



Manisa İlindeki Otel İşletmelerinde Otel Şeflerinin Menü Planlamasına Bakış Açılarının Değerlendirilmesi (Evaluation of the Perspectives of Hotel Executives within the Province of Manisa towards Menu Planning)

*Eda HAZARHUN^a, Yasemin KOÇAK^b

^a Dokuz Eylül University, PhD Student, Social Science Institute, Department of Tourism Management, İzmir/Turkey

^b Sakarya University of Applied Science, Graduate Education Institute, Department of Tourism Management, Sakarya/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi:06.04.2019

Kabul Tarihi:28.05.2019

Anahtar Kelimeler

Menü

Menü planlaması

Manisa

Otel işletmeleri

Öz

Günümüzde otel işletmeleri için menüler önemli bir pazarlama aracı olduğundan, işletmelerin rakiplerine göre yiyecek ve içecek satışlarını arttırmasında ve iyi bir konum elde etmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri menü planlamasına önem vermeye başlamıştır. Menü planlama süreci uzmanlık gerektiren bir alandır. Bundan dolayı otel işletmelerinde çalışan mutfak şeflerinin menü planlama sürecine ne derece aktif katıldığı ve menü planlamasına verdiği desteğin belirlenmesi önemlidir. Bu bilgiler ışığında çalışmada Manisa il merkezinde turizm işletme belgeli otellerde mutfak departmanında çalışan şeflerin menü planlaması konusundaki düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Amaç kapsamında araştırmada nitel araştırma yöntemi yaklaşımından yararlanılmış ve bu çerçevede Manisa il merkezinde turizm işletme belgeli otellerde çalışan on mutfak şefi ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre mutfak şeflerinin tamamı menü planlama sürecini önemli bulduğunu ve menü planlamasını düzenli olarak gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Mutfak şeflerinin çoğunluğu yemeklerin maliyet ve satış performanslarının menü planlama sürecinde en önemli unsurlar arasında yer aldığını belirtmiştir. Ayrıca şefler menü planlama sürecinde müşteri istekleri, yemeklerin uyumu, yemeklerin birleşimi, mevsimde yetişen ürünlerin tercih edilmesi, pişirme yöntemleri, bölge spesiyalleri, dini görüşler, donanım, personellerin durumu ve doğrama şekillerine de dikkat etmektedirler.

Keywords

Menu

Menu planning

Manisa

Hotels

Abstract

Nowadays, menu planning plays an important role on hotels' positioning and increasing their food and beverage sales since it is an effective marketing tool. Accordingly, hotels have started to put more emphasis on menu planning. Menu planning is a task which requires expertise. Therefore, it is important to determine the degree of kitchen chefs' participation and support to menu planning. In the light of these facts, this study aims to evaluate thoughts of the kitchen chefs on menu planning who works in the hotels with tourism establishment certificate within the centrum of Manisa Province. In this study, qualitative analysis methods have been adopted due to the structure of the subject and face to face interviews have been done with 10 participants who work as a kitchen chef in the hotels with tourism establishment certificate in Manisa. According to the findings of the study, all participants state that they give weight to menu planning process and do it in regular basis. Most of the participants state that cost and sale performances of meals are among the most important aspects of menu planning process. In addition to those, during menu planning process, chefs also pay attention to customer preferences, compatibility of dishes, combination of dishes, giving priority to seasonal goods, cooking methods, cutting methods, local dishes, religious beliefs, equipment and state of personnel.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar.

E-posta: edahazarhun@gmail.com (E. Hazarhun)

Makale Künyesi: Hazarhun, E. & Koçak, Y. (2019). Manisa İlindeki Otel İşletmelerinde Otel Şeflerinin Menü Planlamasına Bakış Açılarının Değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (3), 1549-1572.

DOI: 10.21325/jotags.2019.435

GİRİŞ

Günümüzde turizm endüstrisinde küreselleşme eğilimlerinin hızla artmasından dolayı otel işletmeleri rakiplerine göre karlılıklarını arttırabilmeleri için çağdaş yönetim anlayışına önem vermeye başlamıştır. Çünkü küreselleşme hem otel işletmeleri arasında rekabet ortamını hem de turistlerin talep ve beklentilerini değiştirmektedir (Özkaya ve Sökmen, 2017). Müşteriler artık daha yenilikçi, tükettikleri yemeklerin kalori miktarına ve sağlıklı olmasına dikkat etmektedir. Bundan dolayı otel işletmeleri de hem müşterilerin değişen beklentilerini karşılamak hem de karlılıklarını arttırmak için menü planlamasına önem vermeye başlamışlardır (Hacıoğlu ve Giritlioğlu, 2007).

Menü planlaması, otel işletmelerinin karlılıklarının arttırmak için misafirlerin beklentilerini karşılayacak yiyecek ve içecek seçimi ve bu seçimden sonra ürünlerin üretimi ve pazarlama çalışmalarının yapıldığı süreci kapsamaktadır (Altınel, 2017). Ayrıca menü planlaması otel işletmeleri ve bağımsız yiyecek işletmelerinin başarısını etkilemektedir. Eğer işletmeler başarılı bir menü planlaması yaparlarsa maliyetlerini azaltır, karlılıklarını artırır ve misafirlere daha kaliteli hizmet sunarlar (Baysal ve Küçükaslan, 2009). Sezgin ve diğerleri (2008)'de menü planlamasının yemeklerin israfını engellediği, personellere zaman tasarrufu sağladığı ve yemeklerin hammaddelerinin seçimi ve satın alma süreçlerinde kolaylık sağladığını belirtmiştir.

Alanyazında menü planlama sürecini etkileyen çok sayıda unsur olduğu görülmektedir (Aktaş, 1995; Altınel, 2017; Baysal ve Küçükaslan, 2009; Küçükaslan, 2011; Akay ve Sarıışık, 2015). Yemeklerin kalori ve besin değerleri, mutfakta bulunan araç ve gereçler, otel işletmelerinde istihdam edilen personel sayısı, mevsimsel durumlar, yemeklerin maliyet ve satış performansları yemeklerin uyumları, misafirlerin dini inançları, kültürleri, yaşları ve sağlık durumları mutfak yöneticilerinin menü planlama aşamasında dikkat ettiği unsurların bir kısmını oluşturmaktadır (Bulduk, 2002; Gök, 2005; Altınel, 2017; Seyitoğlu 2017). Menü planlamasında bütün bu süreçlerin göz önüne alınarak uygulanması uzmanlık gerektiren bir süreçtir (Altınel, 2017). Bu nedenle otel işletmelerinde çalışan deneyimli mutfak şeflerinin, menü planlama sürecinde etkin rol alması ve menü planlamasına destek vermesi gerekmektedir. Çünkü menü planlama sürecine önem vermeyen işletmelerin başarıya ulaşma ihtimalinin düşük olduğu söylenebilir (Hacıoğlu ve Giritlioğlu, 2007). Bu nedenle bu çalışmada Manisa il merkezinde turizm işletme belgeli otellerde mutfak departmanında çalışan şeflerin menü planlamasına bakış açılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Literatür Taraması

Menü ve Menü Çeşitleri

Menü Latince' de 'Minutus' sözcüğünden gelmiştir ve 'küçük, az' anlamına gelmektedir. Bir öğünde bir sıra dahilinde birbiriyle uyumlu yiyecek ve içeceklerin ayrıntılı listesi olarak ifade edilebilir (Sökmen, 2014). Dünya'ya Fransa'dan yayılan menü, teknolojinin gelişmesiyle son şeklini almış, dolayısıyla yiyecek, içecek ve servis gereksinimleri ile ilgili bazı temel işlevleri yerine getirmiştir. Bu işlevler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Rızaoğlu ve Hançer, 2005).

- Yiyecek için hangi malzemelerin alınması gerektiğinin belirlenmesi,
- Araç, ekipman ihtiyaçlarını belirleyerek, planlamaya yardımcı olması,

- Sunulan yiyecek ve içeceklerin besin ögesi içeriğinin belirlenmesi,
- İşletmeye alınacak olan personelin görev belirlenmesi,
- Maliyet ve gelir kontrolüne yardımcı olması,
- İşletmede üretilen ürünlerin servis şeklini ve pazarlama planını yürütmesidir.

Menüleri, yiyecek ve içecek çeşitliliği, fiyat yapısı, sunum şekli, yemek öğünleri, değiştirme sıklığı, mevsimsel özellikler ve son olarak özel ihtiyaç ve talepler gibi pek çok farklı yönden sınıflandırmak mümkündür (Aktaş, 2011). Sunulan ürün ve hizmete bağlı olarak çok farklı menü çeşitleri kullanılmakla birlikte temel olarak tabldot ve alakart olmak üzere iki çeşit menü vardır. Diğer menüler bu iki çeşit menüden türetilmişlerdir (Davis ve diğerleri, 2008).

1- Table d' Hote Menü

Table d' Hote menünün belirleyici özellikleri şu şekilde sıralanabilir: (Sökmen, 2014)

- Genel olarak 3 ya da 4 çeşit yemekten oluşmaktadır. Sınırlı sayıda yemek sunumu söz konusudur.
- Belirlenmiş olan sabit fiyat uygulaması vardır.
- Hazırlanan yiyecekler, belirlenen öğün saatlerinde servis edilir.

2- A'la Carte Menü

Alakart menülerde konuklar, beslenme değerleri ve lezzet yönünden kendi istekleri doğrultusunda yemek listelerini oluşturabilir ve sadece sipariş ettikleri kalemlerin fiyatını öderler, tabldot menüdeki gibi tüketmedikleri yiyecek-içecekler için ödeme yapmış olmazlar (Dodgshun, Peters ve O' dea; 2012).

- Tabldot menüye göre daha fazla seçenek sunmaktadırlar.
- Sipariştten sonra hazırlanırlar.
- Daha yüksek maliyetlidir (Sökmen, 2014) .

Menü çeşidinin belirlenmesinde pek çok unsur söz konusudur. Sağlık ve diyet gerekleri, iklim ve mevsim koşulları, zaman ve fiyat bu unsurların başında gelir. Bu unsurlar bağlı olarak Fiks Menü, Carte Du Jour (Günün Menüsü), California Menü, Vejeteryan Menü, Diyet Menüsü, Sporcu Menüsü gibi çeşitler çoğalmaktadır.

Konaklama İşletmelerinde Menü Planlaması

Alanyazında menü planlaması üzerine yazılmış pek çok tanım mevcuttur. Menü planlamasını Perdue (2001) bir yiyecek içecek işletmesinin hangi yiyecek ve içecekleri üretip pazarlamasıyla ilgili eylemleri içeren süreç olarak; Russell (2009: 37) ise beslenme değerleri yönünden uygun olan ve müşterilerin kabul edebileceği yiyecekleri düzenleme olarak tanımlamıştır. Rızaoğlu ve Hançer (2005) ise yönetim tarafından ele alarak, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için başvurulan stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlamıştır.

Otel işletmeleri oda satışlarından sonra en çok geliri yiyecek içecek satışından elde etmektedir. Bu durum menü planlamasını daha önemli kılmaktadır. 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 pek çok unsuru içinde barındırmaktadır. Yiyecek içecek işletmeleri 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 sermektedir (Sezgin ve diğerleri, 2015).

Menü Planlama Aşamaları

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, menü kartının rengi, menülerde kullanılan metaryallerin yapısı (karton, ahşap vb.), 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). Menü planlamada asıl hedef mümkün olduğu kadar satılmadan kalan yiyecek miktarını azaltmaktır. Çünkü çeşitli tahmin çalışmalarına rağmen hiçbir yiyecek içecek işletmesinin konuklarının ne isteyeceklerini bilmesi mümkün değildir. Menü işletmeler için güçlü bir pazarlama aracı olmasının yanı sıra en önemli maliyet kontrol aracıdır (Sökmen, 2014:117).

Menünün planlanması sürekli ve dinamik bir süreçtir. Söz konusu bu süreç işletmenin var olan ve potansiyel misafirlerine göre geliştirilmek zorundadır. Menü planlama aşamaları; yiyecek içeceklerin taranması, elenmesi, yiyecek içecek bölümünün oluşturulması, belirlenen yiyecek içeceklerin menüde gösterilme şekline karar verilmesi olarak sıralanabilir (Baysal ve Küçükaslan, 2007). Bir menü çalışması, detaylarıyla birlikte bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aktaş ve Özdemir, 2005).

1. Amaçların belirlenmesi: İnsanlara yeme içme sunan yiyecek içecek işletmeleri süreklilik, sosyal çevrede imaj ve değer maksimizasyonu gibi amaçları gerçekleştirebilmesi için menünün amacını işletme kaynakları ve hedef pazardaki konukların beklentilerine göre oluşturabilir.

2. Pazar durumunun tespiti: Yiyecek içecek işletmeleri kaynaklarına ve hedef pazardaki konukların beklentilerine göre oluşturduğu amaçlarını uygulayabileceği en iyi pazarı tespit edebilir. Bu pazar içerisinde olan konukların demografik özellikleri ve gelir durumları gibi unsurları göz önüne alarak işletme sahip ve yöneticileri menülerin oluşumuna katkı sağlayabilir.

3. Hangi öğün için menü: Amaçlarını ve pazar durumunu tespit eden yiyecek içecek işletmeleri hangi öğün için menü planlaması yapacağına karar verebilir. Yiyecek içecek işletme sahibi veya yöneticisi, işletmenin konuk kapasitesi, sahip olduğu kaynakları, çalışan personel sayısı ve bu personelin niteliği gibi faktörleri göz önünde bulundurarak menüyü belirleyebilir.

4. Menü türü : Yiyecek içecek işletmeleri hangi öğün için uygulayacağı menüyü belirledikten sonra öğünü belirlenen menünün içeriği ve servisi gibi hususlar dikkate alınarak, ne tür bir menü (alakart, tabldot gibi) uygulayacağına karar verebilir.

5. Menü çeşitliliği: Menü türü belirlendikten sonra, oluşturulan menünün içeriğinin ve zenginliğinin nasıl olması gerektiği belirlenebilir. Menünün içeriği ve zenginliği yiyecek içecek işletmesinin kaynaklarına, personel sayısına, işletmenin müşteri kapasitesine, kullanılan araç gereç sayısı ve kalitesi gibi faktörlere bağlı olarak menüyü oluşturacak yiyecek içeceklerin çeşitliliği tespit edilebilir.

6. Menüde Yer Alan Yemekler: Menüyü oluşturan yiyecek içeceklerin çeşitliliğinin belirlenmesinden sonra, menüde bulunacak ana yemeğin ve ana yemeği tamamlayan ya da eşlik edebilecek diğer yiyecek ve içeceklerin tespiti yapılabilir.

7. Menü Kartının Bastırılması: Menünün oluşturma sürecinin son aşamasında, konuklara sunulmak üzere işletmenin kartviziti olarak da kabul edilen kartlara; kullanılan dilden yabancı dillere, farklı boyutlara, tasarımdan resimlemesine, isim ve açıklamasına kadar olan tasarım konularına dikkat edilerek menünün basımı gerçekleştirilebilir.

Menü Planlamasında Dikkat Edilen Unsurlar

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 ve diğerleri, 1996). Bununla birlikte her geçen gün farklı teknikler ortaya çıkmaktadır. Literatürde bu teknikler ile ilgili çeşitli çalışmalar son yıllarda artmaktadır.

Menü planlaması; hammadde seçiminde ve satın alımında kolaylık sağlaması ve hammaddenin doğru şekilde değerlendirilmesi, zamandan tasarruf, yiyecek kaybının 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 (Sezgin ve diğerleri, 2015). Menü planlaması yaparken menünün konusu, müşteri yapısı, insanların gereksinimleri, beslenme alışkanlıkları, menüdeki yemeklerin uygunluğu yani besin değeri, birbirleriyle uyumu, ekonomik yönden uygunluğu ve yiyecek çeşitliliği gibi dikkat edilmesi önem arz eden başlıklar söz konusudur (Aktaş, 2011). Rızaoğlu ve Hançer (2005), menü planlama da yaşanan ve dikkat edilmesi gereken başlıkları şu şekilde açıklamışlardır;

- 1- Menüde az sayıda veya aşırı yiyecek bulundurma sorunu
- 2- Durgun yiyecek-içecek dönemlerini belirleme sorunu
- 3- Artan yiyecek sorunu
- 4-Müşterileri bekletme sorunu

5-Beslenme ve diyet sorunu

6- Menüde kullanılan dil ve menünün sunulma sorunu

7- Menü çeşitliliği sorunu

8-İş görenler ve kullanılan araç gereç arasındaki uyum sorunu

Yöntem

Manisa il merkezinde turizm işletme belgeli otellerde mutfak departmanında çalışan şeflerin, menü planlaması konusundaki düşüncelerinin belirlenmesi amacı ile bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar ‘ *gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, alguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma* ’ olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:45). Nitel araştırmalar, araştırmacıya olay ve olguların derinlemesine keşfedilmesi imkanı sağlamaktadır. Bundan dolayı araştırmacılar, turizm işletme belgeli otellerde mutfak departmanında çalışan personelin görüşlerini detaylı incelemek istedikleri için nitel araştırma yöntemini tercih etmişlerdir. Ayrıca araştırmayı gerçekleştiren araştırmacılar arasında birinin Manisa ilinde ikamet etmesi ve bu nedenle turizm işletmeli otellerin mutfak şefleri ile yüz yüze daha kolay iletişim gerçekleştirme imkanının olmasından dolayı çalışma Manisa il merkezinde gerçekleştirilmiştir.

Örneklem

Nitel araştırmalar genellikle küçük örneklem grupları ve amaçlı örnekleme yöntemi ile yürütülmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Amaçlı örneklemler, araştırmacıya bilgi açısından zengin örneklemler ile çalışma şansı sunar ve araştırmaya katılanlardan derinlemesine bilgi elde edilmesine imkan sağlar (Patton, 2002). Bu çalışma çerçevesinde de amaçlı örneklem çeşitlerinden kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Manisa il merkezinde Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nün verilerine göre 22 tane otel işletmesi bulunmaktadır. Bu tesisler içinde 10’u turizm işletme belgesine, 12 ‘si de belediye işletme belgesine sahiptir (Manisa İl Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, 2019). Çalışma kapsamına kolayda örnekleme yöntemi ile Turizm İşletme Belgesine sahip on otel işletmesi çalışmanın örnekleme dahil edilmiştir. Örneklem grubuna turizm işletme belgesine sahip otellerin seçilmesinin nedeni, bu otellerin alakart restoran hizmetlerinin yaygın olarak gerçekleştirilmesidir. Bu kapsamda örnekleme dahil edilen on otel işletmesinin mutfak şefleri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çünkü mutfak şefleri otel işletmelerinde misafirlere yemeklerin hazırlanması ve sunumunu sağlamaktadır. Buna bağlı olarak işletmelerin etkili bir menü planlama süreci gerçekleştirmesi için mutfak şeflerinin menü planlamasına karşı bakış açılarının ortaya konması faydalı olacaktır.

Örneklem belirleme aşamasında daha önceden kesin bir sayı ortaya konmamıştır. Çünkü nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü katılımcılardan toplanan verilerin zenginliği ve tekrar edilme sıklığına göre değişim göstermektedir (Kozak, 2015). Aşağıda Tablo:1’de Manisa ilinde turizm işletme belgeli otellerin özellikleri ve görüşmeye katılan mutfak şeflerinin demografik bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 1: Manisa İlinde Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Özellikleri ve Katılımcıların Genel Profilleri

Oteller	Otelin Sınıfı	Toplam Yatak Sayısı	Katılımcı No	Cinsiyet	Mülakat Süresi	Yaş	Eğitim Durumu	Görevi	Toplam İş Deneyimi
Otel A	5 Yıldız	227	K1	Erkek	30	35	Lise	Mutfak Şefi	10
Otel B	4 Yıldız	168	K2	Erkek	35	43	Üniversite	Mutfak Şefi	20
Otel C	3 Yıldız	106	K3	Erkek	40	45	Lise	Mutfak Şefi	25
Otel D	4 Yıldız	94	K4	Erkek	45	32	Üniversite	Mutfak Şefi	10
Otel E	Butik Otel	44	K5	Erkek	30	56	Lise	Mutfak Şefi	30
Otel F	3 Yıldız	156	K6	Erkek	25	47	Üniversite	Mutfak Şefi	22
Otel G	Özel Tesis	204	K7	Erkek	15	49	Açık öğretim	Mutfak Şefi	28
Otel H	3 Yıldız	84	K8	Erkek	35	34	Lise	Mutfak Şefi	10
Otel I	3 Yıldız	82	K9	Erkek	20	39	Lise	Mutfak Şefi	12
Otel J	Özel Tesis	50	K10	Erkek	15	48	Üniversite	Mutfak Şefi	19

Yukarıdaki tablo 1’deki bilgilere göre turizm işletme belgeli bir tane beş yıldızlı otel, iki tane dört yıldızlı otel, dört tane üç yıldızlı otel, bir tane butik otel ve iki tane de özel tesis bulunmaktadır. Bu otellerin yatak sayıları da 44 ile 227 arasında değişmektedir. Örneklemede yer alan mutfak şeflerinin tamamı erkektir ve yaşları 32 ile 49 arasında değişim göstermektedir. Mutfak şeflerinin 4’ü üniversite, 5’i Lise ve 1’i de açık öğretim mezunudur. İş deneyimlerinin süresi de 10 ile 30 arasındadır. Mutfak şefleri ile gerçekleştirilen mülakat süreleri de 15 dk ile 45 dk arasında değişim göstermektedir.

Veri Toplama

Araştırmada mutfak şeflerinden veriler, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme ‘*soru sayısı ve sırası sabit olmayıp ortama, kişiye ya da zamana göre değişiklik yapılabilir*’ (Kozak, 2015:90). Görüşmeler 03.01.2019 ve 10.01.2019 tarihleri arasında mutfak şeflerinin çalıştıkları otellerin ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler gerçekleştirilmeden önce mutfak şefleri ile telefonla iletişime geçilerek araştırmanın amacı hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmış ve randevu tarihi belirlenmiştir. Ayrıca mutfak şeflerine görüşme kapsamında sorulara verecekleri yanıtların bilimsel bir araştırma için kullanılacağı ve isimlerinin çalışmada açıkça yer verilmeyeceği garantisi verilmiştir. Görüşmelerin süresi 30 ile 45 dk arasında değişim göstermektedir. Bu görüşmeler sırasında daha samimi bir ortam kurularak daha çok verinin toplanılmasının sağlanması için göz teması kurulmasına dikkat edilmiştir. Yine Yıldırım ve Şimşek (2013)’de belirttiği üzere araştırmanın iç güvenirliliğinin sağlanması için görüşme sürelerinin uzun tutulmasına önem verilmiştir. Görüşmeler sırasında mutfak şeflerinden ses kaydı yapılması için izin istenmiştir. Mutfak şeflerinin olumlu yanıt vermesi sonucunda tüm görüşmeler ses kayıt cihazına kayıt edilmiştir.

Mutfak şefleri ile gerçekleştirilen görüşmelerin belli bir tutarlılıkta gitmesi ve araştırmacının katılımcılara soracağı soruları atlamaması için çalışmada görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mutfak şeflerine ait demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise turizm işletme belgeli otellerde çalışan mutfak şeflerinin menü planlaması ve analizine bakış açılarının değerlendirilmesi için aşağıdaki hususlara değinilmiştir;

- Otel işletmelerinde kaç çeşit menü olduğuna
- Otel işletmelerinde menü planlaması yapıp yapmadıklarına
- Otel işletme menülerinde hangi temel ürünlere yer verdiklerine
- Menü planlaması aşamasında dikkat ettikleri unsurlara
- Menü planlama süresinde karşılaşılan sorunlara

Görüşme formunda yer alan sorular ilgili literatürün incelenmesi (Çetinsöz ve Polat, 2018; Özdemir ve Nebioğlu, 2015; Akay ve Sarışık, 2015; Koşan, 2013) ve alanında uzman üç öğretim üyesinin görüşleri doğrultusunda hazırlanmıştır. Karahasar (2016)'de vurguladığı gibi araştırmada mutfak şeflerine yöneltilen soruların anlaşılır olmasına, katılımcıyı yönlendirmemesine ve soruların çok boyutlu olmamasına dikkat edilmiştir.

Verilerin Analizi

Mutfak şeflerinden görüşme yöntemi ile toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi ‘*verilerin arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir sözcük, cümle, paragraf gibi) isim verme sürecidir*’ (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmada içerik analizine başlamadan önce mutfak şefleri ile gerçekleştirilen görüşmelerin ses kayıtları bilgisayar ortamında yazıya dökülmüştür. Daha sonra bilgisayar ortamına aktarılan görüşmelerin çıktıları alınarak içerik analizi sürecine geçilmiştir. İçerik analizinde Strauss ve Corbin (1990) tarafından alanyazında önerilen model uygulanmıştır. Bu model kodlama, kategorileri belirleme, kategorileri adlandırma ve kategorilerin özelliklerini ortaya koyma süreçlerini kapsamaktadır. Bu çalışmada da bu süreçler sırasıyla takip edilmiştir. Öncelikle ses kayıt cihazından bilgisayar ortamına aktarılarak yazıya dökülen metinler iki araştırmacı tarafından okunarak ayrı ayrı kodlanmıştır.

Araştırmacılar daha sonra kodlarını karşılaştırmışlar ve farklı olan kodları belirlemişlerdir. Araştırmacıların arasında yürüttükleri çalışmalar sonucunda kodlar arasında farklılık giderilmiş ve kod şeması son hale getirilmiştir. Kod şemasının tamamlanmasından sonra araştırmacılar kategorilerin tespit edilmesi sürecine geçmişlerdir. Bu süreç kapsamında kod şemasında yer alan benzer kodlar bir araya getirilmiş ve alt kategoriler oluşturulmuştur. İki araştırmacı, alt kategoriler üzerinde tartışmalar yürütmüştür. Bu tartışmalar sonucunda fikir birliğine varıldıktan sonra benzer alt kategoriler de bir araya getirilerek ana kategoriler elde edilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda ‘*Menü Çeşitleri*’, ‘*Menülerde Yer Alan Temel Ürünler*’, ‘*Menü Planlama Sürecinde Dikkat Edilen Unsurlar*’, ‘*Menü Planlamasında Karşılaşılan Sorunlar*’ ve ‘*Menülerde Yer Alan Yöresel Yemekler*’ olmak üzere 5 adet ana kategori ve bu ana kategorilerin altında toplamda 60 adet alt kategori belirlenmiştir. İçerik analizi sonucunda oluşturulan bu ana kategori ve alt kategoriler, katılımcıların görüşlerinden de doğrudan alıntılar yapılarak desteklenmiştir.

Bulgular

Menü Çeşitleri

Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmelerin içerik analizi ile değerlendirilmesi sonucunda menü çeşitleri adlı ana tema oluşturulmuştur. Bu ana tema altında sekiz adet alt kategori belirlenmiştir. Bu ana kategori ve alt kategoriler aşağıda tablo 2 ‘de gösterilmiştir. Manisa ilinde turizm işletme belgesine sahip otellerin menülerinin çeşitli olduğu

görülmektedir. Oteller misafirlerin memnuniyetlerini gerçekleştirmek ve yemek ve içeceklerin belli sıralarda misafirlere sunmak için farklı çeşitlerde zengin menü hazırlamaya özen göstermektedir. Bu kapsamda da otel işletmelerinin alakart, banket, içecek, çocuk, vejetaryan, brunch, sporcu ve fix menü gibi çeşitlerde menüler hazırladıkları belirlenmiştir. Konu ile ilgili K3 ve K5 numaralı katılımcının görüşü şu şekildedir;

‘ Otelimizde farklı milletlerden misafirleri ağırlamaktayız. Bu farklı misafir gruplarının beklentilerini karşılamak için menü çeşitliğine önem vermek zorundayız. Otelimizde alakart, brunch, içecek, banket ve fix menüler bulunmaktadır. Bunun dışında Akhisar futbol kulübünün süper ligde top koşturmasından dolayı futbol kulüplerinin kabileleri de otelimizde konaklamaya başlamıştır’. Bu futbol kabilelerinin özel ihtiyaçlarını karşılamak için diyetisyenler ile yapılan ortak çalışma sonucunda sporcu menüsü de oluşturduk’ (K3)

‘ Son zamanlarda özellikle bayan misafirlerimiz otel mutfağımızda vejetaryen menüsünün bulunmayışından şikayet etmeye başlamıştı. Bundan dolayı alakart, fix, banket ve içecek menülerimizin yanına vejetaryen menüsünü de ekleyerek menü çeşitlerimizi daha zenginleştirdik’ (K5).

Tablo 2: Menü Çeşitleri ile İlgili Bulgular

Ana Kategori	Alt Kategoriler
Menü Çeşitleri	Alakart Menü
	Banket Menü
	İçecek Menü
	Çocuk Menü
	Vejetaryan Menü
	Brunch Menü
	Sporcu Menü
	Fix Menü

Menülerde Yer Alan Temel Ürünler

Mutfak şeflerinin görüşlerinin içerik analizi ile değerlendirilmesi sonucunda menülerde yer alan temel ürünler adlı ana tema oluşturulmuştur. Bu ana kategori altında yedi adet alt tema ortaya konmuştur. Tablo 3 ‘de ana tema ve alt temalar gösterilmiştir. Manisa ilinde bulunan otel işletmeleri menülerinde genel olarak kırmızı et, beyaz et, deniz ürünleri, İtalyan mutfağı ürünleri, zeytinyağlılar, hamur işleri, çorba çeşitleri ve tatlılar bulunmaktadır. Bu yemeklerin menülere eklenmesinde şefler misafirlerin tercihlerini dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

K3 ve K8 numaralı katılımcının görüşleri yukarıdaki görüşleri destekler niteliktedir;

‘Otelimizin yemek menülerinde öncelikle kırmızı et, beyaz et, deniz ürünleri ve zeytinyağlı yemekler bulunmaktaydı. Daha sonra misafirlerimizde gelen talepler üzerine yöresel yemekler ve hamur işlerini de menülerimize ilave ettik. Genel olarak menülerde misafirler en çok kırmızı ve beyaz etli yemekleri tercih etmektedir’ (K3)

‘Otelimizde konaklayan misafirlerin ürün tercihleri değişim göstermektedir. Örneğin Alakart restoranda misafirlerimiz daha çok kırmızı etli yemekler ve zeytinyağlıları tercih etmektedir. Fakat misafirlerimiz banket

menülerinde fiyatı daha uygun olduğu için beyaz etli yemekleri talep etmektedirler. Bu nedenle de menülerimizin genelinde kırmızı et, beyaz et, deniz ürünleri, zeytinyağlılar, tatlılar ve çorbalar bulunmaktadır'(K8)

Tablo 3: Menülerde Yer Alan Temel Ürünler

Ana Kategori	Alt Kategori
Menülerde Yer Alan Temel Ürünler	Kırmızı Et
	Beyaz Et
	Deniz Ürünleri
	İtalyan Mutfağı
	Zeytinyağlılar
	Hamur İşleri
	Çorba Çeşitleri Yöresel Yemekler
	Tatlılar

Menü Planlama Sürecinde Dikkat Edilen Unsurlar

Mutfak şefleri ile gerçekleştirilen mülakatların analizi sonucunda menü planlama sürecinde dikkat edilen unsurlar adlı ana tema ve bu ana tema altında 12 adet alt tema oluşturulmuştur. Bu tablo ve alt temalar tablo 4'de gösterilmektedir. Mutfak şeflerinin tamamı menü planlama sürecini önemli bulduğunu ve menü planlamasını düzenli olarak gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Menü planlamalarının, müşteriye memnuniyeti sağladığı, otel maliyetlerini düşürdüğü, israfı engellediği, servisin düzenli yürütülmesini sağladığı, otellerin karlılıklarını arttırdığı ve misafirlerin dengeli beslenmelerini sağladığından işletmelerin başarısında önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu nedenle mutfak şeflerinin tamamı işletmelerinde menü planlaması gerçekleştirmektedirler.

Diğer bir taraftan otel işletmelerinin çoğunda menü planlama süreci mutfak şefi, mutfak ekibi, restoran müdürü, genel müdür, genel koordinatör ve servis ekibinin ortak çalışmaları sonucunda gerçekleştirilmektedir. Otel işletmelerinin menü planlama sıklığı da işletmelere göre değişim göstermektedir. Genelde işletmeler altı ayda bir, yılda bir kere ve üç ayda bir menü planlaması yapmakta ve planlama sürecine on gün, yedi gün, on beş gün, iki gün ve yedi gün olmak üzere farklı sürelerde zaman harcamaktadırlar.

Bu menü planlamaları gerçekleştirirken mutfak şefleri farklı unsurları göz önüne almaktadırlar. Görüşmelerde menü planlama sürecinde mutfak şeflerinin en çok dikkat ettiği unsurların başında yemeklerin maliyet ve satış performansları gelmektedir. Bu kapsamda mutfak şefleri öncelikle menü planlama sürecinde standart reçeteleri göz önüne alarak, yemeklerin maliyetlerini ortaya çıkarmaktadırlar. Çıkarılan maliyet unsuruna göre menülere, o yemeklerin dahil edilip edilmeyeceğine karar vermektedir. Maliyet dışında mutfak şefleri için yemeklerin satış performansları da önemlidir. Çünkü menülerdeki bazı yemeklerin tercih edilmemesi, mutfak gelirlerinin düşmesine neden olmaktadır. Mutfak gelirlerinin azalmasının önüne geçmek için de menü planlamasında şefler müşterilerin isteklerine de önem vermektedir. Aşağıda sırasıyla sunulan K7, K10 ve K9 numaralı katılımcılardan yapılan alıntılar bu hususları vurgulamaktadır.

‘ Otel işletmeleri ticari bir kuruluştur. Bundan dolayı işletmelerin karlılığını sürdürülmesi için etkili maliyet kontrolünün gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bizde menü planlama sürecinde yemeklerin standart reçetelerini dikkate alarak önce maliyetlerini ortaya çıkarmaktayız. Çıkarılan maliyetlere göre yemeğin menüye dahil edilip edilmeyeceğine karar veriyoruz. Eğer yemeğin maliyeti yüksek ise o yemeği menüye eklemekten vazgeçiyoruz’ (K7).

‘ Menü planlamasını gerçekleştirirmeden önce aylık, dönemsel ve yıl bazında tutulan yemeklerin satış raporlarını göz önüne alıyoruz. Bu raporların detaylı incelenmesi sonucunda hangi yemeklerin daha çok satıldığı veya hangi yemeklerin daha az satıldığını tespit ediyoruz. Bu analizlere göre menü planlamamızı gerçekleştiriyoruz. Satışı düşen yemekleri hemen menüden çıkarıyoruz ve onun yerine satışı yüksek olan yemekleri ekliyoruz’ (K10)

‘ Günümüzde küreselleşmenin de etkisi ile birlikte artan rekabet ortamında otel işletmeleri, misafirlerin isteklerine göre ürün ve hizmetlerini şekillendiremezler ise devamlılıklarını sürdürmeleri mümkün değildir. Bu nedenle mutfak şefleri olarak menü planlama sürecinde misafirlerin talep ve beklentilerine önem vermekteyiz. Bu kapsamda onların isteklerine uygun yemekleri menülere dahil etmeye özen gösteriyoruz. Çünkü bu sayede misafirler beğendikleri yemekleri daha çok tercih ediyor ve mutfağımızın satış gelirleri de yükseliyor. Diğer bir taraftan misafirlerin istekleri de sürekli değişim göstermektedir. Mutfak şefleri de müşterilerin değişen zevklerine ayak uydurmak için sürekli kendilerini yenilemeli ve farklı damak tatlarına açık olmalıdırlar’ (K9).

Mutfak şefleri menü planlamasında yemeklerin birbirleri ile uyumuna ve yemeklerin birleşimine (kalori ve besin değerlerine) önem vermektedir. Özellikle mutfak şefleri yemeklerin birbiri ile uyumlarının, yemeğin lezzetini de etkilediğinin altını çizmektedirler. Ayrıca menü planlama sürecinde garnitürlerinde ana yemekler ile uyumlu olmasına özen gösterilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Diğer bir taraftan mutfak şefleri misafirlerin dengeli bir şekilde karbonhidrat, vitamin, mineral ve protein almaları için menülere koydukları yemeklerin birleşenlerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Altinel, 2017). Bu kapsamda şefler özellikle de sporcu ve çocuk menülerinin planlama aşamalarında diyetisyenlerin ve beslenme uzmanlarının önerileri ışığında yemeklerin birleşenlerinin daha detaylı incelendiğini vurgulamışlardır. Çünkü çocuk ve sporcu menülerinde bulunan yemekler, çocukların ve sporcuların günlük alması gereken protein ihtiyaçlarını ve enerji gereksinimlerini karşılamalıdır. K2 numaralı katılımcıdan yapılan alıntı menü planlamasında hem uyuma hem de yemeğin bileşenlerine dikkat ettiklerini ortaya koymaktadır;

‘ Bir yemeğin lezzeti diğer yemeklerle ve garnitürler ile uyumlu olmasına bağlıdır. Bundan dolayı menü planlama sürecinde yemeklerin birbirleri ile uyumlu olmasına özen göstermekteyim. Örneğin şatobiryanın yanında patates kızartması yerine patates kroket verilmesini tercih ederim. Çünkü patates kroket ile şatobiryan daha uyumludur ve lezzet bütünlüğü sağlar. Menü planlamasında uyumun yanında yemeklerin sahip olduğu besin değerleri de önemlidir. Çocuk menülerine dahil olacak yemeklerin, çocukların bedensel gelişimi için yeterli proteine sahip olmasına dikkat ederiz. Yine sporcularda antrenman ve müsabakalar sonunda hemen yağ bakımından az protein ve karbonhidrat bakımından fazla yemekleri tüketmelidirler. Bundan dolayı da sporcu menülerinin karbonhidrat bakımından zengin, az yağlı ve lifli ürünlerden oluşmasına dikkat ederiz’ (K2).

Mutfak şefleri, menü planlamasında yemeklerin içine koydukları ürünlerin mevsiminde yetişmesini tercih etmektedirler. Çünkü mevsiminde yetişen ürünler hormonsuz ve daha tazedir. Bu ürünler ile yapılan yemeklerin veya

salataların daha lezzetli ve sağlıklı olduğunu belirtmektedirler. K6 numaralı katılımcının aşağıdaki ifadeleri bu hususu desteklemektedir;

‘ Menü planlama süreçlerinde menülere ilave ettiğimiz yemeklerin mevsiminde yetişen ürünlerden oluşmasına özen gösteririz. Çünkü mevsiminde yetişen ürünler daha tazedir. Bu ürünleri yetiştirmek için daha az hormon ve çeşitli kimyasal ilaçlar verilmektedir. Bundan dolayı da bu ürünlerin yemekler de kullanılması, yemeklerin lezzetlerini daha artırmaktadır Ayrıca salataların da mevsiminde yetişen domates ve salatalıkla yapılmasını tercih ederiz. Mevsim değişikliklerinde menülerimizi yenileriz’ (K6)

K5 numaralı katılımcı ise menü planlamasında yemeklerin pişirilme yöntemlerine de dikkat ettiklerini şu sözlerle açıklamaktadırlar;

‘ Menü planlamasında menülere koyacağımız yemeklerin pişirme yöntemlerine de dikkat ederiz. Menülerdeki yemeklerin pişirme yöntemlerinin birbirinden farklı olması gerekmektedir. Örneğin menüde patlıcan ve biber kızartması var ise yanında tekrar patates kızartması uygun olmaz. Misafirlerin midelerine ağırlık verir’ (K5)

Menü planlamasında mutfak şefleri, Manisa ilinin meşhur yemeklerinin de bulunmasına özen göstermektedir. Çünkü şefler bu yemeklerin bilinirliği daha fazla olduğundan misafirler tarafından daha çok tercih edildiğini vurgulamışlardır. K7 numaralı katılımcının görüşleri bu ifadeleri desteklemektedir;

‘Bu sene gerçekleştirdiğimiz menü planlama sürecinde Manisa ilinin meşhur yöresel yemeklerini de işletme menülerimize dahil ettik. Çünkü otel restoranımıza gelen misafirler Manisa Kebabı, Akhisar Köfte ve Salihli Odun Köfte gibi yöresel yemekleri soruyorlardı. Artık bu yemekler menülerimizde bulunmaktadır’ (K7)

Mutfak şefleri misafirlerin bağlı buldukları dinlerin, yemek ve içme alışkanlıklarını da şekillendirdiğini vurgu yapmaktadır. Bundan dolayı da şefler, menü planlama süreçlerinde otel işletmelerinde kalan misafirlerin dini alışkanlıklarını göz önünde bulundurduklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda otel mutfağında satın alan ürünlerin helal sertifikalı olmasına dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Aşağıda K1 numaralı katılımcıdan da yapılan alıntıda belirtildiği gibi mutfak şeflerinin menü planlamasında misafirlerin dini görüşlerine önem verdiğini göstermektedir;

‘Bizim otelimizde geçen sene ağırlıklı olarak Hintli misafirlerimiz konaklamaktaydı. Hintliler dini inanışları gereği inek eti tüketmezler. Bizde o dönem menülerimizde yer alan yemeklerde inek eti kullanılmamasına dikkat ettik. Onlara özel menü planlaması gerçekleştirdik ve yine yemeklerde fazla baharat kullandık’ (K1).

Menü planlama sürecinde mutfak şeflerinin dikkate ettiği diğer unsurların başında mutfak donanımı ve personellerin durumu gelmektedir. Şefler menülerine yemek ilave etme sürecinde sahip oldukları mutfak araç ve gereçlerinin yeterliliğine de bakmaktadır. Çünkü bazı yemeklerin yapımında özel mutfak ekipmanları gerekmektedir. Ekipman dışında mutfakta çalışan personelin de, menüleri çıkarabilecek uzmanlıkta olması gerekmektedir. Deneyimsiz ve alanında uzman olmayan şeflerin kaliteli menü planlamayacağı konusunda tüm mutfak şefleri hem fikirdir. K1 numaralı katılımcının aşağıdaki ifadeleri bu açıklamaları destekler niteliktedir;

‘ Mutfak şefi olarak tüm yemeklerin yapımına tek başına yetişmem mümkün değildir. Deneyimli mutfak ekibine sahip olduğum için menülerde yer alan tüm yemekleri başarılı bir şekilde sunumlarını gerçekleştirmekteyim. Ayrıca mutfakta yeterli donanımının da bulunması gerekmektedir. Geçen sene Salihli Odun Köfteyi menüye eklemeyi

düşünmüştük. Salihli odun köfte isminden de anlaşılacağı üzere odun ateşinde pişirilerek yapılmaktadır. Bu kapsamda otel mutfağına odunun yakılacağı bir ocak kurulması gerekti. Daha sonra bunun zor olacağı düşünüldüğünden Salihli odun köftenin menüye dahil edilmesinden vazgeçtik' (K1)

K6 numaralı katılımcı ise menü planlamasında yemeklerde kullanılacak malzemelerinde aynı doğrama stili ile doğranması gerektiğini vurgulayarak, konuyu şu sözler ile açıklamıştır;

' Menü planlama sürecinde yemeklere ve salatalara koyduğumuz malzemelerin doğrama şekillerine önem göstermekteyiz. Örneğin salatada domatesin özensizce doğranması salatanın genel görünümünün bozuk olmasına yol açmaktadır. Yemeklerin görüntülerinin güzel gözükmesi için yemekleri oluşturan malzemeleri aynı doğrama şekli ile kesiyoruz. Bu kapsamda salata yaparken salatalığı küp kesiyorsak, salatanın diğer malzemelerini de küp şeklinde doğramaktayız' (K6)

Tablo 4: Menü Planlama Sürecinde Dikkat Edilen Unsurlar

Ana Kategori	Alt Kategori
Menü Planlama Sürecinde Dikkat Edilen Unsurlar	Satış performansları
	Maliyet
	Müşteri istekleri
	Yemeklerin uyumu
	Yemeklerin bileşimi (Besin değeri ve Kalori)
	Mevsiminde yetişen ürünlerin tercih edilmesi
	Pişirme Yöntemleri
	Bölge spesiyalleri
	Dini Görüşler
	Donanım
	Personellerin Durumu
	Doğrama Şekli / Görüntü

Menü Planlanmasında Karşılaşılan Sorunlar

Mutfak şefleri ile gerçekleştirilen mülakatların analizi sonucunda menü planlamasında karşılaşılan sorunlar adlı ana tema ve bu ana tema altında beş adet alt tema belirlenmiştir. Tablo 5’de ana tema ve alt temalar gösterilmektedir. Mutfak şefleri menü planlamalarını yaparken bazı sorunlar ile karşılaştıklarını ifade etmişler. Özellikle de şeflerin büyük çoğunluğu yemeklerde kullanacakları bazı malzemelerin her mevsim bulunamayışından ve yine bazı ürünlerin maliyetlerinin yüksek olmasından şikayet etmektedirler. K5 ve K9 numaralı katılımcılar menü planlama sürecinde yaşadıkları bu sorunları şu şekilde açıklamaktadırlar;

' Menü planlama sürecinde yaşadığım en önemli sıkıntılardan biri yemeklere koyduğumuz bazı ürünlerin dört mevsim taze bulunmayışıdır. Taze ürün bulamadığımız zaman yemeklerinde eski tadı olmamaktadır'. (K5)

‘ Bazı yemeklerin hammaddeleri pahalıdır. Hammaddesi pahalı olduğu için menülerde de bu yemeklerin fiyatları yüksektir. Misafirler de yüksek fiyatlardan dolayı bu yemekleri fazla tercih etmemektedirler. Bazı yemeklerin hammaddelerinin pahalı olması şefleri menü planlama sürecinde sıkıntıya düşürmektedir’ (K9)

Otel işletmelerinde personel eksikliği ve mevcut personelinde damak zevklerinin farklı olması da menü planlama sürecinde mutfak şeflerinin yüz yüze geldiği diğer sorunlar arasında yer almaktadır. Mutfakta yemeklerin misafirlere hızlı ve kaliteli şekilde servislerinin sağlanması için yeterli sayıda personelin bulunması gerekmektedir. Mutfak departmanların da yeterli personel bulunmaması menü planlama süreçlerini de sıkıntıya sokmaktadır. Çünkü yeterli personel olmadığı zaman menüye şefler çok zaman harcayacakları yemekleri dahil etmeleri çok mümkün olmamaktadır. Diğer bir taraftan menü planlama sürecinde çalışan personellerin her biri farklı damat zevkine sahiptir. Planlama sürecinde yemeklerin tadım aşamalarında personeller farklı görüşler ortaya koymaktadırlar. Bu durumda menü planlama sürecinin daha uzun zaman almasına ve bazen de tartışmalı geçmesine sebebiyet vermektedir. K3 ve K7 numaralı katılımcının aşağıdaki ifadeleri de bu hususları desteklemektedir;

‘ Otelimize Güney ve Doğu Anadolu bölgelerinden fazla sayıda yerli turist gelmektedir. Bu yerli turistlerin damak zevkleri ege mutfağına göre farklılık göstermektedir. Bundan dolayı menü planlama sürecinde Güney ve Doğu Anadolu mutfağına özgü yemeklerden bazılarını menüye eklemeye karar verdik. Daha sonra bu yemekleri benden başka yapabilecek tecrübeli personel olmadığı için vazgeçtim. Çünkü bu yemeklerin hazırlanması uzun vakit almaktadır. Tek başıma benim bunların altından kalkmam imkansız...’ (K3)

‘ Menü planlama çalışmalarına benim dışında restoran müdürü, genel müdür, servis elemanları ve mutfak çalışanları katılmaktadır ve herkesin damak tadı farklılık göstermektedir. Bundan dolayı da menülere konmasına karar verdiğimiz yemeklerin deneme üretimlerini gerçekleştirdiğimiz zaman bazıları beğenmekte bazıları ise beğenmemektedir. Bu damak tatlarındaki farklılıklar planlama sürecinin uzamasına neden olmaktadır’ (K7).

K8 numaralı katılımcı ise menü planlamasında müşteri profillerinin yeterli ölçüde analiz edilmediğinden şikayetçi olmakta ve bu durumda menü planlama sürecinde bazı sorunlara sebebiyet verdiğini belirtmektedir. Bu durumu şu şekilde ifade etmiştir;

‘ Menü planlamaları bazen müşteri profillerinin yeterli analizi yapılmadan gerçekleştirilmektedir. Otel işletmelerinde konaklayan misafirlerin milliyetlerine göre menüler ayarlanmalıdır. Bizim otelimizde çok sayı da İtalyan turist konaklamaktadır. Çünkü otelimizin bulunduğu yerin yakınlarında İtalyan kökenli bir fabrika bulunmaktadır. Geçtiğimiz dönemlerdeki otel müdürümüze menü planlama sürecinde İtalyan mutfağına özgü bir kaç yemeğin de menülere ilave edilmesi önerisinde bulunduk. Fakat otel müdürümüz önerimize karşı çıktı ve daha çok Manisa iline özgü yöresel yemekleri menüye eklettirdi. Daha sonra İtalyan misafirlerimizin şikayetlerinin artmasından dolayı menüden yöresel yemeklerin bazıları çıkarıldı ve yerine İtalyan mutfağında yer alan yemeklerden bazıları eklendi’ (K8).

Tablo 5: Menü Planlamasında Karşılaşılan Sorunlar

Ana Kategori	Alt Kategori
Menü Planlamasında Karşılaşılan Sorunlar	Mevsimsel Sorunlar
	Hammadde Maliyetlerinin Yüksek Olması
	Personel Eksikliği
	Personelin damak zevkinin farklı olması Müşteri profillerinin yeterli analiz yapılmaması

Menülerde Yer Alan Yöresel Yemekler

Mutfak şefleri ile gerçekleştirilen görüşmelerin analiz edilmesi sonucunda menülerde yer alan yöresel yemekler adlı ana tema ve bu ana tema altında dört adet alt tema belirlenmiştir. Tablo 6 'da ana kategori ve alt kategoriler gösterilmektedir. Mutfak şefleri otel işletmelerinin menülerinde az sayıda Manisa iline ait yöresel yemeğin bulunduğunu söylemiştir. Çünkü Manisa iline ait yöresel yemeklerin fazla tanınmadığından yerli ve yabancı turistler tarafından tercih edilmediğini belirtmişlerdir. Bu yöresel yemeklerin daha çok otel işletmelerine gelen yerel halk tarafından tüketildiği vurgulanmıştır. Ayrıca yöresel yemekler içinde en çok Manisa Kebabının misafirler tarafından bilindiği ve sipariş edildiği ifade edilmiştir. K2 numaralı katılımcının aşağıdaki ifadeleri de bu hususu desteklemektedir;

‘ Otel işletmelerimizde Manisa iline ait az sayıda yöresel yemek bulunmaktadır. Bu yemekler, Manisa Kebabı, Alaşehir Kapama, Akhisar Köfte ve Kula güvecidir. Bu yemekler içerisinde yerli ve yabancı misafirlerin en çok bildiği ve yöresel yemekler içerisinde en fazla tercih edileni Manisa Kebabı'dır. Diğer yöresel yemekler misafirler tarafından daha az sayıda sipariş edilmektedir. Çünkü ile özgü yöresel yemeklerin tanınırlığı azdır’ (K2)

Tablo 6: Menülerde Yer Alan Yöresel Yemekler

Ana Kategori	Alt Kategori
Menülerde Yer Alan Yöresel Yemekler	Manisa Kebabı
	Alaşehir Kapama
	Akhisar Köfte
	Kula Güveci

Sonuç ve Tartışma

Günümüzde otel işletmeleri için menü sadece yemek ve içkilerin isimlerinin ve fiyatlarının yer aldığı bir liste olarak görülmemektedir. Otel işletmeleri için menüler önemli bir satış, pazarlama ve maliyet kontrol etme aracı olarak kullanılmaktadır. Diğer bir taraftan menü misafirlerin otel işletmelerini tercihleri üzerinde de etkisi vardır. Çünkü misafirler herhangi bir otel işletmesinin restoranını tercih ederken, o restoranun menüsünde yer alan yemek ve içkilerin çeşidi ve kalitesini de göz önünde bulundurlar (Baysal ve Küçükbaşlan, 2009). Bu nedenle otel işletmelerinin başarılı ve verimli bir yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmesinin sağlanmasında menü planlama süreci önemli bir rol oynamaktadır (Sarioğlu, 2016). Tüm bu bilgiler ışığında Manisa 'da turizm işletme belgesine sahip otel işletmelerinde çalışan mutfak şeflerinin menü planlaması konusundaki düşüncelerinin belirlenmesi

amaçlanmıştır. Bu kapsamda Manisa il merkezinde turizm işletme belgesine sahip otelde çalışan on mutfak şefi ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın başlıca bulgularına göre otel işletmeleri alakart, banket, içecek, çocuk, vejetaryan, brunch, sporcu ve fix olmak üzere çeşitli menüler hazırlamışlardır. Bu çeşitli menüler içerisinde misafirlerin istekleri ve yemeklerin maliyetleri dikkate alınarak en çok kırmızı et, beyaz et, deniz ürünleri, İtalyan mutfağı ürünleri, zeytinyağlılar, hamur işleri, çorba çeşitleri ve tatlılara yer vermektedirler. Akay ve Sarıışık (2015)'de İstanbul'da 1. ve 2. sınıf restoran yöneticileri ile gerçekleştirdiği çalışmasında, restoranların menülerinde en çok kırmızı et ürünlerine yer verdiklerine vurgu yapmıştır. Kırmızı et dışında restoranlar, tavuk ürünleri, deniz ürünleri, fast food, ev yemekleri ve tatlılara da yer vermektedirler. Bu nedenle bu bulgular alan yazın ile uyum içerisindedir.

Otel işletmelerinde gerçekleştirilen menü planlamaları, müşteri memnuniyetinin artması, maliyetlerin azalması ve misafirlere düzenli servis imkanı sağlamaktadır. Bu nedenle menü planlama süreci otel işletmelerinin başarısında kritik rol oynamakta ve mutfak şeflerinin önem verdiği hususlar arasında yer almaktadır (Hacıoğlu ve Giritioğlu, 2007; Altınel, 2017;). Bu çalışma kapsamında da mutfak şeflerinin menü planlama sürecini işletmelerin başarısı için önemli buldukları ve bu önemden dolayı menü planlaması gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Menü planlamasına restoran yöneticilerinin önem verdiklerini Hacıoğlu ve Giritlioğlu (2007), Özdemir ve Nebioğlu (2015) ve Sarıoğlu (2016) 'da gerçekleştirdikleri çalışmalarında vurgu yapmıştır. Fakat Akay ve Sarıışığın (2015)'de gerçekleştirdiği çalışmasında restoran yöneticilerinin menü planlamasına ve analizine yeteri kadar önem vermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla, çalışmada bulunan bulgu farklılık göstermektedir. Diğer bir taraftan Sezgin ve diğerleri (2008), Şengel, Işkın ve Zengin (2014), Akay ve Sarıışık (2015), Sarıoğlu (2016) ve Özkaya ve Sökmen (2017)'de vurguladığı gibi menü planlama sürecinde şeflerin en çok dikkat ettiği unsurların başında yemeklerin maliyetleri ve satış performansları gelmektedir. Bunun dışında şefler menü planlama sürecinde müşteri istekleri, yemeklerin uyumu, yemeklerin birleşenleri, pişirme yöntemleri, bölge spesiyalleri, dini görüşler, donanım, personelin durumu ve doğrama şekline (görüntü) önem vermektedirler. Bu unsurlara menü planlamasında mutfak şeflerinin dikkat etmesi hem işletmelerin karlılıklarının artmasına hem de maliyetlerinin azalmasına önemli katkı sağlayacaktır (Baysal ve Küçükaslan, 2009).

Araştırmanın diğer bulguları arasında şeflerin menü planlamasında karşılaştıkları sorunlar yer almaktadır. Mutfak şefleri menü planlamasında en çok mevsimsel, hammadde maliyetlerinin yüksek olması, personel eksikliği, personelerin damak tatlarının farklı olması ve müşteri profilinin yeterli analiz yapılmamasından dolayı sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. İlgili alan yazın incelendiğinde benzer bulgular Akay ve Sarıışıkta (2015) 'de gerçekleştirdiği çalışmasında ortaya konmuştur.

İşletme menülerinde yöresel yemeklerin bulunması destinasyonların tanıtımına ve turist çekilmesine önemli katkı sağlamasına rağmen yöresel yemeklerin menülerde daha az yer aldığı görülmektedir (Kurnaz ve İşlek, 2018; Erdem, Mızrak ve Kemer, 2018). Özleyen ve Tepeci (2017)'de vurguladığı gibi Manisa iline ait yöresel yemeklerin tanınırlılığının az olmasından dolayı mutfak şefleri bu yöresel yemeklere menülerinde az sayıda yer vermektedirler. Manisa ilinde bulunan otel işletmeleri, kendi yörelerinin tanıtımlarını gerçekleştirmek ve daha çok turist çekmek için menülerinde yöresel yemeklere daha çok ağırlık vermelidirler.

Araştırma çerçevesinde Manisa ilinde bulunan otel işletmelerine aşağıda çeşitli öneriler sunulmuştur;

- Manisa Celal Bayar Üniversitesinde gastronomi ve mutfak sanatları bölümü kurulmalı ve bölüm bünyesinde menü planlaması ve analizine ilişkin ders içeriği oluşturulmalıdır. Ayrıca turizm sektöründen uzman aşçılarda ders kapsamında okula davet edilerek, öğrencilere teorik bilginin yanında pratik bilginin verilmesi sağlanmalıdır.
- Otel işletmeleri restoranlarda misafirlere sunduğu yemek ve içeceklerin satış grafiklerini oluşturmalı ve bu satış grafiklerine göre menü planlamasını gerçekleştirmelidirler.
- Menüleri oluştururken otel işletmeleri sadece maliyet ve karlılığa odaklanmamalıdır. Misafirlerin talep ve beklentilerini de menü planlama sürecinde önem vermelidirler.
- Otel işletmeleri fazla maliyetli ve mevsimsel durumlardan dolayı çabuk temin edilemeyen ürünleri menüden çıkarmalıdır.
- Otel işletmelerinin restoranlarını tercih eden misafirlerin, ne kadar hesap ödeyebildiği ve potansiyel müşterilerin zevk, beklenti ve ihtiyaçları detaylı bir şekilde araştırılmalıdır. Bu araştırma sonuçlarına göre mutfak şefleri hangi yiyecek ve içecekleri menüye dahil edeceklerine karar vermelidirler.
- Menü planlaması uzmanlık gerektiren bir süreç olduğundan şefler planlama sürecine muhasebe, cost control, genel müdür, mutfak şefi ve restoran müdürü gibi farklı alanlarda uzmanlığa sahip otel çalışanlarını da dahil etmelidirler.

Araştırmanın bir takım sınırlıkları bulunmaktadır. Bu çalışmada Manisa il merkezinde turizm işletme belgesine sahip otellerin sadece mutfak şefleri ile görüşülmüştür. Bundan sonraki çalışmalarda menü planlama sürecine katkı sağlayan başka yöneticilerle de mülakat yapılarak, onların menü planlaması konusundaki düşünceleri ortaya çıkarılabilir ve misafirler de örnekleme dahil edilebilir. Diğer bir taraftan bu çalışma Manisa il merkezinde bulunan turizm işletme belgesine sahip oteller ile sınırlandırılmıştır. Daha sonra farklı bölgelerde ve şehirlerde bulunan otel işletmelerinin menü planlaması konusunda yaklaşım farklılıklarını ortaya koymak için diğer şehirlerde de benzer çalışmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akay, A. ve Sarıışık, M.(2015). Restoran Yöneticilerinin Menü Planlaması ve Analizi Konusuna Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 6(12):211-228.
- Aktaş, A. (1995). Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi. Antalya: Eren.
- Aktaş, A., ve Özdemir, B. (2005). Otel işletmelerinde mutfak yönetimi. Ankara: Detay.
- Altınel, H.(2017). Menü Planlama ve Yönetimi. Ankara: Detay.
- Bahçeci, V. (2015). Restoranların Menü Planlaması, Fiyatlandırması Ve Analizi Üzerine Yaklaşımları: İzmir İlinde Bir Araştırma; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora tezi. İzmir.
- Baysal, A., ve Küçükarslan, N. (2007). Beslenme ilkeleri ve menü planlama. (2.Basım). Bursa: Ekin.

- Bulduk, S.(2002). Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Ceylan, U. ve Güven, Z. (2018): Yiyecek İçecek İşletmelerinin Menü Planlamasında Kütahya'nın Yöresel Yemeklerinin Yeri Üzerine Bir Araştırma; *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 6/Special issue3 451-459.
- Çetinsöz, B. C. ve Polat, A. S.(2018). Restoranlarda Menü Bilgilerinin Tüketicilerin Davranışsal Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 6(4):3-20.
- Dodgshun, G., Peters ve M., O'Dea, D. (2012). *Cookery for the Hospitality Industry*. New York: Cambridge University Press.
- Erdem, Ö., Mızrak, M. ve Kemer, A.K.(2018). Yöresel Yemeklerin Bölge Restoranında Kullanılma Durumu: Mengen Örneği.1. Uluslararası Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi.3(1):44-61.
- Gök, G (2005). Kurumlarda Menü Planlama Aşamasında Besin Öğelerinin ve Maliyetin Hesaplanmasında Bilgisayar Programının Katkıları. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi: Ankara.
- Güllü, M. (2015). Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yiyecek ve İçecek Bölümünün İşleyişi ve Maliyet Analizi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Doktora Tezi, Ankara.
- Hacıoğlu, N. ve Giritlioğlu, İ (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.
- Koşan, L.(2013). Menü Analizinde Geleneksel ve Çağdaş Yöntemlerin Karşılaştırılması. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi.6(1):203-219.
- Kozak, M.(2015). Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Karahasar, N.(2016). Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar İlkeler Teknikler. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kurnaz, A. ve İşlek, E.(2018). Yöresel Yemeklerin Restoranlar Tarafından Kullanımının Değerlendirilmesi: Marmaris Örneği. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*. 8(1):51-59.
- Manisa İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2019). Belgeli -Turizm Tesisleri. <http://www.manisakulturturizm.gov.tr/TR-151997/belgeli---turizm-tesisleri.html>.Erişim Tarihi (23.02.1989).
- Mete, S., Zerenler, M ve Karaman, A. (2008).Otel İşletmelerinin Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma *Sosyo-Ekonomi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:8
- Miles, M.B. ve Hubermann, M.(1994).*Qualitative data analysis : An Expanded Sourcebook* (2 ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özdemir, B. ve Nebioğlu, O.(2015). Uygulamada Menü Analizi Nasıl Yapılmaktadır? Beş Yıldızlı Otellerin Mutfak Şeflerinin Görüşleri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 26(2):251-263.

- Özkaya- Durlu, F. ve Sökmen, A.(2017). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Yenileme /Geliştirme Çalışmaları: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*.4(2): 61-75.
- Özleyen, E. ve Tepeci, M.(2017). Manisa'da Yöresel Yemeklerin ve Lezzetlerin Turizmin Gelişimine Katkısının Belirlenmesi. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(2): 139-152.
- Patton, M. Q.(2002). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri, (Çev:M.Bütün ve S.B.Demir), Ankara: Pegem Akademi.
- Perdue, J., Woods, R., H. Woods ve Ninemeier, J.(2001). Club Management Competencies 2005: Updated Information for the Classroom. *Journal of Hospitality &Tourism Education*.13(2):45-65.
- Rızaoğlu, B., ve Hançer, M. (2005). Menü ve yönetim. (1. Basım). Ankara: Detay.
- 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: 704–717.
- Sarioğlu, M.(2016). Determination of the Influencing Factors to Menu Planning in Big Sized Food ve Beverage Firms (Sample of Turkey). *Journal of Bitlis Eren University Institute*. 5(1):106-116.
- Seyitoğlu, F.(2017). Componets of the Menu Planning Process. The Case of Five Star Hotels in Antalya. *British Food Journal*. 119(7): 1562:1577.
- Sezgin, M., Zerenler, M. ve Karaman, A.(2008). Otel işletmelerinin Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyoekonomi* 2.129:142.
- Sökmen, A. (2014). Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği.(7.Basım). Ankara: Detay.
- Sterling Leon and Others (1996), “The Role of Common Sense Knowledge in Menu Planning”, *Expert Systems With Applications*, Vol.11 Issue: 3, 301–308.
- Strauss, A. ve Corbin, J.(1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedurs and Techniques* . California: Sage Yayınları.
- Şengel, Ü., Işkın, M. ve Zengin, B.(2014). Catering İşletmelerinde Menü Planlamasını Etkileyen Faktörler: Lider Catering Örneği, 12. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 30 Ağustos- 06.Eylül 2014, Kazan-Tataristan (Rusya Federasyonu). 1-10.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.(2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara :Seçkin Yayınları.

Evaluation of the Perspectives of Hotel Executives within the Province of Manisa towards Menu Planning

Eda HAZARHUN

Dokuz Eylül University, Social Science Institute, İzmir/Turkey

Yasemin KOÇAK

Sakarya University of Applied Science, Graduate Education Institute, Sakarya/Turkey

Extensive Summary

Nowadays, for hotels, menu is not seen only as a list of names and prices of food and beverages. Menus are used as a significant sales, marketing and cost control tool in hotel businesses. On the other hand, menu has an impact on the hotel preferences of the guests. Because while guests prefer the restaurant of a hotel business, they also consider the variety and quality of the food and drinks on the menu of the restaurant in question (Baysal and Küçükaslan, 2009). Therefore, menu planning process plays an important role in ensuring the management of hotel business within the framework of a successful and efficient management approach (Sarioğlan, 2016).

In the literature, there are many elements affecting the menu planning process (Aktaş, 1995; Altınel, 2017; Baysal and Küçükaslan, 2009; Küçükaslan, 2011; Akay and Sarıışık, 2015). Calories and nutritional values of the dishes, the tools and equipment in the kitchen, the number of personnel employed in hotel establishments, seasonal conditions, cost and sales performance of the dishes, the harmony of the dishes, the religious beliefs, cultures, ages and health status of the guests constitute a part of the elements that kitchen managers take into consideration during the menu planning process (Bulduk, 2002; Gök, 2005; Altınel, 2017; Seyitoğlu, 2017). Taking all these processes into consideration in menu planning and implementing them is a process that requires expertise (Altınel, 2017). Therefore, experienced kitchen chefs working in hotel enterprises should take an active role in the menu planning process and support menu planning. Because it is possible to say that the enterprises that do not give importance to the menu planning process are less likely to reach success (Hacıoğlu and Giritöğlü, 2007). For this reason, in this study, it was aimed to determine the menu planning viewpoints of the chefs working in the kitchen departments of the hotels with tourism operation license in Manisa city center.

Methodology

Qualitative research method was used in this study in order to determine the thoughts of the chefs working in the kitchen departments of the hotels with tourism operation license in Manisa city center. Qualitative research provides the researcher with the opportunity to explore the events and facts in depth. So, researchers preferred qualitative research method because they wanted to examine the opinions of the personnel working in the kitchen department of the hotels with tourism operation license in detail. In addition, the study was carried out in Manisa city center due to

the fact that one of the authors carrying out the research resides in Manisa province and therefore it is possible to perform a face-to-face communication easily with the kitchen chefs of the hotels with tourism operation license.

Qualitative research is usually carried out with small sample groups and purposeful sampling method (Miles and Huberman, 1994). Purposeful sampling methods provide the researcher with the opportunity to study with rich samples in terms of knowledge and allow to obtain in-depth information from research participants (Patton, 2002). Within the framework of this study, convenience sampling method was chosen among the purposeful sampling methods. According to the data of the Directorate of Culture and Tourism, there are 22 hotel enterprises in Manisa city center. Among these facilities, 10 of them have tourism operation license and 12 of them have municipal business license (Manisa Provincial Directorate of Culture and Tourism, 2019). Ten hotels with Tourism Operation License are included in the study sample by using convenience sampling method. The reason for the selection of the hotels with tourism operation license is that these hotels provide a la carte restaurant services widely. In this context, face-to-face interviews were conducted with the kitchen chefs of the ten hotel enterprises included in the sampling. Because kitchen chefs provide the preparation and presentation of the meals to the guests in the hotel business. Therefore, in order for the enterprises to realize an effective menu planning process, it would be useful to point out the viewpoints of the kitchen chefs about menu planning

Data from the kitchen chefs were collected by semi-structured interview method. Semi-structured interview *'the number and order of the questions are not fixed, they can be changed according to person or time'* (Kozak, 2015: 90). The interviews were conducted between 03.01.2019 and 10.01.2019 in the offices of the hotels where kitchen chefs worked.

An interview form was used in the study in order to ensure that the interviews conducted with the kitchen chefs went in a certain consistency and that the researcher did not skip the questions to be asked to the participants. The interview form consisted of two parts. In the first part, there were demographic questions about the kitchen chefs. In the second part, the following points were discussed in order to evaluate menu planning and analysis viewpoints of the kitchen chefs working in the hotels with tourism operation license;

- How many types of menus are in the hotel business
- Whether they plan a menu in a hotel business or not
- Which basic products are included in the hotel business menus
- The elements they consider during the menu planning stage
- Problems encountered during menu planning process

The data collected from the kitchen chefs by interview method was subjected to content analysis. The audio recordings of the interviews with the kitchen chefs were written on the computer before starting the content analysis. Then, the content analysis process was started after printing out the interviews that were transferred to the computer environment. In the content analysis, the model proposed by Strauss and Corbin (1990) in the literature was applied. This model includes coding, identifying categories, naming categories and introducing the characteristics of

categories. In this study, these processes were followed in order. Firstly, the texts which were transferred to the computer from the audio recorder were read and coded separately by two researchers. The researchers then compared the codes and identified the different codes. As a result of the studies conducted by the researchers, the differences between the codes were eliminated and the code scheme was finalized. After the completion of the code diagram, the researchers went into the process of identifying the categories. Within the scope of this process, similar codes included in the code diagram were brought together and sub-categories were formed. Two researchers discussed on the sub-categories. As a result of these discussions, similar sub-categories were brought together after they reached a consensus and main categories were obtained. As a result of these studies, 5 main categories including 'Menu Types', 'Basic Items on Menus', 'Elements Considered in Menu Planning Process', 'Problems encountered during menu planning process' and 'Local Foods on Menus' and a total of 60 sub-categories under these main categories were determined. These main categories and sub-categories which were formed as a result of content analysis were supported by direct quotations from the participants' opinions.

Conclusion and Discussion

According to the main findings of the study, hotel businesses prepare various menus such as à la carte, banquet, beverage, children's, vegetarian, brunch, sportsman's and fix menu. Taking into account the wishes of the guests and the cost of the meals, they include red meat, white meat, seafood, Italian cuisine products, olive oil dishes, pastries, soup varieties and desserts. In their study which was conducted with the managers of the first and second class restaurants in İstanbul, Akay and Sarıışık (2015) emphasized that these restaurants mostly included red meat on their menus. Apart from the red meat, they also included chicken products, seafood, fast food, home cooking and desserts. These findings are consistent with the literature.

Although local dishes on the menus of the business organisations make significant contributions to the advertisement of the destinations and to attract tourists, it's seen that local dishes are less than the other dishes on the menus (Kurnaz and İşlek, 2018; Erdem, Mızrak and Kemer, 2018). In this study, the majority of the kitchen chefs emphasized that they had a small number of the local dishes on their menus due to the low recognition of local dishes. Hotel businesses in the province of Manisa should give more weight to local dishes on their menus to promote their localities and attract more tourists. Other findings of the research include the problems that chefs encounter in menu planning. Kitchen chefs stated that they had problems in menu planning mostly due to seasonal, high raw material costs, lack of staff, different tastes of personnel and lack of adequate analysis of customer profile. When the relevant field was examined in the literature, similar findings were revealed in the study carried out by Akay and Sarıışık (2015).

In the framework of the research, the following suggestions were offered to hotel enterprises in Manisa province;

- A gastronomy and culinary arts department should be established at Manisa Celal Bayar University and the course content related to menu planning and analysis should be established within the department. In addition, expert chefs from tourism sector should be invited to the school and the students should be provided with practical knowledge in addition to theoretical knowledge.

- Hotel businesses should create sales charts of the food and beverages offered to the guests in their restaurants and make menu planning according to these sales charts.
- When creating menus, hotel businesses should not only focus on cost and profitability, they should also give importance to the demands and expectations of their guests in the menu planning process.
- Hotel businesses should remove the products from the menu that are not available quickly due to their high costs and seasonal conditions.
- Hotel businesses should explore the tastes, expectations and needs of the guests who prefer their restaurants and how much they can pay. According to the research results, kitchen chefs should decide which foods and beverages to be included on the menu.
- Since menu planning is a process that requires expertise, chefs should also include hotel staff with expertise in different areas such as accounting, cost control, general manager, kitchen chef and restaurant manager in this process.