

## **Otel İşletmelerinin Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma**

Mete SEZGİN  
metesezgin@selcuk.edu.tr

Muammer ZERENLER  
zerenler@selcuk.edu.tr

Abdullah KARAMAN  
krmnab@hotmail.com

### **A Research on Creativity Innovativeness and Entrepreneurship Activities of Menu Planning In Hotel Operations**

#### **Abstract**

Menu planning plays an important role about the ease of finding and purchasing suitable ingredients, their processing and providing quality and standardization. Especially from the perspective of hotels the aim of creativity and providing innovations is beneficial for the establishment regarding to the materials usage and their usage amounts and meeting the expectations of customers from the process of purchasing to production and from production to service. This paper contains a comparative analysis related to the menu plans of 3-4-5 star hotels. First part of the study mentions to the market researches of menu plans and innovation efforts and the second part mentions to the results of a questionnaire which is based on the menu plans and innovativeness of 3-4-5 star hotels. Analysis is carried out by SPSS software. The importance of innovativeness and creativity in menu planning is mentioned and the modifications that are necessary to be done in the accommodation establishments are summarized as a comparative analysis.

Key Words : Food and Beverage Sector, Menu Planning, Innovation and Creativeness.

JEL Classification Codes : L66, L83.

#### **Özet**

Menü Planlaması; hammadde seçiminde ve satın alımında kolaylık sağlaması ve hammaddenin doğru şekilde değerlendirilmesi, kalitenin ve standardizasyonun sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Özellikle otel işletmeleri açısından menüde yaratıcılık ve yenilikçilik sunmanın amacı ise; satın almadan üretime, üretimden sunuma kadar geçen süreç içinde hammadde seçimi ve kullanım miktarı, farklı müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilme konusunda işletmeye yarar sağlamaktır. Bu çalışma, menü planlamasında yapılan yenilikler ve yaratıcılık üzerinedir. Çalışma 3-4-5 yıldızlı otellerin menü planlaması ile ilgili olarak karşılaştırmalı bir analizi içermektedir. Araştırmanın ilk bölümünde menü ile ilgili olarak yapılan pazar araştırmaları ve yenilikçilik çalışmalarına, ikinci bölümde ise SPSS ortamında Konya yöresinde faaliyet gösteren 3-4-5 yıldızlı otel işletmelerinde menü planlamasında yaratıcılık ve yenilikçilik üzerine yapılan anket çalışması sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda menü planlamasında yaratıcılık ve yenilikçiliğin önemine değinilip otel işletmelerinde ortaya çıkan eğilimlere uygun olarak yapılması gerekenler karşılaştırmalı bir analiz şeklinde özetlenmiştir.

Anahtar Sözcükler : Yiyecek İçecek Sektörü, Menü Planlaması, Yenilikçilik ve Yaratıcılık.

### **Acknowledgement**

The *Short Version* of this paper is also being presented in “2nd International Congress on Entrepreneurship (ICE’08)” which was held by the Business Administration Department of the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Kyrgyzstan – Turkey MANAS University, in Bishkek, 07-10 May 2008.

### **Beyan**

Bu çalışmanın daha kısa bir kısmı Kırgızistan-Türkiye MANAS Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü tarafından 07–10 Mayıs 2008 tarihleri arasında Bişkek’te düzenlenen 2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi’nde sunulmuştur.

## 1. Giriş

Otel işletmeleri turizm işletmeciliği anlayışında giderek önem kazanan bir yapıdadır. Turistik mal ve hizmet üretiminin özellikleri ve turizm sektörün yapısal bütünleşmesine hâkim olan emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle makineleşme ve otomasyona gidilmesi sınırlıyken, otel işletmeciliğinde üretim olarak bazı istisnalar dışında “insan” faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu unsurun otel işletmelerinde giderek önem kazanması; rekabet avantajını yakalamak isteyen işletmelerde en önemli unsur olarak yiyecek ve içecek departmanının görülmesine neden olmuştur.

Sanayi ve hizmet sektöründe üretimde farklılıkları vardır. Hizmetler maddi olmaması ve önceden inceleme ve deneme imkânı bulunmaması, hizmetlerin stoklanamaması gibi fark edilen özellikleri nedeniyle otel işletmeciliği gelişen hizmet sektöründe yenilikçi ve yaratıcı olmayı gerektirmektedir. Örneğin, bir otel odası boş kaldığında onu bir başka zamana saklama olanağı yoktur. Boş kalan otel odası değerlendirilmemiş, yok olmuş demektir. Hizmetler üretildiği yerde tüketilir ve müşteri üretim yerine gelir. Aynı şekilde otel işletmeleri bünyesinde faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmelerinde de bir masanın boş kalması hizmetin boşa gitmesi anlamındadır.

Otel işletmeciliğine bağlı yiyecek-içecek endüstrisinin, her geçen gün büyümesi ve kârlılığın yüksek olması bu alanda sürekli yeniliklere ve bu alana yatırım yapan girişimcilerin artmasına, dolayısıyla rekabet koşullarının yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel ve yiyecek-içecek işletmelerinde sürekli değişim söz konusudur. Yeni çıkan veya diğer ülkelerden gelen yiyecekleri takip etmek, yeni geliştirilen pişirme ve hazırlama ekipmanlarını izlemek ve modernleşmeye gitmek gerek işletme açısından gerekse müşteri memnuniyeti açısından önemli katkılar sağlayacaktır. Başarılı bir yiyecek ve içecek işletmesinin temel noktalarından biri doğru menü planlaması yapmaktır.

## 2. Otel İşletmeleri İçin Menü ve Menü Planlaması

Yiyecek içecek işletme ve üniteleri açısından hazırlanan menü, çeşitli zamanlarda otele gelen müşterilerin enerji ve besin öğeleri ihtiyacına cevap verirken, diğer taraftan da müşterinin sosyal, psikolojik, ekonomik ihtiyaçlarına da cevap verebilen nitelikte olmalıdır. Bunun bir sonucu olarak da menü planlama yiyecek içecek işletme ve ünitelerinde birçok etkeni bir arada düşünmeyi ve uygulamayı gerektiren ayrı bir deneyim ve ihtisas işi olarak yiyecek içecek işletme ve ünitelerindeki yöneticilerin karşısına çıkmaktadır. Bu durum ise menü planlama işinin son derece dikkat edilmesi gereken bir konu olduğunu göz önüne koymaktadır. Çünkü yiyecek içecek işletme ve üniteleri açısından menü planlama, gerçekten üst düzey bilgi ve beceri gerektiren bir faaliyettir. Otel işletmeleri oda satışlarından sonra en çok geliri yiyecek içecek satışından elde

etmektedir. Bu nedenle bir otel açısından yiyecek satışlarının başarısı ise planlanan menüler ve bunların servisinin etkinliğiyle yakından ilgilidir. Yiyecek içecek işletmelerinde sunulan temel hizmetin yiyecek ve içecek olması nedeniyle, müşterilere sunulacak menülerin planlanma işi yiyecek içecek işletmesi açısından da hayati derecede önemli bir konudur (Hacıoğlu ve Giritlioğlu, 2007: 63).

Menü planlama toplu beslenme sisteminde önemli aşamalardan biridir. Bu aşamalar, hizmet verilen grubun enerji ve besin öğeleri ihtiyacı, özel durumu, beslenme alışkanlıkları, mutfak harcamaları için ayrılan bütçe, yemek yiyen kişi sayısı, mutfakta bulunan araç gereç, çalışan personel sayısı, bölgenin iklimi ve coğrafi özellikleri, planlamaya etki eden temel faktörler olarak sıralanabilir (Bulduk 2002: 169).

Menü planlama bir yeme içme işletmesinin hangi yiyecek ve içecekleri üretip pazarlayacağını sağlamaya yönelik eylemleri içeren bir süreçtir. Menü geliştirme ise iki konuda araştırma ve biçimlendirme ile ilgili teknik çabaları kapsar. Bunlardan biri yiyecek ve içeceklerin yer aldığı menünün boyutları, rengi menü için kullanılan malzeme, yiyecek ve içeceklerin menüye yerleştirilmesi, menüde kullanılan yazı stili ve tanımlar, menünün basılması, sunulması, saklanması ve dağıtılması gibi araştırma ve biçimlendirmeye ilgili teknik çalışmalardır. Diğerleri ise yiyecek ve içeceklerin rengi, şekli, estetik görünümü, adı, tadı, dayanıklılığı, saklanabilirliği ve yiyeceklerin geliştirilmesi ile ilgili araştırma çalışmalarıdır (Aktaş, 1995: 68).

Menü planlamasına etki eden bu faktörler yiyecek içecek yöneticilerinin dikkate alması gereken unsurlardır. Bu nedenle menü planlama oldukça karışık ve zor bir süreçtir. Hatta günümüzde bilgisayar hayatımızın pek çok süreçlerine etki etmesine rağmen menü planlamasının da tam anlamıyla işlevini yerine getirememektedir. Bu konuda Spears, bilgisayar tabanlı menü planlaması, lezzet, renk ve yumuşaklık gibi menü planlamasının içerisindeki pek çok değişkenin ölçülmesinin zorluğu nedeniyle yaygın olarak kullanılmadığını ifade etmektedir (Sterling vd., 1996: 301).

Yiyecek-içecek maliyet kontrol süreci, menü kontrolüyle başlar. Menü, sadece önemli bir kontrol aracı değil, aynı zamanda satış, reklâm, satış teşvik planı ve pazarlama aracıdır. Menünün bu çok fonksiyonlu özelliklerinden dolayı, işletmelerin maliyet kontrolüne başlamadan önce menülerini planlı ve uyumlu bir şekilde hazırlamaları gerekmektedir. Menünün planlanmasından sonra “yiyecek-içecek maliyet kontrol süreci”ni oluşturan unsurların kontrolünün yapılması gerekmektedir. Bu unsurlar, satın alma, teslim alma, depolama, depodan mal verme, üretim ve satış kontrolü şeklinde sıralanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir unsur vardır. İşletme hangi maliyet kontrol yöntemini uygularsa uygulasin, yiyecek-içecek malzemelerinin depolara girişlerinde stok kartlarına alım fiyatları üzerinden kaydedilirken, depodan üretime gönderilmelerinde farklı yöntemler kullanılmaktadır. Yiyecek içecek işletme ve üniteleri açısından iyi bir şekilde organize edilen menü ise söz konusu işletme ve ünitelerde şu tarz görevleri yerine getirmektedir (Çiftçi ve Köroğlu, 2008: 34).

- Ne tarz yiyecek maddelerinin satın alınması gerektiğinin belirlenmesi,
- Servisi yapılan yiyeceklerin beslenme içeriği,
- Ne kadar personelin istihdam edilmesi gerektiğinin belirlenmesi,
- Yiyecek içecek işletme ve üniteleri için donatım gereklerinin belirlenmesi,
- Sunulacak hizmetlerin ön hizmet gereklerinin belirlenmesi,
- İşletmenin tesis planı ve yer gereklerinin belirlenmesi,
- Yiyecek içecek işletmesinin dekorasyonunu ve dizaynının nasıl olması gerektiğinin belirlenmesi,
- Maliyet kontrol işlemlerinin belirlenmesi,
- Üretim gereklerinin belirlenmesi,
- Servis gereklerinin belirlenmesi,
- Yiyecek içecek işletme ve üniteleri açısından pazarlama planını belirlemek gibi işlevleri bulunmaktadır (Ninemeier, 1995: 110).

### **3. Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik**

Literatürde “yenilik” ve “yaratıcılık” kavramlarına yönelik pek çok tanım mevcuttur. Bazı kaynakların bu terimleri birbirinin yerine kullandığı da görülmektedir. Fakat farklı anlamlar taşımaktadırlar. Yaratıcılık kavramı Latince “Creativöt”, İngilizce “Creativity” ve Fransızca “Créer” fiilinden türetilen “Créativité” kelimelerin karşılığı olarak dilimize çevrilmiştir (Akat, vd., 1994: 365). Yaratıcılık ve yaratıcı düşünme Webster’s sözlüğünde; yaratıcılık, yaratma yeteneği, yaratmak; varlık kazandırmak, yeni bir biçim vermek; bir şeyin olmasını sağlamak, neden olmak, yapmak; hayal gücünü kullanarak üretmek; tasarlamak olarak tanımlanmıştır. Yaratıcı düşünme ise; yeni fikirler ortaya çıkarmak için zihnini kullanma; zihnine yeni bir biçim verme; zihnini kullanarak, yeni bir şeyin olmasını sağlama; yeni bir şeye neden olma, yeni bir şey yapma; hayal gücünü kullanarak yeni fikirler üretme; yeni bir şey tasarlama; yeni bir şey icat etme. Bu tanımlamada yeni ve yenilik kavramları öne çıkmaktadır (Weiss, 1993: 46). Yaratıcılık, mevcut kavramların aralarındaki ilişkilerden yeni kavramlar veya düşünceler üretmek olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 1998: 22). O halde bir düşünce sistemi veya zihinsel bir süreç olarak kabul edilen yaratıcılık, gerçeklik ve değişimdeki sadeliği ortaya koyabilmede sahip olunan zihinsel kabiliyet olarak tanımlanabilir.

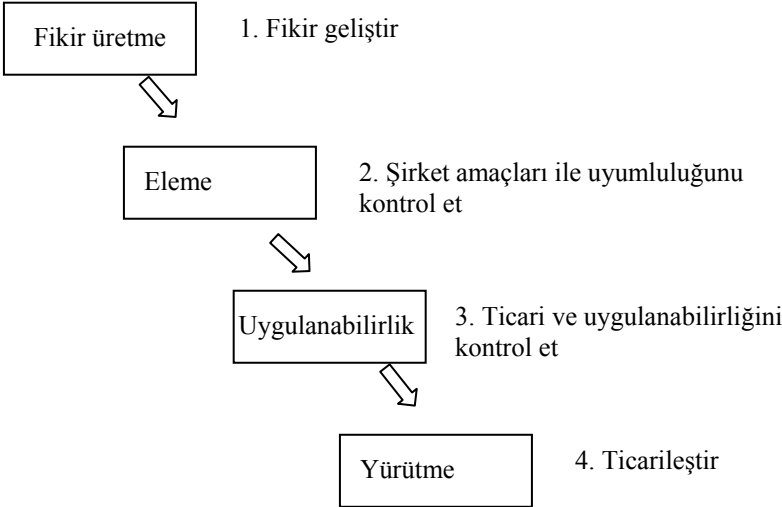
Yaratıcılık 21. yüzyılında artan bir öneme sahip olmuştur. Bugünün iş dünyasında örgütsel başarının varlığı yenilik ve yaratıcılığın hızlı değişimi yönetebilmesiyle gerçekleşmiştir. Yaratıcılık ve onu destekleyen yenilik uzun dönemli bir başarı için gereklidir. Özellikle otel endüstrisinde örgütsel yaratıcılığın ortaya

çıkartılmasında ürün yenilikleri, standartların belirlenmesi ve müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Günümüzde hızlıca değışen iş iklimi, örgütsel başarıda yaratıcılık ve yenilik çalışmalarına daha çok bağlıdır. Ayrıca yaratıcılık çalışanların motivasyonu üzerinde de etkili olduğu görülmektedir (Wong ve Pang, 2003:552). Sonuç olarak yaratıcılık yeni fikirlerin sentezi olarak görülürken, yenilik yaratıcılık çalışmalarının uygulamasıdır. Diğer bir ifade ile yaratıcılığı fikir üretmek, yeniliğı ise bu fikirleri elemek, arıtmak ve uygulamak yoluyla gerçekleştirilen eylem olarak nitelendirebiliriz. Ayrıca yaratıcılığın farklı düşünmeyi içerdığıne ancak yeniliğın bir noktada birleşen düşünelere ihtiyaç duyulduğunu da belirtmek gerekir.

Amabile (1983) yaratıcılığın yeniliğın konuya özel ve subjektif bir yargısı ve de bireysel veya ortak davranışın bir sonucu olduğunu varsaymaktadır.

“Yenilik” fikir üretmeden uygulamaya farklı aşamaları içeren bir süreç olarak varsayılmıştır. Yaratıcılık ise yenilik sürecinde bir fikir üretme aşaması olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekil 1’de gösterildiğı gibi Majaro’nun (1988) yenilik süreci ile tutarlıdır.

**Şekil: 1**  
**Yenilik Süreci**



*Kaynak: Majaro, S., 1988. Managing Ideas for Profit. McGraw-Hill, Maidenhead.*

Girişimcilik, bir iş fikrine sahip olarak pazardaki fırsatlar değerlendirerek mal ve hizmet üretmek amacıyla sermaye, doğal kaynak, emek gibi üretim faktörlerinin bir araya getirilerek işletilmesi ile ilgili faaliyetler olarak tanımlanabilir (Tekin, 2004:4). Bir kişinin girişimci olarak kabul edilebilmesi için yaratıcı düşüncüyü hayal aşamasından sistemli, mantıklı ve uygulanabilir bir hale getirmesi gerekmektedir. Yaratıcı olmak ve yenilik yapmak bir girişimcinin en temel özellikleri arasında yer almaktadır (İraz, 2005:164–165).

#### **4. Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik**

Yukarıda değinilen yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik kavramları ışığında, otel işletmelerinin menü planlamasında yeni fikirleri ortaya koyması, bu fikirlerin değerlendirilmesi, uygulanması önem taşımaktadır. Çünkü yiyecek ve içecek işletmelerinde bu anlamda yenikler, yaratıcılık ön plandadır. Turizm hizmetlerin doğası gereği müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda sürekli hizmet motiflerinin yenilenmesi gerekmektedir. İyi bir aşçı güzellikler yaratan, sanat çalışmasıyla bir gerçeği yoğun bir şekilde dikkati bir noktada toplamasıyla yemeği hazırlar. O, kreasyonuna son bir edayla yapar; şefin saygısını sağlarsa işinin karşılığında gurur duyar. Aşçılar hem misafirde memnuniyet verici bir izlenim meydana getirmeye hem de kendisi için kusursuz hale getirmek için büyük çaba harcar.

Dünya lüks restoran pazarının %47 sine sahip olan Fransa'da yaratıcılık ve yenilik bizzat girişimciler tarafından desteklenmektedir. Fransa'da büyük restoran yöneticileri yaratıcı, lider, girişimci, işadamı, gösteri yapan ve dışarıya Fransa kültürü ve mükemmelliği gibi pek çok rolleri oynarlar. Bu şef pozisyonundaki yöneticilerin çoğu ya kurucu ya da işletmelerin sahibidirler. Bu büyük şefler ve diğer çalışma arkadaşları zamanlarının çoğunu yaratıcı bir süreç oluşturarak mutfaktaki yemek sunumları ve müşteri ile iletişimlerine harcarlar (Balazs, 2002: 248).

Başarılı bir yiyecek ve içecek işletmesinin temel noktalarından biri doğru menü planlaması yapmaktır. Menü planlaması; hammadde seçiminde ve satın alımında kolaylık sağlanması ve hammaddenin doğru şekilde değerlendirilmesi, zamandan tasarruf, yiyecek sarfiyatının azaltılması, maliyet hesaplamalarının doğru şekilde yapılması gibi üretim kriterleri oluşturan alt detayların kontrolünde, kalitenin ve standardizasyonun sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Bunun için planlama yapmadan önce doğru bir menü analizi yapılması gerekmektedir.

Menü planlamasında, potansiyel ve mevcut müşteriler, lokasyon, ekipman, üretim ve sunum alanları, gerekli personel ve verim düzeyleri, restoran çeşidi ve servis sistemi ve son olarak da bu aşamaların gerçekleşmesinde dikkate alınacak finansal kaynaklar ve planlama önem kazanmaktadır.

Menü planlamasında yenilikçilik ve yaratıcılık düşünülürken aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

1. Menüü Hangi Amaçla Hazırlayacağız: Hazırlayacağımız menü öğlen ya da akşam yemeği için mi, özel bir anlamı ( bayram, iftar vb. ) var mı? gibi amaçlar değerlendirilerek planlayarak menü planlamasına başlanması gerekir.

2. Mevsimsel Özellikler: Menü hazırlanırken mevsimsel özellikler göz önünde bulundurulmalıdır. Yemeklerin insan bünyesine etkileri mevsimlere göre değişmektedir. Yazın sıcak günlerinde kızartmalar, bol baharatlı ve soslu yemekler, yağlı ve unlu yiyecekler sağlığa zararlıdır. Bu tür yiyecekleri mevsime uygun zamanda sunmak müşteriler tarafından çok fazla ilgi çekmeyeceği için işletmede maliyet kayıplarına yol açar. Menüde mevsimde bol bulunan yiyecekler sunulmalıdır. Çünkü;

- Her yiyecek kendi mevsiminde daha tazedir.
- Her yiyecek kendi mevsiminde daha besleyicidir.
- Lezzetleri kendi mevsimlerinde daha fazladır.
- Yiyecekler kendi mevsimlerinde daha ucuzdur.

3. Yemeklerin Besin Değerleri: Menüdeki yemekler insanların yağ, karbonhidrat, protein, mineral maddeler ve vitamin ihtiyacını karşılamalıdır. Menüde aynı cins besin maddelerini içeren yemekler bulunmamalıdır. Aynı cins besin maddelerinden oluşan menüler karın doyururlar ancak dengeli beslenme sağlamazlar. Restoranda sunulan menüler geniş bir müşteri kitlesine hitap etmelidir.

4. Ekonomik Yönden Uygunluğu: Menüü hazırlarken unutulmaması gereken bir diğer konuda en iyi menü, en güzel ve pahalı yemeklerden oluşan menü değildir. Her yemek herkes tarafından sevilmebilir. Menü hem müşteriler açısından hem de işletme açısından değerlendirilmelidir. Hazırlanacak menü müşterileri maddi açıdan da sıkıntıya sokmamalıdır. Bunun için hedef kitle çok iyi şekilde analiz edilerek genel yapısı (sosyo-ekonomik ve demografik), ihtiyaç ve beklentileri belirlenmelidir.

5. Bölgesel ve Kültürel Özellikler: Menü hazırlanırken seçilen yemeklerin o bölgede yaşayan insanların damak tadına hitap etmeli ve kültürel özellikler göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin: Bol baharatlı ve acılı yemekler Gaziantep restoranında ilgi görürken aynı yemekler İzmit restoranında ilgi görmeyebilir. Ancak yemek seçimi yapılırken spesiyal olarak yöresel yemeklere yer verilebilir.

6. İşletmenin Olanakları: Menü hazırlarken işletmenin teknik olanakları ve personel durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Mutfağın donanımı, fırınların ve ocakların kapasitesi, saklama ve muhafaza olanakları gibi. Personelin bilgi, becerisi ve



sayısı da dikkate alınması gereken önemli noktalardan biridir (<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=36967>).

Menü, işletmenin bu faaliyetlerindeki en önemli elemanıdır. Çünkü menü, tüketici istek ve ihtiyaçlarının direkt olarak yansıdığı bir pazarlama aracıdır, Menü işletmenin nasıl organize edilip yönetileceğini, işletme amaçlarına ne ölçüde ulaşılabilirliğini, hatta işletmenin nasıl inşa edilmesi gerektiğini belirtir (Özgen, 2000: 65). Bu nedenle otel işletmeciliğinde menü planlaması son derece önemlidir. Menü planlaması girişimci bir tarzda yaratıcılık ve yenilik unsurlarıyla donatılarak yapılması önerilir. Rekabetin küresel boyuta taşındığı günümüzde bu kavramları dikkate almadan yapılan çalışmalar beraberinde pek çok sorunları doğuracağı unutulmamalıdır.

## **5. Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın temel konusu otel işletmelerine bağlı yiyecek içecek işletmelerinde (veya departmanlarında) menü planlamasına yönelik yapılan yenilikçi girişimci ve yaratıcı çabaları araştırmaktır. Ayrıca 2007 Mevlana yılı olması sebebiyle otel işletmelerinin konuya yaklaşımı, menü planlamalarının nasıl yapıldığı ve sektörün demografik özellikler açısından ne tür özelliklere sahip olduğunu ortaya koymak araştırmanın diğer konuları içerisinde yer almaktadır.

## **6. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın temel amacı, Konya il merkezinde bulunan otel işletmelerine bağlı yiyecek içecek işletmelerinin menü planlaması çalışmalarını ne ölçüde yaptığı, bu planlamada kullandığı yenilikler ve girişimci ruhu tespit etmeye yönelik bir çalışmadır.

Konya yöresinin seçilmesinin önemi; hem Anadolu'da özel yemek kültürünü yansıtması hem de Mevlana yılı sebebi ile menü düzenlemelerinin yansımalarının görmek açısından önemlidir.

Otel işletmelerine bağlı yiyecek içecek işletmelerinin seçilmesinin sebebi ise; işletmelerin iş yapma ciddiyeti, yerli ve yabancı turistleri ağırlamada öncelikli bir yapıya sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Özellikle son yıllarda yerli ve yabancı pek çok turiste ev sahipliği yapan Konya turistik destinasyonu, mevcut otel işletmelerinin menü planlamasında gerekli önemi göstermeleri ve sektörde ön plana çıkmaları açısından dikkat çekici bir noktadır.

## **7. Araştırmanın Sınırları ve Metodu**

Araştırma Konya il merkezinde bulunan turizm işletme belgeli 3–4–5 yıldızlı otel işletmelerinin 14 tanesinde gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni turizm sektöründe işlevlerinin daha fazla olması ve sektörü tam anlamıyla temsil etmeleridir.

Bu işletmelerin tümüne yüz yüze şekilde yapılmış olup, hepsi araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma sırasında özellikle yiyecek içecek departmanı ile ilgili yöneticilerin ankete cevap vermekte gönüllü olmamaları ve bazı yöneticilerin bilgi eksikliği karşılaşılan başlıca sorunlar arasındadır. Otel işletme sayılarının belirlenmesinde Konya İl Kültür ve Turizm müdürlüğünün verileri esas alınmıştır.

Aralık 2007 ve Ocak 2008 tarihlerinde yapılan çalışma Ocak ayı içerisinde bitirilmiştir. Araştırmada yüz yüze görüşmeler ve yazılı soru tekniği kullanılmıştır. Anketler çoğunlukla üst düzey yöneticilerle ve yiyecek içecek departmanı yöneticilerine yöneltilerek sorulmuştur.

Anket formu iki bölümden oluşmuştur. Anket sorularının tasarımı Sağlık ve Karaman'ın (2006) "Yiyecek içecek işletmelerinde menü kartlarının tanzimi ve bir uygulama" isimli çalışmalarından faydalanılmıştır.

Birinci bölümdeki soruların amacı sektörün demografik yapısını yorumlaya yönelik veriler elde etmektir. İkinci bölüm ise menü planlamasına yönelik hazırlanmıştır. Birinci bölümde 6 ikinci bölümde 25 olmak üzere toplam 31 soru bulunmaktadır. Anket sonuçları SSPS istatistik programı kullanılarak frekans analizi ve yüzde dağılımları istatistikî değerlendirme yapılmıştır.

## **8. Araştırmanın Bulguları**

Araştırma bulguları iki başlık altında incelenecektir. Birincisi demografik bulgular ikincisi ise menü planlamasının yansıdığı menü kartları analiz edilerek girişimcilik yenilikçilik ve yaratıcılık üzerine yönelik bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

## **9. Demografik bulgular**

Otel işletmelerine yönelik sorular yukarıda belirtildiği şekilde gruplandırılarak düzenlenmiştir. Aynı kapsamda araştırma bulguları ve değerlendirmeleri de aşağıdaki şekilde gruplandırmalarla yapılmıştır.

**Tablo: 1**  
**Demografik Bulgular**

<b>İşletmelerin Faaliyet Süreleri</b>		
Minimum	1,00	
Maksimum	50,00	
Ortalama	10,45	
<b>İşletmelerde Çalışan Personel Sayısı</b>		
Minimum	2,00	
Maksimum	150,00	
Ortalama	19,57	
<b>Unvanlarına Göre Dağılımı</b>		
Unvanlar	<i>Kişi</i>	<i>Yüzde</i>
İşletme Müdürü	5,00	35,70
Yiyecek içecek veya Restoran Müdürü	9,00	64,30
Toplam	14,00	100,00
<b>Eğitim Durumları</b>		
	<i>Kişi</i>	<i>Yüzde</i>
İlköğretim	1,00	7,10
Lise	7,00	50,00
Üniversite	4,00	28,60
Lisans Üstü	2,00	14,40
Toplam	14,00	100,00
<b>Cinsiyet</b>		
	<i>Kişi</i>	<i>Yüzde</i>
Erkek	13,00	92,90
Bayan	1,00	7,10
Toplam	14,00	100,00
<b>Hizmet süresi</b>		
	<i>Kişi</i>	<i>Yüzde</i>
1-5 yıl	1,00	7,10
6-10 yıl	5,00	35,70
11-15 yıl	6,00	42,80
16 ve yukarısı	2,00	14,40
Toplam	14,00	100,00

Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yılı dikkate alınarak, faaliyet süreleri değerlendirilmiştir. İşletmelerin minimum ve maksimum faaliyet süreleri yukarıda tablo 1’de görüldüğü gibidir. Bu süre ortalama ise 10,45 yıldır. Çıkan ortalama ile işletmelerin deneyimli işletmeler oldukları söylenebilir. İşletmelerde çalışan personel sayısı tabloda verilmiştir.

Konya’da anket yapılan turizm işletmelerinde ortalama yaklaşık 20 personel çalışmaktadır. İşletmelerde görüşme yapılan yetkililerin unvanlarına göre dağılımına bakıldığında işletme müdürleri yaklaşık %35,7, yiyecek ve içecek müdürleri ve ya restoran müdürleri %64,3’dır. Bu oran menü planlaması ile çalışmalarını yapanların sorumlulukları açısından önem taşımaktadır.

İşletmelerde görüşme yapılan yetkililerin eğitim durumlarına göre ayırımında ise; yaklaşık %28,6’ü üniversite mezunudur. Oranın yüksek olması anketi anlama ve cevaplama açısından önem taşımaktadır. %50 ise lise mezunudur.

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmekle birlikte; %42,8’lik bir oranla çalışma sürelerinin 11–15 yıl arasında olduğu görülmektedir. Bu oran tecrübeli çalışanların olduğunu göstermektedir.

## **10. Menü Planlamasına İlişkin Bulgular**

Menü planlaması ile ilgili sorular menü kartı, şekil ve içerik, fiziksel özellikler, yenilikler ve yaratıcılık, pazarlama ve sağlık koşulları düşünülerek hazırlanmıştır. Menü planlamasına ilişkin elde edilen veriler Tablo 2’de düzenlenmiştir.

Ankete katılan işletmelerin %16,66’sında menü kartı bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu işletmelerin menü planlaması yapmasında ciddi sorun olacağı düşünülmektedir. Menü kartı bulunduran işletmeler ise %83,33 tür. Bu açıdan çalışma alanında 14 örneklem varken değerlendirme 12 örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Kapağında işletmenin ismi ve logosu yer alması (%25), Alışılmış olmayan özgün bir tasarım uygulanmış olması (%16,66) yaratıcı bir tasarım yapılmadığını daha çok birbirine benzer hata sponsorlara yaptırıldığı izlenimini vermektedir. Ayrıca “menü kartınızda şekil, boyut, renk, vb. bir değişiklik yapmayı düşünüyor musunuz?” sorusuna (%41,66) evet cevaplarının alınmış olması yenilik yapma düşüncesinin henüz oluşmaması adına önem taşıdığı söylenebilir.

Menü kartlarının %66,66’sının birden fazla dille yazılmış olması dikkat çekicidir. Özellikle Konya’ya gelen yabancı turist profili düşünüldüğünde anlamlı bir sonuçtur. Bu satışları artırma yönelik olarak algılanırsa girişimci bir özellik taşıdığı söylenebilir.

**Tablo: 2**  
**Menü Kartlarının Değerlendirme Ait Sonuçları Tablosu**

İfadeler	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
1. Yazılı bir menü kartı bulunmaktadır.	12	85,7	2	14,3
2. Menü kartının kapağında işletmenin ismi ve logosu yer almaktadır	3	25,00	9	75,00
3. Alışılmış olmayan özgün bir tasarım uygulanmıştır.	2	16,66	10	83,33
4. Menü kartınızda şekil, boyut, renk, vb. bir değişiklik yapmayı düşünüyor musunuz?	5	41,66	7	58,33
5. Menü birden fazla dille yazılmıştır.	8	66,66	4	33,33
6. Menüde yiyecek içecek fiyatları bulunmaktadır.	6	50,00	6	50,00
7. Menüde aynı lezzet, cins ve renkteki yiyeceklerin bulunmamasına özen gösterilmektedir.	10	83,33	2	16,66
8. Menüde yiyecek ve içecekler hakkında açıklama bulunmaktadır.	2	16,66	10	83,33
9. Menüde işletme dışına yapılan hizmetler yazılıdır.	1	8,33	11	91,66
10. Menü kartında yeterli düzeyde yemek çeşidi bulunmaktadır.	8	66,66	4	33,33
11. Daha etkin bir menü planlaması yapılabilmesi için menüye seçilecek yemeklerin sınırlandırılması (az oranda seçilmesi) gerekmektedir	10	83,33	2	16,66
12. Özel günlerde özel menüler hazırlanmaktadır.	4	33,33	8	66,66
13. Menüde yöresel yemekler yeterli sayıda yer almıştır.	9	75,00	3	25,00
14. Menü işletmenin önemli bir tanıtım aracı olarak görülmektedir. (adres, telefon, açık olunan saatler vb. bilgiler)	2	16,66	10	83,33
15. Menü mevsimsel olarak değiştirilmektedir. (maliyet, iklim şartları vb.)	8	66,66	4	33,33
16. Menüde kendimize has özel yemeklerimiz bulunmakta ve menü de dikkat çekici bir şekilde yer almaktadır.	7	58,33	5	41,66
17. Menü hazırlıkları işbirliği (aşçı-işletme müdürü-garson vb.) içerisinde yapılmaktadır	8	66,66	4	33,33
18. Menü kartında diyet yemekleri bulunmaktadır.	3	25,00	9	75,00
19. Menüde satışları artırmak için promosyonların (ikram) neler olduğu özellikle yazılıdır.	3	25,00	9	75,00
20. Menü planlanırken menü oluşturulan yiyeceklerin fiyatlarının düzenli olarak takip edilmesi gerekmektedir	10	83,33	2	16,66
21. Menü planlaması yapılırken az kar sağlayan yiyecek ve içeceklerin menüden çıkarılması gerekmektedir	7	58,33	5	41,66
22. İşletmelerde menünün maliyet kontrolü periyodik olarak bağımsız bir kişi yada departman tarafından yapılmalıdır	3	25,00	9	75,00
23. Menü talep edecek konukların yiyecek kültürlerinin dikkate alınması gerekmektedir	8	66,66	4	33,33
24. Yiyeceklerin hazırlanması, pişirilmesi ve servisine kadar geçen sürenin hesaplanması gerekmektedir.	8	66,66	4	33,33
25. Mutfak yöneticisi yenileştirilmiş ve iyileştirilmiş menülerdeki yeni ürünler için standartlaşmış tarifler oluşturmalıdır.	9	75,00	3	25,00

Menüde yiyecek içecek fiyatlarının bulunması (%50), aynı lezzet cins ve renkteki yiyecek ve içeceklerin bulunmamasına özen gösterilmektedir (%88,33) şeklinde

analiz edilmiştir. Bu ikinci durum menü planlaması için yaratıcılı önemli olduğunu düşünülebilir.

Otel işletmelerinin yiyecek içecek menülerinde yeterli açıklamaların bulunmadığı bu yüzden müşterilerin yeterince bilgilendirilmediği söylenebilir. Bu işletmeler menü kartındaki yiyecek içecek çeşitlerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yine menüde işletme dışına yapılan hizmetler yazılır şeklindeki soruda %91,66 hayır cevabı verildiği görülmektedir.

Menü üzerinde yeterli düzeyde yemek çeşidi bulunmaktadır (%66,66), daha etkin bir menü planlaması için menüye seçilecek yemeklerin sınırlandırılması gerekliliği büyük oranda desteklenen bir fikirdir (%83,33).

Araştırmaya katılan işletmeler, özel günlerde özel menüler hazırlamamaktadır (%33,33). Bu durum iki şekilde düşünülebilir. Özel menü yaratıcılığının olmaması veya genel olarak Konya yemeklerinin de sunulduğundan dolayı ihtiyaç duyulmaması. Bu ikinci olasılığı da bir sonraki soru açıklamaktadır. Menüde yöresel yemeklerin yeterli sayıda yer alması %75 şeklindedir.

Menülerin işletmelerin önemli bir tanıtım amacı olarak görülmediği dikkat çekicidir. Menülerin mevsimsel olarak değişmesi (%66,66) söz konusudur. Bu anlamda menü planlamasında yenilikler olabilecektir.

Menüde kendimize has özel yemeklerimiz bulunmakta ve menü de dikkat çekici bir şekilde yer almaktadır (%58,33). Bu soru yine menü planlamasında girişimcilik açısından önem taşımaktadır.

Menü hazırlıklarının işbirliği içinde yapıldığı görülmektedir (%66,66). Menü kartında diyet yemeklerinin bulunmadığı görülmektedir (%75). Menüde satışları artırmak için promosyonların (ikram) neler olduğu özellikle yazılı olmadığı görülmektedir (%75). Bu durum girişimcilik ruhu açısından araştırma yapılan yiyecek içecek işletmelerinde dezavantaj olarak görülebilir.

Menü planlanırken menüyü oluşturan yiyeceklerin fiyatlarının düzenli olarak takip edilmesi gerekmektedir (%83,33). Mutfak yöneticisi yenileştirilmiş ve iyileştirilmiş menülerdeki yeni ürünler için standartlaşmış tarifler oluşturmalıdır (%75).

Menüyü talep edecek konukların yiyecek kültürlerinin dikkate alınması ve yiyeceklerin hazırlanması, pişirilmesi ve servisine kadar geçen sürenin hesaplanması gerekmektedir şeklinde soruya %66,66 evet denmiştir.

## 11. Sonuç ve Öneriler

Otel işletmelerine bağlı yiyecek içecek işletmelerinde menü planlaması hem yerli hem yabancı turistler açısından önem taşımaktadır. Özellikler işletme, bölge, uluslar arası arena düşünüldüğünde rekabet edebilmek ve farklı kalmak anlamında markalaşma ve yenileşme çabaları birçok işletme açısından önem taşımaktadır.

Bu bağlamda yiyecek ve içeceklerin hazırlanmasından sunumuna kadar her aşamayı ilgilendiren menü planlaması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan araştırma sonuçlarında demografik açıdan veriler incelendiğinde sektörde girişimci veya yönetici olarak çalışan bayan sayısı oldukça düşüktür. Menü planlaması ile çalışmaları yapanların sorumlulukları açısından önem taşımayan bir faktörde, planlamayı yapanların yetkileri ve konuyla ilgileridir. Konya turistik destinasyonu bu anlamda şanslı gözükmektedir.

Menü planlanmasında ise pazarlama açısından pek çok sorun görülmüştür. Özellikle otel işletmeleri açısından menüde yaratıcılık ve yenilikçilik sunmanın amacı satın almadan üretime, üretimden sunuma kadar geçen süreç içinde hammadde seçimi ve kullanım miktarı, farklı müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilme konusunda işletmeye yarar sağlamaktır. Bunun önemli bir göstergesi olan menü kartı hazırlama çok büyük önem taşımaktadır. İşletmenin faaliyetleri, müşteriye bakışı, çalışma anlayışı, ürünleri vb. pek çok konuyu müşteriye sunmada kullanılan menü kartı tasarımı yanı sıra, yemek isimleri ile yaratıcılık, sunumun ortaya konulmasıyla yenilik, içeriği ve işlevselliği ile bir girişimcilik unsuru taşıdığını hissettirmelidir. Yaratıcılıktan beslenen, yenilikle ayakta kalan, girişimcilerle var olan otel işletmeciliği menü planlamasını iyi yapabilirse rekabetin en önemli aracı olarak kullanılabilir.

Sonuç olarak yukarıda elde edilen veriler doğrultusunda belirttiğimiz öneriler yiyecek içecek işletmelerinin menü planlamasında dikkate alınması gereken unsurlar olarak görülmelidir. Otel işletmelerinde görev alan tüm paydaşların kendilerini birer iş ortağı olarak görmeleri sağlanmalı, bilinçlendirilmeli ve gerekli eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Bu eğitim çalışmaları içerisinde yaratıcılık, yenilik ve girişimcilik kavramlarının önemi vurgulanmalıdır.

## Kaynakça

- Akat, İ., G. Budak, G. Budak (1994), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.  
Aktaş A. (1995), *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Eren Ofset, Antalya.

- Amabile, T. (1983), “The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualisation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 357–377.
- Balazs K. (2002), “Take One Entrepreneur: The Recipe for Success of France’s Great Chefs”, *European Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 247–259.
- Bulduk, S. (2002), *Beslenme İlkeleri ve Mönü Planlama*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Çiftçi, Y., Ç. Köroğlu (2008), “Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrol Yöntemlerinin İncelenmesi (Marmaris İlçesi Örneği)”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:19, 33–42.
- Hacıoğlu, N., İ. Giritlioğlu (2007), “İstanbul Bölgesindeki Mutfak Yöneticilerinin Menü Planlamasına Bakış Açılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, 4-5 Mayıs, Antalya. 62–72.
- Iraz R. (2005), *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler*, Konya: Çizgi Y.
- Majaro, S. (1988), *Managing Ideas for Profit*, McGraw–Hill, Maidenhead.
- Ninemeier, J. (1995), *Food and Beverage Management*, 3. Edition, American Hotel&Motel Association Educational Institute Press, Michigan.
- Özgen Göksu I. (2000), “Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Kuruluş ve İşletme Aşamalarında Menü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı:2. 55–70.
- Sağlık E. ve A. Karaman (2006), “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Kartlarını Tanzimi ve Bir Uygulama”, *III. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi Bildiri Kitabı*, Ankara: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Gökçeada Meslek Yüksekokulu ile Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi Yayınları. ss: 704–717.
- Sterling Leon and Others (1996), “The Role of Common Sense Knowledge in Menu Planning”, *Expert Systems With Applications*, Vol.11 Issue: 3, 301–308.
- Tekin M. (2004), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Yenilenmiş 4. Baskı, Ankara. Turizm Gazetesi, <<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=36967>>, 15.03.2008.
- Weiss, H. D. (Çev. Doğan Şahiner) (1993), *Problem Çözümünde Verimlilik*, İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Wong S., L. Pang (2003), “Motivators to Creativity in the Hotel Industry Perspectives of Managers and Supervisors”, *Tourism Management*, vol:24, 551–559.
- Yıldırım R. (1998), *Yaratıcılık ve Yenilik*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.