

43525

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI

YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE
MENÜ PLANLAMASI VE FİYATLANDIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. NECDET HACIOĞLU

HAZIRLAYAN
TAMER BOLAT

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

BALIKESİR - 1995

**Sevgili Eşim
Oya'ya**



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

GİRİŞ

BÖLÜM 1

YIYECEK-İÇECEK ENDÜSTRİSİ

1.1. Yiyecek - İçecek İşletmelerinin önemi	3
1.2. Yiyecek-içecek hizmetlerinin sunulduğu yerlere göre sınıflandırılması	4
1.2.1. Restoranlar	5
1.2.1.1. Geleneksel restoranlar	5
1.2.1.2. Özellikli restoranlar	7
1.2.2. Perakende satış hizmeti veren kuruluşlar	8
1.2.3. Endüstri kuruluşları	9
1.2.4. Eğlence İşletmeleri	9
1.2.5. Eğitim-Öğretim kurumları	9
1.2.6. Konaklama İşletmeler	10
1.2.7. Sağlık hizmeti veren işletmeler	10
1.2.8. Ulaştırma İşletmeleri	10
1.3. Yiyecek-içecek işletmelerinin organizasyonu	11

BÖLÜM 2

MENÜ PLANLAMASI

2.1. Menünün tarihsel gelişimi	18
2.2. Menü planlamasının tanımı ve önemi	19
2.3. Menünün işletme içerisindeki işlevleri	20
2.4. Menü çeşitleri	23
2.4.1. Sunma şekli ve fiyat yapısı açısından menüler	23
2.4.1.1. Tabldot menüler	23
2.4.1.2. Alakart menüler	24
2.4.1.2.1. İşletmenin spesiyaliteleri menüsü	25

2.4.1.2.2. Özel tutundurma menüleri	25
2.4.2. Değiştirme sıklığı açısından menüler	25
2.4.2.1. Sabit (değişmez) menüler	25
2.4.2.2. Devirli menüler	26
2.4.3. Yemek öğünleri açısından menüler	26
2.4.3.1. Kahvaltı menüleri	26
2.4.3.2. Öğle menüsü (Dejeuner)	27
2.4.3.3. Akşam menüsü (Diner)	27
2.4.4. Özel Menüler	28
2.4.4.1. Çocuk menüleri	28
2.4.4.2. Alkollü içecekler menüsü	28
2.4.4.3. Tatlı menüsü	28
2.4.4.4. Oda servisi menüsü	28
2.4.4.5. Özel mutfak (Ülke mutfağı) menüleri	29
2.4.4.6. Ziyafet menüleri	29
2.5. Menü planlamasında işletme ve müşteriyle ilgili olarak gözönünde bulundurulması gereken unsurlar	30
2.5.1 İşletmeyle ilgili olarak gözönünde bulundurulması gereken unsurlar	31
2.5.1.1. Örgütsel amaçlar ve hedefler	31
2.5.1.2. Bütçe	31
2.5.1.3. Yiyecek piyasası ve mevsimlik koşullar	32
2.5.1.4. Donatım	36
2.5.1.5. Personelin becerileri	37
2.5.1.6. Üretim çeşitleri ve servis sistemleri	37
2.5.2. Müşteriyle ilgili olarak gözönünde bulundurulması gereken unsurlar	38
2.5.2.1. Müşterilerin besinsel ihtiyaçları	38
2.5.2.2. Müşterilerin yiyecek alışkanlıkları ve tercihleri	39
2.5.2.2.1. Yiyeceklerle ilgili etkenler	40
2.5.2.2.2. Dış etkenler	40
2.5.2.2.3. Biyolojik, fizyolojik ve psikolojik faktörler	42
2.5.2.2.4. Kişisel faktörler	42
2.5.2.2.5. Sosyo-ekonomik faktörler	44
2.5.2.2.6. Kültürel ve dini faktörler	44

2.5.2.3 Yiyecek özellikleri	45
2.5.2.3.1. Renk	45
2.5.2.3.2. Yapı ve biçim	45
2.5.2.3.3. Yoğunluk	46
2.5.2.3.4. Lezzet	46
2.5.2.3.5. Hazırlama metodu	46
2.5.2.3.6. Servis sıcaklığı	46
2.5.2.3.7. Prezentasyon (Sunuş)	47
2.6. Menü planlama çeşitleri	47
2.6.1. Devirli menülerin planlanması	48
2.6.2. Sabit menülerin planlanması	49
2.6.3. Büfe menülerinin planlanması	49
2.6.4. Ziyafet menülerinin planlanması	51
2.6.5. Kahvaltı menülerinin planlanması	53
2.6.6. Öğle yemeği menülerinin planlanması	55
2.6.7. Akşam menülerinin planlanması	59
2.7. Menü dizaynı	64
2.7.1 Menü dizayn çeşitleri	64
2.7.1.1. Tek sayfalı menüler	64
2.7.1.2. İki katlamalı menüler	65
2.7.1.3. Zarf katlamalı menüler	65
2.7.1.4. Üç katlamalı menüler	67
2.7.2 Menü kapağının dizaynı	67
2.7.2.1. Kapak boyutu	68
2.7.2.2. Kapak materyali	68
2.7.2.3. Bir menü kapağında bulunması gereken başlıca bilgiler	68
2.7.3 Menü kartlarının düzenlenmesi	69
2.7.3.1. Menülerde yiyeceklerle ilgili olarak bulunması gereken bilgiler	70
2.7.3.2. Kullanılan yazı stili	71
2.7.3.3. Menü dizaynı sırasında yapılan başlıca, hatalar	71

BÖLÜM 3

MENÜ FİYATLANDIRMA

3.1.	Yiyecek-içeceklerin fiyatlandırılması ve işletme açısından önemi	73
3.2.	Fiyatlamayı etkileyen faktörler	74
3.2.1	Kontrol edilebilen faktörler	74
3.2.1.1.	Maliyetler	74
3.2.1.2.	Pazarlama ve fiyatlama hedefleri	76
3.2.1.3.	Ürün	77
3.2.2	Kontrol edilemeyen faktörler	78
3.2.2.1.	Talep	78
3.2.2.2.	Rekabet	78
3.2.2.3.	Çevresel faktörler	79
3.3.	Menü fiyatlama yöntemleri	79
3.3.1	Maliyete yönelik fiyatlama yöntemleri	80
3.3.1.1.	Maliyet artı fiyatlama	81
3.3.1.2.	Çarpan yoluyla fiyatlama	83
3.3.1.3.	Başabaş fiyatlama	84
3.3.1.4.	Gerçek maliyet yöntemi	87
3.3.1.5.	Porsiyon maliyeti ile fiyatlama yöntemi	88
3.3.2	Karlılığa yönelik fiyatlama yöntemleri	89
3.3.2.1.	Fiyatın geri dönüş oranı	89
3.3.2.2.	Temel fiyatlama yöntemi	92
3.3.2.3.	Entegre menü fiyatlama sistemi	93
3.3.2.4.	Marjinal fiyatlama	93
3.3.2.5.	Kâra yönelik fiyatlama yöntemi	94
3.3.3	Rekabete yönelik fiyatlama yöntemleri	98
3.3.3.1.	Fiyat takipçiliği	98
3.3.4	Pazarlamaya yönelik fiyatlama yöntemleri	98
3.3.4.1.	Prestij fiyatlama	98
3.3.4.2.	Lider fiyatlama	99
3.3.4.3.	Psikolojik fiyatlama	100

BÖLÜM 4
UYGULAMA VE SONUÇ

4.1. Araştırmanın Amacı	101
4.2. Araştırmanın Kapsamı	102
4.3. Araştırma Yöntemi	102
4.4. Araştırmanın De erlendirilmesi	103
4.5. Araştırmanın Sonucu	120
SONUÇ	122
Ekler	125
Yararlanılan Kaynaklar	130

ÖNSÖZ

Yiyecek-İçecek işletmelerinin özellikle de konaklama işletmelerinde verilen yiyecek-içecek hizmetlerinin başarısı büyük ölçüde menü planlaması ve fiyatlandırmasına bağlıdır. İşletmelerin menü planlaması ve fiyatlandırma faaliyetleriyle ilgili olarak neler yapması gerektiğinin ve bu konuda izleyebilecekleri yolların açıklandığı çalışmamızın konu ile ilgilenen tüm kişi ve kuruluşlara faydalı olmasını dilerim.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yardımcı olan ve tez danışmanlığımı yapan değerli hocam Prof. Dr. Necdet Hacıoğlu'na göstermiş olduğu yakın ilgi ve desteğinden dolayı teşekkür ederim. Ayrıca görüşleriyle çalışmalarına katkıda bulunan diğer tüm hocalarıma ve araştırmaya konu olan konaklama işletmelerinin yöneticilerine yardımlarından dolayı teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Balıkesir 1995

Tamer Bolat

GİRİŞ

Günümüzde yiyecek-içecek işletmeleri ve bu işletmelerin hizmetlerinden faydalanan tüketiciler hızla değişim göstermektedirler. Bununla beraber arzın talebi yakalamış olması bu piyasada rekabeti arttırmış ve işletmeler değişen tüketici zevk ve alışkanlıklarını da dikkate alarak , işletme amaç ve hedeflerine uygun menülerin planlanması gerektiğini anlamışlardır.

Diğer yandan işletmeler daha fazla kâr elde etmek amacıyla maliyetleri kontrol altına almaktansa, fiyatları arttırma yolunu seçmişler dolayısıyla da yanlış bir fiyatlandırma politikası izlemişlerdir. Oysa dikkatli bir menü planlaması ve fiyatlandırma ile maliyet kontrol işlemlerini basitleştirip kârları arttırmak çok daha kolaydır.

Aynı şekilde, yiyecek-içecek sektörüne yatırım yapanlar tarafından işletmenin gerek kuruluş gerek işletme gerekse tesis tipinin değiştirilmesi aşamalarında menünün işlevleri ve menü planlanması dikkate alınmadığından dolayı tesislerde geriye dönülemeyecek hatalar oluşmaktadır. İşletmenin kuruluş yeri, ulaşım, park alanları ve rekabet gibi konuları dikkatli bir menü planlamasıyla kolay bir biçimde çözmek mümkündür. Örneğin, menü planlaması ile tesise verilecek tip ve çalışma sistemi belirlenebilir. Bunların doğrultusunda da kahvaltı, yemek salonları, pastahane, bar ve diğer salonların büyüklükleri ile tesis içerisindeki yerleri tespit edilebilir.

Son zamanlarda tüketiciler tarafından üzerinde önemle durulan dengeli beslenme konusu da yöneticiler tarafından çözümlenmesi gereken önemli bir sorundur. Bu sorunu beslenme uzmanlarının görüşleri doğrultusunda planlanmış menüler ile gidermek mümkündür.

Çalışmamızda işletmelerin menü planlaması ve fiyatlandırma faaliyetleri ile ilgili olarak neler yapması gerektiği ve bu konuda izleyebilecekleri yollar açıklanmaya çalışılmaktadır.

Bu amaçla yapılan çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yiyecek-içecek işletmelerinin önemi, yiyecek hizmetlerinin sunulduğu yerlere göre sınıflandırılması ve yiyecek-içecek işletmelerinin organizasyonuna ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise, menünün tarihsel gelişimi, menü planlamasının tanımı ve önemi, menünün işletme içerisindeki işlevleri, menü çeşitleri, menü planlamasında işletme ve müşteri ile ilgili olarak gözönünde bulundurulması gereken unsurlar, menü planlama çeşitleri ve menü dizaynı gibi konular üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, yiyecek-içeceklerin fiyatlandırılması işletme açısından önemi, fiyatlamayı etkileyen faktörler ve menü fiyatlama yöntemleri incelenmiştir.

Son bölüm olan dördüncü bölümde ise İzmir, Ankara, İstanbul, Antalya ve Kemer yöresinde konaklama işletmelerinde menü planlaması ve fiyatlandırma çalışmalarının nasıl yürütüldüğünün tesbitine yönelik araştırma ve bunun değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur.

Çalışmamızın sonunda ise menü planlaması ve fiyatlandırma konusunda uygulamaya ilişkin sonuçlarla birlikte önerilere de yer verilmiştir.

BÖLÜM 1

YIYECEK-İÇECEK ENDÜSTRİSİ

1.1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Önemi

Yiyecek-içecek işletmeleri insanların yeme ve içme ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmet veren işletmelerdir. Günümüzde yiyecek-içecek işletmelerinin gerek çeşidi gerekse sayısı hızla değişim göstermektedir. Bu değişimlere neden olan birçok etken söz konusudur. Bunların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir.¹

- a) Eğitim düzeyinin yükselmesi ve dışarıda yeme alışkanlığının artması,
- b) Çalışan kadınların sayısının artması,
- c) Nüfusun artması,
- d) Harcanabilir gelirlerin artması,
- e) Boş zamanlardaki artış,
- f) Tüketicilerin demografik özelliklerindeki değişimler,
- g) Coğrafik değişimlerin etkisi,
- h) Ulusal ve uluslararası düzeyde geziye katılanların artması,
- ı) Kentleşme, şehirleşme.

Bu büyümeyle birlikte insanların zevk ve alışkanlıklarında ve yiyecek-içecek işletmeleriyle ilgili beklentilerinde de değişimler olmuştur. Örneğin, toplumsal yaşamın bir gereği olarak hızlı servis ön plana çıkmış ve Fast Food'

¹Türksoy, Adnan, *Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi*, İzmir, 1994, s.11; Powers Thomas F., *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, John Willey and Sons, New York, 1979, s.19

lar yaygınlaşmıştır. Bunun yanında dengeli beslenmenin önemi artmış ve insanlar bu konuda daha dikkatli davranır olmuşlardır.

Bu değişim ve gelişmelerle artık beslenmenin rastgele bir şekilde değil, ilmi ve teknik esaslara bağlı olarak yapılması gerektiği birçok işletme tarafından anlaşılmış ve bu değişimler işletmeleri daha iyiyi, daha ucuzu ve daha faydalı olanını bulmaya yöneltmiştir.

İkinci bir nokta, yiyecek-içecek hizmetlerinden elde edilen gelirlerinin hızla artmasıdır. Öyle ki, konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek satışları da gelirlerine eşit, hatta bazı işletmelerde daha da fazla olup, toplam işletme gelirlerinin yarısından fazlasını teşkil etmektedir.²

1960 yılında toplam yiyecek gelirlerinin % 20 'si dışarıda yemek yemeğe harcanmışken, bu oran 1980 yılının başlaması ile % 26 'ya çıkmıştır. Yine bundan yirmi yıl önce ABD 'de yiyecek-içecek işletmelerinin satışları toplamı yaklaşık 42.8 Milyar Dolar iken, 1992 yılına gelindiğinde bu rakam 262 Milyar Dolara ulaşmıştır.³

1.2. Yiyecek-İçecek Hizmetlerinin Sunulduğu Yerlere Göre Sınıflandırılması

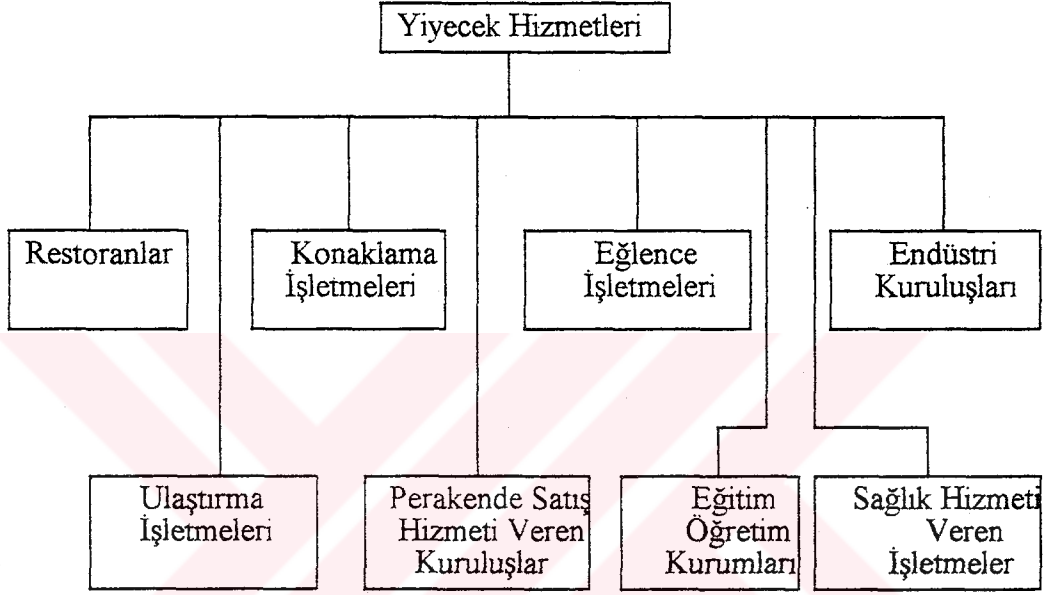
Şekil 1.1 'de yiyecek-içecek hizmetlerinin sunulduğu yerlere göre sınıflandırılması görülmektedir. Şekilde görüldüğü gibi yiyecek-içecek hizmetleri sekiz farklı birimde verilmektedir. Bunlar:

- 1) Restoranlar
- 2) Perakende satış hizmeti veren kuruluşlar
- 3) Endüstri kuruluşları
- 4) Eğlence işletmeleri
- 5) Eğitim-öğretim kurumları
- 6) Konaklama işletmeleri
- 7) Sağlık hizmeti veren işletmeler
- 8) Ulaştırma işletmeleri

²Aras Haşim, *Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*, Devran Matbaası, Ankara, 1993, s.17

³Türksoy Adnan, a.g.e.. s.26

Şekil 1.1. Yiyecek Hizmetlerinin Sunulduğu Yerlere Göre Sınıflandırılması



Kaynak : Lattin Gerald W., **The Lodging and Food Service Industry**, 3rd ed., The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1985, s.134

1.2.1. Restoranlar

Sadece yemek yemek ve içki içmek amacıyla gelen müşterilere yönelik olarak restoranlarda verilen yiyecek-içecek hizmetleridir. Bu hizmetler restoranların çeşidine göre değişiklik göstermektedir. Restoranlar, geleneksel restoranlar ve özellikle restoranlar olarak ikiye ayrılmakta ve buralarda verilen hizmetlerde çeşitlilik arz etmektedir.

1.2.1.1. Geleneksel Restoranlar

Geleneksel restoranlarda değişik servis usülleri, zengin ve çeşitli menüler ile değişik pişirme metodları uygulanmaktadır. Yemekler taze yiyeceklerden

hazırlanıp müşteriye seçme olanağı sağlarlar. Bu tür restoranlar büyük otellerde veya şehirlerin belirli turistik çekiciliğe sahip yerlerinde hizmet verirler.

Bu restoranlar yalnızca bir yemek dönemi (sabah, öğle ya da akşam yemeği) boyunca açık olabileceği gibi yirmi dört saat de açık olabilirler.⁴

Geleneksel restoran işletmeleri üç çeşit olarak incelenebilir:

a) Lüks restoranlar: Bu tip restoranlar genellikle 100 kuverden az bağımsız olarak veya lüks oteller bünyesinde chef de Rang servis sistemine göre çalışan işletmelerdir.

Bu restoranlarda oldukça ehliyetli personel çalıştığından maliyetler artmakta ve bu da fiyatları etkilemekte, buna karşılık kazançlarda yüksek olabilmektedir.

Kazançların yüksek olması, bu tür işletmelere gelen müşterilerin gerek yemekte gerekse serviste kalite aramaları ve bunun için ödemek zorunda kalacakları fiyata razı olmalarından kaynaklanmaktadır.⁵

b) Mom ve pop restoranlar: Amerika Birleşik Devletleri'nde oldukça sık rastlanan bu restoranlarda yemeklerin çoğu taze yiyeceklerle hazırlanır ve servisi de bayan garsonlar yapar. Bu işletmeler ucuz ve temiz restoranlardır.

c) Büyük ölçekli restoranlar: Bu restoranlar alan itibarıyla yukarıdaki restoranlardan üç ya da beş kat daha büyüktürler. Ayrıca bu restoranlarda, yarı kalifiye aşçılar belirlenmiş standart yemek reçetelerini sıkı denetim altında uygulamak durumunda olduklarından israflar minimum düzeye indirilebilmektedir.

⁴Ninemeier Jack D., *Principles of Food and Beverage Operations*, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1984, s.23

⁵Khan Mahmood A., *Concepts of Foodservice Operations and Management*, 2nd ed., Van Nostrand Reinhold Company, New York. 1991. s.30

1.2.1.2. Özellikli Restoranlar

Bu restoranların ortak özelliklerini; müşterilerin restoranlarda geçirecekleri zamanın azalması, yemek üretim işlemlerinin basitleştirilmesi, self servis uygulaması nedeniyle işgücü gereksiniminin oldukça azaltılması şeklinde belirleyebiliriz.

Bu tür lokantalara örnek olarak, fast-food, aile, kebab, pizza ve bunun gibi restoranlar gösterilebilir.

a) Çabuk Yemek Sunan (Fast-Food) Restoranlar:

Hızlı yiyecek servisi sunan bu tip işletmeler sanayileşmiş ülkelerde hızla kurulmuş ve yaygınlaşmıştır. Son zamanlara değin bu işletmelerde sadece hamburger ya da kızarmış piliç gibi tek bir ürün sunulurken, piyasa testlerinin yapılması, teçhizat ve donanımın gelişimi ve müşteri tercihlerine de bağlı olarak bu işletmelerde verilen ürünlerde çeşitliliğe gidilmiştir. Bu işletmelerde oturma düzeni hızlı bir devir-daime imkân verecek şekilde düzenlenir. Temizlik, dekor ya da işletme atmosferinden daha önemlidir.

Birçok fast-food zincirinin popüler olmasını sağlayan faktör, sınırlı parayla kaliteli yiyecekler sunulması ve ilave olarak hızlı ve etkili bir hizmetin verilmesidir.⁶

Hızlı bir servisin gerçekleşmesini sağlayan en önemli unsur ise, self-servisin kullanılması ve müşterilerin personelin yerini almasıdır.⁷

Self servisin yanında otomasyonun sağlanmış olması, teknolojik gelişmeler ve yapılan işlerin standartlaştırılması gibi faktörler de hızlı bir servisin gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır.

b) Aile Restoranları

Bu restoranlarda bay ve bayan garson hizmeti uygulanarak self-servis uygulanmasından mümkün olduğu ölçüde kaçınılır. Bu restoranlarda sabah kahvaltısı, öğle ve akşam yemek servisleri yapılmaktadır.

⁶Khan Mahmood A., a.g.e., s.27

⁷Powers Thomas F., a.g.e., s.28

Kalori yönünden hafif yiyeceklere ve özellikle de salatalara yoğun bir talep söz konusudur. Bu tür işletmelerde akşam yemeği en yoğun saatlerdir. Gece geç saatlere kadar açık oldukları içinde, aperatif yiyecek ve içecek almak isteyen müşteriler arasında oldukça rağbet görmektedirler.⁸

c) Kebap Restoranları

Bu restoranlarda sınırlı bir menüyle ve self-servis kullanılarak müşteriye hizmet verilir. Genellikle tek bir ürün üzerinde durularak, özellikle maliyet kontrolünde etkinlik sağlanmaktadır.

d) Pizza Restoranları

Bu tür işletmelerde kebab restoranlarında olduğu gibi tek bir ürün üzerinde durulur. Doğal olarak bu işletmelerde de maliyetler düşük ve işgücü ihtiyacı da oldukça sınırlı olmaktadır. Bundan dolayı da pizza salonları hızla yaygınlaşmaktadır.

e) Değişik Atmosferli Restoranlar

Sınırlı sayıda yiyeceği değişik dekorlar ve oturma şekilleri içinde sunan ve eğlenceye ağırlık veren işletmelerdir. Bu tür restoranlarda; eski tarihi değirmenler, tarihi özellikler, eski ülkelerin sarayları gibi değişik cazip dekorlar seçilmektedir.⁹

1.2.2. Perakende Satış Hizmeti Veren Kuruluşlar

Yiyecek hizmetleri endüstrisinin bu bölümü dört ayrı alt bölümden oluşur. Bunlar;

a) Büyük mağazalar: Tüm ürün çeşitlerinin satıldığı bu mağazalarda hem personeline yönelik hem de bu mağazalara gelen müşterilere yönelik yiyecek-içecek hizmeti verilir.

⁸Khan Mahmood A. a.g.e., s.29

⁹Aktaş Ahmet, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Ofset Matbaacılık. Ankara, 1989, s.36

b) Daha küçük mağazalar: Bu daha küçük mağazalarda daha özel ürünler satılır ve genellikle mağaza çalışanlarına belirli bir ücretle yiyecek ve içecek hizmeti verilir.

c) Çeşitli ilaç, kozmetik ve yiyecek-içeceklerin satıldığı mağazalar: Bu mağazalarda kafeterya, restoran vb. halka açık yerlerde yiyecek-içecek hizmeti verilebildiği gibi personele de yiyecek-içecek satışı yapılmaktadır.

d) Diğer perakende satış mağazaları: Dükkanlar, benzin istasyonları vb. yerlerde verilen yiyecek-içecek hizmetleridir.

1.2.3. Endüstri Kuruluşları

Montaj fabrikaları, büyük bankalar, sigorta şirketleri vb. ticari ve endüstri işletmelerinde, çalışan personele yönelik yiyecek-içecek hizmetleridir.

Bu işletmelerde yiyecek-içecek servisinin sunulmasındaki temel amaç işgören motivasyonunu sağlamaktır. Birçok şirket kafeteryası 24 saat hizmet sunmaktadır. İşgörenler genellikle kaliteli ve büyük porsiyonlu yiyecekleri talep ederler. Ayrıca aperatif yiyeceklerde tüketilmektedir. Bu tür işletmelerde mola sürelerinin kısa olması ve vakit kaybedilmemesi için genellikle self-servis uygulanmaktadır.¹⁰

1.2.4. Eğlence İşletmeleri

Parklarda, stadyumlarda, yarışlarda, spor merkezlerinde, tiyatrolarda, sinemalarda, yaz kamplarında vb. yerlerde verilen yiyecek-içecek hizmetleridir. Bu hizmetler işletmelerin kendileri tarafından verilebildiği gibi, anlaşmalı bir catering işletmesi tarafından da verilebilir.

1.2.5. Eğitim-Öğretim Kurumları

İlkokul, ortaokul, lise ve üniversitelerde, kafeterya, kantin ve yemek salonlarında okulların kendileri ya da anlaşmalı bir catering işletmesi tarafından verilen yiyecek-içecek hizmetleridir.

¹⁰Khan Mahmood A., a.g.e.. s.34-35.

Bu kurumlarda verilen yiyecek-içecek hizmetlerinde özellikle dengeli beslenme kuralları önem kazanmaktadır.

1.2.6. Konaklama İşletmeleri

Birçok otel işletmesinde, yalnızca otel müşterileri için değil otel dışındaki müşteriler içinde yiyecek-içecek hizmetleri verilir. Kongre, toplantı ya da tatil sezonunda otellerdeki yiyecek-içecek hizmetleri oldukça yoğun olarak kullanılmaktadır.¹¹

Sunulan yiyecek-içecek hizmeti işletmenin büyüklüğüne, personeline, bütçesine vb. faktörlere bağlı olarak çok çeşitlidir. Bazı otellerde masa servisi kullanılırken, bazılarında açık büfe hizmeti verilmektedir. Yine bazı işletmelerde alakart menü kullanılırken, bazılarında tabldot menü kullanılmaktadır.

1.2.7. Sağlık Hizmeti Veren İşletmeler

Otelin, müşterilerine yiyecek-içecek hizmeti sunması gibi hastaneler de hastalarına, daimi personeline ve bazı misafirlere, hastaların ziyaretçilerine ve refakatilere yiyecek ve içecek sağlamakla zorunludur.¹²

Sağlıkla ilgili kuruluşlarda özellikle beslenme, menü planlamasında dikkat edilmesi gereken bir faktördür. Bu konularla ilgili çalışmaları diyetisyenler yürütür. Bu kuruluşlardaki yiyecek-içecek hizmetleri kurumun kendisi tarafından yürütülebildiği gibi dışarıdan bir işletme tarafından da yürütülebilir.

1.2.8. Ulaştırma İşletmeleri

Uak, gemi ve trenlerde verilen yiyecek-içecek hizmetleridir. Özellikle son 25 yıl içinde havayolu ile seyahat eden yolcuların yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla süratle gelişen bir sektör olan catering endüstrisi kurulmuştur. Günümüzde özellikle gelişmiş ülke havayollarında uygulanan pişir/dondur sistemiyle hazırlanan yemekler pişirildikten sonra şok etkisiyle

¹¹Khan Mahmood A., a.g.e., s.33

¹²Aktaş Ahmet, *Hastanelerde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 1989. s.7

dondurulmakta, porsiyonlanmakta ve servisten önce uçakta ısıtılarak servis edilmektedir.

Gemilerdeki ikram hizmetleri yolculuğun süresi, müşteri tipi, maliyet ve mevcut olanaklara bağlı olarak değişmektedir.

Trenlerde de küçük bir mutfağa sahip yemekli vagonlarda müşterilere yiyecek, alkollü ve alkolsüz içecek hizmeti verilmektedir.¹³

Bu yiyecek-içecek hizmetleri taşıma işletmesinin kendisi tarafından verilebileceği gibi özel bir işletme tarafından kâr amacıyla da verilebilir.¹⁴

1.3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Organizasyonu

Organizasyon, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır.¹⁵

Yiyecek-İçecek işletmelerinde ise organizasyonu, yiyecek-içecek departmanındaki bölümlere göre görev, yetki ve sorumlulukların mevkilere göre dağılımı ve rütbelendirilmesi ve bunlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi olarak tanımlayabiliriz.¹⁶

Organizasyonun en önemli görevi; yeterli ve dengeli beslenmeye yönelik, hizmet verdiği kişileri psikolojik ve sosyal yönlerden de tatmin edici ve eğitici nitelikte, ekonomik bir yemek servisi sunabilmektir. Öte yandan yiyecek-içecek hizmetlerinin aslında güç ve sorumluluk yükleyen işler kabul edilmesi, bir bütün olarak ele alındığı zaman, bu karmaşık işlerin etkin bir organizasyon ile basitleşeceği görülür.

¹³Aktaş Ahmet, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, s.42-43

¹⁴Ninemeier Jack D., a.g.e., s. 23-26

¹⁵Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 2.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s.110

¹⁶Taşkın Engin, "Konaklama Sektöründeki Yiyecek İçecek İşletmelerinin Optimum Maliyet ve Kârlılık Analizi." (Basılmamış Y.Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991), s.13.

Yiyecek-içecek işletmelerinin her biri için standart organizasyon şemasından söz etmek mümkün değildir. Çünkü işletmelerin sınıfları, sahiplik durumları, personel sayıları ve hizmet eşitleri birbirinden farklıdır.¹⁷

Ancak tablo 1.1, tablo 1.2, tablo 1.3, ve tablo 1.4,'deki organizasyon örnekleri aralarında bir takım farklar olsada, değişik türde birçok işletme için uygulanması mümkün modellerdir.

Tablo 1.1'de kk bir restoran'ın organizasyonu görülmektedir. Bu tür işletmelerde restoran müdürü, işletme sahibinin kendisi olabilmektedir. Ahçı, barmen ve kasiyer direkt olarak restoran müdürüne karşı sorumludurlar. Ahıya bağlı olarak bulaşıkçı ve ahçı yardımcısı, barmen'e bağlı olarak içecek servis personeli ve kasiyer'e bağlı olarak da yiyecek servis personeli çalışmaktadır.

Tablo 1.2'de ise büyük bir restoran'ın organizasyonu görülmektedir. Restoran müdürüne bağlı iki kişi vardır. Bunlar; kasiyerdan ve tesellüm ve depo memurundan sorumlu olan kontrolör ve dört departman şefinden (şef ahçı, şef steward, şef barmen ve restoran şefi) sorumlu olan mdr yardımcısıdır. Ayrıca bu departmanlarda kendi içerisinde bölümlere ayrılmaktadır.

Tablo 1.3'de kk bir otel'deki yiyecek-içecek bölümünün organizasyonu görülmektedir. Burada da yiyecek ve içeceklerin hazırlanması ve servisinden sorumlu üç ayrı departman şefliği (şef, restoran şefi ve şef barmen), bunlardan sorumlu ve genel müdüre direkt olarak bağlı bir yiyecek-içecek müdürü vardır.

Tablo 1.4 ise daha büyük bir otelin yiyecek-içecek bölümünün organizasyonunu göstermektedir. Bu rnek modelde beş ana departman mevcuttur. Bunlar:

a) Mutfak departmanı: Bu departman tüm restoran, oda servisi, catering, banket (ziyafet) yiyeceklerinin üretiminden sorumludur.

b) Stewarding: Bu departman satınalma, bulaşık yıkama, temizlik ve buna benzer görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur.

¹⁷Trksoy Adnan. a.g.e.. s.18

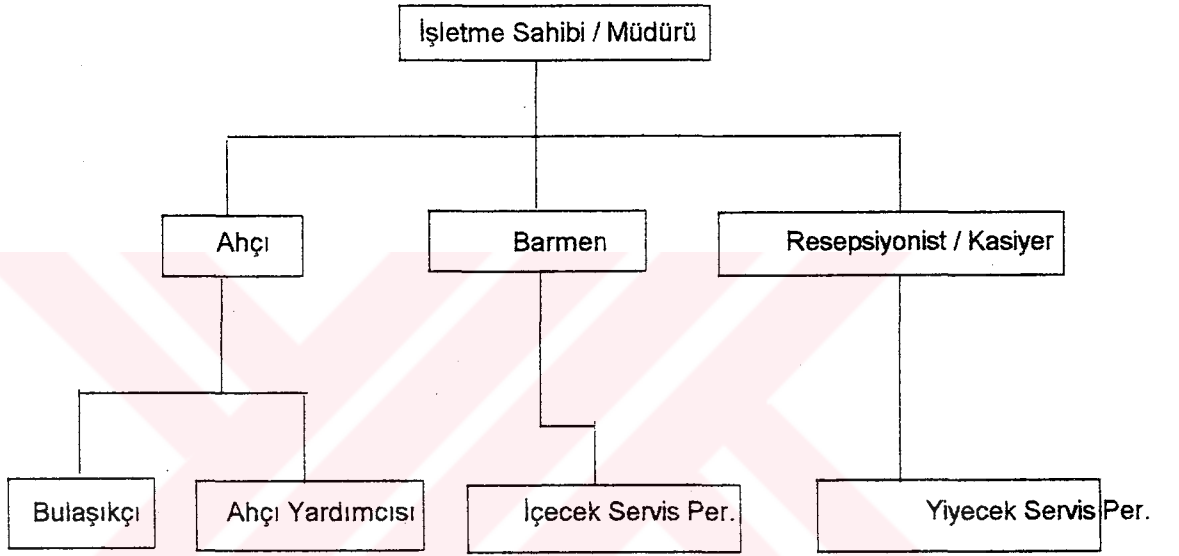
c) İçecek b6l6m6: T6m alkoll6 ve alkols6z içeceklerin hazırlanması ve servisi bu departmanın kontrol6 altında yapılmaktadır.

d) Restoran departmanı: Restoran ve oda servisindeki yiyecek ve içeceklerin servisinden sorumludur.

e) Catering departmanı: Satış b6l6m6yle birlikte çalışan bu departman, banketler ve diğer 6zel olayların satışından sorumludur. Bu b6l6mdeki personel, banket yiyeceklerini hazırlayan personelle yakın bir şekilde çalışmak zorundadır. Ayrıca, bu departmanın personeli hem banket salonlarının hazırlanması, hem de banket yiyeceklerinin servisinden sorumludur.

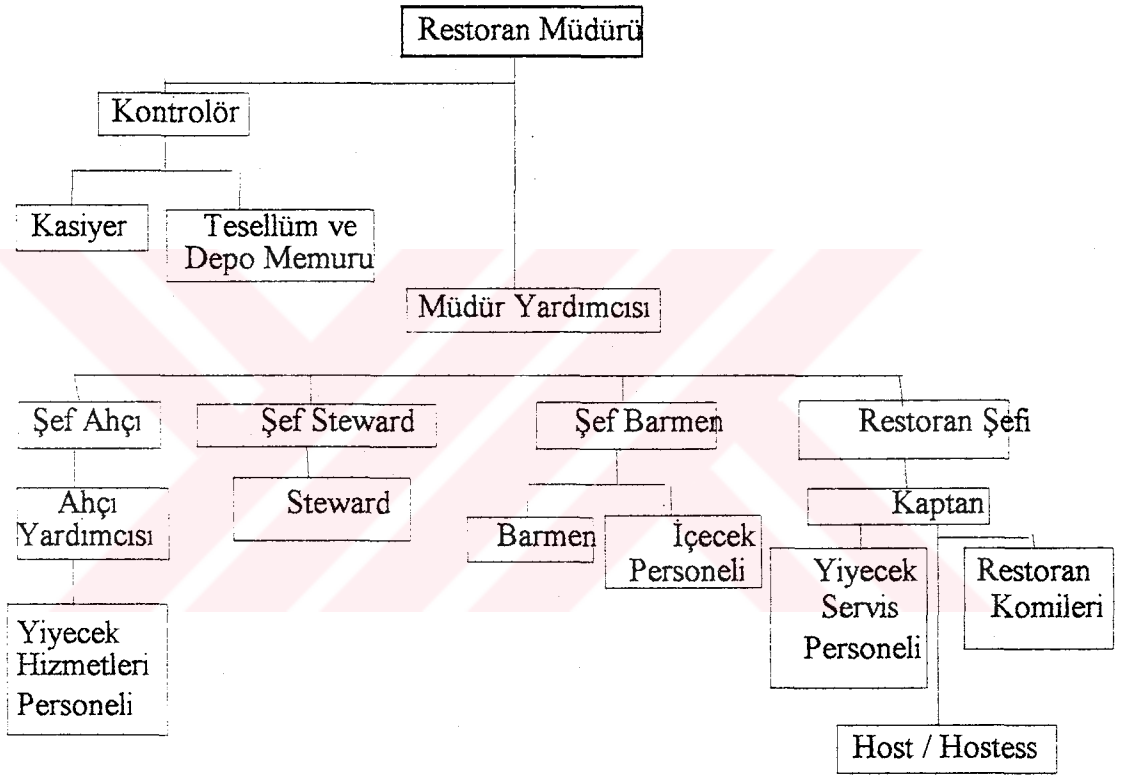


Tablo 1.1. Küçük bir restoranın organizasyonu



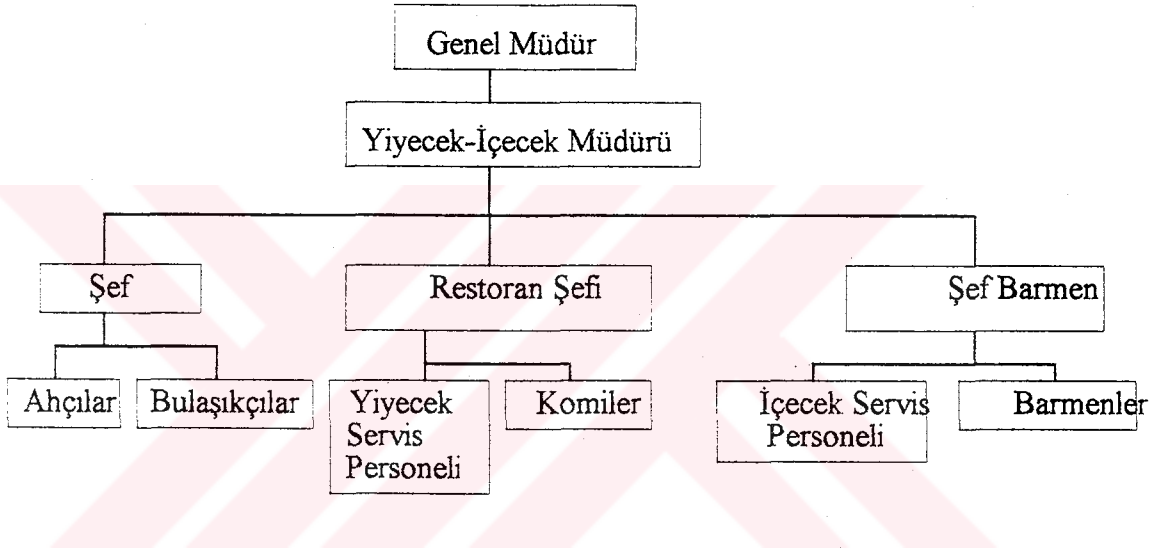
Kaynak: Ninemeier Jack D., a.g.e., s.53

Tablo 1.2. Büyük bir restoranın organizasyon yapısı



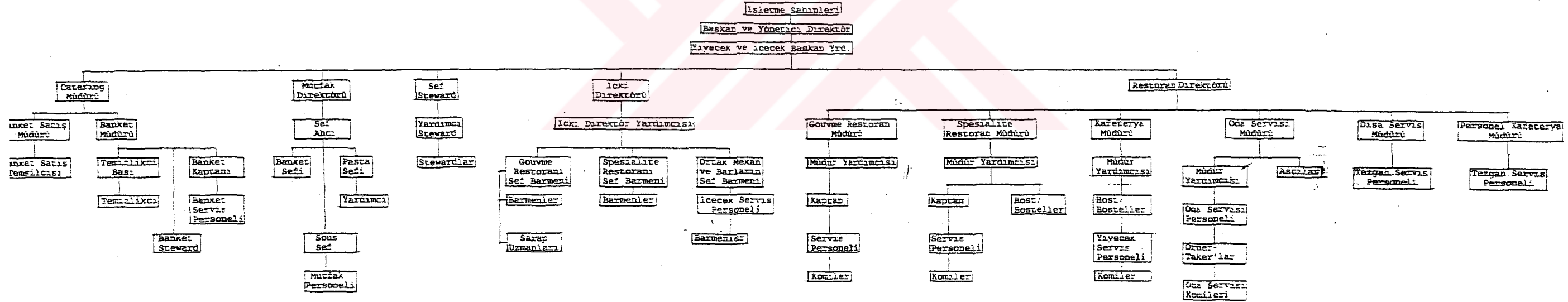
Kaynak: Ninemeir Jack D., a.g.e., s.53

Tablo 1.3. Küçük bir oteldeki yiyecek-içecek bölümünün organizasyonu



Kaynak : Lattin, Gerald W., ***The Lodging and Food Service Industry***,
The Educational Institute of American Hotel and Motel . Association, Michigan,
1985, s.147

Tablo 1.4. Büyük bir oteldeki yiyecek-içecek bölümünün organizasyonu



Kaynak: Lattin Gerald W., a.g.e., s.146

BÖLÜM 2

MENÜ PLANLAMASI

2.1. Menünün Tarihsel Gelişimi

Menü Latince'de "minutus" sözcüğünden türemiştir ve "küçük, az" anlamına gelmektedir. Latince'den Fransızca'ya "Le Menu" (lö mönü) olarak geçen kelime gerçek anlamını yitirerek, bir öğünde sunulan yiyeceklerin ayrıntılı listesi veya sunulan yiyecekler anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Yiyecek-içecek endüstrisinin gelişmesi ile birlikte Fransız mutfağının zenginliği ve çeşitliliğinden dolayı Le Menu tüm dünyada ortak kelime haline gelmiştir.

İlk ele geçen menüler akşam partilerinde veya ziyafetlerde sunulan yiyeceklerin adını veren bir liste şeklindedir. Tahminen bu listeler ahçıların çalışma belgesi niteliğini taşıyor ve konukların tercihlerine yer verilmesi ihmal ediliyordu. Partiler ve ziyafetler için düzenlenen ilk menüler konukların yiyecek-içecek seçmelerine pek uygun değildi. Bu durum günümüzde de hala geçerliliğini sürdürmektedir. Zamanla farklı servis tipleri geliştirilerek konukların yiyecek-içecek seçmelerinde bir serbestlik ve rahatlık sağlandı. Diğer yandan bir zamanlar çok sayıda yiyecek-içecek sunulmasına yönelik ziyafetlere artık günümüzde pek rastlanmamaktadır.

20. yüzyılla birlikte geleneksel mutfak da özelliğini kaybetmeye başladı. Muhteşem partiler, halk tabakasından kimseler için statü elde etmenin bir aracı olarak görülüyordu. Diyet duyarlılığının yanında iyi tat ve artistik duyarlılık ta ihmal edildi. Geleneksel mutfağın özelliği olan, yiyeceklerin ekonomik ve artistik olarak sunulması ortadan kalktı. Çağdaş yemek yemenin temel düzeni geleneksel Fransız mutfak düzenine dayanmaktadır. Küçük değişikliklerle bu yemek düzeni Batı ülkelerinde de kabul görmektedir.⁽¹⁾

(1) Rızaoğlu Bahattin, "Genel Pazarlara Yönelik Ticari Yiyecek-İçecek Tesislerinde Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme." (Basılmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990), s. 15-17

2.2. Menü Planlamasının Tanımı ve Önemi

Menü planlaması; bir yiyecek-içecek işletmesinde hangi yiyecek ve içeceklerin menüye dahil edileceği, hangilerinin ne kadar üretilip müşteriye sunulacağı ile ilgili olarak yapılan çalışmalardır.

Yiyecek-içecek işletmelerinin başarısı ya da başarısızlığı yiyeceklerin seçimine ve servisine, dolayısıyla menüye ve menü planlamasına bağlıdır.

Menü planlaması bugün yiyecek-içecek endüstrisinin en önemli konularından birisidir. Ancak bu konunun önemi işletme sahip ve yöneticileri tarafından yeterince anlaşılamamıştır. Birçok yiyecek-içecek işletmecisi oturduğu yerde, eline kâğıdı kalem almakta ve hemen bir menü yazmaktadır. Bunun yeterli olup olmadığını, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşılamayacağı ya da müşterilerin tatmin olup olmayacağı gibi konular ihmal edilmektedir.(2)

Diğer taraftan yiyecek-içecek endüstrisine yatırım yapanların, yöneticilerin menüye gereken önemi vermedikleri ve dolayısıyla uygun olmayan yer ve binalarda yatırıma gidildiği görülmektedir. Yiyecek-içecek tesisinin kuruluş, faaliyet ve bir tipten diğer tipe değiştirilmesi aşamalarında menünün işlevleri dikkate alınmadığı için bu tesislerde telafisi mümkün olmayan masraflar oluşmaktadır.(3)

İşletmenin kuruluş yeri, ulaşım park olanakları ve rekabet gibi konular menü planlaması vasıtasıyla kolayca sonuca ulaştırılabilmektedir. Örneğin; menü planlaması vasıtasıyla tesise verilecek tip ve çalışma sistemi belirlenebilir ve bunu dikkate alarak kahvaltı, yemek salonları, pastahane, bar ve diğer salonların büyüklükleri ile tesis içerisindeki yerleri tespit edilir. Salonların büyüklüğüne, hizmet edileceği düşünülen müşteri adedine göre mutfak ve müstemilâti, ofisler, depolar, soğuk depoları, garson ofisleri, kasiyerler vs. hizmetler için icap eden yerlerin ayrılması sağlanabilir.(4)

(2) Lattin Gerald W., a.g.e., s.158

(3) Rızaoğlu Bahattin, "Menünün İşlevleri," *Anatolia Dergisi*, No: 21-22 (Eylül-Ekim 1991), s.10

(4) Morali Kadri K., "Konaklama ve Gastronomi Tesisleri İnşa Sorunları," *Turizm Yıllığı 1985*, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Haziran 1986. s.105

Genel olarak dikkatli bir menü planlamasıyla şu üç konuda başarı sağlanmış olur.(5)

- a) İşletmeye gelen müşterilerin tatmini ve tekrar gelmesi,
- b) İşgören motivasyonu ve verimliliğin artması,
- c) Yönetimin başarısı

2.3. Menünün İşletme İçerisindeki İşlevleri

Menü başlıca iki fonksiyonu yerine getirir. Bunlardan birincisi, yiyecek-içecek tesisi için gerekli olan işletme ihtiyaçlarını belirler. İkinci olarak, yönetim fonksiyonları arasında uygunluğu sağlayan temel bir eşgüdüm aracı görevini yerine getirir.

Daha ayrıntılı bir biçimde bir menü, bir yiyecek-içecek işletmesinde şu görevleri yerine getirir.(6)

1) Menü, hangi yiyecek maddelerinin satın alınması gerektiğini belirler. Örneğin, menüde yiyeceğin hazırlanması için sığır eti ya da taze fasulye gerekliyse bu yiyecek maddelerinin satın alınması zorunludur.

2) Menü servisi yapılan yiyeceklerin beslenme içeriğini gösterir. Bu durum özellikle diyetsel yiyeceklerin % 100 verilmesi gerektiği kurumsal nitelikli işletmelerde oldukça önemlidir (Askeri kuruluşlar, hastaneler, yaşlılar yurdu vb. yerler).

Geleneksel olarak, ticari yiyecek-içecek işletmeleri beslenme konusunda özel olarak ilgilenmemişlerdir. Bugün Amerikalıların % 40'ı hatta daha fazlası yemeklerini evlerinin dışında yemektedirler. Bu yüzden de beslenme konusu daha da önem kazanmakta ve tüm yiyecek-içecek işletmeleri bu konuda üzerlerine düşen sorumluluğun bilincine varmak zorundadırlar.

(5) Khan Mahmood A., a.g.e., s.40

(6) Ninemeier Jack D., a.g.e., s.107-111

3) Personelin istihdam edilmesi menüye dayanır. Yiyecek ve içeceklerin gerek hazırlanması gerekse servisi sırasında insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Menü hangi işgörenlere ihtiyaç olduğunu ve bunların sayısının ne kadar olması gerektiğini belirler. Ayrıca personelin sahip olması gereken becerilerini de belirtir. Yiyecek-içecek işletmeleri menü gereklerine göre, personel sayısını ve bunların sahip olmaları gereken becerilerini doğru olarak saptamalıdır.

4) Menü donatım gereklerini belirler. Menüde bulunan yiyecek ve içeceklerin hazırlanması, üretim ve servisi için belirli bir donanıma ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin, ızgarada pişirilen sandviçlerle, kızartılmış patates için gerekli araç ve gereç birbirinden farklı olacaktır. Yiyecek ve içeceğin hazırlanış şekli ve servisin tipine göre ihtiyaç duyulan donanımda çeşitlilik arz etmektedir. Bu yüzden de gerekli teçhizatın alımı sırasında menü dikkate alınmalıdır.

5) Menü ön-hizmet gereklerini belirler. Self-servis hizmet veren bir fast-food işletmesi ile masa yanında flambe servisi yapan bir lüks restoran birbirinden farklıdır. Birinci örnekte, yemek yeme için bir salona ihtiyaç yoktur ya da müşteri başına gerekli olan yer nisbeten küçüktür. İkinci örnekte, flambe için gerekli olan teçhizatı hareket ettirmek ve çalıştırmak için masalar arasında geniş boşluklar olan oturma yerleri olmalıdır.

Menüde bulunan yiyeceklerin masa yanında hazırlanması gerekiyorsa, servis daha yavaş olacak ve buna bağlı olarak da masa devir oranı düşecek ve daha az sayıda müşteriye servis verilecektir. Masa devir oranı, bir yiyecek-içecek vardiyası boyunca toplam hizmet edilen müşteri sayısının mevcut sandalye kapasitesine oranıdır. Örneğin, bir akşam yemeği döneminde 300 kişiye servis yapılmışsa ve yemek salonunda 122 sandalye mevcutsa, masa devir oranı 2.5 olacaktır. Bu oran oldukça önemlidir. Unutulmamalıdır ki, müşterilerin sayısının artması ile gelirlerdeki artış arasında doğru bir orantı vardır. Elde edilen gelirin miktarı servis edilen müşteri sayısına ve bunların harcadığı para miktarına bağlıdır.

6) Menü işletmenin tesis planı ve yer gereklerini belirler. Basit bir sandaviç menüsü sunan bir tesis ile geniş bir menüye sahip bir tesiste donatım için gerekli olan yerin büyüklüğü ve teçhizatın yerleştirilmesi birbirinden farklıdır.

7) Menü yiyecek-içecek işletmesinin dekorasyonunu ve dizaynı belirler. Sunulan menüyle yiyecek-içecek işletmesinin atmosferinin uyum içerisinde olması gerekir. Alakart bir menüye sahip bir işletme de daha gösterişli bir dekorasyon yapılmışken, bir fast-food restoranda daha basit, daha modern bir dekorasyon yapılması daha uygundur.

8) Menü maliyet kontrol işlemlerini belirler. Yiyecek-içecek müdürü maliyetleri sürekli kontrol etmelidir. Genel olarak üç maliyet kalemi söz konusudur. Bunlar;

- a) Yiyecek ve İçecek giderleri,
- b) Personel giderleri,
- c) Sermaye'dir.

Maliyetlerin denetlenmesiyle ilgili işlemler, çalıştırma sorunlarıyla karşılaşmama koşulu altında, hedeflenen standart maliyetlerin saptanmasıyla başlar. Bu maliyetleri belirlemek için kullanılacak tekniklerin saptanması ise menü analiziyle başlar. Menü pahalı yiyecek maddelerini, yoğun işçiliği, sermayeyi ve diğer ihtiyaçları gerektirdiği zaman, bu maliyetler maliyet kontrol sisteminin bir parçası olarak geliştirilen standart maliyetlerde kendini gösterecektir.

Yiyecek ve içeceklerin çok sayıda servis personeli tarafından hazırlanmasının gerektiği durumlarda maliyetleri denetlemek çok güçtür. Aynı şekilde satış gelirlerini de denetlemek daha zor bir hale gelir.

9) Menü üretim gereklerini belirler. Menü hangi yiyeceklerin üretilmesi gerektiğini ve bunun nasıl yapılması gerektiğini belirler. Ayrıca şu konularda da yardımcı olur,

- a) Her yiyecek-içeceğin hazırlanma süresi,
- b) Yığın pişirme süresi,
- c) İşleme sokma öncesi süre ve bu sürenin uzunluğu,
- d) Artan yiyeceklerin yaratıcı bir şekilde kullanımı.

10) Menü servis gereklerini belirler. Menü türü yiyeceklerin müşteriye nasıl servis edileceğini etkiler. Ticari lokantalarda, siparişleri zamanlama işlemleri ve servis personeli ile üretim personeli arasındaki iletişim süreci menü ile belirlenmektedir.

11) Menü Yiyecek-içecek işletmesinin pazarlama planını belirler. Bununla ilgili olarak menü planlaması ile şu konular açıklığa kavuşur.⁽⁷⁾

- a) Hedef kitlenin ve satın alacak insan sayısının belirlenmesi,
- b) Ödeyebilecekleri fiyat,
- c) Satın alacakları yer,
- d) İşletmenin doğru yerde kurulması.

Yiyecek hizmetleri endüstrisinde herkesçe bilinen bir gerçek vardır. "Herşey menü ile başlar". Menü, işletmenin nasıl organize edileceğini, nasıl yönetileceğini ve hedeflere nasıl ulaşılacağını gösterir. Pazarlama konusunda ise, hedef pazarın isteklerinin neler olduğunun belirlenmesi ve bu doğrultuda hazırlanan menülerle müşteri tatmini sağlanır.

2.4. Menü Çeşitleri

Menüleri dört ana başlık altında gruplandırmak mümkündür:

- a) Sunma şekli ve fiyat yapısı açısından menüler,
- b) Değişirme sıklığı açısından menüler,
- c) Yemek öğünleri açısından menüler,
- d) Özel menüler.

2.4.1. Sunma Şekli ve Fiyat Yapısı Açısından Menüler

2.4.1.1. Tabldot Menüler

Menüde bulunan tüm yiyeceklerin birlikte gruplandırıldığı ve değişmez tek bir fiyatın uygulandığı menülerdir.⁽⁸⁾

⁽⁷⁾ Fearn David A., *Food and Beverage Management*, Whitstable Litho Ltd., Kent, 1985, s.16

⁽⁸⁾ Ninemeier Jack D., *Management of Food and Beverage Operations*, 2nd ed., The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1990, s.104

Tabldot menünün en belirgin özellikleri şunlardır:⁽⁹⁾

- a) Sınırlanmış bir menü olması,
- b) Sınırlı sayıda yiyecek bölümlerinden oluşması,
- c) Her bölümden sınırlı bir seçme olanağının olması,
- d) Sabit bir satış fiyatının olması,
- e) Servise sunulduğu anda, ya da sipariş anında hazır durumda olması.

Bazen seçme olanağı sağlamak amacıyla iki veya daha fazla yemekten oluşan yiyecek bölümleri oluşturulmaktadır. Bu tip menülerde genellikle çok tercih edilen yiyecekler kullanılır. Tabldot menülerin kontrolü oldukça kolaydır. Tabldot menüler tek başına kullanılabilirdiği gibi alakart bir menü ile de kullanılabilir. Tabldot menüleri kahvaltı, öğle ve akşam yemekleri için kullanmak mümkündür.

2.4.1.2. Alakart Menüler

Alakart bir menüde yiyecekler ve içecekler ayrı ayrı listelenir ve fiyatlandırılır. Müşteriler onlar için planlanmış yemeği seçmek zorunda değildirler. Çeşitli aperatifler, entree'ler, tatlılar ve diğer yiyecek ve içeceklerden istediklerini sipariş edebilirler.

Alakart menülerin belirleyici unsurları şunlardır:⁽¹⁰⁾

- a) Tabldot menüye nazaran daha geniş menüler kullanılır,
- b) İşletme tarafından hazırlanabilecek tüm yiyecekler belirli bölüm başlıkları altında listelenir,
- c) Tüm yiyecekler siparişle birlikte hazırlanır,
- d) Genellikle tabldot menülerden daha pahalıdır,
- e) Sık sık egzotik ve yüksek maliyetli mevsimlik yiyeceklere yer verilir.

Alakart menülerinin iki farklı kullanımını görmek mümkündür:

⁽⁹⁾ Davis Bernard and Stone Sally, *Food and Beverage Management*, Willam Heinemann Ltd., London, 1985, s.85

⁽¹⁰⁾ Davis Bernard and Stone Sally, a.g.e., s.86

2.4.1.2.1. İşletmenin Spesiyaliteleri Menüsü

Alakart bir menüde işletmenin spesiyaliteleri ayrı bir bölüm içinde sunulabilir. Bu bölüm bir veya iki ana yemekten oluşur ve tek tek fiyatlandırılır. Genellikle yiyecekler evvelce hazırlanır ve günlük olarak değiştirilirler. Müşteri talebinin kesin olarak bilinmemesinden dolayı alakart menüleri kontrol etmek, tabldot menülere göre daha zordur.

2.4.1.2.2. Özel Tutundurma Menüleri

Alakart menülere ek olarak belirli zamanlarda müşteriye sunulan bir menü çeşididir. Bu tür menüler, müşterinin ilgisini artırmak, müşterinin ortalama harcamasını yükseltmek, devir oranını artırmak ve kârı yükseltmek amacıyla, menüde yer alan özel bir yiyeceğin satışına yöneliktir. Aşağıda verilen yiyecekler için özel bir şekilde basılmış menü liseleri kullanılarak tutundurma çalışmaları yapılabilir.⁽¹¹⁾

(a) Kabuklu hayvanlar; kabuklu hayvanların çeşidinde bir artış olduğunda ve özel yiyeceklerin mevcut olduğu zamanlarda,

(b) Yumuşak meyveler; çilek, ahududu, logan çiçeği gibi çekirdekleri yumuşak meyvelerin özel yiyeceklerle verilmesi gerektiği zaman,

(c) Av hayvanları; sülün, orman tavuğu vb 'nin börekler, çorbalar ve özel ana servis yiyeceklerinde verilmesi gerektiği zaman,

(d) Masada hazırlanan ve pişirilen yiyecekler için özel tutundurma çalışmaları yapılabilir.

2.4.2. Değişirme Sıklığı Açısından Menüler

2.4.2.1. Sabit (Değişmez) Menüler

Sabit menü, günden güne değişmeyen menülerdir. Birçok fast-food ve özellikli restoranlarda sabit menüler kullanılır. Bu menülerde değişiklikler ancak yeni, daha kârlı, daha popüler ürünler ortaya çıktığında ya da mevcut

⁽¹¹⁾ Davis Bernard and Stone Sally, a.g.e., s.89

yiyeceklerden popülaritesini ve kârlılığını yitiren yiyecekler olduğunda yapılır.(12)

Müşterilere birkaç yeni seçenek tanımak amacıyla günlük spesiyaliteleler menüye dahil edilebilmektedir.

2.4.2.2 Devirli Menüler

Günlük olarak değişen menülerdir. Özellikle hergün aynı müşterilere hizmet veren kurumsal işletmeler, menü monotonluğunu kırmak amacıyla bu tür menüleri kullanmaktadırlar. Devirli menüler 24 veya 29 gün için planlanabilirler. Aynı menü her 24 veya 29 gün tekrar sunulur. bir devirli menünün üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir(13).

(a) Devirli bir menü planlandıktan sonra, gelecekte bu menü üzerinde fazla zaman harcanmaz,

(b) Aynı menü yiyecekleri, aynı zamanda hazırlanacağı için yiyecek hazırlama işlemlerini standartlaştırmak kolaylaşacaktır,

(c) İşgören ve donatım başına düşen işi eşit bir biçimde dağıtmak mümkündür.

(e) Satınalma fonksiyonu daha da kolaylaşır, standart satınalma şartnameleri geliştirilebilir.

(f) Yiyecek hammaddeleri stokunu kontrol etmek kolaylaşır.

Sezonluk devirli menüleri geliştirmek mümkündür. Bu durumda daha kolay bulunabilen yiyecekler kullanılır ve yiyecekler daha az maliyetle elde edilebilir.

2.4.3. Yemek Öğünleri Açısından Menüler

2.4.3.1. Kahvaltı Menüleri

Kahvaltı menüleri oldukça sınırlıdır. Birçok restoran genellikle kahvaltı menüsünde meyve suları, yumurtalar, reçeller, çörekler, salam ve sosis gibi yiyecekleri sunarlar.

(12) Kazarian Edward A., *Food service Facilities Planning*, A VI Publishing Company Inc., West port, 1983, s.57.

(13) Ninemeier Jack D., *Principles of Food and Beverage Operations* s. 112.

- a) Basit,
- b) Hızlı,
- c) Ekonomik

Genellikle, fiyatları düşük tutmak ve hızlı bir servisi sağlamak amacıyla kahvaltı menüleri sınırlı tutulur ve yalnızca temel kahvaltı menüsü yiyecekleri sunulur. Bu yiyecekler şunlardır.⁽¹⁴⁾

- a) Ekmek (sandviç veya tost vs.)
- b) Tereyağı,
- c) Reçel veya marmalad (iki çeşit) veya bal,
- d) Kahve, çay veya süt vs.

2.4.3.2. Öğle Menüsü (Dejeuner)

Kahvaltı müşterileri gibi, öğle yemeği müşterileri de bir telaş içerisindeyler. Bu yüzden öğle yemeği menüsündeki yiyeceklerin de hazırlanması ve servisi kolay ve hızlı olan yiyeceklerden oluşması gerekir. Sandviçler, çorbalar ve salatalar birçok öğle menüsünde önemli yiyecekleri oluşturur.

Öğle menülerinde yeterli çeşidliliğin sağlanmış olması, menü monotonluğunun ortaya çıkmasını engeller. Birçok müşteri öğle yemeklerini haftanın birkaç gününde aynı restoranda yemektedir. Bu müşterileri sıkmamak amacıyla, öğle menüsüne hergün farklı spesiyaliteler dahil edilebilir ya da devirli menüler kullanılarak menü monotonluğu ortadan kaldırılabilir.

Öğle menülerinin diğer bir özelliği, akşam menülerine nazaran daha hafif olmasıdır. Bunun en önemli nedeni de müşterilerin öğleden sonra üstlerine bir ağırlık çökmelerini istememeleridir.

2.4.3.3. Akşam Menüsü (Diner)

Akşam yemeği birçok insan için günün ana yemeğini oluşturur, bu yüzden menüler daha ağır ve yoğun işçilik gerektiren yiyeceklerden meydana gelir. Akşam menülerinde çeşidin bol olması esastır. Biftekler, kızarmış etler, piliç, deniz ürünleri vb. yiyecekler kullanılır. Bunun yanında şaraplar, kokteyller ve tatlılar menüye dahil edilebilir.

⁽¹⁴⁾ Yılmaz Yaşar, *Servis Tekniği ve Yönetimi*, İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s.61

2.4.4. Özel Menüler

2.4.4.1. Çocuk Menüleri

Çocuk menülerinin oluşturulmasında temel amaç, çocukları olabildiğince uzun zaman için birşeylerle meşgul ederek ebeveynlerinin sükünet içerisinde yemek yemelerini sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmek için ise menüler robot, çeşitli hayvan figürleri vb. şekillerde biçimlendirilmekte ya da şapka ya da maskeye dönüşebilen menü kartları dizayn edilmektedir.

Çocuk menülerini oluşturacak yiyecekler basit, küçük porsiyonlu ve beslenme gereklerine uygun olarak hazırlanmalıdır.

2.4.4.2. Alkollü İçecekler Menüsü

Kokteyller ve şaraplar için ayrı bir menü oluşturulabileceği gibi ana menünün içerisinde ayrı bir bölümde de listelenebilir. Eğer ana menüde bulunacaksa, içecek listesi yiyeceklerden önce yazılmalıdır.

2.4.4.3. Tatlı Menüsü

Bazı işletmelerde, müşterilere tatlıları hatırlatmak için tatlı tepsipleri kullanılır. Yine tatlıları hatırlatmak amacıyla bazı işletmeler ayrı bir tatlı menüsünde oluşturabilmektedirler. Tatlı çeşitleri işletmenin büyüklüğü ve hedef kitlesine bağlı olarak değişir.

2.4.4.4. Oda Servisi Menüsü

Bazı oteller müşterilerine oda servisi sunarlar. Oda servisi menülerinde sınırlı sayıda ve basit yiyecekler kullanılmalıdır. Bunun en önemli sebebi, yüksek-kaliteli yiyeceklerin üretim merkezinden müşteri odasına götürülmesinin zor olmasıdır. Yiyecek otelin düzenli menüsünden seçilebileceği gibi, bu menüde olmayan yiyeceklerde kullanılabilir.

Oda servisinin en önemlilerinden birisi odalarda verilen kahvaltı hizmetleridir. Müşteri, menü kartında bulunan yiyecek ve içeceklerden dilediğini

seçerek karta işaretler. Servis süresi içerisinde, hangi saatte kahvaltısını istediğini de belirterek kapı tokmağına bu kartı asar. Siparişlere uygun olarak yiyecek ve içecekler hazırlanır ve belirtilen saatte odaya servisi yapılır.

2.4.4.5. Özel Mutfak (Ülke Mutfağı) Menüleri

Özel bir mutfak arayan müşterilere yönelik olarak hazırlanmış, bir yöre ya da ülkenin yemeklerinin üretildiği ve servis edildiği menülerdir (Çin, İtalyan vb. yiyeceklerinin bulunduğu menüler).

2.4.4.6. Ziyafet Menüleri

Ziyafet menüleri, ziyafet çeşitlerine bağlı olarak değişmektedir. Genellikle basit, servisi hızlı yiyecekler tercih edilir. Ziyafet çeşitleri:(15)

- a) Kokteyl ziyafetleri
- b) Soğuk büfe ziyafetleri,
- c) Çay ziyafetleri,
- d) Nişan ve düğün ziyafetleri,
- e) Grup anlaşmaları şeklinde sınıflandırılabilir.

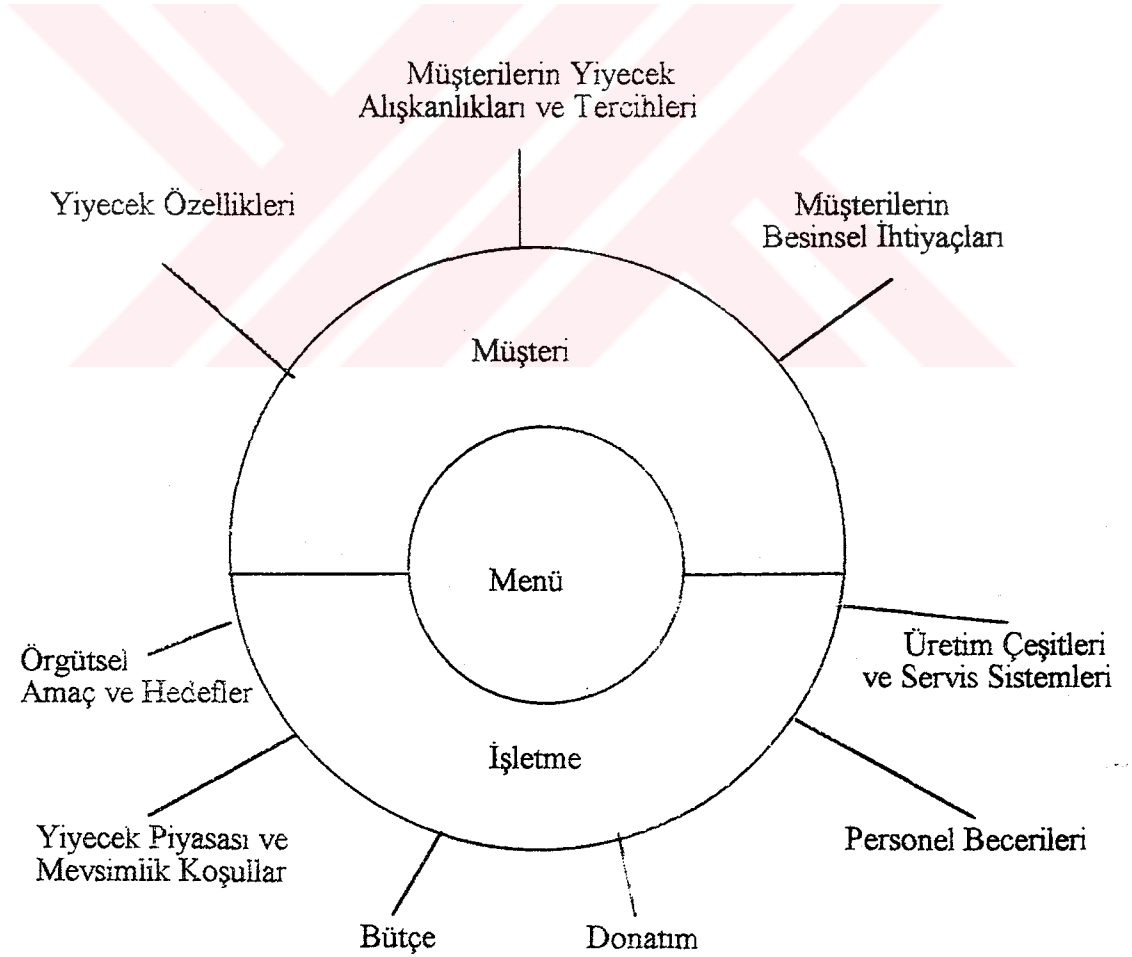
Örneğin, kokteyl ziyafetlerinde; çeşitli kokteyl içkilerle birlikte soğuk ve sıcak kanape, Jips, kuruyemiş verilirken, soğuk büfe ziyaretlerinde büfeye; soğuk mezeler, zeytinyağlı dolma ve diğer zeytinyağlı çeşitleri, soğuk etler, soğuk tavuk ve balık çeşitleri (mayonezli), peynir çeşitleri vb. konulmaktadır.

(15) Şahin İsmet, *Konaklama-Yeme-İçme Tesisleri Personeli Yetiştirme Temel Eğitim Kursu Servis Kitabı*, Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara, 1982, s.114

2.5.Menü Planlamasında İşletme ve Müşteriyle İlgili Olarak Gözönünde Bulundurulması Gereken Unsurlar

Bir menü planlaması yapılırken, bunu etkileyen ve göz önünde tutulması gereken birçok unsur vardır. Şekil 2.1 'de menü planlamasında göz önünde bulundurulması gereken unsurlar görülmektedir.

Şekil 2.1 Menü Planlamasında Gözönünde Bulundurulması Gereken Unsurlar



Kaynak : Khan Mahmood A., a.g.e. s, 41.

Bu faktörler iki grup altında değerlendirilmektedir;

- a) İşletme açısından,
- b) Müşteri açısından,

2.5.1. İşletmeyle İlgili Olarak Gözönünde Bulundurulması Gereken Unsurlar

2.5.1.1 Örgütsel Amaçlar ve Hedefler

Menü planlamasında, dikkat edilmesi gereken en önemli faktörlerden birisi, menünün işletme amaç ve hedeflerine uygun olup, olmadığıdır. Genel olarak işletmenin gelecekte nerede veya ne durumda olmak istediğini belirleyen örgütsel amaçlara şunlar örnek olarak verilebilir.⁽¹⁶⁾

- 1) Rakiplere sahip olunacak pazar payı,
- 2) Yeni yönetim ve ürün yenilikleri,
- 3) Kârlılık,
- 4) Nakit akışı,
- 5) Fiziksel ve finansal kaynaklar,
- 6) Verimlilik,
- 7) Yönetimsel ve örgütsel büyüme,
- 8) Müşterilere ve topluma karşı sosyal sorumluluklar.

İşletme amaç ve hedefleri, temelde işletmenin ticari ya da kurumsal bir nitelikte olup olmadığına bağlı olarak değişmektedir. Örneğin, hastanelerde temel amaç hastaları iyileştirmekken, ticari işletmelerde temel amaç kâr elde etmektir. Menüier de bu amaçlar doğrultusunda planlanır.

2.5.1.2. Bütçe

Harcanabilir para miktarı, yiyecek satışından elde edilen gelire ve nisbi yiyecek maliyet yüzdesine bağlıdır. Yiyecek satışlarından elde edilen gelir ise; müşterilerin harcanabilir gelirlerine, işletmenin yerine, servis çeşidine ve diğer benzeri faktörlere bağlıdır.

⁽¹⁶⁾ Eren Erol, a.g.e., s.97

Bütçeleri belirlerken ya da gelecek dönem bütçelerini tatmin ederken yiyecek maliyetlerinin bilinmesi gerekir. yiyecek maliyetlerini bulmaya yönelik yiyecek maliyet sistemleri ise işletmenin büyüğüğünden, işletmelerin ürettikleri menülerin özelliklerinden, elde edilmesi istenilen bilgilerin ayrıntılı olup olmamasından, yasal zorunluluklardan etkilenerek çok farklı olabilirler.(17)

Kurumsal işletmeler genellikle kısıtlı bir bütçeye sahiptirler. Bu yüzden, bu işletmelerde menü planlaması güç ve hassas bir konudur. Bu sınırlı bütçeler ile kaliteli yiyecek maddesi almak, kaliteli personel çalıştırmak ve yeterli araç-gereç almak güçtür. Bu yüzden bütçe olanaklarının sınırlı olması halinde düşük maliyetli ve birkaç yiyecek maddesinin kullanılmasından müteşekkil menülerin yapılması uygun olacaktır.(18)

2.5.1.3. Yiyecek Piyasası ve Mevsimlik Koşullar

Yiyecek işletmelerinin temel girdisi olan yiyecek hammaddelerinin tedarikinde mevsimlik değişmelerin önemli bir etkisi vardır. Örneğin, hava şartlarının uygun olması durumunda ürünlerde bir bolluk görülür ve bunun sonucu olarak fiyatlar düşer, tersi durumda ise arzın yetersizliğinden dolayı fiyatlar yükselir. Bu yüzden menü planlaması yapılırken pazarın konumu ve mevsimlik değişmelerin fiyat üzerine olan etkileri sürekli izlenmelidir.

Mahalli veya mevsimlik yiyeceklerin normal olarak maliyetleri düşük olur ve nakliye tehlikelerinden muaftır. Uzak mesafeden tedarik edilecek maddeler çoğunlukla caziptir, fakat cazip oluş, güvenilir oluş ile kıyaslanmalıdır(19).

Mevsimlik değişmelerden en çok etkilenen yiyecekler meyve ve sebzelerdir. Bu nedenle yiyeceklerin mevsimsel özellikleri ve hangi mevsimde bulunup, bulunamayacağı gibi bilgiler dikkate alınmalıdır. Tablo 2.1, 2.2, 2.3 ve 2.4 'de büyük ve küçük baş hayvanların, balıkların ve sebze ve meyvelerin buldukları ve en iyi oldukları aylar görülmektedir. Bu tür bilgiler maliyetlerin düşürülmesi ve menünün başarıya ulaşmasında etkili olmaktadır.

(17) Taşkın Engin, a.g.e., s.69

(18) Aktaş Ahmet, *Hastanelerde Yiyecek Hizmetleri Yönetimi*, s.34

(19) Olalı Hasan ve Korzay Meral, *Otel İşletmeciliği*, 2.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s.284

Tablo 2.1. Büyük ve küçük baş hayvanların buldukları ve en iyi oldukları aylar

	O.	Ş.	M.	N.	M.	H.	T.	A.	E.	E.	K.	A.
Sığır	+	+	+
Dana	+	+	+
Malak	+	+	+
Koyun	-	-	-
Kıvırcık	+	+	+	+	+
Dağlıç ve Karaman Süt Kuzusu	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Trakya kıvırcığı	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-
Dağlıç karaman	-	-	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-

Tablo 2.2: Piyasada en çok bulunan balıkların buldukları ve en iyi oldukları aylar

Tatlı Su Balıkları	O.	Ş.	M.	N.	M.	H.	T.	A.	E.	E.	K.	A.
Kefal	+	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	+
Sazan	+	+	+
Sudak	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-
Yayın	+	+	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+
Kabuklu Deniz Mahsulleri												
Böcek	+	+	+
İstakoz	+
İstiridye	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	+	+
Karides	+	+	+
Midye
Yengeç

Kaynak: Dereli A. Metin, **Ticari Mutfak Ders Notları**, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Araştırma ve Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara, 1989, s.61-62

Not: : Buldukları aylar

+ En iyi oldukları aylar

- Bulunmadıkları aylar

Tablo 2.3. Diğ er balıkların buldukları ve en iyi oldukları aylar:

Diğ er Balıklar	O.	Ş.	M.	N.	M.	H.	T.	A.	E.	E.	K.	A.
Çipura	+	+	+
Barbunya	+	+	+
Dil
İzmarit	...	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-
Gümüş	...	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-
Hamsi	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
Kılıç	+	+
Kırlangıç
Kofana
Karagöz	+	+	...
Kalkan ve Yavrusu	+	+	+	+	...	-	-	-	-	-
Lüfer	+	+	+
Levrek	+	+
Lahos	+	+
Mercan
Mersin	...	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
Çinakop	+	+
Morina	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
Palamut	-	-	-	-	+	+	+	+	...
Çingene Palamut	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-
Sarıağız	+	+	+	+	+
Sinarit	+	+	+
Trança	+	+	+	+	+
Tekir	+	+
Torik	+	+	...	-	-	-	-	-	-	+	+	+
Uskumru	-	-	-	-	-	+	+	+

Kaynak : Dereli A. Metin, a.g.e., s.63

Not: ... Buldukları aylar

+ En iyi oldukları aylar

- Bulunmadıkları aylar

Tablo 2.4. Sonbahar, kış ve ilkbahar sebzeleri

	O.	Ş.	M.	N.	M.	H.	T.	A.	E.	E.	K.	A.
Karnabahar
Yer Elması
Kök Kereviz
Şalgam
Pırasa
Lahana
Brüksel Lahanası
Ispanak
Kara Lahana
Kırmızı Lahana
Pancar
Bal Kabağı
Kestane
Pazı
Antalya Kabağı								
Marul
Kıvırcık Salata
Maydanoz
Kırmızı Turp
Beyaz Turp
Hıyar
Su Teresi
Taze Soğan
Roka
Nane

Kaynak: Mussmann Klaus. D., Pahalı Can ve Akyürek Feridun, Konaklama Tesislerinde Mutfak Hizmetleri, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1989, s.229
 Not: . Sürekli bulundukları aylar

Hava değişimi müşterilerin yiyecek tercihlerini etkiler. Bu durumu menülerde kontrol altına almak oldukça zordur. Fakat özellikle mevsimlik değişmeler dikkate alınarak planlanan bir menüyle bu olumsuzluklar aşılabılır. Örneğin, soğuk havalarda (kışın) daha sıcak ve daha doyurucu yiyeceklere ağırlık verilirken, sıcak havalarda (yazın) taze, soğuk ve çiğ yiyeceklere ağırlık vererek menüler oluşturulmalıdır⁽²⁰⁾.

2.5.1.4. Donatım

Fiziksel imkânlar, işletme çeşidi ve teçhizatın durumu planlanacak menüyü belirleyen ve kısıtlayan unsurlardır. Mevcut teçhizatın özellikleri, sayısı, kullanım alanları menüye hangi yiyeceklerin dahil edilip, edilemeyeceğini belirler.

Etkili bir menü planlamasının geręekleřtirilebilmesi, donatım ve işören arasında dengenin sağlanmasına da bağlıdır. İş yükü, eşit bütün merkezlere yeterli iş tedarik edecek ve hiçbirinin başından aşmayacak şekilde dağıtılmalıdır⁽²¹⁾.

Mevcut teçhizatın büyüklüğü ve kapasitesi de önemli bir faktördür. Ayrıca, masa çeşidi ve sayısı, tezgâhlar ve çalışma alanlarında mevcut şartlar altında hangi yiyeceklerin hazırlanabileceğini belirler. Donatımın, yerleştirileceği yerin yeterli büyüklükte olması ve iş akamını engellemeyecek şekilde yerleştirilmesi menü üretimini daha da etkili kılar. (22)

Donatımın çok fazla olması ya da düzensiz bir biçimde yerleştirilmesi verimliliği düşürür. Makine ve teçhizatın ve yiyecek üretim alanlarının dikkatli bir biçimde planlanmasıyla, birbirinden farklı ve değişik üretim teknikleri kullanılarak hazırlanan yiyecekleri aynı menüde sunma imkânı yaratılabilir.

Teçhizatın eksik ve yetersiz olması durumunda, kârlı ve talebi çok olan bir kısım yiyeceğin üretimi kısıtlanmış olabilir. Örneğin, piliç kızartıcılarının, fondü

(20) Reay Julia, *A Guide to Catering Organization*, Stanley Thornes Ltd., London, 1983, s.18

(21) Olalı Hasan ve Korzay Meral, a.g.e., s.284

(22) Stokes John W., *How to Manage a Restaurant or Institutional Food Service*, Wm. Brown Company Publishers, Los Vegas, 1982, s.58

takımının ya da hareketli ünitelerin eksikliği yüksek kâr marjlı yiyeceklerin üretilmesini kısıtlar.

2.5.1.5. Personelin Becerileri

Yiyecek-içecek hizmetinden sorumlu kişi menü planlamasında mevcut personel sayısı ve onların bilgi ve becerilerini gözönünde bulundurmak zorundadır. Mutfak personeli ve servis personelinin çalışma saatleri ve iş yükleri düzenlenmelidir. Şayet, planlanan menünün servisi yorucu olursa personel ya dikkatsiz ya da yavaş hareket edecek ve işin aksamasına ve müşteri memnuniyetsizliğine sebep olabilecektir.(23)

Kalifiye personelin olmaması durumunda ise, yeterli teçhizatın olması ve bunun dengeli dağılımının gerçekleştirilmesinin hiç bir önemi olmayacaktır. Yine bu durumda, menüde beceri isteyen yiyeceklere yer verilemez.

Diğer bir nokta, mevcut işgörenlerin becerilerinden yeterince faydalanılamıyorsa maliyetler artar ve verimlilik düşer. Çalışkan ve kalifiye bir personeli bulmak, eğitmek ve elde tutmak çok zordur. Unutulmamalıdır ki, kalifiye elemanın varlığı ya da yokluğu, para kazanmak ya da kaybetmek anlamına gelmektedir.

2.5.1.6. Üretim Çeşitleri ve Servis Sistemleri

Üretim çeşidinin, menüye dahil edilecek yiyecekler üzerinde büyük bir etkisi vardır. Yiyeceklerin belirli bir sıcaklıkta ve aynı gün servisi zorunlu olan geleneksel yiyecek üretim ve dağıtım sistemlerinde menüye dahil edilebilecek birçok yiyecek mevcutken, yiyeceklerin pişirilip soğutulduğu ya da dondurulduğu sistemlerde, yiyecek çeşitlerinde kesin sınırlamalar vardır. Servis stilide, menüyü etkiler. Örneğin fast-food işletmelerinde menüye dahil edilebilecek yiyecekler konusunda sınırlamalar vardır. Bu tür işletmelerde hızlı bir üretime ve servise olanak tanıyacak yiyeceklerin menüye dahil edilmesi gerekir.

(23) Aktaş Ahmet. a.g.e., s.34-35

2.5.2. Müşteriyle İlgili Olarak Gözönünde Bulundurulması Gereken Unsurlar

2.5.2.1. Müşterilerin Besinsel İhtiyaçları

Kalbin çarpması, kanın dolaşımı, oksijen ve diğer organların fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri ve konuşma, yeme, ayağa kalkma, oturma, zorlu egzersizler ve adale faaliyetleri için vücudun enerjiye ihtiyacı vardır. Bu enerjide çeşitli besin maddeleri ile sağlanabilir⁽²⁴⁾.

İyi bir beslenme olmaksızın yukarıdaki fonksiyonların yerine getirilmesinde aksaklıklar meydana gelir. Son zamanlara değin kurumsal yiyecek hizmetleri menülerde besinsel dengenin sağlandığı kuruluşlardı. Günümüzde ise ticari yiyecek-içecek işletmeleri de bu konu üzerinde gerekli titizliği göstermektedir. İşletmelerin bu konu üzerinde durmasını sağlayan en önemli unsur, birçok müşteri arasında artan besinsel endişelerdir.

Enerji sağlayan, hücrelerin gelişmesi ve yenilenmesini, vücudun fonksiyon ve yapısını regüle eden altı ana besin maddesi bulunmaktadır. Bu besinler şunlardır⁽²⁵⁾:

- 1) Proteinler: Hücrelerin gelişmesi ve yenilenmesi için gereklidir.
- 2) Karbonhidratlar: Vücudun gerektiği biçimde çalışmasını sağlayacak enerjiyi sağlarlar.
- 3) Yağlar: Diğer bir enerji kaynağıdır.
- 4) Su: Yetişkin bir insanın vücudunun yaklaşık % 60 'ı bir çocuğun vücudunun ise yaklaşık % 70 'i sudan oluşmaktadır. Bir insan yemek yemeden uzun bir süre yaşayabilirse de, susuz yaşayamaz.
- 5) Vitaminler: Vücudun fonksiyon ve yapısını regüle eder.
- 6) Mineraller: Bazı mineraller ve fonksiyonları şunlardır:⁽²⁶⁾
 - a) Kalsium ve fosfor kemiklerin ve dişlerin oluşumunu sağlar,
 - b) Bakır ve demir kanın hemoglobinin yapısında gereklidir,
 - c) İyot ise tiroit glandlarının fonksiyonunu ve dengesini sağlar,
 - d) Sodyum elektrolit büyüme dengesini sağlar,

⁽²⁴⁾ Gülal Mihrinur ve Korzay Meral, *Yemek Pişirme*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1987, s.53

⁽²⁵⁾ Ninemeier Jack D., *Management of Food and Beverage Operations*, s.82-87

⁽²⁶⁾ Gülal Mihrinur ve Korzay Meral, a.g.e., s.59-60

e) Kobalt, florsülfür vücudun çeşitli fonksiyonlarını dengelemede yardımcı olur.

Bu besinler ise başlıca dört ana yiyecek grubunda bulunmaktadır.

- 1) Süt ve süt ürünleri,
- 2) Et,
- 3) Meyve ve sebzeler,
- 4) Tahıllar ve ekmekler.

Dengeli bir beslenmenin sağlanabilmesi için hergün bu dört yiyecek grubunu içeren yiyeceklerin menüye dahil edilmesi gerekir.

Kurumsal nitelikli yiyecek-içecek hizmetleri ile ticari yiyecek-içecek işletmelerinin beslenme konusundaki sorumlulukları birbirinden farklıdır. Hastane ve yaşlılar yurdu gibi kurumlarda, burada bulunan insanların tüm besinsel ihtiyaçları dikkate alınarak yiyecekler hazırlanır ve menüye dahil edilir. Ticari yiyecek-içecek işletmelerinde ise minimum düzeyde besinsel ihtiyaçları karşılama amacı güdülür⁽²⁷⁾.

2.5.2.2. Müşterilerin Yiyecek Alışkanlıkları ve Tercihleri

Bir menüdeki yiyecekler, müşteri tarafından beğenilmediği takdirde, hazırlama şeklinin ne kadar marifet istediğinin ya da servisi yapılan yiyeceklerin ne kadar çekici olduğunun hiç bir önemi yoktur.

Bugünlerde, birçok yiyecek-içecek işletmesi yiyecek tercihleri ve alışkanlıkları üzerinde öncelikle durmaktadır. Bunun sebepleri ise:

- 1) Yiyecek tercihleri, karşılıklı olarak birkaç faktöre bağlıdır ve çok karmaşıktır,
- 2) Yiyecek tercihleri ile ilgili bilgi eksikliği vardır,
- 3) Yiyecek tercihlerini belirleyici basit metodlar, psikoloji ve davranış bilimleri gibi disiplinlere ait bilimsel raporlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

⁽²⁷⁾ Ninemeier Jack D., a.g.e., s.91

4) Hizmet endüstrisinde yiyecek tercihlerinin potansiyel kullanımı iyi anlaşılammıştır.

Yiyecek tercihleri, kabul edilebilir mevcut yiyecekler arasından istenilen yiyeceklerin seçimidir. Yiyecek alışkanlıkları ise öğrenilir, kazanılır ve sonunda kişinin bir parçası haline gelir. Müşteri tercihlerini etkileyen ve menü planlamasında dikkat edilmesi gereken faktörler Şekil 2.2 'de görülmektedir.

2.5.2.2.1. Yiyeceklerle İlgili Etkenler

Bu etkenler yiyeceğin kendisi ile ilgili olup müşterilerin alışkanlık ve tercihlerini direkt etkileyen unsurlardır. Bu unsurlar yiyeceğin rengi, tadı, kokusu, kıvamı vb. özelliklerini içerir. Bu unsurların yanında yiyeceklerin beslenme kurallarına uygun hazırlanması ve tabağa göze hitap edecek şekilde yerleştirilmeside müşterilerin yiyecek alışkanlıkları ve tercihlerini etkileyen diğer unsurlardır.

2.5.2.2.2. Dış Etkenler

Bu faktörlerin yiyecek tercihleri ve alışkanlıkları üzerinde gözle görülür bir etkisi vardır.

1) Çevre

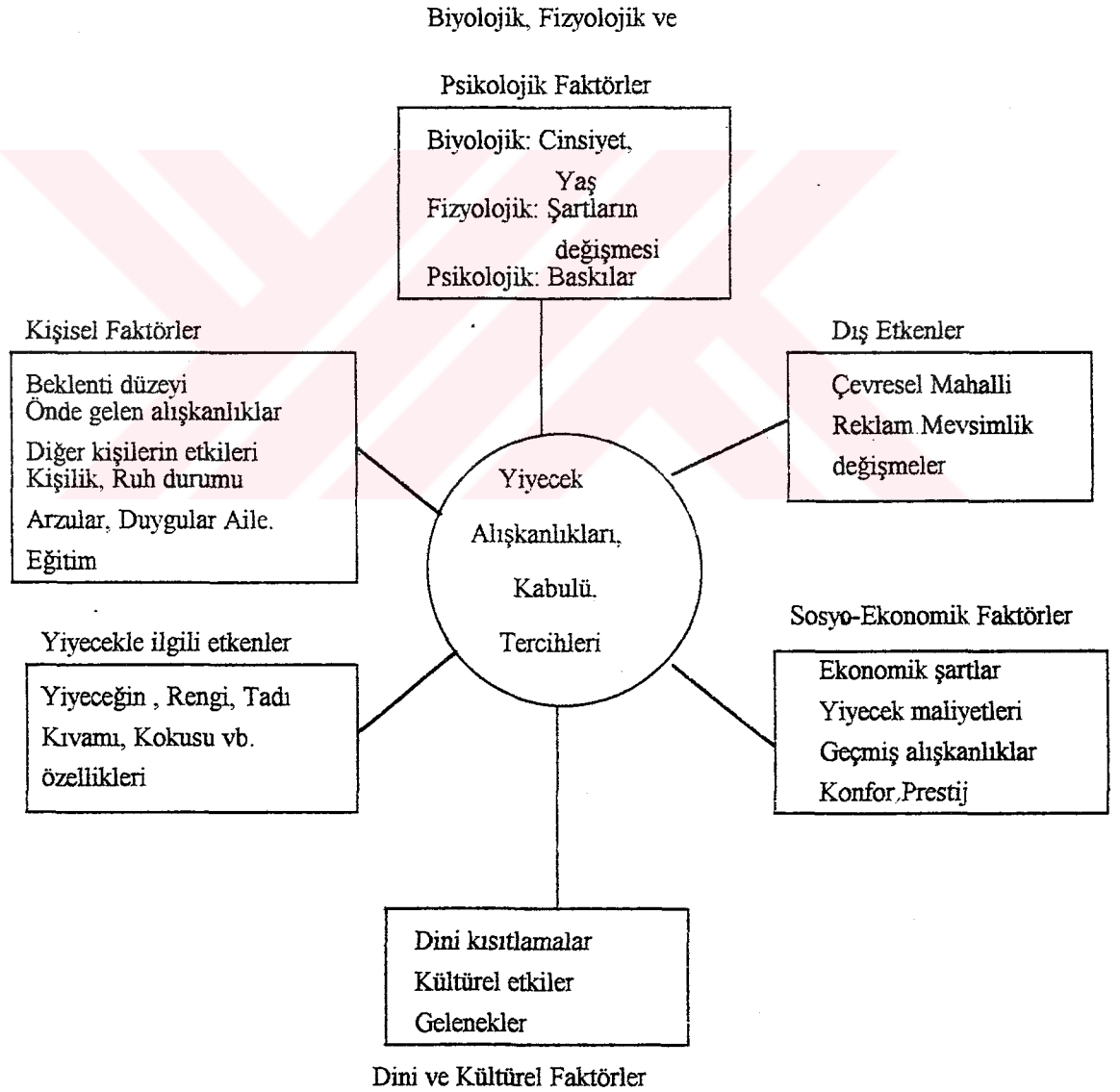
Yiyecek tercihleri, yiyeceğin servisinin yapıldığı çevreye bağlı olarakta değişmektedir. Buna iyi bir örnek, yiyecek seçimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olan hastane çevresidir. Owen Maller ve arkadaşları tarafından beş Amerikan askeri hastahanesinde hastane yemeği ve yemek servisi hakkında tüketici fikirleri adı altında yapılan araştırmada demografik ve çevresel faktörlerin etkileri incelenmiş ve neticede menüden memnun olmayan tüketicilerin başka kaynaklara yöneldikleri ve sık sık gittikleri tespit edilmiştir(28).

(28) Aktaş Ahmet, a.g.e.. s.31

2) Mahalli beklentiler

Bir kişinin yiyeceğin kalitesi ile ilgili beklentileri, yemeğin yendiği mahallin bir fonksiyonudur. Örneğin, bir ziyafette bulunan bir kişi ile düğün partisinde bulunan bir kişinin yiyecek beklentileri farklı olmaktadır. Ayrıca yiyecek içinde bulunulan sosyal sınıfa, adetlere ve dini inançlara uygun olduğu sürece başarılı olur.

Şekil 2.2. Yiyecek alışkanlıkları, kabulü ve tercihlerini etkileyen faktörler



Kaynak : Khan Mahmood A., a.g.e., 56

3) Reklam

Birçok yiyecek-içecek işletmesi müşterilerini etkilemek için bu tekniği kullanırlar. Yeni bir yiyeceğin, etkileyici bir biçimde reklamı yapılırsa, müşterilerin bu yemeği denemesi sağlanabilir. Birçok restoran özellikle spesiyalitelerini tutundurmak için reklâmı kullanmayı tercih etmektedirler.

4) Zaman ve mevsimlik değişmeler

Soğuk havalarda sıcak yiyecek daha çok talep edilirken, sıcak havalarda da soğuk yiyecekler daha çok talep edilmektedir. Bu yüzden, özellikle sıcak yaz aylarında ağır ve yağlı yiyecekleri menülere koymaktan kaçınılmalı, daha hafif, taze ve çiğ yiyeceklere ağırlık verilmelidir. Bunun yanında yemek servis saatlerinin ve yemek zamanının uzunluğu gibi faktörlerinde, yiyecek tercihleri üzerinde önemli etkileri söz konusudur.

2.5.2.2.3. Biyolojik, Fizyolojik ve Psikolojik Faktörler

Yiyeceklere duyulan istek, anlayış ve takdir de meydana gelen değişmelerin yarattığı fizyolojik düzensizliklerin yiyecek tercihleri üzerinde çok büyük etkileri olabilmektedir. Psikolojik faktörler de, fizyolojik faktörlere birçok yönden benzemektedir. Kişinin içinde bulunduğu ruh durumu, sevinçli ya da üzüntülü olması gibi etkenler yiyecek tercihlerini etkilemektedir.

2.5.2.2.4. Kişisel Faktörler

1) Beklenti düzeyi

Beklentilerin, yiyecek tercihleri ve seçimi üzerinde belirli bir etkisi vardır. Örneğin hastanelerdeki hastaların, yiyecek hususunda çok az beklentileri vardır. Müşteriler yiyeceği beklentilerinden daha iyi bulduklarında, tercihleri olumlu yönde etkilenmekte, tersi durumunda ise olumsuzlukla karşı karşıya kalınmaktadır.

2) Öncelikler

Öncelikler, beklenti düzeyiyle dolaylı olarak alâkalıdır. Uçakta seyahat eden bir kişinin en önemli amacı gideceği yere ulaşabilmektir. Aynı şekilde hastane de bulunan bir hastanın önceliği ya da beklentisi biran önce sağlığına kavuşmaktır. Bu tür müşterilerin yiyecekler konusunda çok büyük beklentileri yoktur. Bu müşterileri, dikkatli ve monotonluk yaratmayacak şekilde planlanmış bir menüyle tatmin etmek oldukça kolay olmaktadır.

3) Alışkanlıklar

İnsanlar çevresel ve sosyal şartların biçimlendirdiği alışkanlıklarına bağlı olarak yemek yerler. Bir yörede bulunan insanlar baharatlı yiyecekleri tercih ederken, bir başka yörede bu tercih edilmeyebilir. Hedef pazarı oluşturan müşterilerin alışkanlıklarının incelenip, öğrenilmesi menü planlayıcısının işlerini daha da kolaylaştıracaktır.

4) Diğer kişilerin etkileri

Arkadaşlar, akrabalar ve diğer üçüncü kişiler, kişinin yiyecek tercihlerini etkileyebilmektedirler. Kişiler arkadaşlarının yada bu konuda uzman olan kişilerin düşüncelerine büyük önem vermekteler ve onların düşünceleri doğrultusunda kolayca hareket edebilmektedirler.

5) Arzular, ruh durumu ve duygular

Dikkatsiz bir servis personelinin getirdiği soğuk bir çorbanın yarattığı olumsuzluk, onun nazik ve saygılı bir biçimde servisiyle ortadan kaldırılabilir. Önceden tahmin edilemeyen ve kişilerin sürekli değişen ruh durumu menü planlamada belirsizlik yaratır. Kişilerin ruh durumuna bağlı olarak menülerin planlaması mümkün değildir. Ancak mevcut olumsuzluklar verilen hizmetin kalitesiyle giderilebilir. Kişilerin ruh durumu günlük olaylar, aile hayatı, iş hayatı vb. olaylar tarafından şekillenmektedir.

6) Aile

Bir annenin almış olduğu eğitim, iş durumu vb. niteliklerinin yiyecek tercihlerini etkileyen ailevi etkenler üzerinde büyük bir etkisi vardır. Genç bir aile genellikle yiyecek konusunda ekonomik davranmaya daha çok dikkat ederken, orta yaşlı bir çift kalori, kolestrol ve tuz konusunda daha titiz davranmaktadır.

7) Eğitim durumu

Eğitim süresi ve çeşidi yiyecek tercihleri ve seçimini etkiler. Alınan beslenme eğitiminin de tercihler üzerinde belirli bir etkisi olmasına rağmen, uygun bir diet programının oluşturulmasında ve yiyeceklerin doğru bir biçimde seçilmesinde tek başına etkisi olamaz.

2.5.2.2.5. Sosyo-Ekonomik Faktörler

Gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan birçok ülkede yiyecek seçimi, büyük ölçüde gelire bağlı olarak değişmektedir. Hastalık veya işsizlik gibi kısa süreli krizler sırasında, insanlar yiyecek ve içeceklerle harcadıkları parayı azaltma eğilimi göstermektedirler. Yiyecek tercihleri kişinin içinde bulunduğu grup tarafından şekillenmekte, grubun yiyeceği kabul edip etmemesi, ya da yiyeceğin gruba uygun olup olmamasına bağlı olarakta değişmektedir.

2.5.2.2.6. Kültürel ve Dini Faktörler

Yiyecek tercihlerini etkileyen kültürel ve dini inançlar bir nesilden diğerine aktarılmaktadır. Dini inançlar, yiyecek tercihleri üzerinde sabit ve değişmez sınırlamalar getirir. Örneğin, Müslümanlar ve Yahudiler dini inançlarından dolayı domuz eti yemezler. Benzer olarak vejeteryanlarda et yemezler. Bu tür müşterileri memnun etmek amacıyla menüye sebze yemekleri dahil edilebilir. Menüye sebzelerin dahil edilmesiyle yalnızca bu tür müşterilerin memnun olması değil aynı zamanda menüde çeşitlilik ve maliyetlerde de düşme sağlanmış olur (29).

(29) Reay Julia, a.g.e., s.19

Dini inançlarla birlikte insanlar arasındaki kültürel farklılıklarda dikkate alınmalı ve bunların doğrultusunda menüler planlanmalıdır.

2.5.2.3. Yiyecek Özellikleri

Belkide, menüler planlanırken gözönünde tutulması gereken faktörlerin en önemlisi yiyeceğin kendisidir. Yiyeceklerin görsel ve duyuumsal özelliklerinin yiyecek kabulünde önemli bir rol oynadığı inkâr edilemez.

2.5.2.3.1. Renk

Yiyecek üretim ve menü planlama bilimi genel olarak menüde ve özel olarak tabakta renklendirme konusu üzerinde fazla durmuştur. Renklendirme konusu çekici garnitürlerle gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır⁽³⁰⁾.

Menüler planlanırken değişik renklerdeki yiyecekler menüye dahil edilmeli ve aynı tondaki yiyeceklerin kullanımından kaçınılmalıdır. Kırmızı, portakal rengi, şeftali rengi, pembe, kahverengi, sarı ve açık yeşil renkli yiyecekler kişilerde olumlu etki yaratmaktadır. Menekşe rengi, koyu yeşil, gri ve zeytin rengi ise daha az etkili bir renk grubunu oluşturur. Yiyeceklerin görünümünü ve çekiciliğini artırmak için suni renklendiricileri kullanmakta mümkündür. Eğer suni renklendiriciler kullanılacaksa, bunların yemeğin tadına ve kalitesine etki eden maddeler içermemesi konusunda dikkatli olmak gerekir. Bu tür olumsuzluklarla karşılaşmamak için doğal yiyecek renklerinin kullanımı daha yararlı olur. Birçok meyve ve sebze, yemeği süslemek ve çekici bir renk kombinasyonunu yakalamak için idealdir.

2.5.2.3.2. Yapı ve Biçim

Yiyeceklerin bazıları çiğnemeyi, bazıları ezilmeyi, bazıları ısırılmayı ve bazıları da yudumlanmayı gerektirir. Bir yiyeceğe tad veren baharatlar her yiyecekte tekrarlanmamalıdır. Özellikle kuvvetli baharatlar (soğan, sarımsak, kekik, ada çayı veya defne yaprağı gibi baharatlar) ya da yiyeceğe tat vermek

⁽³⁰⁾ Rızaoğlu Bahattin, "Genel Pazarlara Yönelik Ticari Yiyecek-içecek Tesislerinde Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme," s.83

için kullanılan acı otlar yiyeceğe uygun ve müşterilerin isteğine göre hazırlanıp, kullanılmalıdır.

Yuvarlak, kare, dilimlenmiş, kıyılmış, küçük ve büyük parça gibi biçim ayrıntıları da yiyeceğin görünümü ve çekiciliğini etkiler.

2.5.2.3.3. Yoğunluk

Yoğunluk, bir ürünün yapışkanlık veya koyuluk derecesini belirler. Yapı ve biçim gibi yoğunlukta menüde sunulan yiyecekler arasında farklılığın oluşmasını sağlamaktadır. Bu yüzden de menüde bulunan yiyecekler farklı yoğunluklara sahip olmalı, sert bir yoğunluğa sahip yiyeceklerle, ince bir yoğunluğa sahip yiyecek birlikte kullanılmalıdır.

2.5.2.3.4. Lezzet

Acılık, tuzluluk, tatlılık, ve ekşilik temel tad duyumlarıdır. Menülerde bulunan yiyeceklerde özellikle bir tadın ön plana çıkması istenmez. Bu yüzden de yiyeceğin içeriğine giren maddeler tad bakımından birbirlerini tamamlamalıdır. Aynı şekilde bir yemek servisinde birbiri arkasından yenen yiyeceklerin tad uyumu sağlayacak şekilde olması gerekir. Örneğin, acı bir yiyeceğin arkasından tatlı verilmemelidir. En azından acılığın etkisini gideren bir yiyecek verilmelidir⁽³¹⁾.

2.5.2.3.5. Hazırlama Metodu

Yiyecekler çok farklı metodlar kullanılarak hazırlanabilir. Çekici bir menü oluşturabilmek için menüde bu farklı üretim metodlarına yer vermek gerekir. Üretim metodları tavada kızartma, fırında kızartma, ızgara, kaynatma, buğulama vb. şekilde sıralanabilir.

2.5.2.3.6. Servis Sıcaklığı

Sıcaklık, yiyeceğin özelliğine bağlı olarak, menüleri planlamada belkide en kolay kontrol edilebilen ve çok karmaşık olmayan bir unsurdur. Yiyeceklerin

⁽³¹⁾ Rızaoğlu Bahattin, a.g.e., s.86

sıcaklığı, kişilerin yaşı ve diğer kişisel faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Hem sıcak, hem de soğuk yiyecekleri ihtiva eden menüler tercih sebebidir. Bir limonata veya şerbet sıcak havalarda uygunken, soğuk havalarda da sıcak çikolata uygundur⁽³²⁾.

2.5.2.3.7. Prezentasyon (Sunuş)

Yiyeceklerin gösterişli bir biçimde prezentasyonu ile, çekici olmayan bir yiyecek daha çekici gösterilebilir. Ya da tam tersi güzel, çekici bir yiyecek yapılan kötü bir sunum ile tüm çekiciliğini kaybedebilir. Yiyeceklerin görünümünü etkileyen önemli unsurlardan birisi kullanılan garnitürlerdir. Garnitürler konusunda dikkat edilmesi gereken unsur, yiyeceklerin servis tepsisinde değil, müşteri tabağında iyi bir görünüme sahip olmasını sağlamaktır. Bu yüzden yiyecekler servis tepsisinde geliyor ve müşteriye buradan servis ediliyorsa, yiyeceklerle verilecek garnitürler ayrı ayrı tepsiye konmalı ve kolayca pas edilebilir şekilde hazırlanmalıdır. Şayet müşteriye tabak servisi yapılıyorsa, yiyeceklerle birlikte verilecek garnitürler mutfakta tabağa yerleştirilebilir. Bu şekilde müşterinin tüm ilgisi yiyeceğe çekilmiş ve müşteri tatmini sağlanmış olur⁽³³⁾.

2.6. Menü Planlama Çeşitleri

Bir menü planlaması yapılırken, bu işi kolaylaştıracak bazı kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar;

- a) İşletmelerde daha önce kullanılan menülerin kopyeleri,
- b) Standart reçeteler,
- c) Envanter dökümanları ve mevsimlik yiyeceklerin listesi,
- d) Porsiyon maliyeti veya benzer bilgiler,
- e) Satışlarla ilgili bilgiler,
- f) Ürün raporları.

Genel olarak bir menünün içeriği aşağıdaki yiyecek bölümlerinden oluşur⁽³⁴⁾:

⁽³²⁾ Khan Mohmood A., a.g.e., s.55-63

⁽³³⁾ Small M.R., *Catering for Functions*, 2nd ed., Anchor Brendon Ltd., London, 1983, s.102

⁽³⁴⁾ Yüksel Koren, "Menü Planlama Teknikleri," *Turizm Dünyası Dergisi*, No:59 (Eylül 1994), s.46

- * Soğuk antreler,
- * Çorbalar (soğuk ve sıcak),
- * Sıcak antreler,
- * Yumurtalı yemekler,
- * Sebze yemekleri,
- * Balıklar,
- * Et yemekleri,
- * Kümes hayvanları yemekleri,
- * Izgaralar,
- * Tatlılar,
- * Peynir çeşitleri,
- * Meyveler.

2.6.1. Devirli Menülerin Planlanması

Birçok yiyecek-içecek işletmesi, menülerinde üç çeşit yiyecek bölümüne yer vermektedirler. Bunlar; giriş yiyecekleri, yüksek nişastalı yiyecekler ve meyve ve / veya sebzelerdir.

İlk olarak, giriş yiyecekleri planlanır. Her yemek öğünü için giriş yiyecekleri kullanılabilir. Çeşitlilik sağlamak ve müşterileri memnun etmek amacıyla özel yiyecekler menüye dahil edilmelidir. Giriş yiyecekleri bölümünde çeşitliliği sağlamak için 4 veya 5 giriş yiyeceği yeterli olmakla birlikte, bu sayı daha da fazla olabilir.

İkinci olarak, yüksek nişastalı yiyecekler seçilir. Yüksek nişastalı yiyecekler, giriş yiyecekleri bölümüne yerleştirilebilir ya da menüde ayrı bir bölüm oluşturulabilir.

Son olarakta, giriş yiyecekleriyle uyumlu olacak şekilde meyveler ve/veya sebzeler belirlenir. Meyve ve sebze seçimiyle ilgili olarak birçok alternatif söz konusudur. Meyve ve sebze çeşitlerindeki bu zenginlik, etkili ve çekici bir menünün oluşturulmasına yardımcı olur.

2.6.2. Sabit Menülerin Planlanması

Sabit menülerde planlanırken ilk olarak giriş yiyecekleri belirlenir. Giriş yiyeceklerinin çeşitliliği yanında, bunların maliyeti, hazırlama yöntemleri, tema ve atmosfere uygunluğu da dikkate alınmalıdır. Tüm müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla giriş yiyeceklerinin çeşidi geniş tutulabilir. Ancak bu konuda bazı sorunların ortaya çıkabileceği de gözardı edilmemelidir. Bu sorunlar özellikle satınalma ve tesellüm, depolama, dağıtım ve hazırlama aşamalarında ortaya çıkar. Tüm bunların yanında gerekli ekipmana ve nitelikli personele ihtiyaç daha da artar ve üretim/servis aşamalarında sorunlar ortaya çıkar. Tüm bu sorunlarla karşılaşmamak için, giriş yiyecekleri sayısı az tutulmalıdır.

Giriş yiyecekleri seçildikten sonra, aperatifler ve/veya çorbalar, bunları takiben yüksek nişastalı yiyecekler ve/veya sebzeler belirlenir. Bunları tamamlamak amacıyla salatalar menüye dahil edilir. En son olarakta, tatlılar, ekmekler ve içecekler belirlenmelidir.

2.6.3. Büfe Menülerinin Planlanması

Büfe menülerinde, menüye dahil edilecek yiyecek çeşidi, büfe için, belirlenen fiyatlara göre değişecektir. Düşük fiyatlı büfelerde yiyecekler genellikle, soğuk yiyecekler, salatalar, piliç, jambon vb. yiyeceklerden oluşturulurken, daha pahalı büfelerde, çeşitli etler, deniz ürünleri ve diğer özel yiyecekler menüye dahil edilmektedir.

Büfe menülerinde, menüye dahil edilebilecek yiyecekler aşağıdaki gibi sıralanabilir⁽³⁵⁾ :

a) Soğuk yemekler

- * Böcek filetosu Floral
- * İstakoz Parisien
- * Karides buketi
- * Deniz mahsulleri salatası

⁽³⁵⁾ Dereli A. Metin, a.g.e. s.51-52

- * Bütün levrek belvü
- * Karavides filetosu gurme
- * Bafra Mersini Füme
- * Dumanlı Samon
- * Ördek Lamberty
- * Hindi fantazi
- * Piliç salatası roz mari
- * Piliç Şo Frua İdeal
- * Kuzu filetosu primör
- * Elik Sırtı frütier
- * Ananaslı Tavşan Filetosu
- * Köylü Jambonu
- * Dana Lonju nisvaz
- * Rozbif a la Jöle
- * Dil ekarlat
- * Fıstık doldurulmuş kuzukolu
- * Jelatinli et turtası şarkütier
- * Tavuk ciğeri terin
- * Şefin patesi
- * Strazburg kaz ciğeri trüfe

b) Türk mutfağına özgü yiyecekler

- * Mevsime göre karışık dolmalar
- * Çerkez tavuk
- * Külde pişmiş biber piknik
- * Taze barbunya fasulye pilakisi
- * Beyaz peynir ezmesi ile doldurulmuş biber
- * Izgara biber ve dere otlu süzme yoğurt
- * Patlıcan salatası
- * Çoban salatası
- * Kereviz salatası
- * Köylü soslu kızarmış patlıcan ve kabak
- * Zeytinyağlı taze enginar
- * Zeytinyağlı taze fasulye bastı
- * Midye Plaki

- * Tarama
- * Karides balıkçı salatası

c) Sıcak yemekler

- * Su böreği
- * Yağda Karides Kızartması
- * İstakoz Amerikan
- * Midye kabukları içerisinde deniz mahsülleri graten
- * Bütün kuzu çevirme
- * Döner kebab
- * Dana budu çevirme
- * Tuzla sıvanarak pişirilmiş bütün kontrafile roti
- * Küçük süt domuz çevirme
- * Jambon en krut
- * Sığır filetosu stragonoff
- * Dana emense paprica
- * Kuzu çiftlik sotesi
- * Çoban kavurması
- * Güveç kebabı

2.6.4. Ziyafet Menülerinin Planlanması

Ziyafet menüsünde bulunan yiyeceklerin çeşitliliği ziyafet sahibinin, ziyafet için ayırmış olduğu bütçeye bağlıdır. Ancak temelde bir ziyafet menüsünde şu yiyecek bölümlerine yer vermek gerekir⁽³⁶⁾ :

- a) İştah açıcı küçük bir yiyecek (ordövr, çorba vb.),
- b) Hafif bir yiyecek (Uygun bir sosla balık gibi.),
- c) Hafif bir et yemeği (Giriş yiyeceği),
- d) İştahı tekrar açmak amacıyla, şerbet servisi yapılabilir,
- e) Ana yemek (salata ile kızartma yada salata yerine sebze ve patates),
- f) Hafif bir tatlı ya da dondurma,
- g) Meyve yada peynir,
- h) Kahve.

⁽³⁶⁾ Fuller John, *Essential Table Service for Restaurants*, Hutchinson and Co Ltd., London, 1986, s.13

Ziyafet menülerine dahil edilebilecek yiyecekler ise Tablo 2.5' de görülmektedir.

Tablo 2.5. Ziyafet menülerine dahil edilebilecek yiyecekler

YEMEK BÖLÜMLERİ	YIYECEKLER
1.İştah açıcılar	Kokteyller, meyveler, çeşniler, ördövrler, çorbalar
2. Balıklar	a) Ağır haşlanmış sombalığı ve kalkan b) Hafif haşlanmış balıklar c) Kabuklu sıcak deniz ürünleri d) Fırında, ızgarada balıklar e) Soğuk servisi yapılan balıklar
3.Ana Yiyecekler	a) Giriş yiyecekleri b) Parça halinde haşlanmış etler c) Poeler ve yağda çevrildikten sonra kendi suyunda pişirilen yiyecekler d) Rosto olarak av hayvanlarının eti e) Rosto olarak pişirilmiş etler f) Nadir olarak ızgaralar
Sebzeler ve Patatesler	Ana yiyeceklerle birlikte servis edilirler.
4. Soğuk büfe yiyecekleri	Akşam menüsünde listelenen soğuk yiyeceklerle aynıdır. Değişik salatalar servis edilir.
5. Sebze yiyecekleri	Öğle menüsünde listelenen yiyeceklerle aynıdır.
Soğuk yiyecekler	Akşam menüsünde listelenen yiyeceklerle aynıdır.
6.Tatlılar	Sıcak muhallebiler ve sütlü muhallebiler dışında akşam ve öğle menülerinde yer alan tatlılarla aynıdır.
7. Peynirler	Büsküvilerle ve sap kerevizi ile birlikte servisi yapılan tüm peynir çeşitleri
8. Meyveler	Bazan servisi yapılır
Kahve	Çoğunlukla servis edilir

Kaynak: Rızaoğlu Bahattin, a.g.e., s.133'den, Fuller, Modern Restaurant Service, s.99-100

2.6.5. Kahvaltı Menülerinin Planlanması

Kahvaltı menüleri genellikle üç yiyecek bölümünden oluşturulur. Örneğin:

- 1) Meyve veya tahıldan yapılmış ürünler,
- 2) Balık, yumurta veya et,
- 3) Reçeller, ekmek, kahve.

Kahvaltı menülerini planlamak için kullanılan tipik bir form Tablo 2.6 'da görülmektedir. Burada dönemlik bir kahvaltı menüsü oluşturulmakta ve haftanın beş günü servis yapılmaktadır. Bir kahvaltı menüsüne ise şu yiyecekler dahil edilebilir (37).

- 1) **Meyveler:** Greyfurt, portakal, kavun, elma
Meyve Suları: Greyfurt, portakal, domates, ananas
Piştirilmiş Meyveler: Erik, incir, elma, armut
- 2) **Tahıldan yapılmış yiyecekler:** Mısır, yulaf
- 3) **Yumurtalar:** Sahanda, kaynamış, sosisli, salamlı, domatezli, mantarlı omletler vb.
- 4) **Balık:** Izgara ringa balığı, çiroz, dilbalığı fileto tavası, tütülenmiş som balığı
- 5) **Etler (Sıcak) :** Sucuk, sosis
- 6) **Etler (Soğuk):** Jambon
- 7) **Reçel:** Marmelat (portakal, limon, greyfurt, zencefil), bal
- 8) **Taze meyveler:** Elma, armut, şeftali, üzüm vb.
- 9) **İçecekler:** Çay, kahve, çikolata
- 10) **Ekmekler:** Yuvarlak ekmek, tost ekmeği vb.

(37) Kinton Ronald and Ceserani Victor, *The Theory of Catering*, 5th.ed., Richard Clay Ltd., London, 1985, s.344

Tablo 2.6. Kahvaltı menülerini planlamak için tipik bir form

Kahvaltı (Dönem 1)	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma
Yiyecek Maddeleri					
Meyveler					
1.					
2.					
Tahıl Ürünleri					
1.					
2.					
Yumurtalar					
1.					
2.					
Balık					
1.					
2.					
Etlер(Sıcak)					
1.					
2.					
Etlер (Soğuk)					
1.					
2.					
Reçeller					
1.					
2.					
Taze Meyveler					
1.					
2.					
İçecekler					
1.					
2.					
Ekmekler					
1.					
2.					

2.6.6. Öğle Yemeği Menülerinin Planlanması

Yapılan çalışmalar öğle ve akşam sıcak yemekler satışlarının % 75'inin 7 maddeden ibaret olduğunu göstermektedir. 7 yerine 10-15 çeşit hazırlamaya devam etmek, işi yavaşlatır, üretimi çoğaltır ve böylece zayıf ve artık yemeklerin nispetini artırır. 7 çeşit üzerine hazırlanan bir menü hem işletmeye kâr getirir hem de müşteriye tatmin eder⁽³⁸⁾.

Tablo 2.7 'de öğle menüsünü planlamak için yine beş günlük bir form görülmektedir. Buradaki yiyecek bölümleri tüketici tercihleri ve istekleri dikkate alınarak yedi bölümden oluşturulmalıdır. Öğle yemeği menüsünde bulunan yiyecekler ise şunlar olabilir⁽³⁹⁾.

BİRİNCİ BÖLÜM: İŞTAH AÇICILAR

- (a) **Meyve Kokteylleri:** Kavun, greyfurt, portakal
- (b) **Meyveler:** Kavun, greyfurt, avoka elması
Meyve Suları: Greyfurt, portakal, ananas, domates
- (c) **Kabuklu Deniz Ürünleri:** Karides, küçük karides, istiridye, havyar, salyangoz, yengeç
Kabuklu Deniz Ürünleri Kokteyli: İstakoz, küçük karides, karides, yengeç
- (d) **Tütsülenmiş:** Som balığı, alabalık, yılan balığı, uskumru, morina, jambon, salam
- (e) **Çeşitli çerezler**

İKİNCİ BÖLÜM: ÇORBALAR

- (a) Et suları
- (b) Püre-mercimek çorbası
- (c) Kremalı çorbalar-domates çorbası, tavuk çorbası
- (d) Koyun çorba-et veya balık suyu çorbası

⁽³⁸⁾ Olalı Hasan ve Korzay Meral, a.g.e., s.283

⁽³⁹⁾ Kinton Ronald and Cesarani Victor, a.g.e., s.346-348

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: HAMUR İŞLERİ

- (a) İnce makarna, makarna, mantı, peynirli veya etli makarnalar

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: YUMURTALAR

- (a) Omlet, çırpma, kızartma vb. şekilde pişirilmiş yumurtalar

BEŞİNCİ BÖLÜM: BALIK

Karmaşık bir süsleme olmaksızın hemen hemen tüm balık çeşitlerinin servisi mümkündür. Pişirme metodu olarak; buharda, ızgarada, düz veya derin tavada pişirme gibi metodlar kullanılabilir.

- (a) Midyeler
- (b) Yılan balığı
- (c) Sazan
- (d) Alabalık
- (e) Pisibalıği
- (f) Mezit
- (g) Kalkan balığı
- (h) Dil balığı
- (ı) Uskumru vb.

ALTINCI BÖLÜM: GİRİŞ YİYECEKLERİ

- (a) Kebaplar
- (b) Kendi suyuyla pişirilmiş biftekler, sığır etleri
- (c) Macar dana gulaşı
- (d) Çömlük eti
- (e) Etlı börekler
- (f) Kaynatılmış etler (Fransız ve İngiliz Stili)
- (g) İşkembe
- (h) Viyana ve Hamburg usulü biftekler
- (ı) Sosisler
- (j) Kızartılmış kuzu eti

- (k) Kızartılmış biftekler
- (l) Pilav, kebab, nemse böreği vb.

YEDİNCİ BÖLÜM : ROSTOLAR

- (a) Sığır eti, domuz eti, dana eti, kuzu eti, koyun eti, tavuk

SEKİZİNCİ BÖLÜM: IZGARALAR

- (a) Biftekler (Şato briyan, fileto vb.)
- (b) Kotlet
- (c) Pirzola
- (d) Böbrek, karışık ızgara, piliç, tavuk budu

DOKUZUNCU BÖLÜM : SOĞUK BÜFE

- (a) Som balığı, istakoz, yengeç
- (b) Piliç, tavuk budu
- (c) Ördek, dövülmüş sığır eti

ONUNCU BÖLÜM: SEBZELER

- (a) Lahana, karnabahar, fasulye, ıspanak, bezelye, havuç, domates vb.
- (b) Kuşkonmaz, enginar, deniz lahanası
- (c) Patates; kaynatılmış, buğuda, sote, kızartılmış

ONBİRİNCİ BÖLÜM: TATLILAR

- (a) Pudingler-meyveli, sütlü
- (b) Meyveli tartlar, meyve salatası
- (c) Yumurtalı tatlılar (fırında pişmiş, ekmek ve tereyağlı, kremalı, karamelalı vb.)
- (d) Mayalı tatlılar
- (e) Pastalar
- (f) Dondurmalar

Tablo 2.7. Öğle menülerini planlamak için tipik bir form

Öğle Yemeği (Dönem 1)	Gün.....'den.....'ye Hafta.....				
Yiyecek Maddeleri	PAZARTESİ	SALI	ÇARŞAMBA	PERŞEMBE	CUMA
İŞTAH AÇICILAR 1. 2.					
ÇORBALAR 1. 2.					
HAMUR İŞLERİ 1. 2.					
YUMURTALAR 1. 2.					
BALIK 1. 2.					
GİRİŞ YIYECEKLERİ 1. 2.					
ROSTOLAR 1. 2.					
IZGARALAR 1. 2.					
SOGUK BÜFE 1. 2.					
SEBZELER 1. 2.					
TATLILAR 1. 2.					
YEMEK SONUNDA ALINAN YIYECEKLER 1. 2.					
PEYNIRLER 1. 2.					
MEYVELER 1. 2.					
KAHVE					

ONİKİNCİ BÖLÜM: YEMEK SONUNDA ALINAN YIYECEKLER

Basit, hafif yiyeceklerin servisi yapılabilir. Örneğin, Welsh eritilmiş peyniri gibi.

ONÜÇÜNCÜ BÖLÜM : PEYNİRLER

(a) Bisküvi, sap kerevizleri ve turplarla birlikte sunulabilir.

ONDÖRDÜNCÜ BÖLÜM: MEYVELER

Tüm taze meyvelerin servisi yapılabilir.

KAHVE

2.6.7. Akşam Menülerinin Planlanması

Tablo 2.8 'de akşam menüsünü planlamak için beşgünlük ve on üç yiyecek bölümünden oluşan bir form görülmektedir. Yine bu yiyecek bölümleri yediye indirgenerek gereksiz israflardan kurtulunabilir. Akşam yemeği menüsünde bulunabilecek yiyecekler ise şunlardır⁽⁴⁰⁾ :

BİRİNCİ BÖLÜM: İŞTAH AÇICILAR

- (a) **Kokteyller:** Meyve ve kabuklu deniz ürünleri
- (b) **Meyveler:** Kavun, taze incir, avocado armudu
- (c) **Kabuklu deniz ürünleri:** Havyar, istiridye, salyangoz, istakoz vb.
- (d) **Tütsülenmiş:** Som balığı, alabalık, Jambon, salam, sosis, yılan balığı
- (e) **Çerezler**

İKİNCİ BÖLÜM: ÇORBALAR

- (a) Et suyundan yapılmış çorbalar
- (b) İnce çorbalar-Kaplumbağa çorbası
- (c) Kremalı çorbalar-Kremalı mantar çorbası, kremalı kuşkonmaz çorbası
- (d) Av hayvanları ve deniz ürünlerinden yapılmış çorbalar
- (e) Soğuk Çorbalar-et suları

⁽⁴⁰⁾ Kinton Ronald and Ceserani Victor. a.g.e., s.349-351

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BALIKLAR

- (a) Haşlama som balığı, kalkan, alabalık
- (b) Hafif kızartılmış dil balığı, kalkan, pisi balığı
- (c) Kabuklu sıcak deniz ürünleri-ıstakoz, yengeç
- (d) Kızartılmış dil balığı, levrek fileto tavası
- (e) Izgara-istakoz, dil balığı, som balığı
- (f) Soğuk-som balığı, alabalık, dil balığı

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: GİRİŞ YİYECEKLERİ

Küçük ve süslenmiş hafif giriş yiyecekleri kullanılabilir. Giriş yiyeceklerini sebzeleri bir releve ya da rosto takip ediyorsa, giriş yiyeceği ile sebze servisinin yapılması gerektiği unutulmamalıdır.

- (a) Tavuk pirzolası, kievsky, stragonof, medayon sote, sote mareşal, şiş kebab gibi porsiyonlanarak hazırlananlar. Soslu, sote ve ızgara olarak hazırlanan diğer et yemekleri
- (b) Soğuk entree'ler: Pate, tavuk galantin, jambon, terin, muslin gibi soğuk yemekler

BEŞİNCİ BÖLÜM: RELEVELER

- (a) Piliç, kuzu ve dananın sırt kısmından çıkarılan parçalar, tam fileto, kemikli sığır filetosu yağda çevrildikten sonra kendi suyunda pişirilenler etler, jambon, dil, ördek, bıldırcın, sülün, keklik, güvercin. Çoğunlukla birden çok sebze birlikte sunulur. Lahananın servisi asla yapılmamalıdır.
- (b) Sebzeler: Fasulye, kıvırcık lahana, bezelye, patlıcan, karnabahar
- (c) Patates-patates çorbası vb.

ALTINCI BÖLÜM: ŞERBETLER

Likör ve şampanya gibi içkilerle tadlandırılmış hafif buzlu içeceklerdir.

YEDİNCİ BÖLÜM: ROSTOLAR

Rostolar bir salatayla servis edilmelidir.

- (a) Piliç, hindi, kaz, ördek, çil, sülün, yabani kaz, yağmur kuşu, çamurcun, geyik eti gibi kanatlılar ve av etleri
- (b) Sığır Filetosu, piliç füme vb.

SEKİZİNCİ BÖLÜM: SOĞUK YİYECEKLER

- (a) Jambon, piliç söğüş, soğuk sebzeli yahniler, ciğer

DOKUZUNCU BÖLÜM: SICAK YİYECEKLER

- (a) Sıcak yiyecekler, kuşkonmaz, enginar, bezelye, deniz lahanası, ıspanak ve mantar gibi sebzelerle servis edilebilir.

ONUNCU BÖLÜM: TATLILAR

- (a) Sıcak sufler veya gözlemeler akşam yemeği menülerinde servis edilen başlıca sıcak tatlılardır.
- (b) Soğuk sufler, (şeftali, çilek vb.) meyvalı dondurmalar
- (c) Hamurlu tatlılar: Baklava, tel kadayıf, pastalar vb.

ONBİRİNCİ BÖLÜM: SON OLARAK ALINAN YİYECEKLER

- (a) Kanapeler, tostlar vb. yiyecekler akşam yemeği menülerinde kullanılabilir.

ONİKİNCİ BÖLÜM: PEYNİRLER

Tüm peynir çeşitleri sunulabilir.

ONÜÇÜNCÜ BÖLÜM: MEYVELER

Tüm meyvelerin servisi yapılabilir.

KAHVE

Tablo 2.8. Akşam menülerini planlamak için tipik bir form

Öğle Yemeği (Dönem 1)	Gün.....'den.....'ye Hafta.....				
Yiyecek Maddeleri	PAZARTESİ	SALI	ÇARŞAMBA	PERŞEMBE	CUMA
İŞTAH AÇICILAR 1. 2.					
ÇORBALAR 1. 2.					
BALIKLAR 1. 2.					
GİRİŞ YIYECEKLERİ 1. 2.					
RELEVELER 1. 2.					
ŞERBETLER 1. 2.					
ROSTOLAR 1. 2.					
SOĞUK YIYECEKLER 1. 2.					
SICAK YIYECEKLER 1. 2.					
TATLILAR 1. 2.					
YEMEK SONUNDA ALINAN YIYECEKLER 1. 2.					
PEYNİRLER 1. 2.					
MEYVELER 1. 2.					
KAHVE					

İşletmeye ait menüleri planlayıp yiyecekleri belirledikten sonra tablo 2.9' daki kontrol listesini kullanarak menünün gerekli şartları taşıyıp taşımadığı kontrol edilmelidir. Şayet tüm cevaplar evet ise işletme için en mükemmel menü planlanmış demektir.

Tablo 2.9. Menülerin Planlanmasında Kullanılabilecek Tipik Bir Kontrol Listesi

- () Menü, işletmenin amaç ve hedeflerine uygun mu ?
- () Menü, planlanmış menü modelindeki tüm seçenekleri içeriyor mu ?
- () Menü, düşük ve yüksek fiyatlı yemekler arasında bir denge sağlıyor mu?
- () Tüm araç ve gereçlerden tam anlamıyla yararlanılıyor mu ?
- () Personelin tüm yeteneklerinden yeterince yararlanılıyor mu ?
- () Menüde mevsimlik yiyecekler yeterince kullanılıyor mu ?
- () Planlanan menüde bulunan yiyeceklerin üretimi için yeterli zaman var mı?
- () Kişi başına düşen iş, personel ve teçhizat açısından dengeli bir biçimde dağılmış mı?
- () Menü, ihtiyaç olan besinsel gerekleri karşılıyor mu?
- () Menü, beslenme açısından iyi dengelenmiş mi?
- () Menüde renk kombinasyonu sağlanmış mı ?
- () Menüde, farklı tad ve yapıdaki yiyeceklere yer verilmiş mi?
- () Etkiliyici ve çekici süslemeler ve garnitürler mevcut mu?
- () Yiyecekler arasında tad uyumu sağlanmış mı?
- () Yiyecekler farklı biçim ve büyüklüklerde hazırlanmakta mı ?
- () Hazırlama metodu açısından çeşitlilik sağlanmış mı?
- () Menüde sıcak ve soğuk yiyecekler uyumlu bir biçimde biraraya getirilmiş midir ?
- () Seçimler, yiyecek tercihleri dikkate alınarak yapılmış mıdır?
- () Menü, her yönden kalite, sıhhi, çekici ve kolay hazırlanabilen yiyecekleri sunuyor mu ?

Açıklamalar:.....

Tarih:.....

Kontrol Eden:.....

Kaynak : Khan Mahmood A., a.g.e., s.76

2.7. Menü Dizaynı

2.7.1. Menü Dizayn Çeşitleri

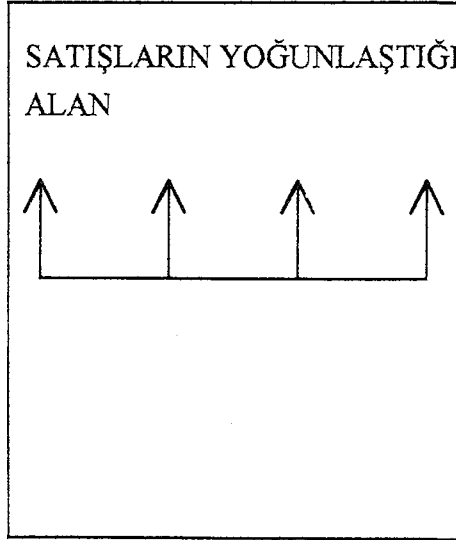
Menüyü dizayn eden kişinin en önemli görevi, müşterinin dikkatini işletmenin satmak istediği yiyeceklere yöneltmektir. Menü hem satış hem de kârı arttırmak için dizayn edilmelidir.

Başlıca dört çeşit menü dizayn şekli vardır.

- a) Tek sayfalı menüler
- b) İki katlamalı menüler
- c) Zarf katlamalı menüler
- d) Üç katlamalı menüler

2.7.1.1. Tek sayfalı menüler

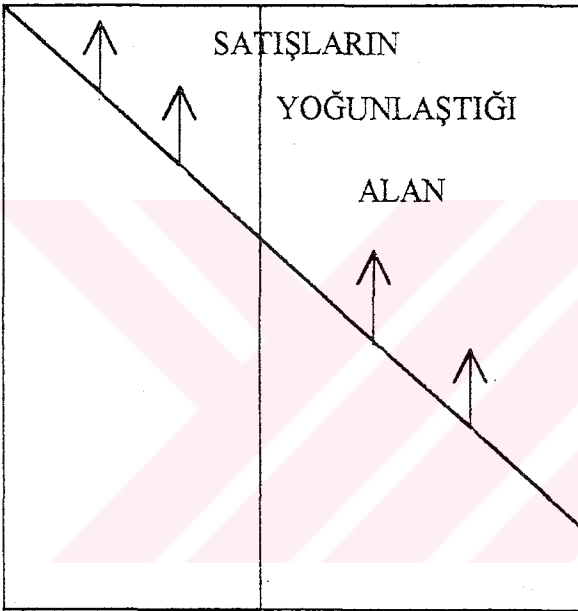
Tek sayfalı menülerde (Şekil 2.3) menüyü yarısından yatay bir biçimde böldüğü farzedilen bir çizginin olduğu kabul edilmektedir. Bu çizginin üzerinde bulunan alan, menünün en dikkat çeken ve kârlı yiyeceklerinin bulunması gereken yerdir.



Şekil . 2.3. Tek Sayfalı Menü

2.7.1.2. İki Katlamalı Menüler

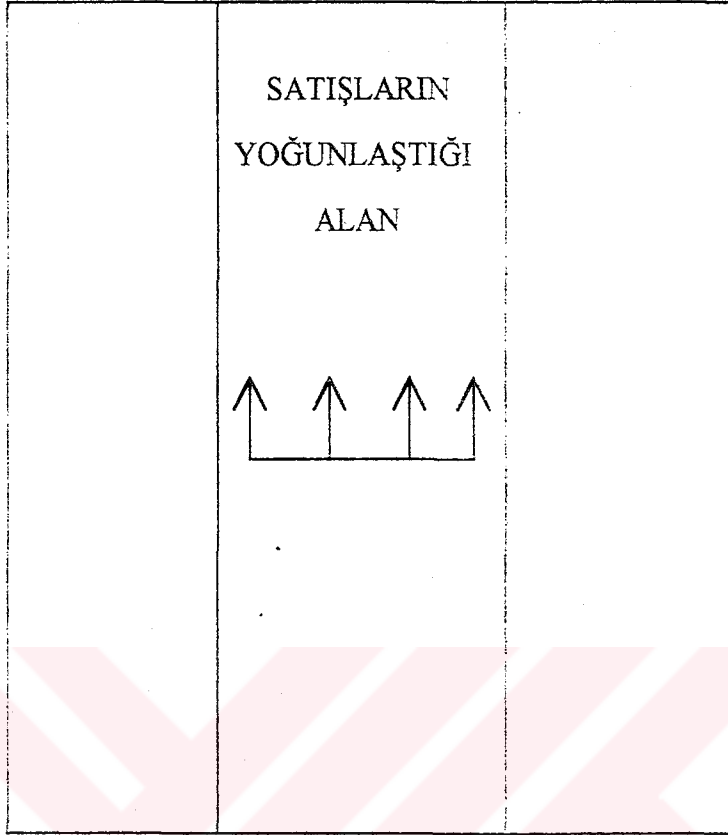
Bu tür menü kartlarında, menü ikiye katlanır. İkisi içeride ikisi dışarıda olmak üzere dört panel mevcuttur. İki katlamalı menülerde ise çizginin sol yukarı köşeden menüye yaklaşık dörtte bir ayırarak şekilde olduğu farzedilir (Şekil 2.4). Bu çizginin üzerine satılması en çok istenen yiyecekler listelenmelidir.



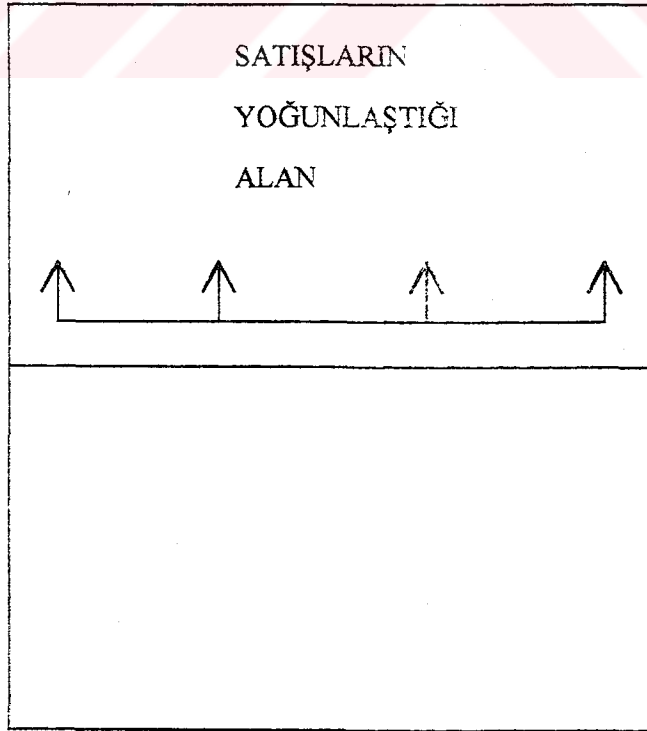
Şekil 2.4. İki katlamalı menü

2.7.1.3. Zarf Katlamalı Menüler

Zarf katlamalı menü ise üç parçadan oluşur. Bu dizayn şekilde, dördü içeride, ikisi dışarıda olmak üzere toplam altı panel mevcuttur. Bu panellere, işletmenin adı, logosu, işletmeye ait bilgiler, yiyecek listeleri ve tanımlamaları yapılabilir. Zarf katlamalı menüler, dikey ya da yatay katlamalı biçimde dizayn edilebilir (Şekil 2.5 ve 2.6).



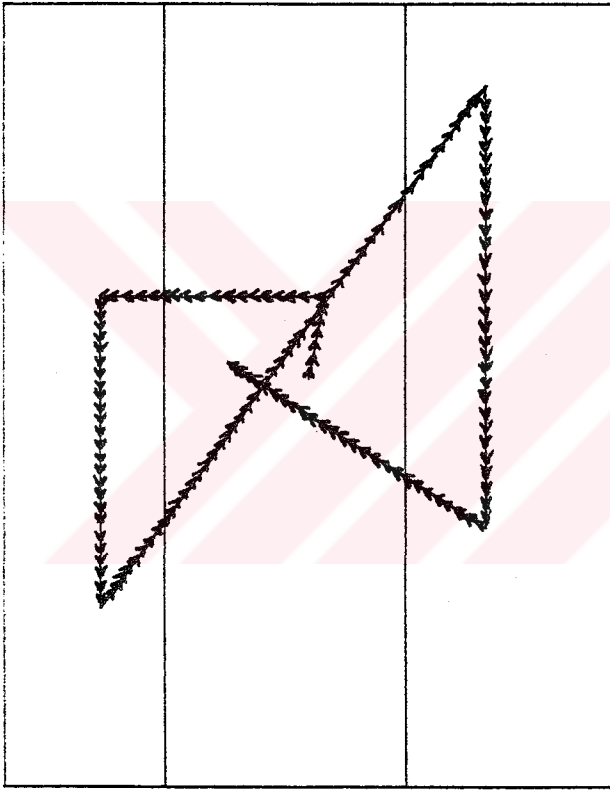
Şekil 2.5. Zarf Katlamalı Menü (dikey katlamalı)



Şekil 2.6. Zarf Katlamalı Menü (yatay katlamalı)

2.7.1.3.4. Üç Katlamalı Menü

Üç katlamalı menülerde ise, menü orta panelin merkezinden katlanarak sağ ve sol panellere ayrılır. Sol panel menünün dörtte biri, orta panel menünün yarısı ve sağ panel menünün dörtte biri kadardır. Bu tip menülerde gözün yoğunlaştığı alan menünün merkez kısmıdır. Üç katlamalı menülerde gözün hareketi şekil 2.7 de görülmektedir.



Şekil 2.7. Üç Katlamalı Menü

2.7.2. Menü Kapağının Dizaynı

İşletmede arzu edilen atmosferin yaratılmasında, hazırlanan menü kapağının önemli rolü vardır. Menü kapağının en önemli fonksiyonu işletmeyi pazarlaması ve tanıtmasıdır.

2.7.2.1. Kapak Boyutu

İşletmede kullanılacak menü kapağının boyutları, işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilir ideal olarak;

- . 9 inç (22,86 cm) genişlik,
- . 12 inç (30,48 cm) uzunlukta olmalıdır.

2.7.2.2. Kapak Materyali

Menü kapağı için kullanılacak malzemenin seçimi, menünün kullanım süresine bağlıdır. Menüler uzun bir süre kullanılacaksa, menü kapağı yırtılmalara ve kirlenmelere karşı dayanıklı kâğıtlardan ya da deri gibi malzemelerden hazırlanmalıdır⁽⁴¹⁾.

Menü kapağı ya da menünün kendisi için başka malzemelerinde kullanılması mümkündür. Örneğin, bazı işletmeler menü kartı olarak, yiyecek ve içeceklerin üzerine listelendiği bir et satırını kullanmaktadırlar. Bunun yanında tahta kaşık gibi benzer malzemelerde menülerin basımı için kullanılmaktadır.

Menü kapağında renk kullanımı, müşteri üzerinde psikolojik bir etki yaratır. Burada dikkate edilmesi gereken nokta, kullanılan renk sayısının artmasıyla orantılı olarak maliyetlerinde artmasıdır.

2.7.2.3. Bir Menü Kapağında Bulunması Gereken Başlıca Bilgiler

Menünün üzerinde bulunan bilgiler, işletmenin reklamını yapmakta ve özellikle menüleri yanlarında götürmek isteyen müşteriler vasıtasıyla işletmenin tanıtımını sağlamaktadır.

Menülerin müşteriler tarafından götürülmesi, menünün maliyeti yüksek değilse herhangi bir sorun yaratmaz. Ancak menülerin maliyeti yüksekse bu durumda müşterilere menülerin hediye edilmesi mümkün olmaz. Bu tür

⁽⁴¹⁾ Rey Anthony M., *Managing Service in Food and Beverage Operations*, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1985, s.55

sorunlarla karşılaşmamak için, promosyon amacıyla daha küçük ve daha ucuz menüler bastırılabilir ve müşterilerde memnun edilmiş olurlar⁽⁴²⁾.

Menü kapağında bulunması gereken başlıca bilgiler şunlardır:

- a) İşletmenin adı
- b) İşletmenin logosu
- c) İşletmenin adresi
- d) İşletmenin telefon numarası
- e) İşletmenin hizmet verdiği günler ve saatler
- f) Verilen özel hizmetlerle ilgili bilgiler

2.7.3. Menü Kartlarının Düzenlemesi

Menü kartlarının düzenlenmesiyle ilgili olarak gözönünde bulundurulması gereken faktörler şunlardır⁽⁴³⁾:

- a) İşletmenin türü ne olursa olsun (ister lüks bir restoran ister bir kebab salonu olsun) menü kartı işletmenin stiline uygun olmalıdır.
- b) İkinci olarak menü kartı müşterilere kolayca yiyecekleri seçebilme imkânı vermelidir.
- c) Menü kartlarının satış gücüne sahip olması gerekir. Bu da daha kârlı yiyeceklerin, dikkat çeken yerlere yerleştirilmesi demektir.

Araştırmalar, birinci, ikinci ve son yiyeceklerin en çok dikkati çektiğini ve en çok satıldığını göstermektedir. Gözlemlere göre ise, müşteriler bir restorana oturduklarında menüyü açmakta, sonrada bakıp kapatmaktadırlar. Garson yanlarına geldiğinde ise genellikle menüye tekrar bakmaktadırlar. Eğer bakarlarsa, ilk olarak orta bölümlerde bulunan yiyecekleri elemekteler ve yemek siparişlerini ilk ya da son yiyecekler arasından vermektedirler.

Yine istatistiklere göre müşterilerin ilgisini çeken yiyecek sayısı sekiz ile on arasında değişmektedir. En dikkat çekici yiyecekler ise yedi çeşit olabilmektedir. Bu yüzden menülerde bulunan yiyeceklere bir sınırlama

⁽⁴²⁾ Rey Anthony M., a.g.e., s.56

⁽⁴³⁾ Stokes John W., a.g.e., s.69

getirilmelidir. Bu sayede menüde bulunan yiyeceklerle ilgili olarak uzmanlaşmada sağlanabilir⁽⁴⁴⁾.

2.7.3.1. Menülerde Yiyeceklerle İlgili Olarak Bulunması Gereken Bilgiler

Menülerde bulunan yiyeceklerin müşteriler tarafından doğru biçimde anlaşılması önemli bir faktördür. Müşteriler yiyeceklerin isimlerini anlayabilmeli ve içeriğini de bilmelidirler. Ancak bu şekilde müşterilerin ilgisi ve dolayısıyla satışlar artırılabilir. Bunun gerçekleştirilmesi içinde menüde kullanılan dil canlı olmalıdır. Çoğu insanlar teşvik edici tasvirlerin satışları artırdığını kabul ederler. Kullanılacak dil, gerek müşterilere gerekse teşebbüsün niteliğine uymalıdır. Yapılan tasvirlerde, yemeğin hazırlanışında kullanılan malzeme ve pişme şekli belirtilmelidir. Deyimler günlük konuşma dilinde olduğu gibi ya da şiirsel bir havada da yazılabilir. Hangi şekilde söylenirse söylensin, mesaj direkt olarak kişiye hitap etmelidir. "Sizin için hazırlanmıştır." yerine "Sayın bay ve bayan yemeklerimiz, personelimiz seferber edilerek yemeğinizin fevkâlade tatminkâr olabilmesi amacıyla sadece ve sadece sizin için hazırlanmıştır." denilebilir.

Kullanılan terimlerin gerçeğe uyması gerekir. Gerçeğe dayanmayan yiyecekler hem kanuna aykırı olur hem de aldatıldığı hissine kapılan müşterinin kaybına neden olur. Örneğin, menüde Rokfort peyniri demişsek peynirin mutlaka Fransa'nın Rokfort köyünden gelmiş olması gerekir⁽⁴⁵⁾.

Menüde bulunan yiyeceklerle ilgili verilmesi gereken başlıca bilgiler şu şekilde sıralanabilir:

- a) Hazırlama metodu,
- b) Yemeğin içeriği,
- c) Servis metodu,
- d) Yiyecek kalitesi,
- e) Etlerin kesimi,
- f) Porsiyon büyüklüğü.

⁽⁴⁴⁾ Miller Jack D., *Menu Pricing and Strategy*, 2nd ed., Van Nostrand Reinhold, New York, 1987, s. 28-40

⁽⁴⁵⁾ Oialı Hasan ve Korzay Meral, a.g.e., s.285-287

2.7.3.2. Kullanılan Yazı Stili

Kullanılan yazı stili, menünün etkinliğini artırabildiği gibi azaltabilmektedir. Okuması zor bir yazı stiline kullanımı, menünün başarısız olmasına sebebiyet verebilir. Aynı durum, baskı büyüklüğü içinde geçerlidir. Menü baskısı çok küçük ise, bunun müşteriler tarafından okunması zor olacaktır.

Diğer bir nokta ise, menülerin dizayn edildiği ofislerdeki ışıklandırma ile, yemek salonlarındaki ışıklandırmanın farklı olmasıdır. Ofiste rahatlıkla okunabilen bir menü, yemek salonunda okunamayabilir. Bu yüzden yazı stili ve baskı boyutu gibi seçimler yapılırken bu konuya da dikkat etmek gerekir. Ya da yazı stili ve baskı boyutu gözönüne alınarak yemek salonu ışıklandırılmalıdır. Örneğin, sadece mum ışığıyla yapılan bir ışıklandırma çok nezih bir atmosfer yaratsada menülerin okunması sırasında müşteri zorluklarla karşılaşabilmektedir⁽⁴⁶⁾.

Menünün baskısı restoran için geliştirilen dekorla uyumlu olmalı, üçden fazla yazı stili birlikte kullanılmamalıdır. Eğer kullanılırsa, görünüşte bir sıradanlığa yol açacağı unutulmamalıdır.

Bazı menü dizayncıları menünün % 50 'sinin boş alan olarak kalmasının doğru olacağını ifade etmektedirler. Ancak bu şekilde menüde karmaşıklık ve kalabalıktan kaçınılabilir⁽⁴⁷⁾.

2.7.3.3. Menü Dizaynı Sırasında Yapılan Başlıca Hatalar

Bu hataları şu şekilde sıralamak mümkündür ⁽⁴⁸⁾:

a) Menünün çok küçük olması. Çok kalabalık görünümlü menüler yeterince çekici olamaz ve satışlarda da istenen başarı sağlanamaz.

⁽⁴⁶⁾ Hughes Diane, *Running Your Own Restaurant*, Anchor Brendon Ltd., London, 1985,s.107

⁽⁴⁷⁾ Ninemeier Jack D., *Principles of Food and Beverage Operations*, s.128

⁽⁴⁸⁾ Rowe Matt and Roraback Rosanne, *Disclaimer*, Michigan: the Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1990, s.43

b) Yazıların çok küçük olması. Müşteriler rahat okuyamadıkları için sipariş vermekte de zorlanırlar.

c) Yiyeceklerle ilgili tanımlayıcı bilgilere yer verilmemesi. Bu özellikle herkes tarafından bilinmeyen yiyeceklerin menüye dahil edildiği durumlarda önemli sorunlara yol açmakta, müşteriler bilmedikleri bir yiyeceği sipariş etmemektedirler.

d) Her yiyecek birbiriyle aynı imiş gibi dikkate alınmaktadır. Oysa, menüde özellikle satılması istenen yiyecekler dikkat çekici bir biçimde listelenmelidir. Bu ise, menülerde dikkat çekici alanların doğru bir biçimde kullanımıyla gerçekleştirilebilir.

e) Bazı işletmeler, işletmede servisi yapılan yiyecek ve içeceklerin tümünü menüye dahil etmemektedirler. Örneğin, tüm şarap ya da tatlı çeşitleri menüye listelenmemekte, dolayısıyla da bunu menüde görmeyen müşteride bunların siparişini vermemekte bu yiyecek ve içeceklerin satışı yapılamamaktadır.

f) İşletme ile ilgili temel bilgilere yerel verilmemektedir. Bunlar işletmenin adresi, telefon numarası, hizmet verdiği saatler, ödeme politikası gibi bilgilerdir.

g) Boş sayfa kullanımı. Özellikle menünün arka sayfası satışı yapılacak yiyeceklerin listelenmesi için uygun yerler değildir. Buralara yiyecek ve içeceklerin listelenmesi satışları ve müşteri ilgisini azaltacaktır.

BÖLÜM 3

MENÜ FİYATLANDIRMA

3.1. Yiyecek-İçeceklerin Fiyatlandırılması ve İşletme Açısından Önemi

Son yıllarda konaklama endüstrisinde yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlanan müşteri sayısı azalmakta, buna karşılık yiyecek-içecek gelirleri artmaktadır. Buna neden olarakta menü fiyatlarındaki hızlı artış gösterilmektedir. Diğer bir ifadeyle, menü fiyatları arttırılarak yiyecek gelirlerindeki azalma karşılanmakta ve bu durum yiyecek-içecek satışlarını arttırmış gibi göstermektedir⁽¹⁾.

Ancak bu bilinçsiz yaklaşım yüzünden yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlanan müşteri sayısı daha da azalmakta ve işletme amaçları gerçekleştirilememektedir. Oysa, hazırlanan ürünün satılmasında uygulanacak fiyatın; işletme amaçlarına uygun olması, pazarlama finansman ve yönetim politikalarına paralellik arzemesi son derece önemlidir.

Yiyecek-içecek endüstrisinde fiyatlama kararını etkileyen birçok etken ve fiyatlamayla ilgili olarak kullanılan birçok teknik mevcuttur. Fiyatlama kararını veren işletme sahibi ya da yöneticisinin bu faktörleri dikkatle incelenmesi, işletme hedeflerine, pazarlama, finansman ve yönetim politikalarına en uygun fiyatlama kararını vermesi gereklidir. Bunun içinde fiyatlama kararını veren kişinin fiyatlamayı etkileyen faktörleri ve fiyatlama tekniklerini çok iyi bilmesi şarttır.

(1) Karamustafa Kurtuluş, "Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Bölümünde Maliyet-Fiyat-Verimlilik İlişkileri ve Bir Örnek.". Anatolia Dergisi, Sayı: 4 (Aralık 1994), s.60

3.2. Fiyatlamayı Etkileyen Faktörler

Fiyatlama kararını etkileyen faktörleri iki grup altında incelemek mümkündür. Bunlar (2) :

a) Kontrol edilebilen faktörler: Bu faktörler işletmenin kontrolü altında olan faktörlerdir.

b) Kontrol edilemeyen faktörler: Bu faktörler, işletmenin ticari çevresindeki ve çok az kontrol edilebilen fakat fiyatlama kararını etkileyen faktörlerdir.

3.2.1. Kontrol Edilebilen Faktörler

3.2.1.1. Maliyetler

Fiyat konusunda karar verirken, bunu etkileyen en önemli unsur ürünün maliyetidir.

"Maliyet, ekonomik işletmelerin amaçlarına ulaşmak için katlandıkları fedakârlıkların parayla belirtilebilen toplamıdır."⁽³⁾

Maliyet türleri ise şunlardır:

a) Sabit Maliyetler: Belirli bir dönem içinde üretim hacmindeki değişimlerden etkilenmiyerek sabit kalan maliyetlerdir (Kira, sigorta, amortisman gibi).

b) Değişken Maliyetler: Satışlarla orantılı olarak değişiklik gösteren maliyetlerdir (Yiyecek ve içecek giderleri gibi).

c) Yarı-değişken Maliyetler: Yarı-değişken maliyetin bir kısmı hacimdeki değişimlerden etkilenirken, diğer kısmı etkilenmez.

d) Toplam Maliyetler: Sabit masraflar, değişken masraflar ve genel giderler toplamından oluşur.

e) Ortalama Maliyet: Toplam maliyetlerin, üretim miktarına bölünmesiyle elde edilen maliyetlere denir.

(2) Buttle Francis, *Hotel and Food Service Marketing*, Holt, Rinehart and Wihston, London, 1986, s.236

(3) Sümerkan Zekeriya. *Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması*, İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s.7

f) Direkt Maliyetler: Bir departman ya da bölümün takip edilebilir maliyetleridir (Yiyecek ya da mutfak işçiliği giderleri gibi).

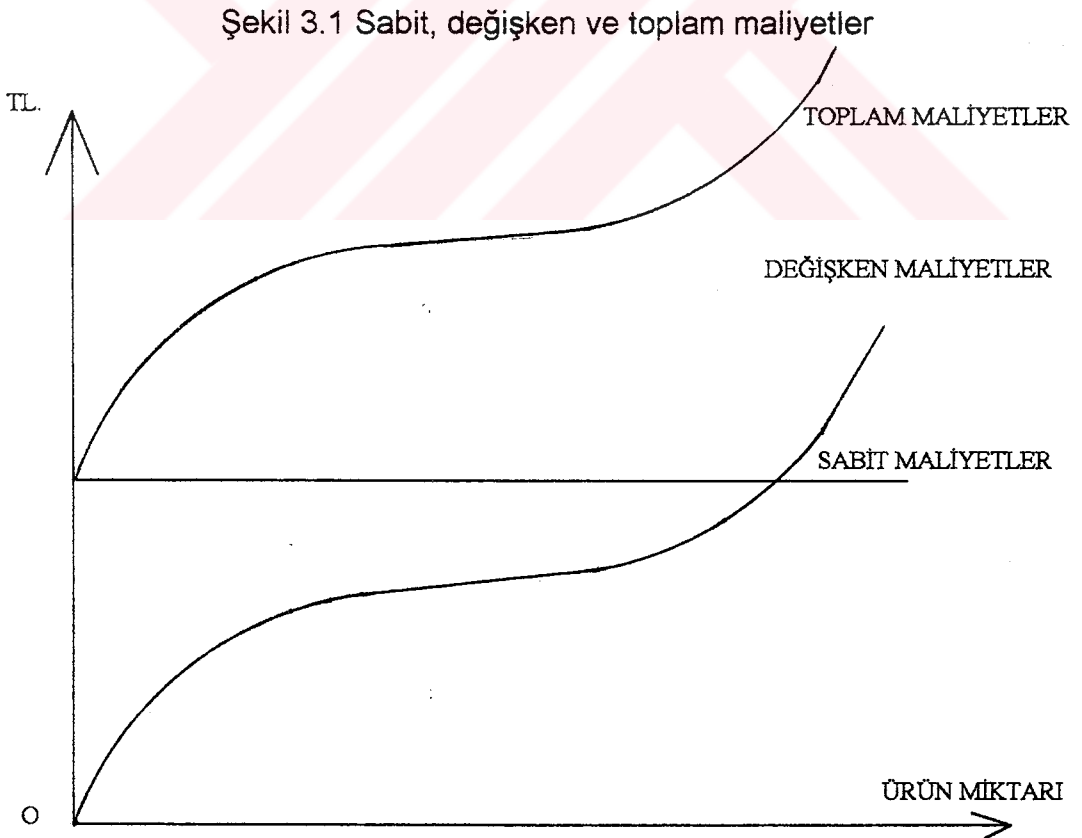
g) Endirekt Maliyetler: Kesin olarak bilinmeyen ya da takip edilemeyen maliyetlerdir (Genel yönetim giderleri gibi).

h) Kontrol Edilebilen Maliyetler: Yönetimin kontrolü altında olan ve sınırlandırılabilen maliyetlerdir (İşçilik ve yiyecek giderleri gibi).

i) Kontrol Edilemeyen Maliyetler: Yönetim tarafından sınırlandırılmayan, kontrol edilemeyen maliyetlerdir (Vergiler, sigorta gibi).

i) Standart Maliyetler: Özellikle günden güne değişen yiyecek maliyetlerinin fiyatı hesaplamada zorluk çıkarmasından dolayı işletmeler standart maliyetleri tercih etmektedirler. Standart maliyetlere olması gereken maliyetlerde denir.

Yiyecek-içecek işletmelerinde, sabit maliyetlerin toplam maliyetler içindeki payı %45-%55 arasında değişmektedir. Sabit, değişken ve toplam maliyetler arasındaki ilişki Şekil 3.1'de görülmektedir.



Kaynak : Buttle Francis, a.g.e., s.240.

Maliyete yönelik fiyatlandırma konusunda bazı güçlükler vardır. Bunlar⁽⁴⁾:

a) Birçok maliyetleme teknikleri geçmişe ait ya da gerçekleşen maliyetleri belirlemeye yönelik tekniklerdir. Fakat fiyatlandırma ile ilgili kararlar verilirken gelecekte ortaya çıkacak maliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır. Fiyatlandırmanın genel olarak geçmiş maliyetleri ve gelecek maliyetleri, ürünün geliştirilmesi ve test edilme dönemindeki maliyetleri ve gelecek maliyetleri bilmesi gerekir. Ancak tümüyle kontrol edilemeyen bu maliyetler, kesin olarak bilinmemektedir.

b) Ağırlama endüstrisinde özellikle sabit yatırımlara ait amortismanlar önemli bir gider kalemini oluşturmaktadır. Geleneksel muhasebe uygulamalarında makine ve teçhizat gibi sabit yatırımlar kullanıldığı süre zarfında amorti edilirler. Bu süre bir mutfak teçhizatı için 2 yıl iken, bir bina için 40 yıla kadar çıkabilmektedir. Bu farklılıklar maliyetleri belirlemede zorluklara sebep olabilmektedir.

c) Diğer bir zorlukta endirekt maliyetlerin bölümler arasında nasıl paylaşılacağı ile ilgilidir. bu tür maliyetler; reklam, promosyon, ısıtma, aydınlatma, bakım-onarım, kira, vergi, sigorta, yönetim giderleri vb. dir.

d) Son olarakta, işletmelerin maliyet belirleme sistemiyle ilgili olarak izlediği politikadır. Bazı işletmeler ortalama maliyetlere göre fiyat kararını oluştururken, bazıları da marjinal maliyetleri daha önemli olarak görebilmektedirler. Ortalama maliyetlerin uzun dönem fiyatlandırma kararlarının alınmasında kullanılması daha uygunken marjinal maliyetler kısa dönemde daha etkili ve yararlı olmaktadır.

3.2.1.2. Pazarlama ve Fiyatlandırma Hedefleri

Fiyatlandırma hedefleri direkt olarak işletme hedeflerinin bir parçası olan pazarlama hedefleriyle ilgilidirler. Çoğu zaman pazarlama hedefleri fiyatlandırma hedeflerini etkilemektedir. Örneğin, pazar payını arttırmak amacı güdülürse, bu durumda rakiplerin pazar payını ele geçirmek için daha düşük fiyatlar uygulanmalıdır.

⁽⁴⁾ Buttle Francis, a.g.e.,s.240

Fiyatlama hedeflerini dört ana başlık altında toplamak mümkündür⁽⁵⁾:

a) Kâra Yönelik

- . Kâr maksimizasyonu
- . Optimum kârlılık
- . Tatmin edici kâr
- . Maksimum toplam katkı (Toplam gelirler-Toplam değişken maliyetler)
- . Yatırımın geri dönüş hedefi (kârlılık)
- . Hızlı geri dönüş (Yatırılan sermayenin hemen geri dönmesi)

b) Satışa Yönelik

- . Satış hacminin maksimizasyonu
- . Tatmin edici satış hacmi
- . Pazar payının artırılması ya da aynı düzeyde korunması
- . Hedeflenen satın alma düzeyi
- . Tekrar satın alma düzeyi
- . Pazara nüfus etme

c) Rekabete Yönelik

- . Fiyat farklılıklarının sürdürülmesi
- . Rakiplere yetişme

d) Maliyete Yönelik

- . Başabaş noktasına ulaşma
- . Maliyetleri karşılama

3.2.1.3. Ürün

Ürünün kendisinde fiyatı etkiler. Şöyleki;

a) Piyasaya yeni çıkmış ürün: Daha yeni bir ürün fiyat oluşturmada daha özgürdür. Örneğin, firma rekabeti dikkate almayacaktır. Ancak piyasaya sürülen ürün bir taklit ya da mevcut bir üründe yapılmış bir değişiklikle meydana getirilmişse fiyat konusunda firma daha az hakimiyete sahiptir.

⁽⁵⁾ Buttle Francis, a.g.e., s.240-241

b) Ürün Farklılaştırma: Bir ürün, rakip ürünlere nazaran ne kadar çok farklılaştırılmışsa, firma fiyatlandırma konusunda o kadar çok söz sahibidir.

c) Prestij: Ürün ne kadar çok tanınıyorsa, yönetici daha yüksek bir fiyat belirleme konusunda o kadar çok serbesttir. Ürünle ilgili bir diğer etkende kalite faktörüdür. Birçok müşteri ürünün fiyatı ile kalitesi arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu, fiyatın yüksek olduğunda ürün kalitesinin yükseleceğine, fiyatın düştüğünde ise kalitenin düşeceğini inanmaktadırlar.

3.2.2. Kontrol Edilemeyen Faktörler

3.2.2.1. Talep

Taleple ilgili olarak dikkate alınması gereken faktörler şunlardır:

a) Ağırlama endüstrisinde talep kararsızdır. Talepteki düzensiz değişimler, günlük, haftalık ve mevsimlik olabilir. Bu durumda hangi fiyat düzeyinin talebi harekete geçireceği önemli bir sorundur.

b) Talebin fiyat esnekliğide diğer bir unsurdur. Fiyattaki değişim karşısında talepte meydana gelen değişimlerin büyük yada küçük olması, fiyatın belirlenmesinde özellikle yeni fiyat ayarlamalarında önem kazanır.

3.2.2.2. Rekabet

Yiyecek-içecek sektöründe rekabet sadece aynı yiyecek-içecekleri sunan tesisler arasında değil aynı zamanda farklı yiyecek-içecek sunan tesisler arasında da oluşur. Rekabet daha düşük kâr payları halinde fiyatlarda; daha yüksek kâr payları biçiminde dekor, servis ve yiyecek-içecek kalitesinde kendisini gösterebilir. Rekabette en düşük fiyatı sunan yiyecek-içecek tesisleri değil, müşterilerinin beklentilerini doyurabilen tesisler daha fazla tutulmaktadır⁽⁶⁾.

⁽⁶⁾ Rızaoğlu Bahattin, "Menü Fiyatlandırma Yöntemleri," *Turizm Yıllığı 1992*, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Ekim 1992, s.178

3.2.2.3. Çevresel Faktörler

Fiyat belirlerken yöneticilerin dikkate alması gereken çevresel faktörler dörde ayrılmaktadır.

- . Ekonomik faktörler
- . Sosyal faktörler
- . Politik faktörler
- . Teknolojik faktörler

Yönetici ilk olarak işletmenin içinde bulunduğu coğrafi bölgenin ekonomik durumunu dikkate almalıdır. Bununla ilgili olarak gelecek ticari büyüme trendleri, müşteri harcamaları, nüfus artışı ve diğer ekonomik göstergelerin bilinmesi gereklidir.

İkinci olarak, sosyal çevrenin fiyatlar üzerindeki etkisinin bilinmesi gerekir. Bunlar: Moda, değişik fikirler, yaş, sosyal olaylar, grevler vb. faktörlerdir.

Üçüncü olarak yöneticiler fiyat tesbiti yaparken fiyatın kamu yöneticilerinin mevcut kanun ve yönetmeliklerine uygunluğunu dikkate almalıdır⁽⁷⁾.

Son olarak, teknolojik değişmelerinde dikkate alınması gerekir. Her ne kadar hizmet endüstrisinde otomasyon olanakları sınırlı ise de, teknolojinin rolü her geçen gün artmaktadır⁽⁸⁾.

3.3. Menü fiyatlama Yöntemleri

Yiyecek ve içeceklerin fiyatını hesaplamada kullanılan birçok yöntem mevcuttur. Bu yöntemlerden bazıları ise, birçok işletme tarafından yaygın olarak kullanılır. Buna verilebilecek en güzel örnek, maliyete yönelik fiyatlama yöntemidir.

Genel olarak fiyatlama yöntemleri dörde ayrılır:

(7) Hacıoğlu Necdet, *Turizm Pazarlaması*, Uludağ Üniversitesi Basımevi Bursa, 1989, s.29,53

(8) Reid Robert D., *Hospitality Marketing Management*, 2 nd ed., Van Nostrand Reinhold Company, New York, 1989, s. 374-375

- a) Maliyete yönelik fiyatlandırma
- b) Kârlılığa yönelik fiyatlandırma
- c) Rekabete yönelik fiyatlandırma
- d) Pazarlamaya yönelik fiyatlandırma

Tablo 3.1 'de fiyatlandırma yöntemleri görülmektedir.

Tablo 3.1. Fiyatlandırma Yöntemleri

<p>Maliyete Yönelik</p> <p>Maliyet Artı Fiyatlandırma</p> <p>Çarpan Yoluyla Fiyatlandırma</p> <p>Başbaşı Fiyatlandırma</p> <p>Gerçek Maliyet Yöntemi</p> <p>Porsiyon Maliyeti Yöntemi</p>	<p>Kârlılığa Yönelik</p> <p>Fiyatın Geri Dönüş Oranı</p> <p>Temel Fiyatlandırma Yöntemi</p> <p>Entegre Menü Fiyatlandırma Sistemi</p> <p>Marjinal Birim Fiyatlandırma</p> <p>Kâra Yönelik Fiyatlandırma Yöntemi</p>
<p>Rekabete Yönelik</p> <p>Fiyat Takipçiliği</p>	<p>Pazarlamaya Yönelik</p> <p>Prestij Fiyatlandırma</p> <p>Zararına Lider Fiyatını İzleme</p> <p>Psikolojik Fiyatlandırma</p>

Kaynak: Buttle Francis, a.g.e., s.251

3.3.1. Maliyete Yönelik Fiyatlandırma Yöntemleri

Genel olarak toplam gelir içerisinde, yiyecek maliyetlerinin, konaklama maliyetlerinden daha yüksek olmasından dolayı maliyete yönelik fiyatlandırma yöntemleri yiyecek endüstrisinde daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneğin Horwarth and Horwarth Ltd. Şirketinin Londra 'daki otellerinde yiyecek gelirlerinin % 85'i maliyetlerden oluşurken, oda gelirinin sadece % 27'si maliyetlerden oluşmaktadır.

3.3.1.1. Maliyet Artı Fiyatlama

Bu yöntem birçok işletme tarafından yaygın olarak kullanılmakta ve aşağıdaki gibi formüle edilmektedir.

$$C + f (C) = P$$

C: Maliyetler

f : Maliyetle satış fiyatı arasındaki kârı belirleyen % oran (kâr marjı)

P: Fiyat

Örneğin, 10.000 TL. maliyetli bir işkembe çorbasının % 80 kâr marjlı fiyatı;

$10.000 \times \% 80 (10.000) = 18.000$ TL 'dir. 8.000 TL. brüt kârı oluşturmaktadır.

Bu yöntemle ilgili ana problem, hesaplamada hangi maliyetlerin kullanılacağına ilişkindir. Bununla ilgili olarak tercihler, değişken maliyetler, toplam maliyetler ya da marjinal maliyetlerin kullanımı biçiminde olabilir.

İlk yaklaşımda, menüdeki bir yiyeceği meydana getiren tüm değişken maliyetler toplanır ve buna bir kâr marjı eklenir. Burada ticari yıl içerisinde satışlardan sağlanan brüt kâr, sabit maliyetleri karşılamalı ve net bir kâr getirmelidir.

Değişken maliyet yaklaşımında fiyatlamacının sabit maliyetleri ve menüde bulunan her yiyeceğin yıllık satışını belirlemesi gerekmektedir. Ancak bunların belirlenmesiyle, fiyatlamacı brüt kârın, sabit maliyetleri ve hedeflenen net kârı karşılayıp karşılayamayacağını tahmin edebilir.

Değişken maliyetlerle fiyatlandırma yönteminin yaratmış olduğu en önemli problem, farklı maliyet unsurlarının nasıl bir araya getirileceğidir. Genel yaklaşım, yiyecekteki her bir direkt maliyet kaleminin hesaba dahil edilmemesi yalnızca yiyecek (ya da içecek) hammadde maliyetlerinin kullanılmasıdır. İkinci olarak maliyetleri günlük olarak hesaplamaktansa, kısa dönemde değişmelerin

olmayacağını farzederek standart maliyetlerin hesaplanması ve fiyatlandırmada kullanılmasıdır. Standart maliyetler, sayısal olarak ölçülebilen bir çıktının bulunduğu ve bu çıktı ile çıktının elde edilmesi için kullanılan veriler arasındaki ilişkinin standartlaştırılabileceği her durum için geçerli olabilmektedir⁽⁹⁾.

İşletmelerin küçük bir kısmı, işçilik ve yakıt giderlerini direkt maliyet olarak ele almaktadırlar. Bu şekilde kullanılan yöntem ise "Esas Maliyete Yönelik Fiyatlandırma" denir. İşletme işlenmiş yiyecek maddeleri kullanıyor ya da geniş bir kesime hitap ediyorsa işçilik ve yakıt giderleri düşük olacaktır. Bu tür işletmelerde, işçilik ve yakıt giderleri önemsiz olduğundan dolayı değişken maliyetlere dahil edilmezler.

Toplam maliyet yaklaşımında fiyatlamacı, ilk olarak sabit ve değişken maliyetlerden oluşan toplam maliyeti hesaplar. Daha sonra yiyeceğe olan talebi dikkate alarak satış hacmini belirler ve buna hedef kâr marjını ilave ederek satış fiyatını bulur.

Marjinal maliyetin bilinmesi demek, maliyetin azalma seyrinde en son birimin hangisi olduğunu bilmek demektir. Marjinal maliyetin bulunmasından sonra hedef kâr marjı eklenerek satış fiyatı elde edilir⁽¹⁰⁾.

Uzun dönemli fiyatlandırma kararları alınırken değişken ya da toplam maliyetler dikkate alınmalı, kısa dönemli fiyatlandırmalarda ise marjinal maliyetler kullanılmalıdır.

Maliyetlere ilave edilen kâr marjı işletmenin pazardaki durumuna, şirket geleneğine veya kâr hedeflerine bağlıdır. Maliyet artı fiyatlandırma yönteminin avantajları ise şunlardır:

- a) Gerçeklere dayanır. Maliyetler kesindir.
- b) Kararlılık havasına sahiptir.
- c) Hesaplamalar mekanik olduğu için, subjektif kararlara yer verilmez..
- d) Satış hedeflerine ulaştığı sürece kâr kesindir.

⁽⁹⁾ Tütüncü Özkan, "Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Standart Maliyetleme," *Anatolia Dergisi*, Mayıs-Haziran 1993, s.36.

⁽¹⁰⁾ Hançerlioğlu Orhan, *Ekonomi Sözlüğü*, 6.b., İstanbul: Remzi Kitapevi, 1986

Ancak bazı darboğazlarında olduğu unutulmamalıdır. Bunlar:

- a) Talebin fiyat esnekliği ihmal edilmektedir.
- b) Yaratılmak istenen işletme imajıyla belirlenen fiyat birbirine uymaya bilir.
- c) Rakiplerin uyguladığı fiyatlar ihmal edilmektedir. İstenilen satış hacmine, rakiplerin uyguladığı fiyatlar yüzünden erişilemeyebilir. Bu durumda maliyet kontrolünün artırılması ya da kâr marjının düşürülmesi gerekli olabilir.
- d) Gelecek dönemlere ait satışlar tahmin edildikten sonra birim başına sabit maliyetler bulunabilir. Satış tahmininin belirlenmesi ise talebin belirlenmesine bağlıdır. Oysa yiyecek endüstrisinde fiyatlar talebin önemli bir belirleyicisidir. Bu ihmal edilerek, fiyatlar belirlenmeden satış tahminleri yapılmaktadır.
- e) Kâr marjı ne kadar yüksekse kârında o kadar yüksek olacağı inancı hakimdir. Oysa daha yüksek bir kâr marjı, kesinlikle daha yüksek bir satış fiyatının belirlenmesine yol açacak, bu da ürüne olan talebi düşürecektir. Bu durumda, kâr daha da düşebilecektir.

3.3.1.2. Çarpan Yoluyla Fiyatlama

Bu yöntemde, yiyeceklerin satış fiyatı yiyeceklerin maliyetine dayandırılır. Çarpan yönteminin uygulanması için ya yiyecek-içecek rasyosu ya da yiyecek-içecek brüt kâr faktörü kullanılır.

Örnek: Bir otel işletmesinin restoranında servise sunulan X yiyeceğinin malzeme maliyeti 15.000 TL 'dir. Bu işletme % 30 yiyecek maliyet yüzdesiyle çalıştığında bu yiyeceğin satış fiyatı ne olmalıdır ?

a) Yiyecek-içecek rasyosuna göre;

$$\text{Yiyecek rasyosu} = \frac{100}{\text{Yiyecek Maliyet Yüzdesi}} = \frac{100}{30}$$

Yiyecek rasyosu = 3.33

Satış fiyatı = Yiyecek malzeme maliyeti x yiyecek rasyosu

Satış fiyatı = 15.000 x 3.33 ≈ 50.000 TL.

b) Brüt kâr faktörüne göre

Çarpan yoluyla fiyatlandırma direkt olarak maliyetlere dayandırıldığından, malzeme maliyeti düşük olan yiyecek ve içeceklerin fiyatları düşük, malzeme maliyeti yüksek olan yiyecek ve içeceklerin fiyatları yüksek olabilmektedir. Bu nedenle, çarpan yoluyla fiyatlandırma yapılırken yüksek maliyetli yiyecek ve içeceklerin fiyatları düşük tutulur. Düşük maliyetli yiyecek ve içeceklerin fiyatları ise, yüksek tutularak, menüde yer alan yiyecek-içecek kalemleri arasında aşırı fiyat farklılıkları ortadan kalkmış olur⁽¹¹⁾.

(Brüt kâr = Risk payı + Direkt ve Endirekt İşçilik + Genel Üretim Giderleri + Net Kar)

Brüt kâr yüzdesi = Satış yüzdesi - Yiyecek maliyet yüzdesi

Brüt kâr yüzdesi = % 100 - % 30 = % 70

$$\text{Brüt kâr faktörü} = \frac{\text{Brüt Kâr Yüzdesi}}{\text{Yiyecek Maliyet Yüzdesi}} = \frac{70}{30} = 2.33$$

Brüt kâr = Yiyecek malzeme maliyeti + (Brüt kâr x Yiyecek malzeme maliyeti)

Brüt kâr = 15.000 + 35.000

Brüt kâr = 50.000 TL.

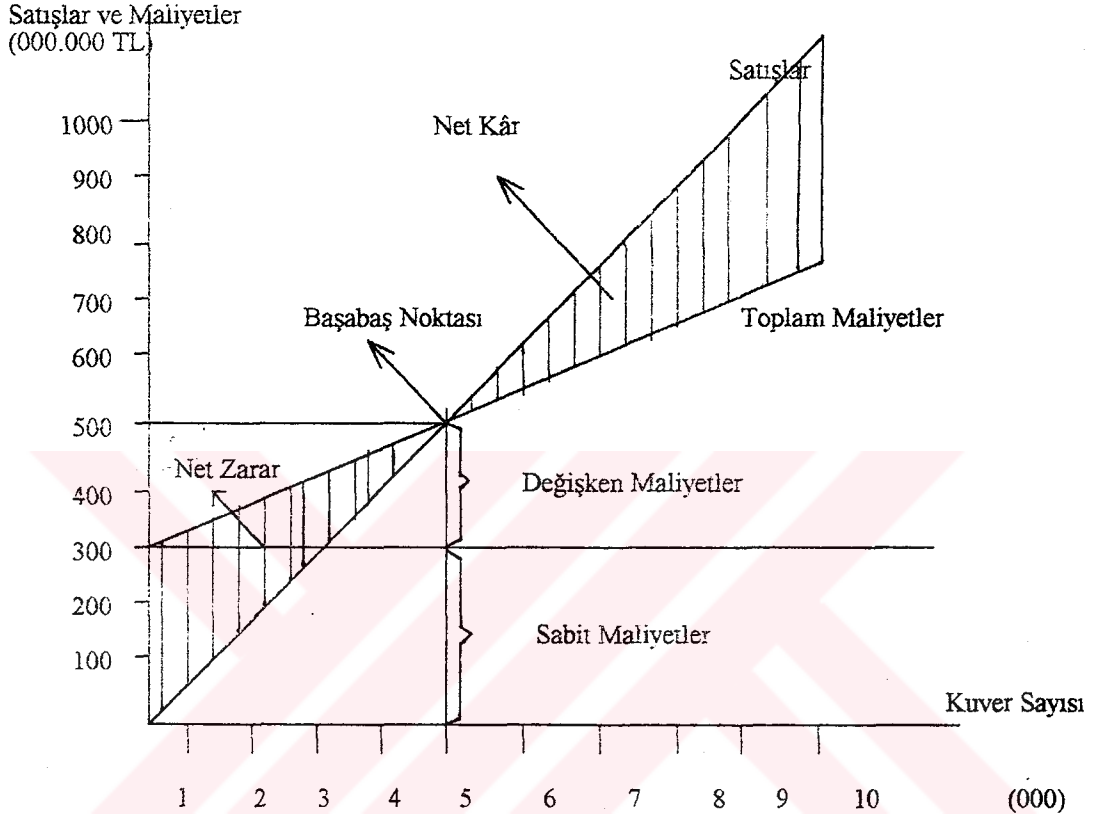
3.3.1.3. Başabaş Fiyatlama

Başabaş fiyatlamamanın amacı, kâr ve zararın sıfır olduğu yani gelirle giderlerin birbirine eşit olduğu noktayı tespit etmektir.

Örnek : Bir restoranın 28 günlük ticari dönemde servis yapabileceği maksimum 10.000 müşteri koltuk kapasitesi mevcuttur. Müşterilerin ortalama harcama gücü 100.000 TL 'dir. Restoran'ın sabit maliyetleri 300.000.000 TL. ve değişken maliyetler kuver başına 40.000 TL. 'dir. Restoran'ın başabaş noktası iki yol kullanılarak bulunabilir.

(11) Karamustafa Kurtuluş, a.g.e., s.61

1) Grafik yardımıyla başabaş noktasının bulunması



Grafik 3.1. Başabaş Grafiği

Notlar;

- Sabit maliyetler 300.000.000 TL. 'dir.
- Değişken maliyetler her satış için % 40 'dir. (Maksimum satışlar $10.000 \times 100.000 = 1.000.000.000$ TL 'dir.) Bu durumda toplam değişken maliyet (10.000 kuver için) 400.000.000 TL.'dir.
- Toplam maliyet eğrisi sabit ve değişken maliyetlerin toplanmasıyla elde edilir. Bu $300.000.000 + 400.000.000 = 700.000.000$ TL'dir.
- Başabaş noktası 5.000 kuverdir. 5000 kuverden daha az satış yapılırsa net zarar ortaya çıkar.

e) Başabaş noktasına ulaşıldığında restoran'ın net kârı, kuver sayısına nazaran daha da arttır.

f) Güvenlik marjı 5.000 kuverdir.

Grafik 3.1'de görüldüğü gibi 5.000 ile 10.000 arasında servis edilen kuver sayısı restoran'a kâr getirecektir. Başabaş noktası ile maksimum çıktı arasındaki satış miktarı güvenlik marjı olarak isimlendirilir. Güvenlik marjının genişliği kârların istikrarlı olmasına bağlıdır. Değişken maliyetlerin artması, başabaş noktasının yükselmesine, daha düşük net kârın ve daha dar bir güvenlik marjının oluşmasına neden olur.

2) Başabaş noktasının formülasyonu

Başabaş noktasını bulmanın diğer bir yoluda başabaş formülünün kullanılmasıdır. Başabaş noktası aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir⁽¹²⁾:

$$B / E = \frac{C}{S - V} = \text{Başabaş noktasındaki çıktı miktarı}$$

Burada;

C = Toplam kapasite maliyetleri (kira, mülk vergisi, sigorta, ücretler, amortismanlar vb.)

S = Her bir kuverin satış fiyatı

V = Her bir kuverin değişken maliyeti 'dir.

$$B / E = \frac{300.000.000}{100.000 - 40.000} = 5.000 \text{ kuver}$$

Örnekte, satış fiyatını değiştirerek başabaş noktasına farklı değerlerde ulaşabiliriz. Örneğin satış fiyatını 120.000 TL 'ye çıkardığımızda başabaş noktası;

$$B / E = \frac{300.000.000}{120.000 - 40.000} = 3.750 \text{ kuver olacaktır.}$$

⁽¹²⁾ Davis Bernard and Stone Sally, a.g.e., s.56-57

3.3.1.4. Gerçek Maliyet Yöntemi

Bu fiyatlandırma yönteminde yiyecek hammadde maliyetine işçilik, değişken ve sabit maliyetler ve kârı kapsayan bir marj eklenerek yiyecek-içeceklerin satış fiyatı bulunur.

Yiyecek hammadde maliyeti (TL.)
+ İşçilik maliyeti (TL.)
+ Değişken maliyetler (Satışların % 'si olarak)
+ Sabit maliyetler (Satışların % 'si olarak)
+ Kâr (Satışların %'si olarak)
= Menü Fiyatı (% 100)

Örnek: Bir porsiyon şiş kebab için yiyecek hammadde maliyeti 37.000 TL, işçilik maliyeti 26.000 TL. olsun. İşçilik maliyeti toplam işçilik maliyeti olup yönetici, yiyeceğin hazırlanmasında bizzat çalışan ahçı, ahçı yardımcısı gibi işgörenlerle, yiyeceğin servisinde yer alan garson gibi işgörenlerin tümünün ücretlerini kapsar. İşçilik maliyeti zaman ve hareket etüdüleri ile belirlenebilir. Değişken maliyet, sabit maliyet ve kâr yiyecek-içecek tesislerinin kâr/zarar tablosundan alınır. Örneğimizde satışların % 10 'unu değişken maliyet, % 20 'sini sabit maliyet ve % 30 'unu da kâr olarak belirlersek şiş kebabın satış fiyatını şu şekilde buluruz:

a) Maliyetlerin Belirlenmesi

. Yiyecek Maliyeti = 37.000 TL.
İşçilik maliyeti = 26.000 TL.

Toplam yiyecek ve işçilik maliyeti = 63.000 TL.

. Değişken maliyetler = % 10 (Satışların)
Sabit maliyetler = % 20 (Satışların)
Kâr = % 30 (Satışların)

Satışların % 60 'ı değişken maliyetler, sabit maliyetler ve kârdır.

b) Satış fiyatının belirlenmesi

1. Satış fiyatı = X ya da % 100 kabul edilir.
2. Sabit Maliyetler + Değişken Maliyetler + Kâr = % 60 (Satışların)
3. Toplam yiyecek ve işçilik maliyetleri = 63.000 TL.
4. Satışların yüzdesi olarak toplam yiyecek hammadde ve işçilik maliyetlerinin bulunması;

Satışlar - Satışların % 'si olarak Sabit Mal. + Değ. Mal. + Kâr
= Satışların % 'si olarak yiyecek hammadde ve İşçilik Maliyetleri
% 100 - % 60 = % 40

5. Satış fiyatının % 40 'ı 63.000 TL. 'ise, % 100 'ü bize şiş kebab'ın satış fiyatını verir.

$$X = \frac{63.000}{0,4} = 157.500 \text{ TL 'dir.}$$

Bu fiyatlama yönetimi yiyecek-içecek tesisine gelen her müşterinin yaptığı harcamanın belirlenmesine dayanır. Müşterilerin yaptığı harcama ile ilgili bilgiler geçmiş finans raporlarından, müşteri sayımlarından ve müşterilerin harcamalarının incelenmesinden elde edilir⁽¹³⁾.

3.3.1.5. Porsiyon Maliyeti İle Fiyatlama Yöntemi

Basit ve pratik bir yöntem olarak, porsiyon maliyeti yöntemi için yapılacak hesaplama⁽¹⁴⁾:

$$\text{Porsiyon Fiyatı} = \frac{\text{H.madde mal.} + \text{H.madde mal. \% 90 'ı kâr} + \text{H.mali \% 40'ı riskpayı}}{\text{Porsiyon Sayısı}}$$

(13) Rızaoğlu Bahattin, a.g.e., s.183

(14) Karamustafa Kurtuluş, a.g.e., s.61-62

Örnek: Bir otel işletmesinin yiyecek-içecek bölümünde servise sunulan yemeğin malzeme maliyeti 15.000 TL. 'dir. Bir porsiyonun satış fiyatı ise aşağıdaki gibi bulunur.

$$\text{Porsiyon fiyatı} = \frac{15.000 + (15.000 \times \%90) + (15.000 \times \%40)}{1}$$

Porsiyon fiyatı = 34.500 TL.

3.3.2. Kârlılığa Yönelik Fiyatlandırma Yöntemleri

3.3.2.1. Fiyatın Geri Dönüş Oranı

Bu yöntem, gerek mevcut gerekse piyasaya yeni sürülen ürünlerin fiyatlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Fiyatın geri dönüş oranı, tatmin edici bir yatırım geri dönüş oranını sağlayacak olan fiyatın hesaplanmasını amaçlar. Prosedür şu şekildedir:

- 1) Birim başına yatırılan sermayenin hesaplanması
- 2) Risk düzeyinin, fırsat maliyetlerinin ve benzer işletmelerdeki geri dönüş oranını da dikkate alarak yatırımın hedef geri dönüş oranının belirlenmesi
- 3) Kuver / Müşteri sayısının tahmin edilmesi
- 4) Ortalama satış fiyatı / Ortalama müşteri harcamasının tahmin edilmesi
- 5) Satış gelirinin hesaplanması (3 x 4)
- 6) Değişken maliyetlerin tahmin edilmesi
- 7) Brüt kârın hesaplanması (5 - 6)
- 8) Sabit maliyetlerin tahmin edilmesi
- 9) Net kârın hesaplanması (7 -8)
- 10) Net kazanç hedef geri dönüş oranını karşılamakta mı ?

Geri dönüş oranı tatmin edici düzeyde değilse;

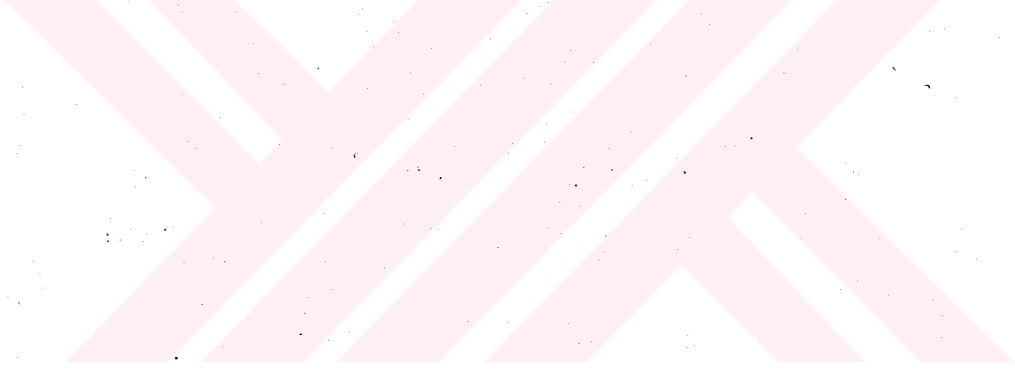
- a) Geri dönüş oranının düşürülmesi
- b) Değişken maliyetlerin azaltılması,
- c) Sabit maliyetlerin azaltılması,
- d) Ortalama satış hasılatının (fiyatının) arttırılması,

e) Kuver sayısının arttırılması vb. işlemlerle tatmin edici bir düzeye çıkarılabilir.

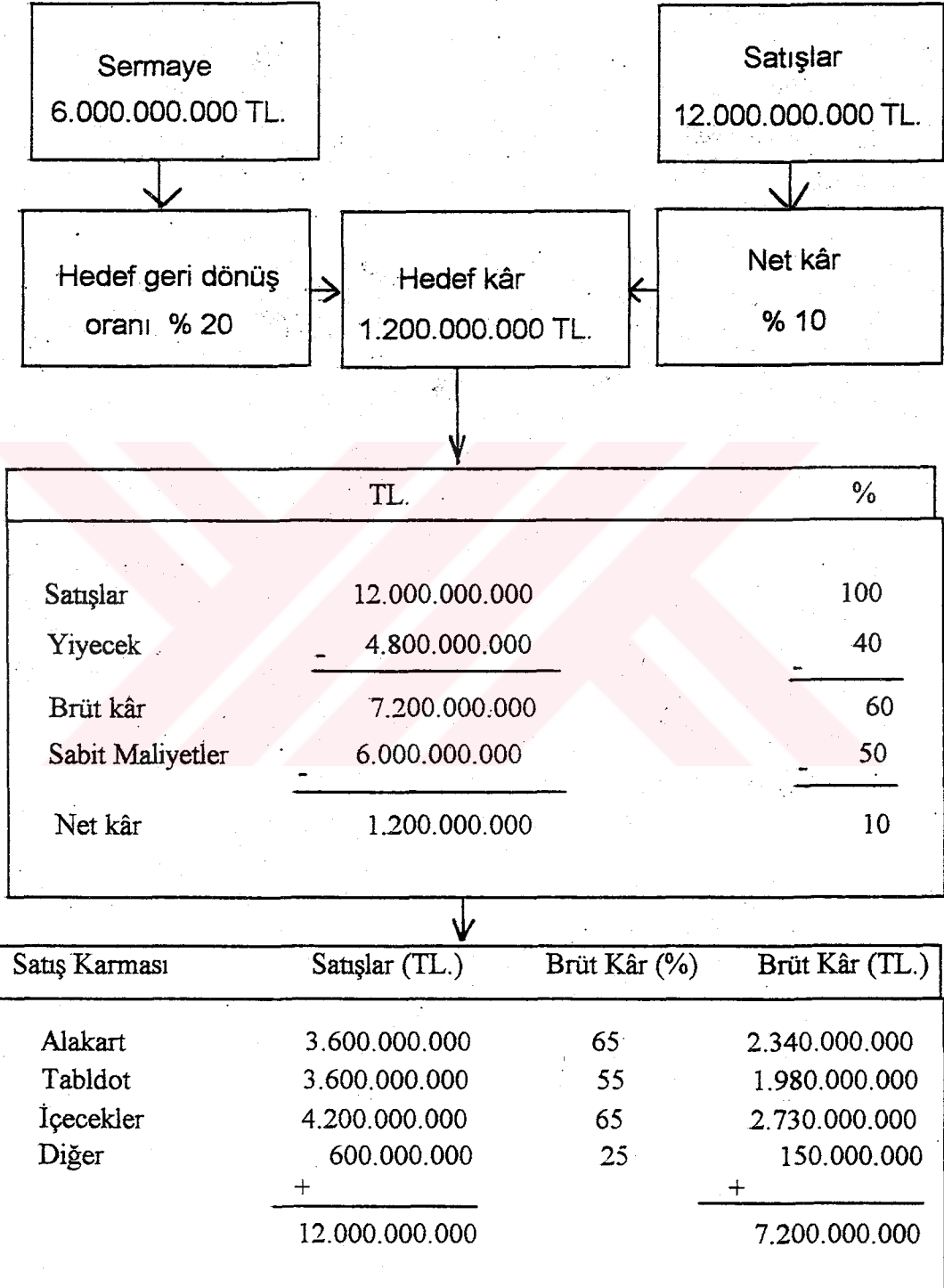
Tablo 3.2 'de 6.000.000 TL'lik bir yatırım için % 20 'luk bir geri dönüş hedefi tesbit edildiğinde tekniğin nasıl kullanılacağı gösterilmektedir.

İşletmede;

- . Ortalama satış hasılatı 240.000 TL. ve
- . Satış hacmi 50.000 kuverdir.



Tablo 3.2. Fiyatın Geri Dönüş Oranı



Bu tekniğin olumlu yanları;

- a) Kârın yatırılan sermayeyle ilişkisini ortaya koyması,
- b) Maliyet, müşteri, gelir, fiyat ve kâr entegrasyonunu sağlar,
- c) Mekaniksel yönden basittir.

Dezavantajları

- a) Talebin fiyat esnekliğinin ihmal edilmesi
- b) Mahalli rekabetin dikkate alınmaması
- c) Fiyatlamamanın pazarlama karmasından bağımsız düşünülmesidir.

3.3.2.2. Temel Fiyatlama Yöntemi

Bu yöntemde prosedür aşağıdaki gibi işler:

- 1) Sabit maliyetlerin tahmin edilmesi
- 2) Değişken maliyetlerin tahmin edilmesi
- 3) Toplam maliyetlerin hesaplanması (1 + 2)
- 4) Kâr hedefinin belirlenmesi
- 5) Hedef kârın hesaplanması (3 + 4)
- 6) Kuver sayısının tahmin edilmesi
- 7) Hedeflenen ortalama satış fiyatının hesaplanması (5 ÷ 6)
- 8) Hedef ortalama satış fiyatının gerçekleştirilmesi için menü fiyatlarının bu doğrultuda oluşturulması.

Bu fiyatlama tekniğinde, kahvaltı, öğle ve akşam yemeği için farklı hedef ortalama satış fiyatları belirlenebilir. Teknik oldukça basit, mantıklı ve uygulanması mekanikselidir. En zayıf yönü ise, yatırılan sermaye ile kâr arasında ilişki kurmamasıdır. Bunun yanında ortalama satış fiyatına ulaşmak için menüde bulunan yiyecek fiyatlarının nasıl oluşturulacağı konusu da ihmal edilmektedir.

3.3.2.3. Entegre Menü Fiyatlandırma Sistemi

Orkin tarafından geliştirilen bu teknikte amaç; fiyat hedeflerini, maliyetleri, marjinleri, rekabetleri, talep elastikiyeti ve kârı da dikkate alarak fiyatlandırma kararının alınmasıdır.

Rosedür şu şekilde işler:

- 1) Yiyecek maliyetlerinin hesaplanması
- 2) Üretime giren direkt işçilik maliyetlerinin tahmin edilmesi
- 3) Servise giren direkt işçilik maliyetlerinin tahmin edilmesi
- 4) Direkt maliyetlerin hesaplanması (1+2+3)
- 5) Kuver sayısını dikkate alarak hedeflerin belirlenmesi
- 6) Rakiplerinde dikkate alınması ile çeşitli alternatif fiyatların talep üzerindeki etkisinin tahmin edilmesi
- 7) Her bir fiyat düzeyinde birim katkının hesaplanması (Fiyat-4)
- 8) Beklenen kuver sayısını dikkate alarak en yüksek birim katkı veren yiyeceğin (ya da içeceğin) seçilmesi
- 9) Hedeflenen kuver sayısı elde edilene kadar, ikinci, üçüncü ve daha fazla birim katkı için 8'deki işleme devam edilmesi.

Orkin'e göre bu sistem sayesinde menüde bulunan yiyecekler belirli bir katkı payı sırasına göre listelenebilmekte ve fiyatlandırmada daha yüksek katkı paylarının elde edilmesine imkân vermektedir.

3.3.2.4. Marjinal Fiyatlandırma

Marjinal fiyatlandırma yönteminin kullanılabilirliği, belirlenen hedeflere bağlıdır. Hedefler ya kârlara yönelik ya da satışlara yönelik olmak zorundadır. Bu yöntemde pazarlamacının ürünün maliyet yapısını bilmesi yanında fiyat ve talep arasındaki ilişkiyi de anlaması gerekmektedir. Bu teknikte talep fiyatın bir fonksiyonu olarak ele alınmakta ve bu yüzde uygulamada bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Ancak, hesaplamada yardımcı olan yöntemlerde mevcuttur. Örneğin;

- a) Pazar araştırmaları
- b) Benzer ürünlerin incelenmesi

- c) Pazar testleri
- d) Mutfak testleri
- e) Yönetim kararları gibi.

Talebin belirlenmesi, basit olarak talebin, fiyatın bir fonksiyonu gibi işlem görmesiyle gerçekleştirilmektedir. Örneğin,

$$Q = 7500 - 0.005 P$$

Q = Miktar

P = Fiyat

Buradaki 7500 maksimum satış hacmi olan kuver sayısını göstermektedir. Fiyatta 1000 TL. 'lik artış satış hacminde 5 kuverlik bir azalmaya neden olmaktadır.

3.3.2.5. Kâra Yönelik Fiyatlama Yöntemi

Bu yöntemde, yiyecek-içecek işletmeleri kâr merkezleri oluşturmak suretiyle yiyecek ve içeceklerin temel satış fiyatlarını belirlemektedirler. Yiyecek-içecek işletmelerinde kâr merkezi iki tanedir.

- 1) Yiyecek satışları merkezi
- 2) İçecek satışları merkezi

Bazı büyük restoranlar ve otellerde ise üçüncü bir kâr merkezi daha bulunmaktadır. Bu "catering" hizmetleridir⁽¹⁵⁾.

Bir ve iki kâr merkezli işletmeler için temel satış fiyatlarının bulunmasına ilişkin örnekler tablo 3.3 ve 3.4 'de görülmektedir.

Örnek 1. İşletmelerde yalnızca yiyecek ya da içecek hizmeti sunuluyorsa, kârın tümü bu satışlardan elde edilir. Örnekte işletme yöneticisi bir yıllık işletme bütçesi hazırlamaktadır ve tahminleri aşağıdaki gibidir,

⁽¹⁵⁾ Ninemeir Jack D., a.g.e., s.125

Toplam yiyecek satışları	600.000.000 TL.
Yiyecek dışı maliyetler	200.000.000 TL.
Hedef kâr	100.000.000 TL.
Menüdeki yiyeceğin standart maliyeti	10.000 TL.

Tablo 3.3. Tek kâr merkezli bir işletmede temel satış fiyatının bulunması

Adım 1. Yiyecek maliyetinin hesaplanması

$$600.000.000 \text{ TL.} - \left[200.000.000 + 100.000.000 \right] = 300.000.000 \text{ TL.}$$

$$\left(\begin{array}{l} \text{Tahmini toplam} \\ \text{Yiyecek satışları} \end{array} \right) - \left[\left(\begin{array}{l} \text{Yiyecek dışı} \\ \text{giderler} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{l} \text{Kâr} \end{array} \right) \right] = \left(\begin{array}{l} \text{Yiyecek} \\ \text{Maliyetleri} \end{array} \right)$$

Adım 2. Fiyat çarpanının hesaplanması

$$\frac{600.000.000 \text{ TL.}}{\text{(Bütçelenmiş Satışlar)}} \div \frac{300.000.000}{\text{(Yiyecek maliyeti)}} = 2$$

Adım 3. yiyeceğin temel satış fiyatının bulunması

$$2 \times 10.000 \text{ TL} = 20.000 \text{ TL.}$$

(Fiyat çarpanı) (Standart maliyet) (Temel satış fiyatı)

Menüde bulunan yiyeceğin temel satış fiyatı 20.000 TL.'dir. bu fiyat müşteriler, rekabet, psikolojik faktörler vb. etkenler dikkate alınarak yeniden ayarlanabilir.

Örnek 2. İşletmelerde hem yiyecek hem de içecek hizmetleri veriliyorsa hedef kâr yiyecek ve içecek satışlarından olmak üzere iki kâr merkezinden elde edilir. İki kâr merkezi olan bir otel işletmesinde tahminler şunlardır:

a) Vergi öncesi kâr	200.000.000 TL.
b) Toplam yiyecek satışları	1.500.000.000 TL.
c) Toplam içecek satışları	500.000.000 TL.
d) Toplam yiyecek maliyetleri	510.000.000 TL.
e) Yiyecek-içecek dışı maliyetler	1.200.000.000 TL.
f) Standart yiyecek maliyeti (1 porsiyon)	28.000 TL.
g) Standart içki maliyeti (1 kadeh)	4.000 TL.

Tablo 3.4. İki kâr merkezili bir işletmede temel satış fiyatının bulunması

1.Kar merkezi

Adım 1.Yiyecek satışlarından elde edilecek kârın hesaplanması

$$\begin{array}{r}
 1.500.000.000 \text{ TL.} \\
 \left[\begin{array}{c} \text{Yiyecek} \\ \text{satışları} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{c} 1.200.000.000 \text{ TL.} \\ \text{Yiyecek} \\ \text{dışı mal} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \% 75 \\ \text{Toplam satışlar} \\ \text{içinde yiyecek} \\ \text{satışlarının payı} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{c} 510.000.000 \text{ TL.} \\ \text{Yiyecek} \\ \text{maliyeti} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{c} 190.000.000 \text{ TL.} \\ \text{Yiyecek} \\ \text{satışlarından elde} \\ \text{edilen vergi öncesi} \\ \text{kâr} \end{array} \right]
 \end{array}$$

Adım 2. Yiyecek için fiyat çarpanının hazırlanması

$$\begin{array}{r}
 1.500.000.000 \text{ TL.} \\
 \text{(Yiyecek Satışları)} \div \begin{array}{c} 510.000.000 \text{ TL.} \\ \text{(Yiyecek Maliyeti)} \end{array} = \begin{array}{c} 2.94 \text{ TL.} \\ \text{(Fiyat Çarpanı)} \end{array}
 \end{array}$$

Adım 3. Yiyecek için temel satış fiyatının hesaplanması

$$\begin{array}{r}
 2,94 \\
 \text{(Fiyat Çarpanı)} \times \begin{array}{c} 28.000 \text{ TL.} \\ \text{(Standart yiyecek maliyeti)} \end{array} = \begin{array}{c} 82.320 \text{ TL.} \\ \text{(Yiyecek temel satış fiyatı)} \end{array}
 \end{array}$$

2. Kâr merkezi

Adım 1. İçecek satışlarında elde edilecek kârın hesaplanması

200.000.000 TL. - 90.000.000 TL. = 110.000.000 TL.		
Vergi öncesi toplam hedef kâr	Yiyecek satışlarından elde edilen vergi öncesi kâr	İçecek satışlarından elde edilen vergi öncesi kâr

Adım 2. İçecek maliyetlerinin hesaplanması

500.000.000 - (1.200.000.000 TL. x % 25) - 110.000.000 TL. = 90.000.000 TL.				
İçecek satışları	Yiyecek-içecek dışı maliyetler	Satışlar içinde içeceklerin payı	İçecek satışlarından elde edilen kâr	İçecek maliyeti

Adım 3. İçecekler için fiyat çarpanının hesaplanması

500.000.000 TL.	÷	90.000.000 TL.	=	5.56
(İçecek satışları)		(İçecek maliyetleri)		(Fiyat çarpanı)

Adım 4. İçecek temel satış fiyatının hesaplanması

5.56	x	4.000 TL.	=	22.240 TL.
(Fiyat çarpanı)		(Standart içki maliyeti)		(İçeceğin temel satış fiyatı)

3.3.3. Rekabete Yönelik Fiyatlama Yöntemleri

3.3.3.1. Fiyat Takipçiliği

Bir çok yiyecek-içecek işletmesi fiyatlarını rakiplerine göre belirlemektedir. Fiyat takipçiliği bütün fiyatlama kararlarının terkedildiği ya da hiç kullanılmadığı anlamına gelmemelidir. Kazançlar, marjların uygulanmasına yardımcı olan sıkı maliyet kontrolleri sayesinde kazanılır. Turizm sektöründe fiyatlar genellikle yılda iki kez gözden geçirilir. Fiyat takipçiliğinin en zayıf yönleri şunlardır:

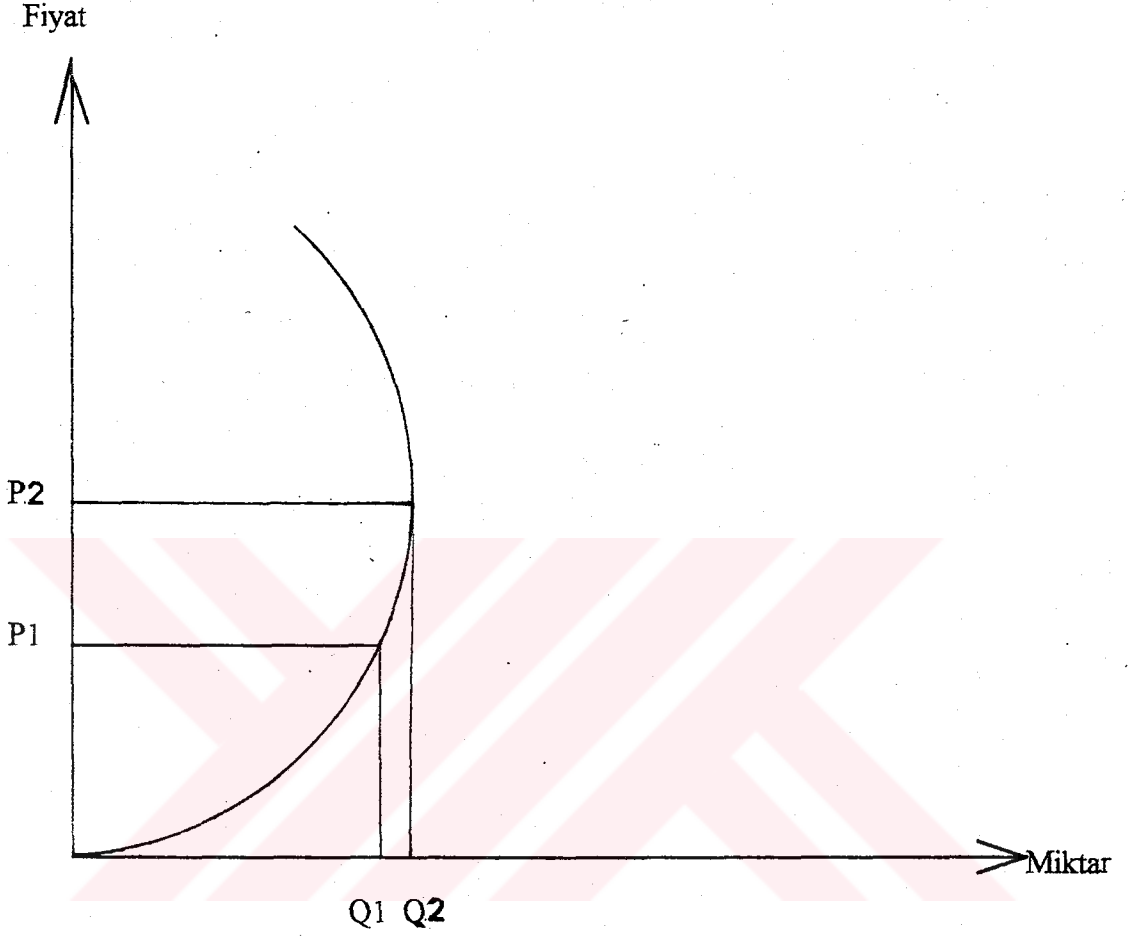
- a) Sermaye yapısı farklılığının dikkate alınmaması
- b) Faaliyet giderlerinin farklı olacağı düşünülmemesi
- c) Kâr hedeflerinin dikkate alınmaması
- d) Yönetim tarafından geliştirilen yeniliklere ve risk almaya olanak vermemesidir.

3.3.4. Pazarlamaya Yönelik Fiyatlama Yöntemleri

3.3.4.1. Prestij Fiyatlama

Bu yöntem, fiyatla kalite arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu düşünüldüğü takdirde uygulanabilir. Bu tür ürünlere olan talep eğrisi grafik 3.2 'de görülmektedir.

Grafik 3.2. Ters yönlü talep eğrisi



Burada fiyat P1 'den P2 'ye yükseldiğinde, talep ekonomi kurallarına aykırı olarak Q1 'den Q2 'ye yükselmektedir.

3.3.4.2. Lider Fiyatlama

Bazı işletmeler pazarladıkları ürün karması içerisinde bazı ürünleri daha ucuza satarak müşterilerin işletmeye gelmelerini sağlamaktalar ve bu ucuz ürünler yanında daha pahalı yiyecekleride müşteriye sunarak bunlardan satın almalarını sağlamaya çalışmaktadırlar.

3.3.4.3. Psikolojik Fiyatlama

Psikolojik fiyatlandırma taktikleri, tüketici davranışlarının incelenmesi ile ortaya çıkan fiyatlandırma uygulamalarıdır⁽¹⁶⁾.

1) Bazı müşteriler, sadece maksimum ve minimum fiyatlar arasındaki ürünleri satın alırlar ve pahalı ve en ucuz ürünü satın almazlar.

2) Psikolojik fiyatlandırmanın özel bir şekli "Küsuratlı Fiyatlama Yöntemi" dir. Örneğin 9.999 TL. 10.000 TL 'den çok daha düşük gibi algılanmaktadır. Müşteriler arasında yapılan araştırmalarda akşam yemeği için gelen müşterilerin fiyata karşı daha az duyarlı olduğu görülmüştür. Yine İngiltere 'de restorancılar, 69 p'in 71 p'den çok daha ucuzmuş gibi algılandığını vurgulamaktadırlar. Yine 95 p 1.05 £ 'dan çok daha ucuzmuş gibi algılanmaktadır. Bunun en önemli nedeni 95 p 'in iki basamaklı, 1.05 £ 'un ise üç basamaklı bir rakam olmasıdır. Aynı şekilde 9.95 , 10.05 'dan çok daha ucuzmuş gibi algılanmaktadır⁽¹⁷⁾.

Görüldüğü gibi yiyecek-içecek endüstrisinde fiyatlandırma kararını etkileyen ve gözönünde tutulması gereken birçok faktör ve fiyat belirlemede kullanılan birçok yöntem vardır. İşletme yöneticisi ya da fiyatlamacı, bu faktörleri ve yöntemleri dikkate alarak, işletme hedeflerine, pazarlama, finansman ve yönetim politikalarına en uygun olan fiyatı belirlemelidirler.

⁽¹⁶⁾ Mucuk İsmet, *Pazarlama İlkeleri*, 5.baskı, İstanbul: Der Yayınları 1990, s.177

⁽¹⁷⁾ Buttle Francis, a.g.e., s.236-265

BÖLÜM 4

UYGULAMA VE SONUÇ

4.1. Araştırmanın Amacı

Yiyecek-içecek işletmelerinin başarılı ya da başarısız olması temelde yiyeceklerin doğru seçilmesine, dolayısıyla menüye ve menü planlamasına bağlıdır. Özellikle son yıllarda yiyecek-içecek gelirlerinin oda gelirlerine eşit hatta bazı işletmelerde daha da fazla olduğu konaklama sektöründe menü planlaması ve fiyatlandırma konusu ile ilgili olarak uygulamada nelerin, nasıl yapıldığının tespit edilmesi bu konuda ortaya çıkan sorunların ve eksikliklerin giderilmesinde yararlı olacaktır.

Araştırmada güdülen temel amaç yukarıda da belirtildiği gibi konaklama işletmelerinde menü planlaması ve fiyatlandırma çalışmalarının nasıl yürütüldüğünün tespitine yöneliktir. Bu temel amacın yanında şu konularada açıklık getirilmeye çalışılmaktadır;

- a) Ülkemizde, özellikle dört ve beş yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köylerinde kullanılan menüler ve menü kartlarının, bunların kullanım sürelerinin belirlenmesi ve tercih edilme nedenlerinin ortaya çıkarılması,
- b) Menülerin, işletme açısından öneminin ve işlevlerinin yöneticiler tarafından yeterince anlaşılıp anlaşılmadığının tespit edilmesi,
- c) Menü planlaması ve fiyatlandırma ile ilgili olarak konaklama işletmelerinde ortaya çıkan sorunların belirlenmesi, bu sorunlara çözüm yolları üretmek ilgili kişi ve kuruluşlara bu konuda yardımcı olmak.

4.2.Araştırmanın Kapsamı

Araştırmaya İzmir, Ankara, İstanbul, Antalya ve Kemer yöresindeki dört ve beş yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köyleri dahil edilmiştir. Bu kapsamda yirmibeş konaklama işletmesi ile görüşme yapılmıştır. Bu konaklama işletmelerinin sınıflarına göre ayrımları ise şöyledir:

	Sayı
5 yıldızlı oteller.....	9
4 yıldızlı oteller.....	14
1. sınıf tatil köyleri.....	2

Toplam 25

Araştırmaya yalnızca dört ve beş yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köylerinin dahil edilmesinin temel nedeni, menü planlaması ve fiyatlandırma konusunun bu tür işletmelerde daha ciddi bir biçimde ele alınmasıdır.

4.3. Araştırma Yöntemi

Araştırma için verilerin toplanmasında anket metodu kullanılmıştır. Anketler, örnekleme tekniği esas alınarak dört ve beş yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köyleri arasından tesadüfi biçimde seçilmiş yirmibeş konaklama işletmesinin yiyecek-içecek müdürleri ile kişisel mülakat yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Anket yapılırken kişisel mülakat yolunun tercih edilmesinin sebebi, verilerin daha güvenilir biçimde elde edilmesini sağlamak ve anket yapılan mekânları ve menüleri yerinde görme ve inceleme fırsatını bulmaktır.

Anketde soru tipi olarak büyük ölçüde kapalı uçlu sorular kullanılmıştır. Bunun yanısıra görüşme yapılan yöneticilere görüş, istek ve eleştirilerini yansıtma olanağını tanımak amacıyla açık uçlu sorulara da yer verilmiştir.

4.4. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Soru 1. Bu bölümde sorulan sorularla ilgili olarak, görüşme yapılan işletmelerin isteği üzerine tanımlayıcı bilgilere yer verilmemiştir.

Soru 2. İşletmenizde hangi menü çeşitlerini kullanıyorsunuz ?

Alınan cevaplar aşağıdaki gibi olmuştur.

	Sayı	%
Alakart menü.....	19	76
Büfe menüsü.....	19	76
Ziyafet menüsü.....	17	68
Oda menüsü.....	17	68
Devirli menü.....	6	24
Sabit menü.....	5	20
Tabldot menü.....	3	12
Bar menüsü.....	2	8
Promosyon menüsü.....	1	4
Haftalık menü.....	1	4

Görüldüğü gibi işletmeler tarafından alakart ve büfe menüleri daha çok tercih edilmekte, bunun yanında ziyafet ve oda menüleri de ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Sözlü ifadelerde özellikle ziyafet menülerinin sınırlı olduğu ve bunların yalnızca müşteriye fikir vermesi amacıyla kullanıldığı belirtilmiştir. Konaklama işletmelerinde, ziyafet menüleri ziyafet çeşidine, müşteri istek ve bütçesine bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Burada dikkati çeken bir diğer nokta lüks konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında tabldot menülerinin daha az kullanılmasıdır. Bunun en önemli nedenleri ise şu şekilde sıralanmıştır;

a) İşletmelere gelen müşteri grubunun gelir düzeyinin yüksek olması ve buna bağlı olarak müşterilerin daha ağır ve özellik isteyen servisi tercih etmeleri,

b) Sınırlı bir menü olması ve seçme olanağının kısıtlanmış olması. Buna bağlı olarak özellikle daha kaliteli ve yüksek maliyetli yiyecekleri içeren alakart ve büfe menüleri daha çok tercih edilmektedir.

Bu işletmelerde özellikle öğle ve akşam yemekleri için alakart, kahvaltı içinde büfe menüleri kullanılmaktadır.

Soru 3. Size göre bir yiyecek-içecek işletmesinde menünün fonksiyonları nelerdir ? (Önem sırasına göre sıralayınız.)

Alınan cevaplar önem sırasına göre şu şekilde sıralanmıştır.

- 1.Menü hangi yiyecek maddelerinin satın alınması gerektiğini belirler.
- 2.Menü donatım gereklerini belirler.
- 3.Menü üretim gereklerini belirler.
- 4.Menü servisi yapılan yiyeceklerin beslenme içeriğini belirler.
- 5.Personelin istihdam edilmesi menüye dayanır.
- 6.Menü servis gereklerini belirler.
- 7.Menü maliyet kontrol işlemlerini belirler.
- 8.Menü yiyecek-içecek işletmesinin dekorasyonunu ve dizaynını belirler.
- 9.Menü ön-hizmet gereklerini belirler.
- 10.Menü işletmenin tesis planı ve yer gereklerini belirler.
- 11.Menü yiyecek-içecek tesislerinin pazarlama planını belirler.

En önemli işlev olarak menünün, hangi yiyecek maddelerinin satın alınması gerektiğini belirlediği belirtilmiştir.

Yerinde yapılan incelemelerde işletme menülerinin çoğunda diyet menülerine ya da diyet yiyeceklerine yer verildiği görülmüştür. Bunun yanında menülerde bütün olarak besinsel dengenin sağlanamadığıda işletmeler tarafından belirtilmiştir. Bunun en önemli nedeni ise menü planlayıcılarının beslenme konusunda uzman olmamalarıdır. Oysa beslenme konusu özellikle değişen tüketici tercihleri ve beklentileriyle önem kazanmış ve işletmelerin başarılı olması bu konunun gerektiğince önemsenmesi ve menülere yansıtılmasıyla sağlanır hale gelmiştir. Bu konuyla ilgili olarak menülerde şunlar yapılmalıdır:

1. İşletmeler sağlık konusuna gereken önemi vermelidirler,
2. Menülerde değişik pişirme tekniklerine yer verilmelidir,
3. Kızartılmış yiyeceklerin yerine haşlanmış ve fırında pişirilmiş, tuzu ve yağı az yiyecekler menülere dahil edilmelidir,
4. Herşeyden önemlisi menüler planlanırken dışarıdan uzman diyetisyenler getirilerek yardım alınmalıdır,

Soru 4. İşletmenizde menü planlama faaliyetlerini kim ya da kimler yürütmektedir ?

Cevaplar şu şekildedir.

	Sayı	%
İşletme müd., yiyecek-içecek müd. ve şef ahçı.....	12	48
Yiyecek-içecek müdürü ve şef ahçı.....	6	24
Yiyecek-içecek müdürü.....	4	24
Şef ahçı.....	2	8
İşletme müdürü.....	1	4
İşletme sahibi.....	0	0

Toplam 25

Görüldüğü gibi menü planlama faaliyeti işletmelerin çoğunda işletme müdürü, yiyecek-içecek müdürü ve şef ahçıdan oluşan bir komisyon tarafından yürütülmektedir. Bu komisyona muhasebe müdürü de dahil edilebilir.

Dikkati çeken bir diğerk nokta, bu karar alma mekanizmasına işletme sahiplerinin karışmaması ve bunu profesyonel yöneticilere bırakmış olmalıdır.

Soru 5. Menü planlaması hangi aşamada yapılmalıdır ?

Cevaplar şu şekildedir.

	Sayı	%
İşletme aşamasında yapılmalıdır.....	10	40
Kuruluş aşamasında yapılmalıdır.....	8	32
Kuruluş, işletme ve tesis tipinin değiştirilmesi aşamasında yapılmalıdır.....	3	12
Kuruluş ve İşletme aşamasında yapılmalıdır.....	2	8
Tesisin tipinin değiştirilmesi aşamasında yapılmalıdır.....	1	4
İşletme ve tesis tipinin değiştirilmesi aşamasında yapılmalıdır.....	1	4

Toplam 25

Menü planlaması işletmelerin çoğuna göre işletme aşamasında yapılmalıdır. Bu yeterli değildir. İşletmeler menünün kuruluş aşamasında da önemli olduğunu ihmal etmektedirler. Gerçekte menü her üç aşamada da önem kazanmakta ve işletmenin başarısını etkilemektedir. Özellikle kuruluş aşamasında menü planlamasına ağırlık verilerek, pazar bölümlenmesi yapılmalı ve işletmenin hedef kitlesi belirlenmelidir. Bu hedef pazarı oluşturan tüketicilerle ilgili olarak pazar araştırmaları yapılmalı, tüketicilerin genel özellikleri belirlenmeli ve bu doğrultuda menüler planlanmalıdır.

Soru 6. Menünüzü planlarken işletmeniz ve müşterilerle ilgili olarak gözönünde bulundurduğunuz faktörler nelerdir? (Önem sırasına göre sıralayınız.)

Alınan cevaplar şu şekilde sıralanmıştır.

- 1.Müşterilerin yiyecek alışkanlıkları ve tercihleri
- 2.Müşterilerin besinsel ihtiyaçları
- 3.Yiyecek Özellikleri
- 4.Bütçe
- 5.İşletme amaç ve hedefleri
- 6.Makine ve teçhizat durumu
- 7.Personel becerileri
- 8.Piyasa koşulları

Burada görüldüğü gibi menü planlaması yapılırken dikkat edilen unsurların en önemlileri olarak müşterilerin yiyecek alışkanlıkları, tercihleri ve besinsel ihtiyaçları gösterilmiştir. Burada verilen tüm seçenekler işletme başarısı için son derece önemli unsurlardır. Bunlardan birinin bile ihmal edilmesi aksaklıklara sebebiyet verebilir.Ancak burada sözü edilen seçeneklerden özellikle üç tanesi daha da önemlidir. Bunlar;

- a) İşletme amaç ve hedefleri
- b) Müşterilerin yiyecek alışkanlıkları ve tercihleri
- c) Müşterilerin besin ihtiyaçları

Menüler planlanırken dikkate alınan en önemli unsur menünün işletme amaç ve hedeflerine uygun olup olmamasıdır. Bu özellikle ticari işletmelerde daha da önem kazanır. Bu işletmelerin asıl amacı kâr elde etmektir. Menüler de bu doğrultuda planlanır ve hazırlanır. Diğer tüm unsurlar aslında işletme amaç ve hedeflerine ulaşmada bir araç görevini üstlenirler. Örneğın tüketici tercih ve alışkanlıklarının ya da tüketicilerin besinsel ihtiyaçlarının dikkate alınmasında yatan amaçlar müşterileri memnun ederek satışları arttırmak ve bunun sonucu olarakta işletme kârını maksimize etmektir. Aynı şekilde diğer tüm unsurlara da benzer örnekler vermek mümkündür.

Soru 7. Menü planlarken;

Sayı %

Tüketicilerin tercihleri ve istekleri dikkate alınmalıdır.....	23	92
Her ikiside dikkate alınmalıdır	2	8
Menü planlayıcısının düşünce ve istekleri dikkate alınmalıdır.....	0	0

İşletmelerin büyük bir çoğunluğu menü planlamada tüketici tercihleri ve isteklerini dikkate almaktalar ve menülerini bu doğrultuda hazırlamaktadırlar.

Soru 8. Menüleri planlarken hangi kaynaklardan faydalanıyorsunuz? (Önem sırasına göre sıralayınız.)

Sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır.

1. Satışlarla ilgili bilgilerden
2. İşletmede çalışanların deneyim ve tecrübelerinden
3. İşletmede daha önce kullanılan menü kopyelerinden
4. Envanter dökümanları ve mevsimlik yiyecek listelerinden
5. Standart reçetelerden.

En önemli bilgi kaynağı olarak satışlarla ilgili bilgilerden faydalanılmaktadır. Bu kaynak sayesinde menüde bulunan tüm yiyeceklerin satışını kontrol etmek mümkün olmakta ve satılmayan yiyecekleri tesbit etmek kolaylaşmaktadır.

Burada işletmeler tarafından gözardı edilen bir bilgi kaynağı standart reçetelerdir. Gerçekte standart reçeteler menülerin planlanmasında vazgeçilmez bir bilgi kaynağıdır. Ancak işletmelerin büyük bir çoğunluğunca bu bilgi kaynağı ihmal edilmektedir. Oysa standart reçeteler sayesinde yiyeceklerin muhteviyatını, nasıl hazırlandığını, maliyetini ve benzer bilgileri elde etmek oldukça kolaydır.

Görüşme yapılan iki işletme kaynak olarak ilk sırada rakipleri göstermişlerdir. Bu yanlış bir yaklaşım şeklidir. Her işletme kendi atmosferini,

kendi imajını yakalamak zorundadır. Menülerde işletmenin atmosferine ve imajına uygun biçimde planlanmalıdır.

Soru 9. Menüleri planladıktan sonra bununla ilgili olarak bir kontrol listesi tutuyormusunuz ?

Cevaplar şu şekildedir.

	Sayı %	
Evet.....	24	96
Hayır.....	1	4

Bir işletme dışındaki diğer tüm işletmeler menülerle ilgili olarak kontrol listesi tuttıklarını belirtmişlerdir. Bu sayede planlanan menünün, işletme için en uygun menü olup olmadığının belirlenebildiğini belirtmişlerdir.

Soru 10. Kullandığınız menüyü dikkate alarak aşağıdaki menü planlama kontrol listesini doldurunuz. (Cevaplarınız EVET ise E, HAYIR ise H gibi

	E	%	H	%.
.Menü işletmenin amaç ve hedeflerine uygun mu?	25	100	--	0
.Menü düşük ve yüksek fiyatlı yemekler arasında bir denge sağlıyor mu?	21	84	4	16
.Tüm araç ve gereçlerden tam anlamıyla yararlanılıyor mu?	15	60	10	40
.Personelin tüm yeteneklerinden yeterince yararlanılıyor mu?	20	80	5	20
.Menüde mevsimlik yiyecekler yeterince kullanılıyor mu?	25	100	-	-
.Planlanan menüde bulunan yiyeceklerin üretimi için yeterli zaman var mı ?.....	21	84	4	16
.Kişi başına düşen iş, personel ve teçhizat açısından dengeli bir biçimde dağılmış mı?	19	76	6	24
.Menü ihtiyaç olan besinsel gerekleri karşılıyor mu?	17	68	8	32
.Menü beslenme açısından iyi dengelenmiş mi?	19	76	6	24
.Menüde renk kombinasyonu sağlanmış mı?	25	100	-	0
.Menüde farklı tad ve yapıdaki yiyeceklere yer verilmiş mi?	25	100	-	0
.Etkileyici ve çekici süslemeler ve garnitürler mevcut mu?	22	88	3	12
.Yiyecekler arasında tad uyumu sağlanmış mı?	24	96	1	4
.Yiyecekler farklı biçim ve büyüklüklerde hazırlanmakta mı?	24	96	1	4
.Hazırlama metodu açısından çeşitlilik sağlanmış mı?	24	96	1	4
.Menüde sıcak ve soğuk yiyecekler uyumlu bir biçimde biraraya getirilmiş midir?.....	25	100	-	0
.Yiyecek tercihleri dikkate alınarak seçimler yapılmış mıdır?	24	96	1	4
.Menü her yönden yüksek kalite, sıhhi, çekici ve kolay hazırlanabilen yiyecekleri sunuyor mu?.....	24	96	1	4

Cevaplara göre işletmelerin menülerindeki eksikler şu şekilde sıralanabilir.

1) Düşük ve yüksek fiyatlı yemekler arasında denge sağlanamamıştır. Bunun sonucu olarak işletme kârı düşebilir. Düşük fiyatlı yiyecekler daha çok tüketilirken, yüksek fiyatlı yiyecekler daha az tüketilir. Bunun yanısıra fiyat farklılıklarının yüksek boyutlarda olduğu durumlarda tüketiciler de olumsuz etkilenebilmektedir.

2) Tüm araç ve gereçlerden tam anlamıyla yararlanılmamaktır. Bu durum özellikle kuruluş aşamasında menü planlama faaliyetlerini yerine getirmemiş ya da gereken önemi göstermemiş işletmelerde ortaya çıkmaktadır. İşletme için gerekli donanım rasgele alınmakta ya da diğer işletmelerin donanımına bakılarak alımlar yapılmaktadır. Bunun sonucu olarak bazı araç ve gereçler atıl kalırken bazılarında ise aşırı bir iş yükü binmekte ve kıt olan işletme kaynakları rantabl kullanılmamış olmaktadır.

3) Personelin tüm yeteneklerinden yeterince yararlanılamamaktadır. Bunun sebepleri ise şunlardır.

a) İşletmenin kuruluş aşamasında planlanan menüye uygun personelin işe alınmaması.

b) İşletmenin faaliyet aşamasında yeniden düzenlenen menülerin mevcut personel dikkate alınmadan planlanmasıdır.

4) Yemeklerin üretimi için gerekli zaman iyi ayarlanamamaktadır. Bu ise, mutfakta üretim ya da yemek salonunda servis esnasında aşırı yığılmalara, işin aksamasına sebebiyet verebilmektedir.

5) Dengeli bir iş dağılımı sağlanamamaktadır. Bu ise personel arasında huzursuzluklara, aşırı yorgunluğa, dikkatsizliğe ve işin aksamasına sebep olmaktadır. Örneğin, ızgara ağırlıklı bir menü hazırlandığında hem teçhizat hem de bunları kullanan personele aşırı yük bindirilmiş olur ve aksaklıkların çıkmasına yol açar.

6) Menüde besinsel denge sağlanamamaktadır. Oysa beslenme konusuna gereken titizliğin gösterilmesi ve diyetisyenlerin gözetiminde menülerin planlanması gerekir.

7) Süslemeler ve garnitürler , yiyeceğin görünümü ve dolayısıyla yiyeceğin satışıyla doğrudan ilişkilidir. Unutulmamalıdır ki göze hitap eden bir yiyecek mideye de hitap edecektir.

Soru 11. İşletmenizdeki menü kartlarının kullanım süresi nedir?

Mevsimlik	8	32
Aylık.....	6	24
Yıllık.....	5	20
Günlük ve mevsimlik.....	1	4
Günlük, aylık, mevsimlik ve yıllık.....	1	4
Aylık ve yıllık.....	1	4
Mevsimlik ve 6 aylık.....	1	4
Günlük, mevsimlik ve yıllık.....	1	4
Sürekli (Sabit).....	1	4
Günlük.....	-	0

Toplam 25

İşletmelerin büyük çoğunluğu mevsimlik, aylık ve yıllık menüleri tercih etmektedirler. Mevsimlik menüler sayesinde menüye mevsimlik yiyecekler dahil edilip maliyetlerin düşürülmesi sağlanabilir.

Aylık ve yıllık menülerin kullanımı halinde karşılaşılabilecek en önemli sorun menü monotonluğunun ortaya çıkmasıdır. Bunu önlemek için ise menülere günlük spesiyaliteler dahil edilmeli ya da dönemlik menüler kullanılmalıdır.

Soru 12. Menü kartı şekli olarak aşağıdakilerden hangisini kullanıyorsunuz ?

	Sayı	%
İki katlamalı menu.....	12	48
Üç katlamalı menü.....	4	16
Zarf katlamalı menü.....	2	8
Tek sayfalı menü.....	1	4
Tek ve iki katlamalı menü.....	1	4
Üç ve zarf katlamalı menü.....	1	4
Tek, iki , üç ve çok katlamalı menü.....	1	4
Dört sayfalı menü.....	1	4
Billboard.....	1	4
Kullanılmıyor.....	1	4

Toplam 25

İşletmeler tarafından en çok iki katlamalı menü kartları kullanılmaktadır.

Soru 13. Menüde bulunan yiyecek ve içecekler için;

Sayı %

Tek bir menü kartı kullanıyoruz.....	12	48
Ayrı ayrı menü kartları kullanıyoruz.....	9	36
İkisini birlikte kullanıyoruz.....	3	12
Kullanmıyoruz.....	1	4

Toplam 25

İşletmeler tarafından en çok tercih edilen, yiyecek ve içecekler için tek bir menü kartı kullanılmasıdır. Bazı işletmeler ise iki sistemi birlikte kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Soru 14. Kahvaltı, öğle ve akşam yemeği menüleri için;

Sayı %

Tek bir menü kartı kullanıyoruz.....	16	64
Ayrı ayrı menü kartları kullanıyoruz.....	8	32
Kullanmıyoruz.....	1	4

Toplam 25

Genelde her bir yemek öğününe ait yiyecekler ayrı ayrı bölümler halinde tek bir menü kartında listelenmektedir.

Soru 15. İşletmenizde menü fiyatlandırmasını kim ya da kimler yapmaktadır?

	Sayı	%
Yiyecek-İçecek müdürü.....	7	28
İşletme ve yiyecek-içecek müdürü.....	4	16
İşletme müdürü.....	3	12
İşletme müdürü, yiyecek-içecek müdürü cost control.....	3	12
Yiyecek-içecek müdürü ve şef ahçı.....	2	8
İşletme müdürü, yiyecek-içecek müdürü ve şef ahçı.....	2	8
Yiyecek-içecek müdürü, şef ahçı ve cost control.....	2	8
İşletme müdürü, yiyecek-içecek müdürü ve satın alma müdürü...	1	4
Yiyecek-içecek müdürü ve cost control.....	1	4

Fiyatlandırma kararı tek bir yönetici ya da birden fazla yöneticinin oluşturduğu bir komisyon tarafından verilebilmektedir. Yukarıda görüldüğü gibi her işletme de farklı bir karar alma mekanizması mevcuttur. Ancak en uygun olanı işletme müdürü, yiyecek-içecek müdürü, muhasebe müdürü ve şef ahçının oluşturduğu bir komisyon tarafından fiyatlandırma kararının verilmesidir.

Soru 16. Size göre fiyatlandırma kararını etkileyen faktörler nelerdir ? (Önem sırasına göre sıralayınız.)

- 1.Maliyetler
- 2.Talep
- 3.Rekabet
- 4.Mevsim
- 5.Pazarlama ve fiyatlama hedefleri
- 6.Ürünün kendisi
7. Çevresel faktörler

Fiyatlama kararını etkileyen en önemli faktör olarak maliyetler gösterilmiştir. Bunun dışında işletmelere göre mevsim, ürünün kendisi ve rekabette fiyatlandırmada en önemli unsurları oluşturmaktadır. Mevsimlerin fiyatlar üzerindeki etkileri en çok sayfiye işletmelerinde görülür. Bu faktörü en önemli gören işletmelerde Antalya ve Kemer yöresindeki işletmeler olmuş ve fiyatların yazın arttırıldığını, ilkbahar ve sonbaharda ise düşürüldüğünü belirtmişlerdir.

Fiyatlandırma kararını sadece rekabete göre vermek son derece yanlıştır. Bu faktör diğer faktörler özellikle maliyetler ve talep incelendikten sonra dikkate alınmalıdır.

Soru 17. İşletmenizdeki menüler hangi yöntemle fiyatlandırılmaktadır ?

	Sayı	%
Maliyete yönelik.....	11	44
Maliyete ve rekabete yönelik.....	4	16
Pazarlamaya yönelik.....	3	12
Rekabete yönelik.....	2	8
Kârlılığa yönelik.....	2	8
Maliyete ve pazarlamaya yönelik.....	1	4
Maliyete, kârlılığa ve pazarlamaya yönelik.....	1	4
Maliyete, pazarlamaya, rekabete ve kârlılığa yönelik.....	1	4

Konaklama sektöründe, menü fiyatlama yöntemi olarak en yaygın kullanılan teknik, maliyete yönelik fiyatlama yöntemidir. İşletmeler çoğunlukla bu yöntemi kullandıklarını ancak maliyetleri hesaplamada güçlüklerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu güçlükler şu şekilde sıralanmıştır.

1) İşçilik ve yakıt giderlerini maliyetlere yansıtmakta güçlüklerle karşılaşmaktadır

2) Enflasyonun maliyetler üzerindeki etkisi günü gününe takip edilememektedir.

Elbette ki tüm personel giderlerini doğru bir biçimde yiyecek maliyetlerine yansıtmak güçtür. Bunun en büyük sebebi personelin bir kaç işi birarada yapmasıdır. Örneğin mutfakta yamak olarak çalışan bir kişi aynı zamanda havuzcu, bellboy ya da benzeri ikinci bir görevi de yerine getirmektedir.

Bu durumu ortadan kaldırmak için yiyecek maliyetlerine yalnızca direkt işçilik giderleri eklenmelidir.

Enflasyonun etkilerini izlemek ve tespit etmek için ise standart reçeteler kullanılabilir. Bu reçetelerde her bir yemeğe ait maliyet kalemi ve bunların miktarı bilindiği için yiyeceğin maliyetini her an belirlemek mümkündür.

Soru 18. Size göre kullandığınız fiyatlama yönteminin avantaj ve dezavantajları nelerdir?

İşletmelerin cevapları şu şekildedir.

Maliyete yönelik fiyatlandırma yönteminin avantajları:

- 1) Müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Hedef kâr marjı belli olduğu için fiyatlar belirli bir düzeyde tutulabilmektedir,
- 2) Fiyat artışının maliyetler üzerindeki etkileri anında belirlenebilmektedir,
- 3) Hedef satış oranına ulaşıldığı takdirde işletmenin kâra geçmesi kesindir,
- 4) İşletmelerin istikrarlı çalışması için gereklidir.

Dezavantajları:

- 1) Tek yönlü bilgi verir. Rekabet göz ardı edilmektedir.
- 2) Müşteri memnuniyetini sağlamak her zaman mümkün değildir. Bu durum özellikle menüye kaliteli yiyecekler dahil edildiğinde ortaya çıkmaktadır.

Maliyete yönelik fiyatlamanın bu olumsuz yanları şu şekilde giderilebilir.

1) Rekabetin olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla, maliyet kontrolü arttırılmalı ya da kâr marjı indirilmelidir. İşletmede maliyet kontrolüne ilişkin çalışmalar altı ana bölümde yapılmalıdır. Bunlar;

- a) Satın alma
- b) Teslim alma
- c) Depolama
- d) Ambardan malzeme çıkışı
- e) İmalat kontrolü

f) Gelir kontrolüdür. Bu bölümlerde yapılacak çalışma ve kontrollerle maliyetler en asgari düzeye indirilebilir. Bu da işletmeye rekabette üstünlük sağlamada yardımcı olabilir.

2) Uygulanan fiyatlar arasında çok büyük farkların olmasını engellemek amacıyla yüksek maliyetli yiyeceklerin kâr marjları düşürülürken, düşük maliyetli yiyeceklerin kâr marjları yükseltilir. Bu sayede yiyecekler arasındaki aşırı fiyat farklılıkları da ortadan kaldırılabilir.

Kârlılığa yönelik fiyatlama yönteminin avantajları

1) Bu yöntem sayesinde istenilen kâr hedefine ulaşmak mümkündür. Aynı zamanda yatırılan sermayede dikkate alınmaktadır.

Dezavantajları

1) Talep ihmal edilmektedir.

Bu dezavantajı ortadan kaldırmak için bu yöntemin yanında ikinci bir yöntemide kullanmak mümkündür. Örneğin, talebi fiyatın bir fonksiyonu olarak ele alan marjinal fiyatlama yöntemi kullanılabilir. Nedeni ise bu teknikte talebi belirlemek amacıyla;

- a) Pazar araştırmaları
- b) Benzer ürünlerin incelenmesi

- c) Pazar testleri
- d) Mutfak testleri
- e) Yönetim kararları gibi kaynaklardan yararlanılmaktadır.

Rekabete yönelik fiyatlandırma yönteminin avantajları

- 1) Diğer işletmelerle rekabet etme olanağı sağlar.

Burada işletmeler bu yöntemle ilgili olarak herhangi bir dezavantaj belirtmemişlerdir. Bu yöntemle ilgili olarak şu dezavantajlardan bahsedilebilir;

- 1) İşletmeler arasındaki sermaye yapısı farklılığı dikkate alınmamaktadır.
- 2) Faaliyet giderlerinin farklı olabileceği düşünülmemektedir.
- 3) Kâr hedefleri dikkate alınmamaktadır.
- 4) Yönetim tarafından geliştirilen yeniliklere ve risk almaya olanak tanımamaktadır.

Pazarlamaya yönelik fiyatlandırma yönteminin avantajları

- 1) Müşteri memnuniyeti sağlanır.
- 2) Yüksek kârlar elde etmek mümkündür.

Dezavantajları

- 1) Bazı yiyecekler yüksek maliyetli olduğu halde daha düşük fiyatlarla satılmaktadır.

Bu yöntemle ilgili olarak gösterilen dezavantaj, işletmeler tarafından avantaj haline getirilebilir. Maliyeti yüksek yiyecekler düşük fiyatlarla satışa arz edilerek işletmeye müşteri çekilir. Gelen müşterilere de bu yiyeceklerin yanında diğer kâr getirici yiyecek ve içecekler satılarak kâr düzeyi artırılabilir.

Soru 19. Sizce işletmenizde menü planlama ve fiyatlandırma konusuna gereken önem verilmekte midir ?

Bir işletme dışında tümü menü planlaması ve fiyatlandırma konusuna gereken önemin verildiğini belirtmişlerdir. Görüşme yapılan yöneticiler tarafından, yiyecek-içecek gelirlerinin son derece önemli olduğu, müşterileri memnun etmek ve bu gelirleri elde etmek için de iyi planlanmış ve fiyatlandırılmış bir menüye sahip olunması gerektiği belirtilmiştir.

4.5. Araştırmanın Sonucu

Ankara, İzmir, İstanbul, Antalya ve Kemer yöresinde yirmi beş konaklama işletmesinde yapılan bu araştırmada ortaya çıkan en önemli sonuç, yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından menü planlaması ve fiyatlandırmanın öneminin çok iyi anlaşılmış olmasıdır. Bundan dolayıdır ki işletmelerde menü planlaması büyük bir ciddiyetle yürütülmektedir. Ancak menü planlaması ve fiyatlandırma ile ilgili yapılan çalışmalarda eksikliklere de rastlanmıştır. Bu eksiklikler şu şekilde özetlenebilir.

1) İşletmelerde kullanılan menülerin büyük çoğunluğunda diyet yiyeceklerine yer verilmesine rağmen menülerde besinsel denge kurulamamıştır. Oysa günümüzde insanlar bu konuya büyük ilgi göstermektedirler ve sağlıklı beslenmeye önem vermektedirler.

2) İşletmeler arasında menü planlamasının yalnızca işletme aşamasında önemli olduğu bilinci yaygındır. Bu ise yanlış bir yaklaşımdır. Menü planlaması işletmenin gerek kuruluş gerek faaliyet gerekse de tesis tipinin değiştirilmesi aşamasında son derece önemlidir.

3) İşletmeler menü planlaması sırasında müşteri alışkanlıklarının ve tercihlerinin ne kadar önemli olduğunun farkını varmışlardır. Diğer yandan başka bir önemli noktayı ihmal etmişlerdir. Tüketici alışkanlıkları ve tercihlerinden daha önemli bir unsur işletme amaç ve hedefleridir. Menü planlaması yapılırken atılan her adımın işletme amaç ve hedeflerine uygun olması gereklidir.

4) Yöneticiler standart reçetelerin menü planlamasındaki önemini hala kavrayamamışlardır. Oysa yiyecek ve içeceklerin istenilen kalite, büyüklük ve boyutta elde edilmesi standart reçetelere bağlıdır. Bunun yanısıra standart reçeteler maliyet-kontrol işlemlerinin vazgeçilmez bir unsurudur.

5) Bazı işletmeler tarafından menüler planlanırken halâ rakip işletmelerin menüleri bilgi kaynağı olarak kullanılmakta ve rakip menüler taklit edilmektedir. Bunun önüne geçilmeli ve her işletme kendi atmosferine ve imajına uygun menüler planlamalıdır.

6) Menülerde düşük ve yüksek fiyatlı yiyecekler arasında denge sağlanamamaktadır. Bu ise işletme kârlarının düşmesine sebep olabilmektedir.

7) İşletmelerdeki mevcut araç ve gereçlerin tümünden faydalanılmamaktadır. Bazı araç ve gereçler atıl kalırken bazılarında aşırı bir iş yükü binmektedir. Diğer taraftan işletmelerde personelle, araç-gereç arasında ki denge de sağlanamamıştır. Bunun sonucu olarak aşırı iş yığılmaları söz konusu olmakta ve müşteriler bekletilmektedir.

8) Yemeklerin üretimi için gereken süre iyi planlanmadığı için yemek salonundaki müşteriler gereksiz yere bekletilmektedir.

9) Bazı işletmeler fiyatlama kararını alırken yalnızca rakip işletmeleri dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmeler tarafından işletmeler arasındaki sermaye yapısı ve faaliyet giderlerinin farklı olabileceği gibi konular ihmal edilmektedir.

10) İşletme yöneticileri kullandıkları fiyatlama metodlarının avantaj ve dezavantajlarını iyi bilmemektedirler. Bu yüzden de işletme için hiç de uygun olmayan bir fiyatlama politikası izlenebilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim fonksiyonlarının başında planlama gelmektedir. Çünkü, işletmelerde yürütülen her faaliyet önce dikkatli bir şekilde yapılacak planlama ile başlamaktadır. İşletme amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde planlanmış menüler kullanılarak işletme ile ilgili şu konulara açıklık getirilebilir.

- a) Satın alınması gereken yiyecek maddeleri belirlenebilir.
- b) Personelin hangi bilgi ve becerilere sahip olması gerektiği belirlenebilir.
- c) İşletmenin gereksinim duyduğu donatım belirlenip, satın alınabilir.
- d) İşletmenin tesis planı ve donatımın yerleştirilmesi yapılabilir.
- e) İşletmede hangi servis tipinin kullanılacağı belirlenebilir.
- f) İşletmenin dekorasyonu ve dizaynı menü doğrultusunda yapılabilir.
- g) Maliyet-kontrol işlemleri basitleştirilebilir.
- h) Hangi üretim metodlarının kullanılacağı ve üretimin hangi aşamalardan oluşacağı belirlenebilir.
- i) İşletmenin pazarlama planı hazırlanabilir.

Anlaşıldığı gibi, menüler işletmede yürütülen çalışmalara yol gösteren bir araçtır. Bu durumda yöneticilerin menü planlamasının önemini çok iyi algılamaları ve iyi bir planlamanın yapılmadığı durumlarda ortaya çıkabilecek sorunların neler olduğunu da bilmeleri gerekir.

Diğer yandan yöneticilerin kullandıkları fiyatlama yönteminin avantajlarını da bilmeleri işletme başarısı için şarttır. Ancak yapılan incelemelerde işletme yöneticilerinin birçoğunun kullandıkları fiyatlama yönteminin avantaj ve dezavantajlarını iyi bilmedikleri belirlenmiştir.

Menü planlaması, işletmenin kuruluş aşamasında, faaliyet aşamasında ve tesis tipinin değiştirilmesi söz konusu olduğunda yapılır. Menüler, herşeyden önce işletme amaç ve hedeflerine uygun olmalı ve müşterilerin tercihleri ve alışkanlıkları dikkate alınarak planlanmalıdır. Bunun yanında özellikle faaliyet aşamasında menü planlaması yapılıyorsa bu durumda mevcut personelin becerisi, makine ve teçhizat durumu, işletme bütçesi ve müşterilerin besinsel

ihtiyaçları dikkate alınmalı ve bunlara uygun yiyecekler menüye dahil edilmelidir.

Müşterilerin besinsel ihtiyaçlarının karşılanması yiyecek-içecek işletmelerinin topluma karşı sosyal bir sorumluluğudur. Kurumsal nitelikli işletmelerde bu konuya gereken önem verildiği halde, ticari yiyecek-içecek işletmelerinde bu konu halâ çözümlenememiştir. Yapılan incelemelerde işletmelerde işletme yöneticileri bu konunun önemini bildiklerini ancak kendilerinin beslenme konusunda uzman olmadıklarından dolayı menülerde besinsel dengenin sağlanamadığını belirtmişlerdir. Oysa dışarıdan alınacak küçük bir yardımla, beslenme uzmanlarının bilgileri doğrultusunda menüleri planlamak mümkündür.

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmeleri menü planlamasına ve fiyatlandırılmasına bağlıdır. Menü planlaması sayesinde maliyet kontrol işlemlerinin nasıl yürütüleceği belirlenebilir. Mutfak testleri ile hazırlanan standart reçeteler ile maliyetleri kontrol altına almak ve düşürmek kolaylaşır. Böylece diğer işletmelere karşı rekabette de bir üstünlük yakalamak mümkün olabilir.

Yiyecek-içecek işletmelerinin en önemli pazarlama aracı menülerdir. İlk olarak menü kartlarının boyutu, rengi, kullanılan materyal, yazı stili ve kartın müşteriye takdimi müşterileri etkilemekte, ikinci olarak da menüde bulunan yiyecek ve içeceklerin rengi, tadı, kokusu, biçimi ve tabağa yerleştirilmesi müşterilerin tercihlerini etkileyerek satışları artırmaktadır.

Ülkemizde menü planlaması ve fiyatlandırma konusunda kaynak eksikliği vardır. Diğer yandan eğitim kurumlarının ders programlarında da bu konuya gereken önem verilmemektedir. Bundan dolayıdır ki bu konuyla ilgi kişi ve kurumlar menü planlaması ve fiyatlandırma ile ilgili olarak kaynak sıkıntısı çekmektedirler. Bu konuyla ilgili kaynak sayısının artması bu sorunun çözümlenmesine yardımcı olacaktır.

Yiyecek-içecek işletmelerinde menü planlama ve fiyatlandırmanın başarıya ulaşması için;

- 1) Gerek örgün gerekse yaygın eğitim veren kurumların ders programlarında menü planlama ve fiyatlandırma konusuna yer verilmeli,
- 2) Menü, planlaması sırasında beslenme uzmanlarının bilgilerinden faydalanılmalı,
- 3) Menüler, müşterilerin tercihleri ve alışkanlıkları dikkate alınarak planlanmalı,
- 4) Planlanan menü ile ilgili olarak menü planlama kontrol listesi tutulmalıdır. Buna göre bir menü;

- a) İşletme amaç ve hedeflerine uygun olmalıdır.
- b) Düşük ve yüksek fiyatlı yiyecekler arasında denge sağlanmalıdır.
- c) Araç ve gereçlerin tümünden yararlanılmalıdır.
- d) Personelin tüm becerilerinden faydalanılmalıdır.
- e) Menüde mevsimlik yiyeceklere yer verilmelidir.
- f) Yiyeceklerin üretimi için gereken zaman dikkate alınmalıdır.
- g) Kişi başına düşen iş, personel ve teçhizat açısından dengeli biçimde dağılmalıdır.
- h) Menüde besinsel denge sağlanmalıdır.
- i) Menüde renk kombinasyonu sağlanmalıdır.
- j) Menüde farklı tad ve yapıdaki yiyeceklere yer verilmelidir.
- k) Yiyecekler arasında tad uyumu sağlanmalıdır.
- l) Menüde etkileyici ve çekici süslemeler ve garnitürler kullanılmalıdır.
- m) Yiyecekler farklı biçim ve büyüklüklerde hazırlanmalıdır.
- n) Menüde farklı üretim metodlarına yer verilmelidir.
- o) Sıcak ve soğuk yiyecekler uyumlu bir biçimde biraraya getirilmelidir.
- p) Menüde, her yönden yüksek kalite sıhhi, çekici ve kolay hazırlanabilen yiyecekler sunulmalıdır.

Şayet planlanan menü yukarıdaki özelliklerin tümünü içeriyorsa, işletme için en uygun menü planlanmış olur ve başarı da kesinleşir.

EK - 1 ANKET FORMU

Soru 1.

İşletmenin Adı :

Sınıfı :

Adresi :

Telefonu :

Faxı :

Faaliyete Geçiş Tarihi :

Soru 2. İşletmenizde hangi menü çeşitlerini kullanıyorsunuz ?

- Devirli menü
- Sabit menü
- Alakart menü
- Tabldot menü
- Büfe menüsü
- Ziyafet menüsü
- Oda menüsü
- Diğer (Belirtiniz).....

Soru 3. Size göre bir yiyecek-içecek işletmesinde menünün fonksiyonları nelerdir ? Önem sırasına göre sıralayınız. (Sizce en önemli olanına 1, en önemsiz olanına 11 gibi.)

- Menü hangi yiyecek maddelerinin satın alınması gerektiğini belirler
- Menü servisi yapılan yemeklerin beslenme içeriğini belirler
- Personelin istihdam edilmesi menüye dayanır
- Menü donatım gereklerini belirler
- Menü işletmenin tesis planı ve yer gereklerini belirler

- Menü ön-hizmet gereklerini belirler
- Menü yiyecek-içecek işletmesinin dekorasyonunu ve dizaynını belirler
- Menü maliyet kontrol işlemlerini belirler
- Menü üretim gereklerini belirler .
- Menü servis gereklerini belirler
- Menü yiyecek-içecek tesisinin pazarlama planını belirler
- Diğer (Belirtiniz).....

Soru 4. İşletmenizde menü planlama faaliyetlerini kim ya da kimler yürütmektedir ?

- İşletme müdürü
- Yiyecek-içecek müdürü
- Şef ahçı
- İşletme sahibi
- Diğer (Belirtiniz).....

Soru 5. Menü planlaması;

- Kuruluş aşamasında
- İşletme aşamasında
- Tesis tipinin değiştirilmesi aşamasında yapılmalıdır.

Soru 6. Menünüzü planlarken işletmeniz ve müşterilerle ilgili olarak gözönünde bulundurduğunuz faktörler nelerdir? (Önem sırasına göre sıralayınız. (Sizce en önemli olanına 1, en önemsiz olanına 8 gibi.)

- Müşterilerin yiyecek alışkanlıkları ve tercihleri
- Müşterilerin besinsel ihtiyaçları
- Yiyecek özellikleri (Yapısı, şekli, tad, görünüm gibi.)
- İşletme amaç ve hedefleri
- Piyasa koşulları
- Bütçe
- Makine ve teçhizat durumu
- Personel becerileri

Soru 7. Menü planlarken;

- Menü planlayıcısının düşünce ve istekleri,
- Tüketicilerin tercihleri ve istekleri dikkate alınmalıdır.

Soru 8. Menüleri planlarken hangi kaynaklardan faydalanıyorsunuz?
(Önem sırasına göre sıralayınız. (Sizce en önemli olanına 1, en önemsiz olanına 6 gibi.)

- İşletmelerde çalışanların deneyim ve tecrübelerinden
- İşletmede daha önce kullanılan menü kopyelerinden
- Standart reçetelerden
- Envanter dökümanları ve mevsimlik yiyecek listelerinden
- Satışlarla ilgili bilgilerden
- Diğer (Belirtiniz).....

Soru 9. Menüleri planladıktan sonra bununla ilgili olarak bir kontrol listesi tutuyormusunuz?

- EVET HAYIR

Soru 10. Kullandığınız menüyü dikkate alarak aşağıdaki menü planlama kontrol listesini doldurunuz. (Cevaplar EVET ise E, HAYIR ise H gibi.)

- Menü işletmenin amaç ve hedeflerine uygun mu?
- Menü düşük ve yüksek fiyatlı yemekler arasında bir denge sağlıyor mu?
- Tüm araç ve gereçlerden tam anlamıyla yararlanılıyor mu?
- Personelin tüm yeteneklerinden yeterince yararlanılıyor mu?
- Menü de mevsimlik yiyecekler yeterince kullanılıyor mu?
- Planlanan menüde bulunan yiyeceklerin üretimi için yeterli zaman var mı?
- Kişi başına düşen iş, personel ve teçhizat açısından dengeli bir biçimde dağılmış mı?

- Menü ihtiyaç olan besinsel gerekleri karşılıyor mu?
- Menü beslenme açısından iyi dengelenmiş mi?
- Menüde renk kombinasyonu sağlanmış mı?
- Menüde farklı tad ve yapıdaki yiyeceklere yer verilmiş mi?
- Etkiliyici ve çekici süslemeler ve garnitürler mevcut mu?
- Yiyecekler arasında tad uyumu sağlanmış mı?
- Yiyecekler farklı biçim ve büyüklüklerde hazırlanmakta mı?
- Hazırlama metodu açısından çeşitlilik sağlanmış mı?
- Menüde sıcak ve soğuk yiyecekler uyumlu bir biçimde biraraya getirilmiş midir?
- Yiyecek tercihleri dikkate alınarak seçimler yapılmış mıdır ?
- Menü her yönden yüksek kalite, sıhhi, çekici ve kolay hazırlanabilen yiyecekleri sunuyor mu?

Soru 11. İşletmenizdeki menü kartlarının kullanım süresi nedir ?

- Günlük
- Aylık
- Mevsimlik
- Yıllık
- Diğer (Belirtiniz).....

Soru 12. Menü kartı şekli olarak aşağıdakilerden hangisini kullanıyorsunuz ?

- Tek sayfalı menü
- İki katlamalı menü
- Üç katlamalı menü
- Zarf katlamalı menü
- Diğer (Belirtiniz).....

Soru 13. Menüde bulunan yiyecek ve içecekler için;

- Tek bir menü kartı
- Ayır ayrı menü kartları kullanıyoruz.

Soru 14. Kahvaltı, öğle ve akşam yemeği menüleri için;

- Tek bir menü kartı
- Aynı ayrı menü kartları kullanıyoruz.

Soru 15. İşletmenizde menü fiyatlandırmasını kim ya da kimler yapmaktadır?

Soru 16. Size göre fiyatlama kararını etkileyen faktörler nelerdir ? (Önem sırasına göre sıralayınız. (Sizce en önemli olanına 1, en önemsiz olanına 8 gibi .)

- Maliyetler
- Mevsim
- Pazarlama ve fiyatlama hedefleri
- Ürünün kendisi
- Talep
- Rekabet
- Çevresel faktörler
- Diğer (Belirtiniz).....

Soru 17. İşletmenizde menüler hangi yöntemle fiyatlandırılmaktadır)

- Maliyete yönelik
- Rekabete yönelik
- Kârlılığa yönelik
- Pazarlamaya yönelik
- Diğer (Belirtiniz).....

Soru 18. Size göre kullandığınız fiyatlama yönteminin avantaj ve dezavantajları nelerdir ?

Soru 19. Sizce işletmenizde menü planlama ve fiyatlandırma konusuna gereken önem verilmekte midir ?

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKTAŞ, Ahmet, **Hastanelerde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi**, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, 1989

Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Matbacılık, Ankara, 1989.

ARAS, Haşim, **Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Devran Matbaası, Ankara 1993

BUTTLE, Francis, **Hotel and Food Service Marketing**, Holt, Rinehart and Winston, London, 1986

DAVIS, Bernard, STONE Sally, **Food and Beverage Management**, William Heinemann Ltd., London, 1985

DERELİ, Metin A., **Ticari Mutfak Ders Notları**, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Araştırma ve Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara, 1989

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.b. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993

FEARN, David A., **Food and Beverage Management**, Whitstable Litho Ltd., Kent., 1985

FULLER, John, **Essential Table Service for Restaurants**, Hutchinson and Co Ltd., London, 1986

GÜLAL, Mihrinur, KORZAY, Meral, **Yemek Pişirme**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1987

HACIOĞLU, Necdet, **Turizm Pazarlaması**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1989

HANÇERLİOĞLU, Orhan, **Ekonomi Sözlüğü**, 6.b., Remzi Kitabevi, İstanbul, 1986

HUGHES, Diane, **Running Your Own Restaurant**, Anchor Brendon Ltd., London, 1985

KARAMUSTAFA, Kurtuluş, "Otel işletmelerinin Yiyecek ve içecek Bölümünde Maliyet-Fiyat-Verimlilik İlişkileri ve Bir Örnek," *Anatolia Dergisi*, Sayı 4, (Aralık 1994)

KHAN, Mahmood A., **Concepts of Foodservice Operations and Management**, 2nd ed., Van Nostrand Reinhold, New York, 1991

KINTON, Ronald, CESERANI, Victor, **Theory of Catering**, 5 th ed., Richard Clay Ltd. London, 1985

LATTIN, Gerald W., **The Lodging and Food Service Industry**, 3 rd ed. The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1985

MILLER, Jack E., **Menü Pricing and Strategy**, 2 nd ed. Van Nostrand Reinhold, New York, 1985

MORALI, Kadri K., "Konaklama ve Gastronomi Tesisleri İnşaa Sorunları," **Turizm Yıllığı 1985**, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Haziran 1986

MUCUK, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, 5.b., Der Yayınları, İstanbul, 1987

MUSSMANN, Klaus D., PAHALI, Can, AKYÜREK, Feridun, **Konaklama Tesislerinde Mutfak Hizmetleri**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1985

NINEMEIER, Jack D., **Management of Food and Beverage Operations**, 2nd ed., The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1990

Principles of Food and Beverage Operations, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1984

OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, **Otel İşletmeciliği**, 2.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 1983

POWERS, Thomas F., **Introduction to Management In The Hospitality Industry**, John Willey and Sons, New York, 1979

REAY, Julia, **A Guide to Catering Organization**, Stanley Thornes Ltd., London, 1983

REID, Robert D., **Hospitality Marketing Management**, 2nd. ed., Van Nostrand Reinhold Company, New York, 1989

REY, Anthony M., **Managing Service in Food and Beverage Operations**, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1985

RIZAOĞLU, Bahattin, "Genel Pazarlara yönelik Ticari Yiyecek-İçecek Tesislerinde Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme," (Basılmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990)

....., "Menü Fiyatlandırma Yöntemleri, "Turizm Yıllığı 1992, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Ekim 1992

....., " Menünün İşlevleri," Anatolia Dergisi, No : 21 - 22 (Eylül - Ekim 1991)

ROWE, Matt, RORABACK, Rosanne, **Disclaimer**, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1990

SMALL, M.R., **Catering for Functions**, 2nd ed., Anchor Brendon Ltd., London, 1983

STOKES, John, **How to Manage a Restaurant or Institutional Food Service**, Wm. Brown Company Publishers, Las Vegas, 1982

SÜMERKAN, Zekeriya, **Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması**, İnce Ofset, Balıkesir, 1989

ŞAHİN, İsmet, **Konaklama - Yeme - İçme Tesisleri Personeli Yetiştirme Temel Eğitim Kursu Servis Kitabı**, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara, 1982

TAŞKIN, Engin, "Konaklama Sektöründeki Yiyecek İçecek İşletmelerinin Optimum Maliyet ve Kârlılık Analizi, "(Basılmamış Y.Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991)

TÜTÜNCÜ, Özkan, "Yiyecek - İçecek Hizmetlerinde Standart Maliyetleme," Anatolia Dergisi, Mayıs - Haziran 1993

TÜRKSOY, Adnan, **Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi**, İzmir, 1994

YILMAZ, Yaşar, **Servis Tekniği ve Yönetimi**, İnce Ofset, Balıkesir, 1989