

Yiyecek - İçecek İşletmelerinde Brüt Kar Analiz Yöntemi ve Uygulaması

Mehmet SARIŞIK - Ümran KAYA

Kocaeli Üniversitesi Derbent Meslek Yüksekokulu

ÖZ

Yiyecek-içecek işletmelerinin sundukları ürün ve hizmetler açısından hızlı büyümesi ve oldukça geniş bir alana yayılması, sunulan ürünlerin satışı açısından yeni pazarlama politikalarının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Gelişen ve değişen dünyadaki yeni yemek alışkanlıkları, dışarıda yemek yeme olgusunun yaygınlaşması, yeni ürünlerin keşfi ve moda gibi faktörler yiyecek ve içecek işletmeleri arasındaki rekabeti arttırmıştır. Yiyecek-içecek işletmelerinin en önemli pazarlama ve iletişim araçları olan mönüler, aynı zamanda işletmelerin planlama ve organizasyon çalışmalarını da yönlendirmektedir. Mönü planlanması ve tasarımı kadar hazırlanan mönünün başarısının değerlendirilmesi de önemlidir. Küçük ölçekli işletmeler için işletme yöneticisi yada sahibinin kontrolündeki bu çalışmalar işletmenin ölçeği büyüdükçe profesyoneller tarafından ele alınmaktadır. Her işletme kendi politikasına uygun analiz yöntemini benimserken bazen de yeni teknikler geliştirebilmektedir. Mönü mühendisliği, brüt kâr analizi veya matris yöntemi kavramlarıyla bilinen mönü analiz tekniğinde, mönüdeki yiyecek ya da içeceklere ilişkin iki bağımsız faktör (yiyecek maliyet yüzdesi ve satış hacmi, katkı payı ve beğenirlik gibi) ele alınarak farklı matrisler oluşturulmaktadır. Çıkan sonuçlara göre bir mönü kaleminin mönüde kalmasına ya da dışarıda bırakılmasına karar verilmektedir. Ayrıca yiyecek ya da ieğin maliyet veya satış fiyatı gibi unsurlarında da herhangi bir değişiklik yapıp yapılmayacağına karar verilebilmektedir. Mönü mühendisliği yöntemi, Miller, Kasavana-Smith, Pavesic, Hayes & Huffman, Bayou & Bennett tarafından farklı matris uygulamaları ile geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mönü, Mönü Analizi, Mönü Mühendisliği, Mönü Değerlendirme, Mönü Matrisi

GİRİŞ

Mönü, işletme kimliğini ortaya koyarken bir taraftan da müşterilerin tercihlerini yönlendiren etkili bir satış ve pazarlama aracıdır. Mönü, eldeki olanakların müşterilere sunulması olarak açıklanırken, yiyecek-içecek sektöründeki hızlı gelişmeler bu terime yeni anlamlar kazandırmıştır. İşletmenin satın alma politikalarından örgüt yapısının belirlenmesine, satış politikalarından maliyet kontrol çalışmalarına kadar bir çok alanda karar merkezi durumunda olan mönüler aynı zamanda müşteriler üzerinde yarattıkları etkilerle de göze çarpmaktadırlar.

Uzmanlar mönü planlamacılarının en önemli görevlerinin müşterileri işletmenin satmak istediği yiyecek ve içeceklere yönlendirmek olduğunun altını çizmişlerdir. İşletmenin kazanç grafiği açısından, müşterilerin bireysel tercihlerinden daha çok işletmenin istediğini satmasının daha doğru bir yaklaşım olduğunu savunmaktadırlar. Çoğu işletmenin satışta ya-

şadığı başarısızlığın nedenleri arasında, kötü porsiyonlama, kalitesiz satın alma, yetersiz maliyet kontrolü gibi faktörler gösterilse de mönü karmasındaki hatalar da göz ardı edilmemelidir. Mönünün hazırlanıp sunulmasından sonra yeterli izlemenin yapılmaması, mönünün değişen zamana ayak uyduramaması ve müşteri taleplerinin dikkate alınmaması, işletmenin geleceği açısından risk yaratabilecek unsurlardır.

Mönü analizi, işletmenin yaptığı faaliyetlerin bir bakıma doğruluk testidir. Neyi nasıl yaptığı ve yaptığı işte ne kadar başarı sağladığı bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşletmenin mönü planlamadaki hatasını bulması, nedenlerini araştırması ve gerekli düzeltme çalışmalarını yapması işletmeyi uzun dönemde güçlü kılacak önemli çalışmalardır.

Mönü analizi, sadece satılan veya satılmayan yiyecek ve içeceklerin ortaya çıkarılması olarak algılanmamalıdır. İşletmenin örgüt yapısı, maliyet kontrol çalışmaları, pazarlama ve finans politikaları gibi

önemli fonksiyonları da bu çalışmanın sonucu değerlendirilen diğer unsurlardır.

Bu çalışmada, mönü analizi ile ilgili genel bilgiler ve kullanımı yaygın olan mönü analiz yöntemleri açıklanmıştır. Halen faaliyette olan birinci sınıf bir restoran işletmesinin belirli bir dönemdeki et yemekleri grubuna ilişkin veriler elde edilerek, brüt kâr analiz yöntemi ile değerlendirilmesi yapılmıştır. Özellikle Miller, Kasavana-Smith, Pavesic tarafından birbirine benzer matris modelleriyle uygulanan bu analiz tekniğinde ortaya çıkan sonuçlara ilişkin çözümleri sunulmuştur.

MÖNÜ VE MÖNÜ ANALİZİ KAVRAMLARI

Mönünün Tanımı

Ticari ya da sosyal fayda amacı üzerine kurulmuş olsalar da her yiyecek içecek işletmesinin beklentisi temelinde müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Bu tip işletmelerde memnuniyet ve satış birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Gerek iç satışların artırılması gerekse tüketiciyle iletişim kurabilme açısından en önemli araç mönülerdir. Profesyonel düşünceye sahip işletme yöneticileri mönülerin basit bir listeden daha çok işletme ve müşteri arasındaki güçlü bir iletişim köprüsü olduğu kanısında hemfikirdirler.

Mönü, Fransızca kökenli bir terim olup belirli bir fiyat karşılığı banketlerde ve yemek salonlarında servis edilen detaylı yiyecek listesi olarak tanımlanır. Mifti (2000) mönüyü, kurumsal hedeflere ulaşmak için düzenlenen ve başlıca müşterilerin temel istek ve gereksinmelerine dayalı olarak bir yiyecek servis işletmesi tarafından sağlanan yiyecek ve içeceklerin anlatımı olarak tanımlamaktadır. Rey(1985) ise mönüler için, müşterilerine yiyecekler ve fiyatları hakkında bilgi sunan önemli bir satış aracının olmasının yanında, arka ofis yönetim faaliyetlerini de düzenleyen araç olduğunu belirtmiştir. Mönü işletmenin nasıl örgütleneceğini ve yönetileceğine karar verir. Nimeier(1995) mönü için, "hedeflere ulaşmada bir ölçüdür ve işletmenin nasıl yapılandırılması gerektiğine ön ayak olur" ifadesini kullanmıştır. Yiyecek-içecek işletmelerinin en önemli amacı, müşterilerine elde edebileceklerini açık bir dille aktarmaktır. Etkin bir satış aracı olarak en iyi pazarlama teknikleri ile planlanan ve sunulan mönüler müşterilerin isteklerini yönlendirebilmelidirler. Bernard (1985) mönünün ticari işletmeler için satış ve pazarlama açısından kârını arttırmasına yardımcı olurken ticari olmayan işletmeler için de maliyet kontroi çalışmalarına yardımcı olması gerektiğini vurgulamıştır.

Mifti (2000), yapılan çalışmalarda mönünün yazılı iletişim fonksiyonu ve satış aracından daha çok

restoran kârını yükseltmek için kullanılan araştırma ve deney aracı olduğu belirtmiştir.

Mönü Analizi

Her ayrı bilim dalı için farklı tanımlamalar yapılsa da analiz kavramı beklentilerle gerçekleşenler arasındaki uyum ya da uyumsuzluğun bulunması ve sonuçların değerlendirilmesi olarak açıklanır. Başarıya ulaşmak amacıyla yapılan çalışmaların sonuçları her zaman beklenti doğrultusunda çıkmayabilir. Sonuçtaki farkın başka bir ifadeyle sapmanın nedeni ve kimin tarafından kaynaklandığı ancak analiz yoluyla ortaya çıkarılabilir. İşletme ortaya çıkan farkı göz ardı etmemelidir. Olumlu da olsa sapmanın neden kaynaklandığı bulunmalı ve gelecek dönemler için gerekli olabilecek düzeltme çalışmaları yapılmalıdır.

Mönülerde satış ve kârlılık bakımından yöneticilerin tercih ettikleri yiyecek veya içecekler bulunur. İşletme yöneticileri ve akademisyenler kârlı olabilecek mönü kalemlerini ortaya çıkaracak mönü analizi için sürekli yeni yöntemler geliştirmektedirler. Pavesic'e(1985) göre; mönü analizinden yararlanmayan restoran yöneticileri gerekli mönü değerlendirmesi yapmadıklarından dolayı sıkıntıya düşebilirler ve de kâr hedeflerine ulaşmada başarısız kalabilirler .

Yiyecek-içecek işletmeleri barlardan restoranlara, endüstriyel yiyecek-içecek işletmelerinden otellerdeki oda servisi ve banket faaliyetlerine kadar geniş bir alana yayılmış pazar kitlesine sahip işletmelerdir. Pazarın geniş boyutlarda olması ürün çeşitliliği kadar hizmette de farklılıklar yaratmaktadır. Ürünün sayıca ve çeşit olarak artması mönülerde hangi yiyeceklerin yer alacağına ya da hangilerinin dışarıda tutulacağına karar verme zorunluluğu getirmektedir. İşletmenin seçim yapıp hazırlamış olduğu mönülerdeki yiyecekler o günün koşullarında kabul görseler de ilerleyen zamanlarda yemek modasındaki değişimlerle birlikte yeniden değerlendirilmeleri zorunluluğu ortaya çıkar.

Satış ve kâr hedeflerine ulaşamamak her zaman kalitesiz satınalma, zayıf porsiyonlama veya maliyetlerin yükselmesi gibi sorunlardan kaynaklanmaz. Mönü satış karması da çoğu zaman bir problem olarak ortaya çıkar. Bu problem çözümsüz değildir. Böyle bir durumda Pavesic (1985), belirli yiyecek kalemlerinin desteklenmesi, diğerlerinin ya üzerinde daha fazla durulması ya da mönüden çıkarılması gereğini vurgulamaktadır. Mifti (2000) mönü analizini, pazarlama ve mönünün işlevi hakkında daha etkili karar verme açısından uygun teknik ve yöntemler dizisi olarak tanımlamıştır. Restoran yöneticilerine göre mö-

nü performansını iyileştirmek için mönü analizine yönelik farklı uygulamalardan yararlanılmalıdır.

Mönü analizi mönüde yer alan yiyeceklerin farklı açılardan değerlendirilmesiyle beklenti ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması tekniğidir. Mönü analizi aynı zamanda, beğenirlik, kârlılık, maliyet ve maliyet yüzdesi gibi kriterleri temel alarak işletmenin bir sonraki dönem için alması gereken kararları ve uygulayacağı politikaları belirler.

Mönü analizinin önemli amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Başta hammadde maliyeti olmak üzere maliyet hesapları hakkında işletmeye bilgi vermek ve maliyet etkinliği sağlamak,
- Yiyecek-içecek satış istatistikleri oluşturarak beğenilen ya da beğenilmeyen mönü kalemlerinin ortaya çıkarılmasını sağlamak. Böylece gelecek dönemlerde mönüde yer alacak ya da çıkarılacak mönü kalemlerinin belirlenmesine ön ayak olmak,
- Katkı (brüt kâr) açısından yiyecek ve içecekleri karşılaştırmak, buldukları gruplar veya genel açıdan mönüdeki yerlerini tayin etmek,
- Personel verimliliğini ölçmek, tahmini satış rakamları ile gerçekleşen satış rakamlarının dönemsel analizini yapmak,
- İşletmenin gelecek yıllardaki maliyet, satış, personel gibi politikalarına yön vermek,
- Mutfak ve servis için öngörülen değişikliğin yapılmasını sağlamak,
- İşletmeyi etkili ve objektif kararlar almaya sevk etmek,
- Rekabetçi politikalar yaratılmasına yardımcı olmaktır.

MÖNÜ ANALİZ YÖNTEMLERİ

Özellikle küçük ölçekli işletmelerin hazırlamış olduğu mönülerin değerlendirilmesi genellikle işletmenin yöneticisi ya da sahibi tarafından yapılırken büyük ölçekli işletmelerde bu görev daha profesyonel ekip ve yöntemlerle yerine getirilmektedir. İşletmenin genel yapısına göre farklı mönü analiz yöntemlerinin kullanıldığı bilinmektedir. Mönü analiz yöntemlerinden yaygın kullanılanlar aşağıda verilmiştir.

Yiyecek Maliyetleri ile Mönü Analizi: Mönü uzmanı tüketilen yiyecek miktarını satış hacmine paralel olarak gördüğü ve değerlendirmesini de yiyeceklerin maliyetleri üzerinden gerçekleştirdiği bir yöntemdir. Öngörülen (standart) yiyeceğin tüketim miktarı ile gerçekleşen tüketim miktarlarının karşılaştırılması yaklaşımına göre değerlendirme yapılır.

Başabaş noktası: Costello(1987) bu yöntemi tüm maliyetleri içine alan analiz yöntemi olarak tanımlamaktadır. Gerçekleşen satışlar maliyetleri karşılamıyorsa bir kayıptan, tersi durumda kâr kavramından söz edilebilmektedir. Mönünün başabaş noktasında olup olmadığını hesaplarken üretilip servis edilecek yiyecek satışlarından beklenen maliyetler çıkarılır

Kişisel(öznel) değerlendirme: Yönetici ya da aynı yetkilerle donatılmış kişi veya kişilerce işletmenin genel durumunun kabul edilen standartlar ile karşılaştırılması tekniğidir. İşletme ve müşteriler için ayrı ayrı düzenlenen değerlendirme formları ile sonuçlar takip edilmektedir.

Beğenirlik analizi: Bir mönü grubundaki mönü kalemlerinin beğenirlikleri, diğerlerinin satış potansiyellerini ortadan kaldıracaktır. Costello (1987)'ya göre farklı yiyecek gruplarındaki farklı mönü kalemlerinin beğenirlikleri hesaplanmalıdır. Böylece satış karmalarına olan katkıları, gelir durumları ve müşteri tatmin oranları hesaplanabilir. Müşteri seçimleri ön planda tutulur. Yapılacak çalışmalarda süreler iyi belirlenmelidir. Kısa sürelerde yapılan çalışma sonuçları objektif olmayabilir.

Mönü sayım analizi: Belirli bir dönemde (aylık, üç aylık vb) satılan ürünlerin kayıtlarının tutulması suretiyle yapılan analiz çalışmalarını içerir. Maliyet ve kâr gibi temel kriterlerin analiz sırasında geri plana atıldığı bir yöntemdir.

Brüt kâr analizi: Mönü analiz yöntemlerinden bilimsel etkinliği yüksek ve uygulanabilirliği her işletme için kolay yöntemlerden birisidir. Portföy (portfolio) analizi, mönü mühendisliği veya matris analizi olarak ta bilinmektedir. Sistemde beğenirlik (satış hacmi) ve kârlılık (katkı payı) faktörleri ön plandadır. Mönüde bulunan yiyeceklerin iki farklı açıdan ele alınmasını sağlar.

LeBruto (1997), yiyecek servis yöneticileri için mönü mühendisliği ve katkı payı gibi maliyet analiz araçlarını kullanmak için her bir yiyeceğin satış fiyatı, maliyeti ve satış miktarı gibi verilerinin elde edilmesi zorunluluğunun altını çizmiştir. Yazılım ve donanım araçlarıyla veri toplamak mümkün olsa da mönü mühendisliği ve katkı payına başvurmak çoğu işletme için standart değildir.

Mönü mühendisliği üzerinde çalışan farklı araştırmacılar değişik görüşler içeren matrislerle mönüdeki kalemleri değerlendirme yoluna gitmişlerdir. Sırasıyla Miler, Kasavana ve Smith, Pavesic, Hayes ve Huffman, Bayou ve Bennett ve diğerleri bazı benzer özelliklerine rağmen farklı anlayışlar içeren matrisler geliştirmişlerdir. Bunlardan özellikle üçünün (Mi-

ler, Kasavana ve Smith, Pavesic) oluşturdukları matris modelleri birbirlerine yakın özellikler içermektedir.

Kasavana ve Smith beğenirlik ve katkı payı, Pavesic yiyecek maliyet yüzdesi ve ağırlıklı katkı payı, Miller ise satış hacmi ve yiyecek maliyet yüzdelere dayalı matrisler oluşturarak münü değerlendirme çalışmaları yapmışlardır.

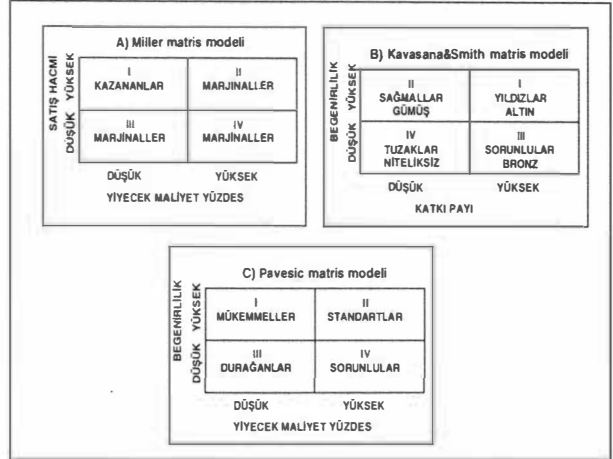
Miller Modeli (1980); Bowen (1995), araştırmasında müşterilerin dikkatlerini işletmenin satmak istediği münü kalemlerine çekmenin münü planlamalarının prensip haline getirecekleri görevleri olduğunu belirtmiştir. Morrison (1996), Miller'in orijinal matris yaklaşımının, münü kalemlerinin toplam satışlar içerisindeki satış oranları ile yiyecek maliyet yüzdelere göre belirlendiğini ifade etmiştir. Yüksek beğenirliğe ve düşük maliyet yüzdesine sahip olan münü kalemleri kazananlar olarak sınıflandırılırken düşük beğenirliğe ve yüksek maliyet yüzdesine sahip olanlar kaybedenler olarak adlandırmıştır. Miller yaklaşımına ilişkin matris modeli Şekil 1'de (A) verilmiştir.

Kasavana ve Smith Modeli (1982): Kasavana ve Smith münü analizini beğenirlik (satış adedi) ve katkı payı (brüt kâr) matrisi üzerine kurmuşlardır. Bu yöntemde hem beğenirliği hem de katkı payı yüksek olan münü kalemleri yıldızlar (stars) veya altın (gold) olarak adlandırılırken her ikisi de ortalamanın altında olan münü kalemleri tuzaklar (dogs) veya niteliksiz (DQ-disqualified) olarak tanımlanmaktadır. Beğenirliği yüksek ama düşük katkı payına sahip münü kalemleri sağmallar (plowhorses) veya gümüş (silver) olarak ifade edilirken katkı payı yüksek ama beğenirliği düşük olanlar sorunlular (puzzles) veya bronz (bronze) kavramlarıyla anılmaktadır.

Horton'a (2004) göre, "altın" olarak tanımlanan grupta yer alan münü kalemi ile yola devam edilmeli, münüde daha iyi görülebilir noktalara yerleştirilmeli, fiyat esnekliği test edilmelidir. Ninemeier (1987) ise "Gümüş" grubunda yer alanların satış fiyatlarının dikkatlice yükseltilmesini, direkt işgücü faktörlerinin belirlenmesini ve münü kaleminin daha düşük görülebilir özelliğe sahip bölgelere taşınmasını tavsiye etmektedir. Bunların gerekiyorsa porsiyon miktarları azaltılmalıdır. Horton (2004) aynı çalışmasında, "Bronz" grubunda yer alanların fiyatlarının düşürülmesini ve münüdeki yüksek görülebilirliğe sahip bölgelere transfer edilmesinin önemini vurgulamıştır. "Niteliksiz" olarak tanımlanan münü grubu içerisindeki yiyecekler münüden uzaklaştırılarak alternatifleri yerleştirilmelidir. Kasavana ve Smith matris modeli Şekil 1'de (B) verilmiştir.

Pavesic Modeli (1983): Pavesic yiyecek maliyet yüzdesi ve ağırlıklı katkı payı (toplam katkı paylarının toplam yiyecek satışlarına oranı) kriterlerine da-

Şekil 1. Miller, Kasavana & Smith ve Pavesic'e ait münü matris modelleri



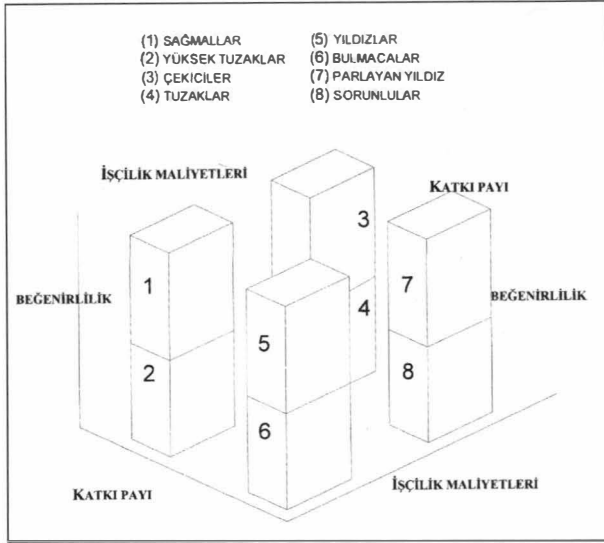
Kaynak: Hayes D.K. and Huffman, L. (1985), " Menu Analysis: A Better Way", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25 (4): 67.

yalı bir matris oluşturmuştur. Bu matriste ağırlıklı katkı payları yüksek ve yiyecek maliyet yüzdeleri düşük münü kalemleri mükemmeller olarak gruplanırken, yiyecek maliyet yüzdesi yüksek katkı payı düşük olanlar sorunlular olarak adlandırılmıştır. [Şekil 1(C)]

Hayes ve Huffman Modeli (1985): Morrison'a (1996) göre, Hayes ve Huffman daha önceki matris modellerindeki anlayışlara karşı çıkmışlardır. Yiyecek maliyet yüzdesi, katkı payı, beğenirlik gibi faktörlere bağlı oluşturulan matris modellerinde, bir yiyeceğin durumunun diğerine bağlı olduğunu ve bu nedenle düşük tanımlanan sınıflar içerisinde atılmak zorunda kalacağını savunmuşlardır. Düşük sınıflandırmalar içerisinde kurtarılacak bir münü kalemi için, yüksek nitelikli başka bir münü kalemi bu sınıf içerisinde itilmek zorunda kalabilecektir. Bu yüzden Kasavana ve Smith matris modelinde ele alınan katkı payı ve beğenirlik kriterlerine ek olarak işçilik maliyetlerini de ele almışlar ve toplam 8 kategori içeren model oluşturmuşlardır. Hayes ve Huffman'la birlikte Bayou ve Bennett ve Le Bruto işçilik maliyetleri üzerinde durulmasının gereğini vurgulamışlardır. Şekil 2'de geliştirilen üç boyutlu analiz modeli verilmiştir.

Bayou ve Bennett Modeli (1992): Morrison (1996) çalışmasında, Bayou ve Bennett kârlılık analizinin öncelikle restoranın tümünden başlayarak, özel yemek saatlerine, yiyecek-içecek gruplarına, son olarak ta bu gruplar içerisinde yer alan özel yiyecek ve içeceklerle kadar yukarıdan aşağıya doğru incek bir hiyerarşide yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşıma göre yiyecek yada içecek kalemi yalın olarak değil tüm koşullar göz önüne alınarak değerlendirilme-

Şekil 2. Hayes ve Huffman anlayışına ilişkin üç boyutlu matris modeli



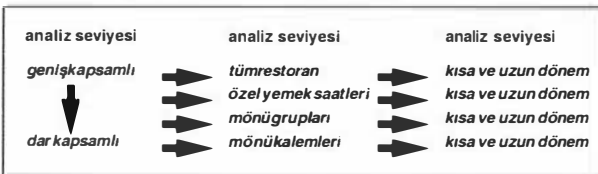
Kaynak: Morrison, P. (1996). Menu Engineering in Upscale Restaurants, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(4), 19.

lidir. Bayou ve Bennett'e göre yapılacak analiz alanları, kapsamları ve analiz aralıkları Şekil 3'de yer almaktadır.

Brüt Kâr Analizine İlişkin Diğer Yaklaşımlar: LeBruto (1997) araştırmasında mönü analizi araştırmacılarından Dougan'ın mönü mühendisliğinin önemli bir yönetim aracı olduğunu savunduğuna yer vermiştir. Fakat mönü analizinin istenilen etkin sonuçları tek başına ortaya koymasının yetersiz olacağını belirtmiştir. Dougan'a göre kârlılık analizinin bir parçası olarak katkı payı hesaplanmalı ve bu bir bakıma sabit maliyetleri karşılayabilmelidir.

Morrison(1996)'a göre mönü araştırmacısı Beran, mönü mühendisliği hedefinin yiyeceğin katkı payını ya da başka bir ifadeyle kârını yükseltmekse, belirli bir ortalama alınarak bu ortalamaya göre hüküm verilmesinin yanlış olacağını ifade etmektedir. Ortalama kavramı bir ayırım noktasını temsil ettiği ve tüm mönü kalemleri eşit olmadığı sürece doğal olarak bazıları bu çizginin altında, diğerleri ise üzerinde kalacaktır.

Şekil 3. Bayou ve Bennett'e ilişkin mönü analiz modeli



Kaynak: Morrison, P. (1996). Menu Engineering in Upscale Restaurants, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(4), 20.

Sheffield Halam Üniversitesi'nin (2004) bir araştırmasına göre LeBruto (1995), öncelikle katkı payının belirlenmesi gerektiğini altını çizmiştir. Her bir mönü kalemi için hesaplanan katkı payı o mönü kaleminin satış rakamlarıyla çarpılır. Ortaya çıkan her mönü kaleminin toplam katkı paylarının genel toplamı, o mönü grubu içerisindeki yiyeceklerin satış rakamlarına bölünerek ortalama katkı payına ulaşılır.

Aynı üniversite araştırmasında, mönü araştırmacısı Ashley (1995), günlük veriler baz alındığı sürece, mönü kalemlerine olan taleplerin değişebileceğini ve bunun işgücü maliyetlerinin yanlış hesaplanmasına yol açacağını belirtilerek mönü kalemlerindeki işgücü oranlarının yüksek ve düşük diye ayrılmasının zorunluluğunu savunulmuştur. Loof(1989) da, brüt kâr analizinde işçiliğin ele alınması gerektiğini savunmuş ve çalışmalarını bu zemin üzerinde yoğunlaştırmıştır.

BRÜT KAR ANALİZİ YÖNTEMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Uygulamanın Amacı

Uygulama Brüt Kâr Analizi yöntemine göre bir yiyecek-içecek işletmesinin mönüsünün değerlendirilmesini amaçlamıştır. Yöntemde birbirine yakın olmakla birlikte üç farklı matris modeli geliştiren , Miller, Kasanava & Smith ve Pavesic'e göre ele alınan yiyecek grubu içerisindeki mönü kalemlerinin durumu analiz edilmiştir. Sonuçta ortaya çıkan matrislerdeki dört farklı kategori içerisinde yer alan yiyecekler için çözüm önerileri getirilmiştir.

Uygulama Alanı

Uygulama Kocaeli'nde bulunan birinci sınıf bir restoran işletmesinin mönüsündeki et yemekleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. İşletme halen faaliyetini sürdürmekte olup elde edilen bilgiler 2003 yılının en yoğun dönemine ait 4 aylık (Mayıs, Haziran, Temmuz ve Ağustos) verilerden oluşmaktadır. Gizlilik esasıyla dayalı olarak işletme sadece "restoran" kavramıyla anılacaktır.

Uygulamanın yapıldığı işletmenin öncelikle dört aylık mönü verileri elde edilmiştir.

Restoran işletmesinin mönüsünde yer alan et yemekleri grubundaki mönü kalemlerine ilişkin 2003 yılı dört aylık temel verileri (satış adedi, satış fiyatı, yiyecek maliyeti) Tablo 1.'de sunulmuştur. Aynı grup içerisinde bulunmaları dolayısıyla benzer ürünler olmalarından dolayı satış fiyatları ve maliyetleri de benzerlikler göstermektedir. Bununla birlikte bazı ürünlerin satış adetleri arasındaki büyük farklar göze çarpmıştır. İşletme yönetimi bu farkın, özellikle bazı et yemeklerinin grup satışlarında(düğün, toplantı vb)

Tablo 1. İşletmenin et yemekleri grubuna ilişkin dört aylık satış fiyatı, maliyet ve satış rakamlarına ilişkin verileri(000_TL)

| Yiyecek Maddesi | Kuzu Şiş | Piliç Şiş | Izgara Köfte | Kuzu Pirzola | Bonfile | Çöp Şiş | Piliç Snitsel | Beef Straganof | Viyana Snitsel | Pepper Steak |
|--------------------|----------|-----------|--------------|--------------|---------|---------|---------------|----------------|----------------|--------------|
| Satış Adedi | 180 | 320 | 385 | 185 | 1 020 | 40 | 50 | 65 | 15 | 40 |
| Yiyeceğin Maliyeti | 2 000 | 1 100 | 2 000 | 2 300 | 2 400 | 1 400 | 1 500 | 2 700 | 2 400 | 2 700 |
| Satış Fiyatı | 6 000 | 5 000 | 5 500 | 7 000 | 7 500 | 6 000 | 5 500 | 7 000 | 6 000 | 7 500 |

ana yemek olarak kullanılmasından kaynaklandığı-
nın altını çizmiştir.

Matris ile yapılan analiz çalışmalarında her bir mö-
nü kaleminin toplam maliyet ve toplam satışlar içe-
risindeki durumu değerlendirilmiştir. Böylece o grup
içerisinde yer alan yiyeceklerin birbirlerine karşı üs-
tünlükleri de ortaya çıkmıştır. Grupta yer alan yiye-
ceklerden herhangi birinin ortalamasının altında kal-
ması, yiyeceğin kalite düşüklüğü ya da maliyetinin yük-

sekliği bir yana o mönü karmasındaki hatalardan kay-
naklanabileceği de gözden kaçmamıştır.

Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

İşletmenin et yemekleri grubundaki 10 mönü kalemi-
ne ilişkin analiz sonuçları Tablo 2'de verilmiştir. Üç
önemli faktör olan satış fiyatı, satış adedi ve maliyet
verilerinden yola çıkılarak hazırlanan tabloda, yiye-
ceklerin toplam katkıları, toplam maliyetleri, maliyet

Tablo.2. Et yemekleri grubuna ilişkin tönü analiz sonuçları

| Yiyecek Maddesi | (1) Satış Adedi | (2) Satış Yüzdesi % | (3) Yiyeceğin Maliyeti (.000TL) | (4) Toplam Yiyecek Maliyeti (.000 TL) | (5) Satış Fiyatı (.000 TL) | (6) Toplam Satışlar (.000 TL) | (7) Maliyet Yüzdesi % | (8) Katkı Payı (.000 TL) | (9) Toplam Katkı Payı (.000 TL) | (10) Toplam Katkı Payı Yüz. % |
|-----------------|-----------------------|------------------------------|--|---|-------------------------------------|--|--------------------------------|-----------------------------------|---|---|
| Kuzu şiş | 180 | 7,8 | 2 000 | 360 000 | 6 000 | 1 080 000 | 33 | 4 000 | 720 000 | 7,0 |
| Piliç Şiş | 320 | 13,9 | 1 100 | 352 000 | 5 000 | 1 600 000 | 22 | 3 900 | 1 248 000 | 12,1 |
| Izgara Köfte | 385 | 16,8 | 2 000 | 770 000 | 5 500 | 2 117 500 | 36 | 3 500 | 1 347 500 | 13,1 |
| Kuzu Pirzola | 185 | 8,0 | 2 300 | 425 500 | 7 000 | 1 295 000 | 33 | 4 700 | 869 500 | 8,4 |
| Bonfile | 1 020 | 44,3 | 2 400 | 2 448 000 | 7 500 | 7 650 000 | 32 | 5 100 | 5 202 000 | 50,6 |
| Çöp Şiş | 40 | 1,7 | 1 400 | 56 000 | 6 000 | 240 000 | 23 | 4 600 | 184 000 | 1,8 |
| Piliç Snitsel | 50 | 2,2 | 1 500 | 75 000 | 5 500 | 275 000 | 27 | 4 000 | 200 000 | 1,9 |
| Beef Straganof | 65 | 2,8 | 2 700 | 175 500 | 7 000 | 455 000 | 39 | 4 300 | 279 500 | 2,7 |
| Viyana Snitsel | 15 | 0,8 | 2 400 | 36 000 | 6 000 | 90 000 | 40 | 3 600 | 54 000 | 0,5 |
| Pepper Steak | 40 | 1,7 | 2 700 | 108 000 | 7 500 | 300 000 | 36 | 4 800 | 192 000 | 1,9 |
| TOPLAM | 2300 | 100 | | 4 805 000 | | 15 102 500 | | | 10 296 500 | 100 |
| Ortalama | | | 2 090 | | 6 566 | 1 510 250 | 32 | 4 476 | 1 029 650 | |

Tablo ile ilgili açıklamalar:

- (1) Dönem içerisindeki yiyeceklerin toplam satış rakamları
- (2) Yiyeceklerin genel toplam içerisindeki toplam satış yüzdeleri gösterir
- (3) Yiyecek maddelerinin birim maliyetleri
- (4) Yiyecek maddesinin aynı dönem içerisindeki toplam maliyetleri ((1) X (3))
- (5) Yiyeceklerin birim satış fiyatları
- (6) Yiyecek maddelerinin toplam satışları ((1) X (5))
- (7) Her bir yiyecek maddesinin maliyet yüzdeleri ((3) / (5) X 100)
- (8) Her yiyecek maddesinin katkı payı ((5) - (3))
- (9) Her yiyecek maddesinin toplam katkı payları ((6) - (4))
- (10) Toplam katkı payı yüzdeleri

yüzdeleri gibi bilgiler yer almaktadır. Her bir mönü kaleminin toplam içerisindeki yerinin belirlenmesi ve ağırlıklı ortalamalar da bu tabloda yer alan diğer bilgilerdir.

Tablodan da görülebileceği gibi, yiyeceğin birim maliyeti ile satış adedinin çarpılması sonucu toplam maliyetler bulunmuştur. Satış fiyatı ile satış adedinin çarpımı ise toplam satışları verir. Satış fiyatı ve birim maliyet arasındaki fark katkı payını, katkı payı ile satış adedi çarpımı ise toplam katkı payını verir.

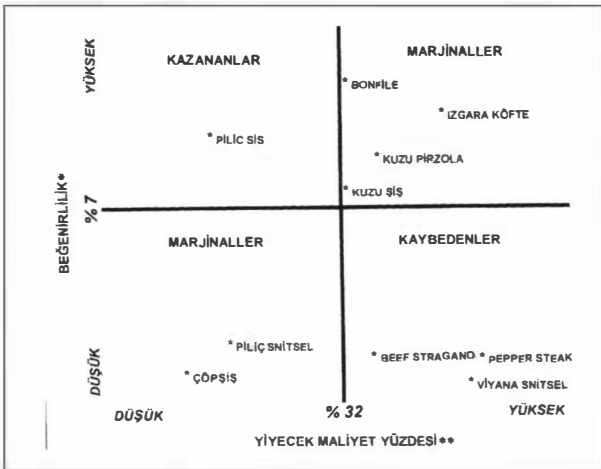
Toplam on mönü kaleminden oluşan bu grubun belirtilen dönemdeki analizi farklı üç matris yöntemiyle (Miller, Kasavana ve Smith, Pavesic) ele alınacaktır. Şekil 4'te Miller yaklaşımına ilişkin matris modelindeki mönü kalemleri dağılımları görülmektedir. Bu yaklaşım Tablo 2'deki verilere dayalı olarak satış yüzdesine (2) ve yiyecek maliyet yüzdesine (7) bağlı olarak oluşturulmuştur (Mönü beğenirlik endeksi %70 olarak alınmıştır. Bu rakam Miller ve Kasavana&Smith'in çalışmaları başta olmak üzere bir çok mönü analizinde ortak bir endeks olarak kullanılmıştır). Beğenirliliği yüksek ama maliyet yüzdesi düşük olan yiyecekler "kazananlar" olarak tanımlanmıştır. Bu grupta sadece piliç şiş (%13,9-%22) yer almaktadır. Birinci gruptaki "marjinalerde" beğenirliliği ve maliyet yüzdeleri yüksek olan mönü kalemleri alınmıştır. Bunlar; bonfile (%44,3-%32), ızgara köfte (%16,8-%36), kuzu pırzola (%8,0-%33) ve kuzu şiş (%7,8-%33). İkinci gruptaki "marjinaler" düşük yiyecek maliyet yüzdesi ve beğenirlik üzerine kurulmuştur. Bu grupta; çöp şiş (%1,7-%23) ve piliç snitsel (%2,2-%27) bulunmaktadır. Son dilim olan "kaybedenler" ise, yiyecek maliyet yüzdesi yüksek ve beğenirliliği düşük mönü ka-

lemlerini içine almaktadır. Bu grupta; beef straganof (%2,8-%39), viyana snitsel (%0,8-%40) ve pepper steak (%1,7-%36) yer almaktadır.

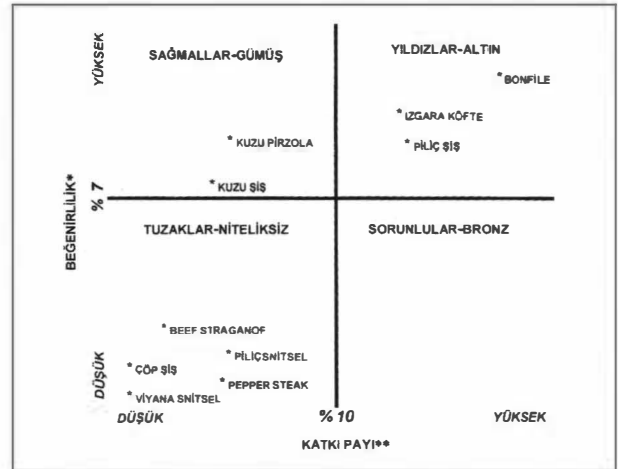
Kasavana ve Smith matrisi katkı payı ve beğenirlik eksenlerine dayalı olarak oluşturulmuştur. Kasavana ve Smith matris modelindeki dört grup; altın (yıldızlar), gümüş (sağmallar), bronz (sorunlular) ve niteliksiz (tuzaklar) olarak sıralanmıştır. Bu matris modeline ilişkin veriler Tablo 2'nin satış yüzdeleri (2) ve toplam katkı payı yüzdelerinden (10) elde edilmiştir. Altın grubunda beğenirlik ve katkı payları yüksek olan mönü kalemleri alınmıştır. Bunlar; bonfile (%44,3-%50,6), ızgara köfte (%16,7-%13,1) ve piliç şiş (%13,9-%12,1). Gümüş grubunda kuzu pırzola (%8,0-%8,4) ve kuzu şiş (%7,8-%7,0) bulunmaktadır. Bronz olarak tanımlanan grupta herhangi bir mönü kalemi yer almazken niteliksizlerde; beef straganof (%2,8-%2,7), çöp şiş (%1,7-%1,8), piliç snitsel (%2,2-%1,9), pepper steak (%1,7-%1,9) ve viyana snitsel (%0,7-%0,5) bulunmaktadır. Beğenirlik endeksi % 70 alınarak oluşturulan matris Şekil 5'te verilmiştir.

Pavesic matrisi ağırlıklı katkı payı ve yiyecek maliyet yüzdesine göre oluşturulmuştur. Pavesic matrisinde ağırlıklı katkı payları yüksek ve maliyet yüzdeleri düşük mönü kalemleri "mükemmel" adıyla tanımlanmakta ve işletmenin en iyi ürünleri olarak değerlendirilmektedir. Katkı payları ile birlikte maliyet yüzdeleri yüksek mönü kalemleri "standartlar", her ikisi de düşük olanlar ise "durağanlar" olarak adlandırılmıştır. Ağırlıklı katkı payı düşük olmasına rağmen maliyet yüzdeleri yüksek mönü kalemleri "sorunlular" olarak tanımlanmıştır. Pavesic matrisini oluşturmak için Tablo 2'deki katkı payları(8) ve maliyet yüzdesi(7) bilgilerinden yararlanılmıştır.

Şekil 4. Et yemekleri grubunda bulunan 10 mönü kaleminin Miller matrisine göre dağılımları



Şekil 5. Et yemekleri grubunda bulunan 10 mönü kaleminin Kasavana ve Smith matrisine göre dağılımları



Buna göre mükemmeller grubunda; çöp şiş (4,600-%23), standartlar grubunda; bonfile (5,100-%32), kuzu pirzola (4,700-%33) ve pepper steak (4,800-%36), sorunlular grubunda kuzu şiş (4,000-%33), viyana snitsel (3,600-%40), ızgara köfte (3,500-%36), beef straganof (4,300-%39), son olarak durağanlar grubunda; piliç şiş(3,900-%22) ve piliç snitsel (4,000-%27) yer almaktadır. Şekil 6'da bu matris ve mönü kalemlerinin matris üzerindeki dağılımları verilmiştir.

Yapılan bu uygulama çalışmasıyla üç farklı matris yöntemine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Tablo 3'te bu bulgulara ilişkin üç matris yöntemine göre yiyeceklerin değerlendirmeleri verilmiştir.

Bu sonuçlara göre;

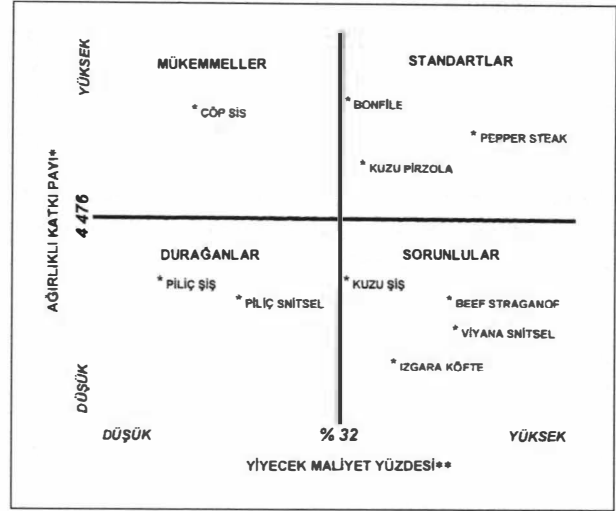
Kuzu şiş; yüksek satış hacmine, yüksek maliyet yüzdesine ve düşük katkı payına sahiptir. Bu durumda porsiyon miktarı dikkatli biçimde azaltılarak maliyet yüzdesi düşürülebilir veya fiyat yukarıya doğru test edilebilir.

Piliç şişin ağırlıklı katkı payının ortalamasının altında kalmasına rağmen, toplamdaki katkı payının yüksek olması ve düşük maliyet yüzdesi diliminde yer almasından dolayı mөнünün gözdeleri arasında yer almaktadır. Kısmen birim katkı payını artıracak önlemler düşünülse de yola devam edilmesi gereken bir mөнü kalemi olarak algılanmalıdır.

Izgara köfte, yüksek satış hacmini yakalasa da maliyet yüzdesinin yüksek olması ve ağırlıklı katkı payının düşük çıkması sonucu gözden geçirilmesi gereken bir mөнü kalemidir. Toplam katkı payının yüksek çıkmasına rağmen ızgara köfte için maliyetleri düşürecek porsiyon azaltma önleminin yanı sıra satış fiyatının yukarıya doğru test edilmesi uygun olabilir.

Kuzu pirzola yüksek beğenirliliğe, ağırlıklı katkı payına ve toplam katkı payına sahip olması kadar

Şekil 6. Et yemekleri grubunda bulunan 10 mөнü kaleminin Pavesic matrisine göre dağılımları



yüksek maliyet yüzdesiyle de dikkat çekmektedir. Herhangi bir değişikliğe başvurmaksızın yola devam edilebileceği gibi, kaliteyi bozmayacak biçimde aynı porsiyonda yer alan yüksek maliyetli hammaddeler ile düşük maliyetli hammaddeler arasında miktar değişimine gidilebilir.

Bonfile, mөнünün gözde ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Buna rağmen maliyet yüzdesi de ortalamasının üzerinde gerçekleşmiştir. Aynı koşullar altında devam edilebilir.

Çöp şiş diğer mөнü kalemleri içerisinde ağırlıklı katkı payı yüksek olsa da düşük beğenirliliğe ve toplam katkı payına sahiptir. Yiyecek maliyet yüzdesinin de ortalamasının altında kalması bu mөнü kaleminin mөnüde kalma şansını arttırmaktadır. Bununla birlikte fiyatın aşağıya doğru test edilmesi satış rakam-

Tablo 3. 10 Yiyecek maddesinin üç farklı matris yönteminin uygulanmasıyla ortaya çıkan değerlendirme sonuçları

| Yiyecek Maddesi | Matris Modelleri | | |
|-----------------|------------------|----------------------|-------------|
| | Miller | Kasavana & Smith | Pavesic |
| Kuzu şiş | Marjinaler | Gümüş (sağmallar) | Sorunlular |
| Piliç şiş | Kazananlar | Altın(yıldızlar) | Durağanlar |
| Izgara köfte | Marjinaler | Altın(yıldızlar) | Sorunlular |
| Kuzu pirzola | Marjinaler | Gümüş (sağmallar) | Standartlar |
| Bonfile | Marjinaler | Altın(yıldızlar) | Standartlar |
| Çöp şiş | Marjinaler | Niteliksiz(tuzaklar) | Mükemmeller |
| Piliç snitsel | Marjinaler | Niteliksiz(tuzaklar) | Durağanlar |
| Beef straganof | Kaybedenler | Niteliksiz(tuzaklar) | Sorunlular |
| Viyana snitsel | Kaybedenler | Niteliksiz(tuzaklar) | Sorunlular |
| Pepper steak | Kaybedenler | Niteliksiz(tuzaklar) | Standartlar |

larını ve toplam katkı payı oranını yukarıya doğru hareketlendirebilir.

Piliç snitsel, katkı payı ve beğenirlik faktörleri açısından düşük olarak ortaya çıkmıştır. Maliyet yüzdesinin düşüklüğü çok önemli bir avantaj sağlamakla birlikte, fiyatların aşağıya çekilerek bir süre denenmesi yararlı olabilir.

Beef straganof ve viyana snitsel tüm faktörlerde olumsuz rakamlara sahiptirler. Bu durumda bu iki ürünün mönüden uzaklaştırılarak yeni ürünlerin mönüde denenmesine karar vermek daha yararlı olabilir.

Pepper steak ağırlıklı katkı payı açısından yüksek değere sahip olsa da beğenirlik, maliyet yüzdesi ve toplam katkı payları açısından olumsuz rakamlarla ortaya çıkmıştır. Fiyatın aşağıya doğru test edilerek bir süre denenmesinden sonra herhangi bir değişiklik söz konusu olmuyorsa mönüden uzaklaştırılmasına karar verilebilir.

SONUÇ

Mönü analizinde kullanılan matris yaklaşımları, farklı uygulamalar içerseler de her işletme tarafından kolay uygulanabilmektedir. Farklı kriterlere dayalı matrislerin oluşturulması veya matriste ortaya çıkan farklı gruplarda farklı yiyeceklerin yer alması, aynı sistemin sürekli uygulanması durumunda bir çelişki yaratmaz. İşletme sahibi ya da yöneticisi hangi matrisi benimser ve uygularsa kararını da o matrisin koşullarına göre verecektir.

Gerçekleştirilen uygulama çalışmasında ele alınan yiyecek grubu içerisindeki on mönü kalemi üç farklı yaklaşımla gruplandırılmıştır. Buna göre Miller modelinde kazananlar mөнünün en başarılı ürünleri olarak gösterilmektedir. İşletme bu mөнü kalemleri ile yoluna devam edecek yönde kararlar almalı ve bu gruptaki ürünlerin daha iyi görülebilecek noktalara yerleştirilmesine özen göstermelidir. Bu modelde yer alan marjinaller grupları içerisindeki mөнü kalemlerinin sorunları düşük satış hacimleri yada yüksek yiyecek maliyet yüzdelidir. Fiyatlar ile porsiyon miktarlarında dikkatli yapılacak değişiklikler sorunları ortadan kaldırabilir. Sorunun sürekliliği, işletme yöneticisine mөнü kalemini değiştirme, farklı sunma veya mөнüden uzaklaştırılma gibi kararlara yöneltebilir. Kaybedenler içerisinde yer alan mөнü kalemleri, işletmeye daha fazla zarar vermeden mөнüden çıkarılma yoluna gidilmelidir.

Farklı yaklaşımlara rağmen benzer davranışlar da sergileyen üç matris modeli, işletmeler için kolay kullanıma sahip yöntemlerdir. Her yöntemin güçlü ve zayıf tarafları bulunabilmektedir. Daha öncede bahsedildiği gibi işgücü maliyetlerini gözardı etmek ana-

lizlerdeki objektifliği tartışılır hale getirebilir. Farklı sürelerde farklı ürünlerin talep edilmesi veya aynı yada yakın fiyatla satılan mөнü kalemlerindeki maliyet farklılıkları önemli bir sorun olarak işletme yöneticisinin karşısına çıkabilir. Öncelikle işletme yöneticisinin, başvuracağı bir modeli başarıyla uygulayabilmesi için o analiz tekniğini tüm yönleriyle iyi bilmesi gerekir. Matris modelleri aynı kalıplarda uygulanabileceği gibi, işçilik veya diğer maliyetlerin göz önüne alınmasıyla karma bir sistem olarak ta kullanılabilir.

Önemli olan ortaya çıkan sonuçtan işletme sahibi yada yöneticisinin tatmin olması ve karar almasını kolaylaştıracak bulgulara ulaşabilabilmektedir. Bu bulgular hem işletmenin hem de işletme yöneticisinin geleceği açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

- Bernard, D.ve Stone, S.(1985). *Food and Beverage Management*. Guilford.
- Bowen, J. T. ve Morris A. J. (1995). Menu Design: Can Menu Sell? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4): 4-9.
- Costello W. (1987), *Management by Menu*. ABD: Educational Foundations of Nutrans Restaurant Association.
- Hayes D.K. ve Huffman, L. (1985), Menu Analysis: A Beter Way, *The Cornell Hotel and Restawant Administration Quarterly*, Vol. 25 (4): 67.
- Horton B. The Use of Menu Engineering to Impact Restaurant Profitability (02.01.2004), [www. Extension.iastate.edu/hrim/current/menu_engineering.htm](http://www.Extension.iastate.edu/hrim/current/menu_engineering.htm).
- LeBruto, S. M. Ve Ashley R. A. ve Quain W.(1997). Using the Contribution Margin Aspect of Menu Engineering to Enhance Financial Results, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (4): 161-167.
- Mifiti, M. (2000). Menu Development and Analysis, Fourth International Conference, *Tourism in Southeast Asia & Indo-China: Development Marketing and Sustainability*, June 24-26.
- Morrison, P. (1996). Menu Engineering in Upscale Restaurants, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(4): 17-24.
- Ninemeier, J. D.(1995). *Food and Beverage Management*. Michigan: Education Institute of American Hotel and Motel Association.
- Ninemeier, J. D.(1987). *Planning and Controlling for Food and Beverage Operations*. Michigan: The Educational Institute of American Hotel and Motel Association.
- Pavesic, D. B. (1985). Prime Numbers: Finding Your Menu Strengths, *The Cornell HRA Quarterly*, 26 (3): 71-77.
- Rey, A. M. ve Wieland, F. (1985). *Managing Service in Food and Beverage Operations*. Michigan: Education Institute of American Hotel and Motel Association.
- Sheffield Hallam University: MSc Hospitality Assignments (06. 01.2004), Zurita Hospitality Consulting www.zurita.hemscolt.net

Gönderilme tarihi : Ekim 2003

Birinci düzeltme : Ocak 2004

İkinci düzeltme : Şubat 2004

Kabul : Mart 2004

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Sarıışık, Kocaeli Üniversitesi, Derbent Meslek Yüksekokulu, Derbent, 41080 Kocaeli
E-posta: msariisik@hotmail.com

Öğr. Gör. Ümran Kaya, Kocaeli Üniversitesi, Derbent Meslek Yüksekokulu, Derbent, 41080 Kocaeli