

BÜYÜK ÖLÇEKLİ RESTORANLARDA MENÜ MÜHENDİSLİĞİ ANALİZİ: ANTALYA İLİNDE BİR UYGULAMA

MENU ENGINEERING ANALYSIS IN LARGE-SCALE RESTAURANTS: AN APPLICATION IN ANTALYA

Kadir DURSUN Ümit SORMAZ**

ÖZET: Yiyecek içecek işletmeleri son zamanlarda özellikle kendi durumlarını görebilmek ve değerlendirebilmek amacıyla menü planlaması sürecinde bazı menü analiz yöntemlerinden faydalanmaktadır. Menü analiz yöntemlerini kullanmalarının en temel sebebi maliyet durum bilgilerine ulaşmak istemeleridir. Bu araştırmada; restoranlarda menü analizi yöntemlerinden birisi olan menü mühendisliği analizinin uygulanabilirliğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay incelemesi tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini; Antalya ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli restoran işletmeleri oluştururken, araştırmanın örneklemini ise araştırmaya katılmaya gönüllü ve büyük ölçekli bir restoran olan Asmani Restoran işletmesi oluşturmuştur. Araştırma kapsamında, araştırmaya katılan işletmenin menüsünden seçilen toplam 11 menü kalemi ile bir menü mühendisliği analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, işletmenin menüsünde bulunan 4 ürün %36.4 ile yıldızlar grubunda, 3 ürün %27.8 ile beygirler grubunda, 2 ürün %18.2 ile bilmeceler grubunda, 2 ürün ise %18.2 ile sorunlular grubunda yer almıştır. Araştırma sonucuna göre işletmeye bazı öneriler sunulmuş ve çalışma desteklenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Büyük ölçekli restoranlar, menü planlama, menü mühendisliği, yiyecek ve içecek işletmeleri

ABSTRACT: Especially recently, food and beverage businesses use some menu analysis methods in the menu planning process in order to see and evaluate their own situation. The main reason for using these analysis methods is that they want to access cost status information. In this study; It is aimed to examine the applicability of menu engineering analysis, which is one of the menu analysis methods in restaurants, and to determine its effects in terms of businesses and customers. In the research, the case study technique, which is one of the qualitative research methods, was used. The universe of the research; While the large-scale restaurant businesses operating in the province of Antalya constitute the sample of the research, the Asmani Restaurant business, which is a large-scale restaurant volunteering to participate in the research. Within the scope of the research, a menu engineering analysis was carried out with a total of 11 menu items selected from the menu of the company participating in the research. As a result of the research, 4 products in the menu of the establishment were in the stars group with 36.4%, 3 products in the horses group with 27.8%, 2 products in the riddles group with 18.2%, and 2 products in the problem group with 18.2%. According to the results of the research, the study was supported by presenting some suggestions to the business.

Keywords: Large-scale restaurants, menu planning, menu engineering, food and beverage businesses

GİRİŞ

Yeme ve içme faaliyetleri, insanların ihtiyaçlarını karşılayan bir eylem olmaktadır. Bu doğrultuda artan istek ve beklentilerle yiyecek-içecek işletmeleri gelişmekte ve değişmektedir. Gelişmenin etkisiyle de işletmeler arasında yoğun bir rekabet

* Sorumlu yazar.

*Lisansüstü Öğrenci, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya-Türkiye, e-posta: kadirdursun1999@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5145-8140.

**Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Konya-Türkiye, e-posta: usormaz@erbakan.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7514-1500.

ortamı oluşmaktadır. Artan bu rekabet ile işletmeler, sahip oldukları tecrübeler ek olarak bilimsel ve teknolojik yöntemlere başvurmaktadır.

İşletmelere gelen müşterilerin ilk temas kurduğu aracın menü olması sebebiyle, işletmeler menü planlama ve analizlerini hem müşteri beklentilerine uygun olacak bir şekilde hem de işletmeyi hedef kâra ulaştıracak bir biçimde düzenlemeler yapmalıdır. Müşterilerin sürekli değişen yeme-içme alışkanlıkları ile birlikte, menülerinin de bu doğrultuda işletmeler tarafından belirli aralıklarla yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Yapılan düzenlemelerde menü, kâr hedefi ve talep yapısında görülen değişiklikler gibi özelliklerden etkilenmektedir. Menü planlaması, işletmelerin menü içerisinde bulunan menü kalemlerinin maliyetlerinin hesaplanması sonucunda, işletmeye gelecek planlarını sistematik yapma olanağı sunmakla birlikte, işletmenin kârlılığını ve devamlılığını sağlamaktadır. Müşteri açısından memnuniyetin artması dahilinde israf azalmakta, personelin çalışmasında da verimlilik artmaktadır. Tam bu noktada da menü planlama sürecinde önemli bir rol oynayan menü analizi ortaya çıkmaktadır. Menü analizi, işletmelerin menülerinde bulunan yiyeceklerin hem maliyetlerinin hem de satışlarının sistematik değerlendirilmesinde fayda sağlamaktadır. İçerisinde birçok yöntemi barındıran menü analizinde özellikle menü mühendisliği analizi çok kullanılan bir teknik olup, menü içerisinde bulunan yiyecek ve içeceklerin, müşteri beğenilirliği ve işletme kârlılığına göre hesaplanması sonucunda işletmeye, menü genelinde pozitif bir yapı oluşturmaktadır. Dolayısıyla müşteri beğenilirliğine göre üretim yaparak satışları artırmayı ilke edinmiş olan menü mühendisliği analizi işletmeler tarafından özellikle de son dönemde tercih edilen bir analiz yöntemi olmakla birlikte işleyişi neticesinde işletme fonksiyonlarını disiplin altına almakta yardımcı bir aracı özelliği taşımaktadır.

Menü analiz yöntemlerinden biri olan menü mühendisliği analiz tekniği, iyi bir planlama ile yapıldığı takdirde daha etkin menülerin oluşması sağlanmaktadır. Ayrıca bu analiz ile birlikte popülerite, katkı payı veya işgücü maliyetleri doğrultusunda menüdeki her bir kalemin varlığı ve gerekliliği sorgulanmaktadır. Yapılan teknik sonucunda, işletmeler menü genelinde düzenleme gerektiği takdirde düzenlemeye girmektedirler, gereken planlamaları yapmaktadırlar ve müşteri beğenilirliğine dikkat ederek menü genelinde olumlu sonuçların olması gerektiğini hedeflemektedirler.

Bu araştırmada; restoranlarda menü analiz yöntemlerinden birisi olan menü mühendisliği analizinin uygulanabilirliğinin incelenmesi amaçlanmış olup, işletmeler ve müşteriler açısından etkilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Çalışmada özellikle büyük ölçekli restoranlarda menü planlamanın ve menü analiz yöntemlerinden birisi olan menü mühendisliği analizinin yapılabilirliğine bakılarak, işletmelere yol gösterici ve yardımcı olabilecek bir kaynak özelliği taşıması düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Menü Analizi

Yiyecek içecek işletmelerinde özellikle son dönemde görülen hızlı bir şekilde pazardan çekilme olayları, işletmenin menü planlamasını etkin bir şekilde yapmadığından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla menü planlaması işletmenin başarısını doğrudan etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca işletmelerin iyi bir başarı yakalayabilmeleri için, yöneticilerin ürün portföylerini sürekli olarak denetleme, pazar şartlarına göre uygunluğunu sağlama, tüketicilerin istek ve taleplerini dikkate alma ve işletmeye kâr sağlayacak adımlar atma gibi hususlara dikkat etmek zorundadırlar. Bu gibi sebeplerden ötürü Menü Analizi kavramı önem arz etmektedir (Bekar & Kılıç, 2021:211).

Rızaoğlu (1991) menü analizini; yiyecek içecek işletmelerinde hem bir kontrol aracı hem de güçlü bir pazarlamaya sahip olan menü analizi, maliyet ve satışların sistematik bir biçimde değerlendirilmesi olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu analiz yardımıyla menülerin iyi bir şekilde planlanması, maliyet kontrol sistemi ve etkin bir fiyatlandırma sisteminin geliştirilmesi, hedeflenen müşteri grubunun tespiti ve onlara yönelik stratejilerin kolayca gerçekleştirilebildiğini de belirtmiştir (Rızaoğlu, 1991).

Menü analizi, menü öğelerinin kârlılıklarına ve popülerliklerine göre seçilmesine yardımcı olabileceğinden, menü planlama için önemli bir araçtır. Literatür taraması sonucunda, bir menü planlayıcısının menüleri satış maliyeti ve menü öğelerinin popülerliği açısından değerlendirmek için kullanabileceği çeşitli menü analiz yöntemlerinin varlığı tespit edilmiştir (Fang & Hsu, 2012:4). Tespit edilen bu menü analiz yöntemleri, restoran işletmecilerinin önceden seçilmiş kriterlere dayalı olarak her bir menü öğesini sistematik olarak değerlendirilmelerini sağlamaktadır. Tarihsel olarak baktığımızda ise, menü analiz yöntemleri gıda maliyeti, katkı payı, popülerlik ve ürün karması gibi konuları içermektedir (Taylor & Brown, 2007:74).

Menü Analiz Yöntemleri

Literatür taraması yapıldığında birden çok menü analiz yöntemlerinin olduğu görülmektedir. Bu yöntemler işletmenin tercihine göre seçileceğinden dolayı, işletmelere daha fazla katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu yöntemler 3 ana grup altında incelenmiştir ve her bir gruptaki yöntemler belirli alt modellere ayrılmıştır (Kızılcıoğlu, 2020:160). Bunlar;

1-Matris Yöntemler: Miller Modeli, Pavesic Modeli, Le Bruto, Quain ve Ashley Modeli, Raab ve Mayer'in ABC Modeli ve Kasavana ve Smith Modeli (Menü Mühendisliği Yöntemi).

2-Formül Yöntemler: Hedef- Değer Analizi, Kârlılık Analizi ve Annaraud'un Formülü.

3- Çok Boyutlu Yöntemler: Cohen, Ghiselli ve Schwartz Modeli ve Taylor ve Brown Modeli.

Konumuzla ilişkili olarak yalnızca Matris Yöntemler açıklanacaktır ve Kasavana-Smith Modeli yani "Menü Mühendisliği Yöntemi" ayrı bir başlık olarak ele alınıp detaylıca işlenecektir.

Miller Menü Analiz Modeli

İlk menü analiz yöntemi olan Miller Menü Analiz Modeli, hem popüler hem de gıda maliyeti düşük olan menü öğelerini belirlemeye çalışmak için geliştirilmiştir. Menüleri analiz etmek için dört kadranlı bir matris kullanılmıştır (Taylor & Brown, 2007:75). Bu matriste, sol alt köşeden sağa doğru yiyecek ve içeceklerin maliyet yüzdesi düşükten yükseğe doğru, sol alt köşeden yukarıya doğru ise ürünlerin popülerlik yüzdesi veya satış hacmi düşükten yükseğe doğru sıralanmaktadır. Yiyeceklerin popüleritesi 70/30 oranı ile tespit edilirken toplam satışlar içinde üst yüzde 30'luk bölüm popüler olarak değerlendirilmektedir. Menüde yer alan her bir menü kalemlerinin ortalama yiyecek maliyetleri hesaplanarak da yiyecek maliyeti belirlenmektedir (Kotschevar, 1987:19).

Miller'in bu modeline göre; Kazananlar kategorisindekiler popüleritesi yüksek, en beğenilen ve yiyecek maliyeti açısından düşük olan menü kalemleridir. Sınırdakiler 2 grubunda yer alan ürünlerin hem yiyecek maliyeti hem de popüleritesi yüksektir. Bu ürünlerde yiyecek maliyetinin azaltılması veya satış fiyatı artışı yapılmalıdır. Sınırdakiler 3 kısmında yer alan ürünler ise yiyecek maliyeti bakımından düşük olup, Kazananlara kıyasla popüleritesi daha düşüktür. Burada yer alan menü kalemlerinin menüdeki yerlerini değiştirerek ve tutundurma çalışmaları ile Kazananlar kısmına geçmesi sağlanabilir.

Satış Hacmi	Yüksek	
	Kazananlar	Sınırdakiler 2 Satılan Ortalama Birim %70
	Sınırdakiler 3	Kaybedenler
	Düşük	Yüksek
		Yiyecek Maliyet Yüzdesi

Şekil 1. Miller Menü Analiz Modeli

Kaybedenler kısmına bakıldığında, yiyecek maliyeti açısından yüksek olup, popülaritesi düşük olan menü kalemleri vardır. Menüden çıkartılan ilk ürünler burada yer almaktadır. Düzenli aralıklarla yapılan bir menü analizi sayesinde yeni düzenlemelere gidilebilir (Bekar & Kılıç, 2021).

Pavesic Modeli

Pavesic öncelikle, Kasavana ve Smith yönteminin zayıf bir yönü olduğunu belirtmiştir. Ona göre bu zayıflık, düşük maliyetli menü öğelerinin düşük fiyatlı olması ve dolayısıyla düşük maliyetli ürünlerin birim fiyatındaki fiyat artışının müşteri sayısında azalmaya yol açması durumunda kârsız menü öğeleri haline gelmesidir. Bunun sonucunda Pavesic, bu zayıflığın ortadan kalkması adına; gıda maliyet yüzdesi, tercih ve katkı payının karıştığı bir analiz yöntemi önermiştir. Yönteminde, toplam menü öğelerinin ortalamasını kullanarak, her bir menü öğesinin tercihini ve maliyetini bulmuştur. Pavesic'e göre en iyi menü öğeleri en düşük maliyet yüzdesine ve en yüksek ağırlıklı katkı payına sahip olmalıdır. Pavesic belirlediği bu yöntemle Maliyet Marjı Analizi adını vermiş ve menü öğelerini dört gruba ayırmıştır. Bunlar Mükemmeller, Standartlar, Uyuyanlar ve Problemler'dir (Lee, Yang ve Yong, 2005:16).

Ağırlıklı Katkı Payı ↑	Yüksek	
	Mükemmeller	Standartlar
	Uyuyanlar	Sorunlular
	Düşük	Yüksek
	Yiyecek Maliyet Yüzdesi →	

Şekil 2. Pavesic Modeli

Le Bruto, Quain ve Ashley Modeli

Le Bruto, Quain ve Ashley tarafından geliştirilen bu matris model, menü analizinde kullanılan bir başka yöntemdir. İşgücünü de dikkate alan bu modelde, araştırmacılar Menü Mühendisliği Modeli'ni kullanarak yeni bir model önerisi yapmaktadırlar. Modelde işçilik, sabit ve değişken bileşenlere ayrılmaktadır. Ardından her bir menü kalemi için belirli oranda işçilik maliyeti dağılmakta ve menü mühendisliği analizi kullanarak her bölüm yüksek ve düşük işçilikle birlikte değerlendirilmektedir. Sekiz bölümden oluşan bu matris modelde; işçilik, menü kalemleriyle birlikte her bir kategoriye eşit oranda olacak şekilde, yüksek ve düşük olarak dağılmıştır (Bekar & Kılıç, 2021:223).

Satış Hacmi ↑	Ortalama Katkı Payı	
	Yüksek	
	Yüksek İşgücü Yükü Sırtlayan	Yüksek İşgücü Yıldız
	Düşük İşgücü Traktör	Düşük İşgücü Parlayan Yıldız
	Yüksek İşgücü En Kötüler	Yüksek İşgücü Muamma
	Düşük İşgücü Kötüler	Düşük İşgücü Tereddütlüler
	Düşük Katkı Payı	Yüksek
	→	

Şekil 3. Le Bruto, Quain ve Ashley Modeli

Raab ve Mayer'in ABC (Activity Based Costing- Faaliyet Tabanlı Maliyetleme) Modeli

Menüde yer alan ürünlerin yalnızca birim maliyetlerine ulaşmakla kalmayıp üretim sürecini de ele alan ABC modeli, nihai ürünün maliyetine ulaşma avantajı sağlamaktadır.

Bu modele göre maliyetler; işçilik maliyeti, direkt üretim maliyeti ve işletmenin devamlılığı için gerekli olan maliyet olarak 3 gruba ayrılmaktadır. İşçilik maliyeti ile direk üretim maliyeti, işin mutfağındaki maliyetler ve işin vitrinindeki maliyetler olarak 2 aktivite grubunu içermektedir.

Öncelikle birim düzeyinde daha sonra da bölüm düzeyinde hesaplanan maliyetlerden sonra, ürünün satış fiyatından ABC maliyeti çıkarılır ve bunun sonucunda da operasyonel kârlılık elde edilmektedir. Ortalamanın üstünde kalan öğeler yüksek kârlılık boyutta yer alırken, altında kalan öğeler ise düşük kârlılık boyutunda yer almaktadır. Kârlılık esasına bağlı olarak gruplandırılan menü öğeleri, daha sonra Kasavana ve Smith'in kârlılık ve beğenilirlik düzeyine göre de gruplandırılır.

Le Bruto, Quain ve Ashley Modelinde yer alan işgören maliyetlerini oldukça kapsamlı bir şekilde ele alan Raab ve Mayer'in ABC Modeli, bütün maliyet hesaplamaları sonucunda beğenilirlik ve kârlılık gözeterek oluşturulmuş matris ile tamamlanan model, işletmelere operasyonel kârlılığa ulaşma fırsatı sunmaktadır (Kızılcıoğlu, 2020:164).

Kasavana ve Smith Matrisi Modeli (Menü Mühendisliği Yöntemi)

Menü mühendisliği yöntemi; menüde yer alan her bir yemek türünün kârlılık ve popülaritesinin değerlendirilmesi temeline dayanır (Jones, 1994). Kasavana ve Smith tarafından geliştirilen bu yöntem Miller Menü Analiz Modelinden esinlenmiştir. Ancak Miller'in Modelinden farklı olarak, menü kalemleri maliyetlerinin yüzdeleri yerine katkı payına yer verilmiştir (Taylor & Brown, 2007:76).

Yönteme göre, her bir yemeğin kârlılığı popülariteye göre karşılaştırılır ve katkı payı ile birlikte satış miktarı ele alınır. Asıl amaç, menü genelinde pozitif bir yapı oluşturup negatif olanları azaltmaktır (Bölükoğlu & Türksoy, 2001:27). Popülarite için yapılan sınıflandırmaya göre, her bir menü kaleminin müşterilerce seçim oranı ortalama popülaritenin %70'ini aşması durumunda o menü kalemi yüksek olarak adlandırılırken, ortalama popülaritenin %70'inden az olması durumunda ise, o menü kalemi düşük olarak adlandırılmaktadır (Doğdubay & Saatçı, 2014:94).

Beygirler (Beğenilirlik yüksek ve katkı payı düşük)	Yıldızlar (Beğenilirlik yüksek ve katkı payı yüksek)
Sorunlular (Beğenilirlik düşük ve katkı payı düşük)	Bilmeceler (Beğenilirlik düşük ve katkı payı yüksek)

Şekil 4. Kasavana ve Smith'in Menü Mühendisliği Yöntemi

Kasavana ve Smith'in Menü Mühendisliği Yöntemine göre;

Yıldızlar; menüde yer alan en popüler yiyecekler olmakla birlikte hem beğenilirlik hem de katkı payı açısından yüksek yiyecekleri ifade etmektedir (Bekar & Kılıç, 2021:219). Dolayısıyla en iyi görülebilecek bir şekilde menüye konumlandırılmalıdır (Maviş, 2005).

Beygirler; beğenilirlik açısından yüksek olup, katkı payı açısından düşük yiyecekleri temsil eder. Talep yaratıcı yiyecekler olan bu gruptaki ürünler, işletmenin değişmezleri içerisinde yer almaktadır (Bekar & Kılıç, 2021:219). Müşteri tarafından tercih edilen bu gruptaki yiyeceklerin, fiyatlarında artış yapılırken çok dikkatli olmak gerekmektedir. Katkı payı düşük olanlar daha düşük bir konumda yerleştirilmeli, imajı yüksek olan yiyecekler ise fiyat esnekliği yüksek olduğu dönemlerde de sürdürülmelidir. İşçiliğin ve üzerinde emeğin yoğun olduğu yiyeceklerde fiyat artırılması yapılmalıdır. Müşteri tarafından bu artış hissedilirse de standart porsiyonlamada azaltılmaya gidilmelidir (Rızaoğlu & Hançer, 2005).

Sorunlular; işletme için sıkıntılı olan bu yiyecekler hem beğenilirlik hem de katkı payı açısından düşük yiyeceklerdir (Bekar & Kılıç, 2021:219). Bu yiyeceklere, menüde yer vermemek gerekir. Eğer ki müşteri tarafından isteniyorsa da stokta bulundurulmalıdır (Rızaoğlu & Hançer, 2005).

Bilmeceler; beğenilirlik açısından düşük olup, katkı payı açısından yüksek olan yiyeceklerdir. Zor satışı olan ancak kârlılığı yüksek yiyecekler bu grupta yer almaktadır (Bekar & Kılıç, 2021:219). Maliyetleri yüksek olan bilmeceler ya menüden çıkartılmalı ya da sorunsuz bir yiyecek haline getirilmelidir (Rızaoğlu & Hançer, 2005).

Menü Mühendisliği Analizi, işletmede yer alan yöneticiye yol gösterebilir. Kalite standartlarının belirlenmesi, süreç planlamasının yapılması, personel sayısının belirlenmesi ve eğitimi, hizmet sonrası kontrollerin yapılması gibi birçok etkene katkı sağlamaktadır. Ayrıca malzeme ve stok kontrolü, müşteri istek ve talepleri doğrultusunda yeni yemek reçeteleri veya yeni pişirme yöntemleri gibi hususları da içermektedir (Doğdubay & Saatçı, 2014:103).

Menü Mühendisliği Yöntemi İle İlgili Alanyazın

Menü analizine ilişkin yapılan araştırmalar, menü performansının değerlendirilmesi adına esas olarak; maliyet, kâr, fiyat ve popülerlik gibi finansal performans belirtilerine dayandığını ortaya koymaktadır (Özdemir & Çalışkan, 2014:9).

Jones ve Miffl (2001) yaptıkları bir çalışmada, işletmelerde menü mühendisliği analizinin pek kullanılmadığını, çoğunun kendi belirledikleri analiz yöntemleriyle menü geliştirme yaptıklarını saptamışlardır. Restoran kârlılığını arttırmak için kullanılan menü mühendisliğinin incelendiği bu çalışmada, temel olarak nitel yargılar ile yemeklerin kârlılığının ve popüleritesinin ölçüldüğü, menü mühendisliği analizinin ise niceliksel menü analiz sistemi olduğundan ötürü işletmelerin çok az ilgi gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kwong (2005) menü mühendisliği ve menü stili ilişkisinin kârlılığa etkisini araştırdığı bir çalışmada ulaştığı sonuca göre, yöneticilerin ortak düşüncelerinin aksine birçok ana yemek grubundaki yiyecekler kârlı çıkmamıştır.

Lee ve Lee (2006) hazırladıkları bir çalışmada, maliyet/kâr marjı analizini ve menü mühendisliğini karşılaştırmışlardır. Bu çalışmanın sonucuna göre, menü analiz tekniklerinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için seçilmesi ve yapılması gerekliliği

vurgulanmıştır. Aynı zamanda maliyet/kâr marjı analizinin daha çok yönetim bakış açısını yansıttığını, menü mühendisliği analizinin ise daha çok müşteri bakış açısını ortaya koyduğunu belirtmişlerdir.

Morrison (1996) lüks restoranlarda menü mühendisliği analizini incelediği bir çalışmada, menü planlama için menü mühendisliği analizi öğelerinin kullanıldığını belirtmiştir. Sonuca göre, işçilik maliyetinin menü planlamada önemli bir kriter olmadığı ortaya çıkmıştır.

Göde (2019) işletmelerde oluşan maliyetleri tespit ederek, bu maliyetler üzerinden menü mühendisliği analizi ile tekrar yapılmasını araştırdığı çalışmada, yiyecek-içecek işletme faaliyetlerinin iki kısımda olduğunu görmüştür. Araştırmanın sonucuna göre, zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme ve iş örneklemesinin yiyecek-içecek işletmeleri için çok önemli ve uygulanabilir olduğunu ortaya koymuştur.

Ermağan (2018) menü fiyatlama yöntemlerinin, menü ürünlerinin tercihine olan etkisini araştırdığı çalışmada, lüks bir otelin menüsü üzerinden hareket etmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, menü mühendisliği analizi sonrasında fiyatlama yöntemlerinin menüdeki ürünlerin tercihleri arasında bir ilişki olduğuna ulaşmıştır.

YÖNTEM

Araştırma yöntemi seçiminde, nitel araştırma desenlerinden birisi olan örnek olay incelemesi (yöntemi) kullanılmıştır. Gözlem veya görüşme yöntemlerinin kullanıldığı örnek olay incelemesinde, araştırmacı ortama müdahale etmez, sadece ortamı doğal haliyle gözlemleyerek amacına ulaşmak istemektedir. Bu incelemede, birden fazla örnek olayın üzerinden karşılaştırmalı yapılacak incelemelerin olabileceği gibi, tek bir örnek olay üzerinden de inceleme yapılabilir (Özmen & Timur, 2009). Bu çalışmada; Asmani restoranından elde edilen veriler aracılığıyla görüşme, gözlem ve doküman incelemesi gibi teknikler kullanılmıştır.

Uygulama Yapılan Asmani Restoran Hakkında Bilgi

Asmani Restoran Antalya ilinin Muratpaşa ilçesinde bulunan Akra Barut Oteli'nin en üst kısmında yer alan fine dining konsept ile hizmet veren büyük ölçekli bir restorandır. Konumu itibarıyla tam şehir merkezinde bulunan Asmani Restoran'ın içeri kısmı 90 ve teras kısmı 120 kişilik bir kapasiteye sahiptir. Menüsünde, 25 adet sıcak ve soğuk başlangıç, 23 adet ana yemek ve 11 adet ise tatlı yer almaktadır. Ayrıca alkollü ve alkolsüz içecekler menüsü de bulunmaktadır.

Asmani Restoran'ın Menü Planlama Süreci

Her işletme gibi Asmani Restoranda da öncelikli olarak kâr elde etmek amaçlanmaktadır. Ancak menü planlaması yapılırken kaliteli hammadde kullanımı, sunumda prezantasyona dikkat etme ve bunun sonucunda da lezzetli yiyecekler ortaya koyma gibi hedef ve ilkeler bütünü üzerinde durulmaktadır. Yapılan görüşme neticesinde, menü planlaması adına işletme, belirli aralıklarla eğitim yapmakta, personelinin bu eğitim sonucunda geliştirmekte ve sertifika ile desteklemekte olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda mutfak koordinatörü, gıda mühendisi, muhasebe ve satın alma gibi alana özgün kişilerinde bilgi ve tecrübelerinden faydalandığı belirtilmiştir.

İşletme menü planlaması sürecinde, hedef kitlenin beslenme tercihlerine, işletmenin bütçesine, personelin nitelik ve nicelik durumuna, mutfaktaki araç gereçlere ve mutfakın kapasitesine ve mevsimsel özelliklere dikkat ederek buna uygun bir planlamanın

yapıldığı, mevsime uygun ürünlerin taze ve lezzetli bir şekilde sunulması adına da işletme yılda yaz ve kış menüsü olmak üzere 2 kez menü planlaması yaptığını belirtmiştir.

Menü planlaması öncesinde işletmenin hedeflediği amaçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Hedef kitleye uygun olan ürünleri menüde bulundurmak,
- İşletmenin bütçesi doğrultusunda bir menü ortaya koymak,
- Mevsime uygun taze ürünleri tedarik etmek ve bunun sonucunda bir menü oluşturmak,
- Mutfak kapasitesi, sahip olunan araç gereç, hazırlık, sunum ve servis gibi faaliyetlere dikkat ederek bir menü oluşturmak,
- Personelin nitelik, nicelik ve yeteneğine uygun menü kalemlerini ve menüyü belirlemek,
- Misafire karşı korunan imajı sürdürebilmek.

İşletmenin, menüsünde bulunan menü kalemlerini etkileyen en önemli unsurların maliyet, satış fiyatı ve personel tedariki olduğunu belirtmiştir. Bu hususların ışığında, işletme bütçesine, hedef kitleye, personelin becerisine ve mutfağın kapasitesine uygun bir menünün oluşturulduğu söylenmektedir.

İşletmede menü fiyatlama yöntemlerinden, yiyecek maliyet yüzdesi fiyatlama yöntemi kullanılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin ön planda tutulduğu ama aynı zamanda kâr elde etme ve rakip işletmelerden bir adım önde olabilmek gibi hususlara dikkat edildiği belirtilmiştir.

İşletmede belirli aralıklara menü mühendisliği analizi- Kasavana ve Smith yöntemi kullanılmaktadır. Daha sonra da menü kalemlerinin bu analiz yardımıyla satış miktarlarının raporlanması yapılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre de menüde bulunan bazı menü kalemleri menüde tutundurulması veya çıkarılması yapılmaktadır.

BULGULAR

Asmani Restoran'ın menüsü Tablo 1'de yapılan menü mühendisliği analizine göre 4 adet yıldızlar, 3 adet beygirler, 2 adet bilmeceler ve 2 adet sorunlular grubunda ürünlere sahiptir. Yıldızlar ve beygirler grubundaki ürünlerin, analizde yoğunlaşması her işletme için arzulanan bir durumdur. Beygirler grubundaki ürünlerin, yıldızlar grubunda olmalarını sağlamak için ürünlerin maliyetleri düşürülüp, porsiyon miktarında değişiklik yapılabilir veya katkı payları üst seviyeye çekilebilir (Ermağan, 2018:101).

Tablo 1. Asmani Restoran Menüsü'nün Menü Mühendisliği Analizi

Menü Kalemi	Satış Fiyatı	Malzeme Maliyeti	Katkı Payı	Satılan Kuver Sayısı	Toplam Katkı Payı	Karlılık	Beğenilme	Sınıfı
Antalya Sepeti	56	12,85	43,15	198	8543,7	Düşük	Yüksek	Beygirler
Avokado Ezmeli Enginar Salatası	110	24	86	162	13932	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Ahtapot Carpaccio	96	32	64	86	5504	Düşük	Düşük	Sorunlular
Meze Tabağı	104	22,50	81,50	180	14670	Düşük	Yüksek	Beygirler
Asmani Kaz Çiğeri	218	72	146	76	11096	Yüksek	Düşük	Bilmeceler
Asmani Usulü Safranlı Ev Mantısı	127	41,33	85,67	56	4797,52	Yüksek	Düşük	Bilmeceler
Yoğurtlu Kebap	166	42,70	123,30	125	15412,5	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Dana Madalyon	258	93	165	133	21945	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Ördek Asmani	158	47,84	110,16	108	11897,28	Yüksek	Yüksek	Yıldızlar
Nutella Churros	51	18,36	32,64	225	7344	Düşük	Yüksek	Beygirler
Mango Affogato	34	8,25	25,75	70	1802,5	Düşük	Düşük	Sorunlular
Toplam				1419	116944,5			
n = 11	Ortalama Katkı Payı: 116944,5/1419 = 82	Beğenilme Endeksi: 1419/11 * 0,70 = 90,3						

Asmani Kaz Çiğeri ve Asmani Usulü Safranlı Ev Mantısının bilmeceler grubunda yer almalarının en büyük nedeni, menü genelinde yüksek fiyata sahip olmaları ve bundan dolayı da satış miktarlarının düşük olması olarak değerlendirilmektedir. Ürünlerin satışını arttırmak için satış fiyatları düşürülebilir ya da sunumlarında birtakım değişikliklere gidilebilir.

Ahtapot Carpaccio ve Mango Affogato ürünleri sorunlular grubunda oldukları için sunum veya porsiyonda değişikliğe gidilmelidir. Aksi takdirde bu ürünler hâlâ sorunlular grubunda kalmaya devam ederlerse, bu menü kalemleri menüden çıkartılmalıdır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yiyecek içecek işletmeleri yoğun bir emeğe dayanan, müşteri istek ve taleplerini dikkate alan, teknolojinin gelişmesiyle de sürekli olarak kendini geliştirmek zorunda olan işletmelerdir (Ermağan 2018:107). Menüler de planlanmış ve kendini geliştiren her işletme için, yürütülen çalışmalara yol gösteren bir araçtır (Bolat 1995:122).

Bu doğrultuda, yiyecek içecek işletmelerinde verimliliğin artırılması için düzenli aralıklarla menü planlamasının yapılması gerekmektedir. Ekinci (2010), menü planlama çalışmalarının fiyatlandırma çalışmalarıyla birlikte eş zamanlı olarak yapılmasını vurgulamıştır. Yapılmadığı takdirde de menü planlama çalışmalarının uygulamaya konulamayacağını belirtmiştir.

Menü planlama adına yapılan menü analizi, yiyecek içecek işletmeleri adına bir kontrol aracı olup, maliyet ve satışların sistematik olarak belirlenmesi adına yardımcı olmaktadır. Bahçeci (2015), menü planlaması adına yaptığı bir çalışmasının genel sonucuna göre, özellikle restoranların menü yönetimi ve planlamada yeterince bilgilerinin olmadığını, daha çok tecrübe ve sezgilerine göre hareket ettiklerini belirtmiştir. Çoğu işletme de belirli aralıklarla menü analizi yapmamakta, geçmiş tecrübelerine ve hislerine

göre hareket etmektedirler. Ancak bu durumdan dolayı işletmeler müşterilerin her geçen gün değişen istek ve taleplerini bilemeyip, aynı standartta sürdürülebilir bir işletme olamamaktadırlar. Bu araştırmada, uygulama yapılan Asmani Restoranda belirli aralıklarla menü analizi yapılmakta ve bu da işletmenin aynı standart ve kalitede devam ettiğini göstermektedir.

Örnek olay incelemesi sonucunda, Asmani Restoranda yapılan görüşmeler ve edinilen dokümanlar aracılığıyla belli aralıklarla menü analizi yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada Asmani Restoranı menüsünden seçilen 11 adet menü kalemini, 1 aylık satışları dikkate alarak, menü mühendisliği yöntemi ile analizi gerçekleştirilmiştir. Juliana ve diğ. (2021) lüks restoranlar üzerinde yapmış oldukları menü mühendisliği analizi sonucuna göre, analiz yapılsa dahi, bunun satışları arttırmada hâlâ etkisiz olduğunu belirtmişlerdir. Ancak Nicolae (2008) ise Juliana ve diğ. (2021)'den farklı olarak, menü mühendisliği yönteminin müşterilerin tercihlerine göre hızlı bir şekilde adapte olma imkânı sunduğunu belirtmiştir.

Asmani Restoran menüsünün menü mühendisliği analizi sonucunda, 4 adet yıldızlar, 3 adet beygirler, 2 adet bilmeceler ve 2 adet sorunlular grubunda ürünlerin yer aldığı tespit edilmiştir. Bu ürünler 11 adet menü kalemi içerisinde, %36,36'sını yıldızlar, %27,27'sini beygirler, %18,18'ini bilmeceler ve yine %18,18'ini de sorunlular oluşturmaktadır. Saraswati vd. (2020)'nin yapmış oldukları, satışları arttırmak adına menü mühendisliği analizinin incelendiği ve uygulandığı araştırmada, 18 menü kaleminin yer aldığı listede, %77,8'lik bir oranda en yüksek katkı payı düzeyine sahip ve en yüksek kâra sahip ürünlerin yıldızlar grubunda oldukları, %22,2'lik bir oranda ise en düşük katkı payı düzeyine sahip ve en düşük kâra sahip olan ürünlerin sorunlular grubunda oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Yıldızlar, bir menü içerisinde hem beğenilirlik hem de katkı payı açısından yüksek yiyeceklerdir. Tumpuan (2021), menü mühendisliğinin incelendiği bir araştırmasında yıldızları, tüketici tercih düzeyi ve kâr katkı düzeyi açısından mükemmel olduğunu belirtmiştir. Bir işletme açısından, menüde yıldızların çok olması arzulanılan bir durumdur. Bu durum için de gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir. Asmani Restoran'ın menüsünde yer alan, Avokado Ezmeli Enginar Salatası, Yoğurtlu Kebap, Dana Madalyon ve Ördek Asmani yıldızlar grubunda yer alıp hem beğenilirlik hem de katkı payı açısından yüksek yiyeceklerdir. İşletme bu yiyecekleri menüsünde tutup, aynı standartta devam etmek istemektedir.

Beygirler, beğenilirlik açısından yüksek olup katkı açısından düşük yiyeceklerdir. Göde (2019), beygirlerin satış miktarlarının yüksek olması ancak katkı paylarının düşük olmasının temel sebebi olarak, bu gruptaki ürünlerin menüde yer alan diğer ürünlerin satışını destekleyici olduğu ve bundan dolayı da işletmenin bu ürünlerden vazgeçme olasılığının olmadığını belirtmiştir. Asmani Restoranda yer alan Antalya Sepeti, Meze Tabağı ve Nutella Churros beygirler grubunda yer alan yiyeceklerdir. İşletme bu yiyeceklerin yıldızlar grubunda olmasını istediği için, müşterilerin dikkat etmeyeceği bir şekilde fiyat artışı yapmak istemektedir.

Bilmeceler, beğenilirlik açısından düşük olup, katkı payı açısından yüksek yiyeceklerdir. Juliana ve diğ. (2021), lüks restoranlar üzerinde yapmış oldukları menü mühendisliği analizi sonucuna göre, menü içerisinde yer alan toplam 4 menü kalemi bilmeceler grubunda yer almıştır. Juliana ve diğ. (2021) bilmeceleri, satış fiyatlarını düşürerek, menüde stratejik konuma yerleştirerek, popülerlik seviyesini etkileyerek veya yemeğin adını değiştirerek planlamaların yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Asmani

Restoranı menüsünde yer alan Asmani Kaz Ciğeri ve Asmani Usulü Safranlı Ev Mantısı bilmece grubunda yer almaktadır. İşletme bu yiyecekleri menüden çıkartmak yerine, sunumunda değişiklik yaparak menüde tutmak istemektedir.

Sorunlular, hem beğenilirlik hem de katkı payı açısından düşük yiyeceklerdir. Diana (2017), menü mühendisliği adına yapmış olduğu bir çalışmada, sorunlular grubunda yer alan yiyeceklerin yenilikçi ve yaratıcı olmanın ve eski menüyü yeni menü ile değiştirmenin yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Asmani Restoranı menüsünde yer alan Ahtapot Carpaccio ve Mango Affogato sorunlular grubunda yer almaktadır. İşletme bu ürünleri iyi bir planlama yaparak menüden çıkartmak istemektedir. Ancak müşterinin istemesi durumunda bir süreliğine stokta bulundurmaya düşünmektedir.

Bu çalışmada Asmani Restoran'ın menüsü adına yapılan Menü Mühendisliği analizi ile işletmenin menü planlamada ne kadar etkili olduğunu, analiz sonucunda hangi ürünlerin hangi kategoride yer aldığını, kategoride yer alan yiyeceklerin sınıfına göre hangi planlamaların yapılacağını görmekteyiz.

Yiyecek içecek işletmelerinde geleneksel yöntemlerden ziyade, günümüz teknolojiyi kullanarak çağdaş yöntemlerden faydalanılmalıdır. Bu işletmelerde çok önemli olan menüde de bu çağdaş yöntemlerden yararlanılarak planlamaların yapılması gerekmektedir.

Menü analizi yiyecek içecek işletmeleri için menüyü kontrol eden bir araç olmakla birlikte hem maliyet ve satışlarını etkisini belirlemek hem de menüde yer alan menü kalemlerinin müşteri taleplerine göre durumunu analiz etmek için kullanılan bir yöntemdir. Menü analizi adına yapılan farklı analiz tekniklerinin her biri farklı sonuçlar da ortaya koymaktadır (İyitoğlu & Tetik 2017:375). Bu analizlerden birisi olan menü mühendisliği analizi, işletmeler açısından birçok avantaj sağlamaktadır. Ancak bütün yiyecek içecek işletmesi için menü mühendisliği kavramının yerleşmiş olduğu söylenemez (Uzun, 2019:9).

Bu çalışmada da Asmani Restoranı menüsünden seçilen 11 farklı menü kaleminin Menü Mühendisliği ile analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara dayanılarak işletmeye belli başlı bazı öneriler sunulacaktır. Bunlar;

-Menü adına yapılan planlamaların belli zaman dilimlerinde sürekli olarak yapılması işletmeye kendi durumunu görme fırsatı sağlayacaktır.

-Menü planlaması yapılırken işinde uzman olan kişilerden yardım alarak doğru bilgiye ulaşılabilecektir.

-Doğru ve etkin bir menü planlamasının yapılması için de veri toplaması yapılırken sadece işletme içi değil, rakip firmaları da incelemek işletmeye öneri olarak sunulmaktadır.

-Menü mühendisliği analizi sonucuna göre Yıldızların menüde tutundurulması, Beygirlerin Yıldızlar grubuna geçmesi sağlanmalıdır. Bilmece grubunun iyi bir planlama ile menüde bulundurulması, ancak Sorunluların menüden çıkartılması gerekmektedir.

-Özellikle yüksek fiyatlı ürünlerin satışını devam ettirmek için fiyatlarında değişikliğin yapılması işletmeye fayda sağlayacaktır.

-Yine düşük fiyatlı ürünlerin de katkı payını arttırmak için fiyatlarında değişikliğin yapılması işletmeye kâr sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Bahçeci, V. (2015). Restoranların menü planlaması, fiyatlandırması ve analizi üzerine yaklaşımları: İzmir ilinde bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bekar, A. & Kılıç, B. (2021). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Planlama Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Bolat, T. (1995). Yiyecek-içecek işletmelerinde menü planlaması ve fiyatlandırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bölükoğlu, İ. & Türksoy, A. (2001). Menü analiz sürecinde kullanılan yöntemlerden menü mühendisliğindeki son gelişmeler: İş gücünü dikkate alan bir model. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 22-36.
- Diana, Y. (2018). Analisis foods and beverages costing dengan pendekatan matriks kaitannya dengan strategi pemasaran pada olla restoran hotel granada johor bahru malaysia. *Jumant*, 7(1), 101-111.
- Didem, U. (2019). Bingöl ilindeki turizm işletme belgeli otel restoranlarının menü mühendisliği analizi. *Tourism and Recreation*, 1(1), 9-14.
- Doğdubay, M. & Saatçı, G. (2014). *Menü Mühendisliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ekinci, N. (2010). Otel işletmelerinde menü planlaması, menü fiyatlandırma yöntemleri ve istanbul sürmeli otel uygulaması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ermağan, U. (2018). Yiyecek içecek işletmelerinde menü mühendisliğinin ve fiyatlama yöntemlerinin analizi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fang, C. Y. & Hsu, F. S. (2012). An efficiency-based metafrontier approach to menu analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 38(2), 199-221.
- Göde, Ö. M. (2019). Yiyecek içecek işletmelerinde zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme kullanılarak menü mühendisliği analizi: Bir karma yöntem çalışması. Yayınlanmamış doktora tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- İyitoğlu, V. & Tetik, G. N. (2017). Menü mühendisliğinde zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetlemenin kullanılması: Lüks bir restoranda uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 359-380.
- Jones, P. & Miffl, M. (2001). Menu development and analysis in uk restaurant chains. *Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 61-71.
- Jones, P. (1994). *The Management of Food Service Operations*. (1. Baskı). Cassel Educational.
- Juliana, J., Pramezwary, A., Nukak, N. A. & Situmorang, J. M. H. (2021). Using contribution of menu engineering in upscale restaurants to enhance sales volume. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(4), 1-12.
- Kızılcıoğlu, G. (2020). Menü analizi üzerine kavramsal bir inceleme. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 4(2), 159-173.
- Kotschevar, L. H. (1987). Menu analysis: Review and evaluation, *Hospitality Review*, 5(2), 19- 25.
- Kwong, L. (2005). The application of menu engineering and design in asian restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 91-106.
- Lee, E. J. & Lee, Y. S. (2006). Menu analysis using menu engineering and cost/margin analysis- french restaurant of the tourism hotel in seoul. *Journal Of The Korean Society Of Food Culture*, 21(3), 270-279.
- Lee, J. S., Yang, I. & Yong, A. (2005). A comparative study of hotel food and beverage menu analysis. *Journal of Macao Polytechnic Institute*, 4(16), 12-27.
- Maviş, F. (2005). *Endüstriyel Yiyecek Üretimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morrison, P. (1996). Menu engineering in upscale restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(4), 17-24.
- Nicolae, N. (2008). The Simulation of A Project Concerning The Menu Engineering A Foodservice Organization. *Analele Universităţii Din Oradea*, 1468.
- Özdemir, B. & Çalışkan, O. (2014). A review of literature on restaurant menus: Specifying the managerial issues. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 2(1), 3-13.
- Özmen, M. & Timur, N. (2009). Müşteri değeri üzerine etnografik bir örnek olay incelemesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24).
- Rızaoğlu, B. & Hançer, M. (2005). *Menü ve Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Rızaoğlu, B. (1991). *Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Analizi ve Yöntemleri*. Ankara: Turizm Yılıığı 1991, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayını.

- Saraswati, N. K. A., Bagiastuti, N. K., Elistyawati, I. A. & Sudiarta, M. (2020). Menu engineering on main course to increase sales. *International Journal of Glocal Tourism*, 1(1), 51-60.
- Taylor, J. J. & Brown M. D. (2007). Menu analysis: A review of techniques and approaches. *Hospitality Review*, 25(2).
- Tumpuan, A. (2021). Penerapan sistem menu engineering dalam upaya peningkatan kualitas menu di restoran bintang inti executive village clubhouse. *Jurnal Pariwisata Terapan*, 5(1), 60-73.