

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ
MÜHENDİSLİĞİNİN VE FİYATLAMA
YÖNTEMLERİNİN ANALİZİ

Umut ERMAĞAN

2501150773

TEZ DANIŞMANI
DR.ÖĞR.ÜYESİ ŞEHNAZ DEMİRKOL

İSTANBUL - 2018



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : UMUT ERMAĞAN

Numarası : 2501150773

Anabilim/Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Danışman : DR. ÖĞR. ÜYESİ ŞEHNAZ DEMİRKOL

Tez Savunma Tarihi : 17.08.2018

Tez Savunma Saati : 11:00

Tez Başlığı : YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ MÜHENDİSLİĞİNİN VE
FİYATLAMA YÖNTEMLERİNİN ANALİZİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. MEHMET ERKAN		Kabul
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ ŞEHNAZ DEMİRKOL		Kabul
3- DR. ÖĞR. ÜYESİ OĞUZ TAŞPINAR		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. ORHAN AKOVA		
2- DOÇ. DR. KAZIM OZAN ÖZER		

ÖZ

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ MÜHENDİSLİĞİNİN VE FİYATLAMA YÖNTEMLERİNİN ANALİZİ

Umut ERMAĞAN

Yiyecek içecek endüstrisinin çeşitli faktörlerin etkisiyle sürekli gelişmekte olduğu, yiyecek içecek işletmelerin artan rekabet ortamında bu gelişimleri takip etmesi gerektiği açıkça görülmektedir. Gelişen koşullara uyum sağlamanın birincil nitelikteki şartın ise menü olduğu anlaşılmaktadır. Menü, işletmenin müşterileri ile ilk temasını kurduğu, yiyecek içecek işletmesindeki tüm faaliyetleri yönlendiren temel yapı taşı olarak ele alınmalıdır.

Bu çalışmada menü fiyatlama yöntemleri ile menü analiz sonucu arasındaki ilişki ortaya konularak fiyatlama yöntemlerinin menü ürünlerinin tercihine olan etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma lüks bir otelin menüsü üzerine yapılmıştır. Çalışmaya konu olan işletmenin menüsü farklı fiyatlama yöntemleri ile fiyatlandırılarak menü analiz yöntemlerinden menü mühendisliği ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak işletmelere yardımcı olabilecek menü geliştirmeye yönelik önerilerde bulunulmuş, fiyatlama yöntemlerinin karşılaştırılması yapılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde yiyecek içecek işletmeleri hakkında genel bilgi verilmiş, sonrasında araştırmanın esas konusunu oluşturan menünün tanımı, çeşitleri, planlama süreci ve son olarak menü doğrultusunda yürütülen işletme faaliyetleri açıklanmıştır. İkinci bölümde menü fiyatlama ve analiz yöntemleri hakkında bilgi verilmiş, üçüncü bölümde ise araştırmaya konu olan işletmenin menüsü üzerinde uygulama yapılmış ve elde edilen sonuçlar ‘‘Sonuç’’ başlığı altında değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Yiyecek İçecek İşletmeleri, Menü, Menü Mühendisliği, Menü Fiyatlama Yöntemleri

ABSTRACT

THE ANALYSIS OF MENU ENGINEERING AND THE PRICING METHODS IN FOOD AND BEVERAGE BUSINESSES

Umut ERMAĞAN

It is understood obviously that food and beverage businesses are improving with the effects of various factors and they have to follow the developments in the increasingly competitive environment. The first condition to be able to accommodate the developments is the menu. The menu should be considered as a basic pillar that helps businesses make the first contact with their guests and leads all activities of businesses.

In this thesis, the relationship between menu pricing methods and menu engineering is revealed and then, the effects of the pricing methods on determining menu items are researched. The thesis has been carried out by using a menu at a luxury hotel. The menu has been priced with different pricing methods and each menu has been analyzed with menu engineering. With the aid of the conclusions that are reached, the thesis provides some suggestions about developing a menu and compares the pricing methods which are used in the work.

In the first part of the thesis, information is given about the food and beverage businesses and then the menu, which is the main topic of the work, its types, the planning process and finally, the activities of businesses carried out by means of menu are explained. In the second part, menu pricing methods and menu analysis methods are explained; in the third part, an application on the menu of the hotel is completed and the conclusions are evaluated under the line of “Conclusion”.

Key Words: Tourism, Food and Beverage Businesses, Menu, Menu Engineering, Menu Pricing Methods

ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmamın hazırlanma süresince bilgi ve tecrübeleriyle yol gösteren, değerli vaktini esirgemeyerek her zaman yardımcı olan tez danışmanım Sayın Dr.Öğr.Üyesi Şehnaz DEMİRKOL’a teşekkür etmek istiyorum.

Lisansüstü eğitimime başlamamı sağlayan, her zaman desteğini yanımda hissettiğim değerli komutanım Sayın (E) İkmal Albay Ali Haydar DAĞ’a teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamda ihtiyaç duyduğum bilgi ve veriler konusunda yardımlarını esirgemeyen Four Seasons Bosphorus Oteli İnsan Kaynakları Direktörü Sayın Arzu PERVİZPOUR DEDEOĞLU’na, Yiyecek İçecek Direktörü Sayın Serap AKKUŞ’a ve Aşçı Başı Sayın Savaş AYDEMİR’e ve tüm eğitim hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen aileme en içten dileklerimle teşekkür ediyorum.

İstanbul - 2018

Umut ERMAĞAN

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNE GENEL BAKIŞ VE MENÜ

1.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	3
1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Önemi ve Tarihsel Süreçte Gelişme Nedenleri 6	
1.2.1. Boş Zaman Formundaki Değişme	11
1.2.2. Gelirlerdeki Artış ve Değişen Yaşam Biçimleri	12
1.2.3. İşletme Sayısındaki Artış	12
1.2.4. Menülerdeki Gelişme	12
1.2.5. Seyahate Katılanların Artması	13
1.2.6. Sosyal Aktivitelerin Artışı	13
1.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması	14
1.3.1. Ticari Yiyecek İçecek İşletmeleri	15
1.3.1.1. Tüm Pazara Yönelik Kar Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri	16
1.3.1.1.1. Oteller	16
1.3.1.1.2. Restoranlar	16
1.3.1.1.3. Fastfood ve Paket Servis	17
1.3.1.2. Sınırlı Bir Pazara Yönelik Kar Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri ..	17
1.3.1.2.1. Seyahat İşletmeleri	17
1.3.1.2.1.1. Havayolu	17
1.3.1.2.1.2. Denizyolu	18
1.3.1.2.1.3. Demiryolu	18
1.3.1.2.1.4. Karayolu	19
1.3.2. Ticari Olmayan Yiyecek İçecek İşletmeleri	19

1.3.2.1. Kurumsal İşletmeler	19
1.3.2.1.1. Okullarda ve Üniversitelerde Yeme İçme Hizmetleri	20
1.3.2.1.2. Hastanelerde Yeme İçme Hizmetleri.....	20
1.3.2.1.3. Askeri Birliklerde Yeme İçme Hizmeti.....	21
1.3.2.2. Endüstriyel İşletmeler	21
1.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü	22
1.4.1. Menünün Tanımı ve Önemi.....	23
1.4.2. Menü Çeşitleri.....	25
1.4.2.1. Fiyat ve Seçim İmkânına Göre Menü Çeşitleri.....	26
1.4.2.2. Öğün Zamanına Göre Menü Çeşitleri	26
1.4.2.3. Özellik Gösteren Menüler	27
1.5. Menü Planlaması ve Önemi	29
1.6. Menü Planlamanın Amaçları	31
1.7. Menü Planlama Süreci.....	32
1.7.1. Yiyecek İçecek Seçeneklerinin Belirlenmesi	34
1.7.2. Yiyecek İçecek Kalemlerinin Belirlenmesi	34
1.7.3. Belirlenen Yiyecek İçeceklerin Gruplandırılması	36
1.7.4. Menü Tasarlama Aşaması.....	36
1.8. Menü Planlamada İhmal Edilen Hususlar	37
1.8.1. Hedef Pazar Belirlemeksizin Yiyecek ve İçeceklerin Belirlenmesi	37
1.8.2. Yeme-İçme Alışkanlıklarına Uygun Menü Sunulmaması.....	37
1.8.3. Menüye Çok Kalabalık Bir Şekilde Yiyecek İçecek Dâhil Edilmesi	38
1.8.4. Menüler İşletmenin Hedef Kârına Ulaşmada Yardımcı Unsur Olarak Düzenlenmemektedir	38
1.8.5. Menü İsrafa Yol Açacak Şekilde Düzenlenmektedir	38
1.8.6. Menüde Denge İhmal Edilmektedir.....	39
1.8.7. Yaratıcı Bir Menünün Üzerinde Durulmamaktadır	39
1.8.8. Menü Üretim ve Servis Personelinin Niteliklerine Uygun Olarak Planlanmamaktadır	40
1.9. Yiyecek ve İçeceklerin Satın Alınması	40
1.10. Tesellüm	45
1.10.1. Tesellüm Sürecinde Temel Gereklilikler	46

1.11. Depolama.....	48
1.11.1. Sebze-Meyve Depoları	49
1.11.2. Soğuk Hava Depoları.....	50
1.11.3. Kuru Gıda Depoları	51
1.11.4. İçecek Depoları	51
1.12. Üretim.....	51
1.13. Standart Reçeteler.....	53

İKİNCİ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ FİYATLAMA YÖNTEMLERİ VE MENÜ MÜHENDİSLİĞİ

2.1. Fiyatlama ve Önemi	56
2.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Fiyatlama Yöntemleri	57
2.2.1. Sübjektif Fiyatlama Yöntemleri.....	58
2.2.1.1. Makul Fiyat Yöntemi	58
2.2.1.2. En Yüksek Fiyat Yöntemi.....	59
2.2.1.3. Düşük Fiyat Yöntemi	59
2.2.1.4. Sezgisel Fiyat Yöntemi	59
2.2.1.5. Lideri İzleme Fiyat Yöntemi.....	60
2.2.2. Objektif Fiyatlama Yöntemleri.....	61
2.2.2.1. Yiyecek Maliyet Yüzdesi Fiyatlama Yöntemi.....	61
2.2.2.2. Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlama Yöntemi	63
2.2.2.3. Katkı Payı Fiyatlama Yöntemi.....	64
2.2.2.4. Birincil Maliyete Göre Fiyatlama Yöntemi	65
2.2.2.5. Gerçek Maliyet (Tam Maliyet) Fiyatlama Yöntemleri	66
2.2.2.6. Temel Fiyatlandırma Yöntemi	67
2.2.2.7. Porsiyon Maliyeti ile Fiyatlama Yöntemi	68
2.2.2.8. Aşağı Yukarı Fiyatlama Yöntemi	69
2.3. Menü Mühendisliği	71
2.3.1. Miller Yöntemi	72
2.2.2. Kasavana ve Smith Yöntemi.....	74
2.3.3. Pavesic Yöntemi	77
2.4. LeBruto, Quain ve Ashley Yöntemi.....	79

2.5. Diğer Menü Analiz Yöntemleri.....	81
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FİYATLAMA YÖNTEMLERİ ve MENÜ MÜHENDİSLİĞİNİN ANALİZİ: FOUR SEASONS BOSPHORUS OTELİ ‘NDE YAPILAN UYGULAMA ve SONUÇLARI

3.1. Araştırmanın Amacı	83
3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları	83
3.3. Araştırmada Metot.....	84
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	87
3.5. Uygulama Yapılan Four Seasons Bosphorus Otel’in Tanıtımı	87
3.6. Four Seasons Bosphorus Otel’i’nin Menü Planlama Süreci.....	88
3.7. Four Seasons Bosphorus Otel’i’nin Menüsünün Menü Fiyatlama Yöntemleriyle Fiyatlandırılması.....	92
3.7.1. İşletme Menüsünün Yiyecek Maliyet Yüzdesi Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılması	92
3.7.2. İşletme Menüsünün Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılması	94
3.7.3. İşletme Menüsünün Katkı Payı Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılması	95
3.8. Menü Mühendisliği ile Menülerin Analizi	99
SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA	114
EKLER.....	126

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Harcama Türlerine Göre Turizm Gelirleri (Bin Dolar)	7
Tablo 2: Uluslararası Turizm Faaliyetlerine Katılan Kişi Sayısı (milyon)	13
Tablo 3: Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlama Yöntemi.....	64
Tablo 4: Gelecek Yıl İçin Yiyecek İçecek İşletmesinin Projelenmiş Maliyetleri.....	70
Tablo 5: Miller, Kasavana ve Smith, Pasevic Yöntemleri Karşılaştırılması.....	79
Tablo 6: Yiyecek Maliyet Yüzdesi Fiyatlama Yöntemi ile Belirlenen Menü Fiyatları	93
Tablo 7: Hazırlamayı Gerektiren Yiyeceklerin Maliyetleri	94
Tablo 8: Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlama Yöntemi ile Belirlenen Menü Fiyatları	95
Tablo 9: Katkı Payı Fiyatlama Yöntemi ile Belirlenen Menü Fiyatları	97
Tablo 10: Fiyatlaması Farklı Yöntemlerle Yapılan Menü Fiyatları.....	98
Tablo 11: Yiyecek Maliyet Yüzdesi Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılan Menü Fiyatları Analizi.....	100
Tablo 12: Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılan Menü Fiyatları Analizi.....	103
Tablo 13: Katkı Payı Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılan Menü Fiyatları Analizi.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırması	15
Şekil 2: Bir Yiyecek İçecek İşletmesinin Başarısındaki Üç Önemli Unsur	24
Şekil 3: Menü Planlama Süreci.....	33
Şekil 4: Menü Planlayıcısının Öncelikleri	35
Şekil 5: Öngörülen Fayda	42
Şekil 6: Yiyecek İçecek Malzemelerinin Satın Alma Süreci	44
Şekil 7: Miller Modeli	73
Şekil 8: Kasavana ve Smith Modeli.....	75
Şekil 9: Pavesic Modeli	78
Şekil 10: LeBruto, Quain ve Ashley Modeli	80
Şekil 11: Araştırma Modeli	86
Şekil 12: Yiyecek Maliyet Yüzdesi Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılan Menünün Grafik Dağılımı.....	102
Şekil 13: Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılan Menünün Grafik Dağılımı	104
Şekil 14: Katkı Payı Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılan Menünün Grafik Dağılımı	106

KISALTMALAR LİSTESİ

FÇY	: Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlama Yöntemi
KP	: Katkı Payı Fiyatlama Yöntemi
YMY	: Yiyecek Maliyet Yüzdesi Fiyatlama Yöntemi



GİRİŞ

Yiyecek içecek endüstrisinin gelişim süreci ve günümüzdeki yiyecek içecek işletmelerin amaçlarının misafirlerinin yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamanın da ötesine geçtiği incelendiğinde bu endüstrinin önemi açıkça görülmektedir. Refah düzeylerinin de giderek artması ile birlikte rekabet ortamının en üst düzeylerde olduğu bir hizmet alanı haline gelmiştir. Ortaya çıkan bu rekabet ortamında işletmeler sadece tecrübelerine göre değil bilimsel ve teknolojik yöntemlere de başvurmak zorunda kalmaktadır.

Misafirlerin işletme ile ilk temasını kurduğu aracın menü olması itibariyle menünün önemi ortaya çıkmaktadır. Akademik alanlarda yapılan çalışmalarla da menüye daha sistematik bir yaklaşım getirilmeye çalışılmakta ve bu konuda işletmeler her geçen gün daha da bilinçlenmektedir. Menü planlama, fiyatlandırma ve analiz aşamalarına işletmelerin hedef kârına ulaşmasında doğrudan rol oynamaları itibariyle ayrıca özen gösterilmelidir.

Menünün sadece bir karttan ibaret olduğu anlaşılmamalı, bir işletmenin başlangıçtan itibaren tüm faaliyetlerini yönlendiren temel yapı taşlarından biri olduğu düşünülerek ele alınmalıdır. Yiyecek içecek işletmeleri satın almadan, ürünün servis edilme şekline kadar her aşamada menüye bağlı kalmak zorundadır. Bu noktada da menü planlayıcıları menülerini işletmelerin imkân ve kabiliyetlerini dikkate alarak planlamalıdır. Bunun yanında menü planlaması doğru belirlenmiş işletme amaçları doğrultusunda yapılmalıdır. İşletmedeki tüm personelin yapılan plan dâhilinde çalışması sağlanmalıdır.

Planlaması yapılmış bir menünün fiyatlaması son derece önemlidir. Menü ürünlerinin fiyatları müşteri tercihlerini, işletmenin rekabet edebilirliğini, elde edilen kârı etkilemektedir. Bu nedenle fiyatlandırmanın bilimsel veriler ile yapılmasının işletmenin hedeflerine ulaşmasında katkısı büyüktür. Fiyatlamada tecrübi faktörler dikkate alınabilir. Nitekim fiyatlama yöntemlerinden subjektif fiyatlama yöntemleri çoğunlukla tecrübeye dayanmaktadır. Ancak yiyecek içecek satış ve maliyet

miktarları, işletme giderleri gibi değişkenlerin de dikkate alındığı bir fiyatlandırmanın daha verimli olacağı açıktır.

Fiyatlandırması bitmiş müşteriler için hazır hâldeki bir menü içeriğinin tüm yıl boyunca aynı kalması istenen bir durumdan oldukça uzaktır. Yiyecek içecek işletmeler değişen mevsim koşulları, müşteri talepleri, işletme imkân ve kabiliyetleri gibi faktörleri sürekli dikkate almalıdırlar. Menü analizi yiyecek içecek işletmeleri tarafından menülerini doğru değerlendirebilmek ve daha etkin menüler oluşturabilmek adına belirli dönemlerde rutin bir faaliyet olarak, gerekli görüldüğünde ise her zaman yapılmalıdır.

Analizi yapılan bir menü için yapılacak değerlendirmeler de menüyü geliştirme ve satışı yeterli olmayan ürünler için alınacak tedbirler açısından önemlidir. Değerlendirme sonucunda öne sürülen doğru teşhisler işletme başarısını doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle planlamadan analizine kadar tüm sürecin tecrübeli, gelişmeleri takip eden uzman personeller tarafından yapılması gerekmektedir.

Bu kapsamda etkin bir menü planlama ve değerlendirme konularında işletmelere yol gösterici olabilecek bir çalışma ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada menü fiyatlama yöntemleri ile menü analizi arasındaki ilişkiler incelenerek fiyatlama yöntemlerinin müşteri tercihlerinin de ötesinde menü ürünlerinin tercihinin olan etkisi ele alınmıştır. Ayrıca elde edilen analiz sonuçları üzerinden alınabilecek tedbirler konusunda işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNE GENEL BAKIŞ VE MENÜ

1.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

İçerisinde ekonomik ve ticari faaliyetleri barındıran, kişilerin ikamet ettikleri, her zaman olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına çıkmaları ile ortaya çıkan turizm olayı içerisinde seyahat ve konaklamanın dışında yeme-içme ihtiyacının karşılanması da bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz, 2016:6; Dinçer vd., 2015:2).

Evlerinden uzakta olan kişilere yiyecek içecek tedariki turizm sektörü faaliyetlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yiyecek içecek işletmeleri turizm endüstrisinin büyük bir bölümünü oluşturduğu gibi kendine has özelliğini ve önemini sahip olduğu çeşitlilikten almaktadır. Bu çeşitlilik bölgesel küçük işletmelerden, kamu işletmelerine; bir hapishane ya da hastanede hizmet veren catering şirketinden otel restoranlarına kadar uzanmaktadır (Davis vd, 2008:1).

Yiyecek içecek endüstrisi, kişilerin yaşamlarını sürdürdükleri konutlarının bulunduğu yerlerin dışında dinlenme, iş, tatil gibi sebeplerle seyahatleri veya konaklamaları sırasında yeme-içme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla mal ve hizmet üreten, kar amacı güden işletmelerden oluşmaktadır (Koçak, 2016:1). Yiyecek içecek endüstrisi faaliyet amacı, hizmet alanı, hedef kitlesi gibi çeşitli ölçütler altında çeşitlenen çok sayıda yiyecek içecek işletmesini bünyesinde barındırmaktadır (Akbaba ve Özer, 2016: 35).

Yiyecek içecek işletmeleri ise yapısı, ekipmanı, araç ve gereci gibi fiziksel; sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel özellikleri ile kişilerin yiyecek içecek ihtiyaçlarını karşılamayı öncelikle meslek olarak benimsemiş, sonrasında dinlenme ve kısmen eğlenme hizmeti sunan ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir (Koçak, 2016: 1; Türksöy, 2015: 4).

Diğer bir tanıma göre yiyecek içecek işletmeleri, bağımsız ya da bir konaklama işletmesinin bünyesinde bulunan, evleri yerine dışarıda yemek yemeği tercih eden ya da seyahat, tatil gibi sebeplerle evlerinden uzakta olan kişilere kâr amacı taşımasına bakılmaksızın yiyecek içecek hammaddelerini satın alarak işleyen, hazırlayan, sunumunu yapan ve sunumlarının yanında eğlence hizmetleri sunan farklı ölçek ve özelliklere sahip işletmelerdir (Sarıışık, 1998: 10).

Yiyecek içecek işletmeleri hizmet sektöründeki diğer işletmelerden farklılık göstermektedir. Tüketicilerin talepleri aç oldukları sabah, öğlen ve akşam yemek vakitlerinde olduğu gibi günün farklı zamanlarında da olabilmektedir. Bu durum üretilecek ürünün çeşidini değiştirmektedir. Yiyecek üretimi ve sunumu hem yetenekli hem de düşük yetenekte personel karmasını gerektirir. Buna ek olarak üretilen yiyeceğin bozulma eğiliminin olmasından dolayı koruma koşulları, menünün oluşan durumlara göre günlük olarak da değişebileceği gibi zorluklar bu sektördeki planlama ve üretim safhalarında güçlükler yaşanmasına sebep olmaktadır (Kanyan vd. 2015: 191)

Yiyecek içecek insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için temel gereksinimlerden bir tanesidir. Ancak müşteriler yiyecek içecek işletmelerini sadece bu gereksinimlerini karşılamak için tercih etmezler. Müşteriler yiyecek içecek ihtiyaçlarının yanında çeşitli gereksinimlerini karşılamak için de yiyecek içecek işletmelerinin sunduğu hizmetleri talep ederler. Bunun altında yatan temel neden aynı geçmişe, ortak kültüre sahip olan insanların ortaya çıkan yeme-içme alışkanlıklarını yaşatmak istemeleridir. Ayrıca insanlar beraber vakit geçirmek, iş toplantıları yapmak, farklı sosyal gruplara dâhil olmak gibi amaçlarla bu işletmelerin sundukları hizmetlerden faydalanırlar. Bu açıdan bakıldığında bu gereksinimler şu şekilde özetlenebilir (Güzel ve Gedik, 2015: 65):

- Fiziki ihtiyaçlar
- Sosyal gruplaşmadan kaynaklanan ihtiyaçlar
- Sağlık durumundan kaynaklanan ihtiyaçlar
- Duygusal ihtiyaçlar
- Koşullanmadan doğan ihtiyaçlar

- Kaynakların etkisi
- İmaj kaynaklı ihtiyaçlar.

Yiyecek içecek işletmeleri yapısı gereği emek yoğun işletmelerdir. Yiyecek içecek işletmelerinin başarılı olabilmesinin temelinde bu ayırt edici özelliğinin dikkate alınması yatmaktadır (Denizer, 2007: 489). Yiyecek içecek işletmelerinin bir diğer ayırt edici özelliği ise arz ve talebin aynı anda gerçekleşmesidir. Anlaşılacağı gibi müşterilerin tercihlerinin doğrultusunda üretim yani arz ve arzın özelliği ortaya çıkmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinin diğer özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Akbaba ve Özer, 2016: 36; Türksoy, 2015: 2).

-Günümüzde hızlı bir gelişme gösteren yiyecek içecek sektöründe yoğun bir rekabet olması sebebiyle yiyecek içecek işletmeleri rekabetin daha da yoğunlaşmasının beklendiği piyasada müşterilerine yakın olmak ve onların arzu ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılamak durumundadırlar.

-Aynı düzeyde bulunan işletmeler menülerindeki ürünleri rekabet edebilmek adına birbirlerine yakın fiyatlardan sunmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin birbirlerine üstünlük sağlayacağı ve satışlarını arttıracacağı nokta hizmet kalitesi olmaktadır.

-Müşterilerin giderek bilinçlenmesi ve eğitim düzeylerinin artması sebebiyle yiyecek içecek işletmelerinin daha dikkatli ve profesyonel yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü müşteriler artık ödedikleri ücretin tam anlamıyla karşılığını almak istemektedirler.

-Gelişen teknoloji ile birlikte yiyecek içecek işletmeleri de otomasyon ve bilgisayarlı sistemleri menü planlamasından, maliyet hesaplamalarına, satış tahminlerinden stok kontrolüne kadar geniş bir biçimde kullanılmaktadır.

-Genel yönetim anlayışlarındaki değişim yiyecek içecek işletmelerini de etkilemiştir. Ara yönetimlerdeki kişilerin azalmasıyla sektöre yeni girecek personelde daha fazla nitelik aranmakta ve departmanlar birbirleriyle daha yoğun iletişim kurmaktadır.

-Kamuoyunun gıda zehirlenmesi gibi besin kaynaklı rahatsızlıklara duyarlılığının artmasının sonucu olarak hijyen ve sanıstasyona verilen önem artmıştır. Bu konuda gelişmiş ölkelerde birçok kuruluş hizmet vermektedir.

-Ölkelerarası ekonomik sınırların kalkması sonucu sermayenin bir ölkeden diğetine geçebilmesi ve böylece işletmelerin el değıştirmesi kolaylaşmıştır. Bu durum yabancı sermayeye satın alma imkânı yaratmakta ve büyük zincir işletmelerin oluşmasına neden olmaktadır.

1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Önemi ve Tarihsel Süreçte Gelişme Nedenleri

Turizm faaliyetine katılanların sayısındaki artış, insanların refah ve sosyo-kültürel seviyelerindeki olumlu değışim en düşük düzeydeki işletmelerde dahi yönetim, organizasyon ve üretim faaliyetlerinde değışiklik yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu değışen koşullar ile bilinçlenen tüketici seyahatleri esnasında harcamalarının büyük bir bölümünü konaklama, ulaştırma ve yiyecek içecek ihtiyaçları üzerine yapmaktadır (Yılmaz, 2016: 6).

Tablo 1’de göröldüğü gibi Türkiye’de turizm faaliyetine katılan yerli ve yabancı turistlerin en yüksek harcamalarını yeme-içme ihtiyacına yaptıkları görölmektedir. Özellikle konaklama ihtiyacının da içinde bulunduğru harcamaların üzerinde bir getiriye sahip olması yiyecek içecek sektörünün turizm içindeki önemini ortaya koymaktadır.

Tablo 1: Harcama Türlerine Göre Turizm Gelirleri (Bin Dolar)

Harcama Türü	2008	2009	2010	2011	2012
Yeme-içme	5.774.992	5.975.660	5.841.251	6.476.576	6.138.781
Konaklama	2.850.710	2.534.187	2.530.705	3.082.350	3.053.647
Sağlık	486.342	447.296	433.398	488.443	627.862
Ulaştırma (Türkiye içi)	1.901.869	2.013.984	1.907.329	2.076.185	1.706.185
Spor, eğitim, kültür	178.709	152.236	178.904	169.456	188.648
Tur hizmetleri	267.738	223.658	215.008	239.969	289.712
Diğer mal ve hizmetler	6.561.464	5.996.766	5.710.720	6.163.306	6.507.001
Harcama Türü	2013	2014	2015	2016	2017 ¹
Yeme-içme	6.583.641	6.523.852	6.178.908	5.108.647	1.970.759
Konaklama	3.544.120	4.202.131	4.084.873	2.507.120	1.036.519
Sağlık	772.901	837.796	638.622	715.438	390.151
Ulaştırma (Türkiye içi)	1.779.404	1.962.824	2.202.484	1.772.267	618.512
Spor, eğitim, kültür	176.695	171.526	482.621	295.109	95.868
Tur hizmetleri	325.296	327.907	126.535	55.804	28.255
Diğer mal ve hizmetler	7.276.302	7.157.916	6.168.081	28.255	2.025.894

Kaynak: (TUIK, 2017).

Yiyecek içecek işletmelerinin önemi şu başlıklar altında toplanabilir. Birincisi insanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için beslenmeye ihtiyaçları vardır. Bu nedenle yiyecek içecek işletmeleri öncelikle fiziki gerekliliktir. İkincisi bir yiyecek içecek işletmesi müşterinin sunulan hizmeti alma ihtimalindeki sebepleri karşılayabilecek şekilde sunum yapmalıdır. Başka bir deyişle yiyecek içecek işletmeleri iyi bir servis ile müşterinin beslenme yanında eğlenme, duygusal tatmin, imaj gibi ihtiyaçlarının da karşılamalıdır. Son olarak yiyecek içecek maliyetleri

¹ 2017 yılının ilk altı ayındaki verilere göre düzenlenmiştir.

asgariye indirilmediği takdirde %35-40'lara varabilmektedir. Bu nedenle karlılığı artırmak ve işletmenin devamlılığını sağlamak açısından yiyecek içecek önem arz etmektedir. (Yılmaz, 2016:7-8)

Yiyecek içecek işletmelerinin önemini barındırdığı üç ana unsura göre de şu şekilde özetleyebiliriz. Bunlardan ilki sunulan yiyecek içecek hizmetinden faydalanarak kaliteli hizmet alan misafirlerdir. Modern çağ ile birlikte değişen ve gelişen yaşam biçimleri neticesinde kişiler her koşulda kaliteli yiyecek içecek hizmeti almak istemektedirler. İkinci olarak belirteceğimiz unsur işletme ve kurumlardır. İyi hizmet veren bir işletme mevcut müşterilerini korur ve farklı müşteriler de kazanabilir. Bu durum işletme gelirine yansıtacağı gibi ülke ekonomisine de katkı sağlar. Üçüncü ana unsur ise çalışan personeldir. Genellikle yüzdeli olarak çalışan personel iyi hizmet neticesinde artan müşteri sayısı ile birlikte daha çok kazanç elde edecektir. Böylelikle hem müşteri hem çalışan olarak iki taraflı son derece olumlu bir durum ortaya çıkmış olacaktır. (Aktaş, 2011: 2-3)

Ülke ekonomilerine bakıldığında çeşitli sebeplerle hızla gelişen endüstrilerden biri de hizmet endüstrisidir. Yiyecek içecek endüstrisi de hizmet endüstrisi içerisinde yer almakta ve en hızlı büyüyen alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Yiyecek içecek endüstrisi insanların zamanla değişen yeme-içme zevki ve alışkanlıklarından oldukça etkilenen bir endüstridir. Bunun yanında çok fazla tesisin bulunması ve müşteri tercihlerinin isteğe bağlı olması rekabetin artmasına sebep olmakta ve yiyecek içecek işletmeleri gelişimini sürdürmek zorunda kalmaktadır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 6).

Turizm faaliyetlerine katılan kişilerin öncelikli ihtiyaçları konaklama ve yiyecek içecektir. Bu açıdan düşünüldüğünde yiyecek içecek sektörünün geçmişte uzandığı noktanın insanlık tarihi kadar geriye gittiğini söylemek abartılı olmayacaktır. Bu anlamda Batı'da hanların, Doğu'da kervansarayların faaliyet göstermesi bu sektörün başlangıcını ifade eder. Ulaştırma hizmetlerinin gelişmesiyle çok yönlü, uzmanlaşmış bir konaklama sektörünün ortaya çıkması, turizmin doğal gelişimi, sosyal turizm ve kitle turizmine doğru yönelim yiyecek içecek

işletmelerinin han ve kervansaray anlayışından farklı bir anlayışa bürünmelerine neden olmuştur (Yılmaz, 2016: 8-9)

Yiyecek içecek endüstrisinin tarihte ne kadar geriye uzandığı incelendiğinde eski ağlarda Mezopotamya bölgesinde yaşayan insanların yemeklerini pazarlardan aldıkları görölür. Bu geleneğin Avrupa'ya yayılması ise İspanya yolu ile Araplar sayesinde olduğu düşünölmektedir. Bugünün yiyecek içecek işletmelerinin ilk bilinen şekli 1600'lerde İngiltere'de açılan kafelerdir. Bugünün anlayışıyla ilk yiyecek içecek işletmesi ise 1765 yılında Paris'te açılmıştır (Güzel ve Gedik, 2015: 64-65).

19. yüzyıl ortaları öncesinde Amerika'da dışarıda yemek yeme yaygın değildi. İhtiyaç duyanlar için han ve kısmen meyhaneler mevcuttu. Fransa'da restoran költürünün oluşması ile paralel gelişme Amerika'da da yaşandı. Bu gelişmeler ile açılan restoranlar han ve meyhanelerden farklı olarak şehir merkezlerinde yoğunlaştı. Çoğu kez New York bu konuda en önde gelen şehir olarak bahsedilmesine rağmen diğer şehirlerde de önemli gelişmeler olmuştur. İlk açılan restoranlar olarak 1793'de açılan Julien Restorator'ı, 1827'de açılan Delmonico's ve Durgin Park'ı gösterebiliriz (Meiselman, 2017: 174-175). Bu restoranlar zamanla gelişme göstermelerine rağmen sundukları ürünlerin pahalı olması sebebiyle Amerika'da hâlen hâkimiyetini sürdüren fastfood restoranları ortaya çıkmıştır. Fastfood türü yiyeceklerle gösterilen talep Amerika'da büyük etki göstermiş ve "Fast Food Franchise" işletmeleri 1900'lü yıllara damga vuran olay olmuştur (Denizer, 2005: 6). Ancak bu akıma tepki olarak 1980'lerde yavaş hareketi ortaya çıkmıştır. İtalya'da 1986 yılında Mc Donald's fastfood restoranının açılışı büyük bir protesto ile karşılaşmıştır. Protesto grubu bu tip zincir restoranların bölgenin yerel tatlarını yok ettiğini savunmuştur. ıkış noktası yavaş yeme olan yavaş hareketi hızlı modern hayattan modern tüketim kalıplarını eleştirmekte, küreselleşmeyle meydana gelen hızlı yaşam biçimini insanların hayattan zevk alacağı unsurların olduğu biçime dönüştürmeyi hedeflemektedir (Özmen vd., 2016).

1900'lü yıllar ile birlikte değişen yönetim algısı ile yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinden çok yönlölük beklenmektedir. Bu çok yönlölük yöneticilerin gıda ve

sunumda uzmanlaşmış bir teknik uzman, personelinden en verimli şekilde yararlanabilen bir idareci, müşteri ile diyalog kurabilen bir pazarlama uzmanı, yiyecek içecek işletmelerinin yapısını özümsemiş bir yönetici ve işletmenin gelir ve giderlerini kontrol edebilen mali bir uzman olması gerektiğine işaret etmektedir (Türksoy, 2015: 6).

2000’li yıllara gelindiğinde internet kullanımının yaygınlaşmaya başlaması, çalışma koşullarının değişmesi, teknolojik gelişmelerin devam etmesiyle yeme içme alışkanlıklarında değişiklikler olduğu gözlenmektedir. İnternet üzerinden satış yapan işletmelerin sayısında artış olmuş, fastfood tipi yiyecekler daha çok talep görür hale gelmiştir (Güzel ve Gedik, 2015: 66). İçinde bulunduğumuz yıllarda Amerikalılar yıllık bütçelerinin yaklaşık yarısını dışarıda yemek yemeğe harcamaktadırlar ve günlük aldıkları kalorilerin üçte birini dışarıdan aldıkları yiyecek ve içecekler ile karşılamaktadırlar. Tercih edilen yiyecek ve içecekler beslenme açısından düşük nitelikte, daha ucuz ve daha çok enerji sağlayan, talebinde artış meydana gelen fastfood ürünler olmaktadır (Gruner ve Ohri-Vachaspati, 2017: 929). Bunun yanında beslenme kaynaklı sağlık sorunlarının fazlaca görülmesi bilinçli müşteri potansiyelini ve organik ürünlere talebi arttırmaktadır. Böylece yavaş hareketi kapsamı genişleyerek yavaş işletmecilik ve yavaş şehir kavramları ortaya çıkmıştır (Güzel ve Gedik, 2015: 66).

Ülkemizde ise hayır amacı ile kurulmuş olan imarethane ve aşevleri yiyecek içecek işletmelerinin ilk örnekleri kabul edilebilir. Bunun yanında Osmanlı saraylarında ve yeniçeri ocağında yiyecek içecek ile ilgili düzenlemelere önem verilmekteydi. Mevlevi ve Bektaşî dergâhlarında da yiyecek içecek hizmeti önemli bir unsur olarak görülmekteydi (Yılmaz, 2016: 9).

Günümüzde yiyecek içecek işletmelerinin geldiği noktada yöneticilerin sağlıklı gıda hazırlama konusunda bilinçli olması ve hazırladıkları ürüne tüketiciyi cezbedici niteliği kazandırmasını bilmesi gerekmektedir. Hazırladıkları ürünün lezzetinin yanında fiyatının uygun, sağlık açısından güvenli ve kaliteli olmasının ürüne değer katacağı unutulmamalıdır. (Baysal, 2003: 17). Bu doğrultuda Avrupa ülkeleri ve yemek kültürünün geliştiği ülkeler standartlar belirlemek adına sağlıklı

beslenme, hijyen ve sanitasyon, kalite, personel eğitimi ve modern yemek teknolojisi gibi konularında çeşitli çalışmalar yapmaktadır (Koçak, 2016: 2; Yılmaz, 2016: 9).

Toplumun kültürünü yansıtan yiyecek içecek işletmeleri yaşam biçimindeki değişikliklerden, rekabetin artmasından ve bilinçlenen müşteri talebinin değişmesinden sürekli etkilenmiştir. Bu sektörün gelişimi bu etkilerin beraberinde gelmektedir. Ayrıca endüstrileşme ile ortaya çıkan imtiyaz sistemi aracılığıyla işletmeler maliyetlerini düşürmüş, emek verimliliğini arttırmış ve bu başarıları sayesinde daha geniş pazarlara ulaşabilme imkânı bulmuşlardır. Bu nedenle yiyecek içecek sektörünün gelişimindeki bu süreç aşağıda özetlenen birçok nedene dayandırılarak açıklanabilir. (Türksoy, 2015: 7; Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 7)

1.2.1. Boş Zaman Formundaki Değişme

İşçi sendikalarının güçlenmesiyle çalışma saatlerinde meydana gelen azalma ve bununla birlikte hem kamu hem özel sektörde çalışanların sahip oldukları yıllık izin, bayram izni gibi izinler boş zamanın artmasına sebep olmuştur. Böylece insanlar turizm faaliyetlerine artan katılma arzusu ile yiyecek içecek sektörlerinin de gelişmesine neden olmuştur. Ayrıca geçmiş yıllara nazaran artan izin haklarının yanında çalışma ve hayat tempolarının yoğunlaştığı görülmektedir. Çoğu ailelerde ebeveynlerin her ikisi de çalışmak durumundadır. Bu da yoğun hayat temposunda ortaya çıkan kısıtlı zamanın dışarıda yemek yemeye harcama eğilimini doğurmuştur. (Türksoy, 2015: 7) Dışarıda yemek yeme, kişilerin oturdukları konutların dışında belirli bir ücret karşılığında satın aldıkları yiyecek içecekleri tüketmeleri olarak tanımlanabilir ve yiyecek içecek işletmelerinin varlık sebebi olarak görülmektedir. Toplumların yoğunlaşan hayat temposunda bu olguyu sosyalleşme, zaman tasarrufu, evde yemek hazırlamaktan kaçınma gibi sebeplerle sosyal yaşantılarına eklemeleri yiyecek içecek işletmelerin gelişimine katkıda bulunmuştur (Özdemir, 2010: 218-221).

1.2.2. Gelirlerdeki Artış ve Değişen Yaşam Biçimleri

Dışarıda yemek yeme isteğindeki artışın oluşan boş zamanı değerlendirmenin yanında ailelerin toplam gelirlerindeki artış olmuştur. Aile fertlerinin çalışan sayısının artması dışarıda yemeğe olan harcamalara da yansımıştır. Bayanların da çalışma hayatında olması, dışarıda yemek yemenin bir statü sayılması, şehir hayatından bir an olsun uzaklaşma isteği gibi değişen yaşam koşulları ile bağlantılı olarak yiyecek içecek sektöründe gelişme meydana gelmiştir (Türksoy, 2015: 8).

1.2.3. İşletme Sayısındaki Artış

Yukarıda açıklanan iki neden dolaylı olarak yiyecek içecek işletmelerinin gelişimini sağlamıştır. Çünkü gelirlerdeki artış ve boş zamanın artması ile dışarıda yeme isteği işletmelerin sayısında artış meydana getirmiştir. Bu artış beraberinde rekabeti doğurmuş ve işletmeler müşteri kazanmak adına uzmanlaşma çabaları göstermeye ve kaliteli, ucuz, servisi hızlı ürünler sunmaya başlamıştır. Bu süreçte yaşanan teknolojik gelişmeler gelişimin ana faktörü olmuştur (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 7; Türksoy, 2015: 8).

1.2.4. Menülerdeki Gelişme

Bir pazarlama aracı olduğunun bilincinde olarak mevsime, işletmenin ait olduğu kültüre ve hedef kitlesine göre hazırlanmış bir menü daha çok müşteri çekebilmektedir. Dışarıda yemek yeme konusunda ikna edici bir unsur olan menüye ilişkin hususlar şunlardır (Türksoy, 2015: 9):

- Ucuzluk
- Dikkat çekici menüler
- Çocuklar için hazırlanmış ayrı menüler
- Çeşitlilik
- İşletmenin bir zincire üye olması sebebiyle menünün müşteriye hızlı ulaşması
- Hijyen

-Menünün nefaseti yüksek yiyecekler barındırması

-Ortam

1.2.5. Seyahate Katılanların Artması

Toplum içindeki saygınlığın göstergesi olarak görülen maddi gücün yerini artık deneyim almaktadır. Kendini kabul ettirmenin yollarından bir tanesi olan seyahat deneyimi kişilerin yiyecek içecek merakını da arttırmaktadır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 8). Tablo 2’de gösterilen yıllara göre turizm faaliyetlerine katılan artan kişi sayısı bu durumu açıklayıcı niteliktedir.

Tablo 2: Uluslararası Turizm Faaliyetlerine Katılan Kişi Sayısı (milyon)

	1990	1995	2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016
Dünya	435	527	674	809	949	1087	1133	1189	1235
Avrupa	261.5	304.7	386.4	453	488.9	566.4	581.8	603,7	616,2
Asya Ve Pasifik	55.8	82.1	110.3	154	205.4	249.8	263.3	284	308.4
Amerika	92.8	109.1	128.2	133.3	150.1	167.5	181	192.7	199.3
Afrika	14,70	18,7	26,20	34.8	49.5	54.4	55.7	53.4	57.8
Ortadoğu	9,6	12,70	22,4	33.7	54.7	48.4	51.1	55.6	53.6

Kaynak: (UNWTO, 2015; UNWTO, 2017; Worldbank, 2017).

1.2.6. Sosyal Aktivitelerin Artışı

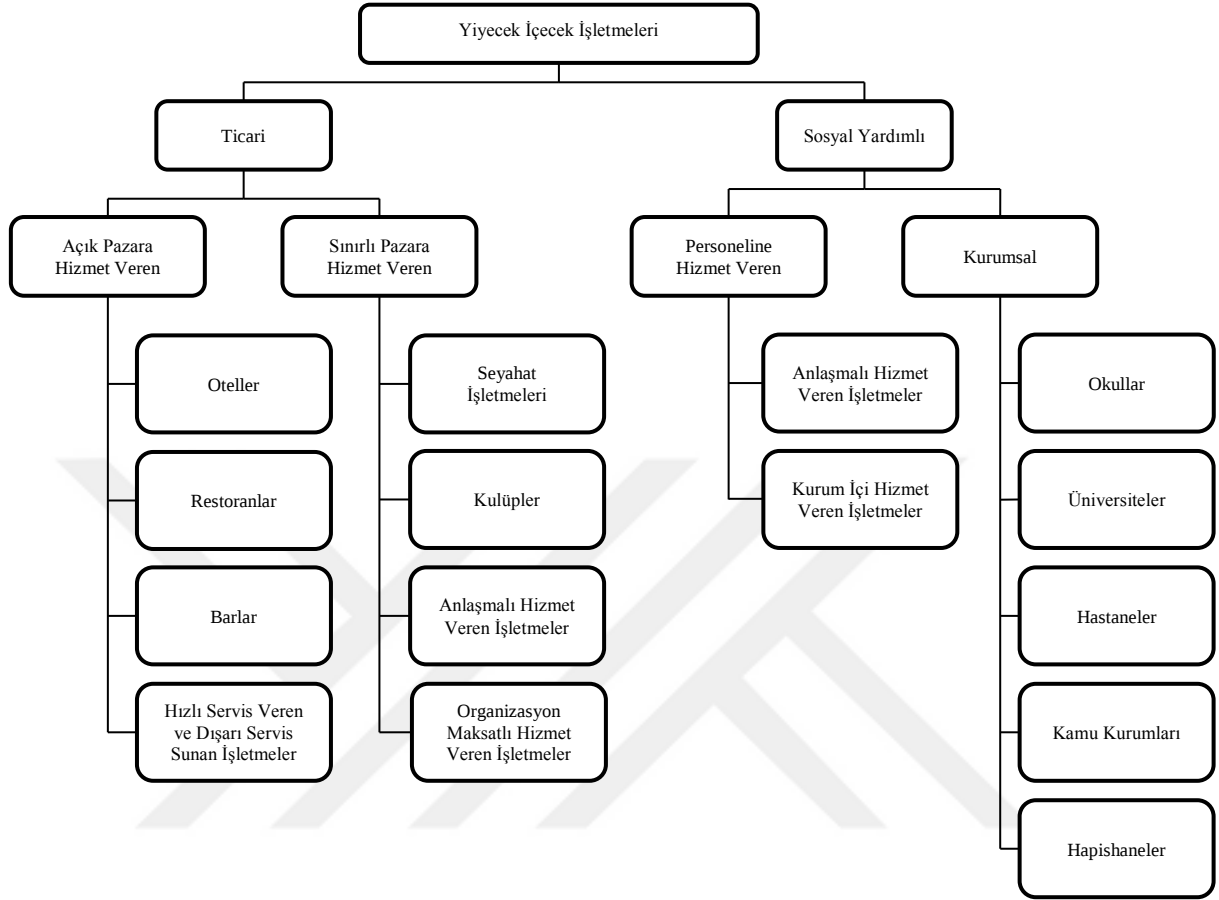
Özellikle genç nesiller dışarıda yemek yemeği olması gereken bir olay olarak görmektedirler (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 8). Herhangi bir neden olmaksızın dışarıda eski zamanlara göre daha çok yemek yenildiği gibi özel günleri kutlama, ailece yemek keyfi, değişik lezzetleri tatma gibi amaçlarla dışarıda yemek yeme eğilimi de söz konusudur (Türksoy, 2015: 9). Cullen (1994) dışarıda yemek yeme amaçlarını kavramsal açıdan sınıflandırmış ve sosyal birliktelik, mutlu olma, sosyal kabul görme gibi amaçlarla yenen yemeklere sosyal yemek kavramını getirmiştir. Riley (1994) bazı kişilerin merak duygularını gidermek için yeni tatlar arama amaçlı dışarda yemek yemeği tercih ettiklerini belirtir. Park (2004) ise Kore’de fastfood restoranlarında yaptığı çalışmada insanların iki nedenle dışarıda yemek yediğini ortaya koymaktadır. Bunlar yararcı değerler olarak adlandırdığı fizyolojik, kolayına

gelme, ekonomiklik gibi nedenler ile hedonik değerler olarak adlandırdığı mutluluk, sosyalleşme gibi nedenlerdir (Özdemir, 2010: 220-221).

1.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Yiyecek içecek işletmelerini farklı ölçütler ile sınıflandırmak mümkündür. Burada önemli olan tek bir ölçütten ziyade birçok ölçütü göz önünde bulundurmaktır. Bu bakış açısı ile bakıldığında yiyecek içecek işletmelerinin çeşitlerinin arasında bir ayrım yapmak mümkün olmaktadır. Öncelikle ilk fark ticari amaçlı ya da sosyal bir amaca hizmet eden yiyecek içecek işletmeleri arasında ortaya çıkmaktadır. İkinci farklılık hizmet edilen pazarın tipidir. Bazı durumlarda hizmet edilen pazar bir hapishane veya hastanedeki gibi sınırlı bir gruptan oluşurken, bazı durumlarda ise halka açıktır. Üçüncü farklılık verilen yiyecek içecek hizmetinin ana faaliyet ya da ikincil bir faaliyet olup olmaması ile ilgilidir. Örneğin özel bir ticari restoranın faaliyetleri o tesisin temel faaliyetlerini oluştururken, okul ya da seyahat esnasında verilen yiyecek içecek hizmetleri ikincil nitelikteki faaliyeti oluşturmaktadır. Son farklılık ise yiyecek içecek işletmesinin özel ya da kamu tesisi olmasında ortaya çıkmaktadır. Bir yandan kamu yardımı almış yiyecek içecek tesisleri kamu sahipliğine, ikincil faaliyet olmaya ve sınırlı bir gruba eğilimli iken, ticari yiyecek içecek işletmeleri özel sahipliğe, halka hizmet etmeye ve ana faaliyet olmaya eğilimlidir. Ancak bu geniş ayrım tüm durumları kapsamamaktadır. Aslında bu geniş sınıflandırmanın ötesinde çok sayıda istisna bulunmaktadır ve bu istisnalar genel bir sınıflandırma yapmayı engellemektedir. Yine de yukarıda sayılan ölçütleri kullanarak Şekil 1'deki gibi bir sınıflandırmak yapmak mümkündür. (Davis vd, 2008: 8)

Şekil 1: Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırması



Kaynak: (Davis vd, 2008: 9).

Sınıflandırmanın zorluğu yiyecek içecek sektörünün hızlı gelişmesinden de kaynaklanmaktadır. Ancak her durumda yapılması gereken temel ayrım kar amacı olan ve kar amacı olmayan işletmeler üzerinden olmalıdır (Denizer, 2005: 7; Aktaş, 2001: 4).

1.3.1. Ticari Yiyecek İçecek İşletmeleri

Ticari amaçlı yiyecek içecek işletmeleri sundukları ürünün çeşidi ve hizmet biçimine göre birbirlerinden ayrılır. Bu farklılık altında restoran, steak house, kafeterya, yöre lokantaları gibi birçok çeşitlilikte hizmet verirler. Sundukları ürünlerin çeşitliliği de hitap ettiği pazara göre şekil alır. Müşteriler dışarıda yemek yeme faaliyetine fizyolojik ya da sosyal nedenlerle katılırlar. Kar amacı güden bir işletme hitap ettiği pazara göre ürünlerini ve hizmet biçimini ortaya koyar. (Aktaş, 2001: 4).

Kar amacı güden yiyecek içecek işletmeleri temelde şu şekilde sınıflandırılabilir:

1.3.1.1. Tüm Pazara Yönelik Kar Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri

1.3.1.1.1. Oteller

Bağımsız olarak açılan yiyecek içecek işletmeleri bir otel bünyesinde de faaliyet gösterebilir. Otelin büyüklüğüne göre sunulan hizmette farklılıklar görülür. Bağımsız olarak ikinci sınıf işletmelerin belgelendirilmemesinden ve turizm belgeli birinci sınıf yiyecek içecek işletmesinin şartlarının ağırlığından dolayı ideal bir örgütlenme ancak beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek bölümünde karşımıza çıkmaktadır (Denizer, 2005: 13; Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 2005).

Yiyecek içecek bölümü otellerin vitrini gibidir. Misafirler otellerini değerlendirirken sadece konaklama kısmını değil yiyecek içecek bölümünü de dikkate alırlar. Özellikle lüks oteller kendilerini müşterilere sundukları en iddialı departman olarak yiyecek içecek departmanını görürler (Koçak, 2016: 6).

1.3.1.1.2. Restoranlar

Restoranları geleneksel restoranlar ve özellikli restoranlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Geleneksel restoranlar dondurulmuş gıdalardan ziyade taze gıdalar kullanan, zengin menülere sahip, kendilerine has özellikleri ile ön plana çıkan restoranlardır. Özellikli restoranlar ise daha az zamanda, daha az emekle hazırlanan ürünleri ile ön plana çıkmaktadır. Geleneksel restoranlara lüks restoranları, taze sebzeler kullanan ve garsonların bayan olduğu mom ve pop restoranları ve kapladıkları yüzölçümü itibariyle çok daha büyük olan büyük ölçekli restoranları verebiliriz. Özellikli restoranlar ise çeşitliliği itibariyle oldukça geniştir. En belirginlerinin fastfood restoranları, aile restoranları, ucuz kebab restoranları, pizza restoranları ve değişik atmosferde restoranlar olduğunu söyleyebiliriz (Aktaş, 2001: 4-10)

1.3.1.1.3. Fastfood ve Paket Servis

Fastfood restoranları müşteriye eş zamanlı satış için yiyecek ve içecekleri hızlı hazırlama ve servis etme amacı üzerine kurulmuş işletmelerdir. Aralarındaki farklılıklara rağmen hepsi için bahsedebileceğimiz genel özellikler bulunmaktadır. Tüm fastfood işletmeleri burger, pizza gibi tek bir ürünün çeşitlerinden oluşan sınırlı bir menüye sahiptir. Diğer işletmelere göre daha ucuz ürünler sunmakta, self servisten dolayı daha az personel çalışmakta, tüketim işletme içinde veya dışında olabilmektedir. Sundukları menüler gün boyunca tüketilebilen menüler olması bu tip işletmelerin faaliyet gösterdikleri zamanı genişletmektedir. Ayrıca içinde bulundukları operasyonlar tam anlamıyla standartlaştırılmış ve böylece personel, operasyon, yiyecek alanlarındaki tasarruf bol malzeme kullanmalarına yol açmıştır. (Davis vd., 2008).

1.3.1.2. Sınırlı Bir Pazara Yönelik Kar Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri

1.3.1.2.1.Seyahat İşletmeleri

Seyahat sektöründe hizmet veren yiyecek içecek işletmeleri çok sayıda müşteriye ve aynı anda hizmet veren işletmelerdir. Sundukları yiyecek ve içecek çeşitliliği sınırlıdır. Servis yapan personelin bulunduğu koşullar farklılık gösterir. Örneğin personel uçağın burgaca girmesinden kaynaklı serviste zorluklar yaşayabilirler. Seyahat hizmetini alan kişilerin içinde sosyo-ekonomik açıdan toplumun her kesiminden kişiler olabilir. Bu nedenle hitap ettikleri pazarın sınırlı olmasının yanında çeşitliliği de söz konusudur. Son olarak yiyecek ve içeceklerin muhafaza edilmesinde, nakliyesinde ve servisinde koşullardan dolayı maliyet miktarları artmaktadır. Seyahat sektöründe temelde dört yiyecek içecek sektörü tanımlanabilir (Davis vd., 2008: 88-89) :

1.3.1.2.1.1.Havayolu

Kitle turizminin başladığı 1950’li yıllardan sonra gelişen teknoloji ve ulaşım fiyatlarının düşmesi ile havayolu taşımacılığı önem kazanmaya başlamıştır. Turistlerin kitleler halinde seyahate başlamaları ile ortaya çıkan paket turlarda en çok

tercih edilen ulaşım yolu havayolu taşımacılığı olmuştur. Bu seçimi etkileyen ve havayolu ulaşımını diğer ulaşım çeşitlerine göre üstün kılan faktörler hız, konfor ve güvenlik faktörleridir (Kozak vd., 2017).

Uçaklarda sunulan yiyecekler sıcak servis edilmeğe ihtiyaç duyulmayan paketli ürünler olabileceği gibi sıcak servis edilmesi gereken ürünler de olabilir. Bu durum uçaklarda kullanılan ısıtma sistemleri ile çözülebilmekte ve havayollarında hizmet veren işletmeler genellikle dondurulmuş yiyecekler kullanmaktadır. Böylece hem yiyeceğin muhafazası kolaylaştırılmakta hem de nefasetinde bir eksilme görülmemektedir (Aktaş, 2001: 12).

Havayolları şirketleri uçak içerisindeki ikram ya da ücretli yiyecek içecek servisine önem vermekte ve internet sitelerinde bu konuya bölümler ayırmaktadırlar. Menü planlamalarını uçuşun özelliğine ve müşteri çeşitliliğine göre planlamaktadırlar (Web1; Web2; Web3; Web4).

1.3.1.2.1.2. Denizyolu

Denizyolu ulaşımı en hızlı gelişen ulaşım çeşitlerinden biridir. 1970 yılında dünya genelinde 500.000 civarında olan yolcu sayısı 2006 yılında 12 milyondan fazla bir sayıya ulaşmıştır. Denizyolunda hizmet veren işletmelerin sundukları menüler yolculuğun uzunluğuna göre değişmektedir. Kısa süreli ulaşım sağlayan feribotlarda sunulan yiyecek içeceklerle cruise adı verilen büyük gemilerde sunulan yemek servisleri farklılık göstermektedir. Uzun yolculuk yapan büyük gemilerdeki yemek servisleri genellikle talep edilen ulaşım ücretine dâhildir. Bu işletmeler artan rekabet ortamında yiyecek içecek servisinin önemini benimsemiştir. Kısa süreli ulaşım sağlayan feribotlarda ise amaç daha çok kar amaçlı olmaktadır ve menülerini hızlı hazırlanabilen yiyecek ve içecekler oluşturmaktadır (Davis vd., 2008: 94).

1.3.1.2.1.3. Demiryolu

Trenlerde verilen yiyecek içecek hizmeti iki ana bölümde incelenebilir. Bunlar istasyonlarda verilen hizmetler ve yolculuk esnasında trenlerde verilen hizmetlerdir. İstasyonlarda genellikle lisanslı barlar, selfservis ve garson ile servis

sağlayan restoranlar, fastfood ve al-götür hizmeti veren restoranlar, sıcak ve soğuk içecek sağlayan makineler bulunur. Tren içinde ise üç çeşit servis çeşidi sağlanır. Bunlardan ilki geleneksel olarak tanımladığımız, ayrı bir vagona hizmet verilen servis çeşididir. İkincisi yine ayrı bir vagona verilen, selfservis olan büfe vagonu hizmetidir. Üçüncü servis hizmeti çeşidi ise diğer ulaşım araçlarında da uygulanan yolculara bir servis arabasıyla hizmet verilen servistir. Demiryolu işletmeleri sundukları yiyecek içecekleri bir pazarlama aracı olarak kullanırlar. Bu araç gün geçtikçe ucuzlayan ve cazip hale gelen havayolu şirketlerine karşı alınmış bir önlemdir (Davis vd., 2008: 95-97).

Ancak teknolojik gelişmeler demiryollarında hizmet veren yiyecek içecek işletmelerinin kendilerini geliştirmeye mecbur bırakmaktadır. Zamanla hızlı trenlerin yaygınlaşması geleneksel türde, tren yolculuğunun geniş zamanından faydalanılarak verilen hizmetlerin verilmesini zorlaştırmaktadır (Koçak, 2016: 9).

1.3.1.2.1.4. Karayolu

Karayollarındaki yiyecek içecek hizmeti eski zamanlarda at ile veya yay olarak seyahat eden kişilere hizmet veren hanlardan günümüzde otoyol kenarlarındaki dinlenme tesislerine ya da şehir dışlarındaki satış noktalarında hizmet veren işletmelere doğru bir gelişme göstermiştir. Her geçen gün motorlu araç sayısındaki artış ve geçmişe nazaran sürücü ehliyeti sahibi kadınların sayısındaki yükseliş bu işletmelere olan talebi arttırmaktadır. Bu tip işletmelerin en önemli özelliği 24 saat açık olmalarıdır. Diğer işletmelere göre farklılık yaratan ve bu işletmelerin devamlılığı açısından zorluk çıkaran husus ise bu işletmelerin günün belirli saatlerinde kargaşa çıkabilecek kadar kalabalık olmasıdır (Davis vd., 2008: 97-98).

1.3.2. Ticari Olmayan Yiyecek İçecek İşletmeleri

1.3.2.1. Kurumsal İşletmeler

Kurumsal işletmelerde verilen yeme içme hizmeti asıl faaliyet kapsamına girmemektedir. Asıl amaç doğrultusunda verilen bu hizmet destekleyici niteliktedir.

Geçmiş ile kıyaslandığında gelirlerin düşmesi, maliyet kısıtlamaları sebebiyle ekonomik faktörlere önem vermeyen işletmeler günümüzde bu faktörleri de dikkate almaktadırlar. Bu nedenle kurumlarda verilen yiyecek içecek hizmetleri kurumların kendi aldığı tedbirler ile verilebileceği gibi bu alanda uzmanlaşmış ve yapılan bir sözleşme gereği çalışan bir ticari yiyecek içecek işletmesi tarafından da verilebilir. Kurumsal bir işletmede verilen hizmette toplu beslenmenin önemi kavranmalı ve toplu beslenme hizmeti alan kişilerin sağlıklarından sorumlu olduğu unutulmamalıdır. Hizmet verilen yaş grubuna ve ihtiyaç duyulan besin değerlerine göre menüler planlamalıdır. Toplu beslenme sağlanan yemek salonu, kantin gibi yerlerin hizmeti alanlar için sıkıcı bir ortam haline geldiği dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Aktaş, 1989a: 44; Sökmen, 2005: 6).

1.3.2.1.1. Okullarda ve Üniversitelerde Yeme İçme Hizmetleri

Geçmişte okullarda yeme içme hizmetinin verildiğine dair ve bu hizmeti açıklayan çok az kayıt bulunmaktadır. Ancak 12. yüzyıl Avrupa üniversitelerinde yeme içme hizmeti verilmediği bilinmektedir. Günümüzde ise bu durum gelişmiş, ilköğretim öğrencilerinden üniversite öğrencilerine kadar her seviyedeki öğretim kurumunda yeme içme hizmeti verilmektedir. Verilen hizmet profesyonelleşmiş, menüler zenginleşmiş ve çeşitlilik kazanmıştır (Sökmen, 2005: 8).

1.3.2.1.2. Hastanelerde Yeme İçme Hizmetleri

Hastaneler oteller gibi yedi gün yirmi dört saat hizmet veren kurumlardır. Hastaneler gün boyu verilen yeme içme hizmetini personeline, hastalarına, refakatçılara uygun zaman ve atmosferde götürmek zorundadır. Çünkü hastaların sağlıklı ve dengeli beslenmesi tedavi süreçlerine yansımakta bunun yanında kaliteli bir hizmetin çalışan personelin moral, motivasyonunu arttırdığı görülmektedir. Böylece yiyecek, enerji ve işgücü konularında tasarrufa gidilebilmektedir (Aktaş, 1989a: 45-46). Bunun yanında bu hizmetin maddi değeri yüksek ilaçların sağladığı katkıdan daha fazla katkısı olduğu görülmektedir. Hastanelerdeki yiyecek içecek bölümünün görevleri şu şekilde sıralanabilir (Aktaş, 1989b: 7-8):

- 1.Hastanın tıbbi tedavisi paralelinde iyi ve doğru bir diyet menüsü sunmak,
- 2.Zaman zaman kimyasal veya belirli bir takım maddelerden arındırılmış özel diyet menüleri uygulamak,
- 3.Yiyecek içecek bölümünde çalışan personelin ve hastaların beslenme konularında gerekli eğitimleri almasını sağlamak,
- 4.Hizmetini çevredeki yiyecek içecek hizmeti vermeyen diğer sağlık kuruluşlarına ulaştırmak.

Bu görevlerin başarıya ulaşmasında yöneticilere bazı sorumluluklar düşmektedir. Bu kapsamda yöneticiler hastane mutfak ve tesislerinin yeterli fiziksel yapıda olmasını, yürütülen faaliyetlerin bulaşıcı hastalık tehlikesini en aza indirecek şekilde yürütülmesini ve hijyen standartlarının en yüksek düzeyde olmasını sağlamalıdır. Bu kısmen karmaşık hizmetin hastane başarısına olumlu etkisini dikkate alarak son derece titizlikle yürütülmesine özen göstermelidirler (Aktaş, 1989b: 9-10).

1.3.2.1.3. Askeri Birliklerde Yeme İçme Hizmeti

Sağlıklı ve dengeli beslenmenin önemi askeri birliklerde de anlaşılmış ve özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra askeri hastanelerde bu konuda önemli gelişmeler yaşanmıştır. Orduda askeri öğrencilerin beslenme programları ile yetişmiş personel olan subay, astsubay ve erbaş ve erlerin beslenme programları farklılık göstermektedir. Askeri öğrenciler için menüler öğrencilerin gelişme çağında olmaları ve icra ettikleri günlük programlar dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Orduda yeme içme hizmeti süreci bünyesinde bulundurduğu ilgili şubeler, saymanlıklar, oluşturulan komisyonlar aracılığı ile yürütülmektedir (Aktaş, 1989a: 47; Koçak; 2016: 13).

1.3.2.2. Endüstriyel İşletmeler

Robert Owen'ın çalışma şartlarını geliştirmek maksadıyla çalışanları ve aileleri için oluşturduğu yeme içme yönteminin başarılı olması ile 1890'lardan sonra şirketler, fabrikalar çalışanlarına yeme içme servisine başlamışlardır. Bu işletmelerde

genellikle öğlen hizmet verilirken sabah ve akşam hizmet verenler de bulunmaktadır. Sayıca kalabalık bir nüfusa hizmet verildiği için selfservis uygulaması daha yaygın olarak kullanılmaktadır. İşletmenin dışarıdan doğrudan da alabileceği bu hizmete göre mutfak, tesis, teçhizat düzeni alınması gerekmektedir (Sökmen; 2005: 6-7).

2015 yılı verilerine göre 3.032.971 sigortalı çalışan bulunmaktadır ve her geçen yıl bu sayı artmaktadır (SGK, 2017). Bu açıdan bakıldığında en az bir öğününü çalıştığı iş yerinde yemek mecburiyetinde olan kişilere yeme içme hizmetinin verilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Sigortalı çalışanların sahip oldukları gelir miktarları ile dengeli beslenmeleri zor gözükmektedir. Ancak yeme içme hizmeti veren işletme günde bir öğün de olsa çalışanlarına sağlıklı ve dengeli beslenme şartlarına dikkat ederek öğün hazırlama imkânına sahiptir. İş yerlerinde verilen toplu beslenmenin önemi şu şekilde sıralanabilir (Bilge, 2009:13-14) :

1. Sayıları küçümsenmeyecek seviyede olan çalışanlar en az bir öğün bu hizmeti almaktadırlar.
2. Tek bir öğün olsa dahi hazırlanan menüler çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.
3. Toplu beslenmede en çok dikkat edilmesi gereken husus hijyendir. Bu durum hastanelerde olduğu gibi çok sayıda kişiye hizmet veren iş yerlerinde de önem arz etmektedir.
4. Beslenme insanların temel ihtiyaçlarından birisidir. Çalışanlar bu ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüde mutlu, huzurlu ve daha etkin olabilirler.

1.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü

Yiyecek içecek operasyonları büyük ölçüde girdi, süreç ve çıktı modellerini izleyerek yerine getirilir. Girdiler yiyecek içecek malzemeleri, araç ve gereçleridir. Süreç satın alma, depolama, hazırlama gibi faaliyetlerden oluşur. Çıktılar ise sunulan yemek ve içeceklerdir. Yiyecek içecek operasyonları yiyecek içecek işletmesinin arzu edilen tarzıyla veya ortaya konulan bir temayla başlar. Bu ana tema operasyon sürecine öncelikle etkisi olan menünün ortaya konulmasını sağlayacaktır (Davis vd., 2008: 179). Bu bağlamda yiyecek içecek işletmeleri için son derece önemli olan

menüyü, menü planlama sürecini ve sonrasında planlanan menü ile yerine getirilen faaliyetleri incelemek faydalı olacaktır.

1.4.1. Menünün Tanımı ve Önemi

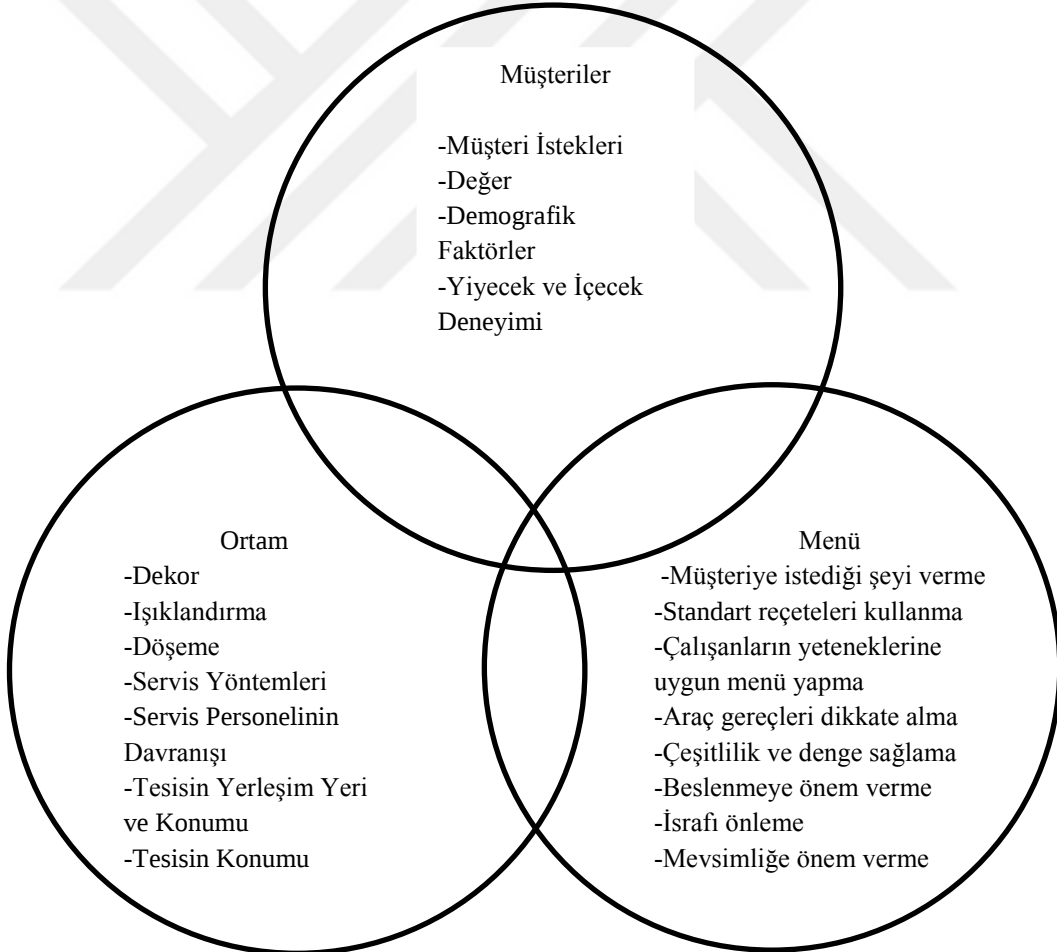
Latince ‘‘küçük, az’’ anlamına gelen ‘‘minutus’’ kelimesinden türetilmiş dilimize Fransızca’dan geçmiş menü belirli bir sıra dâhilinde servis edilen, tüketicisiyle ve birbiriyle uyumlu, satışa hazır veya hazırlanabilecek yiyecek ve içecekler grubu olarak tanımlanabilir (Baysal ve Küçükaslan, 2007: 31; Aktaş ve Özdemir, 2012: 126). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise menü ‘‘yemek listesi, sofraya çıkarılacak yemeklerin hepsi’’ olarak tanımlanır (Türk Dil Kurumu, 2017). Menü, yiyecek içecek işletmelerinin ürettikleri ürünlerini belirli bir sıra ve düzen içerisinde fiyat, içerik ve zaman zaman resimleri ile sergiledikleri, bunun yanında pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde bir araç olarak kullandıkları basılı evraklardır (Sarıışık, 2004: 116). Daha basit tanımıyla menü, işletmenin sunduğu yiyecek ve içecekleri bölümlendirmesiyle müşterinin seçim yapmasını kolaylaştıran bir araçtır (Akay ve Sarıışık, 2015: 212).

Eski zamanlarda İngilizcede ‘‘bill of fare’’, Fransızcada ‘‘menu’’ olarak adlandırılan menü masalarda sunulmazdı. Bugünkü anlamda menünün yaşanan bir olayla ortaya çıktığı kabul edilir. 1541 yılında yaşanan bu olayda Brunswick Dükü Henry’nin ziyafette uzun bir ağıt parçasına baktığı görülmektedir. Henry’nin neye baktığı sorulduğunda bu kâğıt parçasının yemeklerin bir listesi olduğunu ve ondan yardım alarak seçim yaptığını söyler. Bu olayla birlikte menünün gelişiminin başladığı kabul edilir (Lillicrap, 1971: 60).

Menü yiyecek içecek işletmelerin en önemli parçasıdır ve onun oluşumu deneyim ve çalışma ile elde edilen bir sanat olarak değerlendirilir. Menü işletme ile müşteri arasında oluşan bir köprüye benzetilebilir ve kısmen yapılan satışların hacmini belirler (Lillicrap, 1971: 60). Yiyecek içecek işletmelerinde her şey menü ile başlar. Menü yiyecek içecek işletmelerinin nasıl organize edilip yönetileceğini, amaçlarını ne ölçüde gerçekleştireceğini ve hatta işletme binasının nasıl tasarlanacağını belirler. Müşteriler için menü sunulan yemeklerin listesinden daha

fazlasıdır. Menü müşterinin heyecan ve ilgisini arttıran, ruh haline etkide bulunan ve böylece yiyecek içecek işletmesinin imajına katkı sağlayan bir unsurdur. Yöneticiler için ise bir pazarlama ve satış aracıdır. Menü kısa dönemde yiyecek içecek işletmesinin her operasyonunun üzerinde etkiye sahiptir (Ninemeier, 1995: 103). Özetlersek menü yiyecek içecek işletmesi yönetiminde vazgeçilmez unsurdur. Başka bir ifadeyle menü yiyecek içecek işletmelerinin yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin merkezinde olan bir araçtır. Bir yiyecek içecek işletmesinin başarısında en önemli üç unsur müşteri, ortam ve menüdür (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 12-13).

Şekil 2: Bir Yiyecek İçecek İşletmesinin Başarısındaki Üç Önemli Unsur



Kaynak: (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 13).

Günümüzde işletmelerin önemli bir parçası haline gelen menünün işletme içinde belirleyici rol oynadığı alanlar şu şekilde sıralanabilir (Bolat, 1995: 20-23):

- 1) Yiyecek ve içeceklerin işlenmiş halinin gösterildiği menü işletmenin hammadde ihtiyaçlarını ortaya koyar,
- 2) Menü sunulan ürünlerin besin içeriklerini gösterir. Ticari işletmelerde çok yaygın olmamakla birlikte bu durum daha çok kurumsal alanda hizmet veren işletmelerde görülür.
- 3) Yiyecek içecek işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. İşletmede çalışacak kişilerin nitelik ve sayısını belirleyen en önemli faktör menüdür.
- 4) Personelin kullanacağı araç ve gereçler menüde yer verilen yemek ve içeceklerin çeşidine göre belirlenir ve temin edilir.
- 5) Yerine getirilen ön-hizmet gereklilikleri menüye göre değişmektedir.
- 6) İşletmenin tesis planı menüde bulunan ürünlerin çeşidine göre değişir. Alakart hizmet veren, zengin bir menüye sahip bir restoran ile fastfood hizmeti veren, daha dar menüye sahip bir işletmenin tesis konusunda alacağı düzen ve tedbirler farklı olacaktır.
- 7) Tesis planının yanında dekorasyon ve iç tasarımın da menü ile uyumlu olması beklenir.
- 8) Maliyet kontrolünde menü analizi çok önemlidir. Bu süreçte kullanılacak teknik menü analizi ile belirlenir.
- 9) Üretim sürecinde hazırlama, pişirme aşamalarındaki zaman ve verimli malzeme kullanımı konusunda menü yardımcı rol oynar.
- 10) Servis personeli ile üretim personeli arasındaki uyum menü ile belirlenir.
- 11) Bir pazarlama aracı olan menü ile işletmenin fiyat, yer, hedef pazar konuları ortaya konulur.

1.4.2. Menü Çeşitleri

Yiyecek içecek işletmelerinin sundukları hizmete göre menünün birçok çeşidi bulunmasına rağmen genel olarak tabldot ve alakart olarak iki sınıfa ayırmak mümkündür. (Davis vd., 2008: 146). Tüm sınıflandırmalar bu iki ana menü çeşidi içerisine dâhil edilebilmesine rağmen bu çalışmada temel belirleyici etmenler

doğrultusunda menü çeşitleri; öğün zamanına göre menü çeşitleri, fiyat ve seçim imkânına göre menü çeşitleri ve özellik gösteren menüler başlıkları altında incelenmiştir.

1.4.2.1. Fiyat ve Seçim İmkânına Göre Menü Çeşitleri

Fiyat ve seçim imânlarına göre menüler tabldot ve alakart menü olarak sınıflandırılır.

1.Tabldot Menü: Tabldot menüler belirlenmiş yiyecek ve içeceklerden oluşan bir öğünü sabit fiyata sunan menülerdir. Bazı durumlarda farklı fiyatlarla iki veya daha fazla tabldot menü yiyecek içecek işletmeleri tarafından sunulabilmektedir. Ayrıca yiyecek içecek işletmeleri farklı seçimler sunarak kısmen de olsa müşterilerine menüyü oluşturma imkânı verebilmektedir. Örneğin; müşteriler çorba ya da salata arasında seçim yapabilir veya tatlılardan istedikleri çeşidi seçme imkânı bularak sunulan menüyü istekleri doğrultusunda tamamlayabilirler (Ninemeier, 2016: 122). Bu kapsamda tabldot menüler seçme hakkının kısmen ya da tamamen sınırlandırıldığı, menü planlayıcılar tarafından belirlenen yiyecek ve içecek grubunun sabit bir fiyata sunulması ile ortaya çıkan menüler olarak tanımlanabilir.

2.Alakart Menü: Kelime olarak “karta göre” anlamı taşıyan alakart menülerin belirleyici özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 128):

- İşletme tarafından hazırlanabilecek tüm yiyeceklerin listesini içerir,
- Her menü kalemi ayrı ayrı fiyatlandırılır,
- Menüde yer alan yiyecek ve içecekler siparişin verilmesiyle hazırlanmaya başlar. Bu nedenle bekleme süresi içerir.

1.4.2.2. Öğün Zamanına Göre Menü Çeşitleri

Öğün zamanına göre menü çeşitleri kahvaltı menüleri, öğle yemeği menüleri, akşam yemeği menüleri ve geç akşam yemeği menüleri olarak sınıflandırılır.

1.Kahvaltı Menüleri: Kahvaltı menüleri her işletme için hemen hemen aynı standart ürünlerden oluşmaktadır. Gerek ticari işletmeler gerekse ticari olmayan işletmeler menülerinde meyvelere, meyve sularına, yumurtaya, tahıl çeşitlerine, krep, salam gibi yiyecek ve içeceklere yer vermektedir. Bazı durumlarda yöresel tatlar farklılığı oluşturan unsurlar olmaktadır (Ninemeier, 2016: 126).

2.Öğle Yemeği Menüleri: Öğle yemeği için gelen müşteriler sabah kahvaltısında olduğu gibi genellikle acele içerisinde oldukları için planlanan menülerin göreceli olarak kolay ve hızlı hazırlanan ürünlerden oluşması gerekmektedir. Ayrıca müşteriler öğle yemeklerinde iş yerlerine ve okullarına yakın yerlerdeki işletmeleri tercih etmektedirler. Bu nedenle menülerde çeşitliliği sağlamak önemlidir. Bu durum her gün için özel bir ürünün menü kartına ayrı bir kâğıt ile eklenmesi şeklinde çözülebilir (Ninemeier, 2016: 126).

4.Akşam Yemeği Menüleri: Akşam yemeği çoğu kişi için günün ana öğünüdür. Bu nedenle diğer öğünlere nazaran akşam yemeği için planlanan menüler daha ağır yiyeceklerden oluşabilir. Müşteriler akşam yemeklerini evlerinin dışında yemeği daha çok tercih ederler ve menü, servis, dekor gibi konularda beklentilerini yüksek tutarlar. Bu nedenle akşam yemeği menülerinin diğer iki öğün menülerine göre daha kapsamlı olması gerekmektedir (Ninemeier, 2016: 126).

5.Geç Akşam Yemeği Menüleri (Supper Menu): Geç saatlerde verilmesinden dolayı sindirimi kolay ve rahatsız etmeyecek yiyeceklerden oluşan menülerdir. Geçmişte de tiyatro ve opera etkinliklerinin çıkışında insanlara yiyecek içecek hizmeti vermek maksadıyla kullanılan ve daha çok peynir, ekmek, somon, ızgara et çeşitleri gibi yiyeceklerden oluşan menülerdir (Denizer, 2005: 54).

1.4.2.3. Özellik Gösteren Menüler

1.Fiks Menü: Fiks menü günlük olarak veya öğün bazında içeriğinin değiştirildiği tek bir menüyü ifade eder. Fiks menüler aynı müşterilerin sürekli gelmesinin muhtemel olmadığı veya devamlı gelen müşteriler için kabul edilebilir seviyede bir çeşitlilikle ürünlerin sunulabildiği yiyecek içecek işletmelerinde en iyi şekilde kullanılmaktadır. Özellikle otellerin bünyesinde bulunan ve zincir

restoranlarda uygulanan fiks menüler birkaç ay veya daha uzun dönemleri kapsamaktadır. Bu tip işletmelerde sürekli gelen müşteriler için çeşitliliği arttırmak adına günlük olarak belirlenen özel ürünler menüye eklenmektedir (Ninemeier, 2016: 124).

2.Ziyafet Menüsü: Özel yiyecek içecek organizasyonlarında hazırlanan, ziyafetin özelliğine göre içeriği belirlenen menülerdir. Ziyafet menüleri yiyecek içecek işletmelerinin bir imaj yaratma aracıdır. Bu nedenle işletmeler sunulan ürünlerin kalitesine, markasına, servis türüne dikkat etmelidir. Tüm faaliyetler hedef kitleyi etkileyecek şekilde düzenlenmelidir (Denizer, 2005: 61-62).

3.Oda Menüsü: Yemek salonu menülerine göre daha az çeşit içeren, otel odalarına servis yapmaya uygun olan yiyecek ve içeceklerden oluşan menülerdir. Oda menüleri odalara taşıma esnasında kalitelerinde bozulma olmayacak ürünlerden oluşmalıdır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 173).

4.Dönüşümlü Menü: Devirli menüler bir organizasyonda, işletmede ya da kurumda belki de her gün yemek yiyen müşteriler için çeşitlilik sağlamak amacıyla oluşturulan menülerdir. Devirli menüler genellikle bir ya da dört haftalık periyotları kapsamaktadır. Dikkat edilmesi gereken husus çok kısa periyotlar halinde tekrarlayan menülerin müşteriler için sıkıcı bir durum oluşturabileceği, çok uzun periyotlar halinde planlanan menülerin ise işletme açısından maliyetleri arttırabileceğidir (Ninemeier, 2016: 124).

5.Çocuk Menüleri: Çok menülerinde önemli olan menünün işletmenin ana teması ile uyumlu olması değil seçilen menünün eğlenceli ve çocukların ilgisini çekecek nitelikte olmasıdır. Çocuk menülerindeki ana amaç çocukları sunulan menüyle meşgul ederek ailelerin rahat bir şekilde vakit geçirmelerini sağlamaktır. Bu nedenle menüler çocukların tercih ettiği yiyecek ve içecek çeşitlerinden oluşmalı, basit ve besleyici olmalıdır. Aynı şekilde çoğunlukla çeşitli oyuncaklarla renklendirilmektedir (Ninemeier, 2016: 124).

6.Kaliforniya Menü: Sabah, öğle ve akşam menü kalemlerinin tek bir menüde toplandığı ve her birinin günün herhangi bir saatinde sipariş edilebildiği

menülerdir. Bu menü anlayışı ilk olarak Kaliforniya’da ortaya çıktığı için ismini buradan almaktadır. Kaliforniya menüsü öğün zamanının getirdiği kısıtlamaları ortadan kaldırmaktadır (Ninemeier, 2016: 131).

7.Etnik Menü: Belli bir ülkeye ya da bölgeye ait yiyecek ve içecekleri içeren menülerdir. Menü kalemleri ait olduğu bölgenin dili ile yazılır, altına açıklama olarak çevrilir. Menü kalemlerinin her birinin ana ham maddeleri yazılmalıdır. Zaman zaman hedef pazarın aynı kültürden gelmemesinden dolayı ürünlerde müşterilerin damak zevkine uygun hale getirmek maksadıyla ufak değişiklikler yapılmaktadır(Ninemeier, 2016: 131).

1.5. Menü Planlaması ve Önemi

Menü planlama işletmelerin maliyetlerinin üstünde ölçülü gelir elde etmesini sağlayan, müşterilerin memnun kalarak tercih edeceği yiyecek ve içeceklerin seçiminin ve bunların üretim ve pazarlamasının yapıldığı süreçtir (Altınel, 2017: 54). Diğer bir tanıma göre menü planlama, menüye yerleştirilen yemek ve içecekler, bunların servisi, hazırlama yöntemleri ile birlikte bu ürünlerin besin değerlerinin de bilinmesi gerektiği sanat ve bilim dalıdır. Menü planlama işletmelerin üretecekleri yemek ve içeceklerin belirlenmesi ve nasıl pazarlanacağına karar verilmesi için yapılması gereken süreçtir (Akay ve Sarıışık, 2015: 214).

Menünün tanımı açık bir şekilde ifade edilebilir. Ancak planlama süreci oldukça karmaşık ve işletmenin başarısını etkileyen bir unsurdur. Menüde farklı gruplarla ve ayrı kalemler halinde yazılan yemek ve içeceklerin birbirleri ile uyumluluğu menünün verimlilik derecesini gösterir. Bu durum menü planlama sürecinin ne kadar iyi yapıldığını ifade eder (Akay ve Sarıışık, 2015: 212-213). Menü planlamanın karmaşık yapısından dolayı menünün verimlilik derecesini arttırmak ve yapılan hataları en aza indirmek için elle planlama yerine matematiksel modellemelerin kullanılması sağlıklı sonuçlar doğurmaktadır (Ediz ve Yağdırın, 2009: 48). Menü planlaması deneme yanılma ya da tecrübe ile öğrenilebilen bir sanattır. Ancak bu durum işletmeye pahalıya patlayan sonuçlar doğurabilmektedir. Bu konuda eğitim almış bir kişi sıradan bir menünün planlamasının altından

kalkabilirken planlama sürecine maliyet kontrolü, kalite, işgücü ve donanımdan sağlanacak maksimum fayda dâhil edildiğinde başarılı olma olasılığı azalmaktadır. Bu nedenle bilgisayar tabanlı menü planlama faydalı olmaktadır. Bu alanda ilk örneği 1964 yılında Balintfy lineer programlamayı kullanarak ortaya koymuştur (Seljak, 2009: 414-415).

Günümüzde hastaneler, okullar, restoranlar menülerini oluştururken bilgisayarlardan yoğun bir şekilde yararlanmaktadır. Bilgisayar destekli menü planlama işletmelere şu faydaları sağlamaktadır (Altınel, 2017: 85):

- 1.Normal menülerin yanında özel diyet menüleri çok daha hızlı oluşturulabilmektedir.
- 2.Bilgisayar yardımı ile menüye koyulan yemeklerin içerdikleri besin değerleri tama yakın hesaplanabilmektedir.
- 3.Menünün işletmeye olan maliyeti geleneksel yöntemlere göre %10 azalmaktadır.

Yiyecek içecek işletmelerinin en önemli sorumluluklarından olan menü planlaması ile satın alma ile başlayan servise kadar uzanan süreçteki ihtiyaçların tespiti yapılır (Yılmaz, 2016: 60-62). İyi planlanmış bir menü ile hedef kâr ortaya koyulabilir. Hedef pazardaki tüketicilerin istekleri doğrultusunda hareket etmek menü ile mümkündür. Planlama safhasında tüketicilerin dikkate alınması ile işletmenin rekabet ortamında satışlarını istediği oranda tutabilmesinin en büyük unsurunun ihmal edilmesinin önüne geçilmiş olur. Menü planlama ve geliştirmenin önemi aşağıda sıralanan üç aşamada ortaya çıkmaktadır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 22):

- 1.Yiyecek içecek işletmesinin kuruluş aşamasında,
- 2.Yiyecek içecek işletmesinin işletme aşamasında,
- 3.Yiyecek içecek işletmesinin formatında değişikliğe gidildiği aşamada.

1.6. Menü Planlamanın Amaçları

Yiyecek içecek işletmelerinin öncelikli amacı hedef kâra ulaşmaktır. Bu amaçlarını geri dönüşümü mümkün olmayan ürünlerin satışını arttırarak elde etmeye çalışırlar. Bu nedenle menü ile arzulanan sonuca ulaşmak ancak iyi bir planlama süreci ile mümkün olur (Altınel, 2017: 54). Yiyecek içecek işletmelerinin verimli sonuçlar elde edebilmesi, karlılığının büyük olması, konuklara etkileyici hizmet verilebilmesi diğer bir deyişle başarılı olabilmesi menü planlamasına bağlıdır. Planlanan menü hem müşteri hem de işletmeyi kapsayacak şekilde iki taraflı olmalıdır. İşletmenin amacı ile müşterinin amacı paralel ilerlemelidir (Baysal ve Küçükaslan, 2007: 44). Yiyecek içecek işletmeleri hem işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı olacak hem de misafirleri memnun edecek bir menüyü oluşturabilmeleri için menü planlamanın amaçlarını kavramaları gerekmektedir (Rey ve Wieland, 1985: 41-43).

Menü planlama ve geliştirmenin amaçları yiyecek içecek işletmelerinin büyüklüğü, yapısal özellikleri, hedef müşteri yapısı, sunulan ürün çeşitliliği, mevcut imkânlar vb. etkenlere göre farklılık gösterebilir (Rey ve Wieland, 1985: 41). Ancak genel olarak gerçekleştirilmek istenen amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Rey ve Wieland, 1985: 41-43; Altınel, 2017: 54-55, Baysal ve Küçükaslan, 2007: 45):

1. Pazarlama hedeflerini gerçekleştirmek,
2. Kalite amaçlarına ulaşmak,
3. Yiyecek-içecek ve servisin maliyet etkinliğini sağlamak,
4. İşletmenin dürüst davrandığını kanıtlamak,
5. İsrafi engellemek,
6. Satış fiyatlarından kaynaklı şüpheleri ortadan kaldırmak,
7. Yiyecek-içecek ve servisi ile ilgili hususlarda müşteriye bilgi sağlamak,
8. Yan ürünlerden yararlanmak,
9. Yiyecek içecek işletmesinin faaliyetlerini aynı amaca yönlendirmek,
10. Faaliyetlerin bir düzen içerisinde ve vaktinde yürütülmesini sağlamak,
11. Artan yiyecekleri değerlendirmek.

1.7. Menü Planlama Süreci

Planlama tüm işletme faaliyetlerinin temeli pozisyonundadır. Planlama olmaksızın organizasyon, kontrol, yönetim ve iletişim gibi işletme fonksiyonlarını yerine getirmek bir anlam ifade etmez. Buna ek olarak büyüyen ve karmaşıklaşan günümüz işletmelerinde planlama daha da önemli hale gelmektedir. İşletmelerin büyümesi paralelinde uzun ve kısa vadedeki hedefler bir yol haritasına ihtiyacı artırır (Keiser, 1979: 146).

Planlama ihtiyacı ilk olarak söz konusu organizasyonun arzu edilen amaca ulaşabilmesi ve tüm personelin belirlenen amaç doğrultusunda çalışabilmesi noktasında ortaya çıkar. Planlama yapılmadan arzu ve istekle dahi olsa bağımsız çalışan bir personel kadrosu ile başarısızlık daha olasıdır. İkinci olarak elde edilmek istenen amaçları sağlamanın yanında yönetim ve organizasyon planlama ile koordine edilebilir. Departmanlar arasındaki iş bölümü sayesinde personel verimliliği düşmesi engellenir. Son olarak planlama işletmenin değişen çevre koşullarına ayak uydurmasını sağlar. Turizm sektöründe de artan rekabet ortamında değişiklikleri takip edebilmek ancak planlama ile mümkündür (Keiser, 1979: 148-149).

Menü planlama noktasında iyi planlanmış bir menü yiyecek içecek işletmesinin temel taşı ve işletmedeki çoğu faaliyetin başladığı odak noktadır. Bu nedenle menü planlaması işletme içerisindeki planlama süreçlerinin merkezi durumundadır (Molt, 2001: 687) . Şekil 3 incelendiğinde arka hizmetlerle başlayan, fiziksel menünün oluşumuna kadar geçen süreçte menü planlamanın bu noktadaki önemi anlaşılmaktadır.

Şekil 3: Menü Planlama Süreci



Kaynak: (Yılmaz, 2016: 61).

Menü planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken ana hususlar şunlardır (Angelo ve Vladimir, 1991: 170; Lillicrap, 1971: 60-61):

- Müşterilerin isteklerine cevap verme
- Standart reçeteleri kullanma
- Personelin nitelikleri ile menünün uyumu
- Araç ve gereçlerin yeterliliği
- Menü çeşitliliği ve barındırdığı yemek ve içeceklerin uyumu
- Mevsimselliğe özen gösterme
- Yiyecek ve içecek maddelerini işletmeye fayda sağlayacak en mantıklı şekilde kullanma
- Yer verilen yemeklerin besleyiciliğini koruma
- Hitap edilen pazara göre menü dilini belirleme veya birden fazla dile yer verme

Bir menünün planlanması yiyecek içecek işletmesi varlığını sürdürdükçe devam etmelidir. Dinamik bir yapısı olan menü mevcut ve potansiyel müşterilere göre sürekli yenilenmelidir. Ancak yatırım aşamasındaki bir yiyecek içecek işletmesi

ile hâlihazırda faaliyet gösteren bir yiyecek içecek işletmesinin menü planlama süreci farklı olmaktadır. Yine de hizmetine devam eden bir işletmenin menü planlaması yatırım aşamasında oluşturulan menüye dayanılarak yapılmaktadır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 34). Bir yiyecek içecek işletmesinin menü planlama temel aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 34-36; Türksoy, 2015: 126-140; Ninemeier, 1995: 115-127):

1.7.1. Yiyecek İçecek Seçeneklerinin Belirlenmesi

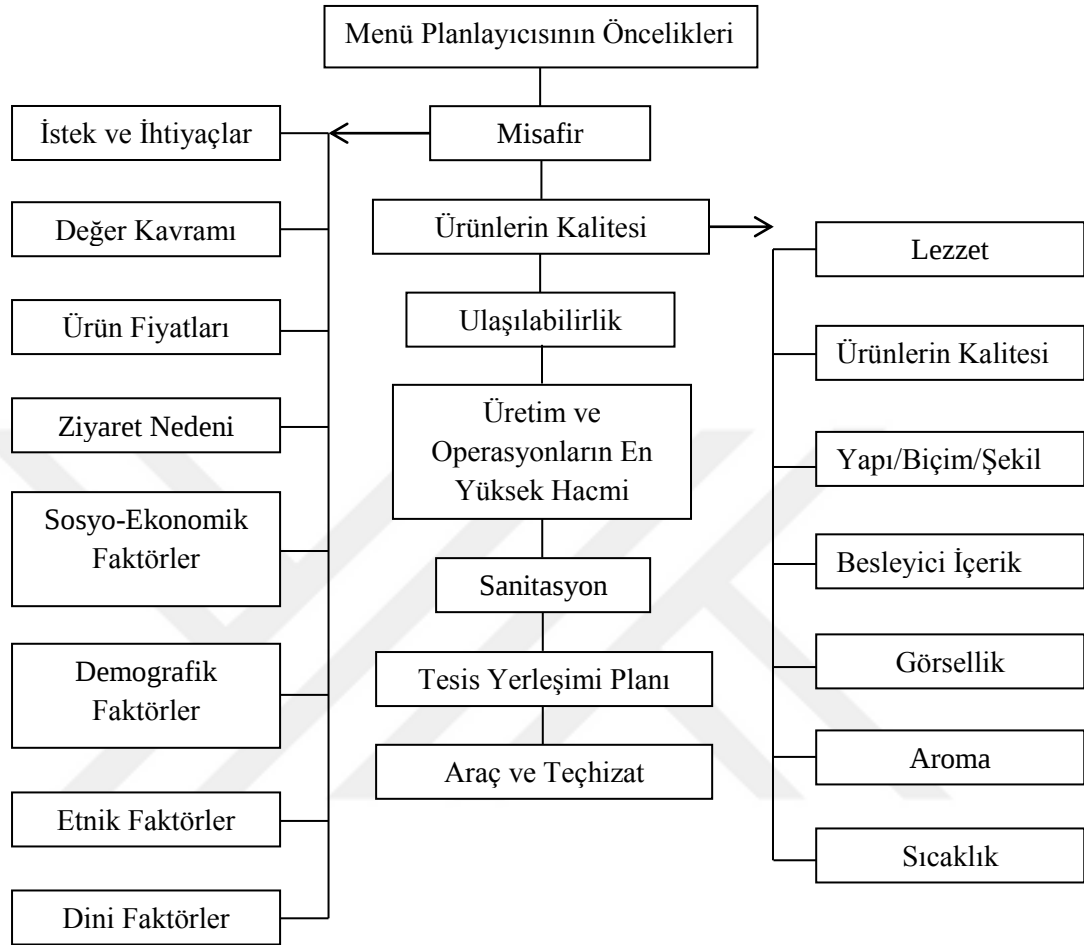
Bir menü atıştırmalıklar, salatalar, ara sıcaklar, ana yemekler, tatlılar ve içecekler gibi gruplandırılabilir (Ninemeier, 1995: 115). Menü planlayıcı bu grupların içini hangi yiyecek ve içecek çeşitleriyle dolduracağına şu kaynaklara bakarak karar verebilir (Ninemeier, 1995: 115; Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 35):

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| -Eski menüler | -Aşçılar |
| -Reklamlar | -Rakip işletme menüleri |
| -İnternet siteleri | -Yemek kitapları |
| -Ticaret dergileri | -Yemek tarifi kitapları |

1.7.2. Yiyecek İçecek Kalemlerinin Belirlenmesi

Menü planlamasının amaçlarını kavramış menü planlayıcı kişi ya da grup yiyecek içecek taraması yaptıktan sonra menünün içeriğini belirleme aşamasına geçebilir. Bu aşamada misafir istekleri ön planda tutularak ilerleme kaydedilir. Şekil 4’de yiyecek içecek işletmesine gelen misafirleri motive eden ve onların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında yol gösterici unsurlar gösterilmektedir (Rey ve Wieland, 1985: 44).

Şekil 4: Menü Planlayıcısının Öncelikleri



Kaynak : (Rey ve Wieland, 1985: 44).

Yiyecek İçecek işletmelerinin kar etmek olan ana hedefinden dolayı yukarıdaki unsurlar dikkate alınarak servis edilmek istenen bazı ürünlerden bir takım sebeplerden dolayı vazgeçilmek zorunda kalınabilir. Bu sebepler şu şekilde sıralanabilir (Rey ve Wieland, 1985: 44):

- 1.Yeterli seviyede ürün kalitesini sağlamak ve geliştirme zorluğu,
- 2.Muhteviyatının yüksek maliyeti,
- 3.Muhteviyatına ulaşım zorluğu,
- 4.Yeterli nitelik ve sayıda personel olmaması,
- 5.Ürün görüntüsünün operasyondan sonraki görüntüsü ile uyuşmaması,
- 6.Yeterli donanım veya mutfak alanının olmaması.

1.7.3. Belirlenen Yiyecek İçeceklerin Gruplandırılması

Bu aşamada işletme amaçlarına uygun belirlenen yiyecek içecek kalemlerinin gruplandırılması yapılacaktır. Meze, salata, ana yemek gibi ana gruplar belirlendikten sonra alt grupların belirlenmesi yapılır. Bu alt gruplar dana eti, domuz eti, etsiz yemekler vb. şeklinde sınıflandırılabilir. Alt grupların hangilerinin menüde yer alacağına karar verildikten sonra grup tanımlamalarının yapıldığı aşamaya geçilir. Bu tanımlama hammaddenin hangi şekilde kullanılacağını ifade eder. Son aşama olarak ise belirlenen yiyeceklerin menüye nasıl yerleştirileceğine karar verilir (Türksoy, 2015: 127-128). Her bölümde olan yiyecek içecek çeşitliliği işletmelere göre farklılık göstermektedir. Yiyecek içecek işletmesinin hangi öğünlerde hizmet vereceği bu çeşitliliği etkileyen faktörlerdendir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 35). Sıradan menüler birbirlerini tekrarlayan ürünleri içerirler. Buradaki çeşitlilik mutfak şeflerinin ürettikleri ürünlerde yaptıkları şekil, tat, lezzet, koku, görünüş zenginliğinde ortaya çıkar. Mutfak şefleri üründe kullanılan her malzemenin nefasetini kaybetmesini engellemelidir. Çünkü, menüdeki çeşitlilik müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Baiomy vd., 2017: 3).

1.7.4. Menü Tasarlama Aşaması

Sunulan ürünlerin belirlenmesinden sonra sıra müşterileri etkileyecek bir menünün tasarlanmasına gelir. İyi tasarlanmış bir menü bir restoranın temasını anlatır, misafirler ile iletişimi kolaylaştırır ve satışa yardımcı olur (Ninemeier, 1995: 118). Menü yiyecek içecek işletmesinin hizmetlerini müşteriye ilettiği bir araç olarak tanımlanır ve bu iletişimini tasarımı ile sağlar. Menü tasarımı müşterinin yemek deneyimini memnuniyete dönüştüren en büyük unsurlardan bir tanesidir. Tabii ki menü tasarımı tek başına satışları arttırmada yeterli olmaz ancak müşteri memnuniyetini arttırmada önemli bir etken olduğu söylemek de yanlış olmaz. Menü tasarımı müşterinin sadakatini ve aynı restorana tekrar gelmesini garanti eden bir olgudur. Yiyecek içecek işletmeleri için mevcut müşterileri korumanın yeni müşteri kazanma çabasından daha az maliyetli olması bu durumun önemi ortaya çıkarmaktadır (Baiomy vd., 2017: 1-3).

1.8. Menü Planlamada İhmal Edilen Hususlar

Yiyecek içecek işletmelerinin ana hedefi kaliteli, ihtiyaç duyulan besin öğelerini barındıran yiyecek içecekleri hedef pazarındaki müşterilerinin satın almasına ikna edebilecekleri bir ortamı oluşturmaktır. Bu ana hedefte, menünün temel fonksiyonu servis edilecek ya da müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilen çeşitli fiyatlardaki alternatif yiyecek ve içecekleri listelemektir (Eckstein, 1983: 3). Böyle bir listenin oluşturulmasında izlenen süreç karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşıklık zaman zaman etkin bir menü planlamasının yapılmasının önüne geçmekte ve bunun sonucu olarak aşağıda sıralanan hususların ihmal edilmesine yol açmaktadır (Baysal ve Küçükaslan, 2007: 75-78):

1.8.1. Hedef Pazar Belirlemeksizin Yiyecek ve İçeceklerin Belirlenmesi

Yiyecek içecek hizmetinin kimlere verileceği önemlidir. Menüü kullanacak olanların milliyetleri, kültürleri, eğitim düzeyleri gibi konular dikkate alınmalıdır (Sökmen, 2005: 120). Varlığını sürdürebilmesi için bir işletmenin hedef pazara yönelik ürünler üretmesi gerekmektedir. Hedef pazara yönelik ürünler üretilmediği takdirde zamanla işletme maliyetlerini karşılayamamakta ve faaliyetini sonlandırmak zorunda kalmaktadır. Hedef pazar belirlenmediği için hem işletme hem de müşterilerin memnuniyeti maksadıyla olmazsa olmaz olan menünün genel teması, çeşitliliği ve yiyecek-içeceklerin fiyatları hususları ihmal edilmektedir (Baysal ve Küçükaslan, 2007: 75-78).

1.8.2. Yeme-İçme Alışkanlıklarına Uygun Menü Sunulmaması

Menü planlayıcılarının hedef pazarlarının yeme-içme alışkanlıklarını kavramış olması gerekmektedir. Yeme-içme alışkanlıkları bir kişinin önceden ne zaman, neden, nasıl ve ne yemeği tercih edeceğini tahmin edilmesine yardımcı olan tutum ve davranışlardır. Bireylerin yeme-içme alışkanlıkları önceki yemek deneyimleri ile birlikte çevresel, fiziksel ve psikolojik faktörlere göre belirlenir. Bunun yanında yaş, cinsiyet, ırk, din, sosyo-ekonomik statü gibi faktörler de yeme-içme alışkanlıklarını belirleyen destekleyici unsurlardır (Eckstein, 1983: 15).

Restoranların müşterilerinin yeme-içme alışkanlıklarına uygun hizmet vermeleri önemlidir. Bu noktada son derece özenli düzenlenmiş bir menü ile restoranlar müşterilerinin deneyimlerine cevap verebilmektedirler. Bu durum restoranların mevcut müşteri potansiyelini korumak açısından önemlidir (Baysal ve Küçükaslan, 2007: 75-78).

1.8.3. Menüye Çok Kalabalık Bir Şekilde Yiyecek İçecek Dâhil Edilmesi

Çok fazla yiyecek içecek kalemi barındıran kalabalık bir başka ifadeyle yoğun menülerin müşteri üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Müşterilerin seçimlerini daha zor yapmalarına, kafalarının karışmasına yol açabilir. Ayrıca işletme açısından yoğun menü daha fazla stok gerektireceği için maliyetleri arttıracaktır (Baysal ve Küçükaslan, 2007: 75-78). Menüdeki asıl hedef, satılmadan kalan yiyecek ve içeceklerin mümkün olduğunca en az seviyede tutulmasıdır (Sökmen, 2005: 120). Bu nedenle her zaman özenle seçilmiş, nefaseti yüksek bir şekilde hazırlanan yiyecek içeceklerin bulunduğu menüler tercih edilmelidir (Baysal ve Küçükaslan, 2007: 75-78).

1.8.4. Menüler İşletmenin Hedef Kârına Ulaşmada Yardımcı Unsur Olarak Düzenlenmemektedir

Menüde yer alan her ürünün üretiminde kullanılan yiyecek ve içecekler gerçek ürün maliyetlerini ortaya çıkarmak adına incelenmelidir. Yiyecek içecek işletmeleri genellikle sunacakları ürünlerin mutfak testlerini ve standart verim testlerini yapmaksızın menü kalemlerini belirledikleri görülür (Baysal ve Küçükaslan, 2007: 75-78).

1.8.5. Menü İsrafa Yol Açacak Şekilde Düzenlenmektedir

Menü bir pazarlama aracı olduğu kadar maliyet denetimi yapılmasını da kolaylaştırır. Menüye koyulacak yiyecek içecekler stok seviyesini, çalışacak personel sayısını ve niteliğini belirler, pazara yönelik yiyecek ve içeceklerin üretilmesini sağlar. Stok maddelerinin zamanında tüketilmesini sağlamak için menünün düzenlemesine özen gösterilmelidir (Baysal ve Küçükaslan, 2007: 75-78).

1.8.6. Menüde Denge İhmal Edilmektedir

Menü, içeriği belirlendikten sonra işletme, estetik ve besleyicilik dengeleri açısından gözden geçirilmelidir. İşletme dengesi maliyetler, satış fiyatları, menü içeriğinin popülaritesi ve diğer finansal ve pazarlama tutumları ile ilgilidir. Estetik denge ise renk, şekil ve lezzetin birbiriyle uyumu ve göze hoş gelmesi ile ilgilidir. Örneğin, bir tabakta aynı renkteki yiyeceklerin yerine iki veya üç farklı renkteki yemekler daha ilgi çekici gözükecektir. Besleyicilik dengesi ise bilinçlenen misafirler ile birlikte önemli hale gelmiştir (Ninemeier, 1995: 117).

Menüde denge, hazırlama ve pişirme yöntemlerinde uyumun sağlanması, çeşitlilik ve mevsimsel özelliklerin dikkate alınması ile sağlanabilir. Genel bir ifadeyle menüde dengenin sağlanabilmesi için şu faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir (Türksoy, 2015: 102-103):

- Maliyet kontrolü ve fiyatlama,
- Müşterilerin tercihleri,
- Mevsimler,
- Tesisin ve personelin durumu,
- Yiyeceklerin besin, lezzet ve görsel uyumu,
- Yiyeceklerin sindirime ilişkin özellikleri.

1.8.7.Yaratıcı Bir Menü'nün Üzerinde Durulmamaktadır

Çoğu yiyecek içecek işletmesi sektörde başarılı olmada yaratıcılığın önemini kabul etmektedir. Bu yaratıcılık dekor, servis, genel görünüm, hazırlık ve seçimlerdeki yaratıcılık olarak algılanabilir. Satışları arttırmak, ilgi çekmek için menüdeki yaratıcılık da aynı önem sahiptir. Örneğin bazı restoranlar menülerini kâğıt yerine ahşap ya da sert cisimlere basmaktadırlar. Bu tabii ki pahalı bir yöntemdir ancak restoranlar menülerini bir hediyelik eşya olarak görürler. Aslında bu tip bir restoran işletmecisi yiyecek ya da içeceklerin satışından değil menüsünün satışından daha çok kâr elde etmektedir (Seaberg, 1983: 45) Yaratıcılık ve çeşitliliğin pahalı restoranlara özgü olduğu kanısında olmak son derece yanlıştır. Tüm yiyecek içecek işletmeleri diğer işletmelerden farklılıklarını ortaya çıkaracak kendilerine has

özellikleri menülerine yansıtılmalıdır. Ayrıca nadir görülen yiyeceklerin müşterileri rahatsız edebileceği unutulmamalıdır (Baysal ve Küçükaslan, 2007: 75-78).

1.8.8. Menü Üretim ve Servis Personelinin Niteliklerine Uygun Olarak Planlanmamaktadır

Menüde yer alan yiyecek içeceklerin gereklerine uygun nitelikte personel çalıştırmak son derece önemlidir. Tüm süreçte mutfak ve servis aşaması bir yiyecek içecek işletmesini ön plana çıkaracak noktalardır. Aşçıları ile anılan işletmeler bulunmaktadır. Menüler yiyecek içecek işletmeleri için hayati bir pazarlama aracı olarak görülürken (Baiomy vd., 2017: 1) servis personeli ise satış elemanları olarak görülür (Baysal ve Küçükaslan, 2007: 75-78).

1.9. Yiyecek ve İçeceklerin Satın Alınması

Satın alma, menü planlama aşaması bitirildikten sonra menü kalemleri göz önünde bulundurularak alınacak malzemelere ve bu malzemelerin hangi standartlarda olacağına karar verilmesiyle başlar. Satın alma, yiyecek içecek işletmesinin belirlediği standartlarda, depolama imkânlarını göz önünde bulundurarak, ekonomik açıdan en uygun olan malzemenin araştırılması ve anlaşılan şartlar ile satın alınmasıdır (Altınel, 2017: 27). Bu aşamada gözden kaçan durumlar malzemelerin daha yüksek fiyattan alınmasına, stok maliyetinin yükselmesine, verilen hizmetin kalitesinde düşüşe neden olmaktadır (Türksoy, 2015: 145). Satın alma faaliyetinin başarılı bir şekilde yürütülmesi işletmenin kârını doğrudan etkilemektedir. Çünkü satın alma aşağıda belirtilen açılardan işletme açısından kritik öneme sahiptir (Altınel, 2017: 27):

- 1.Yiyecek içecek işletmesinin sermayesinin kullanıldığı faaliyettir,
- 2.Başarılı bir satın alma ile depolama alanları ve stok miktarı azaltılabilir,
- 3.İhtiyaç maddelerinin temini satın alma ile gerçekleştirilir,
- 4.Satın alınan malzemeler yiyecek içecek işletmesinin imajının korunup korunmayacağını etkiler niteliktedir,
- 5.Sonuç itibarıyla satın alma yiyecek içecek işletmesinin kâr ve zarar durumunu etkiler.

Yiyecek içecek işletmeleri satın alma ile birçok amaca ulaşmaya çalışırlar. Genel olarak bakıldığında beş ana amacın olduğu görülmektedir. Bunlar stok miktarını yeterli seviyede tutmak, yapılan yatırımları en aza indirmek, malzeme kalitesini sürdürmek, sunulan ürünleri mümkün olan en düşük maliyetle üretmek ve işletmenin rekabet içinde kalmasını sağlamaktır. Çoğu işletme yöneticisi stoklarını tüketmekten mutlu olmaktadır. Ancak malzemenin stokta olmaması telafi edilemez bir durum doğurur. Hizmetin aksamaması için özellikle olmazsa olmaz malzemelerin yeterli stok miktarında tutulması önemlidir. Yiyecek içecek işletmeleri stok miktarlarının sürekli istenen seviyede tutulmasını sağlamaya çalışırken bu konuda yapılan yatırımlarında en alt seviyede olmasını ister. Bu amaç bakıldığında işletmeler için ele alınması gereken ilk amaç olduğu görülür. İşletme sahipleri satın almadan sorumlu personellerinin malzeme akışı sağlamalarının yanında yatırım seviyesini de optimize etmelerini beklerler. Ayrıca satın alma personeli kalitenin sürdürülmesinde büyük bir sorumluluğa sahiptir. Çünkü markalı ürünlerde malzeme kalitesini sağlamak mümkündür. Ancak taze yiyeceklerde kalite standartları işletmenin depolama kabiliyetlerindeki yaşanan ani aksaklıklara veya tedarikçiye göre günden güne değişecektir. Bu durumda sorumlu personelden malzeme kalitesinin sadece kabul edilen belirli aralıklarda değişmesini sağlamaları beklenir. Malzemelere yapılan harcamalarda sadece ilk satın alma maliyetine bakılmamalıdır. Menüde belirtilen bir porsiyon yiyecek ya da içeceğin hazırlanması için oluşan tüm maliyeti dikkate almak önemlidir. Satın almadan sorumlu personeller genellikle bu durumu ihmal etmektedir. Oysaki yenilebilir porsiyon maliyetini (Edible Portion Cost-EP) dikkate almak daha iyi sonuçlar doğurmaktadır. Anlayabildiğimiz kadarıyla işletme sahiplerinin ana kaygısı tedarikçisi ile aynı anlaşmasını sürdürmek ya da daha iyi bir anlaşma yapmaktır. Çünkü tedarikçi tarafından sağlanan destek hizmetleri olarak da adlandırılabilir hizmetler üründen elde edilen fayda açısından son derece önemlidir. Alınan daha az tedarikçi hizmeti Şekil 5'te görüldüğü gibi teorik olarak elde edilen faydayı düşürecektir. Bu fayda kaybı işletmeye rekabet ortamında bir dezavantaja sebep olacaktır (Stefanelli, 1997: 67-68).

Şekil 5: Öngörülen Fayda

$$\text{Öngörülen Fayda} = \frac{\text{Öngörülen Kalite} + \text{Öngörülen Tedarikçi Hizmetleri}}{\text{Öngörülen yenilebilir porsiyon maliyeti}}$$

Kaynak: (Stefanelli, 1997: 32).

Bu amaçlarla hareket edilerek ulaşılmak istenen sonuç ise menüde yer alan tüm yemek ve içeceklerin her zaman sunumunu yapabilmek ve stok seviyesini kontrol altında tutarak işletmenin zarar etmesini engellemektir. Bu doğrultuda satın alma sürecinde ihtiyaç tespitinin yapılması, piyasa araştırması, siparişlerin verilmesi, teslim alma ve depolama faaliyetleri titizlikle yapılmalıdır. Satın almanın süreci genel hatlarıyla şekil 6’da gösterilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 187).

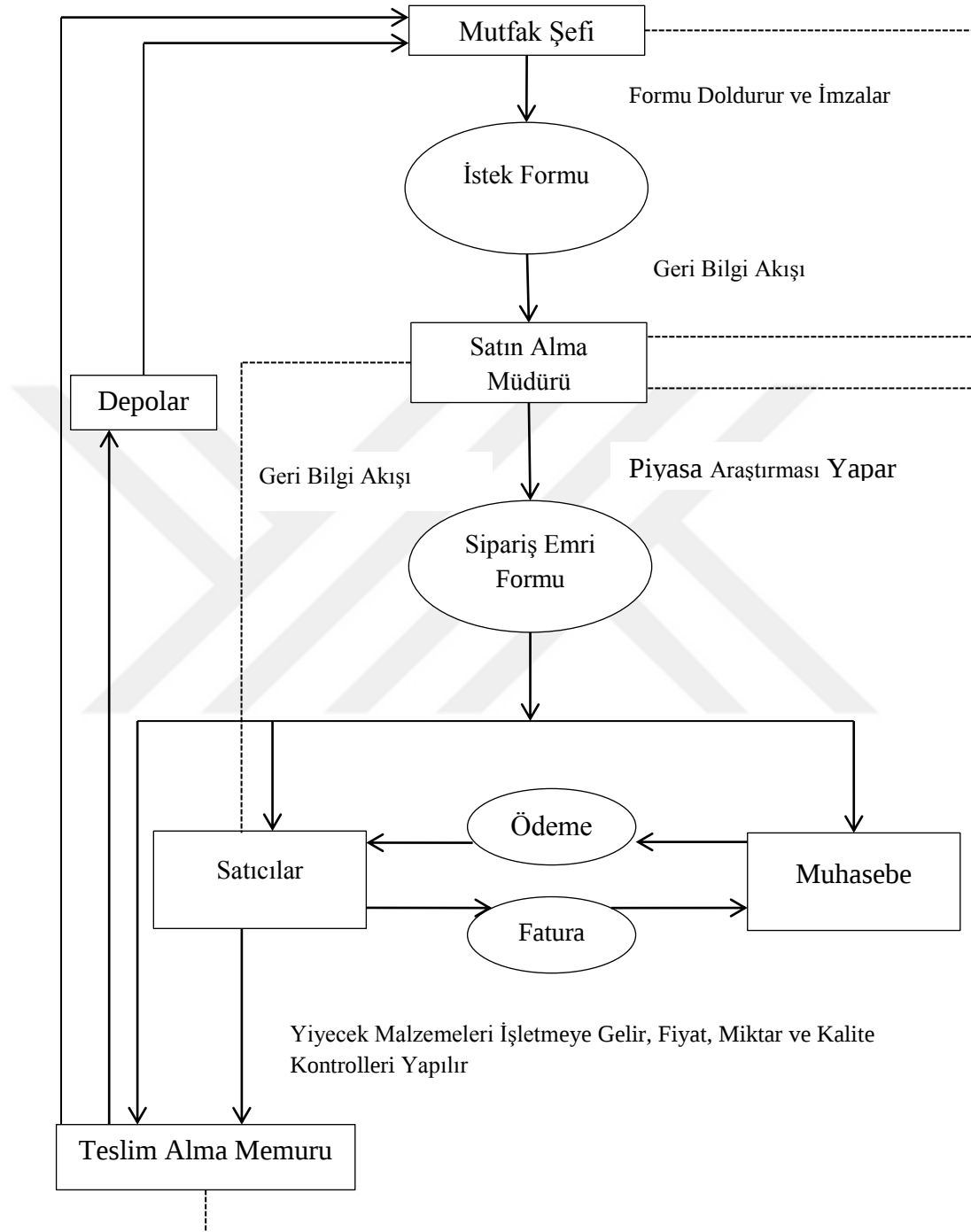
Satın alma sadece kendi sürecini kapsayan bir faaliyet değildir. Satın alma piyasa araştırmasından malzemenin son kullanımına kadar etkisi olan bir aşamadır. Satın almadan sorumlu kişiler aynı zamanda tesellüm, depolama, malzemelerin son kullanımı ve satılmasından da sorumludur. Bu faaliyetin kapsamından dolayı satın alma süreci etkili bir şekilde yürütülmezse maliyet, kâr ve müşteri memnuniyeti konularında problemler doğar. Örneğin alınacak malzemelerin şartnameleri hazırlanmazsa malzemelerde ne nicel ne de nitel standartlar sağlanabilir. Bu durum stok fazlası ya da eksikliğine ve malzemelerin sürekli belirli kalitede alınamamasına yol açar. Sonraki aşamalarda nitel açıdan çeşitlilik gösteren bir malzemeden aynı kalitede ürün üretmek oldukça zorlaşır. Ayrıca kalitesinde değişiklik gösteren malzemelerle yapılan ürünlere bakarak ilgili personelin performans değerlendirmesini yapmak da güçleşir (Davis vd., 2008: 180-181).

Bir yiyecek içecek işletmesinde personel ücretleri, vergiler, sigorta, ilaçlama gibi masrafların maliyetinin sabit tutma çabalarına rağmen yıldan yıla artacağı kesindir. Burada kontrol edilebilecek tek işletme maliyeti yiyecek ve içeceklerin satın alınmasında ortaya çıkan maliyettir. İşletmenin büyüklüğüne göre bu durum değişmemektedir. Her durumda satın almadan sorumlu kişilerin bakacağı ilişki fiyat/fayda ilişkisidir. Fiyat/fayda ilişkisi satın almayı garanti eden faktörlerin

tümünü temsil eder. Bu ilişkiyi en iyi ifade eden kelimenin kalite olduğunu söyleyebiliriz. Ancak buradaki kalite basitçe malzemelerin kalite derecelerini ifade etmemektedir. Buradaki kalite sözcüğü daha geniş anlamda satın alınan fiyat ve hedeflenen amaçta bu fiyattan satın alınan malzemeden elde edilen faydayı temsil etmektedir. Ayrıca yiyecek içecek malzemelerinin fiyatları periyodik olarak geniş ölçüde dalgalanma yaşamaktadır. Artan yiyecek içecek malzeme fiyatları bir sorun haline gelirken, gözü açık bir satın alıcı satın alma için en iyi zamanı bekleyerek bu durumun avantajlarından yararlanabilir (Kelly, 1976: 3-4).



Sekil 6: Yiyecek İçecek Malzemelerinin Satın Alma Süreci



Kaynak: (Aktaş ve Özdemir, 2012: 190).

1.10. Tesellüm

Tesellüm bir denetleme faaliyetidir. Yapılan denetleme sonucunda teslimat kabul edilir ya da reddedilir. Tesellümün uygulama şekli alınan malzemelerin işletme depolarına teslimatı yapan firmaların personeli tarafından yerleştirilmesinden işletmenin kendisinin görevlendirdiği personelle her bir malzemeyi tek tek kontrol ederek almasına kadar değişiklik gösterir. Ancak pratikte çok çeşitli uygulamalar olmasına rağmen doğru uygulamaların çeşitliliği oldukça azdır. Örneğin ekmek siparişinde satış elemanlarının işletme mutfağı ve depolarına kadar girip yeni ekmekleri yerleştirerek eskileri ile yer değiştirmesi sakıncalar doğurmaktadır. Bunlardan ilki satış elemanı yeni ve eski ürünler arasında değişimleri gerektiği gibi yapmayabilir. İkincisi işletme hırsızlık olayı ile karşılaşabilir. Fakat bu uygulamayı benimseyen işletmeler bir somun ekmeğin maliyetinin teslimatı kontrol edecek personel maliyetinden çok daha düşük olmasından dolayı personel maliyetine katlanmak istemez. Hırsızlık konusunda da teslimat firmalarının çalma olasılığının işletmede çalışan personelin çalma olasılığından daha yüksek görmemektedirler. Sonuçta bu gibi durumlar için her açıdan işletmeyi güvene alan sıkı kurallar yoktur. İşletmeler her uygulamanın avantaj ve dezavantajlarını göze almak zorundadırlar (Stefanelli, 1997: 251-252).

Yiyecek içecek sektöründe farkına varılmıştır ki tesellüm faaliyetinde görevli personel gereğinden fazla çalıştırılmakta, yeterince eğitim almamakta, değer görmemekte ve olması gerekenden az maaş almaktadır. Oysaki işletmenin yatırımlarının çoğu bu personelin elinden geçmektedir. Çoğu işletmede bu görev depo görevlisine, bir kilerciye veya zaman zaman satın alma personeline bırakılır. Tüm bu şartlar altında etkin bir tesellüm faaliyeti ortaya konulmasını beklemek yanlış olur. Bir işletmede satın alma operasyonlar sürecinin baş kısmını temsil ediyorsa tesellüm de kol ve bacakları temsil etmektedir. Bu nedenle personele daha verimli çalışacağı ortam yaratılmalıdır (Warfel ve Waskey, 1979: 125).

Tesellümün amaçları satın alma amaçlarına benzerlik göstermektedir. Satın almanın ana amacı doğru yenilebilir porsiyon maliyeti için doğru tedarikçi hizmetleri ile doğru zamanda, doğru miktar ve kalitede malzemelerin alınmasını sağlamaktır. Tesellümün ana amacı da belirlenen kıstaslarda malzemelerin teslim alındığını

görmektir. Tesellümüm diğer önemli amaçlarından bir tanesi de alınan malzeme ve hizmetleri kontrol etmektir. Burada bir kontrol mekanizması kurulur. Üzerinde durulması gereken konu en iyi tesellüm uygulama şekli uygulanıyor da olsa bu kontrol sürecine uymayan her aşama kalite ve maliyette olumsuz durumlar doğuracaktır (Stefanelli, 1997: 252).

1.10.1. Tesellüm Sürecinde Temel Gereklilikler

Bir tesellüm sisteminin kurulmasından önce yiyecek içecek işletmesi her detayı düşünerek bir plan taslağı ortaya koymalıdır. Bu plan taslağı yiyecek içecek sektörünün herhangi bir alanında başarı göstermiş bir modele göre yapılmalıdır. Bu plan taslağının yapılmaması durumunda başarılı bir tesellüm faaliyetinin yürütülmesi oldukça güçleşmektedir (Warfel ve Waskey, 1979: 126). Bu nedenle tesellüm faaliyetinin doğru bir şekilde yürütülmesini sağlamak için planlanması gereken ana hususları şu şekilde belirtebiliriz (Stefanelli, 1997: 253):

1.Tesellümde Yetenekli Personel Çalıştırılmalıdır: Yetenekli personelden anlatılmak istenen ister yarı zamanlı ister tam zamanlı çalışsın işine ilgili, dürüst, zeki ve biraz da olsa alınan malzemeler hakkında bilgi sahibi personeldir. Bu özelliklere sahip personel çalıştırılmaya başlatıldıktan sonra kabul edilebilir ürün ve hizmetler ile kalitesiz ürün ve hizmetleri ayırt edebilmesi için eğitime tabi tutulmalıdır (Stefanelli, 1997: 253). Tesellüm personeli yiyecek içecek operasyonlarında iyi bir deneyime ve geçmişe sahip olsa bile eğitimler sürekli tekrarlanmalıdır (Warfel ve Waskey, 1979: 126). Verilen bu eğitim zaman kaybı ya da işletmeye fazladan bir maliyet olarak görülebilir. Ancak bunun temel bir gereklilik olduğu kesindir. Tesellümden sorumlu personellerin malzemelerin kalite seviyeleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve elle ya da bilgisayar ile kayıt tutabilir yeterlilikte olmaları gerekmektedir. Elbette ki personelin eğitim maliyeti yüksek olacaktır ancak faaliyet sürecinde ayda bir iki kez dahi olsa hataları engellemeleri eğitime yapılan harcamaları telafi eder niteliktedir (Stefanelli, 1997: 253).

2.Uygun Tesellüm Malzeme ve Araçları Sağlanmalıdır: Teslimattan önce çoğu malzemenin ağırlığının ölçülmesi gerektiği için en önemli araç teslimata

uygun tartı aletleridir. Sıcaklık ölçerler soğuk teslim alınması gereken ya da dondurulmuş malzemelerin sıcaklığını kontrol etmek için kullanılmaktadır. Bunların dışında hesap makineleri, kesici aletler, ölçüm aletleri, taşıma bandı, forklift gibi araç ve malzemeler faaliyet esnasında ihtiyaç duyulanlar araç ve malzemelerdir. Ayrıca tesellüm faaliyetinin yapıldığı yerlerde uygun teknolojik imkânların bulunması gerekmektedir. Örneğin paketli malzemelerin üzerindeki barkodların okunabilmesi faaliyetin doğru bir şekilde yürütülmesi için önemlidir (Stefanelli, 1997: 253-254).

3.Uygun Tesellüm Tesisleri Olmalıdır: Eğer bir yiyecek içecek işletmesi tesellümden sorumlu personelinin verimli bir şekilde çalışmasını istiyorsa uygun alanları tesis etmelidir (Stefanelli, 1997: 254). Tesellüm personelinin ofisi mümkün olduğu kadar teslimatın gerçekleştiği yere yakın ve depolar ile yiyecek içecek kontrol ofisine bitişik olmalıdır. Tesellümden sorumlu personelin depolara giren ve çıkan malzemeleri görebilmesi için ofisinin depoya bakan kısmının camdan yapılması gerekmektedir. Alınan malzemelerin alan darlığı sebebiyle yığılmasını engellemek için ofis dışında faaliyetin gerçekleşeceği yerde yeterli alan oluşturulmalıdır. Ofisler ve tesellüm alanı yeterli aydınlatmaya sahip olmalı ve hijyen gereklilikleri yerine getirilmelidir. (Warfel ve Waskey, 1979: 126-127).

4.Tesellümün Yapılacağı Uygun Saatler Planlanmalıdır: Mümkün olduğu kadar tedarikçi firmaların teslim saatleri kademeli olarak planlanmalıdır. Bu durum sorumlu personelin acele ile çalışmasını engelleyecektir. Teslimat saatlerinin tahmin edilebilir olması, mevcut tesellüm personeli ile faaliyetin yürütülmesini sağlayacaktır. Ayrıca bu faaliyetin planlı olması personelin çalışma saatini azaltmakta ve faaliyetin daha güvenli yürütülmesini sağlamaktadır (Stefanelli, 1997: 254).

5.Malzemelerin Şartnameleri Tesellüm Personeli Tarafından Ulaşılabilir Olmalıdır: Tesellüm sürecinde bazı belirsizliklerin meydana gelmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle alınacak malzemelerin nitel ve nicel özelliklerinin belirtildiği şartnameler tesellüm personeli tarafından ulaşılabilir bir yerde olmalıdır. Ortaya çıkan anlaşmazlıklarda bir referansın bulunması hem alıcı

hem tedarikçi firmalar açısından çözüm konusunda oldukça yardımcıdır (Stefanelli, 1997: 254).

6. Tesellümden Sorumlu Personel Satın Alınan Malzemelerin Teslim Alınma Sırasını Bilmelidir: Tesellümden sorumlu personelin hangi malzemelerin teslimat gününün geldiğini bilmeleri ön hazırlık yapmaları açısından önemlidir (Stefanelli, 1997: 254-255).

1.11. Depolama

Yiyecek içecek işletmelerinin üretim için satın aldığı malzemeleri dağıtım aşamasına kadar muhafaza etmesine depolama denilmektedir. Bu aşamada kullanılan depolar yiyecek içecek işletmelerinin maddi kıymetlerinin muhafaza edildiği yer olması itibarıyla önemlidir. Bu kapsamda depoların yiyecek içecek işletmeleri tarafından kullanılma nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Altınel, 2017: 41-42):

1. Bazı malzemelerin raf ömürlerinin kısa olması,
2. Uygun koşullarda muhafaza edilmeyen malzemelerin düşük kalitede ürün üretilmesine sebep olması,
3. Bozulan malzemelerin müşterilerin sağlığına tehdit oluşturması,
4. Malzemelerin çalınmasına karşı stok seviyelerinin kontrol edilebilmesi.

Aslında hiçbir yiyecek içecek yöneticisi malzemelerini depoda tutmak istemez. Çünkü hem müşteriler her zaman taze ürünler talep eder hem de depolama işletmeye bir maliyet oluşturmaktadır. Ancak her ürünü aşçının istediği anda, yılın herhangi bir zamanında tedarik etmek ve herhangi bir gün için önceden yerinde bir ihtiyaç tespiti yapmak mümkün değildir. Bu nedenle depolama gereklidir. Dikkat edilmesi gereken husus uygun depolama koşullarının sağlanmaması durumunda ciddi ve maliyetli zararlar doğacağıdır. Yiyecek içecek endüstrisinde çok çeşitli yiyecek ve içecekler kullanılmasına rağmen işletmelerin bu ciddi ve maliyetli zararlarla karşılaşmaması adına uygun koşulları sağlamaları için genel prensipleri sıralayabiliriz. Aşağıda belirtilen bu prensipler tüm yiyecek ve içecek türlerinin depolanma şartlarını kapsayacak niteliktedir (NIFI Textbook, 1978: 71-72):

1. FIFO (First In First Out) olarak da kısaltılan ilk giren ilk çıkan prensibine uymak önemlidir. Bu kurala uyabilmek için depo düzeninin uygun şekilde tasarlanması gerekmektedir.

2. Satın alınan malzemeler sadece depo olarak belirlenen yerlerde depolanmalıdır. Bunun aksine yapılan depolamalar yiyecek içecek işletmesine tehlikeli sonuçlar doğurabilir.

3. Bütün malzemeler hijyenik ortamda saklanmalıdır. Gerekli görüldüğü yerlerde streç film gibi malzemeler ile sarılmalıdır. Aksi takdirde böceklenmeler meydana gelebilir.

4. Taşıma araçları da daima temiz tutulmalıdır. Çünkü her defasında taşınan malzemeler için önlem almak mantıksız olacaktır.

Depolama yiyecek içecek operasyonlarının başlangıcı niteliğindeki satın alma ile bağlantılıdır. Çünkü yiyecek içecek işletmesinin satın alma yöntemine ya da ne tür malzemeler tercih ettiğine göre depolama şartları değişmektedir. Örneğin dondurulmuş sebze tercih eden bir işletmenin geleneksel sebze deposuna ihtiyacı olmayacaktır. Ancak soğuk hava depolarının hacminin artırılması gerekecektir. Depolama şartları denildiği zaman sadece yüzölçümü olarak deponun büyüklüğü, katları ve kullanım açısından uygunluğu akla gelmektedir. Ancak burada düşünülmesi gereken konular birkaç değişkeni içermektedir. Bunları malzemelerin nasıl depolanacağı, rafların yüksekliği, deponun boyutları ve şekli, dağıtım için kullanılacak gerekli bağlantı yolları olarak örneklendirebiliriz. Bu değişkenleri dikkate alarak oluşturulacak deponun optimum koşullarını yiyecek ya da içeceğin çeşidi belirleyecektir (Lawson, 1973: 36-43) . Yiyecek içecek işletmelerinde tüm yiyecek içecek türlerine depolama imkânı verecek şekilde genellikle sebze-meyve depoları, soğuk hava depoları, kuru gıda depoları ve içecek depoları olmak üzere dört farklı depolama alanı oluşturulmaktadır (Lawson, 1973: 43; Altınel, 2017: 49).

1.11.1. Sebze-Meyve Depoları

Sebze-meyve depoları yiyeceklerin teslim alındığı girişe yakın yerde bulunmalıdır. Personel bu girişten hiçbir yere geçmek zorunda kalmadan doğrudan sebze ve meyveleri depolayacağı yere ulaştırabilmelidir. Ayrıca sebze-meyve

depoları mutfakların sebze-meyve hazırlama bölümlerine yakın yerde olmalıdır. Bu tip depolarda sağlanacak ortam koşullarında güneş ışığı durumuna dikkat edilmelidir. Sebze ve meyveler güneş ışığına maruz kalmayacak şekilde depolanmalıdır. Sıcaklık, nem, havalandırma, aydınlatma üzerinde durulması gereken diğer konulardır. Sebze-meyve depolarının fiziksel yapılarından söz etmek gerekir ise bu özelliklerinin diğer depolar ile benzerlik gösterdiğini söylemek yanlış olmaz. Ancak yıkama, ayıklama ve hazırlama aşamalarının daha yoğun olduğu sebze meyve dolaplarında temizlik faaliyetlerine daha çok önem verilmeli ve bu faaliyetler daha sıklıkla yapılmalıdır (Lawson, 1973: 43-44).

1.11.2. Soğuk Hava Depoları

Yiyecek içecek işletmesinin büyüklüğüne, konumuna ve menüsüne göre farklılık gösteren soğuk hava depoları temel olarak etler, balıklar, dayanıksız yiyecek içecekler, şarküteri ürünleri ve dondurulmuş gıdalar için dört farklı çeşitte kullanılmaktadır. Sıralanan her bir soğuk hava deposu için uygulanacak sıcaklık dereceleri, nem oranları ve saklama süreleri farklılık göstermektedir (Denizer, 2005: 122-123). Örneğin et ürünleri %70-75 nem oranında (-1)-(+4) °C’de muhafaza edilmesi gerekirken, sütün %75 nem oranında (+2)-(+4) °C’de muhafaza edilmesi gerekmektedir (Türksoy, 2015: 170). Bu farklılıkların yanında her bir depo türü için dikkat edilmesi gereken genel hususlar ise şu şekilde belirtilebilir (Denizer, 2005: 122-123):

1. Soğuk hava depolarının kapılarının önünde dijital termometre olmalı ve gün boyu en az dört defa kontrol edilmelidir.
2. Soğuk hava depolarının içinde personel kalmasını engelleyici emniyet tedbirleri alınmalıdır.
3. Nem derecesi ayarlanabilir olmalıdır.
4. Oluşabilecek kokuyu önlemek adına yiyecekler üzeri kapalı şekilde muhafaza edilmelidir.
5. Depoların periyodik bakımları aksatılmadan yapılmalıdır.

1.11.3. Kuru Gıda Depoları

Kuru gıda depoları bozulmaya dayanıklı konserve, çay, eker gibi malzemelerin 10  C ile 15  C arasında muhafaza edildiği depolardır (Akta ve  zdemir, 2012: 201). Yiyecek içecek işletmelerinde kuru gıda depolarına kiler adı verilmekte ve en önemli depolama alanı görülmektedir. Bu tip depolarda depolama basit gibi görülse de dikkat edilmesi gereken önemli noktalar bulunmaktadır. Öncelikle malzemelerin direk yerle teması engellenmelidir. Yiyecek ve içecekler atık veya normal su borularının yanına konulmamalıdır. Temizlik maddeleri aynı deponun iine yerleştirilmemelidir. Malzemeleri en iyi koruyacak şekilde raf düzeni alınmalıdır (Türksoy, 2015: 170).

1.11.4. İçecek Depoları

İçecek depolarına gereksinim yiyecek içecek işletmesinin tesis yapısına, konumuna ve hedef pazarına göre değişiklik göstermektedir. Bir işletmede toplu halde, yüksek miktarda alkollü içecek olarak fıçı bira saklanması için farklı önlemler alınması gerekirken diğer işletmede az miktarda bulundurulan şarap genel yiyecek depolarında saklanabilir. İçecek depolarının işletme içerisindeki konumu tedarikçilerden satın alma sıklığına, güvenlik ve denetleme konularına, servis alanına yakınlığına ve  zen gerektiren sıcaklık gibi değişkenlere göre belirlenmektedir. Bu açılardan bakıldığında örneğin biralar zemin ya da bodrum katlarda saklanabilirken diğer şişelenmiş içeceklerin servis alanına yakın yerde muhafaza edilmesi tercih edilir (Lawson, 1973: 52).

1.12. Üretim

Yiyecek içecek işletmelerinde üretim, yiyecek içeceklerin çeşitli aşamalardan geçtiği bir süreç olarak görülmelidir. Akış rotası olarak tanımlanan bu süreç malzemelerin tedarikinden ürünün son halinin servisine kadar süren bir süreçtir. Akış rotasının dikkatli planlanması şu açılardan önemlidir (Lawson, 1973: 54):

- (a) Uygun yerlerde doğru araçların kullanıldığından emin olmak ve

(b) Süreçteki aşamaların birbiriyle çakışmasını engelleyerek tıkanma ve karışma risklerini azaltmak.

Basit bir yiyecek içecek işletmesinde akış rotası malzemelerin girişi, depolama, hazırlama, pişirme, süsleme ve servis şeklinde ifade edilebilir (Lawson, 1973: 54). İfade edilen fonksiyonların sayısı ve mutfak çeşidi yiyecek içecek işletmesinin özelliklerine bağlıdır. İşletmenin küçük ya da büyük olması, masa servisi yapması gibi özellikler bu duruma örnek gösterilebilir. Üretim sürecindeki fonksiyonların her birinin birden fazla uygulaması bulunmaktadır. Örneğin pişirme yöntemleri temelde nemli ısıda kullanılan yöntemler ve kuru ısıda kullanılan yöntemler olarak ikiye ayrılabilir. Üretim sürecinin sonunda ortaya konulan ürünün renk, tat, koku, lezzet bakımından istenilen seviyede olması için bu yöntemlerin doğru kullanılması gerekmektedir. Temel olarak belirtmek gerekirse yiyeceklerin hazırlanmasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Koçak, 2016: 104-105):

1. Kaliteli malzeme kullanılmalıdır.
2. Hijyene dikkat edilmelidir.
3. Uygun baharatlar kullanılmalıdır.
4. Hazırlama teknikleri doğru seçilmeli ve doğru ekipmanla desteklenmelidir.
5. Standart reçeteler uygulanmalıdır.
6. İsraf olmaması açısından pişirme miktarlarına dikkat edilmelidir.
7. Servis mümkün olduğunca hazırlamanın tamamlanmasına müteakip olmalıdır.
8. Sıcak yemeklerin sıcak, soğuk yemeklerin soğuk servis edilmesine dikkat edilmelidir.
9. Her zaman en iyisini yapma amaçlı çalışılmalıdır.

İçeceklerin servis edilebilecek hale getirilmesi yiyeceklerle göre daha kolaydır. Çünkü içecekler temin edildiği gibi doğrudan servis edilebilir ya da çok az bir işlemle servise hazır hale getirilebilir. Yiyecek içecek işletmelerinin her faaliyetinde olduğu gibi üretim sürecinde de planlama yapılması verimi yükseltir, organizasyonu kolaylaştırır ve böylece kârlılığı artırır. İyi bir planlamanın yapılması için öncelikle amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Amaçlar belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken faktörler müşteri istekleri, fiyat kontrolü, hazırlık ve

servisi kolaylaştırmak, malzemelerin ellenmesi, işgücü kullanımı, denetleme olarak sayılabilir (Türksoy, 2015: 207-208).

Üretim sürecinde verimi üst seviyelerde tutabilmek için bir takım kontrollerin yapılması gerekmektedir. Bu kontrollerin bazılarını şu şekilde belirtebiliriz (Koçak, 2016: 117):

- 1.Standart maliyet kontrol araçlarını kullanmak,
- 2.Tartı ve ölçüm cihazlarının mevcut olduğundan ve kullanıldığından emin olmak,
- 3.Üretim esnasında gereken miktarda malzeme kullanıldığından emin olmak,
- 4.Personelin gerekli eğitimleri almasını sağlamak,
- 5.İsrafı en alt seviyede tutmak,
- 6.Depodan çıkarılmasına rağmen kullanılmayan yiyeceklerin uygun şartlarda tekrar depolandığından emin olmak,
- 7.Bozulan ya da lezzet bakımından istenilen seviyede hazırlanmayan yiyeceklerin atılmasından önce tekrar kontrollerini sağlamak,
- 8.Üretim kayıtlarını tutmak ve sonraki satın almalarda bu verileri kullanmak,
- 9.Menüde bulunan her kalemin ne kadar gelir getirdiğini öğrenmek için üretim ve satış kayıtlarını analiz etmek,
- 10.Üretimdeki darboğazları incelemek ve çözümlemek,
- 11.Ekipman, tasarım ve enerji kullanımında kaliteyi düşürmeden maliyetleri düşürücü yolları uygulamak,
- 12.Bazı yiyecek ve ekipmanların işçilik tasarrufu sağlayarak işçilik maliyetini düşürdüğünden emin olmak,
- 13.İşletmenin hedeflerine uygun olarak içtenlikle çalışacak personeli seçmek, eğitmek ve programlamak.

1.13. Standart Reçeteler

Menü fiyatlamasına geçilmeden önce maliyetlemenin ve üründe kalitenin temeli olan, yukarıda açıklanan operasyonlarda doğrudan kullanılan standart reçetelerin açıklanması ihtiyacı doğmaktadır. Bu nedenle standart reçeteler bu başlık

altında kısaca açıklandıktan sonra fiyatlama ve daha sonrasında menü mühendisliği konularına geçilecektir.

Belirlenen yemeklerin üretimi esnasında ihtiyaç duyulan malzemelerin hangi miktar ve kalitede olacağı, yemeğin nasıl pişirileceği, maliyeti, porsiyon büyüklüğü, kullanılacak araç ve gereçler gibi bilgileri içeren formlara standart reçete denir. Standart reçetelerin önemi iyi bir maliyetleme sisteminin kurulabilmesi ve kalite, lezzet, görünümün devamlılığının sağlanabilmesinden gelmektedir (Altınel, 2017: 156). Yiyecek içecek işletmelerinin daima kontrol altında tutulması gereken üretim sürecinde başvuracakları temel kaynak standart reçetelerdir. Standart reçetelerin kullanılmadığı işletmede etkin bir maliyetleme sisteminden bahsetmek mümkün değildir. Standart reçetelerin yiyecek içecek işletmelerine sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir (Gönen ve Ergun, 2008: 191-192):

- Satış tahminlerinin daha gerçekçi değerlendirmelerle yapılmasına imkân verir,
- Üretilen ürünlerin kalite, lezzet ve görüntüsünde istikrar sağlar,
- Üretimin daha hızlı yapılmasını sağlar,
- Yemeklerin nasıl hazırlanacağını içermesi nedeniyle aşçıların birbirini yerine ikame edebilmesini sağlar,
- Kontrolün daha sağlıklı ve kolay olmasını sağlar,
- İhtiyaçların belirlenmesinde etkin bir rol oynar,
- İşgücü maliyetlerini azaltır,
- Personelin eğitiminde kullanılabilir.

Standart reçeteler kullanımı kolay olması açısından genellikle kartlara hazırlanır. Kartların piyasadaki fiyat dalgalanmalarından kaynaklı maliyet değişiminin işlenebilmesine imkân veren özellikte olmasına dikkat edilir (Gönen ve Ergun, 2008: 191). Ortaya çıkan fiyat dalgalanmalarından dolayı maliyet kontrolünün sağlıklı yapılabilmesi ve standart reçetelerde belirlenecek miktarın gerçekçi hesaplanabilmesi için bir takım yöntemler bulunmaktadır. Ürünlerin depo çıkışlarında uygulanacak bu yöntemler sıralandığı gibidir (Yılmaz, 2012: 82-83; Çam, 2009: 509):

1. *FIFO Yöntemi (İlk Giren İlk Çıkar)*: Malzemelerin maliyetlerinin belirlenmesi giriş sırasına göre yapılır. Genellikle enflasyonun yaşanmadığı durumlarda kullanılır.

2. *LIFO Yöntemi (Son Giren İlk Çıkar)*: Malzemelerin maliyetlerinin belirlenmesi depoya giren son malzemenin fiyatı üzerinden yapılır. Aşırı fiyat artışlarının yaşandığı durumlarda kullanılır.

3. *Ortalama Maliyet Yöntemi*: Malzemelerin maliyetleri farklı dönemlerde alınan malzeme gruplarının maliyet toplamının miktarına bölünmesi ile hesaplanır. Ürünlerin fiyat dalgalanmalarından etkilenmesinin önüne geçmek maksatlı kullanılır.

4. *Standart Maliyet Yöntemi*: Malzemelerin maliyetlerinin belirlenmesi geçmiş yıllardaki verilere dayanılarak yapılır.

5. *Belirli Partiler Yöntemi*: Malzemelerin maliyetlerinin belirlenmesi depoya giriş fiyatı dikkate alınarak yapılır.

6. *En Yüksek Fiyat Yöntemi*: Malzemelerin maliyetlerinin belirlenmesi en yüksek fiyatlı malzeme dikkate alınarak yapılır.

7. *NIFO Yöntemi (En Son Piyasa Fiyatı İle Değerlendirme Yöntemi)*: Malzemelerin üretime gönderildiği andaki piyasada geçerli olan fiyatının kullanılmasına dayanan maliyetleme yöntemidir.

İKİNCİ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ FİYATLAMA YÖNTEMLERİ VE MENÜ MÜHENDİSLİĞİ

2.1. Fiyatlama ve Önemi

Basit anlamıyla fiyat, ürün veya hizmetler için belirlenen paranın miktarı olarak tanımlanabilir. Daha geniş bir tanımlamayla fiyat, müşterilerin fayda sağlayacağı bir ürünü ya da hizmeti kullanmak veya o ürün veya hizmete sahip olmak için değişeceği değerin miktarı olarak ifade edilebilir (Kotler vd., 1996: 375). Fiyat eskiden günümüze iktisatçılar tarafından üzerinde durulan bir konu olmuştur. Bunun nedenini fiyatın iktisat teorisinin ilk oluşumunda yer alan iktisatçıların önem verdikleri bir konu olması bakımından tarihsel olarak, nicel ve kolay belirlenebilen bir faktör olması bakımından teknik olarak ve serbest piyasa mekanizmasının işleyişinin açıklanmasına uygun olması bakımından ise toplumsal olarak açıklamak mümkündür. Fiyat tüketiciler için de ürün ya da hizmet hakkında genel bilgi vermesi bakımından önemli hale gelmektedir (Mucuk, 2001: 143-145). Fiyat, pazarlama karması elemanlarından gelir sağlayan tek elemandır. Diğer tüm pazarlama karması elemanları maliyetle ilgilidir. Ancak fiyatlama konusunda sahip olunan bilgi en az seviyededir. Fiyatlama konusunda yapılan yaygın hatalar fiyatlamanın aşırı maliyet odaklı olması, hedef pazardaki değişimleri yansıtmaması, pazarlama karmasının diğer elemanlarını dikkate almadan yapılması ve fiyatların yeterli çeşitlilikte olmamasıdır (Kotler vd., 1996: 375).

İşletmenin kârını doğrudan etkileyen bir unsur olduğu için fiyatlama kritik bir karardır. Bunun yanında üretim etkinliği sebebiyle satış miktarının işletmenin maliyetlerini etkilemesinden dolayı fiyatlama dolaylı olarak maliyetleri de etkilemektedir. Hem toplam geliri hem de toplam maliyeti etkilemesi fiyatlamayı işletmelerin aldığı en önemli kararlardan bir tanesi haline getirmektedir. Bu nedenle fiyatlama sürecinde takip edilmesi gereken aşamalar altı adımda gösterilebilir (Berkowitz vd., 2000: 364):

Adım 1 Fiyatlama Amaçlarını ve Kısıtlarını Belirleme: Herhangi bir problemi tanımlayabilmek için amaçları ve çözüm yollarını daraltan kısıtlamaları ortaya koymak önemlidir. Bu durum fiyatlama problemini çözmek için de geçerlidir.

Adım 2 Talep ve Geliri Tahmin Etme: Ürünlerin fiyatını belirlemenin temeli müşterin ürüne olan talebine dayanır. Fiyatlama yapan yöneticiler müşteri talep tahminleri ile gelir tahminlerini de yapabilmelidirler.

Adım 3 Maliyet, Talep ve Kâr İlişkilerini Değerlendirme: Gelir işletmelerin sattığı ürünler vasıtasıyla kazandığı paranın miktarıyken maliyet ve harcamalar da işletmelerin tedarikçiler ve çalışanları için ödeme yaptığı paranın miktarıdır. İşletme yöneticileri her zaman satışların belirli seviyelerinde gelir ve maliyet ilişkisini kurmak için sık sık analizler yapmalıdırlar.

Adım 4 Tahmini Fiyatının Belirlenmesi: İşletme yöneticisinin son fiyatı belirlemek için temel yapması gereken şey bir başlangıç olarak tahmini fiyatı ortaya koymaktır.

Adım 5 Fiyatın Belirlenmesi: Fiyatı belirlerken işletmelerin hangi fiyatlama politikasını uygulayacağına, fiyatın müşteri, işletme ve rekabet üzerindeki etkilerine, artan maliyet ve gelir dengesi gibi faktörlere dikkate etmesi gerekmektedir.

Adım 6 Fiyatta Özel Düzenlemelerin Yapılması: İşletmeler belirlenen fiyatta bölgeye ya da duruma özgü çeşitli düzenlemeler yapabilir.

2.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Fiyatlama Yöntemleri

Menü kalemlerinin satış değerlerini belirlemek olan menü fiyatlamaya birçok açıdan yaklaşılabilir. Her yiyecek içecek işletmesinin kendisine özgü menü fiyatlama yöntemlerini belirlemesinde rol oynayan koşullar ve gereklilikler bulunmaktadır. Genel olarak açıklanan menü fiyatlama yöntemlerine rağmen her işletmenin yiyecek içecek hizmetinin diğerinden farklılık gösterebileceğinin ve ihtiyaçlarının bireysel olarak değerlendirilmesi gerektiğinin farkında olmak önemlidir. Ancak hangi fiyatlama yöntemin kullanıldığına bakılmaksızın aşağıda belirtilen iki temel faktör dikkate alınmalıdır (Scanlon, 1999: 52):

1. Maliyeti karşılamak ve amaçlanan kâr elde etmek için ne kadar gelire ihtiyaç vardır?
2. Menü kalemleri için belirlenen fiyatlar müşteriler için kabul edilebilir seviyede midir?

Genel anlamda fiyatlama yöntemleri subjektif fiyatlama yöntemleri ve objektif fiyatlama yöntemleri olarak ikiye ayrılabilir (Doğdubay ve Saatçı, 2014: 68; Yılmaz, 2012: 132; Aktaş, 2001:93):

2.2.1.Sübjektif Fiyatlama Yöntemleri

Sübjektif fiyatlama yöntemleri maliyet ve kâr analizlerinden ziyade sezgi ve tecrübeye dayanan yöntemlerdir. Uzun süredir kullanılması ile alışkanlık halini alması yaygın olarak kullanılmasının en büyük nedenidir. Ancak teknik analizler yerine sezgi ve tecrübi faktörlere dayanması sakıncalarını arttırmaktadır (Aktaş, 2001: 93). Yaygın olarak kullanılan sübjektif fiyatlama yöntemleri şunlardır (Aktaş, 2001: 93; Demirkol, 2015: 201):

2.2.1.1. Makul Fiyat Yöntemi

Yiyecek içecek işletmesi yöneticisi müşterilerin gözünden uygun görünen fiyatı belirler. Fiyat belirleme esnasında herhangi bir hesaplama ya da analizden yararlanmaz. Uygun fiyatı bildiğini varsayar. Bu kararını alırken kendisine “Ben müşteri olsaydım sunulan ürün ve hizmet için hangi fiyatı ödemeyi kabul ederdim?” sorusunu sorar (Demirkol, 2015: 201). Herhangi bir araştırma ve veri analizi yapılmadığı için bu yöntemin mahsurları bulunmaktadır. Öncelikle bu şekilde belirlenen bir fiyatlama ile müşteri kaybı olabilir. Çünkü inanların durumları değerlendirmesi, sosyo-ekonomik durumları, kültürleri ve alışkanlıkları birbirinden farklılık gösterebilir. Yönetici için sunduğu ürüne belirlediği fiyat makul olabilirken müşteri için pahalı olabilmektedir. Bu nedenle tahmin yerine araştırma ve analizle fiyat belirleme daha tutarlı sonuçlar verecektir (Ekinci, 2010: 94).

2.2.1.2. En Yüksek Fiyat Yöntemi

En yüksek fiyat yönteminde yiyecek içecek işletmeleri yöneticileri yaptıkları değerlendirme sonucunda müşterilerinin ödeyebileceği en yüksek fiyatları belirlerler. Bu yöntemde amaç elde edilecek kâr en yüksek düzeyde tutmaktır. Ancak belirlenen fiyatlar müşterilerin tepkisi ile karşılaşırsa yöneticilerin tekrar fiyatlama yaparak yeni fiyatlar belirlemesini gerektiren durumlar ortaya çıkabilir. Çünkü satılan ürünlerden elde edilen kar maksimum düzeyde olmasına rağmen müşteri sayısındaki azalış gelir kaybına sebebiyet verecektir. Ayrıca kaybedilen müşterilerin geri kazanılması uzun ve zahmetli bir süreci gerektirdiği için bu yöntemle belirlenecek fiyatlarda dikkatli olunmalıdır (Ekinci, 2010: 95).

2.2.1.3. Düşük Fiyat Yöntemi

Düşük fiyat yönteminde rakip firmalar tarafından daha önce uygulanmamış, oldukça düşük fiyatlar belirlenerek müşterilerin işletmeye çekilmesi hedeflenmektedir. Müşteriler yiyecek içecek işletmesine bu düşük fiyatlı ürünler için gelmektedir ve düşük fiyatlı ürünlerin yanında diğer ürünlerden de satın alacakları düşünülmektedir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 101). Düşük fiyat yönteminin uygulanmasıyla çeşitli amaçlar hedeflenebilir. İlk olarak mevcut müşteri sayısı artırılarak oldukça düşük kârla ürün satılmasına rağmen uzun vadede kâr hedeflenebilir. İkinci olarak hedeflenen müşteri sayısına ulaşıldığında fiyatlar kademeli olarak artırılarak normal seviyelerine çekilebilir. Son olarak ise üretilen ürünlerin bir kısmında düşük fiyat yöntemi uygulanarak normal ya da yüksek fiyattan satılan diğer ürünlerle kâr dengesi sağlanabilir. Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken husus düşük fiyatla müşteri çekilmesi hedeflenirken verilen hizmetin kalitesinin düşürülmemesidir (Ekinci, 2010: 96).

2.2.1.4. Sezgisel Fiyat Yöntemi

Diğer subjektif yöntemlerden uzak, tamamen deneme yanılmaya dayanan bir fiyatlama yöntemidir. Yiyecek içecek işletmeleri belirledikleri fiyatta yanıldıklarını anarlarsa diğer bir fiyata geçerler. Hiçbir çalışma ve analiz yapılmadan uygulanan

bu yöntemin işletmeye zararları geri dönülmez olabilir (Demirkol, 2015: 201; Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 101; Türksoy, 2015: 328).

2.2.1.5. Lideri İzleme Fiyat Yöntemi

Sübjektif fiyatlama yöntemleri arasında lideri izleme fiyat yöntemi en yaygın olarak kullanılanıdır. Bunun nedeni rekabet edilebilirliği sağlamasındandır (Aktaş, 2001: 94.) Rekabetin sürdürülebilmesinin amaçlandığı bu yöntemde rakiplerin fiyatları izlenir. Maliyet ve talep faktörleri işletmeler açısından öncelikli önem taşıyan unsurlar değildir. İşletmeler fiyatlarını rakip işletmelerle aynı seviyede ya da çok yakın olacak şekilde tutar. Maliyet ya da talepteki değişimler fiyatın belirlenmesini etkilemez. Ürünlerin fiyatının değişmesi sadece rakiplerin fiyatları değiştirmelerine bağlıdır. Basit olması, maliyet, talep gibi faktörlerin üzerinde durulmadan karar verilmesi nedeniyle yöntemin uygulanması oldukça kolaydır. Bu durum da lideri izleme fiyat yönteminin daha çok oligopol piyasalardaki işletmeler arasında kullanılmasını yaygınlaştırmaktadır (İçöz, 1996: 206). Lideri izleme fiyat yöntemi özellikle sundukları ürünlerin satış fiyatları hakkında bilgisi olmayan yiyecek içecek işletmeleri yöneticileri tarafından uygulanır. Ancak yine de bir takım bilgilere sahip olmak gerekmektedir. Bu yöntemi uygulayan işletmeler ürün, servis ve fiyatta benzerlik göstermektedirler. Ürünlerin birbirine çok yakın olmasından dolayı yapılacak en ufak fiyat artışı dâhi işletmenin müşteri kaybetmesine yol açabilmektedir. Hizmetin verildiği yerde farklılık yaratarak satışlar ve müşteri sayıları arttırılabilir. Dekor birbirine çok benzeyen işletmelerde farklılığı yaratmak adına en önemli unsurlardan bir tanesidir. Rekabeti sürdürebilmek için uygulanan bu fiyatlama yöntemi bazı pazarlarda bazı işletmeler için olumlu sonuçlar doğururken bazıları için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Aktaş, 2001: 94-95). Yöntemin temel zayıflığı fiyatlamada izlenen işletmeden tamamen farklılık gösterebilecek sermaye yapısı, kâr hedefleri veya giderler gibi faktörlerin önemsenmemesinden dolayı ortaya çıkmaktadır (İçöz, 1996: 206).

2.2.2.Objektif Fiyatlama Yöntemleri

Bir işletmenin hedeflediği kâr düzeyine ulaşabilmesinde fiyatlama son derece önemli rol oynamaktadır. Yiyecek içecek işletmeleri için başarı ancak uygun fiyatlarla sağlanabilmektedir. Çünkü yiyecek içecek işletmeleri pazara bağlı işletmelerdir. Bu durum yüksek rekabet ortamında ayakta kalmayı ve başarıya ulaşmayı hedefleyen işletmeler için fiyatlamayı daha da önemli hale getirmektedir. Ayrıca yeni gelişmeler de fiyatlama konusuna ayrı bir önem katmaktadır. Bu gelişmelerden bir tanesi teknolojik gelişmelerdir. Teknolojik gelişmeler maliyet hesaplamalarının ayrıntılı yapılabilmesini sağlamaktadır. Yeni gelişmelerle birlikte işletmeler satış-maliyet-kâr ilişkilerini gözden geçirmek zorundadırlar. Tüm bunların yanında yiyecek içecek sektörü turizm gelirlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Yabancı turistlerin taleplerini arttırmada fiyatlar etkin bir rol oynamaktadır. Tüm bu nedenlerle yüksek rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen yiyecek içecek işletmeleri subjektif fiyatlama yöntemleri yerine objektif fiyatlama yöntemlerini tercih etmektedir. Subjektif fiyatlama yöntemlerinin tam tersi olarak objektif fiyatlama yöntemleri analize dayalı bir sistem içerisinde ele alınmaktadır (Aktaş, 2001: 95-96).

2.2.2.1. Yiyecek Maliyet Yüzdesi Fiyatlama Yöntemi

Yiyecek maliyet yüzdesi fiyatlama yöntemi üç tip maliyetin (genel giderler, işçilik ve yiyecek) işletmenin elde ettiği her birim gelirden sabit yüzdelere sahip olduğu teorisine dayanmaktadır. Buradaki amaç elde edilen gelirden sabit yüzdeye sahip kâr miktarının elde edilebilmesidir. Bir örnekle açıklamak gerekirse bir yiyecek içecek işletmesi için yüzde dağılımı aşağıdaki gibi belirlenebilir (Scanlon, 1999: 60):

-Genel Giderler : %20

-Yiyecek Maliyeti : %40

-İşçilik : %30

-Kâr : %10

Belirlenen yüzde dağılımı sadece tahmini olarak belirlenen bir dağılımdır. Her yiyecek içecek işletmesi için işletmenin kendi hizmet koşulları ve ihtiyaçlarına göre farklılık gösterecektir. Burada dikkat edilmesi gereken konu nasıl bir yüzde dağılımı seçilirse seçilsin ürün kalitesi ve porsiyon miktarlarındaki kalitenin sürdürülmesidir. Yüzde dağılımı belirlendikten sonra her bir menü kaleminin satış fiyatları belirlenebilir. Satış fiyatlarının hesaplanması aşağıdaki şekilde yapılır (Scanlon, 1999:60):

$$\text{Satış Fiyatı} = \frac{\text{Yiyeceğin Standart Reçete Maliyeti}}{\text{Yiyeceğin Maliyet Yüzdesi}}$$

Yukarıda yapılan yüzde dağılımı ile devam edilirse standart reçete maliyeti 5 TL olan bir menü kaleminin satış fiyatı;

$$\text{Satış Fiyatı} = \frac{5}{\%40} = 12,5 \text{ TL olarak bulunur.}$$

Yiyecek maliyet yüzdesi yöntemi yiyecek içecek işletmeleri tarafından uzun zamandır yaygın olarak kullanılmaktadır. Yiyecek maliyet yüzdesi yöntemi ile menü kalemlerindeki her bir ürünün satış fiyatının kolayca belirlenebilmesi bu yöntemin üstünlüğünü ortaya çıkarmaktadır (Aktaş, 2001: 96). Ancak zayıf noktası her bir menü kalemi için yiyecek maliyeti dışında kalan diğer maliyetlerin eşit olduğunun kabul edilmesidir. Oysaki ürünlerin maliyetleri arasındaki değişkenlik özellikle işçilik maliyetlerinde olan farklılıktan kaynaklanmaktadır. Menü kalemlerinin yiyecek maliyetleri dışında kalan maliyetlerini aynı kabul etmek arzu edilmeyen sonuçlar doğurabilecek bir fiyatlamaya neden olabilir. Fiyatlama yapılırken sadece bir maliyet faktörü dikkate alınmamalıdır (Kotschevar, 1987: 133).

2.2.2.2. Fiyat arpanı Yoluyla Fiyatlama Yöntemi

Fiyat arpanı yoluyla fiyatlandırma yönteminde menüde bulunan ürünler hazırlamayı gerektirmeyen ve hazırlamayı gerektiren ürünler olarak iki gruba ayrılır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 106-107).Bu yönteme ait bir örnek, tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3’e göre ham yiyecek maliyeti hazırlamayı gerektirmeyen yiyecekler için 150 TL, hazırlamayı gerektiren yiyecekler için 250 TL’dir. Yiyeceklerin hazırlanması esnasında görev alan ve hazırlayan iş gören şeklinde belirtilen personele aşçı, aşçı yardımcıları örnek verilebilir. Yiyeceklerin hazırlanması esnasında görev almayan ve hazırlamayan iş görenler olarak belirtilen personele ise bulaşıkılar, garsonlar örnek verilebilir. Bu örnekte toplam işçilik maliyeti 200 TL olup bu maliyetin 100 TL’si hazırlamayı gerektiren yiyeceklerde çalışan personele aittir. Geriye kalan 100 TL’nin 25 TL’si hazırlamayı gerektirmeyen yiyeceklerde görev alan personele, 75 TL’si ise hazırlamayı gerektiren yiyeceklerde görev alıp yiyeceğın hazırlanmasında doğrudan görev almayan personele aittir. Diğer giderler ve kâr tabloda görüldüğü şekilde dağıtılmıştır. Fiyat arpanları toplam tutarların ham yiyecek maliyetlerine bölünmesiyle elde edilmiştir. Bu aşamaya geldikten sonra ise satış fiyatı şu şekilde bulunur (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 106-107):

Satış Fiyatı = Standart Yiyecek Maliyeti * Fiyat arpanı olduğundan;

Maliyeti 0,5 TL olan süt için;

Satış Fiyatı = 0,5 * 1,50 = 0,75 TL;

Maliyeti 3 TL olan kebab için;

Satış Fiyatı = 3 * 2,14 = 6,42 TL olarak bulunur.

Tablo 3: Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlama Yöntemi

10 Porsiyon	Hazırlamayı Gerektirmeyen Yiyecekler	Hazırlamayı Gerektiren Yiyecekler	Toplam
Ham yiyecek maliyeti	150 TL.	250 TL.	400 TL.
(hazırlayan iş görenler)	----	100 TL.	100 TL.
İşçilik maliyeti	25 TL.	75 TL.	100 TL.
(hazırlamayan iş görenler)	----	----	----
Diğer giderler	30 TL.	70 TL.	100 TL.
Kâr	20 TL.	40 TL.	60 TL.
Toplam	225 TL.	535 TL.	760 TL.
Fiyat Çarpanları	1,50 TL.	2,14	

Kaynak: (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 106).

2.2.2.3. Katkı Payı Fiyatlama Yöntemi

Katkı payı, menüde yer alan bir ürünün satışından elde edilen gelirin genel yiyecek dışında kalan maliyetler ile kârı karşılaması ile ilgilidir. Katkı payı, menüde yer alan ürünün satış fiyatından yiyeceğin maliyetinin çıkarılması ile elde edilir. Menü satış fiyatına ulaşmak için müşteri başına düşen ortalama katkı payının hesaplanması gerekmektedir. Bunun için şu şekilde bir formül uygulanmaktadır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 105):

$$\text{Müşteri Başına Ortalama Katkı Payı} = \frac{\text{Yiyecek Dışı Maliyetler} + \text{Kâr}}{\text{Beklenen Müşteri Sayısı}}$$

Örneğin bir yiyecek içecek işletmesinde yiyecek dışı maliyetlerin 200000 TL, amaçlanan karın ise 25000 TL olduğunu varsayalım. Beklenen müşteri sayısı da 50000 kişi olarak düşünüldüğünde ortalama katkı payı;

$$\text{Müşteri Başına Ortalama Katkı Payı} = \frac{20000+25000}{50000} = 4,5 \text{ olarak bulunur.}$$

Bu durumda standart reçete maliyeti 5 TL olan bir menü kaleminin satış fiyatı;

$$\text{Satış Fiyatı} = 5 + 4,5 = 9,5 \text{ TL olarak bulunur.}$$

Katkı payı fiyatlama yönteminde her menü kaleminden eşit derecede kâr elde edilmesi işletme açısından olumlu bir durumdur. Çünkü yiyecek içecek işletmesi bazı ürünlerin çok bazılarının az satılmasından kaynaklı kâr değişimlerini yaşamayacaktır. Ancak hammadde maliyetleri düşük olan menü kalemlerine aynı katkı payını eklemek satış fiyatlarını beklenenin üstüne taşıyabilmektedir. Böyle bir durumda müşterilerin belirlenen satış fiyatının o ürün için fazla olduğunu düşünmesi satışların düşmesine sebep olabilir.

2.2.2.4. Birincil Maliyete Göre Fiyatlama Yöntemi

Birincil maliyet, ürünün standart reçete maliyetine doğrudan işçilik maliyetinin eklenmesi ile elde edilen maliyettir. Ürünün birincil maliyeti bulunduktan sonra bulunan maliyet miktarının hesaplanacak bir çarpanla çarpılması sonucunda satış fiyatına ulaşılır (Altınel, 2017: 175).

Örneğin bir ürünün;

Ürün Reçete Maliyetinin: 4 TL,

Yiyecek Maliyet Yüzdesinin : %30,

İşçilik Maliyet Yüzdesinin : %20,

İşçilik Maliyetinin: 2 TL olduğunu varsayalım.

Çözüm şu aşamalarla gerçekleşecektir:

1. Ürün maliyet yüzdesi %30 ise marj %70'dir.
2. Marj olan %70'den doğrudan işçilik maliyet yüzdesi olan %20 çıkarılarak %50 değeri bulunur.
3. 100 rakamı %50 değerine bölünerek çarpan değeri olan 2 değeri elde edilir.
4. Son aşama olarak ;

Satış Fiyatı = (4 TL + 2 TL) * 2 = 16 TL olarak bulunur.

2.2.2.5. Gerçek Maliyet (Tam Maliyet) Fiyatlama Yöntemleri

Gerçek maliyet fiyatlama yöntemi, ürünün satış fiyatını belirlemede etkisi olan maliyet unsurlarının tümünün belirlenmesi ve belirlenen maliyet unsurları ile kesin ve doğru bir hesaplama yapılması esasına dayanmaktadır (Türksoy, 2015: 328). Maliyet unsurları yiyecek maliyeti, işçilik maliyeti ve operasyon maliyeti olarak gruplandırılabilir (Kotschevar, 1987: 136). Bu noktada operasyon maliyetleri değişmez maliyetler ve değişken maliyetler olarak detaylandırılabilir. Değişmez maliyet, değişken maliyet ve kâr yüzde değerleri yiyecek içecek işletmesinin kâr/zarar tablosundan yararlanılarak satışların yüzde değeri olarak ifade edilir. Maliyetlerin yüzde ve gerçek değerleri belirlendikten sonra satış fiyatına aşağıda açıklanan örnekteki gibi ulaşılır (Aktaş, 2001: 99):

Bir ürünün;

Yiyecek maliyetinin : 3 TL,

İşçilik maliyetinin : 1 TL,

Değişmez maliyetinin : %20,

Değişken maliyetinin : %10,

Kârının : %30 olduğunu varsayalım. Bu durumda;

Satış Fiyatı : %100,

Değişken Maliyet + Değişmez Maliyet + Kâr : %10 + %20 + %30 = %60,

Yiyecek ve İşçilik Maliyeti : %40 olarak bulunur.

$$\text{Satış Fiyatı} = \frac{\text{Yiyecek Ve İşçilik Maliyet}}{\text{Yiyecek ve İşçilik Maliyet Yüzdesi}} \quad \text{formülünden;}$$

$$\text{Satış Fiyatı} = \frac{4}{0,40} = 10 \text{ TL olarak bulunur.}$$

Bu yöntem sadece çok iyi bir maliyet hesaplama sistemine sahip yiyecek içecek işletmeleri tarafından kullanılmalıdır (Kotschevar, 1987: 137). Çünkü yiyecek içecek işletmeleri için porsiyon başına düşen değişken maliyetlerin hesaplanması oldukça zordur (Türksoy, 2015: 329).

2.2.2.6. Temel Fiyatlandırma Yöntemi

Temel fiyatlama yönteminde diğer fiyatlama yöntemlerinin aksine tümden gelim yöntemi izlenir. Ürünün satış fiyatı belirlendikten sonra geriye doğru bir hesaplama yapılarak yiyecek (hammadde) maliyeti bulunur. Bu fiyatlama yöntemi ile her öğün için farklı bir fiyat planlaması yapılabilir. Dikkat edilmesi gereken husus müşterilerin harcama potansiyelleri dağılım grafiğinin hazırlanmasıdır. Çünkü yiyecek içecek işletmeleri bu grafikten yararlanarak ne kadar kâr edeceğini

belirlemektedir. Bunun yanında genel giderler ve işçilik giderleri de yüzde olarak hesaplanmalıdır (Yılmaz, 2012: 141).

Örneğin bir ürünün satış fiyatının %35'ini genel giderlerin, %25'ini işçilik maliyetinin, %20'sini kârın oluşturduğunu ve bu ürünün satış fiyatının 5 TL olduğunu varsayarsak temel fiyatlama yöntemi şu şekilde uygulanır (Yılmaz, 2012: 141):

$$\text{Kâr} = 5 * \%20 = 1 \text{ TL,}$$

$$\text{Genel Giderler} = 5 * \%35 = 1,75 \text{ TL,}$$

$$\text{İşçilik} = 5 * \%25 = 1,25 \text{ TL ise;}$$

$$\text{Yiyecek (Hammadde) Maliyeti} = 5 - (1 + 1,75 + 1,25) = 1 \text{ TL olarak bulunur.}$$

Bu noktada yiyecek içecek işletmesi sunduğu ürünlerde yiyecek maliyeti “1” TL’yi geçmeyecek ürünleri tercih etmeye çabalarlar. Bu yöntemin kullanılabilmesi için yiyecek içecek işletmelerinin hedef pazarının belli olması gerekmektedir. Satış fiyatı hedef pazardaki müşterilerin satın alma güçlerinin tahmin edilmesi ile belirlenmektedir (Yılmaz, 2012: 141).

2.2.2.7. Porsiyon Maliyeti ile Fiyatlama Yöntemi

Porsiyon maliyeti ile fiyatlama yöntemi kolay uygulanabilen bir yöntemdir. Bu yöntem için kullanılan formül şu şekildedir (Bolat, 1995: 88-89):

$$\text{Porsiyon Fiyatı} = \frac{\text{H. Madde Mal.} + \text{H. Madde Mal.'nin \%90'ı Kâr} + \text{H.Madde Mal. 'nin \%40'ı riskpayı}}{\text{Porsiyon Sayısı}}$$

Örneğin sunulan bir porsiyon ürünün yiyecek (hammadde) maliyetinin 15 TL olduğunu varsayalım;

$$\text{Porsiyon Fiyatı} = \frac{15 + 15 * \%90 + 15 * \%40}{1}$$

Porsiyon Fiyatı = 34.50 TL olarak bulunur.

2.2.2.8. Aşağı Yukarı Fiyatlama Yöntemi

Menü kalemlerinin belirlenen fiyatları elde edilecek geliri doğrudan etkilemektedir. Menü fiyatlarının yiyecek içecek işletmelerine amaçlanan kârı sağlayacak nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Gelir raporları incelenirken genellikle yukarıdan aşağı doğru inceleme yapılmaktadır. Net gelirin hesaplanmasında toplam gelir ve toplam gelir içindeki maliyetlerin ne kadar olduğu saptanmaktadır. Diğer bir yöntem ise net geliri bir maliyet unsuru olarak görmek, maliyetlerle birlikte göz önünde bulundurarak hedeflenen kârın elde edilebilmesi için hangi fiyatların uygulanacağına karar vermektir. Aşağı yukarı fiyatlama yönteminde net gelir işe başlamanın bir maliyeti olarak görülür. Bu yöntemde yiyecek içecek işletmelerinin menü kalemlerinin fiyatlama sırasında kullanılacak, müşterilerin ortalama harcamasını hesaplaması gerekmektedir. Bu ortalama harcamalar menü kalemlerinin fiyatı olacağı anlamına gelmemekle birlikte sadece işletmelere fiyatların belirlenmesinde yol gösterici nitelikte olmaktadır. Aşağıdaki bir örnekle aşağı yukarı fiyatlama yöntemi açıklanmıştır (Aktaş, 2001: 105-109):

200 sandalyesi olan bir yiyecek içecek işletmesinin müşteri ortalama harcamasını belirlemek için ihtiyaç duyacağı bilgiler Tablo 4’de gösterildiği gibidir:

Tablo 4: Gelecek Yıl İçin Yiyecek İçecek İşletmesinin Projelenmiş Maliyetleri

Mevcut yatırım	300.000 TL (Donatım ve mobilya)
Gerekli net gelir	Yatırımın %10'u olarak hedeflenmektedir. Bu durumda 30.000 TL olarak bulunur.
Gelir vergisi	%50 olarak düşünüldüğünde net geliri 30.000 olarak hedefleyen bir yiyecek içecek işletmesinin gelir vergisi 30.000 TL olarak bulunur.
Amortisman	280.000 TL olarak varsayılan donatım ve mobilya defter değerinin %10'udur. Bu durumda 28.000 TL olarak bulunur.
Kira	12.000 TL
Sigorta ve Ruhsat	5.000 TL
Hizmetler ve Bakım	7.000 TL
Muhasebe Bürosu ve Telefon	13000 TL
Yönetim Ücretleri	40.000 TL
Yiyecek-İçecek Maliyeti	Gelirin %65'inden az olmayacaktır.
Diğer İşletme Maliyetleri	Gelirin %15'i olacaktır.

Tablo 4'de yer alan bilgiler ışığında yiyecek-içecek maliyetleri ve diğer işletme maliyetlerinin yüzde toplamı %80 olarak bulunur. Bu durumda net geliri de içeren maliyetler toplamı toplam gelirin %20'sini temsil edecektir. Genel maliyet miktarları (net gelir, amortisman, kira, sigorta ve ruhsat, hizmetler ve bakım, muhasebe bürosu ve telefon, yönetim ücretleri) toplandığında değer 165.000 TL olduğu görülmektedir. Toplam gelirin %20'si 165.000 TL ise toplam gelir;

$$\text{Toplam Gelir} = \frac{165.000}{0.20} = 825.000 \text{ TL olarak bulunur.}$$

Yiyecek içecek işletmesinin %10 kâr elde edebilmesi için 825.000 TL toplam gelire ulaşması gerekmektedir. Toplam gelir hesaplandıktan sonra müşterilerin ortalama harcamalarının hesaplanması gerekmektedir. Bu yiyecek içecek işletmesinin haftada 6 gün yılda 312 gün açık olduğu ve her sandalyenin günde iki

defa devir yaptığı varsayılırsa aşağıdaki formülle müşteri ortalama harcaması bulunabilir:

$$\text{Ortalama Harcama} = \frac{\text{Toplam Yıllık Gelir}}{\text{Sandalye Sayısı} * \text{Günlük Devir Sayısı} * \text{Yılda Açık Olan Gün}}$$
$$\text{Ortalama Harcama} = \frac{825.000 \text{ TL}}{200 * 2 * 312} = 6.61 \text{ TL olarak bulunur.}$$

6.61 TL menüdeki her ürün için bir müşterinin ortalama harcamasını göstermektedir. Bazı müşteriler daha fazla bazı müşterilerin daha az harcaması mümkündür. Bu değer sadece menü fiyatlamaında işletme yöneticilerine yol gösterici olacaktır. Örneğin gerçek harcamaların bu değerden farklı olduğu görülürse menü fiyatları gerçek ortalama harcamaya göre yükseltilerek veya düşürülerek önlem alınabilecektir.

2.3. Menü Mühendisliği

Menü analizi kavramı menü mühendisliği ile zaman zaman karıştırılmaktadır. Ancak menü analizi daha geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Menü analizi, menü hakkındaki konularda karar verme mekanizmasını daha etkin hale getirmek için kullanılan yöntemlerin tümünü içeren bir kavramı ifade etmektedir. Atkinson ve Jones (1994) menü analizini iki ana bölümde gruplandırmışlardır. Bunlardan ilki Kreck (1984) ve Miller (1987) tarafından öne sürülen teknikleri içeren ve ortalama harcamalara dayanan menü analiz yöntemleridir. Bu çalışmada incelenecek olan ve ikinci grup olarak belirlenen menü analiz yöntemi ise menü mühendisliğidir. Menü mühendisliği 2x2 matrisi kullanılarak menüde yer alan ürünlerin yiyecek maliyeti / katkı payı ve beğenilirliği üzerine yapılan bir değerlendirmeye dayanmaktadır. Menü mühendisliği ilk olarak Miller (1980) tarafından ortaya atılmış ve sırasıyla Kasavana ve Smith (1982), Uman (1983), Pavesic (1985), Merricks ve Jones (1988)'un yaptıkları çalışmalarla geliştirilmiştir. Ancak menü mühendisliği kapsamında geliştirilen bu yöntemlerde yiyecek maliyeti

dışında yiyecek içecek işletmesinin katlanmak zorunda olduğu diğer maliyetler göz ardı edilmektedir. Bu nedenle daha sonraları kârlılık analizi olarak adlandırılan bir menü analiz yöntemi daha ortaya çıkmıştır. (Jones ve Mifli, 2001: 62). Menü mühendisliği kapsamında geliştirilen analiz yöntemleri aşağıda gelişim sırasına göre incelenmiştir.

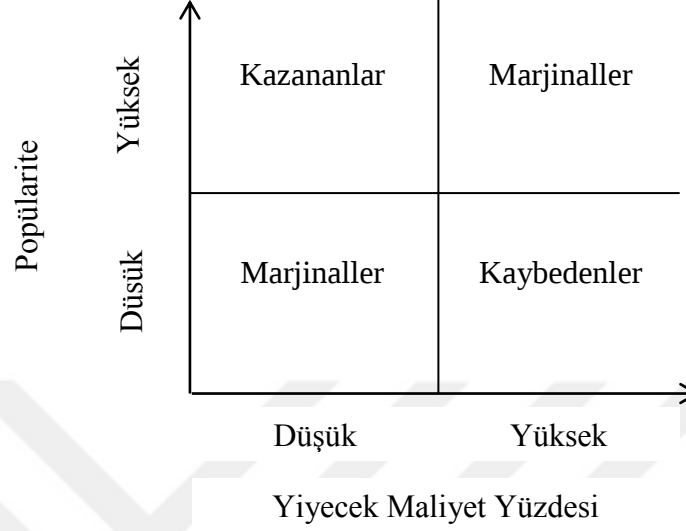
2.3.1. Miller Yöntemi

Menü mühendisliğinin ortaya atıldığı ilk zamanlarda Miller (1980) tarafından geliştirilen matris yöntemi kullanılmaktaydı. Menü kalemlerinin beğenilirliği ve yiyecek maliyet yüzdesine dayanan bu yöntemde Miller menü kalemlerini şu şekilde sınıflandırmaktaydı (Chou ve Fang, 2013: 264):

1. Kazananlar : Satış hacmi yüksek ve düşük maliyetli ürünler
2. Kaybedenler : Satış hacmi düşük ve yüksek maliyetli ürünler
3. Marjinaller : Kazanalar ve kaybedenler dışında kalan satış hacmi, maliyeti düşük olan ve satış hacmi, maliyeti yüksek olan diğer ürünler

Sınıflandırılan menü kalemlerinin matris üzerinde gösterimi Şekil 7’de gösterildiği gibidir.

Şekil 7: Miller Modeli



Kaynak: Kwong, 2005: 92

Miller menü kalemleri arasındaki düşük ve yüksek popülerite ayrımını 70/30 oranını kullanarak yapmış ve satış hacimlerine göre büyükten küçüğe doğru yüzde 30 diliminin içinde kalanları yüksek popüleriteli, yüzde 70 diliminin içinde kalanları düşük popüleriteli olarak tanımlamıştır. Aslında Miller bu modelde popülerite olarak tanımlanan, satış hacimlerine göre belirlenen bu oranı belirlemeyi amaçlamamıştır. Daha sonraları matris yöntemindeki değişiklikler, devamı olarak görülen Kasavana ve Smith yöntemi ile eşleştirme yapabilmek için bu tanımı ortaya çıkarmıştır (Taylor ve Brown, 2007: 75-76). Konu ile ilgili çalışmalar da incelendiğinde neden 70/30 oranının kullanıldığı ile ilgili bir ifade bulunamamıştır.

Bu yönteme göre yiyecek içecek işletmesi yöneticileri satışları arttırma, maliyetleri düşürme ve promosyon faaliyetlerini menüde yer alan kazananların sayısını arttırmaya yönelik yapmalıdırlar (Chou ve Fang, 2013: 264). Ancak menü üzerindeki küçük değişiklikler dâhi önceki analize göre gruplandırılan menü kalemlerinde değişikliğe neden olacaktır. Yani önceki analize göre uygun kategoride bulunan bir menü kalemi daha az arzu edilen bir kategoriye düşebilmektedir (Taylor ve Brown, 2007: 76). Daha da önemlisi analiz sonucunda arzu edilmeyen kategoride

bulunan ürünleri yeni ürünlerle değiştirmek satış oranları ve yiyecek maliyetleri kabul edilebilir seviyede olan ürünlerin alt kategorilere düşme ihtimalini doğurmaktadır. Bu da yiyecek içecek işletmesi yöneticilerini sonsuz bir değerlendirme sürecine itmektedir (Kwong, 2005: 93). Miller'a göre menü kalemlerinin %60'nın kazananlar ve marjinal 3 olarak tanımlanan satış hacmi ve maliyeti düşük ürünleri oluşturmaya yönelik bir menü yapılmaya çalışılması en uygun amaç olmaktadır (Taylor ve Brown, 2007: 76).

2.2.2. Kasavana ve Smith Yöntemi

Kasavana ve Smith (1982) yaptıkları çalışmayla menü mühendisliğinin geliştiricileri olarak tanınmaktadır. Kasavana ve Smith menü kalemlerini kategorilendirmek için kullandıkları 2x2 matrisini Miller'ın aksine satış hacmi ve katkı payı ile boyutlandırmışlardır (Özdemir, 2012: 382). Yiyecek maliyeti yerine katkı payının kullanılmasındaki amaç menü kalemlerinin kârlılığına daha fazla önem verilmek istenmesidir (Taylor ve Brown, 2007: 76). Bu yöntemde menü kalemleri tek tek satış hacimleri ve katkı paylarına göre değerlendirilmektedir. Bu yöntem ile yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin amacı satışları iyi seviyede olan ve yüksek kâr sağlayan ürünlerle diğer ürünleri ayırt etmektir. Böylece optimal rekabet avantajını elde edebilmek amacıyla daha az tercih edilen ürünlerin performansını arttırmak ve daha etkin bir menü ortaya koyabilmek için yönetim faaliyetleri planlanabilecektir (Kwong, 2005: 91-92).

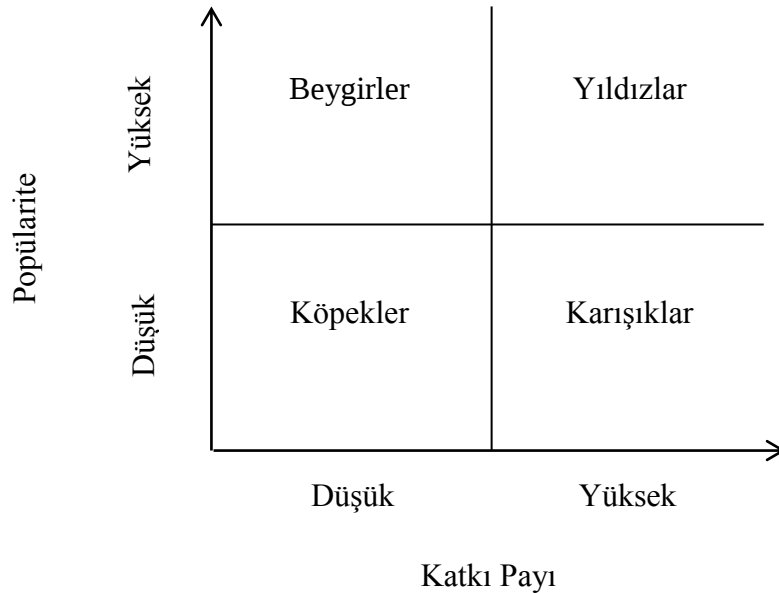
Bulduğumuz zamana kadar bir çok analiz yöntemi geliştirilmesine rağmen Kasavana ve Smith yöntemi turizm dergilerinde en geniş biçimde yer bulan ve yiyecek içecek sektöründe en çok kullanılan yöntemdir. Daha sonraları bilgisayar yazılım programlarıyla desteklenmesi ile Kasavana ve Smith yöntemi popülerliğini arttırmıştır (Kwong, 2005: 93). Artan bu popülerlik ve gelişimle beraber menü mühendisliği, maliyet/ katkı payı/ satış hacmine dayanan portföy analizlerini tanımlamak için kullanılan genel bir terim haline gelmiştir (Morrison, 1996: 17).

Kasavana ve Smith modelinde Miller yönteminden farklı olarak kullanılan katkı payı kavramı yiyeceklerin satış fiyatından yiyecek maliyetinin çıkarılmasıyla

bulunmaktadır. Çünkü bu analiz yönteminde katkı payının sadece bu iki değer arasındaki farktan oluştuğu varsayılmaktadır. Bu nedenle katkı payı genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri tarafından da tanımlandığı gibi brüt kâr olarak düşünülmelidir. Bu çalışmanın devam eden kısmında da açıklanacağı gibi LeBruto, Quain, and Ashley (1995) katkı payının brüt kâr olarak düşünülmesinin oluşturabileceği yanlış anlaşılmalara işaret etmiştir. Bu yöntem Miller yönteminden farklı olarak yiyecek maliyeti yerine katkı payını bir kıstas olarak kullandığı için matristeki menü kalemlerinin dizilişi değişmiştir. Örneğin Miller yönteminde matrisin sol üstünde yer alan ideal menü kalemleri “Kazananlar” Kasavana ve Smith yönteminde matrisin sağ üstünde yer almaktadır (Taylor ve Brown, 2007: 76).

Kasavana ve Smith modelinde menü kalemlerinin matris üzerinde gösterimi Şekil 8’de olduğu gibidir.

Şekil 8: Kasavana ve Smith Modeli



Kaynak: Kwong, 2005: 92

Matris üzerinde belirtilen menü kalemlerinin sınıflandırılmasının açıklaması şu şekilde yapılmaktadır (Taylor ve Brown, 2007: 77):

Yıldızlar: Katkı ve satış hacmi yüksek ürünler

Beygirler: Katkı payı düşük, satış hacmi yüksek ürünler

Karışıklar: Katkı payı yüksek, satış hacmi düşük ürünler

Köpekler: Katkı payı ve satış hacmi yüksek ürünler.

Kasavana ve Smith yönteminde boyutlardan ilki olan popülaritenin değerlendirilmesi menü kalemlerinin satış yüzde değerinin toplam satış yüzdesinin %70'ine denk gelen değer ile karşılaştırılması sonucunda yapılmaktadır. Eğer değerlendirilen menü kalemi toplam satış yüzde değerinin %70'ine eşit veya bu değerden yüksek ise popüler menü kalemi olarak değerlendirilir. İkinci boyut olan katkı payının değerlendirilmesi ise her bir menü kaleminin katkı payının ortalama katkı payı ile karşılaştırılması sonucunda yapılmaktadır. Eğer söz konusu menü kaleminin katkı payı ortalama katkı payına eşit veya bu değerden yüksek ise katkı payı yüksek ürün değilse katkı payı düşük ürün olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu değerlerin hesaplanması aşağıdaki gibi yapılmaktadır (Kwong, 2005: 94):

$$\text{Ortalama Satış Yüzdesi} = 1 / \text{Toplam Menü Kalemi Sayısı}$$

$$\text{Menü Kalemi Ortalama Satış Yüzdesi} = \text{Menü Kaleminin Satış Miktarı} / \text{Toplam Satış Miktarı}$$

$$\text{Menü Kalemi Katkı Payı} = \text{Satış Fiyatı} - \text{Yiyecek Maliyeti}$$

$$\text{Ortalama Katkı Payı} = \text{Toplam Katkı Payı} / \text{Toplam Satış Miktarı}$$

Yaygın olarak kullanılmasına rağmen Kasavana ve Smith yönteminin temel olarak iki konuda eksik yanı bulunmaktadır. Birincisi katkı payı hesaplanırken satış hacimleri dikkate alınmadığı için bir menü kalemi ortalama katkı payının üstünde olsa bile satış hacmi düşük ise işletmenin toplam maliyetini karşılayacak gelir

sağlamayabilir. İkinci durum ise analiz sonucunda yiyecek içecek işletmelerinin katkı payı yüksek ürünlerin satış hacmini arttırmaya yönelmeleridir. Bu durum satış fiyatı yüksek ürünlerin müşteri talebini ve toplam kârlılığı düşürme tehlikesini yaratmaktadır (Taylor ve Brown, 2007: 77).

2.3.3. Pavesic Yöntemi

Pavesic (1983) önceki iki menü mühendisliği analiz yöntemindeki eksiklikleri görerek matrisi iki farklı kavram ile boyutlandırmıştır. Pavesic, eğer menü kaleminin kârlılığı için katkı payının ele alınması gereken temel unsur olduğu kabul edilirse yüksek katkı paylı menü kalemlerinin yüksek satış fiyatlarına sahip olacağını değerlendirmiştir. Katkı payına dayanan analiz modeli sadece sürekli gelişen ve yüksek fiyatları kaldırabilecek pazarlarda geçerli olmaktadır. Eğer bir pazarda arz fazlası veya azalan bir talep eğilimi varsa yüksek katkı payına sahip ürünler müşteriler için çekiciliğini yitirecektir. Bu nedenle Pavesic matris boyutlarını satış hacimlerine dayanan popülerliğin dikkate alınarak hesaplandığı ağırlıklı katkı payı ve yiyecek maliyet yüzdesi olarak belirlemiştir (Morrison, 1996: 17-18). Böylece matris üçüncü bir değişken olarak satış hacmini (popülerlik) içermektedir (Özdemir, 2012: 383). Pavesic menü mühendisliği yönteminin hem her bir menü kalemi için hem de içecekler de dâhil olmak üzere her menü kategorisi için uygulanabileceğini savunmuştur (Morrison, 1996: 18).

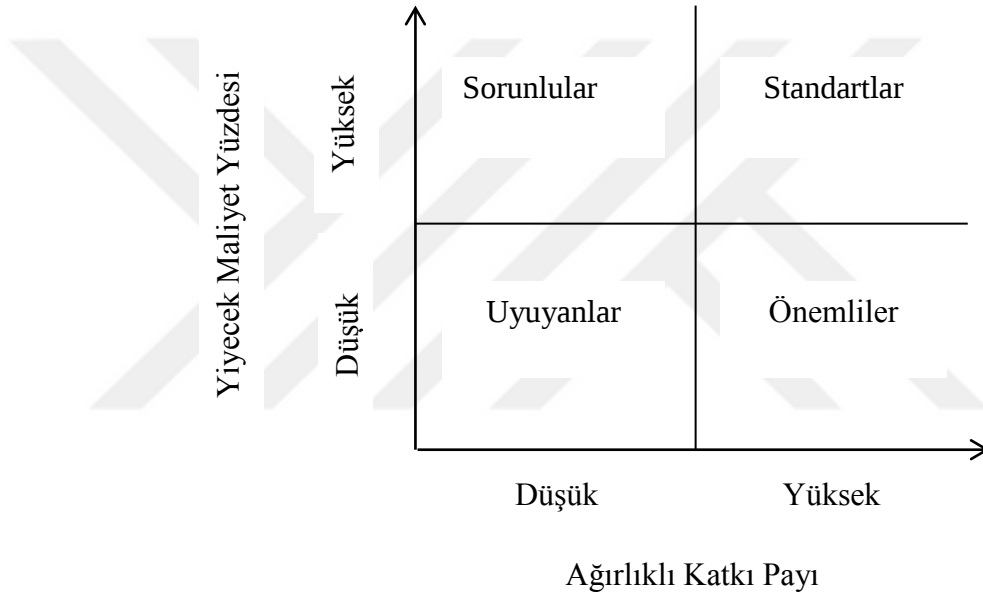
Popülerlik, yiyecek maliyet yüzdesi ve katkı payını değerlendirme ölçütü olarak ele alan matrisler menü kalemlerinin seçme, fiyatlama ve menü içerisindeki yeri kararlarında daha nesnel sonuçlar sağlamaktadır. Ağırlıklı katkı payı ölçütü menü kalemi katkı payı ile satış miktarının çarpımı ile elde edilmektedir. Ortalama ağırlıklı katkı payı, toplam katkı payının satılan menü kalemlerinin toplam miktarına bölünmesiyle bulunmaktadır. Ortalama yiyecek maliyet yüzdesi ise satılan toplam yiyecek maliyetinin toplam satış gelirine bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Taylor ve Brown, 2007: 77-78):

Ort. Yiyecek Maliyet Yüzdesi= Satılan Yiyecek Toplam Maliyeti / Toplam Satış Geliri

Ağırlıklı Katkı Payı = Menü Kalemi Katkı Payı x Menü Kalemi Satış Miktarı

Ort. Ağırlıklı Katkı Payı = Toplam Ağırlıklı Katkı Payı / Toplam Satış Miktarı

Şekil 9: Pavesic Modeli



Kaynak: Kwong, 2005: 92

Matriste yer alan “Önemliler” düşük maliyet yüzdesi, yüksek ağırlıklı katkı payına sahip ürünlerdir. “Uyuyanlar” düşük maliyet yüzdesi ve düşük ağırlıklı katkı paylı ürünleri; “Sorunlular” yüksek maliyet yüzdesi ve düşük katkı paylı ürünleri; en son olarak “Standartlar” yüksek maliyet yüzdesi ve yüksek ağırlıklı katkı paylı ürünleri oluşturmaktadır (Taylor ve Brown, 2007: 78).

Miller, Kasavana ve Smith, Pavesic modellerinin tümü 2x2 matrisini kullandıkları için yaptıkları sınıflandırmaları daha iyi karşılaştırabilmek için Tablo 5'deki gibi bir eşleştirme yapmak mümkündür.

Tablo 5: Miller, Kasavana ve Smith, Pavesic Yöntemleri Karşılaştırılması

Miller Yöntemi Popülerite X Yiyecek Maliyet Yüzdesi	Kasavana ve Smith Yöntemi Popülerite X Katkı Payı	Pavesic Yöntemi Yiyecek Maliyet Yüzdesi X Ağırlıklı Katkı Payı
Kazananlar	Yıldızlar	Önemliler
Marjinaler 3	Beygirler	Standartlar
Marjinaler 2	Karışıklar	Uyuyanlar
Kaybedenler	Köpekler	Sorunlular

Menü mühendisliği gelişim sürecine önemli katkıları olan bu üç model de temel olarak satış hacimleri ve yiyecek maliyetlerini esas alarak değerlendirme yoluna gitmişlerdir. Yiyecek içecek işletmelerinin katlanmak zorunda oldukları işçilik, sabit giderler gibi diğer maliyetlerin tüm ürünler için aynı olduklarını kabul etmişlerdir. Bu nedenle bundan sonraki menü analiz yöntemlerinin gelişimi bu eksikliği gidermeye yönelik ilerlemiştir.

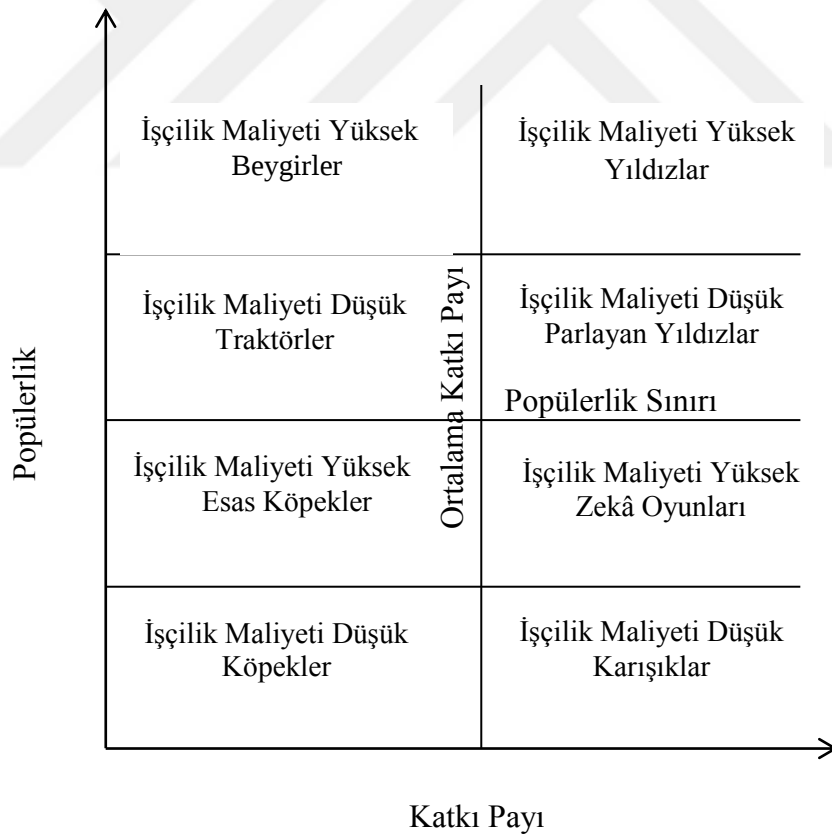
Menü analiz yöntemleri üzerine yapılacak sonraki çalışmalara da ışık tutması açısından işçilik faktörünü dikkate alan bir yöntem açıklanacak ve “Diğer Yöntemler” başlığı altında menü analiz yöntemlerinin gelişimine katkıda bulunan diğer yöntemlere değinilecektir. Daha sonra uygulama bölümüne geçilerek menü mühendisliği yöntemlerinden en yaygın olarak kullanılan Kasavana ve Smith yöntemi üzerine bir inceleme yapılacaktır.

2.4. LeBruto, Quain ve Ashley Yöntemi

Menü mühendisliği denince ilk akla gelen Kasavana ve Smith yöntemidir. Menü mühendisliği menü kalemlerini katkı payına ve popülerliğine göre sınıflandıran bir analiz yöntemidir. Bu noktada LeBruto vd. (1995) yaptıkları çalışmada menü mühendisliği yöntemine işçilik faktörünü ekleyerek bu yöntemin

kapsamını geliştirmişlerdir. İşçilik faktörü yüksek veya düşük olarak değerdendirilerek menü mühendisliği matrisinin kapsamına alınmıştır. Profesyonel yiyecek yöneticileri tarafından yapılan işçilik maliyeti değerdendirmesinde menü kalemlerinin yarısı yüksek maliyetli, yarısı düşük maliyetli olarak belirlenmektedir. Menüde yer alan ürünlere olan talep günlere göre farklılık gösterebilmesine rağmen burada yapılan değerdendirme nicel bir yöntem yerine geçmiş tecrübelerle dayanan nitel bir yöntemle dayanmaktadır. İşçilik maliyetinin bir değışken olarak matrise eklenmesi ile birlikte sınıflandırmada dört olasılık yerine sekiz olasılık meydana gelmiştir (LeBruto vd., 1997: 161-163). Ortaya çıkan sekiz olasılıklı matris Şekil 10'de gösterilmiştir.

Şekil 10: LeBruto, Quain ve Ashley Modeli



Kaynak: Taylor, 2005: 25

LeBruto, Quain ve Ashley menü mühendisliği matrisini dört olasılıktan sekiz olasılığa çıkararak işçilik maliyetini bir matris boyutu olarak ele almaya çalışan ilk kişilerdir. LeBruto, Quain ve Ashley işçilik maliyetini bir boyut olarak matrise eklemeye çalışarak sadece satış hacmi ve katkı payına dayanan menü mühendisliğinin kâr faktörlerini dikkate almamaktan kaynaklı eksikliklerini gidermeyi amaçlamışlardır. Ayrıca menüde yer alan her ürün bazında işçilik maliyetinin belirlenmesindeki zorluğu kabul etmektedirler (Taylor, 2005: 24-25).

2.5. Diğer Menü Analiz Yöntemleri

Menü, yiyecek içecek işletmelerinin en temel stratejik araçlarından bir tanesidir. Menü, müşterinin işletmeye bakış açısını ve algısını etkileyebilmektedir. En önemlisi katlanılan maliyetler menü fiyatlama planı sayesinde elde edilen gelir ile dengelenmekte ve bu sayede işletmeler kâr edebilmektedir. Bu nedenlerle araştırmacılar menü kalemlerini optimize edebilecek menü mühendisliği yöntemlerini araştırmaya başlamışlardır. Ancak menü mühendisliği yöntemlerinin çoğunluğu analizlerde iki değişken kullanarak bu temel amacı gerçekleştirmede yetersiz kalmıştır. Sadece satış hacimleri ve katkı payına dayanan Miller, Kasavana ve Smith, Pavesic yöntemlerinin değişkenlerinin birbirlerine olan bağımlılığı diğer bir problemi ortaya çıkarmaktadır (Reynolds ve Taylor, 2011: 584).

Menü mühendisliğindeki problemleri gidermek için araştırmacılar bazı değişkenleri analizlere eklemeye başlamışlardır. Örneğin Hayes ve Huffman (1985), Bayou ve Bennet (1992), Atkinson ve Jones (1994) ve LeBruto vd. (1995 ve 1997) işçilik maliyetlerini dikkate alarak yeni modeller önermişlerdir (Linassi vd., 2016: 1421). Hayes ve Huffman (1985)'e göre bu üç yöntemin (Miller, Kasavana ve Smith, Pavesic) de zayıf yanları temel olarak aynı yapıdaki matrisin kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca matristeki sınıflandırmalar ortalama değerlere göre yapıldığı için bazı ürünlerin ortalama değer altında kalması ve arzu edilmeyen gruplarda yer alması kaçınılmazdır. Bu nedenle söz konusu analiz yöntemlerine bir alternatif olarak Hayes ve Huffman (1985) bir yöntem önermişlerdir. Bu yöntem her bir menü kaleminin kâr ve zarar durumunun hesaplanmasına dayanmaktadır. Önceki yöntemlerden farklı olarak sabit ve değişken

maliyetler de bir değişken olarak hesaplanmaktadır. Bayou ve Bennet (1992) yaptıkları çalışmada Hayes ve Huffman (1985)'in kar ve zarar analizi yöntemindeki sabit ve değişken maliyetlerin menü kalemleri arasında nasıl paylaştırıldığı konusunda yeterli bir açıklama yapılmamasına eleştiri getirmişlerdir. Geliştirdikleri kârlılık analizi yöntemiyle işletme, öğünler, menü grupları ve menü kalemleri şeklinde daralarak giden tüm aşamalarındaki gelir maliyet durumlarını açıklamaya çalışmışlardır. Analizlerinde işçilik maliyetlerini içeren sabit ve değişken maliyetleri birer ölçüt olarak dikkate almışlardır.

İşçilik maliyetinin ele alınmamasından kaynaklı eksikliğe dikkat çekerek Horton (2001) analiz öncesinde menü kalemlerini gruplara ayırmayı önermiş ve Kasavana ve Smith yöntemini geliştirmeyi amaçlamıştır. Çalışmasında işçilik maliyetinin bir değişken olarak matrise eklenmesinin menü kalemlerinin performanslarını nasıl etkilediğini göstermiştir (Özdemir, 2012: 385). Daha sonraları Raab ve Mayer (2007) tarafından faaliyet tabanlı maliyetleme yaklaşımını içeren bir analiz yöntemi kullanılmıştır. Genel olarak bakıldığında tüm bu analiz yöntemlerinin amacı geleneksel matris yaklaşımının eksikliklerini gidermek olduğu görülmektedir ancak bu yöntemlerle beraber farklı bir sorun daha ortaya çıkmaktadır. Eksiklikleri gidermeye çalıştıkça yöntemler pratiklikten uzaklaşmakta ve ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi işletme yöneticileri için daha zor hâle gelmektedir. (Reynolds ve Taylor: 2011: 585). Taylor vd. (2009) menü analizinde daha etkili sonuca ulaşmak, çoklu değişkenlere yer verebilmek ve aynı zamanda birbirine bağımlı değişkenlerin yarattığı problemleri ortadan kaldırmak amacıyla veri zarflama analizi yöntemine başvurmuşlardır. Parametrik olmayan bir istatistiksel yaklaşım olan veri zarflama analiz yönteminin hem çıktı hem de girdi değişkenlerini değerlendirmeye uygun olmasından dolayı daha güvenli sonuçlar verdiği düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FİYATLAMA YÖNTEMLERİ ve MENÜ MÜHENDİSLİĞİNİN ANALİZİ: FOUR SEASONS BOSPHORUS OTELİ ‘NDE YAPILAN UYGULAMA ve SONUÇLARI

3.1. Araştırmanın Amacı

Hizmet sektörleri içerisinde en hızla gelişen ve değişimlere ayak uydurması zaruri olan alanlardan biri de yiyecek içecek endüstrisidir. Hızla büyüyen bu endüstrinin işletmelerinde de her faaliyetin başlangıcını menü oluşturmaktadır. Sunulan ürünlerin lezzet ve kalitesinin önemi büyük olmasına rağmen menünün misafirler üzerindeki oluşturduğu ilk etki dikkate alınmalıdır. Önemi bu açıdan düşünüldüğünde menü, üzerinde ayrıca çalışılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan yola çıkılarak bu çalışmada; turizm sektöründe ön plana çıkmış ‘‘Four Seasons Bosphorus Otelı’nin’’ menüsü üzerinde farklı menü fiyatlama yöntemleri kullanılarak elde edilen sonuç menü analiz yöntemlerinden menü mühendisliği yöntemi ile analiz edilmiş ve fiyatlama yöntemlerinin menü ürünlerinin tercihine olan etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylece çalışmanın fiyatlama yönteminin menü oluşturmaya etkisi ve etkin bir menü planlamada menü analizinin önemi konularında yiyecek içecek işletmelerine yol gösterici olması amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları

‘‘Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Mühendisliğinin ve Fiyatlama Yöntemlerinin Analizi’’ konulu tez araştırmasına yönelik kapsam ve sınırlılıklar şu şekildedir:

- Bu araştırma menü fiyatlama yöntemleri ile fiyatlandırılan menülerin menü analiz yöntemlerinden menü mühendisliği yöntemi ile incelenmesini kapsamaktadır.

- Araştırma beş yıldızlı bir zincir otel üzerinde yapılmasına rağmen tüm işletmelere uygulanabilir niteliktedir.
- Araştırmada elde edilen sonuçlar kullanılan verilere göre değişebilmektedir. Bu durum dikkate alınarak daha verimli sonuçlar elde etmek maksadıyla menü fiyatlama ve analizi esnasında Four Seasons Bosphorus Oteli'nin yıl içerisinde en yoğun ayı olarak tespit edilen Şubat 2018 ayı verileri kullanılmıştır.
- Uygulama bölümü Four Seasons Bosphorus Oteli'nin alakart restoranları ve banket organizasyonları ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma incelenen menünün sadece hazırlamayı gerektiren ürünlerine yönelik yapılmıştır. Menülerdeki içecekler ve otelin bar kısımlarında satılan ürünlerle ilgili veriler araştırma dışında tutulmuştur.
- Bir ürünün satış miktarında menü fiyatı dışında birçok etki rol oynamaktadır. Bu çalışmada kullanılan fiyatlama ve menü analizi yöntemleri için ihtiyaç duyulan veriler dikkate alınmıştır. Menülerin satış ve pazarlama çalışmaları dikkate alınmadan sadece elde edilen sayısal verilerle incelemeler yapılmıştır.

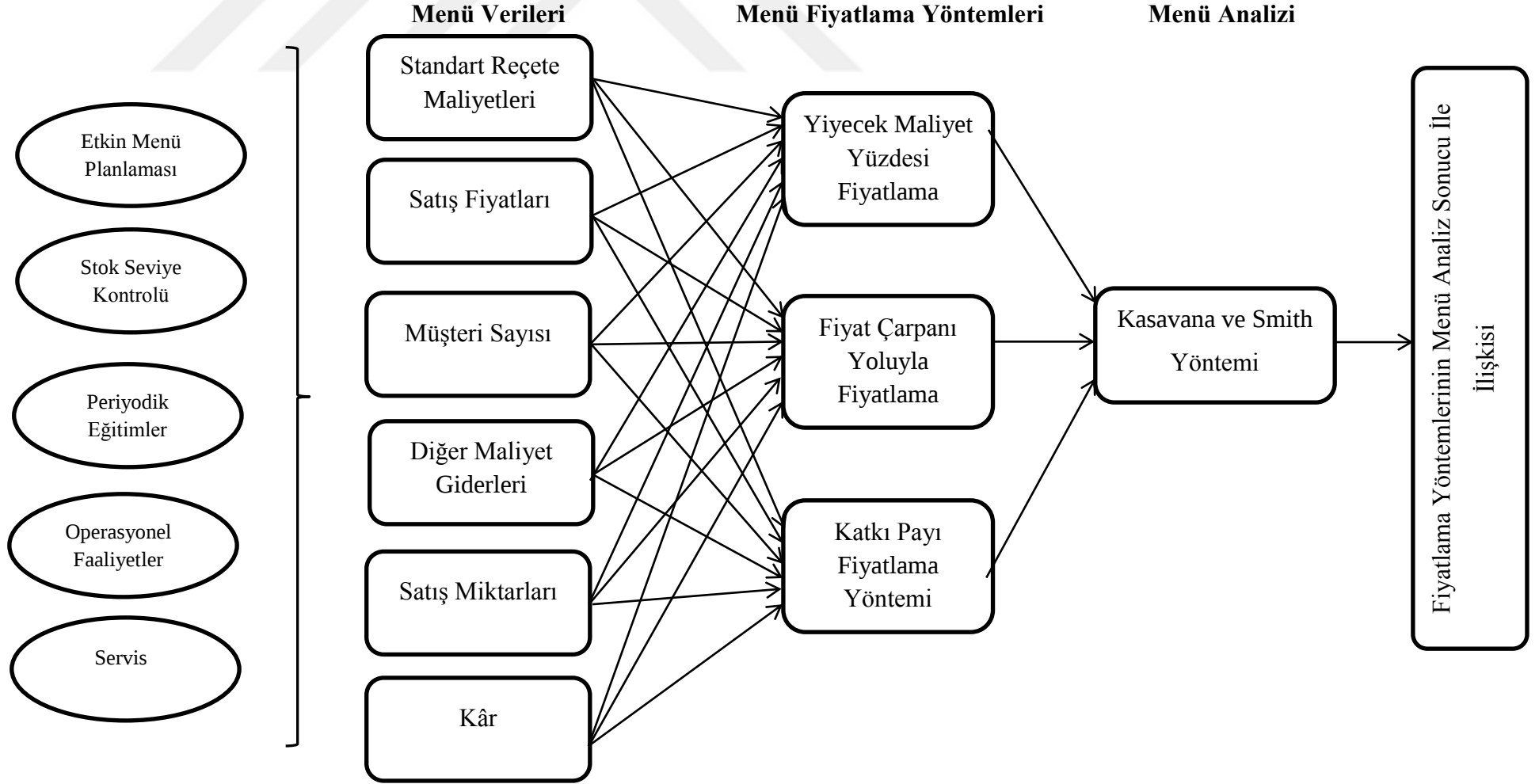
3.3. Araştırmada Metot

Bu araştırma, evrenden bir grubun ya da kişinin seçilerek hakkında ayrıntılı veri toplanması ve değerlendirilmesine dayanan (Kozak, 2014: 32) örnek olay incelemesi modelindedir. Modeli söz konusu örnek olaydan elde edilen veriler, menü fiyatlama yöntemleri ile verilerin işlenmesi, menü analizi ve fiyatlamanın menü analiz sonucu ile ilişkisi oluşturmaktadır. Şekil 11'de araştırma modelinin şematik hali gösterilmektedir. Araştırmanın kapsamını geniş tutmak ve elde edilen verilerin doğruluğunu sağlamak maksadıyla tek bir işletme örnek olay incelemesine konu edilmiştir. Araştırmada nitel veri toplama yöntemleri kapsamına giren yüz yüze görüşme, gözlem ve doküman incelemesi teknikleri kullanılmıştır. İncelenen dokümanlar arasında işletmenin son bir yılına ait POS cihazı verileri, aylık satış raporları, standart reçeteleri yer almaktadır. Elde edilen veriler sadece üzerinde çalışılan işletmenin incelenen ayı ile sınırlandırılmıştır. İncelenmesine karar verilen

ay işletmenin en yoğun ayı olarak belirlenen Şubat 2018 ayıdır. Menü, fiyatlandırma sırasında işletmenin kullandığı ‘‘yiyecek maliyet yüzdesi fiyatlama yöntemine’’ ek olarak iki farklı fiyatlama yöntemi ile daha fiyatlandırılmış ve menü analizi sonucunda her üç durum da ayrı ayrı incelenmiştir.



Şekil 11: Araştırma Modeli



3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda sıfır hipotezine alternatif bir hipotez geliştirilmiştir. Ana hipotezler, değerlendirmelerin daha sağlıklı yapılabilmesi için alt hipotezlerle desteklenmiştir. Bu nedenle araştırmada kullanılan fiyatlama yöntemleri (Fiyat çarpanı yoluyla fiyatlama yöntemi, Katkı payı fiyatlama yöntemi) için kurulan ve ayrı ayrı ele alınması gereken hipotezler H0a, H0b, H1a ve H1b şeklinde gösterilmiştir. Böylece çalışmanın daha anlamlı şekilde sürdürüleceği değerlendirilmiştir.

Araştırma modeline ilişkin kurulan hipotezler şu şekildedir:

H0: Menü fiyatlama yöntemlerinin menü analiz sonucuna ile ilişkisi yoktur.

H0a: Fiyat çarpanı yoluyla fiyatlama yönteminin menü analiz sonucuna ile ilişkisi yoktur.

H0b: Katkı payı fiyatlama yönteminin menü analiz sonucuna ile ilişkisi yoktur.

H1: Menü fiyatlama yöntemlerinin menü analiz sonucuna ile ilişkisi vardır.

H1a: Fiyat çarpanı yoluyla fiyatlama yönteminin menü analiz sonucuna ile ilişkisi vardır.

H1b: Katkı payı fiyatlama yönteminin menü analiz sonucuna ile ilişkisi vardır.

3.5. Uygulama Yapılan Four Seasons Bosphorus Otel'in Tanıtımı

İşletmenin menü planlama sürecini değerlendirmeye ve sonrasında araştırmanın esas konusunu oluşturan menü analizine başlamadan önce Four Seasons Bosphorus Otel hakkında kısaca bilgi verelim.

Four Seasons Bosphorus Otel dünyada ve ülkemizde tanınmış 5 yıldızlı otellerden bir tanesidir. Faaliyetlerini Çırağan caddesi No: 28 Beşiktaş/İstanbul adresinde sürdürmektedir. Konumu itibarıyla şehir içi oteli olan, Astay Yatırım A.Ş.'nin mülküne sahip olduğu Four Seasons Bosphorus 2008 yılında Four Seasons Hotel & Resort isimli lüks otel zinciri işletmeciliği ile hizmete girmiştir.

Proje kapsamında, Beşiktaş'ta İstanbul Boğazı'na 190 metre cepheli, 17.525 m² arsa üzerinde iki yeni otel bloku inşaatının yanı sıra Osmanlı Sadrazamlarından Atık Paşa'ya ait tarihi sahil sarayı da restore edilmiştir. Toplam 46.000 m² inşaat alanına sahip tesiste; üç blokta toplam 170 odaya sahip beş yıldızlı ultra lüks otel, 506 araçlık kapalı otopark, 1.000 ve 500 kişilik 2 adet balo salonu, toplantı salonları, SPA, havuz, restoran ve barlar ile 5.000 m²'lik idari ve servis alanları mevcuttur.

3.6. Four Seasons Bosphorus Otel'i'nin Menü Planlama Süreci

İşletme uzun yıllardan bu yana dünya genelinde hizmet vermesi nedeniyle menüsünde birçok çeşitte ürüne yer verebilecek düzeydedir. İşletmenin hitap ettiği müşteri portföyü de düşünüldüğünde kaliteli hammadde kullanımı, lezzet ve sunum ön planda tutulmaktadır. Yapılan görüşmeler neticesinde sahip olduğu kaliteyi düşürmemek adına menü planlamasına son derece önem verildiği sonucuna ulaşılmıştır. Menü çalışmalarının çoğu işletmelerde karşılaşılan durumun aksine literatüre uygun ve çağdaş yöntemler kullanılarak yapıldığı yerinde gözlemlenmiştir.

Her işletmenin öncelikli amacı kâr elde etmektedir. Ancak Four Seasons Bosphorus Otel ile yapılan görüşmelerde kâr elde edebilmenin yanında kalitenin sürdürülebilirliği de amaç haline dönüşmüştür. Tüm personelin belirlenen bu amaçlar doğrultusunda çalışabilmesi son derece önemlidir. Menü planlama ihtiyacı bu noktada ortaya çıkmakta ve ortaya konulan menü belirlenen amaçların somut halini oluşturmaktadır. Söz konusu işletme personelinin her zaman dinamik olması ve amaçlarından sapmaması maksadıyla periyodik eğitimler planlamaktadır. Bu kapsamda işletme;

- Mutfak bölümü için işe alınan her personelini görevinin başına geçmeden önce ‘‘Standart/ Manuel Eğitim’’ adını verdikleri departman eğitimcileri tarafından verilen ve otel/işletme standartlarını kapsayan bir eğitime tabi tutmaktadır. İşe yeni başlayacak personel oryantasyon eğitimi niteliğindeki bu eğitimi

aldıktan ve yeterli seviyeye ulaştıkları görüldükten sonra görev alanlarındaki faaliyetlerine başlamaktadır.

- Eğitimin içeriğine göre değişiklik göstermekle birlikte her ay genel mutfak toplantısı yapmaktadır. Yapılan bu toplantılarda bir ay boyunca aksayan hususlar ortaya konulur ve bu konular hakkında eğitim planlanır. Ayrıca aylık toplantılara otelin gıda mühendisi de katılarak alanı ile ilgili bilgileri tazelemektedir.
- Yiyecek içecek departmanında çalışan her personelin hijyen konularına hakim olmasını sağlamak ve bu konuda sertifikalı olmalarına özen göstermektedir.
- Bu eğitimlerin yanında yiyecek içecek departmanı içerisindeki her bölümün günlük kısa toplantılar yapmasını sağlar. Bu toplantılarda birimler o güne ait faaliyetleri ve aksayan hususları not haline getirip ilgili kişilerle paylaşırlar.

Araştırma konusu olan işletmenin menü planlamasında görevli olan personellerini yiyecek içecek departman müdürü, mutfak şefi, muhasebe ve satın alma departmanlarındaki ilgili personel ve sunulacak ürünler konusunda uzmanlaşmış kişiler oluşturmaktadır.

Menü planlamasında amaçların ve görevli personelin belirlenmesinin ardından en önemli husus hangi ürünlerin sunulacağına karar verilmesidir. Çünkü bundan sonraki tüm süreç belirlenen menü kalemlerine göre şekillenecektir. Etkin bir menü planlaması çerçevesinde menü planlaması esnasında yukarıda belirtilen personel hedef kitledeki misafirlerin beslenme tercihlerini, otelin bütçesini, mutfak araç-gereç durumunu, personelin nitelik ve nicelik durumunu, servis tipini, iklim ve mevsimler gibi birçok etmeni göz önünde bulundurmaktadır. Burada belirleyici olarak ortaya çıkan en önemli husus mevsimsel sezona uygun ürünleri belirlemek ve mevsime uygun bu ürünler arasından da hangilerinin menü kapsamında tutulacağı konusunda misafirlere alınan geri beslemelerdir.

İşletme tarafından menü planlaması mevsimlere uygun ürünler sunabilmek maksadıyla yılda en az iki defa yaz ve kış menü planlaması olarak yapılmaktadır. Ancak satışlar esnasında yapılan değerlendirmeler sonucunda satış miktarı düşük olan ya da hakkında olumsuz geri besleme alınan ürünler menüden çıkarılarak revize amaçlı menü planlamaları yapılmaktadır.

İşletme menü planlama sürecini temelde bilgi ve tecrübeye, otelin imkân ve kabiliyetine, hedef kitlenin beklentisine dayandırmaktadır. Ayrıca önceki yıllara ait verilerden yararlanılmasına yönelik istatistik programları kullanılmaktadır. Bu programlar sayesinde işletme menü çalışmalarını matematiksel bir zemine oturtabilmektedir.

İşletmenin menü planlamasında en çok dikkate alınan değişkenler sırasıyla talep, maliyet, ürünün hammaddelerine ulaşılabilirlik ve ürünün sürdürülebilirliğidir. Bu değişkenler çerçevesinde planlamadan önceki belirlenen amaçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Hedef kitlesine uygun ürünler ortaya koyabilmek,
- İşletmenin genel amaçlarını doğrultusunda müşteriye bilgi sağlayıcı somut bir araç ortaya koymak,
- İşletmenin bütçesini aşmayacak şekilde yiyecek içecek faaliyetlerin yürümesini sağlamak,
- Bulunulan mevsime uygun menü oluşturmak,
- Hazırlık, sunum, servis gibi faaliyetlerle menüyü uyumlu tutmak,
- Müşteri önünde kazanılan imajı kaybetmemek adına aynı kaliteyi sürdürebilmek,
- Araç-gereç ve personel yönünden mutfağın imkân ve kabiliyetine yönelik ürünlere menüde yer vermek.

İşletme, belirlenen amaçlar doğrultusunda alanında uzman personel ile yapılan menü planlaması sonucunda menü kalemlerini etkileyen en belirgin konuların maliyet, satış fiyatları ve personel tedariki olduğunu belirtmiştir. Menünün mutfağın imkân ve kabiliyetine, işletme bütçesine dikkat edilerek

hazırlandığı düşünüldüğünde organizasyon yapısı, depolama şekilleri gibi değişkenlerin dikkate değer şekilde etkilenmeyeceği ortaya çıkmaktadır.

İşletme mümkün olduğunca taze ürün kullanım yoluna gitmektedir. Bu nedenle mümkün olduğunca depolama yapmamaya çalışmaktadır. Ancak depolanması zorunlu malzemelerin stok seviye kontrolü ayda iki defa yapılmaktadır.

Menü kalemlerinin fiyatlandırılması konusunda işletme yenilenebilir porsiyon maliyeti yerine satın alma maliyetini kullanmaktadır. Dikkate alınan satın alma maliyetleri bir yazılım programına işlenerek standart reçete maliyetleri oluşturulmakta ve bu program aracılığı ile her zaman güncel tutulabilmektedir. Bunun yanında her menü değişikliğinde standart reçeteler güncellenmektedir.

İşletme menü fiyatlama yöntemlerinden yiyecek maliyet yüzdesi fiyatlama yöntemini kullanmaktadır. Fiyatlamada en çok göz önünde bulundurulacak hususun müşteri memnuniyeti olduğu belirtilmiştir. İşletmenin lüks, zincir bir otel olmasından ve belirli bir müşteri kitlesi bulunduğundan fiyatlama konusunda müşteri memnuniyetini rekabet, hedef kâr gibi çoğu işletmenin ön planda tuttuğu etkenlerin önünde tutması beklenen bir durumdur.

İşletme menü analizi yöntemlerinden Kasavana ve Smith yöntemini kullanmaktadır. Ayda iki defa yapılan menü değerlendirmeleri sonucunda menü kalemlerinin satış miktarlarının raporlanması yapılmaktadır. Satış miktarı en az olan veya Kasavana ve Smith yöntemi ile menü analizi sonucunda satışı az, maliyeti yüksek çıkan menü kalemleri ile ilgili tedbirler alınmaktadır. Alınacak tedbirlere söz konusu menü kaleminin satış miktarının az olmasının nedenleri araştırıldıktan sonra karar verilmektedir. Yapılan bu menü değerlendirme sürecinde işletme müşterilerinden gelen yorum, istek ve önerileri de dikkate almaktadır.

3.7. Four Seasons Bosphorus Otel'i'nin Menüsünün Menü Fiyatlama Yöntemleriyle Fiyatlandırılması

Örnek olay incelemesi kapsamında üzerinde çalışılan Four Seasons Bosphorus Otel'i'nin menüsü mevcut menü fiyatlarına ek olarak iki farklı fiyatlama yöntemi ile daha fiyatlandırılmıştır. İşletmenin kullandığı fiyatlama yöntemi daha önce de belirtildiği gibi yiyecek maliyet yüzdesi fiyatlama yöntemidir. Çalışmada kullanılan fiyatlama yöntemleri fiyat çarpanı yoluyla fiyatlama yöntemi ile katkı payı fiyatlama yöntemidir.

3.7.1. İşletme Menüsünün Yiyecek Maliyet Yüzdesi Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılması

Yiyecek maliyet yüzdesi fiyatlama yöntemi işletmenin birim gelirine göre belirlediği yüzde değerlere dayanmaktadır. Araştırmaya konu olan işletmenin menü kalemlerini fiyatlandırmada kullandığı yüzde değerleri aşağıdaki gibidir.

Genel Giderler	: %15
Yiyecek Maliyeti	: %20
İşçilik	: %35
Kâr	: %30

Bu veriler ışığında belirlenen menü kalemlerinin fiyatları Tablo 6'da gösterildiği gibidir.

Tablo 6: Yiyecek Maliyet Yüzdesi Fiyatlama Yöntemi ile Belirlenen Menü Fiyatları

BAŞLANGIÇLAR	Satış Fiyatı
• Kılıç Balığı “Carpaccio”	55
• Somon & Fume Alabalık	58
• Kabak “Bruschetta”	49
• Kaz Ciğeri Milföy	65
• Enginar & Roka	45
ÇORBALAR & SICAK BAŞLANGIÇLAR	
• Balkabağı Çorbası	35
• Deniz Mahsülleri Çorbası	40
• Kereviz “Ravioli”	45
• Deniz Tarağı Üçlemesi	65
• Minik Kalamar Dolması	60
MAKARNA & RISOTTO	
• Ravioli	60
• Ev Yapımı “Fettuchini”	65
• Risotto Milanese ve Dana İncik	65
• Acılı Deniz Ürünleri Spagetti	70
BALIKLAR	
• Buharda Dülger	95
• Fırında Mercan	98
• Fırında Kalkan	130
• Deniz Levreği	95
ETLER	
• Köy Tavuğu Göğsü	85
• Ağır Ateşte Pişirilmiş Dana Kaburga	95
• Izgara Antrikot	105
• Fırınlanmış Dana Bonfile	100
• Ağır Ateşte Pişirilmiş Kuzu İncik	90

3.7.2. İşletme Menüsünün Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılması

Fiyat çarpanı yoluyla fiyatlama yönteminde menü kalemleri hazırlamayı gerektiren ve hazırlamayı gerektirmeyen ürünler olarak ayrılarak hesaplamalar yapılmaktadır. Hazırlamayı gerektiren ürünlerin dikkate alındığı bu araştırmada gerekli veriler menü kalemlerinin on porsiyonu üzerinden hesaplanmıştır. İşletme ile yapılan görüşmede üzerinde çalışma yapılacak menü kalemlerinin maliyet değerleri yüzde olarak elde edilmiş ve toplam gelir üzerinden rakamsal değerine ulaşılmıştır. Menü kalemlerinin maliyet değerleri Tablo 7’de gösterildiği gibidir. Son olarak konu ile ilgili bölümde açıklanan gerekli hesaplamalar yapılarak fiyatlamada kullanılacak fiyat çarpanı 4,17 olarak bulunmuştur.

Tablo 7: Hazırlamayı Gerektiren Yiyeceklerin Maliyetleri

10 Porsiyon	Hazırlamayı Gerektiren Yiyecekler
• Ham yiyecek maliyeti	4008
• İşçilik maliyeti	6680
• Diğer giderler	1670
• Kâr	4342
• Toplam	16700
Fiyat Çarpanı	4,17

Fiyat çarpanı ile mevcut menü yeniden fiyatlandırılmış ve menü kalemleri fiyatları Tablo 8’de gösterildiği gibi bulunmuştur.

Tablo 8: Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlama Yöntemi ile Belirlenen Menü Fiyatları

BAŞLANGIÇLAR	Satış Fiyatı
• Kılıç Balığı “Carpaccio”	45
• Somon & Fume Alabalık	48
• Kabak “Bruschetta”	40
• Kaz Ciğeri Milföy	53
• Enginar & Roka	37
ÇORBALAR & SICAK BAŞLANGIÇLAR	
• Balkabağı Çorbası	29
• Deniz Mahsülleri Çorbası	33
• Kereviz “Ravioli”	37
• Deniz Tarağı Üçlemesi	53
• Minik Kalamar Dolması	49
MAKARNA & RISOTTO	
• Ravioli	49
• Ev Yapımı “Fettuchini”	53
• Risotto Milanese ve Dana İncik	53
• Acılı Deniz Ürünleri Spagetti	57
BALIKLAR	
• Buharda Dülger	78
• Fırında Mercan	80
• Fırında Kalkan	107
• Deniz Levreği	78
ETLER	
• Köy Tavuğu Göğsü	70
• Ağır Ateşte Pişirilmiş Dana Kaburga	78
• Izgara Antrikot	86
• Fırınlanmış Dana Bonfile	82
• Ağır Ateşte Pişirilmiş Kuzu İncik	74

3.7.3. İşletme Menüsünün Katkı Payı Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılması

Katkı payı ile fiyatlama müşteri başına düşen ortalama katkı payının menü kalemlerinin standart reçete maliyetlerine eklenmesi ile yapılmaktadır. Literatür

bölümünde açıklaması yapılan hesaplama yolları burada uygulanarak müşteri başına düşen katkı payına ulaşılmıştır. Bulunan katkı payı değeri “65” olarak hesaplanmıştır. Hesaplamada kullanılan toplam gelir değeri işletme kayıtlarından rakamsal olarak, diğer giderler ve kâr değeri mevcut durum göz önünde bulundurularak yüzde olarak elde edilmiştir. Diğer giderler ve kâr değerinin rakamsal ifadesine toplam gelir üzerinden ulaşılmıştır. Bir diğer ihtiyaç duyulan değer olan beklenen müşteri sayısı ise 2017 yılının Şubat ayına ait gelen müşteri sayısı ve 2018 yılı turizm durumu göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır.

İzlenen bu yollar neticesinde ulaşılan katkı payı menü kalemlerinin standart reçete maliyetlerine eklenerek işletmenin mevcut menüsü katkı payı fiyatlama yöntemi ile yeniden fiyatlandırılmış ve Tablo 9’da gösterilen sonuca ulaşılmıştır.

Tablo 9: Katkı Payı Fiyatlama Yöntemi ile Belirlenen Menü Fiyatları

BAŞLANGIÇLAR	Satış Fiyatı
• Kılıç Balığı “Carpaccio”	76
• Somon & Fume Alabalık	76
• Kabak “Bruschetta”	75
• Kaz Ciğeri Milföy	78
• Enginar & Roka	74
ÇORBALAR & SICAK BAŞLANGIÇLAR	
• Balkabağı Çorbası	72
• Deniz Mahsülleri Çorbası	73
• Kereviz “Ravioli”	74
• Deniz Tarağı Üçlemesi	78
• Minik Kalamar Dolması	77
MAKARNA & RISOTTO	
• Ravioli	77
• Ev Yapımı “Fettuchini”	78
• Risotto Milanese ve Dana İncik	78
• Acılı Deniz Ürünleri Spagetti	79
BALIKLAR	
• Buharda Dülger	84
• Fırında Mercan	84
• Fırında Kalkan	91
• Deniz Levreği	84
ETLER	
• Köy Tavuğu Göğsü	82
• Ağır Ateşte Pişirilmiş Dana Kaburga	84
• Izgara Antrikot	86
• Fırınlanmış Dana Bonfile	85
• Ağır Ateşte Pişirilmiş Kuzu İncik	83

İşletme menüsünün iki farklı fiyatlandırma yöntemi ile daha fiyatlandırılmasıyla üç farklı menü elde edilmiştir. Elde edilen menülerin karşılaştırmalı şekli Tablo 10’da gösterilmiştir. Bu aşamadan sonra aynı menü kalemlerine sahip üç farklı menü, menü analiz yöntemlerinden menü mühendisliği yöntemi ile analiz edilerek farklar

ortaya konulmaya çalışılacak, fiyatlama yönteminin menü analiz sonucu ile ilişkisinin olup olmadığı ortaya çıkacaktır.

Tablo 10: Fiyatlaması Farklı Yöntemlerle Yapılan Menünün Fiyatları

BAŞLANGIÇLAR	YMY	FÇY	KP
• Kılıç Balığı “Carpaccio”	55	45	76
• Somon & Fume Alabalık	58	48	76
• Kabak “Bruschetta”	49	40	75
• Kaz Ciğeri Milföy	65	53	78
• Enginar & Roka	45	37	74
ÇORBALAR & SICAK BAŞLANGIÇLAR			
• Balkabağı Çorbası	35	29	72
• Deniz Mahsülleri Çorbası	40	33	73
• Kereviz “Ravioli”	45	37	74
• Deniz Tarağı Üçlemesi	65	53	78
• Minik Kalamar Dolması	60	49	77
MAKARNA & RISOTTO			
• Ravioli	60	49	77
• Ev Yapımı “Fettuchini”	65	53	78
• Risotto Milanese ve Dana İncik	65	53	78
• Acılı Deniz Ürünleri Spagetti	70	57	79
BALIKLAR			
• Buharda Dülger	95	78	84
• Fırında Mercan	98	80	84
• Fırında Kalkan	130	107	91
• Deniz Levreği	95	78	84
ETLER			
• Köy Tavuğu Göğsü	85	70	82
• Ağır Ateşte Pişirilmiş Dana Kaburga	95	78	84
• Izgara Antrikot	105	86	86
• Fırınlanmış Dana Bonfile	100	82	85
• Ağır Ateşte Pişirilmiş Kuzu İncik	90	74	83

3.8. Menü Mühendisliği ile Menülerin Analizi

Araştırmanın alanyazın taramasında belirtildiği gibi menü mühendisliği kapsamına giren birçok yöntem bulunmaktadır. Bu çalışmada en yaygın olarak kullanılan Kasavana-Smith Yöntemi tercih edilmiştir. Menü mühendisliği analizini yapabilmek için ihtiyaç duyulan veriler arasında standart reçete maliyeti, satış fiyatı dışında satış miktarı da bulunmaktadır. Menüün incelenen ürünlerine ait satış miktarları işletmenin POS verilerinden yararlanılarak elde edilmiştir. Ancak elde edilen satış miktarları mevcut satış fiyatlarına göre ortaya çıkan satış miktarlarıdır. Araştırmada menünün iki farklı menü fiyatlama yöntemi ile yeniden fiyatlandırılması sonucu ulaşılan satış fiyatlarının satış miktarlarını etkileyebileceği düşünülmüştür. Bu nedenle daha verimli sonuçlar elde edebilmek amacıyla menü kalemlerinin satış miktarları yeni elde edilen satış fiyatlarındaki artış ya da azalış ile ters orantılı olarak aynı oranda değiştirilmiştir.

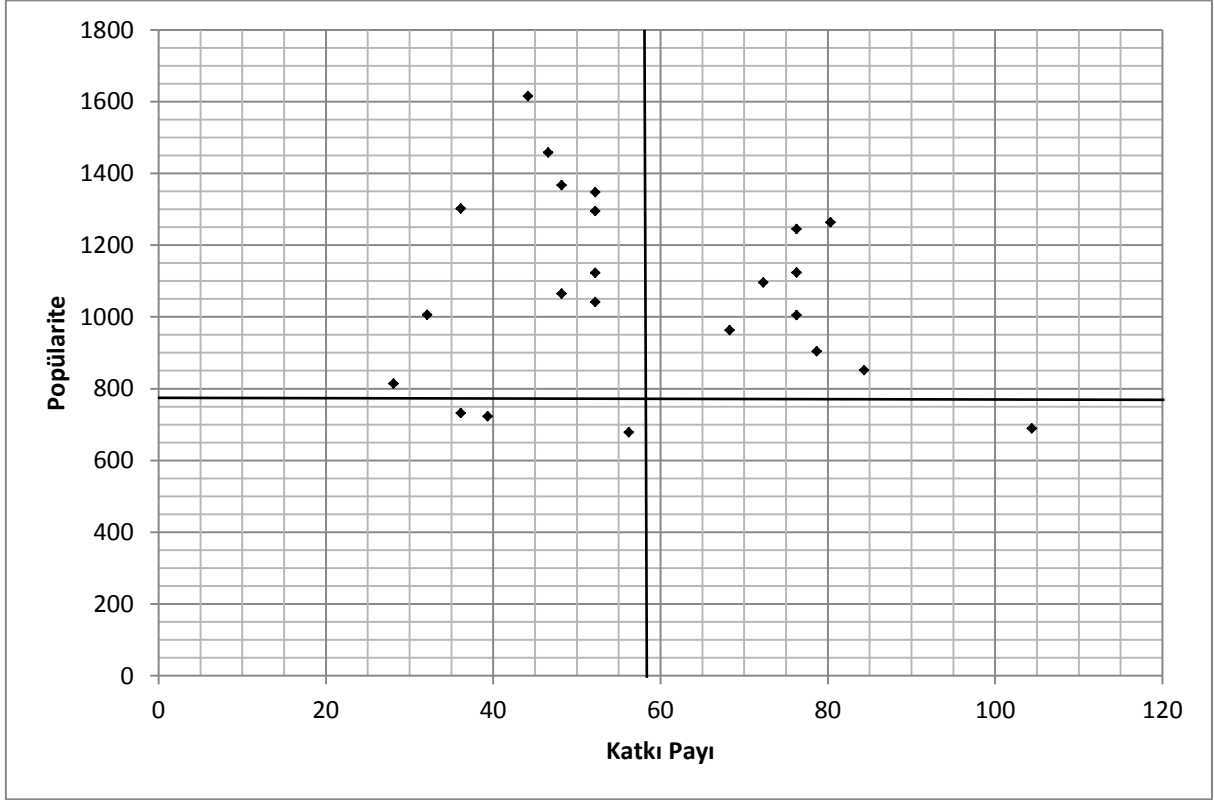
Tüm yapılan işlemlerin sonucunda işletmeye ait menünün menü mühendisliği ile analizi aşağıdaki tablolarda gösterildiği gibi karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 11: Yiyecek Maliyet Yüzdesi Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılan Menünün Analizi

Menü Kalemi	Satış Fiyatı	Malzeme Maliyeti	Katkı Payı	Satılan Kuver sayısı	Toplam Katkı Payı	Karlılık	Beğenilme	Sınıfı
Kılıç Balığı “Carpaccio”	55	10,82	44,18	1615	71350,7	Düşük	Yüksek	Önderler
Somon & Fume Alabalık	58	11,41	46,59	1458	67928,22	Düşük	Yüksek	Önderler
Kabak “Bruschetta”	49	9,64	39,36	723	28457,28	Düşük	Düşük	Kaybedenler
Kaz Cıgeri Milföy	65	12,79	52,21	1295	67611,95	Düşük	Yüksek	Önderler
Enginar & Roka	45	8,86	36,14	1302	47054,28	Düşük	Yüksek	Önderler
Balkabağı Çorbası	35	6,89	28,11	814	22881,54	Düşük	Yüksek	Önderler
Deniz Mahsülleri Çorbası	40	7,87	32,13	1006	32322,78	Düşük	Yüksek	Önderler
Kereviz “Ravioli”	45	8,86	36,14	732	26454,48	Düşük	Düşük	Kaybedenler
Deniz Tarağı Üçlemesi	65	12,79	52,21	1123	58631,83	Düşük	Yüksek	Önderler
Minik Kalamar Dolması	60	11,81	48,19	1065	51322,35	Düşük	Yüksek	Önderler
Ravioli	60	11,81	48,19	1367	65875,73	Düşük	Yüksek	Önderler
Ev Yapımı “Fettuchini”	65	12,79	52,21	1042	54402,82	Düşük	Yüksek	Önderler
Risotto Milanese ve Dana İncik	65	12,79	52,21	1348	70379,08	Düşük	Yüksek	Önderler
Acılı Deniz Ürünleri Spagetti	70	13,78	56,22	679	38173,38	Düşük	Düşük	Kaybedenler
Buharda Dülger	95	18,7	76,3	1245	94993,5	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Fırında Mercan	98	19,29	78,71	904	71153,84	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Fırında Kalkan	130	25,58	104,42	689	71945,38	Yüksek	Düşük	Uyuyanlar
Deniz Levreği	95	18,7	76,3	1005	76681,5	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Köy Tavuğu Göğsü	85	16,73	68,27	963	65744,01	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Ağır Ateşte Pişirilmiş Dana Kaburga	95	18,7	76,3	1124	85761,2	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Izgara Antrikot	105	20,66	84,34	852	71857,68	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Fırınlanmış Dana Bonfile	100	19,68	80,32	1264	101524,48	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Ağır Ateşte Pişirilmiş Kuzu İncik	90	17,71	72,29	1096	79229,84	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Toplam				24711	1421737,85			
n = 23	Ortalama Katkı Payı: 1421737,85 / 24711 = 58		Beğenilme Endeksi: 24711 / 23 * 0,70 = 752					

Four Seasons Bosphorus Otelı'nın menüsü Tablo 11'de yapılan analize göre 8 adet yıldızlar, 11 adet önderler, 1 adet uyuyanlar, 3 adet kaybedenler grubunda ürünlere sahiptir. Önderler grubundaki ürünlerin maliyetleri düşürölerek, porsiyon miktarlarında değışiklik yaparak ya da katkı payları daha üst seviyelere çekilerek yıldızlar grubunda olmaları sağlanabilir. Ancak menü mühendisliğı analizinde menüdeki ürünlerin menü fiyatlaması ne kadar mükemmel olursa olsun dört farklı gruba dağılması kaçınılmazdır. Bu nedenle Tablo 11'de olduğı gibi menü kalemlerinin yıldızlar ve önderler grubunda yoğunlaşması bir işletme açısından son derece istenen bir durumdur. Uyuyanlar grubunda yer alan "Fırında Kalkan" menü kaleminin bu grupta yer almasının en büyük nedeninin menü içerisinde en yüksek fiyata sahip olmasından kaynaklı satış miktarının düşük olması olduğı değerlendirilmektedir. Bu ürünün satış miktarını artırmak maksadıyla satış fiyatı düşürölabilir, pazarlama faaliyetleri yeniden gözden geçirilebilir ya da sunum şeklinde değışikliğı gidilebilir. Kaybedenler grubunda olan " Kabak 'Bruschetta', Kereviz 'Ravioli', Acılı Deniz Ürünleri Spagetti" menü kalemlerinin porsiyon veya sunumunda değışikliğı gidilmelidir. Bu durum çözüm olmazsa söz konusu menü kalemleri menüden çıkarılmalıdır.

Şekil 12: Yiyecek Maliyet Yüzdesi Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılan Menüün Grafik Dağılımı



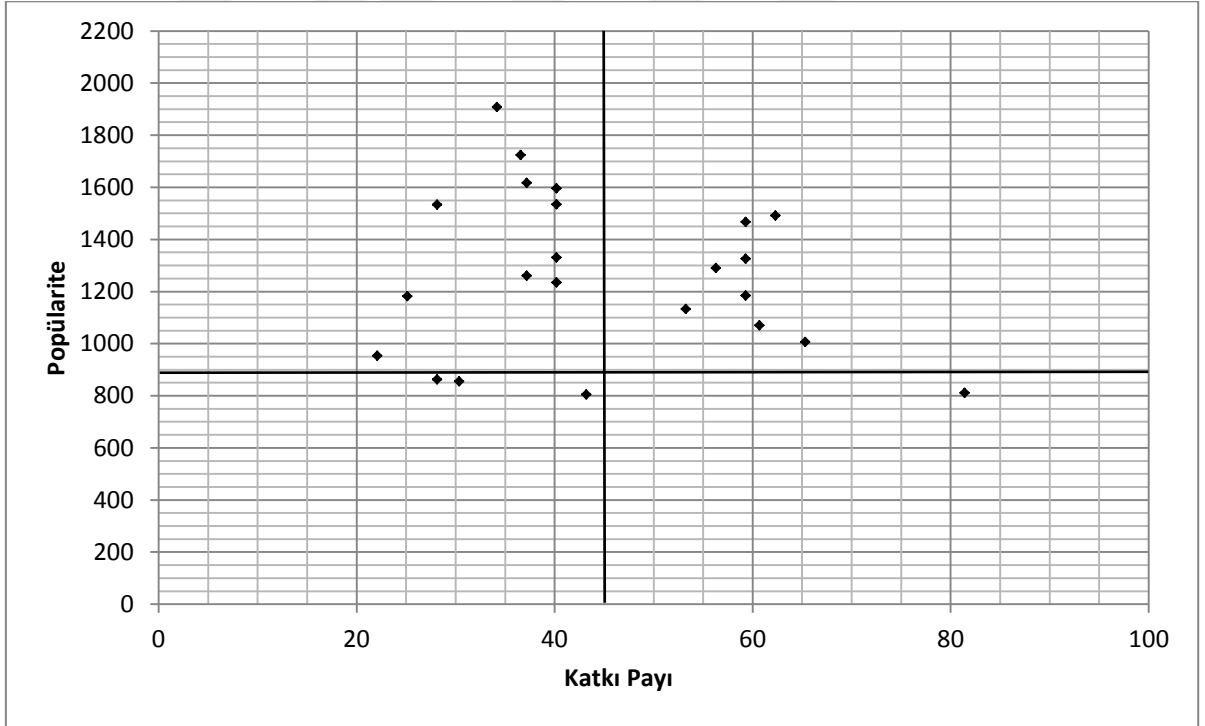
Şekil 12’de Tablo 11’de elde edilen sonuca göre menü kalemlerinin menü mühendisliği matrisindeki dağılımı grafik yardımıyla gösterilmiştir. Grafikteki dağılım ile menü kalemlerinin yoğunlaştığı bölge görülebilmektedir. Böylece işletme menüsünün genel durumu anlaşılabilir. Kaybedenler grubunda yer alan ‘‘Acılı Deniz Ürünleri Spagetti’’ menü kalemi gibi katkı payı ve satış miktarı ortalama katkı ve beğenilme endeksine yakın ürünler için özel önlemler alınabilir. Örneğin katkı payının azaltılması sonucu daha düşük satış fiyattan satılarak satış miktarı artırılabilir ve söz konusu menü kaleminin önderler grubuna yükselmesi sağlanabilir.

Tablo 12: Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlandırma Yöntemi ile Fiyatlandırılan Menü'nün Analizi

Menü Kalemi	Satış Fiyatı	Malzeme Maliyeti	Katkı Payı	Satılan Kuver sayısı	Toplam Katkı Payı	Karlılık	Beğenilme	Sınıfı
Kılıç Balığı "Carpaccio"	45	10,82	34,18	1908	65215,44	Düşük	Yüksek	Önderler
Somon & Fume Alabalık	48	11,41	36,59	1723	63044,57	Düşük	Yüksek	Önderler
Kabak "Bruschetta"	40	9,64	30,36	855	25957,8	Düşük	Düşük	Kaybedenler
Kaz Ciğeri Milföy	53	12,79	40,21	1534	61682,14	Düşük	Yüksek	Önderler
Enginar & Roka	37	8,86	28,14	1533	43138,62	Düşük	Yüksek	Önderler
Balkabağı Çorbası	29	6,89	22,11	953	21070,83	Düşük	Yüksek	Önderler
Deniz Mahsülleri Çorbası	33	7,87	25,13	1182	29703,66	Düşük	Yüksek	Önderler
Kereviz "Ravioli"	37	8,86	28,14	862	24256,68	Düşük	Düşük	Kaybedenler
Deniz Tarağı Üçlemesi	53	12,79	40,21	1330	53479,3	Düşük	Yüksek	Önderler
Minik Kalamar Dolması	49	11,81	37,19	1260	46859,4	Düşük	Yüksek	Önderler
Ravioli	49	11,81	37,19	1617	60136,23	Düşük	Yüksek	Önderler
Ev Yapımı "Fettuchini"	53	12,79	40,21	1234	49619,14	Düşük	Yüksek	Önderler
Risotto Milanese ve Dana İncik	53	12,79	40,21	1596	64175,16	Düşük	Yüksek	Önderler
Acılı Deniz Ürünleri Spagetti	57	13,78	43,22	805	34792,1	Düşük	Düşük	Kaybedenler
Buharda Dülger	78	18,7	59,3	1467	86993,1	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Fırında Mercan	80	19,29	60,71	1070	64959,7	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Fırında Kalkan	107	25,58	81,42	810	65950,2	Yüksek	Düşük	Uyuyanlar
Deniz Levreği	78	18,7	59,3	1184	70211,2	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Köy Tavuğu Göğsü	70	16,73	53,27	1132	60301,64	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Ağır Ateşte Pişirilmiş Dana Kaburga	78	18,7	59,3	1325	78572,5	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Izgara Antrikot	86	20,66	65,34	1006	65732,04	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Fırınlanmış Dana Bonfile	82	19,68	62,32	1491	92919,12	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Ağır Ateşte Pişirilmiş Kuzu İncik	74	17,71	56,29	1290	72614,1	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Toplam				29167	1301384,67			
n = 23	Ortalama Katkı Payı: 1301384,67 / 29167 = 45		Beğenilme Endeksi: 29167 / 23 * 0,70 = 888					

Fiyat çarpanı yoluyla fiyatlama yöntemi ile fiyatlandırılan menünün analizinden elde edilen sonuç ile yiyecek maliyet yüzdesi fiyatlama yöntemi ile fiyatlandırılan menünün analizinden elde edilen sonuç menü kalemlerinin sınıfları açısından örtüşmektedir. Bu nedenle menü kalemleri ile ilgili alınabilecek tedbirler daha önce belirtildiği şekildedir. Ancak tablo 11 ve tablo 12 incelendiğinde fiyatlama yöntemlerinin menü analiz sonucuna etki eden faktörlerde farklılıklar meydana gelmesine neden olduğu görülmektedir. Bu nedenle H1a hipotezi desteklenmektedir. Analiz sonuçları ilgili ayrıntılı değerlendirmeye araştırmanın “Sonuç” bölümünde yer verilecektir.

Şekil 13: Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılan Menünün Grafik Dağılımı



Şekil 13’de Tablo 12’de elde edilen sonuca göre menü kalemlerinin menü mühendisliği matrisindeki dağılımı grafik yardımıyla gösterilmiştir. Grafikteki dağılım Şekil 12’deki dağılım ile örtüştüğü için aynı çıkarımlar Şekil 13 için de geçerli olacaktır.

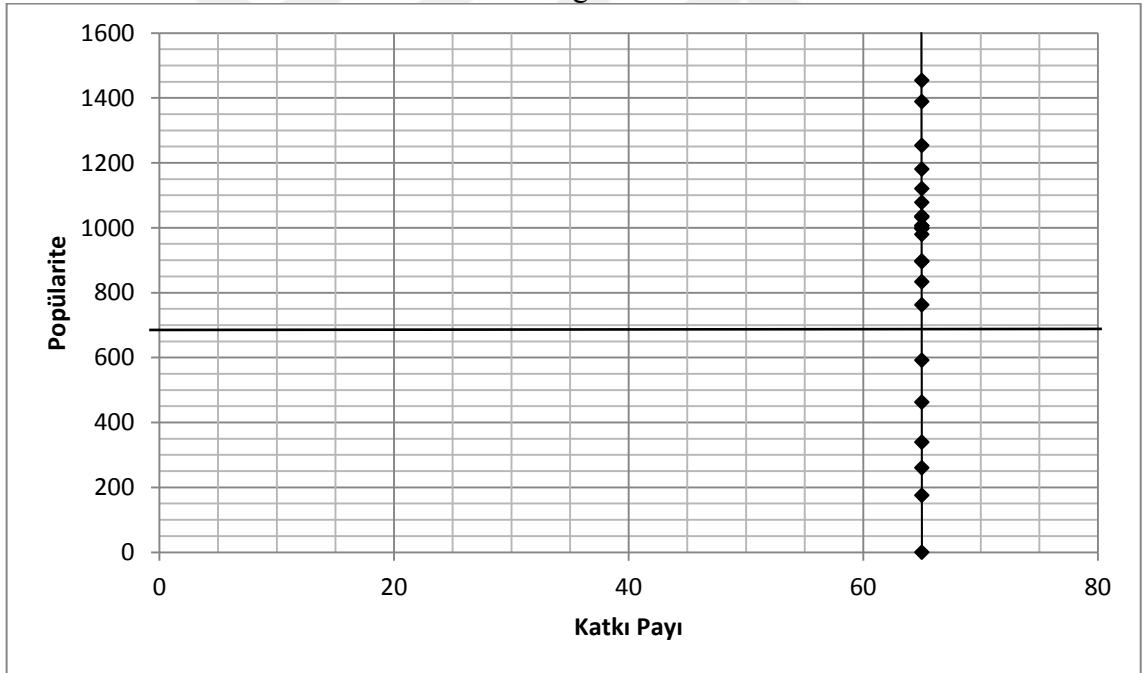
Tablo 13: Katkı Payı Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılan Menünün Analizi

Menü Kalemi	Satış Fiyatı	Malzeme Maliyeti	Katkı Payı	Satılan Kuver sayısı	Toplam Katkı Payı	Karlılık	Beğenilme	Sınıfı
Kılıç Balığı “Carpaccio”	76	10,82	65	998	64870	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Somon & Fume Alabalık	76	11,41	65	1006	65390	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Kabak “Bruschetta”	75	9,64	65	339	22035	Yüksek	Düşük	Uyuyanlar
Kaz Cıgeri Milföy	78	12,79	65	1036	67340	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Enginar & Roka	74	8,86	65	463	30095	Yüksek	Düşük	Uyuyanlar
Balkabağı Çorbası	72	6,89	65	0	0	Yüksek	Düşük	Uyuyanlar
Deniz Mahsülleri Çorbası	73	7,87	65	176	11440	Yüksek	Düşük	Uyuyanlar
Kereviz “Ravioli”	74	8,86	65	260	16900	Yüksek	Düşük	Uyuyanlar
Deniz Tarağı Üçlemesi	78	12,79	65	898	58370	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Minik Kalamar Dolması	77	11,81	65	763	49595	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Ravioli	77	11,81	65	980	63700	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Ev Yapımı “Fettuchini”	78	12,79	65	834	54210	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Risotto Milanese ve Dana İncik	78	12,79	65	1078	70070	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Acılı Deniz Ürünleri Spagetti	79	13,78	65	592	38480	Yüksek	Düşük	Uyuyanlar
Buharda Dülger	84	18,7	65	1389	71565	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Fırında Mercan	84	19,29	65	1033	50375	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Fırında Kalkan	91	25,58	65	896	31330	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Deniz Levreği	84	18,7	65	1121	57785	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Köy Tavuğu Göğsü	82	16,73	65	997	60385	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Ağır Ateşte Pişirilmiş Dana Kaburga	84	18,7	65	1254	64610	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Izgara Antrikot	86	20,66	65	1006	45435	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Fırınlanmış Dana Bonfile	85	19,68	65	1454	69810	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Ağır Ateşte Pişirilmiş Kuzu İncik	83	17,71	65	1181	65715	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Toplam				19754	1284010			
n = 23	Ortalama Katkı Payı: 1284010 / 19754 = 65		Beğenilme Endeksi: 19754 / 23 * 0,70 = 601					

Four Seasons Bosphorus Otelı'nin menüsü Tablo 13'de yapılan analize göre 17 adet yıldızlar, 6 adet uyuyanlar grubunda ürünlere sahiptir. Katkı payı ile fiyatlandırılan menünün analizi sonucunda menü kalemleri iki grupta toplanmıştır. Uyuyanlar grubundaki ürünlerin satış miktarını artırmak maksadıyla satış fiyatı düşürülebilir, pazarlama faaliyetleri yeniden gözden geçirilebilir ya da sunum şeklinde değişikliğe gidilebilir.

Tablo 13'de elde edilen sonuç ve menü analizinde rol oynayan değişkenlerdeki farklılık H1b hipotezini desteklemektedir. Meydana gelen farklılığın ayrıntılı değerlendirilmesine ve diğer analiz sonuçlarıyla karşılaştırılmasına araştırmanın “Sonuç” bölümünde yer verilecektir.

Şekil 14: Katkı Payı Fiyatlama Yöntemi ile Fiyatlandırılan Menünün Grafik Dağılımı



Şekil 14'de Tablo 13'de elde edilen sonuca göre menü kalemlerinin menü mühendisliği matrisindeki dağılımı grafik yardımıyla gösterilmiştir. Menü kalemlerinin aynı katkı payına sahip olması nedeniyle Şekil 14'deki gibi bir dağılım karşımıza çıkmaktadır. Katkı payı fiyatlama yöntemini kullanmayı sürdürmek isteyen işletmeler satış miktarlarını arttırmaya yönelik pazarlama faaliyetleri yürütebilir.

SONUÇ

Yiyecek içecek işletmeleri hizmet sektörleri içerisinde yoğun bir emeğe dayanan, müşterilerinin ihtiyaçlarını günün her saatinde farklı ürünlerle karşılaması gereken, teknolojinin gelişmesi ve ekonomik refahın geçmişe göre artması sebebiyle kendisini sürekli geliştirmek zorunda olan işletmelerdir. Zaman geçtikçe talepler değişmekte ya da artan rekabet ortamında işletmelerin fark yaratacağı alanlar azalmaktadır. Bu durum ancak değişen talepler karşısında personel eğitimlerinin artırılması, bilimsel yöntemlerin ve teknolojinin etkin kullanılabilmesi ile aşılabilmektedir.

Son dönemlerde üzerinde durulan konulardan birisi menü olmuştur. Menü üzerine yapılan çalışmalar çoğunlukla bilimsel araştırmalarla sınırlı kalsa da günümüzde menünün planlanmasından tasarımına kadar olan tüm süreçte önem veren işletmeler olduğu gözlenmektedir. Bu durum daha çok belirli bir gelir seviyesinin üstüne hitap eden ya da farklı bir sunum anlayışı yaratmaya çalışan ve bu anlayışını menüsüne de yansıtan işletmelerde görülmektedir. Örneğin çizgi roman karakterleri üzerine bir ambiyans yaratmaya çalışan bir işletme bu durumu sadece dekorasyonu ile sınırlandırmamakta menülerinin tasarımında da dikkate almaktadır.

Menünün müşteri üzerindeki etkisinin yanında işletmenin amaçları ve yürüttüğü operasyonlarla birebir ilgisi olduğu görülmektedir. Malzemelerin tedarikinden ürünün müşteriye sunuluncaya kadar geçen süreçte menü işletme için bir kılavuz olmaktadır.

Menü kalemlerinin fiyatlarının hedef kitleye, işletme amaçlarına ve rekabet ortamına uygun olması önemlidir. Bu nedenle fiyatlandırma yapılırken sadece malzeme maliyetinin dikkate alındığı ya da tahmini hesaplamalarla sonuca ulaşılan yöntemlerden kaçınılmalıdır. Menü kalemlerinin fiyatları müşterinin tercih konusunda kararını etkileyen önemli bir faktör olduğu karşımıza çıkmaktadır.

Menü bir defaya mahsus oluşturulup tüm yıl kullanılmamalıdır. Gelişen ve değişen durumlar her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Bu maksatla menü analiz yöntemleri kullanılmalı, sonuçlarına göre hareket edilmelidir.

Araştırmamızda üzerinde çalışılan ‘‘Four Seasons Bosphorus Oteli’nin’’ menü planlaması safhası hakkında yiyecek içecek departman müdürü, mutfak şefi ile yapılan görüşmeler sonucunda bilgiler edinilmiştir. Elde edilen bilgiler ile işletmenin menü planlama süreci ‘‘Four Seasons Bosphorus Oteli’nin Menü Planlama Süreci’’ başlığı altında açıklanmaya çalışılmış, ulaşılan sonuçlar genel olarak aşağıda sıralanmıştır:

- Özellikle bilimsel çalışmalarla ortaya çıkan gelişmeler işletmeler tarafından takip edilmemektedir. Ancak söz konusu işletme çağdaş yöntem ve gelişmeleri takip etmektedir.
- Etkin bir menü planlama konusunda menü planlama süreci sırasındaki aşamalar yerine getirilmektedir.
- Yiyecek içecek işletmelerinin emek yoğun işletmeler olmasından kaynaklı olarak işletme içi eğitimler son derece önemlidir. İşletmenin yaptığı eğitim planlamaları ve uygulamaları ile bu duruma özen gösterdiği görülmektedir.
- Menü planlaması sırasında ilgili departmanlardan personellerin katılımıyla ortak bir çalışma yapılması daha verimli bir menü ortaya çıkarmaktadır. İşletme menü planlamaları icrasında görev alan personeli yiyecek içecek departmanı personelleri ile sınırlandırmamaktadır.
- Menü planlaması safhasında işletmeler tarafından ihmal edilen genel hususlar bulunmaktadır. Bunlar menünün hedef kitleye uygun olmaması, menünün çok kalabalık olması, menünün israfa yol açması, menüde denge ve yaratıcılığın ihmal edilmesi hususlarıdır. İşletmenin planlama süresinde üzerinde en çok durulan etmenin müşteri talepleri olduğu görülmektedir. Müşterilerden alınan geribildirimler menü planlama sürecinde dikkate alınarak yukarıda sayılan ihmal edilebilecek hususların önüne geçilebilmektedir.
- Menü planlama sıklığı değişen koşullara karşı alınacak önlemler açısından önemlidir. İşletmenin bu konuda mevsimsel faktörleri ve menü değerlendirme sonuçlarını ön planda tuttuğu görülmektedir. Bu tutumun yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

- İşletmede belirlenen amaçlar ile uygulanan faaliyetler uyumlu bir şekilde yürütülmektedir.
- Menü fiyatlamasında işletme objektif fiyatlama yöntemlerinden yiyecek maliyet yüzdesi fiyatlama yöntemini kullanmaktadır. Objektif fiyatlama yöntemlerinin subjektif fiyatlama yöntemlerine göre daha gerçekçi, verilere uygun sonuçlar verdiği anlaşılmaktadır. Ancak işletmenin kullandığı fiyatlama faktörü yerine rakamsal verilerin işlenmesini gerektiren bir yöntemi kullanmasının ve bunun yanında rekabet ortamını takip edebilmek maksadıyla subjektif yöntemlerden de destek almasının daha verimli sonuçlar ortaya çıkaracağı değerlendirilmektedir.
- İşletmenin gelir düzeyi yüksek hedef kitlesine sahip olmasının menü fiyatlama ve menü değerlendirme konularında alınan kararlarda etkili oluğu görülmektedir.
- İşletme menü analiz yöntemlerini kullanmaktadır. Müşterilerden alınan geribildirimler ile birlikte menü analiz sonuçları dikkate alınarak gerekli görüldüğü zaman menü üzerinde değişikliğe gidilebilmektedir.

Üç farklı yöntemle fiyatlandırılmış menünün menü mühendisliği ile yapılan analizi neticesinde elde edilen sonuçların karşılaştırılması ve değerlendirilmesi ise aşağıda sıralandığı gibidir:

- Müşteri kaygısı olmayan, belirli bir sabit müşteri potansiyeline sahip olan işletmeler için menü fiyatlama yöntemlerinden yiyecek maliyet yüzdesi yöntemi tercih edilebilecek bir yöntemdir.
- Yiyecek maliyet yüzdesi yönteminde satış fiyatları, sabit yüzde olarak belirlenen yiyecek maliyeti miktarı ile hesaplanmaktadır. Bu yöntem gelir seviyesi yüksek müşteri potansiyeline sahip işletmeler tarafından ortaya çıkan iki sakınca telafi edilebildiği için tercih edilmektedir.
- Öncelikle sabit bir yüzde değerine dayanan bu yöntemde menü kalemlerinin satış fiyatları arasındaki fark yiyecek maliyetleri arasındaki farka oranla oldukça fazla olabilmektedir. Örneğin Tablo 11’de “Kereviz Ravioli” ile “Deniz Tarağı Üçlemesi” ürünlerinin

yiyecek maliyetleri arasındaki fark yaklaşık “4 TL” iken, satış fiyatları arasındaki fark “20 TL” olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Karşımıza çıkan diğer bir durum ise yiyecek maliyeti değerinin azalmasıyla satış fiyatının da azalacağı ile ilgilidir. Orta seviye bir işletmenin tercih ettiği malzeme kalitesinin lüks işletmelere göre daha düşük olması beklenen bir durumdur. Ancak lüks bir işletme ile orta seviyedeki bir işletmenin giderleri yüzde dağılımı olarak aynı ya da yakın kabul edilirse yiyecek maliyetindeki azalış, satış fiyatında hedef pazarın beklediği ölçüde değişiklik meydana getirmeyebilir. Örneğin Tablo 11’de yiyecek maliyet değeri “10,82 TL” olan bir ürünün “%20” yiyecek maliyet yüzdesi ile hesaplanan satış fiyatı “55 TL” olarak hesaplanmaktadır. Orta seviye bir işletmede aynı ürünün yiyecek maliyetinin “8 TL” olduğu kabul edilirse satış fiyatı “40 TL” olarak karşımıza çıkmakta ve belki de hedef pazar için kabul edilebilir bir durum olmaktan çıkmaktadır.
- Yiyecek maliyet yüzdesi yönteminin kullanılması sebebiyle Tablo 11’de yiyecek maliyetinin “Buharda Dülger” yemeği ile birlikte arttığı noktada menü kalemlerinin katkı payları da artış göstermektedir. Ortalama katkı payının “Toplam Katkı Payı/ Satılan Toplam Kuver Sayısı” formülüne dayanması itibariyle ortalama katkı payı miktarının azalmasını katkı payları nispeten daha düşük olan menü kalemlerinin satış miktarlarındaki artış sağlayabilir. Ancak bu menü kalemlerinin satış miktarlarında katkı paylardaki artışı telafi edebilecek rakamlara ulaşamayacağı için analiz sonucunun önderler ve yıldızlar grubunda toplanması beklenen bir durumdur.
- Menü mühendisliği Kasavana-Smith Yöntemi’nde beğenilme endeksi toplam satış miktarının ortalamasının %70 değerine göre hesaplanmaktadır. Eğer bir işletmede menü kalemlerinin satış miktarları birbirine yakın olursa tüm ürünlerin beğenilme değerlendirmesi yüksek olduğu görülmektedir. Bu noktada işletme

tüm ürünlerin satışını arttırmaya yönelik pazarlama faaliyetleri yürütebilir.

- Araştırmaya konu olan işletmede olduğu gibi satış miktarları oldukça yüksek olan işletmelerde beğenilme değerlendirmesi düşük çıkan ürünlerin satış miktarları ile beğenilme değerlendirmesi yüksek çıkan ürünlerin satış miktarları arasındaki fark fazla olmaktadır. Bu nedenle bu ürünler hakkında daha dikkatli tedbirler alınmalıdır.
- Araştırmaya konu olan işletmenin menüsü elde edilen verilerle menü fiyatlandırma yöntemlerinden fiyat çarpanı yoluyla fiyatlandırma yöntemi ile tekrar fiyatlandırıldığında satış fiyatlarında düşüş meydana geldiği görülmektedir.
- Fiyat çarpanı yoluyla fiyatlandırma yöntemi temelde yiyecek maliyet yüzdesi yöntemiyle aynı esaslara dayanmaktadır. Ancak yiyecek maliyet yüzdesi yönteminde giderlerin yüzde değerleri tahmini olarak belirlenmektedir. Bu durum fiyat çarpanı yoluyla fiyatlandırma yönteminin üstünlüğünü ortaya koymaktadır.
- Fiyat çarpanı yoluyla fiyatlandırma yönteminde fiyat çarpanı menü kalemlerinin belirlenen porsiyon miktarları üzerinden hesaplanan gider değerlerine dayanmaktadır.
- Fiyatların daha gerçekçi duruma getirilmesi işletmenin daha fazla satış yapma ihtimalini doğurmaktadır. Satış miktarlarının değişen fiyatlardan etkileneceği düşünülerek yapılan hesaplamalar sonucunda Tablo 12’de toplam satış miktarının “29167”, Tablo 11’de ise satış miktarının “24711” olduğu görülmektedir.
- Fiyat çarpanı yoluyla fiyatlandırmanın sonucu olarak toplam katkı payında azalma olmasına rağmen menü kalemlerinin analiz sonucunda değişiklik meydana gelmemiştir. Toplam katkı payında meydana gelen düşüş işletmenin toplam gelirini düşürecek olsa da hedef kâra ulaşıldığı takdirde müşterisi diğerine göre fazla olan bir işletme daha tercih edilebilir durumdadır.

- Tablo 11 ve Tablo 12’deki analiz sonucunda “Kabak Bruschetta, “Kereviz Ravioli, Acılı Deniz Ürünleri Spagetti” menü kalemleri kaybedenler grubunda, “Fırında Kalkan” menü kalemi uyuyanlar grubunda yer almaktadır.
- “Fırında Kalkan” yemeğinin uyuyanlar grubunda olmasının temel nedeninin aşırı yüksek fiyatlaması olduğuna dayandırılmaktadır. Tablo 12’de fiyatı düşmesine ve bu oranda satış miktarının artırılmasına rağmen uyuyanlar grubunda kalmıştır. Ancak gerçek durumda satış fiyatındaki stratejinin ve buna uygun pazarlama faaliyetlerinin daha etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Diğer üç menü kaleminin ise tercih edilmeme sebepleri araştırılmalı, gerekli görüldüğü takdirde menüden çıkarılmalıdır.
- Katkı payı yoluyla fiyatlama yöntemi ile fiyatlandırılan menünün analizinin sonucu Tablo 13’de görüldüğü gibi diğer iki analiz sonucundan farklılık göstermektedir. Katkı payı yoluyla fiyatlama yöntemi her menü kaleminden aynı miktarda kârı elde etme amacına dayandığından satış fiyatları arasında dengesizliğe sebep olmuştur.
- Müşteri sayısı, hedeflenen kâra oranla düşük olan işletmelerde katkı payı değeri yüksek çıkmaktadır. Üzerinde çalışılan işletmenin müşteri başına düşen ortalama katkı payı “65” olarak bulunmuştur. Hesaplanan bu katkı payı değeri bazı ürünlerin satış fiyatını müşteri tercihini ciddi oranda etkileyecek seviyede değiştirmiştir.
- Sadece satış fiyatı ve satış miktarı arasında kurulan ilişkiyle değerlendirildiğinde “Balkabağı Çorbası” katkı payı yoluyla fiyatlandırılan menüde tercih edilmemektedir. Çünkü Şubat 2018 verilerine göre “35 TL” satış fiyatından “814” adet satılan yemeğin fiyatı “72 TL”ye yükselmiştir.
- Tablo 13’de daha önceki analizlerde kaybedenler grubunda olan menü kalemleri uyuyanlar grubunda yer almaktadır. Bu durumun temel nedeni tüm menü kalemlerinin aynı katkı payına sahip olmasından kaynaklı karlılık değerinin yüksek çıkmasıdır. Ancak kaybedenler

grubunda hiçbir menü kaleminin bulunmaması durumu işletmeyi yanıltabilir. Katkı payı yoluyla menülerini fiyatlandıran işletmelerin menü analizlerini daha çok değişkene dayanan, detaylı yöntemlerle yapmasının daha gerçekçi sonuçlar vereceği değerlendirilmektedir.

- İlk iki analizde uyuyanlar grubunda olan “Fırında Kalkan” yemeği Tablo 13’deki analiz sonucunda yıldızlar grubuna yükselmiştir. Bu durum satış fiyatına bağlı olarak satış miktarının yeterli seviyede artmasından kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışmada üç farklı fiyatlama yönteminin menü mühendisliği ile analizi sonucunda fayda ve mahsurları, birbirlerine olan üstünlükleri ve menü ürünleri tercihinin olan etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yiyecek maliyet yüzdesi ve fiyat çarpanı yoluyla fiyatlama yöntemleri ile fiyatlandırılan menülerin analiz sonucunda anlamlı bir fark görülmemesine rağmen menü analiz sonucunu etkileyen değerlerde farklılıklar meydana geldiği görülmektedir. Katkı payı fiyatlama yöntemi ile fiyatlandırılan menünün analizi sonucunda ise anlamlı bir fark gözlenmektedir. Yapılan değerlendirmeler ve çıkarımlar neticesinde fiyatlama yöntemlerinin menü oluşturmada menü ürünlerine olan tercihleri etkileyebileceği görülmektedir. Bu nedenle ‘‘H1: Menü fiyatlama yöntemlerinin menü analiz sonucu ile ilişkisi vardır.’’ hipotezi kabul edilir. İşletmeler menü planlama sürecinden menü analizine kadar olan tüm aşamaları ciddiyletme yerine getirir, menü fiyatlamasını işletme yapısına uygun yöntemlerle uygular, alternatif yöntemlerle çalışmalarını destekler ve menü analiz yöntemlerinden fiyatlama yöntemine uygun yöntemi seçerlerse daha verimli sonuçlar alacakları değerlendirilmektedir.

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), 211-230.
- Akbaba, A., Özer, E.Z.: (2016). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Uygulamaları. Editör: O.N. Özdoğan, **Yiyecek İçecek Endüstrisinde Trendler 2:Kavramlar, Yaklaşımlar, Başarı Hikâyeleri (s.31-50)**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktaş, A.: (2011). **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**. Ankara : Detay Yayıncılık.
- : (1989a). **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**. Ankara: Ofset Repromat Matbaacılık.
- : (1989b). **Hastanelerde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi**. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Basımevi.
- : (2001). **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**. Antalya: Livane Matbaası.

- Altınel, H.: (2017). **Gastronomik ve Beslenme İlkelerinden Hareketle Menü Planlama ve Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baiomy, A. E., Jones, E. ve Goode, M. M. H.: (2017). The influence of menu design, menu item descriptions and menu variety on customer satisfaction. A case study of Egypt. **Tourism and Hospitality Research**, 1-12.
- Baysal, A.: (2003). Yirmibirinci Yüzyıl Yemekleri Üzerine Görüşler. Editör: K. Toygar, **Türk Mutfak Kültürü Üzerine Araştırmalar 10. Cilt (s.9-17)**. Ankara: Türk Halk Kültürünü Araştırma ve Tanıtma Vakfı Yayınları.
- Baysal, A. ve Küçükaslan, N.: (2007). **Beslenme İlkeleri ve Menü Planlaması**. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Bayou, M.E. ve Bernett, L.B.: (1992). Profitability Analysis For Table-Service Restaurants. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 33, (2), 49-55.
- Berkowitz, E.N., Kerin R. A., Hartley S. W. ve Rudelius W.: (2000). **Marketing (6. Ed.)**. United States of America: Irwin McGraw-Hill.
- Bilge, E.: (2009). **Bir İşletmede Çalışanların Beslenme Durumları ve Enerji Harcamalarının Değerlendirilmesi**. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.

- Bolat, T.: (1995). **Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma**. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Balıkesir.
- Chou, S.F. ve Fang, C.Y.: (2013). Exploring Surplus-Based Menu Analysis in Chinese-style Fast Food Restaurants. **International Journal of Hospitality Management**, 33, 263-272.
- Çam, M.: (2009). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolünün Önemi ve Akdeniz Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Anket Çalışması. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6, (11), 503-524.
- Davis B., Lockwood A., Alcott P. ve Pantelidis I.S.: (2008). **Food and Beverage Management**. Slovenia: Butterworth-Heinemann Press.
- Demirkol, Ş.: (2015). Yiyecek İçecek İşletmeleri. Editör: B. Zengin, Ş. Demirkol, **Turizm İşletmeleri (s. 161-225)**. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Denizer, D.: (2007). Turizm İşletmelerinde Yönetim Süreci. Editör: G. Yıldız, Z. Yıldırım, Ş. Kazan, **1. Burdur Sempozyumu: Bildiriler 1.Cilt (s. 484-494)**. Burdur: Fakülte Kitabevi Baskı Merkezi.

-----:

(2005). **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Dinçer, Z., Yozcu, S.
ve Gedik, S.:

(2015). Turizmde Temel Kavramlar. Editör:
O.Akova, İ. Kızılırmak, H. Tanrıverdi, **Turizm İşletmeciliği: Temel Kavramlar ve Uygulamalar (s. 1-26)**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Doğdubay, M. ve Saatçı G.:

(2014). **Menü Mühendisliği**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Eckstein, E. F.:

(1983). **Menu Planning (3. ed.)**. Westport, Connecticut: The Avi Publishing Company

Ediz, A. ve Yağdıran, Y.:

(2009). Hedef Programlama Tekniği ile Menü Planlaması. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11, (1), 45-74.

Ekinci, N.:

(2010). **Otel İşletmelerinde Menü Planlaması, Menü Fiyatlandırma Yöntemleri ve İstanbul Sürmeli Otel Uygulaması**. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Gönen, S. ve Ergun, Ü.:

(2008). Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 8, (1), 183-204.

Gruner, J. ve Ohri-Vachaspati, P.: (2017). Food and Beverage Selection Patterns among Menu Label Users and Nousers: Results from a Cross-Sectional Study. **Journal of The Academy of Nutrition And Dietetics**, 117, (6), 929-936.

Güzel, S. Ö., Gedik, S.: (2015). Turizm İşletmeleri. Editör: O.Akova, İ. Kızılırmak, H. Tanrıverdi, **Turizm İşletmeciliği: Temel Kavramlar ve Uygulamalar (s. 59-90)**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Hayes, D.K. ve Huffman, L.: (1985). Menu Analysis: A Better Way. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 25, (4), 64-70.

İçöz, O.: (1996). **Turizm İşletmelerinde Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**. Ankara: Anatolia Yayıncılık.

Jones, P. ve Mifli, M.: (2001). Menu Development and Analysis in UK Restaurant Chains. **Tourism and Hospitality Research**, 3, (1), 61-71.

Kanyan, A., Nhana, L. ve Voon, B. H.: (2016). Improving the Service Operations of Fast-food Restaurants. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 224, 190 – 198.

- Keiser, J.R.: (1979). **Principles and Practice of Management in the Hospitality Industry.** Boston: CBI Publishing Company.
- Kelly, H. J.: (1976). **Food Service Purchasing: Principles and Practices.** New York: Chain Store Publishing Corporation.
- Koçak, N.: (2016). **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi.** Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.: (1996). **Marketing for Hospitality and Tourism.** New Jersey: Prentice Hall.
- Kotschevar, L. H.: (1987). **Management By Menu (2. Ed.).** United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Kozak, M.: (2014). **Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayın Teknikleri.** Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M.A. ve Kozak, M.: (2017). **Genel Turizm: İlke ve Kavramlar.** Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kwong, L.Y.L.: (2005). The Application of Menu Engineering and Design in Asian Restaurants. **Hospitality Management**, 24, 91-106.
- Lawson F.: (1973). **Principles of Catering Design.** New York: Architectural Press.

LeBruto, S. M., Ashley,
R. A., Quain, W.:

(1997). Using the Contribution Margin Aspect of Menu Engineering to Enhance Financial Results. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9, (4), 161-167.

Lillicrap, D.R.:

(1971). **Food and Beverage Service**. London: Edward Arnold.

Linassi, R., Alberton, A.
ve Marinho, S. V.:

(2016). Menu Engineering and Activity-Based Costing: An Improved Method of Menu Planning. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28, (7), 1417-1440.

Meiselman, H.L.:

(2017). An historical perspective on variety in United States dining based on menus. **Appetite**, 118, 174-179.

Molt, M.:

(2001). **Food for Fifty (11th ed.)**. New Jersey: Prentice Hall.

Morrison, P.:

(1996). Menu Engineering in Upscale Restaurants. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 8, (4), 17-24.

Mucuk, İ.:

(2001). **Pazarlama İlkeleri (13. Bs.)**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

National Institute for the
Foodservice Industry (NIFI).:

(1978). **Applied Foodservice Sanitation (2. Ed.)**. The United States of America: D.C. Heath and Company.

Ninemeier, J.D.:

(1995). **Food and Beverage Management (2nd ed.)**. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

-----:

(2016). **Management of Food and Beverage Operations (6th ed.)**. Michigan: the American Hotel & Lodging Educational Institute.

Özdemir, B.:

(2012). A Review on Menu Performance Investigation and Some Guiding Propositions. **Journal of Foodservice Business Research**, 15, 378-397.

-----:

(2010). Dışarıda Yemek Yeme Olgusu: Kuramsal Bir Model Önerisi. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 21,(2), 218-232.

Özmen, Ş.Y., Birsen, H.
ve Birsen Ö.:

(2016). “Yavaş Hareketi”: Çevreden Kültüre Hayatın Her Alanındaki Küreselleşmeye Başkaldırı. **İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)**, s. 21-37 (Çevrimiçi), <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/inifedergi/article/view/5000202468>, 02.09.2017.

- Rey, A. M. ve Wieland, F.: (1985). **Managing Service in Food and Beverage Operations**. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Reynolds, D. ve Taylor, J.: (2011). Validating a DEA-based Menu Analysis Model Using Structural Equation Modeling. **International Journal of Hospitality Management**, 30, 584-587.
- Rızaoğlu, B. ve Hançer, M.: (2013). **Menü ve Yönetim**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarıışık, M.: (2004). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Planlamanın Önemi. **Üçüncü Sektör Kooperatifçilik**, (114), 114-130.
- : (1998). **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otellerde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın.
- Scanlon, N. L.: (1999). **Marketing By Menu (3. Ed.)**. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Seaberg, A. G.: (1983). **Menu Design, Merchandising and Marketing (3. ed.)**. New York: Van Nostrand Reinhold Company.

- Seljak, B. K.: (2009). Computer-based dietary menu planning. **Journal of Food Composition and Analysis**, 22, 414-420.
- Sosyal Güvenlik Kurumu.: http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari (Erişim Tarihi: 18.09.2017).
- Sökmen, A.: (2005). **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stefanelli, J. M.: (1997). **Purchasing: Selection and Procurement for the Hospitality Industry (4. ed.)**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Taylor, J.J. ve Brown, D.M.: (2007). Menu Analysis: A Review of Techniques and Approaches. **Hospitality Review**, 25, (2), 74-82.
- Taylor, J. J.: (2005). **Multi-Factor Menu Analysis Using Data Envelopment Analysis**. Doktora Tezi, The University of Southern Mississippi: Mississippi.
- 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.

- The World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?end=2016&start=1995&view=chart> (Erişim Tarihi: 15.09.2017).
- TUIK.: (2017). <http://www.tuik.gov.tr/OncekiHB> Arama.do (Erişim Tarihi: 02.09.2017).
- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik: (2005).<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> (Erişim Tarihi : 16.09.2017).
- Türk Dil Kurumu, Genel Türkçe Sözlük: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59c12861ab8d01.98648855 (Erişim Tarihi: 19.09.2017).
- Türksoy, A.: (2015). **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- UNWTO: Tourism Highlights 2015 edition <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899> (Erişim Tarihi : 15.09.2017).
- : Tourism Highlights 2017 edition <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029> (Erişim Tarihi :15.03.2017).
- Yılmaz, Y.: (2016). **Otel ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.

-----:

(2012). **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrolü: Maliyet ve Satışların Analizi.** Ankara: Detay Yayıncılık.

Warfel, M.C. ve Waskey F. H.:

(1979). **The Professional Food Buyer: Standards, Principles and Procedures.** California: McCutchan Publishing Corporation.

Web1.:

<https://p.turkishairlines.com/tr-tr/ucak-bileti/ucus-deneyimi/ucak-ici-ikram/#tcm92-15992> (Erişim Tarihi: 17.09.2017).

Web2.:

<https://p.turkishairlines.com/tr-tr/bilgi-edin/ozel-yemek-servisi-sorulari/index.html> (Erişim Tarihi: 17.09.2017).

Web3.:

<https://www.flypgs.com/seyahat-hizmetlerimiz/ucus-ile-ilgili-hizmetlerimiz/online-yemek-siparisi> (Erişim Tarihi: 17.09.2017).

Web4.:

<https://www.sunexpress.com/tr/bilgi/ucak-ici-servisler/yemek/> (Erişim Tarihi: 17.09.2017).

EKLER

Menü Planlama Süreci, Menü Mühendisliği ve Fiyatlama Yöntemleri Hakkında Four Seasons Bosphorus Oteli ile Yapılan Görüşmede Yöneltilen Sorular

Soruları Yanıtlayanın;

Adı Soyadı :

Görevi :

Telefon Numarası :

Mail Adresi :

Sorular

1	Etkin bir menü planlamasında uyguladığınız çözüm yolları nelerdir?	
2	Menü planlamasında görevli personellerinizin hangi uzmanlık alanlarındaki personellerden oluşmasına dikkat ediyorsunuz?	
3	Menü planlamasını hangi sıklıkla icra ediyorsunuz?	
4	Menü planlamasını temelde neye dayanarak yapıyorsunuz? (Beceri, tecrübe, rekabet, sertifika şartı vb.)	

5	Menü planlamasında “Ekonometri, Yöneylem Araştırması, İstatistik” gibi bilim dallarından yararlanılarak matematiksel modellemeler kullanıyor musunuz?	
6	Menü planlamasında dikkate aldığınız en önemli husus nedir? (Maliyet, katkı payı, talep, ulaşılabilirlik, tesis planı vb.)	
7	Son yapılan Menü planlamasında belirlediğiniz amaçlar nelerdir?	
8	Menü planlamasının sonucunda etkilenen hususlar nelerdir? (Maliyetler, satış fiyatları, organizasyon yapısı, personel tedariki, depolama şekilleri vb.)	
9	Stok seviye kontrolünü hangi sıklıkla yapıyorsunuz?	
10	İşletme operasyonlarında görevli personelinize hangi sıklıkla periyodik eğitim planlıyorsunuz?	
11	Menü kalemlerinin fiyatlarını belirlemede dikkate aldığınız husus nedir? (Yenilenebilir porsiyon maliyeti, satın alma maliyeti vb.)	

12	Standart reçetelerinizi hangi sıklıkla güncelliyorsunuz?	
13	Fiyatlamada hangi yöntemi kullanıyorsunuz?	
14	Fiyatlamada dikkat ettiğiniz en önemli husus nedir? (Rekabet, hedef kâr, müşteri memnuniyeti vb.)	
15	Menü analizinde hangi yaklaşımı kullanıyorsunuz? Menü analizi sonucunda menü kalemlerini iyileştirmede uyguladığınız çözüm yolları nelerdir?	
16	Menü değerlendirmesi hangi sıklıkla yapılmaktadır?	