiliyorsun.”

K5 kodlu katılımcı ise bir menü kaleminin üretilmesi için gerekli olan malzemelerin bulunabilirliğinin yiyecek maliyetine etkisini şu ifadelerle açıkça ortaya koymaktadır:

“Benim bu sene Çin restoranımda açtım Çinli. Ama tüm misafirlerden almış olduğum tek benim bir şikâyet

konusu vardı. Yemekler Çin yemeği değil. Çünkü kullandığın malzeme Türk malzemesi. Soya sosu kullanıyorsun Türkiye'de yapılan imal edilen. Eee... Sen Avrupa'dan özür dilerim Asya'dan ithal edersen inanılmaz derecede maliyet boyutu var.”

Benzer bir ilişki K4 kodlu katılımcının sözlerinde de görülebilmektedir:

“Ben hazırlıyorum, genel müdürümün onayına sunuyorum. Tabi ki bunların maliyetini hazırlayarak sunuyoruz. Burada malzemenin akışı son derece önemli, yani bizim ham maddemiz olan malzemeyi bulup tesise sağlamamız önemli.”

Menü kalemlerinin performansının maliyet yönünden değerlendirilmesinde otel işletmesinin belirlemiş olduğu yiyecek malzeme maliyeti hedefi de dikkate alınan önemli bir faktör olmaktadır. K9 kodlu katılımcının takip eden ifadeleri bu konuda ipucu vermektedir:

“Bugün benim mutfak costum kaçtır; 7,20'dir. Ben ne kullanmışım bu ay iki ton et kullanmışım, 500 kilo kaşar kullanmışım vs. vs. Bu cost departmanı tarafından komple girdiler çıktılar yapılıp sayım yapıldıktan sonra, bir de oteldeki misafir sayısı belli zaten, konaklama onların bölünüp çarpımında ortaya çıkar.”

Katılımcılar şikâyet sayısı ve tüketilme düzeylerine bakarak misafirlerin menü kalemleri ile ilgili memnuniyetlerini anlamaya çalışmakta ve bu yolla misafir memnuniyetini menü performansını değerlendirmede önemli bir ölçüt olarak analize dahil etmektedir. K1 kodlu katılımcı sorumlu olduğu bir alakart restoranın menüsündeki yemeklere ilişkin herhangi bir şikâyet alıp almama durumuna göre menü kalemlerini nasıl değerlendirdiğini şu alıntıda anlatmaktadır:

“Menü planlaması misafirlerden gelen feedback ile doğru orantılıdır... Yine Akdeniz (oteldeki bir alakart restoranın adı) örneğini vereceğim. Yıllardır Akdeniz'den hiç şikâyet almadık biz. Hem başlangıçlarda, aperiatiflerde bir olumsuzluk almadık, ana yemeklerde deserte de almadık. Dolayısıyla devam ettiriyoruz.”

K5 kodlu katılımcı ise şikâyet sayısının büyüklüğüne dikkat çekmektedir.

“Bir kişiye bağlı değiliz biz. Bizim amacımız binler, on binlerin yüzdesini yakalamak. Yoksa bin kişi beğenmiş bir kişi beğenmemiş çok önemli değil.”

Bazı şeflerin daha biçimsel bir yöntem kullanarak menü kalemlerinin tüketilme düzeyini izlediği K6 kodlu katılımcının takip eden ifadelerinden anlaşılmaktadır.



“Mesela, alakartın kapasitesi kaç kişilik? Atıyorum 40 kişi bugün rezervasyon yapmış değil mi? Bu 40 kişiyi bir haftalık boyunca izlemeye alıyorum. Ana yemeğimiz beş çeşit. Bu beş çeşit yemekten hangisi en fazla tüketilmiş? Bir grafik hazırlıyoruz. Az tüketilenleri nedir? Onu araştırıyoruz... Bu neden az tüketildi? Misafir istiyor da yemiyor mu yoksa misafir hiç mi istemiyor? Buna göre çalışma yapıyoruz”

K7 kodlu katılımcı ise menü kaleminin performansını tüketilme düzeyi ölçütüne göre sayısal bir hedefi dikkate alarak değerlendirdiğini şu sözlerle açıklamaktadır:

“Yüzde 10'larda ise tercih edilme düzeyi daha fazla tercih edilebilecek bir yemeği de koymaya çalışıyoruz. Tercih bakıyoruz yani.”

Bulgular göstermektedir ki araştırmaya katılan mutfak şefleri bir maliyet hedefini tutturmak zorunda olduklarını bilmektedirler. Otel işletmelerinde bütçeler de bu maliyet hedeflerinin belirlendiği ve özellikle yıllık satış, maliyet ve kârlılık tahminlerinin yer aldığı çalışmalardır. Gerek ulusal (Uyar ve Bilgin 2011) gerek uluslararası (Jones 2008) yazında otellerde bütçenin maliyet hedeflerini belirleme ve maliyetleri kontrol etmede önemli bir araç olarak kullanıldığına ilişkin araştırma bulguları mevcuttur. Şu halde, araştırma kapsamındaki şefler için bütçe ile belirlenen maliyet hedefini tutturmak üzere menü kalemlerinin performansını maliyet yönünden değerlendirme ihtiyacı kendini hissettirmektedir. Bu nedenle de şeflerin özellikle menü kalemlerinin hazırlama kolaylığı ve üretimlerinde kullanılan malzemelerin bulunabilirliği şeklinde iki faktörü dikkate aldığı söylenebilir. Diğer taraftan şefler misafir memnuniyetine özel bir ilgi göstermekte ve misafir memnuniyeti menüdeki yemeklerin tüketilme düzeyi ve bunlarla ilgili alınan şikâyet sayıları üzerinden izlenmektedir. Burada dikkat çeken husus ise menü analizi alanyazınında menü kalemlerinin performansının analizinde ağırlıklı olarak satış miktarı, satış geliri, maliyet ve kârlılık gibi finansal yönlü göstergelerin kullanılmasına (Özdemir 2012) karşın misafir memnuniyeti gibi çok önemli görülen fakat sayısallaştırılmasının güçlüğü nedeni ile geliştirilen modellere dahil edilmemiş olan bir nitel değişkenin (Saura vd. 2008) bu araştırmanın katılımcısı şefler tarafından analizlerde kullanılmasıdır.

Tablo 3'teki bulgulara göre katılımcıların menü kalemlerinin performansına ilişkin veri toplama bağlamında başvurdukları yöntemlerin tabaktaki artıkları gözlemlene ve geribildirim alma ve de-

ğerlendirme olduğu saptanmıştır. Tüketim sonrası misafir masasından gelen tabakların kontrol edilmesi şefler tarafından misafirin bir yemeği ne kadar tükettiği ve dolayısıyla o yemeği ne kadar beğendiğinin anlaşılmasının bir yolu olarak görülebilmektedir. K1 kodlu katılımcıdan yapılan alıntı hem tabakların kontrolünün nasıl yapıldığını hem de bu kontrolün yemeğin tüketilme düzeyi ile ilişkisini ortaya koymaktadır:

“Garsonlar boşları aldıktan sonra, orada bir bar deski var, bulaşıkhanenin yanında, oraya bırakıyorlar. Kapitan ya da head waiter not alıyorlar. İşte şu yenildi bu tabağın içinde başlangıçta bu yenildi, bu yenilmedi. Hatta fotoğraflıyoruz bunu, sonra bundan analiz yapıyoruz. Diyoruz ki evet bunu koymamamız gerekiyor. Çünkü 200 misafirden sadece 20'si yemiştir o da yanısını yemiştir.”

K3 kodlu katılımcının aşağıda sunulan ifadeleri de bu açıklamaları destekler niteliktedir:

“Genelde biz misafir yemekten kalktıktan sonra veya garson masadaki boşları toplarken tabaklara bakarız. Eğer yemekler tabakta çoksa orada bir sıkıntı var, yani yemiyorsa, ama genelde tabaklar boşsa temizlenmişse bir sıkıntı yoktur yani.”

Katılımcılar menü kalemlerinin performansına ilişkin veri toplamak üzere misafirleri çok önemli bir geribildirim kaynağı olarak görmektedir. Özellikle menü kalemlerinin misafir memnuniyeti ile ilişkisini anlayabilmek için şikâyetleri dinleme, yüz yüze görüşme ve/veya anket uygulama yöntemleri ile sürekli olarak misafirlerden geribildirimler ve öneriler almaktadırlar. Bu geribildirim ve önerileri de menüleri analiz etmede kullanma davranışı gösterdikleri anlaşılmaktadır. Aşağıda sırasıyla sunulan K1 ve K2 kodlu katılımcılardan yapılan alıntılar bu hususları vurgulamaktadır:

“Unuttuğumuz çoğu şeyi bize misafirlerimiz hatırlatıyor. Ana yemekte misafir eleştiriyor. Çok güzel ama sulu değil diyebiliyor. Ama bunu biz sadece bir misafirin demesiyle yapmıyoruz. Onu biriktiriyoruz, misafir sayısı şikâyet sayısı hangi kalemde fazla ise onu değerlendiriyoruz.”

“Bizde şöyle beş-altı tane halkla ilişkiler var. Birebir günün akşamına kadar misafirlere sorarlar. Yani neyi beğenmiyorsun?... Alakart restorana gittin yemeği mi beğenmedin, çorbayı mı beğenmedin, soğuk mu, sıcak mı, tadını mı beğenmedin? Yani bütün halkla ilişkiler bunlarla akşama kadar dolanırlar, gezerler bütün misafirleri, bunların görevleri odur. Bunlar bize şikâyetleri getirirler... Her gün biz anket okuruz misafirden günlük bize anket gelir, her sabah bir saat rutindir... Bugün mutfaktan 100 tane geldi, üç tane yemek soğuk diyor ve ya mesela kırmızı et daha fazla olsun veya beyaz et daha fazla olsun diyor.”

Bu araştırmaya katılan şeflerin menüleri analiz etmede misafir memnuniyetini anlamaya odaklı nitel yöntemleri kullanma eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Bu husus Kwong'un (2005) menüden sorumlu yöneticilerin ilgili yazının önerdiği biçimsel menü analiz yöntemlerini kullanmadıkları yönündeki bulgusu ile de tutarlılık göstermektedir. Bu çalışmada tabaktaki artıkların gözlemlenmesi ile ilgili olarak elde edilen bulgu da mevcut alanyazın açısından tartışılmaya değer görülmektedir. Hastane işletmeciliği yazınında kendisine yer bulan ancak turizm işletmeciliği ya da restoran işletmeciliği alanındaki araştırmacıların akademik açıdan ilgi göstermedikleri ve hatta menü analizi ile ilgili derleme çalışmalarında dahi atıf yapılmamış olan tabaktaki artıkların gözlemlenmesine dayalı menü analiz yöntemi katılımcı şeflerin itibar ettikleri bir yöntem olarak tespit edilmiştir. Bu konuyla ilgili yapılan iki araştırma bulunmaktadır ve bunlar hastanelerde gerçekleştirilmiştir. Söz gelimi Connors ve Rozell (2004) hastalardan gelen tabaklardaki artık miktarının izlenmesi ve analizi ile yüksek ve düşük düzeyde tüketilen yemeklerin belirlenebileceğini ve bu yolla menü kalemlerinin performans kıyaslamalarının yapılabileceğini ve menüde değişikliklerin planlanabileceğini belirtmektedir. Kandiah vd. (2006) ise tabaktaki artık oranının kalan yiyeceğin miktarı ya da yüzdesi şeklinde belirlenebileceğini; bunun için de görsel inceleme sonucu bir tahmin yapılarak, tabak tartılarak ya da fotoğrafı çekilerek bir tespit yapılabileceğini ifade etmektedir. Mevcut araştırmaya katılan şeflerin bu iki araştırmayla ilgili bilgi sahibi olup olmadıkları sorgulanmamış olsa da sundukları yemeklerden misafirlerin memnun olup olmadığını anlamak için deneyim ve sezgilerinin de yönlendirmesi ile servis sonrası tabaklardaki artıkları gözlemledikleri sonucu çıkarılabilir. Teorik açıdan ise ilgili alanyazında hastaneler için geliştirilmiş bir menü analiz yönteminin hâlihazırda otel işletmelerinde kullanılıyor olması turizm ve restoran işletmeciliği alanında menü analizi ile ilgilenen araştırmacıların da konuya ilgisinin çekilmesinde yararlı olabilir.

Katılımcılar belirledikleri ölçütler doğrultusunda kullandıkları yöntemler ile menüleri analiz ettikten sonra performansını düşük buldukları menü kalemleri için iki ana iyileştirme stratejisinden birini uygulayabilmektedir. Bu stratejiler revizyon yapma ve menüden çıkarma olabilmektedir. Aşağıda

K12 kodlu katılımcıdan yapılan alıntıda da belirtildiği gibi bazı şefler revizyon yapmayı menüden çıkarma alternatifine göre daha fazla tercih edebilirler:

"Çok sık değişiklik yapmam. Menü kalemini tamamen ortadan kaldırmaktansa küçük revizyonlar yaparak değişikliğe giderim... Misafir tepkisine göre..."

Şefler menü kalemlerinde revizyon yaparken yemeğin sunumunu ya da reçetesini değiştirebilmektedir. K6 ve K7 kodlu katılımcılar bu değişiklikleri nasıl yaptıkları ile ilgili deneyimlerini aşağıdaki alıntılarda aktarmaktadır:

"Bizim Sezar salatası adında bir meşhur İtalyan salatası vardı menüde... Ama belirli misafirlerimizde tepkiler oldu. Mesela dediler ki Sezar salatada şu şu da olmalıdır... Biz de orada ne yapıyoruz Sezar salatasında misafirle ikileme düşmektense birtakım ürünlerde değişikliğe gidiyoruz."

"Sunumlarında değişiklik yapabiliyoruz. Ama sonradan hoşumuza gitmemiştir, değiştirip aynı ürünleri farklı sunum olarak yapabiliriz."

Şefler performansını yetersiz buldukları (özellikle misafir memnuniyeti açısından) bir menü kalemini menüden çıkarma yoluna da başvurabilmektedirler. Böylece performansı yetersiz olan yemek menüden çıkarılmakta, ancak yerine daha iyi performans göstereceğine inanılan bir başka yemek konmaktadır. K6 kodlu katılımcının aşağıdaki ifadeleri de bu hususu desteklemektedir:

"Beş çeşit ana yemekten bir tanesi hiç hareket etmemişse ya da şikâyet almışsa onu hemen menü grubundan çıkarıp, onun yerine başka bir ürün yine aynı gruptan beyaz etse beyaz, kırmızı etse kırmızı et grubundan, balıksa balık grubundan, tavuksa tavuk grubundan..."

İlgili alanyazında Jones ve Miffl (2001) ve Kwong (2005) tarafından yemeklerin fiyatları, maliyetleri ve satış miktarlarında değişiklik gerektiren çok sayıda stratejinin önerildiği bilinmektedir. Şu halde katılımcı şefler yazındaki önerilere göre daha az sayıda stratejiden yararlanmaktadır. Ancak vurgulanması gereken bir diğer nokta şeflerin düşük performanslı yemeklerin menüden çıkarılmasını öncelikli seçenek olarak ele almamış olmalarıdır. Benzer bir bulgu Kwong'un (2005) çalışması ile de ortaya konmuştur. Bu durumda menüde revizyon yapma daha öncelikli bir iyileştirme stratejisi olarak değerlendirilmektedir.

Katılımcılar menülerini yönetmekle sorumlu oldukları alakart restoranların iki önemli özelliğinin

den söz etmektedirler. Bunlardan ilki otelin ana restoranı niteliğindeki açık büfe restoranından farklı olarak alakart restoranlarda masa servisinin sunuluyor olmasıdır. Şeflere göre masa servisi ile misafirler alakart restoranlarda kişiselleştirilmiş hizmet aldıkları yönünde bir duygu yaşamaktadır ve bu da onların bu restoranlarda yaşadıkları deneyimden kaynaklanan memnuniyetleri ile ilişkilendirilebilir. Aşağıda sunulan K1 kodlu katılımcıdan yapılan alıntı da bunu göstermektedir:

“Alakartın diğer farkı misafire tamamen hiç masadan kalkmadan ayağına servis yapılması her şeyin. Alakart restoranda misafir geliyor oturuyor, kendini biraz daha özel hissediyor, kendine biraz daha kişiye özel hizmet ediliyor, kişiye özel servis yapılıyor. Oradaki ambiyans, ortam da güzelse misafir kendini biraz daha özel hissediyor, kendine özel hizmet yapılmış hissediyor ve daha mutlu oluyor.”

Alakart restoranların şefler tarafından özellikle menü ile de bağlantılı olarak önemli görülen bir diğer özelliği ise misafirlerin bu restoranlardan sınırlı olarak yararlanabilmeleridir. K8 kodlu katılımcı sınırlı kullanım hakkıyla ilgili olarak şu ifadeleri kullanmaktadır:

“Otelde her gelen misafire bir günlük bir menü veriliyor. Misafir eğer o hakkını kullanmak istiyorsa sadece bir kere o menüden kullanıyor. Dolayısıyla o misafir ikinci kere gelmediği için o yemeği bir kere yemiş oluyor.”

Alakart restoranların özellikleri şeflerin menü analizi yaklaşımları üzerinde etkili olabilmektedir. Misafirlerin sınırlı kullanım hakkı olması nedeniyle genellikle sezon içerisinde bir misafir bir kez alakart restoranda yemek yeme şansına sahip olabilmektedir. Bu nedenle misafirlerin tekrarlı olarak aynı menüye maruz kalmaları pek rastlanan bir durum değildir. Böylece sezon içinde şikâyet alınması dışında söz gelimi menü yorgunluğu nedeniyle menüde değişiklik yapma ihtiyacı çok fazla hissedilmemektedir. Diğer taraftan hem sınırlı kullanım hem de masa servisi özellikleri nedeniyle alakart restoranlarda yemek yiyen misafirlerin kendilerini özel hissettikleri ve bu nedenle memnun edilmelelerinin önemli hale geldiği düşünülmektedir. Bu son husus şeflerin alakart restoranlarda misafir memnuniyetine yüksek düzeyde önem atfetmesinin önemli bir nedeni olarak da görülebilir.

## SONUÇ

Bu çalışma mutfak şeflerinin otel işletmelerinin alakart restoranlarında menü analizi ile ilgili görüş, deneyim ve uygulamalarını tespit etmek ve uygulamada menü analizinin kavramsal yapısına ilişkin bulgular elde etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın başlıca bulgularına göre şefler sezon başında ve içerisinde menüde değişiklik yapma ihtiyacının ortaya çıkması ile alakart restoranların menülerini analiz etmektedir. Bu analizde maliyet ve misafir memnuniyeti iki ana ölçüt olarak dikkate alınsa da misafir memnuniyetinin daha öncelikli olduğu anlaşılmaktadır. Şefler tabaktaki artıkları gözlemleyerek ve misafirlerden sürekli geribildirimler alarak menüdeki yemeklerin performansını değerlendirmektedir. Bu değerlendirmelerine göre performansını yetersiz buldukları yemekleri menüden çıkarma ya da bu yemeklerin sunumlarında veya reçetelerinde değişiklik yapma yoluyla menü performansını iyileştirmektedir. Alakart restoranların özellikleri de (masa servisi ve sınırlı kullanım hakkı) şeflerin menü analizi ile ilgili yaklaşımlarında etkili olabilmektedir.

Şeflerin her bir menü kalemini belirli performans ölçütleri açısından tek tek ele alıp incelediği, her biri için düzenli olarak ayrı ayrı veri toplayıp bu verileri bir nicel model içerisinde birleştirerek analiz ettiği ve bu analizlere dayalı bir performans değerlendirmesi yaptığı söylenemez. Daha kısa bir ifade ile katılımcı şefler menü analizine ilişkin biçimsel bir yaklaşım sergilememektedir. Bunun yerine önemsedikleri ölçütler (misafir memnuniyeti ve maliyet) üzerinden kendilerine ulaşan (şikâyetler, anketler veya öneriler yolu ile) veya kendilerinin çok sistematik olmayan biçimde (tabakları gözleme gibi) topladıkları verileri değerlendirdikleri ve böylece performansı yetersiz olan menü kalemlerini belirledikleri anlaşılmaktadır. Tüm bunları yaparken de deneyim ve sezgilerine güvenmektedirler. Şeflerin alanyazındaki nicel modellerin analize dahil edemediği misafir memnuniyeti değişkenini dikkate alabilen bir yaklaşıma sahip oldukları da dikkat çeken bir diğer husustur. Bu değerlendirmeler hem şefler hem de araştırmacılar için birtakım öneriler sunulmasına olanak tanımaktadır.

Şefler daha biçimsel analiz yöntemlerini kullanmak için kendilerini eğitmeyi düşünebilirler. Ancak bunu yaparken var olan menü analiz yaklaşımlarını tamamen terk etmeleri de düşünülmeye

melidir. Bunun yerine uygulamakta oldukları nitel yaklaşımı alanyazının önerdiği nicel modellerle tamamlayabilirler. Böylece hem kendi deneyim ve sezgilerine, hem uygulamakta oldukları biçimsel olmayan (ancak nitel ölçütleri dikkate alan) yöntemlere hem de biçimsel yöntemlere (nicel verileri sistematik olarak toplamayı ve analiz etmeyi gerektiren) dayalı karma bir yaklaşım geliştirebilirler. Bu konuda bir otel bünyesinde bulunmanın avantajından da yararlanabilirler. Sözelimi muhasebe-finansman yöneticileri ve yiyecek-içecek müdürleri gibi finansal değişkenlere ve analizlere daha yatkın olan yöneticilerden de destek alabilirler. Ayrıca şeflerin alanyazındaki modellerle ilgili eğitime tabi tutulmaları da geliştirecekleri menü analiz yaklaşımı için kendilerine yardımcı olabilir.

Bu araştırmanın bulguları göstermiştir ki turizm ve restoran işletmeciliği alanındaki araştırmacıların alanyazındaki modellerin eksiklerini tespit edip bu eksiklikleri giderecek yeni modeller üzerinde çalışmak kadar uygulamacıların ihtiyaçlarını dikkate alan modellere yönelmeleri de gerekmektedir. Bunun için uygulamacıların ihtiyaçlarını belirleyen, yaptıkları uygulamaları inceleyen ve hangi performans ölçütlerini değerlendirmek istediklerini tespit eden araştırmaların sayısında artış sağlanmalıdır. Bu araştırmaların bulgularından hareketle uygulamacıların ihtiyaçlarına odaklı bilimsel ve sistematik model önerileri üzerinde çalışılmalıdır. Bu bağlamda, söz gelimi tabaktaki artıkların gözlemlenmesi sadece hastaneler bünyesinde kullanılacak bir yöntem olarak kalmamalıdır. Otel ve restoran işletmeciliği alanına nasıl uyarlanacağı yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

Bu araştırmanın özellikle nitel araştırma yaklaşımının kullanılmasından kaynaklı birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Nitel yaklaşım çerçevesinde amaçlı örnekleme yönteminin kullanılmış olması elde edilen bulguların genellenmesini olanaksız kılmaktadır. Ancak bu çalışma ileride uygulamacıların menü analizi konusundaki ihtiyaç ve yaklaşımları ile ilgili yapılacak çalışmalar için bir ilk adım niteliği taşıyabilir ve bu özelliği ile en azından araştırılması gereken temel kavramlar konusunda yönlendirici olabilir. İçerik analizi ile incelenen metinler çoğu zaman çok sayıda anlamı olabilen içeriklerden oluşmaktadır ve bu içeriklerin analizi araştırmacının geçmiş deneyimlerinden ve nitel araştırma konusundaki becerilerinden etki-

lenebilmektedir. Bu nedenle bu araştırmada içerik analizi iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş ve analiz sürecinin hemen her aşamasında tartışmalar yapılarak uzlaşma arayışı içerisinde olunmuştur. Çalışmanın önemli kısıtlarından bir diğeri de elde edilen bulguların (beş ana kategori ve on altı kategori) otel işletmelerinde alakart restoranların menülerinin analizinde gerçekte var olan tüm kategorileri yansıtmayabileceği yönündedir. Araştırmaya alakart restoranların menülerinden sorumlu kişiler olarak sadece şefler dahil edilmiştir. Şefler yerine menü ile ilgili sorumluluğu olan başkaca yöneticiler (genel müdürler, yiyecek-içecek müdürleri veya restoran şefleri) ile görüşmeler yapılması durumunda elde edilen bulgularda farklılık olup olmayacağı bilinmemektedir. Bu nedenle ileriki araştırmalarda örneklemin menü ile ilgili sorumluluğu olan farklı yöneticileri de kapsayacak şekilde genişletilmesi yararlı sonuçlar doğuracaktır.

## KAYNAKÇA

- Bayou, M. E. ve Bennett, L. B. (1992). Profitability Analysis for Table Service Restaurants, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33 (2): 49-55.
- Bölükoğlu, İ. (2000). Yiyecek-İçecek Yönetiminde Bir Analiz Aracı Olarak Menü Mühendisliği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (1): 223-235.
- Bölükoğlu, İ. ve Türksöy, A. (2001). Menü Analizi Sürecinde Kullanılan Yöntemlerden Menü Mühendisliğindeki Son Gelişmeler: İşgücünü Dikkate Alan Bir Model, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2): 22-36.
- Chan, W. ve Au, N. (1998). Profit Measurement of Menu Items, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (2): 70-75.
- Cohen, E., Ghiselli, R. ve Schwartz, Z. (2006). The Effect of Loss Leader Pricing on Restaurant Menus' Product Portfolio Analysis, *Journal of Foodservice Business Research*, 9 (1): 21-38.
- Connors, P. R. ve Rozell, S. B. (2004). Using a Visual Plate Waste Study to Monitor Menu Performance, *Journal of the American Dietetic Association*, 104 (1): 94-96.
- Çalışkan, O. ve Özdemir, B. (2011). Uluslararası Restoran Yönetimi. İçinde: İ. Pınar (Editör) *Uluslararası Turizm İşletmeciliği* (ss. 251-282). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çetinsöz, B. C. ve Ege, Z. (2012). Turistlerin Demografik Özelliklerine Göre Risk Azaltma Stratejileri: Alanya Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (2): 159-172.
- Elo, S. ve Kyngas, H. (2008). The Qualitative Content Analysis Process, *Journal Advanced Nursing*, 62 (1): 107-115.
- Graneheim, U. H. ve Lundman, B. (2004). Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures and Measures to Achieve Trustworthiness, *Nurse Education Today*, 24: 105-112.



- Hall, C. M. ve Valentin, A. (2005). Content Analysis. İçinde: B. Ritchie P. Burns ve C. Palmer (Editörler) *Tourism Research Methods: Integrating Theory With Practice* (ss. 191-209). Cambridge: CAB International.
- Harrington, R. J. ve Ottenbacher, M. C. (2013). Managing the Culinary Innovation Process: The Case of New Product Development, *Journal of Culinary Science and Technology*, 11: 4-18.
- Hayes, D.K. ve Huffman, L. (1995). Value Pricing: How Low Can You Go?, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1): 51-56.
- Hsieh, H. F. ve Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis, *Qualitative Health Research*, 15: 1277-1288.
- Jones, T. A. (2008). Improving Hotel Budgetary Practice—A Positive Theory Model, *International Journal of Hospitality Management*, 27: 529-540.
- Jones, P. ve Mifflı, M. (2001). Menu Development and Analysis in UK Restaurant Chains, *Tourism Hospitality Research*, 3 (1): 61-71.
- Kandiah, J., Stinnett, L. ve Lutton, D. (2006). Visual Plate Waste in Hospitalized Patients: Length of Stay and Diet Order, *Journal of the American Dietetic Association*, 106 (10): 1663-1666.
- Kasavana, M. L. ve Smith, D. J. (1982). *Menu Engineering*. Lansing, MI.: Hospitality Publications Inc.
- Koşan, L. ve Geçgin, E. (2013). Hedef Maliyetleme Sisteminin Menü Analizinde Kullanılması: Bir Yiyecek İçecek İşletmesinde Yapılan Uygulama ve Sonuçları, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (2): 391- 410.
- Kwong, L. Y. L. (2005). The Application of Menu Engineering and Design in Asian Restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, 24: 91-106.
- LeBruto, S. Ashley, R. ve Quain, W. (1995). Menu Engineering: A Model Including Labor, *FUI Hospitality Review*, 13 (1): 41-50.
- Miller, J. E. (1980). *Menu Pricing and Strategy*. Boston: CBI Yayınları.
- Morrison, P. (1997). Menu Engineering in Upscale Restaurants, *British Food Journal*, 99 (10): 388-395.
- Ottenbacher, M. ve Harrington, R. J. (2007). The Innovation Development Process of Michelin-starred Chefs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (6): 444-460.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, *Eskişehir Osman-gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1): 323-343.
- Özdemir, B. (2012). A Review On Menu Performance Investigation And Some Guiding Propositions, *Journal of Foodservice Business Research*, 15 (4): 378-397.
- Özdemir, B. ve Çalışkan, O. (2013). A Review of Literature on Restaurant Menus: Specifying The Managerial Issues, *International Journal of Gastronomy and Food Science*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijgfs.2013.12.001>.
- Pavesic, D. V. (1983). Cost-margin Analysis: A Third Approach to Menu Pricing and Design, *International Journal of Hospitality Management*, 2 (3): 127-134.
- Raab, C. ve Mayer, K. J. (2003). Exploring the Use of Activity Based Costing in the Restaurant Industry, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 4 (2): 79-96.
- Raab, C. Hertzman, J. Mayer, K. ve Bell, D. (2006). Activity-Based Costing Menu Engineering: A New and More Accurate Way to Maximize Profits to Your Restaurant Menu, *Journal of Foodservice Business Research*, 9 (1): 77-96.
- Reynolds, D. (2004). An Exploratory Investigation of Multiunit Restaurant Productivity Assessment Using Data Envelopment Analysis, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 16 (2-3): 19-26.
- Rızaoğlu, B. (1991). Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Analizi ve Yöntemleri, *Turizm Yıllığı 1991*, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayını, Ankara: Rekmay Ltd.
- Sarışık, M. ve Kaya, Ü. (2004). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Brüt Kâr Analiz Yöntemi ve Uygulamaları, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 15 (1): 62-70.
- Sarışık, M. ve Özleyen, G. (2004). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlamasının Önemi ve Bu Süreçte Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Konular: Kocaeli'nde Bir Alan Araştırması, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1 (2): 40-47.
- Saura, I. G., Malina, M. E. R. ve Gloria, B. C. (2008). Qualitative and Quantitative Engineering Criteria of Restaurant Wine Lists, *Journal of Wine Research*, 19 (1): 19-31.
- Taylor, J. ve Brown, D.M. (2007). Menu Analysis: A Review of Techniques and Approaches, *FUI Hospitality Review*, 25 (2): 74-82.
- Taylor, J., Reynolds, D. ve Brown, D. M. (2009). Multi-Factor Menu Analysis Using Data Envelopment Analysis, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (2): 213-225.
- Uyar, A. ve Bilgin, N. (2011). Budgeting Practices in the Turkish Hospitality Industry: An Exploratory Survey in the Antalya Region, *International Journal of Hospitality Management*, 30: 398-408.