



Menü Yönetim Süreci Kapsamında Menü Geliştirme ve Yenilik Süreçleri Üzerine Kavramsal Bir Çalışma (A Conceptual Study on Menu Development and Innovation Processes within the Scope of Menu Management Process)

Furkan DURSUN¹ 

¹Öğr. Gör., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü
E-Posta: fdursun@kmu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5785-1311

Anahtar Kelimeler

Menü,
Menü Geliştirme,
Menü Analizi,
Menüde Yenilik,
Yeni Ürün Geliştirme

Jel Sınıflama Kodu

L83

Makale Türü

Araştırma Makalesi

Keywords

Menu,
Menu Development,
Menu Analysis,
Innovation in Menu,
New Product Development

Jel Classification Code(s)

L83

Article Type

Research Article

Öz

Bu çalışma, yiyecek-içecek işletmelerinde menü yönetimi ve geliştirme sürecini ele almaktadır. Günümüz işletmeleri, rekabetin arttığı ortamda karlılıklarını sürdürebilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için menülerini sürekli olarak analiz etmek ve geliştirmek zorundadır. Menü, yalnızca sunulan yiyecek ve içecekleri sıralayan bir araç değil, aynı zamanda işletmenin ilk izlenim yaratan pazarlama unsurlarından biridir. İyi tasarlanmış bir menü, müşteri tercihlerine yön verirken, işletmenin karlılığını artırabilir. Menü analizi, her bir menü kaleminin performansını matematiksel modellerle inceleyerek karlılık ve müşteri memnuniyeti dengesini sağlama amacını taşır. Özellikle matris tabanlı modeller kullanılarak yapılan analizler, menüde yer alan ürünlerin karlılıklarını artırmayı hedeflerken, müşteri beklentilerine uygun iyileştirmeler yapmayı sağlar. Bu çalışmanın amacı, menü yönetim süreci kapsamında, menü analizi ve menü geliştirme kavramları üzerinden menüde yenilik üzerinde kavramsal bir değerlendirme sunmaktır. Bu kapsamda, menü geliştirme, menü analizi ve menüde yenilik süreçlerine yönelik alanyazın taraması gerçekleştirilmiş ve incelenen çalışmalar doğrultusunda süreç, kavramsal bir model önerisi halinde sonuç bölümünde sunulmuştur. Son olarak, ileriki çalışmalar ve yiyecek içecek sektörü paydaşları için birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Abstract

This study addresses the menu management and development process in food and beverage enterprises. In today's competitive environment, businesses must continuously analyze and improve their menus to sustain profitability and ensure customer satisfaction. A menu is not only a tool that lists the offered food and beverages but also one of the marketing elements that creates the first impression for the business. A well-designed menu can guide customer preferences while enhancing the profitability of the enterprise. Menu analysis aims to balance profitability and customer satisfaction by examining the performance of each menu item through mathematical models. Specifically, analyses using matrix-based models aim to increase the profitability of products included in the menu while enabling improvements that align with customer expectations. The objective of this study is to provide a conceptual evaluation of innovation in the menu through the concepts of menu analysis and menu development within the context of the menu management process. In this scope, a literature review on menu development, menu analysis, and the processes of innovation in menus has been conducted, and based on the examined studies, the process is presented as a conceptual model in the results section. Finally, several recommendations are provided for future research and stakeholders in the food and beverage sector.

Dursun, F. (2024). Menü yönetim süreci kapsamında menü geliştirme ve yenilik süreçleri üzerine kavramsal bir çalışma. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 8(2), 160-168. <http://doi.org/10.30625/ijctr.1555060>

Makale Gönderim Tarihi: 23/09/2024

Makale Kabul Tarihi: 02/12/2024

GİRİŞ

İlerleyen teknoloji, toplumsal değişimler ve beraberindeki birçok farklı durum bugün içinde bulunduğumuz zaman üzerinde direkt olarak veya dolaylı şekilde etki göstermektedir. Bu etkinin bir yansıması olarak değişim ve kendini farklı kılma durumu çağımızın kaçınılmaz eylemlerinden biri haline gelmiştir. Bu bağlamda birçok kar odaklı sektörde olduğu gibi yiyecek içecek hizmetleri sektöründe de değişimin gereklilik ve getirilerinin etkisi uzun yıllardır kendini göstermektedir. Görünürde işletmelerin sunduğu yiyecek ve içecekleri kategorize ederek müşterinin tercih yapmasını kolaylaştırma amacıyla kullanılan bir araç olarak tanımlanabilen menü kartının, farklı açılardan ele alındığında sadece sunulan ürünleri nesnelleştirmeye yarayan bir araç olarak değil aynı zamanda işletmelerin değişime ayak uydurabilmelerine ve bazen de değişime yön verebilmelerine olanak sağlayan bileşenler bütünü olarak kullanılabileceği ifade edilebilir.

Menü, işletmenin müşterisiyle karşılıklı olarak ilk etkileşime geçtiği ve işletme içerisindeki tüm faaliyetlere yön veren ana unsur olarak değerlendirilmelidir (Ermağan, 2018). Menü, üstlendiği bu önemli rol aracılığıyla işletmede neyin üretileceğini, bu üretimi gerçekleştirmek için ne tür ekipman ve malzemelere ihtiyaç olduğunu, personelin hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğini belirleyen bir yol göstericidir (Özdemir ve Çalışkan, 2013). Bu duruma ilave olarak menü, işletme imajının temsilcisi olarak iletişim, satış ve pazarlama faaliyetleri üzerinde de anlamlı bir etkiye sahiptir. İşletme iyi tasarladığı bir menü üzerinden müşterinin ilgisini daha fazla satış yapmak istediği ürünlerine doğru çekebilir (Antun ve Gustafson, 2005). Çoğunlukla menü, restoranlarda yemek deneyimi özelinde her ne kadar deneyimi oluşturan yiyecek ve içecekler, restoranın iç tasarım ve atmosferi, servis kalitesi, diğer restoran müşterileri ve başkaları tarafından eşlik edilme durumu gibi temel bileşenlerden (Andersson ve Mossberg, 2004; Gustafsson vd., 2006; Hansen vd., 2005; Pettersson ve Fjellström, 2007) biri olarak yer edinirse de bu bileşenleri tamamlayan değerli bir unsurdur (Özdemir ve Çalışkan, 2013).

Bir diğer yönden menü; planlama, fiyatlama, tasarlama, uygulama, analiz etme ve geliştirme gibi yiyecek içecek operasyonları için temel oluşturan yönetim süreçleriyle doğrudan ilişki içerisinde. Mevcut ilişki ağı sayesinde yiyecek içecek operasyonları üzerinde baskın gelen menünün verimli bir biçimde yönetilmesi, işletme yöneticilerini oldukça zorlayan durumlardan biridir (Özdemir, 2012). Bu bağlamda işletmelerin menü yönetim süreci aşamalarını etkili bir biçimde gerçekleştirmesi ve elde ettikleri bulgular sonucunda menü üzerinde gerekli düzeltmeleri, yenilemeleri ve değişimleri gerçekleştirebilmeleri bakımından menü analizi ve menü geliştirme bileşenlerinin değeri ön plana çıkmaktadır (Jones ve Mifli, 2001; Mifli, 2000; Taylor vd., 2007). Menü geliştirme aşaması, menü içerisinde bulunan herhangi bir kalemin menü planlama, fiyatlama, tasarlama ve uygulama süreçlerinden geçerek analiz edilmesi, performansının ölçülmesi, elde edilen bulgular beklentiyi karşılıyor veya aşılıyorsa korunması, karşılamıyorsa iyileştirilmesi, menü kaleminin yerinin değiştirilmesi, gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra tekrar menüye dahil edilmesi, menüden atılması veya mevcut menü kalemleri haricinde yeni bir menü kalemi oluşturulmasını kapsamaktadır (Jones ve Mifli, 2001). Menü yönetim süreci içerisinde menü geliştirmenin işleyişi; sırasıyla, menünün planlanması, fiyatlanması, tasarlanması, uygulanması aşamalarından sonra analizinin yapıp performansının ölçüldüğü ve çıkan sonuca göre iyileştirmelerin yapıldığı, döngü halinde devam eden bir süreç olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, yiyecek içecek hizmeti operasyonlarının çekirdeğini oluşturan menü kavramının ele alınması üzerinden menü yönetimi içerisinde menü geliştirmenin, menü yenileme ve yeni ürün geliştirme sürecindeki rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda sonraki bölümlerde yenilik ve menü geliştirme süreçlerinin menü analizi bağlantısı ilgili alan yazından yararlanılarak değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Menü Analizi

Menü analizi, Atkinson ve Jones (1994) tarafından mevcut menünün performansını iyileştirmek için menünün sistematik bir şekilde değerlendirilmesi olarak tanımlanmıştır. Menü analizine yönelik ilgili alanyazın incelendiğinde, araştırmacıların menü kalemlerinin performansının değerlendirilmesi amacıyla birtakım matematiksel modeller ortaya koyduğu ve bu modellerdeki eksik yönleri değerlendirip geliştirmeler yaptıkları ayrıca menüde yer alan kalemlerin performansının iyileştirilebilmesi için ilave yöntemler sundukları görülmektedir. Özetle, menü analizine yönelik yapılan çalışmaların matris tabanlı modelleme, modeller üzerinde iyileştirmeler yapılması, karlılık analizleri ve çok boyutlu model teknikleri üzerine odakları ifade edilebilir. Bu kapsamda öne çıkan matris tabanlı modeller ilk olarak Miller (1980) ardından Kasavana ve Smith (1982) ve Pavesic (1983) tarafından uygulanmıştır. Uygulanan bu matris tabanlı modellerde menüde yer alan kalemlerin karlılığının, sadece yiyecek maliyetlerinin satış fiyatından çıkarılması yoluyla hesaplanan katkı payı değeri üzerinden ele alınması, özellikle iş gücü gibi işletmeler açısından önemli değişkenlerin ve sabit maliyetlerin hesaba katılmaması nedeniyle ilerleyen dönemlerde farklı araştırmacılar tarafından eleştirilmiş (Taylor vd., 2007) ve eleştiri alan yönlerinin geliştirilmesi sonrasında tekrar uygulanmaya çalışılmıştır (LeBruto vd., 1995).

LeBruto vd. (1995) ve Horton (2001) iş gücü maliyetlerini matris tabanlı modeller içerisine dahil etmeyi amaçlarken Hayes ve Huffman (1985) ve Bayou ve Bennett (1992) menü kaleminin karlılığını belirlemek amacıyla ürünün satış fiyatından toplam maliyetinin çıkartılması yoluyla karlılık analizi yöntemini geliştirmişlerdir. Son olarak Cohen vd. (2006) diğer araştırmacılardan farklı olarak, yiyecek-içecek maliyeti, bilinirlik, satış fiyatı, katkı payı ve ağırlıklı katkı payı boyutlarını kapsayan çok boyutlu bir menü modelini ele almıştır. Ayrıca, çok boyutlu model teknikleri arasında, Taylor vd. (2009)'nin işletmelerde çoklu girdilerin olduğu durumlarda çoklu çıktılar sağlayabilen, karar birimlerinin etkinliğini ve verimliliğini ölçmeye olanak sunan bir analiz yöntemi olan Veri Zarflama Analizinin, menü performansının ölçülmesinde kullanılması önerisinde buldukları çalışmadır. Veriye dayalı metodolojilerin uygulanması, satış verilerindeki desenleri tanımlayarak menü mühendisliği uygulamalarını iyileştirmiştir (Syahputra, 2022). Bununla birlikte, Setiyawati (2021), her menü öğesinin katkı marjını anlamının, iş hedefleriyle uyumlu kararlar almak için önemli olduğunu vurgulamaktadır.

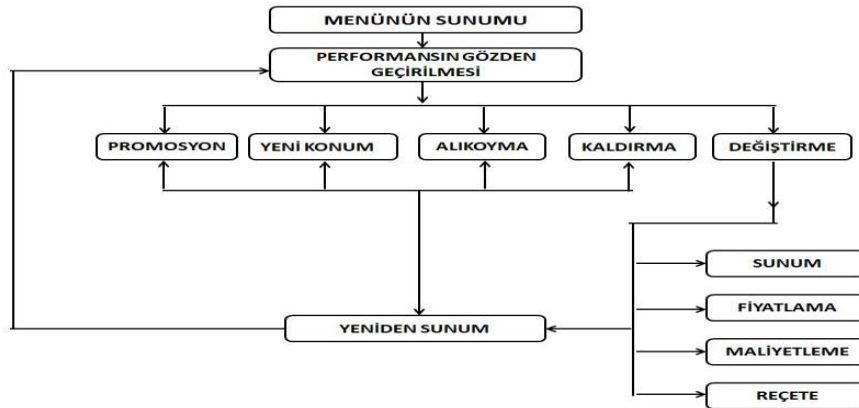
Özdemir ve Çalışkan (2013) tarafından menü yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri olarak ifade edilen menü analizi, iki ana boyuta ayrılarak ele alınmıştır. Bu kapsamda birinci boyutu menüdeki her bir kalemin performansının ayrı ayrı olacak şekilde, işletmenin belirlediği performans göstergelerine göre değerlendirilmesi oluştururken, ikinci boyutu ise ilk değerlendirmenin sonucunda performansı işletmenin belirlediği performans göstergelerinin altında olan menü kalemleri için yapılacak iyileştirme ve geliştirme çalışmaları oluşturmaktadır. Menü analizin ana amacı, işletmelerin kendi ekonomik hedeflerini gerçekleştirirken müşteri beklentilerini de karşılamak için menüleri üzerinde değişiklik yapmaktır (Annaraud, 2007). Aynı şekilde, menü geliştirmede de müşteri geri bildirimlerinin sürece dahil edilmesi oldukça önemlidir; çünkü bu durum, restoranların değişen tercih ve beslenme eğilimlerine uyum sağlamasına imkân tanır (Yığıtoğlu, 2020). Bu bağlamda menü analizi, işletmeler açısından kar ve müşteri memnuniyeti dengesini sağlamada olanak sağlamaktadır.

2.2. Menü Geliştirme

Menü analizin düzenli aralıklarla yapılması sonucunda ortaya çıkan performans değerleri doğrultusunda ilerleyen menü geliştirme süreci, oluşan durum üzerinde iyileştirmeler yapılmasına imkân sağladığı için stratejik bir değerlendirme aracı olarak da değerlendirilebilir (Özdemir ve Çalışkan, 2013). Menü planlama, fiyatlama, tasarlama, uygulama ve analiz etme süreçlerinin ardından gelen menü geliştirme süreci, önünde yer alan süreçler için bir geri bildirim kaynağıdır. Menü geliştirme aşaması sayesinde, analiz sonucu elde edilen performans değerlerine göre bahsi geçen süreçler üzerinde düzenleme ve iyileştirme çalışmaları yapılması mümkün hale gelir.

Kwong (2005) tarafından Asya restoranlarında karlılığı arttırmak için menü mühendisliği ve tasarımının uygunluğunu incelemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, menü kaleminin olduğu gibi bırakılması, malzeme maliyetinin düşürülmesi, satış fiyatlarının düzenlenmesi, satış oranlarını arttırmak için promosyonlar yapılması, menü kaleminin yenilenmesi veya menüden çıkarılması gibi düzenlemeler yoluyla menüde iyileştirilmelerin sağlanabileceği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, fast food, pizza, pub, masa servisi, pasta, kafe-bar ve son olarak otel zinciri şeklinde 7 farklı yiyecek içecek işletmesi türünden elde ettikleri bilgiler doğrultusunda Jones ve Mifli (2001), menü analizi ve performans değerlendirmeleri üzerinden menü geliştirme sürecini 2 ayrı boyuta ayırmışlardır. Menü kartı odağında olan birinci boyutta menü öğelerinin pazarlamasının yapılması, yeniden konumlandırılması, tutundurulması ve menüden kaldırılması şeklinde dört kategori belirlenirken, menü kalemi odağında olan ikinci boyutta ise ürünün sunum, fiyatı, maliyeti ve reçetesi üzerinde yapılacak değişiklikler ifade edilmiştir. Her iki boyutun uygulanması sonucunda da menü kalemi tekrar uygulamaya konarak belirli bir zaman aralığından sonra performans analizi tekrarlanır. Çalışmaya ait ilgili model Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1: Restoranlarda Menü Geliştirme Süreci Modeli



Kaynak: Jones ve Mifli' nin (2001 s.68) çalışmasından alınmıştır.

Şekil 1' deki model üzerinden bir yiyecek içecek işletmesindeki menü geliştirme faaliyetleri değerlendirildiğinde birinci boyuttaki süreç, işletme açısından kar getirisi olan ancak popülerliği az olan menü öğelerinin tanıtım çalışmaları, servis personeli tavsiyesi veya başka bir ürünle birlikte pazarlanması şeklinde iyileştirmeleri kapsayabilecekken hali hazırda menü kaleminin menü kartı içerisindeki yeri değiştirilerek müşteri açısından görünürlüğü artırılabilir. Yine birinci boyut özelinde düşünüldüğünde işletme için kar getirisi ve satış rakamları yüksek olan menü kalemlerinin menüdeki yerinin korunması ve bu yükselişinin tutundurulması odaklı düzenlemeler yapılabilirken kar getirisi düşük veya maliyeti yüksek aynı zamanda satış rakamları düşük olan menü kalemleri menüden çıkartılabilir. İkinci boyuttaki sürecin işleyişi ise menü kaleminin kar getirisi, maliyet yüzdesi veya satış rakamlarındaki değişikliklere bağlı olarak sunumunun revize edilmesi, fiyatının ve maliyetinin tekrar belirlenmesi veya tarifinin yenilenmesi üzerinden ilerleyebilir. Bu bağlamda işletmeler için menü geliştirme; satış oranlarının artırılması, yiyecek-içecek maliyetlerinin düşürülmesi, karlılıkla ilişkili olarak ticari hayatının devam ettirilmesi, müşteri beklentilerinin karşılanması, rekabet üstünlüğünün sağlanması, menü yorgunluğunun önüne geçilmesi ve son olarak personel memnuniyetinin sağlanması gibi farklı açılardan fırsatlar sağlayabilir.

2.3. Menü Geliştirme Süreci Kapsamında Yenilik

Son dönemlerde, menü geliştirme süreci üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde yükselişte olan bir diğer konunun menüde yenilik (inovasyon) konusu olduğu görülmektedir. Bu kapsamda işletmelerin menü geliştirme süreçlerini yalnızca mevcut menü kaleminin gerekli iyileştirmelerle daha iyi hale getirmesi değil aynı zamanda menüde yer almayan yeni menü kalemlerinin ortaya çıkarılması şeklinde de yürüttükleri gözlemlenmiştir (Harrington ve Ottenbacher, 2013; Ottenbacher ve Harrington, 2009). Bu durum, sayısı her geçen gün artış gösteren yiyecek içecek işletmeleri sebebiyle mevcut pazarının doyma noktasına yaklaşması ve rekabetin sertleşmesi yiyecek içecek işletmelerini menü geliştirme sürecini öncelikli olarak hali hazırda ürünlerini daha iyi duruma getirmek ya da menülerinde olmayan yeni ürünleri ortaya çıkarmak amacıyla yönetmesine neden olmaktadır (Mifli vd., 2017).

Yenilik, restoranların ürün çeşitliliğini artırarak rekabetçi avantaj sağlamalarına katkı sunar. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilir refah ve büyüme sağlama açısından kritik bir öneme sahip hale gelmiştir. Dolayısıyla, yenilik artık işletmeler için bir stratejik seçenek olmanın ötesinde, zorunlu bir yönetim faaliyeti haline almıştır (Ottenbacher ve Harrington, 2009). Çok boyutlu ve dinamik olan yenilik kavramı, tüketici zevkleri ve eğilimlerinin sürekli değişmesinden dolayı üretim ve hizmet alanlarında birtakım zorluklar yaratabilir. Aynı şekilde yeni ürün ve hizmetlerin, bir restoran işletmesinin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahip olmasına rağmen başarısızlık oranının da azımsanmayacak derecede yüksek olduğu unutulmamalıdır (Harrington ve Ottenbacher, 2013). Bu bağlamda alanyazında yenilik kaynaklı riski en aza indirebilmek için uygulayıcıların yenilik sürecine yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım izlemesi gerektiği belirtilmiş ve sürece yönelik birtakım model önerileri sunulmuştur.

Çalışmalarda dikkat çeken bir diğer durumsa yenilik sürecinin “yeni ürün geliştirme” ve “yeni hizmet geliştirme” şeklinde iki ana başlığa bölünmesidir. Yeni ürün geliştirme (ürün inovasyonu) başlığı menü kalemleriyle alakalı yapılacak yenilikleri kapsarken, yeni hizmet geliştirme başlığı daha çok hizmet kalitesi üzerinde yapılacak yenilikleri ele almaktadır. Bu iki başlık arasında, bir restoran işletmesinde sunulan ana hizmeti yiyecek ve içeceklerin oluşturduğu ayrıca yemek deneyiminin en önemli bileşeninin işletmenin sunduğu yiyecek-içecekleri kapsadığı düşünüldüğünde, yeni ürün geliştirme başlığının ön plana çıkması olması gayet öngörülebilirdir. Ayrıca ürün geliştirmeye ek olarak, menünün fiziksel veya dijital yapısı üzerinde de birtakım yenilikler yapılabilir. Dijital menülerin ve QR kodlarının kullanımı, özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında hız kazanarak, temassız sipariş ve müşteri etkileşimi sağlamaktadır (İskender ve Cárdenas, 2023). Bu durum, yalnızca müşterilerin birtakım güvenlik endişelerini karşılamakla kalmayıp, aynı zamanda gerçek zamanlı veri analizine dayalı olarak menü güncellemeleri içinde işletmelere ve araştırmacılara fırsatlar sunabilir.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada, nitel araştırma yaklaşımı benimsenerek, kavramsal analiz ve alanyazın taraması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ele alınan temel kavramlar ve teoriler, mevcut alanyazın üzerinden detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırma sürecinde, Scopus, Web of Science, ProQuest ve Google Scholar gibi akademik veritabanları, belirli bir tarih aralığına bağlı kalmaksızın yayımlanmış çalışmalar için sistematik bir şekilde taranmıştır. Alanyazın taraması sırasında, konuya ilişkin temel teoriler ve kavramsal modeller gözden geçirilmiş; kavramların birbirleriyle ilişkileri, tarihsel gelişimleri ve farklı araştırmacılar tarafından nasıl ele alındıkları değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, alanyazın taraması sürecinde, menü geliştirme, menü analizi, menüde yenilik ve yeni ürün geliştirme anahtar kelimeleriyle doğrudan ilgili ampirik ve teorik çalışmalar belirlenip, menü geliştirme ve yenilik süreciyle ilgisi olmayan çalışmalar tarama sürecinden dışlanmıştır. Seçilen çalışmalardan elde edilen bulgular, ana temalar, incelenen değişkenler ve yazarlar tarafından ulaşılan önemli sonuçlar özetlenerek yapılandırılmıştır. Elde edilen bulgulara dayalı değerlendirmeler yapılmış, gelecekteki araştırmalar ve sektör paydaşları için önerilerde bulunulmuştur. Son olarak, çalışmanın sonuç bölümünde alanyazındaki araştırmalar bağlamında menü geliştirme ve yenilikçilik sürecine ilişkin

kavramsal bir model önerisi sunulmuştur. Çalışmanın sınırlılıkları arasında mevcut alanyazındaki potansiyel yanlılık ve yapılan nitel değerlendirmelerin öznel doğası yer almaktadır.

4. BULGULAR

Menü analizine yönelik bulgular, işletmelerin menülerindeki her bir kalemi detaylı bir şekilde inceleyerek, karlılık ve performans kriterlerine göre değerlendirmeler yapmasının önemini vurgulamaktadır. Matris tabanlı modellerin yaygın olarak kullanıldığı menü analizinde, ürünlerin maliyet ve satış fiyatı dışında iş gücü maliyeti ve diğer işletme giderleri gibi değişkenler de göz önünde bulundurulurken karlılık analizleri yapılmaktadır. Bu doğrultuda, menü kalemlerinin performanslarına göre iyileştirme veya çıkarılma kararları alınmaktadır. Bu kararlar, işletmelerin karlılık hedeflerine ulaşmaları açısından kritik öneme sahiptir. Menü geliştirme sürecine dair bulgular ise, işletmelerin menülerini sürekli olarak gözden geçirerek ve güncelleyerek hem müşteri beklentilerini karşılama hem de işletme karlılığını sürdürme yönünde başarılı sonuçlar elde ettiğini göstermektedir. Özellikle, menüde yer alan kalemlerin konumlandırılması, fiyatlarının ayarlanması ve promosyonlarla desteklenmesi gibi stratejilerin işletmelerin satışlarını artırdığı ve müşteri memnuniyetini yükseltirken bunun yanında, yeni menü kalemlerinin eklenmesi ve inovasyon süreçlerinin işletmelere rekabet avantajı sağladığı alanyazındaki çalışmalar vasıtasıyla gözlemlenmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular, işletmelerin sadece mevcut menü kalemlerini iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda yeni ürünler sunarak müşteri taleplerine daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebildiklerini göstermektedir. Yenilikçi menü geliştirme stratejileri, işletmelere rekabet avantajı sağlayarak pazarda farklılaşmalarına olanak tanır. Bununla birlikte, inovasyon süreçleri, doğru yönetilmediğinde maliyetli olabilir ve risk taşıyabilir. Ancak, yapılandırılmış bir yenilik (inovasyon) süreci ile bu risklerin minimize edilebileceği ve başarının sürdürülebilir olacağı ifade edilebilir. Alanyazında temel oluşturabilecek çalışmalar ve çalışmalarda süreç işleyişi Tablo 1’de verilmiştir. Bu kapsamdaki ilk çalışma örneklerini mühendislik temelli yeni ürün geliştirme modeli oluşturmaktadır. Araştırmacılara göre yeni bir ürünün geliştirilmesi sırasıyla; fikir üretme, tarama, iş analizi yapma, konsept geliştirme, son test uygulaması ve ticarileştirme aşamalarından oluşmaktadır (Booz vd., 1982; Cooper, 2001; Urban ve Hauser, 1993). Yeni ürün geliştirme sürecini mutfak temelinde ele alarak model önerileri sunan ilk örnekler arasında, Feltenstein (1986) ve Harrington (2004)’in gerçekleştirmiş oldukları çalışmalar öne çıkmaktadır. Feltenstein (1986) yeni menü kalemlerinin üretim süreci için altı maddeden oluşan bir model çerçevesi sunarken işletmelerin inovasyonu bir büyüme stratejisi olarak da göz ardı etmemeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Harrington (2004) ise daha önceki yeni ürün geliştirme modelleri doğrultusunda dört maddeden oluşan bir yeni menü kalemi üretim modeli sunmuştur. Bu modelde ağırlıklı olarak iç operasyonların ve dış çevresel etkilerin sürece olan etkisi üzerinde durularak, bu faktörler arasındaki dengenin üretim sürecinde dikkate alınmasının gerekliliği ifade edilmiştir. Ottenbacher ve Harrington (2007), Almanya’daki Michelin yıldızlı şeflerle gerçekleştirdikleri görüşmede, yıldız sahibi şeflerin yeni ürün geliştirme süreçlerini yedi maddeden oluşan bir modelle ifade etmişlerdir. Çalışmanın önemli noktaları ise şeflerin üretim sürecinde hayal güçlerini ön planda tutması ve diğer üretim modellerinden farklı olarak iş analizi sürecine model içerisinde yer verilmemiş olmasıdır. Çalışmada, bu durumun yıldızlı restoranların daha küçük ve seçkin bir pazara hitap etmelerinden kaynaklandığı ifade edilmiştir. Son olarak, restoranlar bağlamında yeni ürün geliştirme sürecini ele alan bir diğer çalışma olan Ottenbacher ve Harrington’ın 2009 yılındaki çalışması Amerika’daki zincir fast food restoranlarında görev alan üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Diğer çalışmalara oranla sunulan modeldeki madde sayısı oldukça fazladır. Bu durumun sebebi, zincir işletmelerin pazar paylarının oldukça büyük olması ve yenilikçilik sürecinin işletmelerde getiri sağlayabileceği gibi ağır maliyetlere de yol açabilme potansiyeline sahip olmasıdır. Zincir işletmelerin pazar paylarının büyüklüğü ve yenilik süreçlerinin getirdiği riskler, bu çalışmanın bulgularını daha da önemli kılmaktadır. Bu yüzden sürecin devamlı bir denetim mekanizması tarafından kontrol edilmesi oldukça önemlidir.

Tablo 1: Yenilik Sürecine İlişkin Model Önerileri Sunan Çalışmalar

Konu	Mühendislik Temelli YÜG*	Mutfak Temelli YÜG*		Michelin Yıldızlı Şefler Açısından YÜG*	Zincir Fast Food Restoranlarda YÜG*
Yazar, Yıl	Booz, vd., 1982 Urban ve Hauser, 1993 Cooper, 2001	Feltenstein, 1986	Harrington, 2004	Ottensbacher ve Harrington, 2007	Ottensbacher ve Harrington, 2009
Maddeler	1.Fikir Üretme 2.Tarama 3.İş Analizi 4.Konsept Geliştirme 5.Son Test 6.Ticarileştirme	1. YÜG* ekibi Toplama 2.Yeni Ürün Önceliklerini Düzenleme 3.Yeni Ürün Fikirleri Üretmek 4.Fikirleri Tarama ve Seçme 5.Ürünleri Geliştirme 6.Pazarlama ve Tüketime Sunma Kampanyaları Planlama	1.Mutfakta Yenilik Politikasını Belirleme 2. Mutfakta Yenilik Uygulamaları 3. Değerlendirme ve Kontrol 4.Yeniliği Tanıtma	1.Fikir Üretme 2.Tarama 3.Deneme-Yanılma 4.Konsept Geliştirme 5.Son Test 6.Eğitim 7.Ticarileştirme	1.Kategoriye Belirleme 2.Fikir Üretme 3.Tarama 4.Konsept Geliştirme 5. II. Tarama 6.Prototip Oluşturma 7. III. Tarama 8.Konsept İyileştirme/Geliştirme a) Ürün Optimizasyonu b) Operasyonel Prosedürler c) Eğitim d) Pazarlama 9. IV. Tarama 10.Pazar Testi 11.Başlangıç Öncesi Son Tarama 12.Başlangıç/Ticarileştirme 13.Performansı Değerlendirme
YÜG: Yeni Ürün Geliştirme					

Kaynak: Alanyazındaki ilgili çalışmalar derlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sonuç olarak, menü analizi, geliştirme ve yenilik süreçleri, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak adına stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir. Bulgular, bu süreçlerin işletme karlılığı, müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

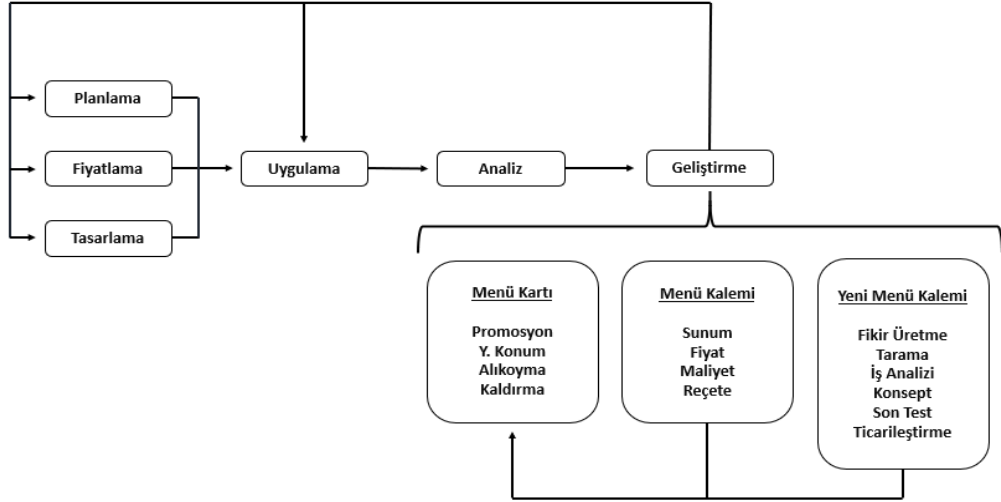
SONUÇ

Yiyecek-içecek işletmeleri için menü, yalnızca bir ürün listesi olmanın ötesinde, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir role sahiptir. Menü, müşteri deneyiminin temel unsurlarından biri olarak hem işletme karlılığını artırmayı hem de müşteri memnuniyetini sağlamayı hedefler. Bu çalışma, menü yönetimi, geliştirme ve yenilik süreçlerini kavramsal bir çerçevede ele alarak, işletmelere bu alanlarda rehberlik edebilecek bir model sunmaktadır.

Menü yönetim süreci, planlama, uygulama, analiz ve geliştirme olmak üzere döngüsel bir yapıdadır ve bu döngünün her aşaması, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasında bir fırsat yaratır. Planlama aşaması, menü konseptinin ve fiyatlandırma stratejilerinin oluşturulmasını kapsarken, uygulama süreci, bu stratejilerin hayata geçirildiği ve müşteri deneyimi ile test edildiği bir aşamadır. Analiz aşaması, menü performansını değerlendirmek ve müşteri geri bildirimlerini toplamak için bir temel sağlar. Geliştirme aşaması ise mevcut menü kalemlerinin iyileştirilmesi ve yenilikçi ürünlerin menüye eklenmesi gibi stratejilerle işletmelere rekabet avantajı kazandırır. Çalışma, menü yeniliğinin özellikle doygun pazar koşullarında işletmelere rekabet avantajı sağladığını ve bu sürecin yapılandırılmış bir yaklaşımla yönetilmesinin önemini vurgulamaktadır. Menü yeniliği, yalnızca mevcut menü kalemlerini iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda müşteri beklentilerini karşılayacak ve yeni pazar fırsatları yaratacak ürünlerin geliştirilmesini de içermektedir. Bu süreçte müşteri geri bildirimleri ve analitik araçlar, stratejik kararlar almak için önemli veriler sunmaktadır.

Sonuç olarak, menü yönetimi ve yenilik süreçlerinin işletme karlılığı, müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı üzerinde doğrudan etkili olduğu görülmektedir. Alanyazında menü geliştirme temelinde sunulan çalışmalar hem mevcut menü kalemlerinin iyileştirilmesi hem de yeni menü kalemleri eklenmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, geliştirme sürecinde menü kartı üzerinden, menü kalemleri üzerinden veya yeni bir menü kaleminin oluşturulması süreci üzerinden ilerleyerek tekrar menü yönetim süreci içerisindeki döngünün sağlanmasının amaçlandığını ifade edilebilmektedir. Bu kapsamda çalışma sonucunda oluşturulan kavramsal model önerisi şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2: Türkiye Menü Yönetimi Sürecinde Menü Geliştirme ve Yenileme Üzerine Kavramsal Model Önerisi



Kaynak: Jones ve Mifli, (2001) ve Mifli (2000) çalışmalarından uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmada sunulan model, menü yönetimi ve geliştirme süreçlerini sistematik bir çerçevede ele alan bir yapı sunmaktadır. Bu model, menünün planlanmasından ticarileştirilmesine kadar geçen tüm aşamaları kapsayan bütüncül bir süreç haritasıdır ve ilgili her adımı birbirine bağlayarak stratejik bir rehber işlevi görmektedir. Süreç, başlangıç aşamasında menü geliştirme stratejilerinin temel yapı taşlarını oluşturan planlama ile başlar. Planlama aşaması, menünün konsept ve içeriğinin tasarlanmasını, fiyatlandırma stratejilerinin oluşturulmasını ve bu unsurların genel işletme hedefleriyle uyumlu hale getirilmesini içerir. Bu aşama, menü yönetiminin gelecekteki başarısını belirleyecek bir yol haritası niteliğindedir. Özellikle fiyatlandırma süreçleri maliyet, rekabet ve tüketici beklentilerini dikkate alırken, tasarım aşaması menünün görsel ve işlevsel yönlerini optimize etmeyi hedefler.

Planlama sürecinin ardından gelen uygulama aşaması, oluşturulan stratejilerin pratikte hayata geçirildiği bölümdür. Bu aşamada menüde yer alacak ürünler, belirlenen tariflere ve maliyet hesaplamalarına göre hazırlanır ve müşteriye sunum sürecinde karşılaşılabilecek olası sorunlar test edilir. Uygulama aşaması, menünün müşteriyle doğrudan etkileşim kurduğu ilk aşama olması nedeniyle büyük önem taşır; bu noktada fiyatlandırmanın piyasada nasıl algılandığı ve menü öğelerinin müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamadığı gibi unsurlar değerlendirilir.

Modelin üçüncü aşaması olan analiz süreci, menü performansının sistematik olarak değerlendirildiği bir aşamadır. Bu aşama, uygulama sırasında toplanan verilerin analitik bir yaklaşımla incelenmesini ve menü kartında yer alan her bir ürünün performansının detaylı bir şekilde analiz edilmesini içerir. Satış verileri, müşteri geri bildirimleri, maliyet-fayda analizleri ve ürünlerin kârlılığı bu sürecin ana odak noktalarıdır. Analiz süreci, menüdeki güçlü yönlerin korunmasını ve zayıf yönlerin giderilmesini sağlamak amacıyla kapsamlı bir geri bildirim döngüsü sunar.

Analiz sonuçlarına dayanarak, süreç geliştirme aşamasına evrilir. Geliştirme aşaması, menünün mevcut yapısının iyileştirilmesini ve yenilikçi yaklaşımlarla zenginleştirilmesini hedefler. Bu aşama, üç ana başlık altında ilerler: mevcut menü kartının düzenlenmesi, menü kalemlerinin iyileştirilmesi ve tamamen yeni menü öğelerinin geliştirilmesi. Mevcut menü kartının düzenlenmesi, promosyon stratejilerinin yeniden gözden geçirilmesi, ürünlerin konumlandırılmasının optimize edilmesi ve bazı ürünlerin menüden çıkarılması gibi faaliyetleri içerir. Menü kalemlerinin iyileştirilmesi ise ürünlerin reçete, sunum biçimi, fiyatlandırma stratejileri ve maliyet yönetimi gibi unsurlarını ele alarak daha verimli bir yapı oluşturmayı amaçlar. Yeni menü öğelerinin geliştirilmesi ise inovasyona odaklanan bir süreçtir ve fikir üretiminden ticarileştirmeye kadar geçen adımları kapsar. Bu aşamada, müşteri talepleri ve pazar eğilimleri doğrultusunda yeni ürün konseptleri oluşturulur, bu konseptler üzerinde testler gerçekleştirilir ve son aşamada ticarileştirilir.

Modeldeki okların yönleri kapsamında, menü geliştirme sürecinin doğrusal bir ilerleyişten ziyade döngüsel bir yapı sergilediği açıkça ifade edilebilir. Her bir aşama, yalnızca bir sonraki adıma geçişi sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda dolaylı olarak bir önceki aşamaya geri dönüş olasılığını da içermektedir. Örneğin, planlama aşamasında alınan bir karar, uygulama sırasında ortaya çıkan bir aksaklık nedeniyle yeniden değerlendirilip revize edilebilir. Benzer şekilde, analiz sürecinde elde edilen veriler, hem uygulama aşamasında yapılan hataların düzeltilmesine hem de planlama aşamasında stratejilerin yeniden gözden geçirilmesine olanak tanımaktadır. Geliştirme aşaması ise yalnızca süreçlerin sonuçlarını değil, aynı zamanda tüm sistemin yeniden değerlendirilmesi ve optimize edilmesi için bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. Bu döngüsel yapı, değişkenlerin sürekli olarak birbirini etkilediği, bir aşamada yapılan değişikliğin tüm süreci etkileyebildiği dinamik bir sistem yaratmaktadır. Bu durum, menü geliştirme sürecini

statik bir işlemde ziyade sürekli gelişime ve adaptasyona açık bir yapı haline getirmektedir. Böylece, model yalnızca menüyü iyileştirme değil, aynı zamanda restoranın pazar koşullarına ve müşteri beklentilerine sürekli olarak uyum sağlayabilmesi içinde olanaklar sunar. Sonuç olarak, bu model menü yönetimini yalnızca operasyonel bir süreç olarak değil, aynı zamanda stratejik bir faaliyet alanı olarak ele almaktadır.

İlerleyen dönemlerde gerçekleştirilecek olan çalışmalar için, aynı türdeki yiyecek içecek işletmeleri üzerinde farklı menü analizi yöntemleri kullanılarak menü analizlerinin yapılması veya farklı türdeki yiyecek içecek işletmeleri için aynı tür menü analizi yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir. Bu sayede işletme türü ve menü analizi yöntemi eşleştirilmesi yapılarak oluşabilecek zaman ve maliyet kayıplarının önüne geçilebilir. Bu kapsamda bir diğer öneriyse, müşterilerin menüde yapılan yenileme çalışmalarına olan tutumlarının değerlendirilmesidir. Böylelikle işletme türü bağlamında müşterilerin yenilik üzerine görüşleri hakkında veri elde edilebilir ve yapılacak olan düzenlemeler bu kapsamda gerçekleştirilebilir. Son olarak çalışma içerisinde sıklıkla bahsedilen menü geliştirme süreci kapsamındaki üç aşamanın (menü kartı, menü kalemi, yeni menü kalemi), işletme türlerine göre uygulanabilirliği tartışılabilir. Bu sayede hangi tür işletmelerde menü geliştirme adına ne tür faaliyetler yürütüldüğü gruplandırılabilir. Yiyecek içecek hizmetleri sektörü bağlamında, menü geliştirme ve yenileme alanındaki ilerlemelere rağmen zorluklar devam etmektedir. Müşteri tercihlerinin ve beklentilerinin değişken yapısı, sektörde bulunan paydaşlar için sürekli olarak güncel kalmayı, gelişmeyi ve yenilenmeyi zorunlu hale getirmektedir. Yiyecek içecek hizmeti sunan işletmelerde bu değişikliklere yönelik olarak, teknoloji ve veri analizlerinden faydalanmak, doğru kararlar almak için önemli bir rol oynayabilir. Bu bağlamda, yiyecek-içecek işletmeleri için menü yönetimi, yalnızca operasyonel bir süreç değil, aynı zamanda stratejik bir karar alanı olarak değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Andersson, T. D., ve Mossberg, L. (2004). The dining experience: Do restaurants satisfy customer needs?. *Food Service Technology*, 4(4), 171-177
- Annaraud, K. (2007). Restaurant menu analysis: Can we go further? *Journal of Foodservice Business Research*, 10(4), 25-37.
- Antun, J. M., ve Gustafson, C. M. (2005). Menu analysis: Design, merchandising, and pricing strategies used by successful restaurants and private clubs. *Journal of nutrition in recipe and menu development*, 3(3-4), 81-102.
- Atkinson, H., ve Jones, P. (1994). Menu engineering: Managing the food service micro marketing mix. *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, 1(1), 37-55.
- Bayou, M. E., ve Bennett, L. B. (1992). Profitability analysis for table service restaurants. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(2), 49-55.
- Booz, A., ve Hamilton. (1982). New Product Management for the 1980s. Booz-Allen & Hamilton.
- Cohen, E., Ghiselli, R., ve Schwartz, Z. (2006). The effect of loss leader pricing on restaurant menus' product portfolio analysis. *Journal of Foodservice Business Research*, 9(1), 21-38.
- Cooper, R. G. (2001). Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch (3rd ed). Perseus Books.
- Ermağan U. (2018). *Yiyecek içecek işletmelerinde menü mühendisliğinin ve fiyatlama yöntemlerinin analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Feltenstein, T. (1986), New-product development in food service: A structured approach, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27(3), 62-71.
- Gustafsson, I. B., Öström, Å., Johansson, J., ve Mossberg, L. (2006). The five aspects meal model: A tool for developing meal services in restaurants. *Journal of Foodservice*, 17(2), 84-93.
- Hansen, H., ve Sallis, J. (2011). Extrinsic cues and consumer judgments of food product introductions. The case of Pangasius in Norway. *Journal of Food Products Marketing*, 17(5), 536-551.
- Harrington, R. J., ve Ottenbacher, M. C. (2013). Managing the culinary innovation process: The case of new product development. *Journal of Culinary Science and Technology*, 11(1), 4-18.
- Harrington, R. J. (2004). Part I: The culinary innovation process, a barrier to imitation. *Journal of Foodservice Business Research*, 3, 35-57.
- Hayes, D. K., ve Huffman, L. (1985). Menu analysis: A better way. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(4), 64-70.
- Horton, B. (2001). Menu analysis: The effect of labor and menu category on menü classifications. *FIU Hospitality Review*, 19(2), 35-46.

- Iskender, A., ve Cárdenas, D. (2023). Restaurant menus and covid-19: implications for technology adoption in the post-pandemic era. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 18(4), 587-605. <https://doi.org/10.1108/cbth-11-2022-0194>
- Jones, P., ve Miffl, M. (2001). Menu development and analysis in UK restaurant chains. *Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 61-71.
- Kasavana, M. L., ve Smith D. J. (1982). *Menu Engineering*. Lansing, MI: Hospitality Publications Inc.
- Kwong, L. Y. L. (2005). The application of menu engineering and design in Asian restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 91-106.
- LeBruto, S., Ashley, R., ve Quain, W. (1995). Menu engineering: A model including labor. *FUI Hospitality Review*, 13(1), 41-50.
- Mifli, M. (2000). *Menu development and analysis*. In The fourth biennial and international conference on "Tourism and hotel industry in southeast Asia and Indo-China: Development, marketing and sustainability (pp. 24-26).
- Mifli, M., Hashim, R., ve Zainal, A. (2017). Managing menu innovation in a saturated market: An empirical evidence from the Chain restaurants in Malaysia. *Tourism and Hospitality Research*, 17(4), 339-357.
- Miller, J. E. (1980). *Menu Pricing and Strategy*. Boston, MA: CBI Publishing.
- Ottbacher, M. C., ve Harrington, R. J. (2009). The product innovation process of quick-service restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Ottbacher, M., ve Harrington, R.J. (2007), The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460.
- Ozdemir, B. (2012). A review on menu performance investigation and some guiding propositions. *Journal of Foodservice Business Research*, 15(4), 378-397.
- Ozdemir, B., ve Caliskan, O. (2013). A review of literature on restaurant menus: Specifying the managerial issues. *International Journal of gastronomy and food science*, 2(1), 3-13.
- Pavesic, D. V. (1983). Cost-margin analysis: A third approach to menu pricing and design. *International Journal of Hospitality Management*, 2(3), 127-134.
- Pettersson, A., ve Fjellström, C. (2007). Restaurants as friends of the family: Functions of restaurant visits in everyday life. *Journal of Foodservice*, 18(6), 207-217.
- Setiyawati, N. (2021). A proposed classification method in menu engineering using the k-nearest neighbors algorithm. *International Journal on Advanced Science Engineering and Information Technology*, 11(4), 1360. <https://doi.org/10.18517/ijaseit.11.4.12172>
- Syahputra, H. (2022). Clustering tingkat penjualan menu (food and beverage) menggunakan algoritma k-means. *Jurnal Komtekinfo*, 29-33. <https://doi.org/10.35134/komtekinfo.v9i1.274>
- Taylor, J. J., ve Brown, D. M. (2007). Menu analysis: a review of techniques and approaches. *Hospitality Review*, 25(2), 6.
- Taylor, J., Reynolds, D., ve Brown, D. M. (2009). Multi-factor menu analysis using data envelopment analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(2), 213-225.
- Urban, G. L., ve Hauser, J. R. (1993). *Design and Marketing of New Products* (2nd ed.). Prentice-Hall.
- Yiğitoğlu, V. (2020). The application of the plate waste on menu analysis. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(1), 191-210. <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.543>

Etik Onay

Bu çalışma, katılımcılardan birebir veri toplamayı gerektiren araştırma kapsamına girmediği ve veriler ikincil veri olarak elde edildiği için etik kurul onayı gerektirmeyen çalışmalar arasında yer almaktadır.

Çıkar Çatışması

Bu çalışmada potansiyel bir çıkar çatışması yoktur.