

Restoranlarda Sunulan Menülerin Karlılık ve Beğenilirlik Açısından Değerlendirilmesi

Yrd.Doç.Dr. Adnan TÜRKSOY

Ege Üniversitesi Çeşme Meslek Yüksekokulu

Özet

İnsanoğlunun vazgeçemeyeceği temel konulardan birisini beslenme oluşturmaktadır. Karşılanması zorunlu bulunan bu gereksinimin ev dışında da sürmesi, "Yiyecek & İçecek Sektörü"nü ortaya çıkmasına ve hızla büyümesine neden olmuştur. 4 Bin yıl öncesinde ilk menülerin sunulduğu tavernalar bugün yerini ticari olarak işletilen restoran, fast-food, otel, kafeterya, lokal, kulüp, kantin ve yemek fabrikalarına bırakırken aşevi ve kurum yemekhaneleri kâr amacı gütmeyen faaliyetlerini sürdürmektedir.

Adım başı açılan fast-food tarzı işletmelerden, full servis sunan a la carte restoranlara ya da sanal alemde ziyaret edilen internet restoranlarına kadar çok geniş yelpazede sunulan yiyecek & içecek hizmetlerinin rasyonel ve verimli şekilde yönetimi kuşkusuz bu işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Yakın zamana kadar, babadan oğla geçen işletmeler ya da nasıl olsa satırım düşüncesiyle işletilen ünitelerde artık profesyonel yönetim tekniklerinin uygulanması gerekmektedir. Bu kapsamda restoranlarda sunulan menülerin zaman içerisinde değerlendirilerek menüde kalacak, menü kartı üzerindeki yeri değişecek ya da menüden çıkarılacak yiyecek ve içeceklerin tespiti önem kazanmaktadır. Bu yönüyle çalışma restoranlarda sunulan menülerin karlılık ve beğenilirlik (popülerite) açısından değerlendirilmesine yöneliktir.

Anahtar Kelimeler

Menü Mühendisliği, Maliyet Kontrol Yöntemleri, Menü Analizi, Karlılık, Beğenilirlik

Abstract

Nourishment is one of the basic requirements that human beings can not easily abandon. As the need for nutrients continues outside home, the food sector has come on the scene and developed rapidly. The tavernas, where the first menus were presented 4000 years before, have left the scene to commercial outlets such as restaurants, fast-food, hotels, snack bars, clubs and dining halls, etc. and non-commercial ones such as institutional catering firms and homes for elderly etc.

The rational and productive management of the food and beverage outlets, which vary in type, size and number, is undoubtedly very important. It is essential that the outlets which have been inherited from one's father or operated unprofessionally should now apply professional managerial techniques. Therefore, the evaluation and determination of the food and beverage items presented in menus gains importance.

In this sense, this study is about the evaluation of the menu items in terms of popularity and profitability.

Keywords

Cost-Control Methods, Menu Analysis, Menu Engineering,

Popularity, Profitability.

GİRİŞ

Yiyecek - içecek işletmelerinin yönetiminde hem güçlü bir pazarlama, hem de kontrol aracı olan menünün analizi; maliyet ve satışların sistematik olarak değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu analiz yardımıyla menülerin iyi bir biçimde planlanması, etkin bir fiyatlandırma ve maliyet kontrol sisteminin geliştirilmesi, işletmedeki hizmet içi eğitimin yürütülmesi, hedeflenen müşteri grubunun tesbiti ve onlara yönelik stratejilerle kolaylıkla belirlenebilir. Menü analizinin uzun yıllardır yapıldığı bilinmektedir. Nitekim İkinci Dünya savaşı öncesi mutfaklardaki uzman kişiler tarafından iyi performans gösteren yiyecek-içecekler belirlenerek, satışı teşvik edilip satılmayanlar da menüden çıkarıldı. O günlerde kutulama, soğutma ve dondurma gibi koruma yöntemleri daha yeni olduğu için taze ürünlere büyük bir güven vardı. Sınırlı raf ömürleri ve yiyeceklerin sezonluk oluşları geniş otel mutfaklarının temizleme ve yenileme için hergün boşaltılmasına neden olup, hala iyi durumda olanlar depoya geri dönüyor, bozulmuş olanlar ise atılıyordu. Zamanla menü hazırlayan bir aşçıbaşısı sayesinde bunlardan kısmen de olsa faydalanılmaya başlandı. Bu, aynı zamanda menü analizinin ilk örneklerini de oluşturuyordu.

Günümüzde menülerin değerlendirilmesi için kullanılan iki temel değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan ilkinde genel anlamda cost-control (maliyet kontrolü) kapsamında, bir yiyecek ya da içeceğin birim fiyatından, o porsiyonun hazırlanmasında kullanılan malzemelerin maliyetinin çıkarılması sonucu bulunan katkı payının malzeme maliyetine oranlanması yoluyla (cost/maliyet yüzdesi olarak) hesaplanır. Yöntemde bulunan rakamlar daha önceki dönemlerle karşılaştırılıp, o yiyecek ya da içeceğe ilişkin değerlendirme yapılır. Diğer yöntemde ise menüde yer alan yiyecek ya da içeceğin katkı payı, satılan porsiyon sayısı; bunların menü geneli içerisindeki payı ve zaman içerisindeki değişimi ele alınır (menü mühendisliği yöntemi).

MALİYET YÜZDESİ YÖNTEMİ

Yiyecek & içecek maliyetlerinin elde edilen satış gelirleriyle ilişkisinin günlük, haftalık ya da aylık olarak ifade edildiği sistemdir. Yüzde analizinde, yiyecek maliyet yüzdesi, kullanılan malzemenin ilgili dönem içerisinde yapılan satışlara bölünmesiyle hesaplanır. Bulunan yüzde istenen düzeyi aşarsa düzeltici eyleme geçilir. Yöntem yüksek maliyeti açığa çıkarmada çok yararlıdır, ancak hangi maliyetin neden yüksek olduğu konusunda fikir vermez. İşletmede ayrı depolar bulunmuyor ve depoya giriş-çıkışlar belgelendiriliyorsa; analiz kolaylıkla uygulanabilir.

Hesaplama söz konusu malzemelere ilişkin dönem sonu stoğundan dönem başının çıkarılarak, bulunan (çıkış toplamı) rakama doğrudan mutfığa giren alımlar ve barlardan yapılan transferler eklenir. Bulunan rakamdan personel yemekleri, barlara transferler ve ödenmezler düşülerek net yiyecek

maliyeti bulunur:

Net Yiyecek Maliyeti= (Açılış Envanteri + Satın Alınan Malzeme + Direkt Satın Alınmalar + Barlardan Transferler) - (Kapanış Envanteri + Personel Yemekleri + Barlara Transferler + Ödenmezler)

Net yiyecek maliyeti bulunduktan sonra, net satışlarla oranlanıp maliyet yüzdesi elde edilir (satışlardan iskonto ve iadeler düşülerek) ve bulunan maliyet yüzdeleri geçen ay ve geçen yılki aynı ay rakamlarıyla karşılaştırılıp kontrol gerçekleştirilir:

$$\text{Maliyet Yüzdesi} = \frac{\text{Net Yiyecek Maliyeti}}{\text{Net Satışlar}}$$

Yöntemde mutfağa girişler belirlenmekte ancak mutfağa giren malzemelerin bir kısmının kullanılmayarak mutfakta kalmış olabileceği ihmal edilmektedir. Bu durum maliyetleri gerçeğe göre yanıltıcı olarak artırabileceği gibi, sözkonusu malzemenin daha sonra kullanılması durumunda maliyet gerçekleşenden daha az görülmesine de yol açar. Sonuçta yöntem maliyet ve satışlar arasında işletme kârlılığı hakkında bilgi vermekte, ancak yüzdenin neden değiştiğini ortaya koyamamaktadır.

MENÜ MÜHENDİSLİĞİ YÖNTEMİ

Yüzde analizi, menüyü katkı payı açısından değerlendirmekteydi, menü mühendisliği yöntemi ise katkı payı (kârlılığın) nın yanısıra menüdeki yiyecek ya da içeceklerin popülaritesini de dikkate almaktadır. Kasavana ve Smith (1982), menü mühendisliğinin ilk uygulayıcıları olarak tanınırlar. Le Bruto v.d. (1995) ise menü mühendisliği modeline işgücü faktörünü ilave ederek geliştiren araştırmacılarıdır. Bu çalışmada Kasavana ve Smith tarafından geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan yöntem açıklanmaya çalışılacaktır.

Menü mühendisliği yöntemi; menüde yer alan yiyeceklerin kârlılık ve popülaritesinin değerlendirilmesi, kompozisyon genelinde ortaya çıkan sapmaların değerlendirilerek, buna neden olan yiyecek ya da içeceklerin menüden çıkarılması ya da menü üzerindeki yerlerinin değiştirilmesi temeline dayanır. Hesaplama, menüdeki yiyecek ya da içecekler arasında fiyat ve katkı payının ortalama standart dağılıma sahip olduğu kabul edilerek yapılır.

Analizde öncelikle menünün ortalama (optimal) karması bulunur. Bunun için menünün tamamı %100 olarak kabul edilerek, menü grubundan müşterinin yalnızca bir seçim yapacağı düşüncesiyle bu rakam menüdeki toplam yiyecek ya da içecek sayısına bölünür. Bulunan rakam menünün %70 mükemmellikte olduğundan yola çıkılarak bununla çarpılır. Ortalama menü katkı payı ise menüden elde edilen toplam satışlardan toplam maliyetlerin çıkarılması ve satılan porsiyon sayısına bölünmesiyle bulunur. Daha sonra bu iki kritere göre yiyecekler bir matriks üzerine yerleştirilerek aşağıdaki olasılıklara göre değerlendirilir:

Yıldızlar: Yüksek popülariteye ve yüksek katkıya sahip yiyecekler; fiyatları yukarı veya aşağıya hafifçe değiştirilir ya da kişisel satışlarla desteklenebilir.

Beygirler : Yüksek popülariteye ve düşük katkıya sahip yiyeceklerdir. Bunların fiyatı artırılır, maliyeti düşürülür, reçete değiştirilir, daha ucuz malzeme kullanılır ya da porsiyonu küçültülebilir.

Sorunlular : Düşük popülariteye ve yüksek katkıya sahip yiyeceklerdir. Bu yiyeceklerin fiyatı düşürülür, yeniden isimlendirilir, menü üzerinde yeniden yerleştirilir, kişisel satışla

desteklenir ya da menüden çıkarılabilir.

Şaşkınlık : Düşük popülarite ve düşük katkıya sahip yiyeceklerdir. Bunların kompozisyonu ya da miktarı değiştirilir, yeniden dizayn edilir ya da menüden çıkarılabilir.

Menü mühendisliği yöntemi, yiyecek & içecekleri performanslarına göre ortalamanın üstünde (yüksek) ya da altında (düşük) olarak kategorize ettiği için, analiz her yapıldığında mutlaka düşük popülarite ve düşük kârlılığa sahip yiyecek ya da içecekler olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, sürekli aynı analizin yapılması durumunda bazı yiyecek ya da içeceklerin menüden çıkarılması ve sonuçta menü içerisindeki bir bölümün ortadan kalkma olasılığıdır.

Örnek

Aşağıda bir et restoranına ait on farklı yiyecekten oluşan menü ve haftalık satışları yer almaktadır. Bu menü menü mühendisliği yöntemiyle analiz edilecektir.

Tablo 1: İşletme Menüsünde Yer Alan Yiyeceklerin Haftalık Satış Miktarı, Satış Fiyatı ve Porsiyon Maliyeti

Sıra No	Menü Öğeleri / Kalemleri	Haftalık Satış	Satış Fiyatı	Yiyecek Maliyeti
1	Tavuk Izgara	50	5000000	1250000
2	Tavuk Şiş	45	5250000	1300000
3	Tavuk Şnitzel	20	4000000	1000000
4	Tavuk Bonfile	60	4500000	1750000
5	Kuzu Şiş	100	6500000	1850000
6	Kuzu Kapama	110	7000000	3100000
7	Bonfile	40	7000000	3250000
8	Beyti	30	7250000	3500000
9	Karışık	30	8000000	2400000
10	Vali Kebabı	40	9000000	3250000
	Toplam	525		

Beğenilirliğin (Popülaritenin) Bulunması

Yöntemde öncelikle menünün ortalama beğenilirliği bulunur. Bunun için menünün bütünü yüz kabul edilerek bu menüdeki yiyecek sayısı toplamına bölünür. Bulunan rakam, menülerin % 70 mükemmellik düzeyine sahip olduğu kabul edilerek, bununla çarpılır:

$$\text{Ortalama Beğenilirlik (\%)} = 100 / 10 = 10 * 0,70 = 7$$

Daha sonra her bir yiyeceğe ilişkin beğenilirlik hesaplanır. Aşağıda örnek olarak tavuk ızgara için beğenilirlik hesaplanmıştır:

Tavuk Izgaraya Ait Beğenilirlik = Bu yiyeceğe ilişkin satış miktarı / toplam satılan porsiyon

$$\text{Tavuk Izgaraya Ait Beğenilirlik (\%)} = 50 / 525 = 9,52$$

Her bir menü kalemine ait beğenilirlik bulunduktan sonra, bunlar tek tek ortalama beğenilirlikle karşılaştırılır:

Tavuk Izgaraya Ait Beğenilirlik (9,52) > Ortalama Beğenilirlik (7)

Tavuk ızgaranın beğenilirliği ortalamadan yüksek çıktığı için bu yiyeceğin beğenilirliği (popülaritesi) yüksek olarak kabul edilir ve aşağıdaki gibi bir tablo oluşturulur.

Tablo 2: Menü Mühendisliği İle Beğenilirliğin Belirlenmesi

Sıra No	Menü Öğeleri / Kalemleri	Haftalık Satış	Satış Yüzdəsi (%)	Popülarite
1	Tavuk Izgara	50	9,52	Yüksek
2	Tavuk Şiş	45	8,57	Yüksek
3	Tavuk Şinitzel	20	3,81	Düşük
4	Tavuk Bonfile	60	11,43	Yüksek
5	Kuzu Şiş	100	19,05	Yüksek
6	Kuzu Kapama	110	20,95	Yüksek
7	Bonfile	40	7,62	Yüksek
8	Beyti	30	5,71	Düşük
9	Karışık	30	5,71	Düşük
10	Vali Kebabı	40	7,62	Yüksek
	Toplam	525	100,00	

Popülarite için sınıflandırma ilkesi şöyle belirtilebilir. Bir menü kaleminin müşterilerce seçim oranı (satış karması yüzdesi) ortalamanın % 70 ini aşması durumunda o menü kaleminin popülaritesi "yüksek" olarak tanımlanır.

Kârlılığın (Katkı Payının) Bulunması

Beğenilirlik hesaplandıktan sonra, her bir yiyeceğe ilişkin karlılık ve ortalama karlılığın bulunmasına geçilir. Bunun için önce her bir yiyeceğe ilişkin katkı payı hesaplanır:

Tavuk Izgara İçin Katkı Payı = Satış Fiyatı - Yiyecek Maliyeti

$$= 5 000 000 - 1 250 000 = 3 750 000 \text{ TL}$$

Daha sonra her bir yiyeceğin katkı payı ile satış adedi çarpılarak o yiyeceğe ilişkin toplam karlılık (katkı) bulunur ve menü genelindeki tüm yiyeceklerin toplam katkısı hesaplanır. Bulunan toplam katkı menü genelinin satış adedine oranlanarak ortalama katkı bulunur:

$$\text{Ortalama Katkı Payı} = 2 144 750 000 / 525$$

$$\text{Ortalama Katkı Payı} = 4 085 238 \text{ TL}$$

Her bir yiyeceğe ilişkin olarak bulunan katkı payı, ortalama katkı payıyla karşılaştırılıp aşağıdaki tablo oluşturulur.

Bundan sonraki aşamada bulunan rakamlar aşağıdaki matrikse yerleştirilir.

Örnekte yer alan menü matrikse yerleştirildikten sonra

Şekil 1: Bulunan Rakamların Menü Mühendisliği Matrisine Yerleştirilmesi

Düşük Popülarite Yüksek Katkı Payı	Yüksek Popülarite Yüksek Katkı Payı		Yüksek Popülarite Düşük Katkı Payı	
		(10)		
			(5)	
(9)				
		(7)		
	(8)	(2)	(1)	(6)
			(4)	
(3)				
Düşük Popülarite Düşük Katkı Payı	Yüksek Popülarite Yüksek Katkı Payı		Yüksek Popülarite Düşük Katkı Payı	

kalemler şu gruplar içerisinde yer almıştır:

Yıldızlar : 5,6,10

Beygirler: 9

Sorunlular: 3,8

Şaşkınlık: 1,2,4,7

Bunlar daha önce bahsedildiği biçimde ele alındığında yıldızlar menüde daha dikkati çeken bir yere yerleştirilirken, beygirlerin popülaritesini artırmak için ilave pazarlama faaliyetlerine girişilebilir. Sorunlular için de menü kompozisyonunda değişikliğe gidilip kârlılık artırılabilir. Şaşkınlık ise menüden çıkarılması gereken kalemleri oluşturur.

SONUÇ

Menü mühendisliği yöntemi, uygulanacak fiyat ve menü kompozisyonunu değerlendirmek için kullanılan önemli bir yöntemdir. Yüzde analizinde yalnızca katkı payının (karlılığın) dikkate alınması, menü mühendisliğinde ise katkı payının yanı sıra beğenilirliğin de göz önünde bulundurulması menünün daha iyi analiz edilebilmesine olanak sağlar. Analiz yapılırken yöntemin basit ve anlaşılır uygulanmasına dikkat edilmeli ayrıca, yöntemin uygulanabilmesi için ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu önceden saptanmalı ve işletme amaçları için uygun olup olmadığı değerlendirilmelidir.

Kaynakça

Bahattin Rızaoğlu (1991), "Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Analizi ve Yöntemleri," Turizm Yıllığı 1991, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayını, Ankara: Rekmay Ltd., s.81.

Peter Jones - Helen Atkinson (1994), "Menu Engineering: Managing the Food Service Micro Marketing Mix," Journal of Restaurant and Food Service Marketing, Vol:1, No:1., s.204.

Michael Kasavana - Donald I. Smith (1982), Menu Engineering, Hospitality Publications, Australia'dan çevrilmiştir.

Geniş ölçüde İlhan Bölükoğlu - Türksöy, Adnan (2001), "Menü Analiz Sürecinde Kullanılan Yöntemlerden Menü Mühendisliğindeki Son Gelişmeler: İşgücünü Dikkate Alan Bir Model," Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:III Sayı:1'den yararlanılmıştır.

Yöntemi geliştirenler menülerin genelde %70lik bir mükemmeliğe sahip olduğunu kabul etmekte, ancak neden %70 olduğunu açıklayamayarak, araştırmalar sonucu bulduklarını öne sürmektedirler (Jones 1994, 210).

Bölükoğlu, İlhan Adnan Türksöy (2001). "Menü Analiz Sürecinde Kullanılan Yöntemlerden Menü Mühendisliğindeki Son Gelişmeler: İşgücünü Dikkate Alan Bir Model," Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:III Sayı:1.

Jones, Peter - Helen Atkinson (1994), "Menu Engineering: Managing the Food Service Micro Marketing Mix," Journal of Restaurant and Food Service Marketing, Vol:1, No:1.

Kasavana, Michael - Donald I. Smith (1982), Menu Engineering, Hospitality Publications, Australia.

LeBruto, Stephen M., Robert A. Ashley - William Quain (1997), "Using the Contribution Margin Aspect of Menu Engineering to Enhance Financial Results," International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol:9 No:4.

Rızaoğlu, Bahattin (1991), "Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Analizi ve Yöntemleri," Turizm Yıllığı 1991, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayını, Ankara: Rekmay Ltd.

Tablo 3: Menü Mühendisliği İle Beğenilirlik ve Katkı Payı Analizi

Sıra No	Menü Öğeleri / Kalemleri	Haftalık Satış (A)	Satış Fiyatı (B)	Yiyecek Maliyeti (C)	Katkı Payı (D=B-C)	Menü Katkı Payı (D*A)	Popülarite	Katkı Payı
1	Tavuk Izgara	50	5000000	1250000	3750000	187500000	Yüksek	Düşük
2	Tavuk Şiş	45	5250000	1300000	3950000	177750000	Yüksek	Düşük
3	Tavuk Şinitzel	20	4000000	1000000	3000000	60000000	Düşük	Düşük
4	Tavuk Bonfile	60	4500000	1750000	2750000	165000000	Yüksek	Düşük
5	Kuzu Şiş	100	6500000	1850000	4650000	465000000	Yüksek	Yüksek
6	Kuzu Kapama	110	7000000	3100000	3900000	429000000	Yüksek	Düşük
7	Bonfile	40	7000000	3250000	3750000	150000000	Yüksek	Düşük
8	Beyti	30	7250000	3500000	3750000	112500000	Düşük	Düşük
9	Karışık	30	8000000	2400000	5600000	168000000	Düşük	Yüksek
10	Vali Kebabı	40	9000000	3250000	5750000	230000000	Yüksek	Yüksek
	Toplam	525				2144750000		