

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**RESTORAN YÖNETİCİLERİNİN MÖNÜ PLANLAMASI
VE ANALİZİ KONUSUNA YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Amr AKAY

**Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm işletmeciliği**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet SARIŞIK

TEMMUZ-2012

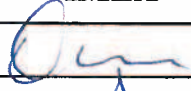


T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

RESTORAN YÖNETİCİLERİNİN MÖNÜ PLANLAMASI
VE ANALİZİ KONUSUNA YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Anıl AKAY

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

“Bu tez 17/07/2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Orhan BATMAN	BASARILI	
Doç. Dr. Mehmet SARISIK	BASARILI	
Yrd. Doç. Ali TAŞ	BASARILI	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Anıl AKAY

17.07.2012

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılma aşamasında, değerli fikir ve önerilerini benden esirgemeyip, bana yol gösteren, sıkıntılı anlarımda yanımda olan değerli danışman hocam Doç.Dr.Mehmet Sarıışık'a teşekkürü bir borç bilirim.

Okula geldiğim ilk günden beri her türlü desteği veren Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü öğretim üyelerine, tüm çalışma boyunca yanımda olan bölüm arkadaşlarıma, anaokulundan beri sıralarda beraber dirsek çürüttüğüm arkadaşlarıma ayrıca mülakat sorularını cevaplama aşamasında, yardımlarını esirgemeyen tüm işletmelerin çalışanlarına ve yöneticilerine teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak yaşamım boyunca bana maddî, manevî her yönden destek olan aileme ve sadece hayatımdaki varlığıyla bile teşekkürü hak eden Hilal İnce'ye sonsuz minnettarım

Anıl AKAY

17.07.2012

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MÖNÜ PLANLAMA	4
1.1. Menü	4
1.2. Menü Planlama	5
1.3. Menü Planlama Unsurları	7
1.3.1. Gereksinimler (Yaş, Cinsiyet ve Fizyolojik Durum)	7
1.3.2. Beslenme Alışkanlıkları	8
1.3.2.1. Biyolojik, Fizyolojik ve Psikolojik Etmenler.....	8
1.3.2.2. Dış Etmenler.....	8
1.3.2.3. Ekonomik Etmenler	9
1.3.2.4. Sosyo-Kültürel ve Dini Etmenler.....	9
1.3.2.5. İç Etmenler	9
1.3.2.6. Kişisel Etmenler	9
1.3.3. Kişileştirilmiş Menü	10
1.3.4. Mutfak Kapasitesi ve Araç-Gereç Sayısı	10
1.3.5. Servis Yöntemi	11
1.3.6. Yemek Maliyeti.....	11
1.3.7. Diğer Etmenler	12
1.4. Menü Çeşitleri	12
1.4.1. Sunma Şekli ve Fiyat Yapısı Açısından Menüler	12
1.4.1.1. Tabldot Menüler	12
1.4.1.2. Alakart Menüler	13
1.4.2. Değişirme Sıklığı Açısından Menüler	14
1.4.2.1. Sabit Menüler.....	14
1.4.2.2. Devirli Menüler.....	15

1.4.3.Yemek Öğünleri Açısından Mönüler	15
1.4.3.1. Kahvaltı Mönüleri	15
1.4.3.2. Öğle Mönüsü	16
1.4.3.3. Brunch	16
1.4.3.4. Akşam Mönüsü	16
1.4.4. Özel Mönüler	17
1.4.4.1. Çocuk Mönüleri	17
1.4.4.2. İçecek Mönüleri	17
1.4.4.3.Tatlı Mönüleri	18
1.4.4.4. Oda Servisi Mönüleri	18
1.4.4.5. Büfe Mönüleri	18
1.4.4.6. Ziyafet Mönüleri	19
1.4.4.7. Ulaştırma İşletmeleri Mönüleri	19
1.4.4.8. Çay ve Kahve Mönüleri	19
1.4.4.9. Vejetaryen Mönüler	20
1.5. Mönü Planlama İlkeleri.....	20
1.5.1. Renk Uyumu	20
1.5.2. Yapı	20
1.5.3. Sıcaklık.....	21
1.5.4. Kıvam.....	21
1.5.5. Tat Kombinasyonu	21
1.5.6. Hafif ve Ağır Besinler.....	21
1.5.7. Hazırlama Yöntemi	21
1.5.8. Sunum	22
1.6. Mönü Planlamasının Evreleri.....	22
1.6.1. Mönü Kalemlerini Belirlemek	22
1.6.2. Mönüde Denge	23
1.6.3. Mönü Kartı	24
1.6.4. Mönü Dizaynı	25
1.6.4.1. Mönü Metninin Hazırlanması	25
1.6.4.2. Sayfa Düzeni	27
1.6.4.3. Sıralama.....	27

1.6.4.4. Yerleştirme	27
1.6.4.5. Yazı Tipi	27
1.6.4.6. Format	27
1.6.4.7. Kâğıt	28
1.6.4.8. Kapak	28
1.7.Mönü Dizaynında Yapılan Hatalar	28
1.8.Mönü Değerlendirmesi	29
BÖLÜM 2: MÖNÜ ANALİZİ VE MÜHENDİSLİğİ	31
2.1. Mönü Analizi Kavramı	31
2.2. Mönü Analiz Yöntemleri	32
2.2.1. Sezgisel Yöntem.....	32
2.2.2. Mönü Karması Yöntemi İle Analiz.....	32
2.2.3. Katkı Payı Yöntemi İle Analiz.....	33
2.2.4. Kar ve Zarar Yöntemi ile Analiz.....	34
2.2.5. Geçmiş Satış Verilerinin Analizi	36
2.2.6. Mönü Mühendisliği Yöntemi.....	36
2.2.6.1. Miller Modeli	36
2.2.6.2. Kasavana ve Smith Modeli	37
2.2.6.3. Pavesic Modeli	38
2.2.6.4. Hayes ve Huffman Modeli	39
2.2.6.5. Bayou ve Bennett Modeli	41
BÖLÜM 3: YÖNTEM VE SAHA ARAşTIRMASI.....	44
3.1. Araştırmanın Önem ve Amacı	45
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	45
3.3. Materyal ve Yöntem.....	46
3.4. Bulgular.....	49
3.5. İşletme Yöneticilerinin/Sahiplerinin Demografik Özellikleri.....	49
3.6. İşletmelerin Özellikleri.....	51
3.7. İşletmelerin Mönü Özellikleri	51
3.8. Mönü Planlama Sürecine İlişkin Elde Edilen Bulgular	53

3.9. Mönü Planlamasının Genel Özellikleri.....	56
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	58
KAYNAKÇA.....	62
ÖZGEÇMİŞ.....	66

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Mönü değerlendirme formu	30
Tablo 2: Mönü karması yöntemi	33
Tablo 3: Katkı payı analizi	34
Tablo 4: Mönüde yer alacak yiyecek çeşitlerine ait kâr zarar durumu	35
Tablo 5: Mönüde yer alan yiyecek çeşitlerinin, kârlılık sıralaması	35
Tablo 6: İstanbul'da faaliyet gösteren restoranların sayısı.....	45
Tablo 7: Yöneticilerin demografik özellikleri.....	50
Tablo 8: İşletme özellikleri	51
Tablo 9: Mönü özellikleri.....	52
Tablo 10: Mönü planlama sürecine ilişkin bulgular	53
Tablo 11: Geçmiş dönem satış verilerini dikkate almayan yöneticilerin gerekçeleri	55
Tablo 12: Mönü planlamasının genel özellikleri	56

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Beslenme alışkanlıkları	10
Şekil 2: Miller'in yiyecek maliyeti yüzdesi.....	37
Şekil 3: Kasavana ve Smith'in mn mühendisliği modeli	37
Şekil 4: Pavesic'in maliyet analizi yöntemi.....	39
Şekil 5: Hayes ve Huffman'ın 8'li yöntem yaklaşımı	40
Şekil 6: Sarışık'ın 3P analiz yöntemi	42

Tezin Başlığı: Restoran yöneticilerinin mönü planlaması ve analizi konusuna yaklaşımları üzerine bir araştırma

Tezin Yazarı: Anıl AKAY

Danışman: Doç. Dr. Mehmet SARIİŞİK

Kabul Tarihi: 17 Temmuz 2012

Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 66 (tez)

Anabilimdalı: Turizm İşletmeciliği

Bilimdalı: Turizm İşletmeciliği

Turizm endüstrisi, değişen dış çevre koşullarına son derece duyarlı bir yapı sergilemektedir. Aynı zamanda turizm endüstrisi içerisinde yer alan işletmelerin de yapısal olarak dinamik bir özellik gösterdiği bilinmektedir. Bu anlamda turizm endüstrisinin önemli bir parçası olan yiyecek-içecek sektörü de benzer özellikler gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu bakımdan yiyecek-içecek işletmelerinin de değişen tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun ürün ve hizmetleri sunmaları, müşteri memnuniyetini sağlama ve uzun vadede kar elde etmeleri için bir ön koşul olarak değerlendirilebilir. Bu amaçla, yiyecek-içecek işletmelerinde mönü planlama ve analiz tekniklerinin kullanılması, yukarıda ifade edilen müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve tatmin müşteriler oluşturulmasında son derece etkili bir rol oynayacaktır.

Bu araştırmanın amacı, yiyecek-içecek sektöründe yer alan işletme yöneticilerinin/sahiplerinin mönü planlaması ve mönü analizine bakış açılarını belirlemektir. Buna ek olarak, mönü planlaması ve mönü analizi uygulamalarının işletmelerde hangi düzeyde gerçekleştirildiğini belirlemek araştırmanın ikincil amacıdır.

Bu çalışmada öncelikle mevcut literatür taranmış ve görüşme formu yaklaşımına göre yapılandırılmış sorular oluşturulmuştur. İstanbul'un turistik bölgelerinden tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenen birinci ve ikinci sınıf 60 katılımcı ile bireysel görüşme yapılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre restoran yöneticileri/sahipleri mönü planlaması ve mönü analizine yeterince ilgi göstermemektedir. Bunun yanında yöneticilerin mönü planlama uygulamalarını işletmede yaşanan herhangi bir kriz anında uygulamaya çalıştıkları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mönü, Mönü Planlaması, Mönü Analizi, Yiyecek-İçecek Yönetimi

Title of the Thesis: A Research About Restaurant Managers Approaches To Menu Planning And Analyzing Topic	
Author: Anıl AKAY	Supervisor: Assoc. Prof. Mehmet SARIŞIK
Date: 17 Temmuz2012	Nu. Of Pages: viii(Pretext)+66(Main Body)
Department: Tourism Management	Subfield: Tourism Management
<p>Tourism industry displays a highly sensitive form to the changing external environment. At the same time, it is known that the businesses in tourism industry also display a dynamic feature. At this meaning, it is possible to say that the food and beverage sector which is an important part of tourism industry displays similar properties also. In this regard, the fact that food and beverage businesses offer according to thechanging customer needs and requirements, can be evaluated as a precondition in order to provide customer satisfaction and in order to make profit in long term. For this purpose, using menu planning and analyzing technical in food and beverage businesses will probably play a highly effective role in providing customer satisfaction and in generating self-gratification customers that has been explained in upper words.</p> <p>The purpose of this research is to determine the outlooks of owners/managers of businesses that get involve in food and beverage sector about menu planning and menu analyzing. In addition, to determine at which level menu planning and menu analyzing applications are made real in businesses is the secondary purpose of this research.</p> <p>In this research primarily the existing literature has been examined and semi-structured questions have been generated according to the interview form approaches. Individual interviews have been made with 60 participants who have been chosen with random sampling method from Istanbul's touristic regions.</p> <p>According to the results of the study, restaurants managers/owners don't show enough interest to menu planning and menu analyzing. In addition, it has been determined that managers apply menu planning applications when a crisis occurs in their business.</p>	
Key Words: Menu, Menu Planning, Menu Analyzing, Food and Beverage Management	

GİRİŞ

Küreselleşme süreci ile birlikte hızla artan rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri yaratıcı bir yönetim anlayışını benimsemesi ile mümkün olabilir. Küreselleşme süreci; bir yandan işletmeler arası rekabeti artırırken, bir yandan da tüketici ihtiyaç ve isteklerinin değişmesine neden olmuştur. Bu durumda yiyecek-içecek işletmelerinin mevcut ve potansiyel müşterilerinin işletmelerden beklentilerinin artmasına neden olmuştur. Bu anlamda, yiyecek-içecek işletmelerinin yaratıcı mönü planlama ve analiz tekniklerinin değişen tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılamada önemli bir araç olduğunu söylemek mümkündür.

Mönü, en basit şekliyle yiyecek-içecek işletmelerinin sunduğu ürünleri bölümlendirmesiyle müşterilerin seçimlerine yardımcı olması istenen bir araç olarak ifade edilebilir. Mönüyü basit şekilde açıklamak mümkün olsa da, planlanması oldukça komplikedir. Herkesin mönü hazırlaması mümkündür fakat hazırlanan mönünün etkili ve verimli olması mönü kalemlerinin ayrı ayrı ve birbirleriyle olan uyumuna bağlı olarak değişkenlik arz edecektir. Birbirlerinden bağımsız bölümler gibi görünse bile, mönü içerisinde var olan her kalemin birbirini destekler nitelikte olması gerekmektedir.

Genel anlamda bir müşterinin işletmeye girişinde, işletme atmosferinin çekiciliği gibi etkenler oluşturduğu algıya çerçeve oluştursa da, işletme ile müşteri arasında ilk gerçek temasın mönü ile başladığı söylenebilir. Zira mönü işletmenin müşteriye sunacağını vaat ettiği ürünlerin ön sunumudur ve bir akit niteliği taşımaktadır. Müşterinin bu ön sunumda karşılaştığı karmaşa, seçim zorluğu yaratacak seçenek bolluğu, birbiriyle uyumsuz fiyatlar ya da anlaşılabilir olmayan mönü kalemleri değildir. Mönü kalemleri bu sebepten dolayı önceden iyice düşünülmüş, analiz edilmiş ve planlanmış olmalıdır. Planlamanın temelinde neyin, nasıl, kim tarafından, ne zaman gerçekleştirileceği gibi sorulara cevap verilmesi gereği mevcuttur. Mönü planlamasında da yine bu sorulara benzer yiyecek-içecek işletmelerinin ürünlerini irdeleyen sorulara cevap verilerek müşteriye ulaşmak amacı bulunmaktadır. Mönü nasıl bölümlendirilecek, günlük-sezonluk ya da daimi mönü seçeneklerinden hangisine uygun olarak hazırlanacak, yeniden düzenlenmesi ne kadar süre ile gerçekleştirilecek, mönü de var olan kalemler müşterilerin anlamasına yardımcı özellikleri içerecek mi, mönü de bulunacak ürünlerin

işletmeye getirisi ne derece de yüksek olacak, hangi kalemlerin mn de bulundurulması hangilerinin ise bulundurulmaması işletme açısından faydalıdır gibi soruların cevaplandırılması gerekmektedir. Tüm bu ve bunun gibi birçok sorunun cevaplandırılmasının ardından mnnn işletmenin karakteristik özelliklerini yansıtan bir dizaynla birleştirilerek son halini alması sağlanır. İşletme kimliğini yansıtmayan bir mn beklenen reaksiyonun alınmasını güçleştirebilir. Bu bağlamda, planlama aşamasında dikkatli biçimde kar alınmalıdır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmada; küreselleşme ile paralel olarak artış gösteren rekabet ortamında fark yaratmak için kullanılan mn planlaması ve analizi çalışmaları üzerinde durulmuştur. Mn planlaması ve analizi konusunun incelenmesindeki en büyük neden, işletme yöneticilerinin/sahiplerinin bu konuya yeterince ilgi duyup duymadıklarını belirlemektir. Bunun yanında, mn planlaması yapan işletmelerin satış grafiklerinin mn planlamasından nasıl etkileneceğini belirlemek bu konunun seçilmesinin nedenlerinden bir diğeridir.

Bu çalışmada, mn planlamasının ve mn analizinin algılanışı ve bu konunun uygulanabilirliği araştırılmıştır. Mn planlaması ve analizi içeriğinin işletme yöneticileri/sahipleri tarafından tam olarak bilinip bilinmediğinin, hangi amaçla kullanıldığını, mn planlamasının ve analizinin işletmelere sağladığı yararlar ortaya koyularak, bu uygulamanın tercih edilmesindeki nedenlerin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın nemi

Mn planlama, bir yiyecek-içecek tesisinin hangi yiyecek-içeceği üretilip ne şekilde pazarlayacağını belirlemek için önemlidir. Mn planlamada ki temel amaç, insanların ihtiyaçlarını karşlamaktır. Bu ihtiyaçlar karşlanırken kişilerin beslenme alışkanlıkları, personelin niteliği, iklim ve mevsimler, bölgenin coğrafik yapısı gibi birçok etmen göz önünde bulundurulmalıdır. Mn planlaması ve analizinin konu olduğu bu yüksek lisans tezi, yöneticilerin mnlerine daha fazla önem vermelerini sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın Metodolojisi

Restoran yöneticilerinin/sahiplerinin mn planlaması ve analizine bakış açılarını belirlemeye yönelik bu tez çalışması, yöneticilerin kişisel görüşlerine odaklanmıştır.  bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümü, mn ve mn planlamasına ayrılmıştır. Mn ve mn planlaması işletmelerin kâr elde edebilmeleri için önemli bir araç olması nedeniyle genel hatları ile anlatılmaya çalışılmıştır. Mnlerin doğru planlama yapılırsa satışa katkı sağlayacakları düşünülerek bu konu hakkında bilgi verilmiştir.

Mn analizine ayrılan ikinci bölümde, mn analizinin tanımı, günümüze kadar yaşanan değişimleri kısaca anlatılmış, mn analizi uygulamalarının mnnn başarılı olabilmesi için neden gerekli olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Özellikle Miller (1980), Kasavana ve Smith (1982), Pavesic (1983) ve Hayes ve Huffman (1985)'in mn analiz yöntemlerine yaptıkları katkılar anlatılmıştır.

nc bölümde ise İstanbul'da bir alan araştırması yapılarak, restoran yöneticilerinin/sahiplerinin mn planlaması ve analizi hakkındaki görüşleri analiz edilmiştir. İstanbul'da yapılan bu araştırmada, görüşme tekniği kullanılmıştır. İşletme yöneticileri/sahipleri ile işyerlerinde görüşülerek; ortaya çıkan mn planlaması ve analizi sonuçları tablolaştırılmıştır.

BÖLÜM 1: MÖNÜ PLANLAMA

1.1. Mönü

Mönü, Latince ‘minutus’ sözcüğünden türemiş olup, ‘küçük, az’ anlamına gelmektedir. Mönü kelimesi, Fransa’da bir öğünde sunulan yiyeceklerin ayrıntılı listesi veya sunulan yiyecekler anlamında kullanılmıştır. Mönü; bir öğünde belirli bir sıra dâhilinde servis edilen birbiriyle uyumlu yemek grubudur (Aktaş, Özdemir, 2005: 126). Diğer yandan mönü sözcüğünün yiyecek-içeceklerin ücret tarifesi anlamında da sık sık kullanıldığı görülmektedir. Bir başka kaynakta mönü, önceden tespit edilmiş yiyecekler olarak tanımlanmıştır (Rızaoğlu, Haçer, 2005: 8). Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre ise mönü; “Yenecek yemeklerin listesi”, “Sofraya çıkarılacak yemeklerin hepsi” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2012).

Mönünün ilk kullanımı 1541 yılına dek uzanmaktadır. Bu tarihten önce bir öğünde sunulan yemekler masanın üzerine dizilir ve konuklar buradan yemeklerini yerlerdi. Yemeklerin sırası ile masaya gelmesi söz konusu değildi. 1541 yılında Brunswick Dükü Henry tarafından yemek isimlerinin yazılı olduğu uzunca bir kâğıdın kullanıldığı görülmektedir. Dükün, bu kâğıda ilgi duyduğu yemekleri yazdığı ve buna bakarak en çok sevdiği yemekleri seçtiği anlaşılmaktadır. Böylece ilk mönü doğmuş ve bu fikir, şölen ve davetlerde de mönünün kullanılmasını sağlamıştır. Ancak, o tarihlerde kullanılan mönüler oldukça büyük olduğundan masanın bir kenarına konmuş ve bu şekilde herkesin mönüyü görebilmesi sağlanmıştır. Günümüze kadar bu mönüler küçülmüş ve her konuğa bir mönü verilebilir hale gelmiştir (Aktaş, Özdemir, 2005: 127). Mönü önceleri akşam partilerinde veya ziyafetlerde sunulan, yiyeceklerin adının yer aldığı bir liste şeklindedir. Partiler ve ziyafetler için düzenlenen ilk mönüler konukların yiyecek-içecek seçmelerine pek uygun değildi. Sıradan bir konuk önüne koyulan yiyeceklerden memnun olmak zorunda idi. Sadece krallık ve onur konukları yiyeceklerden seçme hakkına sahipti. Zamanla seçimlik mönüler ortaya çıkmaya başlamış ve konuklara daha özgürce seçim şansı verilmiştir (Maviş, 2005: 69).

Yiyecek-içecek işletmelerinin temel amacı, ürünleri geniş kitlelere ulaştırabilmektir. Bunu gerçekleştirmedeki en önemli araç ise mönülerdir. Mönüler, işletmede sunulan yiyecek ve içecekleri fiyatları ile birlikte gösterirler. Ayrıca mönüler; pazarlama,

finansman ve işletme politikalarının da belirleyicisi ve tamamlayıcısıdır. Mönüdeki asıl hedef, mümkün olduğu kadar satılmayan yiyecek miktarını azaltmaktır. Çünkü hiçbir işletme, konuklarını ve konuklarının ne isteyeceğini tam olarak önceden bilemez (Sökmen, 2005: 119-120). Bu açıdan bakıldığı zaman işletmeler özellikle mönülerinde bulunan her ürünün satışını yapabilmelidirler.

Mönüler, restoranlar için basılmış reklam araçlarıdır. Ayrıca mönü, yemek ve servis kalitesi açısından gelecek öğünler için müşteri beklentilerini belirleme noktasında ideal bir araçtır. Buna ek olarak, eğer mönü düzenli bir şekilde tasarlanırsa, restoranın kârlılığı için de etkili olacaktır (Kwong, 2005). Mönü, müşterilerin hesabı ödemediği önce ellerinde bulunan reklam olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede bakıldığı zaman restoran yöneticileri veya grafik tasarımcıları müşterinin ilgisini çekecek ve onların satın alma davranışını etkileyecek mönüler hazırlamalıdır (Yang, vd, 2009). Rynolds ve Taylor (2009)'a göre mönü; müşterilerin servis beklentilerini gösteren ve onların o işletme üzerinde algı oluşturmasını etkileyen bir kalemdir. Bugün birçok işletme, mönünün, kendilerini başarıya ulaştırdığına veya başarısızlığa neden olduğuna inanmaktadır.

1.2. Mönü Planlama

Mönü planlama ise; bir mönüye hangi yiyeceklerin konulacağını planlama işidir. İyi bir mönü planlama hem yönetici için hem de müşteri için kabul edilebilir yiyecek ve içecek öğelerini içermelidir (Gordan-Davis, 2004, 237). Bir başka tanıma göre de mönü planlama, makul bir gelir sağlayacak kadar bir maliyetle müşterileri memnun edecek yiyecek-içeceklerin belirlenme süreci ve sonrasında mönüde yer alacak yiyecek-içeceklerin seçilmesidir (Rızaoğlu, Hançer, 2005: 18). Mönü planlama; besinler hakkında geniş bir bilgi ve onların temel hazırlama ve servis yapma metodlarının yanı sıra, besin kombinasyonlarının besleyici değerlerinin bilinmesini gerektiren bir sanat ve bilim dalıdır. Mönü planlama, bir yiyecek içecek tesisinin hangi yiyecek ve içecekleri üretip ne şekilde pazarlayacağını sağlamak için gerekli hareketlerin sürecidir (Çetinkaya, 1996).

Mönü planlaması, bugün yiyecek-içecek endüstrisinin en önemli konularından biridir. Ancak bu konunun önemi işletme sahipleri ve yöneticileri tarafından yeterince anlaşılamamıştır. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşım ulaşamayacağı ya da

müşterilerin tatmin olup olmayacağı gibi konular ihmal edilmektedir (Atılan, 2008). Mönü planlama, sezgisel ve deneme yanılma yöntemiyle öğrenilen pahalı bir sanattır. İyi eğitilmiş profesyonel biri tarafından yapılmalıdır; aksi takdirde daha fazla maliyet, zaman ve malzeme kaybı olacaktır (Seljak, 2009). Sipariş ve fiyatlandırmadaki yanlışlıklar, porsiyonlamadaki eşitsizlikler, maliyet kontrolündeki problemler işletmelerin yaptıkları bazı hatalardır.

İyi bir mönü planlama, tüketiciyi tatmin eder; çalışan personelin motivasyonunu artırır; servisin düzenli yürümesini sağlar; maliyet kontrolünü kolaylaştırır; personel, araç-gereç ve yiyecek gereksinimlerini belirler ve yönetimi başarılı kılar (Beyhan ve Cığırım, 1995; Kutlay ve Birer, 1997).

İyi bir mönü planlamak için mönü planlayıcısının dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır (Sarıışık, 2004):

- Bilimsel incelemeye ve araştırmalara uygun hareket etmek (yemek tercihleri, pazarın sosyo-ekonomik yapısının değerlendirilmesi, moda vb.),
- Mönüyü bir pazarlama aracı olarak düşünmek ve kullanmak (reklam aracı olarak değerlendirmek, kaliteli ürün ve hizmet kavramlarını vurgulamak vb.),
- Mönünün özünü yeniden incelemek (fırsat ve tehlikeleri belirlemek, fiziksel yapıyı gözden geçirmek vb),
- Maliyet ve satış fiyatı için matrisler oluşturmak (satış rakamları, maliyet hesaplamaları, kar faktörü gibi konuları ele almak),
- Servis elemanlarının yeteneklerine odaklı çalışmak (personelin becerisine uygun yiyecek seçimi gibi),
- Mutfak personeli ile iletişim kurmak (fikirlere değerlendirmek ve önem vermek),
- Farklı satış politikaları üretmek (yeni ürün ve hizmet politikaları geliştirmek),
- Rekabeti bilmek ve iyi kullanmak (rakipleri izlemek, gelişmelerden haberdar olmak vb.),
- Mönüyü periyodik olarak güncellemek (dönemsel analizler yapmak, maliyet yüzdeleri oluşturmak vb),
- Mönüdeki her bir sözcüğün bir resim olarak algılanmasını sağlamaktır (dikkat çekici unsurlardan yararlanmak, özel yemekler için tanımlamalar yapmak vb).

Ayrıca iyi bir mn planlamak için birçok faktörün göz önünde bulundurulması gerekir. Temelde dikkat edilmesi gereken ge mn planlanan grup ve bu grubu oluşturanların gereksinimleri, cinsiyetleri, yaşları, fizyolojik durumları, aktiviteleri ve beslenme alışkanlıklarıdır. Mn; hazırlayan kişiler, mutfak planı, servis sahası, mevcut araç, gereç, personel sayısı ve yeteneği, bütçede yiyeceğe ayrılan para ve servis tipi gibi pek çok kriterden oluşmaktadır. Bu temelden gidilirse aşağıda yer alan mn hazırlama kriterlerine ulaşılabilir (Gök, 2005).

1.3. Mn Planlama Unsurları

- 1- Gereksinimler (yaş, cinsiyet ve fizyolojik duruma göre)
- 2- Beslenme Alışkanlıkları
- 3- Kişileştirilmiş Mn
- 4- Mutfak Kapasitesi ve Araç-Gereç Sayısı
- 5- Servis Yöntemi
- 6- Yemek Maliyeti
- 7- Diğer Etmenler
 - a- Mevsimler
 - b- Coğrafya
 - c- Etnik zellikler
 - d- Din, İnanç ve Tabular

1.3.1. Gereksinimler (Yaş, Cinsiyet ve Fizyolojik Durum)

İnsanların ihtiyaçları buldukları ortamın etkisiyle farklılıklar göstermektedir. Yaş, cinsiyet ve kişilerin fizyolojik durumları mn planlama konusunda dikkat edilmesi gereken önemli noktalardır. Tabldot ve alakart mönüler oluşturulurken, sunulacağı müşterilerin yaş grubu ve cinsiyeti dikkate alınmalıdır. Hazırlanacak olan mn gençlerden oluşan bir grup için mi veya yaş ortalaması yüksek bir grup için mi hazırlanmaktadır? Mn hazırlanan grup, çocukların da içinde olduğu karma yaş grubu mudur? Bu gruplar sadece bayanlardan, erkeklerden veya karma olarak mı oluşmuştur? Bu durumlar göz önüne alınarak ilgili mönüler belirlenmelidir (Ekinci, 2010). Ayrıca işletme tarafından yiyecek servisi yapılacak grubun cinsiyetinin ve yaşının bilinmesi oldukça önemlidir. Cinsiyet; servis düzeninden sandalye boyutuna, i tasarımdan renk

düzenine ve buna ek olarak porsiyon boyutunun kararına kadar oldukça önemli bir satış metodudur. Hedef kitlenin yaşının bilinmesi ise; hazırlanacak olan yiyeceklerin ve mөнünün buna göre hazırlanması anlamına gelmektedir. Her yaş grubunun restoran tercihleri farklılıklar göstermektedir (McVety, Ware, 2009). Örneğın; Yaşı ilerlemiş insanların daha ağır yiyecekler yerine daha hafif yiyecekler tüketmesi gerekebilir. Böyle durumlarda gelen grubun gereksinimlerini bilmek önemlidir.

1.3.2. Beslenme Alışkanlıkları

Çevre, insanlar için farklı beslenme alışkanlıkları oluşturmaya neden olmaktadır. Yaşanılan bölge beslenme alışkanlıklarının farklılaşmasında önemlidir. Örneğın bol baharatlı ve acılı yemekler Gaziantep restoranında ilgi görürken aynı yemekler İzmir restoranında ilgi görmeyebilir. Ayrıca grup içerisinde bireylere planlanan mөнü o bireylerin beslenme alışkanlıkları ile örtüşmelidir. Beslenme alışkanlıklarından olmayan bir yemeğı ya da besini içeren bir mөнü bu grup tarafından hoş karşılanmayabilir. Bir besine karşı gelişmiş olan psikolojik değer yargıları o besini reddetme sebebi olabilmektedir. Dini ve etnik nedenlerle bazı besinlerin tüketilmeme faktörü göz önüne alınarak mөнü planlaması yapılması gerekmektedir (Gök, 2005). Atılan (2008) ise çalışmasında bu konuyu 6 etmene dayandırarak açıklamaya çalışmıştır. Bu etmenler:

1.3.2.1. Biyolojik, Fizyolojik ve Psikolojik Etmenler

Kişinin içinde bulunduğu ruh durumu, sevinçli ya da üzüntülü olması yiyecek tercihini etkilemektedir. Bu etki bazen aşırı yeme, bazen de iştahsızlık olarak sonuçlanmaktadır. Ayrıca kişilerin sağlık problemleri de yemek tercihlerini etkilemektedir. İnsanların tansiyon hastası veya şeker hastası olması, bazı gıdalara karşı alerjisi olması tercihleri olumsuz yönde etkilemektedir.

1.3.2.2. Dış Etmenler

Çevre, reklamlar, mevsimsel değişiklikler, eğitim gibi dış etmenler bireyin beslenme alışkanlığını ve yemek tercihlerini yönlendirir. Örneğın; soğuk havada sıcak yemekler tercih edilirken, sıcak havalarda soğuk yemekler tercih edilmektedir. Ayrıca mevsim değişikliğinden en fazla etkilenen yiyecekler meyve ve sebzelerdir. Mevsimsel özellikler dikkate alınarak hangi mevsimde hangi meyve ve sebzelerin bulunduğu dikkate alınmalıdır.

1.3.2.3. Ekonomik Etmenler

Beslenme alışkanlıkları, ailelerin ve kurumların sosyo-ekonomik düzeylerine göre farklılaşmaktadır. Yani gelir arttıkça, gıda tüketim düzeyi yükselmektedir. Örneğin ülke çapında yapılan bir araştırmada gelir arttıkça ekmek ve diğer buğday ürünlerinin tüketim miktarı azalmaktadır.

1.3.2.4. Sosyo-Kültürel ve Dini Etmenler

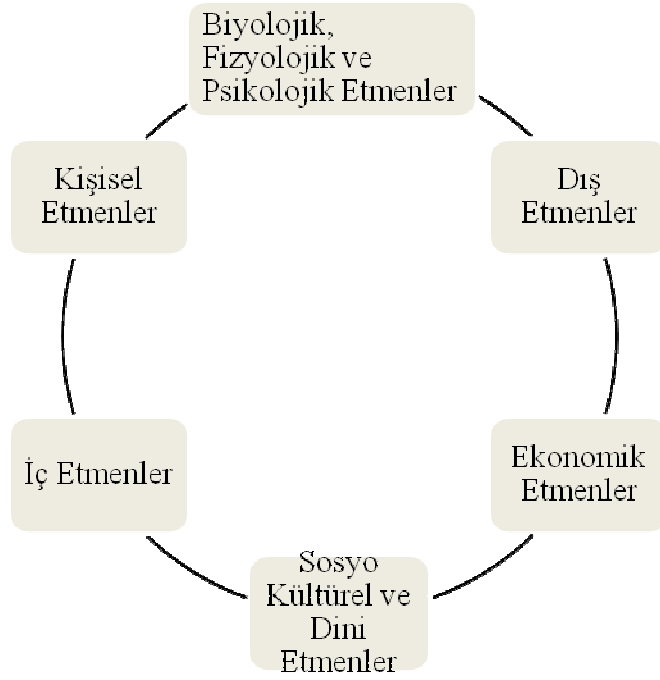
Mönü hazırlanırken seçilen yemekler, o bölgede yaşayan insanların damak tadına hitap etmeli ve kültürel özellikler göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin: bol baharatlı ve acılı yemekler Gaziantep mutfaklarında ilgi görürken; aynı yemekler İstanbul mutfağında ilgi görmeyebilir. Dini inançlar, yiyecek tercihleri üzerinde sabit ve değişmez sınırlamalar getirir. Örneğin; Müslümanlar ve Museviler dini inançlarından dolayı domuz eti yemezler.

1.3.2.5. İç Etmenler

Yemeklerin hazırlanması ve pişirilme biçimleri, yemeğin görünümü, kıvamı, sıcaklığı, rengi, kokusu, tadı gibi özellikleri o yemeğin kalitesini belirler. Yemek kalitesinin iyi veya kötü olması bireylerin yemek tercihlerini de olumlu veya olumsuz etkiler. Burada önemli sorumluluk üretim ve servis personeline düşmektedir. Yemeklerin aşırıya kaçmadan uygun bir şekilde süslenmesi müşterilerin iştahını açacaktır.

1.3.2.6. Kişisel Etmenler

İştah durumu, aile yapısı, eğitim düzeyi ve beklentileri tüketicinin beslenme alışkanlıkları ve temel tercihlerini etkiler. Kişinin yetişme çevresine bağlı olarak baharatlı, salçalı, soslu veya kuru yemek tercihi de değişmektedir. Kişilerin beslenme konusunda ki bilgisizliği ve eğitim durumu da önemlidir. Eğitim düzeyi arttıkça faydalı gıda yemek istekleri de artmaktadır.



Şekil 1: Beslenme Alışkanlıkları. Kaynak: Gök, (2005)

1.3.3. Kişileştirilmiş Menü

Planlanan mönülerin aynı grup içerisindeki değişik bireylere de hitap etmesi gerekir. Bir hastane için planlanan bir mөнünün o hastanede yatan farklı diyet ihtiyacı olan tüm hastalara kolayca uygulanabilir olması gerekir. Örneğin; diyabetik hastalara hastanede 3 ana 3 ara öğün planlanır. Öğün sayısı hastanın kilosuna, tedavisine ve kişisel özelliklerine göre azalır artabilir. Kan şekerini yavaş yükseltecek, glisemik endeksi düşük bir mөнü planlanmalıdır (Şahin, 2008).

1.3.4. Mutfak Kapasitesi Ve Araç-Gereç Sayısı

Mutfak alanı ve bölümleri, mutfakta kullanılan araç-gereçlerin sayısı ve niteliği, depolama koşulları mөнü planlanırken yemek seçimini önemli derecede etkiler. Mönüler düşünülerek planlanırsa mutfakların başarı şansı daha yüksektir. Mutfak iş akımına uygun planlanmamışsa, personelin rahat çalışmasına engel olacak şekilde dar ise, gerekli işlemler için yeterli araç-gereç yoksa mөнü olumsuz yönde etkilenir (Yağdıran, 2007). Mutfakta yemekleri üstten kızartacak salamander veya fırın yoksa mөnde graten yemekler tespit edilmemelidir. Mönüler tespit edilirken ocakların, fırınların, mevcut depoların ve diğer araç ve gereçlerin kapasitesi göz önünde

tutulmalıdır. Aksi takdirde, mutfakta belli bölümler yoğun olarak çalışırken, diğer bölümler boş veya kapasitelerinin çok altında kalacaktır (Rızaoğlu, Haçer, 2005: 38). Mönüler tespit edilirken, mutfak ve servis personellerinin sayısı ve mesleki bilgi ve becerileri, sayıları, serviste kullanılan araç ve gereçler, kullanılan servis metodu göz önüne getirilmelidir (Ekinci, 2010).

Mönüler fiziksel şartlara uygun olarak yazılmalıdır. Tesisin sahip olduğu imkânlar göz önüne alınarak mönü oluşturulmalıdır. Aksi takdirde mutfakta yoğunluk meydana gelebilir (Kotschevar, Withrow, 2008). Yoğunluk neticesinde ortaya problemler çıkacaktır bu da servisin daha yavaş işlemesi ve zaman kaybına neden olur.

1.3.5. Servis Yöntemi

Servis şekli kuruluş tipine göre değişir. Servis şekli mönüde yer alacak yemeklerin seçimini ve sayısını belirler (Baysal, Merdol, 1994). Servis özelliklerine göre yiyecek-içecek işletmeleri hızlı servis yapılan yerler, masaya servis yapılan yerler ve kurumlara yemek hizmeti veren yerler olarak basitçe sınıflandırılabilir. İyi planlanmış bir mönüde ürün ve servis akış trafiğinin ayarlanmış olması gerekir.

1.3.6. Yemek Maliyeti

Tabldot ve alakart türü mönüler planlanırken, tespit edilen yiyeceklerin ekonomik yönden uygunluğuna dikkat edilmelidir (Gürel, 2003: 351). Tabldot ve alakart mönüler planlanırken, mönüde yer alan yiyecekler, işletmenin hedeflediği kârlılığa ulaşmasını sağlayabilmelidir. İstenilen kârlılığa ulaşabilmesi için, ilgili yiyeceklerin belirlenmiş olan fiyatlarla, belirli miktarda satışının gerçekleşmesi gerekmektedir (Ekinci, 2010). Yiyecek-içecek işletme ve üniteleri açısından iyi bir mönü planlaması yiyecek madde ve malzeme kullanım maliyetlerinin azaltılmasına da olanak vermektedir. Mönü maliyetinin hesaplanması yiyecek-içecek işletmelerindeki yiyecek üretiminde fire, artık, kusurlu ve bozuk yiyecekler şeklinde oluşan olumsuz sonuçlarında en aza indirilmesine neden olur (Hacıoğlu, Giritlioğlu, 2007). Yıllık olarak hedeflenen bütçenin tutturulması için yemeklerin maliyetlerinin aylık ve günlük olarak düzenlenmesi ve hazırlanan mönülerin kontrol edilmesi gerekir. Bu planlama aşamasında planlanacak olan mönünün kurumun bütçesine uygun olması gerekir.

1.3.7. Diğer Etmenler

Hava değişimi müşterilerin yiyecek tercihlerini etkiler. Bu durumu mönülerde kontrol altına almak oldukça zordur. Fakat mevsimlik değişmeler dikkate alınarak planlanan bir mönüyle bu olumsuzluklar aşılabılır. Mönü planlanırken yiyecek kalitesinin yüksek, fiyatının ise düşük olduğu aylar dikkate alınarak yemek seçimi yapılmalıdır (Reay, 1983). Yazın bulunan bir yiyecek kışın, kışın bulunan bir yiyecek de yazın bulunmayabilir. Bu nedenle—mönü mevsimlere göre hazırlanır. Bugün seracılığın gelişmesi ile pek çok meyve ve sebze yi mevsimi dışında bulma olanağı vardır. Ancak bu tür meyve ve sebzelerin, tabii olanlara oranla besin değeri ve kalitesi daha düşüktür (Gisslen, 2004). Ayrıca yazın yağlı ve dolayısıyla ağır yemeklerden kaçınılmasına, kışınsa bunların hafif bir şekilde ölçüleri arttırılarak servis edilmesine dikkat edilmesi gerekir.

İşletmenin bulunduğu bölgenin coğrafi özelliklerine göre de mönüler farklılık gösterebilir. Bölgede bulunmayan yiyecek mönüye yazılmaz (Baysal, Merdol, 1994).

Konuk açısından mönü planlamasında dikkat edilecek önemli hususlardan bir tanesi de etnik özellikler ve dini inançlardır. Örneğin; Müslümanların domuz eti yememelerinde olduğu gibi, özel durumlara dikkat edilmesi gerekir.

1.4. Mönü Çeşitleri

Çok farklı amaçlarla mönü hazırlayabilmek mümkündür. Genel olarak dört ana başlık altında mönüler gruplandırılır (Bolat, 1995):

1.4.1. Sunma Şekli Ve Fiyat Yapısı Açısından Mönüler:

1.4.1.1. Tabldot Mönüler

Fransızca bir kelime olan Tabled'hote'un Türkçe karşılığı konuk sofrası olarak ifade edilebilir; İçeriği önceden belirlenmiş ve belirli sabit bir fiyattan servis edilen yiyecek ve içeceklerdir (Denizer, 2005: 54, Atılan, 2008, Selek, 2009). Bir öğünde, seçme hakkı kısmen veya tamamen sınıflandırılarak, sabit bir fiyatla servis edilmek üzere ilgili kişi ve kurumlarca belirlenmiş yiyecek ve içecek grubuna tabldot mönü denir. Mönüde yer alan yiyeceklerin müşteriler tarafından değil, ilgili kişilerce belirlenmesi ve belirlenen

mönünün tümüne sabit bir fiyat uygulaması durumunda ortaya çıkan mönülere genel anlamda tabldot mönü çeşitleri denilmektedir (Ekinci, 2010).

Davis, vd. (2008) çalışmalarında tabldot mönü için 5 gereklilikten bahsetmişlerdir. Bunlar:

- 1- Kısıtlı olmalı,
- 2- Az sayıda yiyecek (3 veya 4 çeşit) sunulmalı,
- 3- Her tabak için sınırlı seçim olmalı,
- 4- Sabit bir satış fiyatı olmalı,
- 5- Tüm yemekler servis zamanında hazır olmalıdır.

Bu tip mönüler genellikle popüler yiyecekleri içerir ve kontrol edilmesi daha kolaydır. Çünkü müşteri sabit olan bir ürünü seçmek zorunda kalır. Müşteri mönüde yer alan yiyeceklerden başkasını seçmek isterse ekstra ücret ödemesi gerekir. Tabldot mönüler işletmeye aşina olmayan müşterilere kendilerini gösterme açısından önemlidir. Bu mönüler ayrıca akşam yemeği için kararsız kalan müşterilere de yardımcı olmaktadır (Kotschevar ve Withrow, 2008). Bir başka tanıma göre ise tabldot mönü otelcinin masasında servis edilen mönü demektir. Eskiden otelde kalan misafirler otelci için pişirilen yemekleri, onun masasında ve onunla beraber yiyebilirlerdi. Günümüzde otelcilik gelişmiş ve büyümüştür. Otelci ile misafirin karşılaşması ve aynı masada yemek yemesi mümkün değildir. Fakat herkes için bir mönü hazırlayıp servis edilmesi alışkanlığı sürmektedir. Kışlalar, hastaneler, otellerdeki seminerlerde bu mönü halen uygulanmaktadır. Ülkemizde ise ilk tabldot mönü 1959 yılında, Tuna Emre Yemek Müteahhitliği tarafından benimsenerek yaygınlaşmış ve günümüzdeki yerini almıştır (Bulduk, 2002;171).

1.4.1.2. Alakart Mönüler

Genellikle lokantalarda uygulanan bir mönü türüdür. Dünyada ilk alakart mönü 1834 yılında New York'ta uygulanmıştır. Mönünün içerdiği yiyecek-içecek kalemlerinin her birinin ayrı ayrı fiyatlandırıldığı alakart mönüler de müşterinin istediği yiyeceği seçmesine olanak sağlar. Yemekleri ayrı ayrı satmak, bir grup fiyatıyla satmaktan daha çok gelir getirdiği için lokantalarda popülerdir. Alakart mönünün en temel özellikleri ise şöyle belirlenmiştir:

- Genellikle tabldot mönülerden daha büyük olan alakart mönüler daha fazla seçenek sunarlar,
- Öğün başlığı altında servis işletmesi tarafından hazırlanabilecek bütün yiyecekleri listeler,
- Bütün yiyecekler siparişe göre hazırlanır,
- Her kalem ayrı ayrı fiyatlandırılır,
- Genellikle tabldot mönülere oranla daha pahalıdır,
- Çoğunlukla egzotik sayılan yiyeceklerle ya da yüksek fiyatlı mevsim yiyecekleriyle hazırlanır (Maviş, 2005; 85-86).

Alakart mönünün siparişe dayalı olma özelliği, satış miktarının doğru olarak tahmin edilebildiği ölçüde başarı şansını artırır. Alakart mönü konukların ilgisini mönüdeki belirli bazı yiyeceklere çeken, konukların ortalama harcamalarını yükselten ve işletmenin cirosunu etkileyerek gelirlerini arttıran özelliklere sahiptir (Sökmen, 2003; 112). Yemekler sipariş edildiği zaman pişirilir, bu yüzden yemeği bekleme süresi vardır. Yemekler aynı sürede ve hızda servis edilir. Ayrıca alakart mönünün özelliği olan meşhur yemekler mutfak şefi tarafından tattırılabilir. Bunlar mevsime ait yaz yemekleri, kuşkonmaz veya günlük balık gibi özel yemekler de olabilir. Bütün bunlar mönüde genellikle “günün özel yemeği” veya “şefin önerisi” diye ifade edilir (Kaya, 2000; 18).

1.4.2. Değişirme Sıklığı Açısından Mönüler

1.4.2.1. Sabit Mönüler

Kafe veya zincir restoran gibi işletmeler tek bir mönüyü uzun süre kullanırlar. Müşterilere seçenek sunmak için günlük spesiyaller sunulabilir fakat yine de temel mönüyü oluşturan kalemler aynıdır. Bu tip mönülerin en iyi sonuç verdiği yerler, müşterilerin çok sık gitmediği restoranlar, mönünün yeterince çeşitlilik sunduğu yerlerdir (Koçak, 2004). Bu mönülerin planlanması işletmeye göre farklılık taşıdığından öncelikle giriş yemekleri dikkate alınmalı, çeşitliliğin yanı sıra, maliyet, hazırlama yöntemi ve atmosfer düşünülmelidir. Genellikle bu tip mönülerde 4-5 çeşit giriş yemeğinin uygun olduğu, fazla sayıda mönü kaleminin çok sayıda malzeme gerektirdiği unutulmamalıdır (Türksoy, 2002; 90).

1.4.2.2. Devirli Mönüler

Belirli zaman dönemindeki yemekleri içerir. Bu mönü her iki ile altı hafta içinde tekrarlanır. Mönüyü, mevsimlere veya belirli günlere göre değiştirmek en akılcı yoldur. İnsanların Pazar ve Cuma yemeklerini hatırlayacağı düşünülürse, bir başka günden ziyade bu günlerde değiştirilmesi daha uygun olur. Büyük oteller 7 günlük mönüler hazırlamaktadırlar (Maviş, 2005; 88). Dönüşümlü mönüler en yaygın olarak hastane, bakımevi, okul, banka gibi kamu kuruluşlarında kullanılmaktadır. Bu mönüde dikkat edilecek en önemli noktalardan biri, aynı yemeğin haftanın belli bir gününde tekrar edilmemesidir. Devirli mönünün sağladığı avantajları şu şekilde sıralayabiliriz (Göksu, 2000):

- Mönüler önceden planlandığı için planlayıcıya başka işlere ayıracak zaman kalır,
- Aynı yemekler belli aralıklarla tekrarlandığı için üretim ve servis standartlaşır,
- Araç-gereç kullanımının ve personel arasında iş dağılımının dengeli olmasını sağlar,
- Yiyecek satın alma ve maliyet kontrolünü kolaylaştırır,
- Gerektiğinde mönüde değişiklik yapılması ve aksaklıkların giderilmesi kolaylığını sağlar,
- Daha önceki dönemlerden elde edilen bilgilerle hangi yiyeceklerin daha fazla tüketileceği konusunda fikir sağlar.

1.4.3. Yemek Öğünleri Açısından Mönüler

1.4.3.1. Kahvaltı Mönüleri

Günün temel öğünü olması nedeniyle önemli bir yere sahiptir. Özellikle de yerel yiyeceklerden oluşturulduğu görülür.

Kahvaltı örneği;

- Ekmek
- Tereyağı
- Reçel
- Bal
- Kahve, Çay veya Süt

Standart veya continental olarak da bilinen yukarıdaki kahvaltıya; ülkelerin imkân ve alışkanlıklarıyla bazı eklemeler yaptığı görülür. Diğer taraftan konuğun siparişi üzerine hazırlanan alakart çeşitler de mevcuttur (Altınel, 2009). Kahvaltı mcnüleri için parola “basit”, “hızlı” ve “ucuz”dur. Konuklar kahvaltı konusunda diğer öğünlere oranla fiyata daha dikkat ederler. Ayrıca, genellikle işe yetişmek zorunda olduklarından hızlı servis isterler. Bu nedenle de çoğu kahvaltı mcnüsü sınırlıdır ve temel kahvaltı kalemlerini sunar (Koçak, 2004; 75).

1.4.3.2. Öğle Mönüsü

Öğle mcnüleri alakart veya yarı alakart şeklinde olabilir. Alakart mcnüler aperatifler, salatalar, soğuk ve sıcak sandviçler, tatlılar ve içecekleri içerir. Çoğu öğle mcnüsü çorba, sandviç ve makarna gibi çok değişik şekilde hazırlanan günlük yiyecekleri sunar. Öğle mcnüleri çoğunlukla akşam yemeklerine göre daha küçük porsiyonlarda servis edildikleri için ucuzdur. Bu fiyatlar genellikle mcnü kalemlerine, servis tipine ve işletmenin yerine göre değişiklik gösterir. Öğlen mcnüleri müşterilerin zamanları dar olduğu için hızlı şekilde servis edilir (Ware, Mcvety, 2009; 63).

1.4.3.3. Brunch

Brunch mcnü, zamanımızın bir öğünüdür. Bu ad bir kelime oyunu olup, breakfast ve lunch’ın birleşimidir. Bu şekilde isimlendirilen yemek; orta sınıfın buluşu olup genellikle otel işletmelerinde uygulanmaktadır. Brunch mcnü, samimi bir atmosfer içerisinde resmiyetten uzak, çabuk hazırlanabilen yemeklerden oluşan bir öğündür (Pries, 1984;74, Maviş, 2005;99). Bu tip yemekler genelde Pazar günleri ve diğer tatil günleri saat 11 ila 14 arası, büyük otellerde ve bazı Club ismi altında hizmet veren kuruluşlarda yapılır. Geç kalan müşterilerin kahvaltı ve öğle yemeğini aynı anda yemeleri için, moda olan bir yemek yeme yöntemidir (Türkan, 2005;129).

1.4.3.4. Akşam Mönüsü

Akşam yemekleri çoğu insan için ana öğündür. Kahvaltı ve öğle mcnülerinden daha ağır yiyecekler tercih edilir. Ayrıca akşam yemekleri özel günleri kutlamak ve günün yorgunluğunu atmak için müşteriler tarafından daha fazla önemsenir. Müşteriler öğle yemeğinden daha fazla ücret ödediklerinden dolayı akşam yemeklerinden beklentileri oldukça yüksektir (servis kalitesi, atmosfer, dekor, güzel yiyecekler). Bu yüzden akşam

yemeği mönüleri geniş bir çeşitlilik gösterir. Biftek, rosto, tavuk, deniz ürünleri ve makarna klasik akşam yemeği ürünleridir. şaraplar, kokteyller ve egzotik tatlılar akşam yemeği için daha caziptirler (Ninemeier, 1990; 108). Müşteriler genellikle servis sırasında bekletilmeyi önemsemezler. nemli olan mnnn tatmin edici oluşu ve işletme tarafından sunulan aktivitelerdir (canlı müzik gibi). Bazı işletmeler gündüzleri kapalı olup yalnızca gece geç saatlerde çalışan, seyahat eden ya da maceracı kişileri işletmeye çekmektir (Türksoy, 2002; 94).

1.4.4. Özel Mönüler

1.4.4.1. ocuk Mns

Çocukların beslenme gereksinimlerine göre hazırlanan mönülerdir. Porsiyon ve şekilleri buna göre hazırlanmalıdır (Atılan, 2008). Bu mnlerin özelliği;

- Dikkat çekici olması
- Eğlendirici olması
- Renkli olması
- Resimli olmasıdır.

Bazıları kartona basılır, çocukların boyayabileceği veya üzerinde çeşitli oyunlar oynayabileceği şekilde dizayn edilir (Koçak, 2004; 76).

1.4.4.2. İçecek Mns

Kokteyl ve şaraplar normal mönüden farklı bir mönüde listelenebilirler. Eğer işletmede iki ayrı mn bulunuyorsa yemek listesinden sonra içecek listesi gelmelidir. İçecek mönüsünde şaraplar ve kokteyller ayrı olarak olabileceği gibi bir mönüde de birlikte kombine edilebilir. Alkollü içecekler mönüsünde dikkat edilmesi gereken diğer bir kural ise içeceğin markasının ve fiyatının mönüde yazılı olmasıdır. Günümüzde birçok işletme içeceklerine yaratıcı isimler kullanarak satışlarını arttırmaktadırlar (Ninemeier, 1990; 111).

1.4.4.3. Tatlı Mönüsü

Yemeklerden sonra, birçok konuk ana mönüdeki tatlı kalemlerine tekrar bakmazlar. Bazı işletmelerde yiyecek servisi yapanlar, konuklara tatlıları hatırlatmak için tatlı arabalarını kullanırlar. Bazı işletmeler de ise tatlı mönüleri, ana mönüden ayrılmış olarak yemekten sonra konuğa sunulur. Sunulan tatlı çeşitleri, işletmenin niteliğine göre değişir. Bazı aile restoranlarında yerel tatlılar, fast food restoranlarda basit tatlılar, örneğin; dondurma bulunur (Sökmen, 2003; 119). Tatlı mönüsü kullanmanın birçok avantajı bulunur (Ninemeier,1990). Bunlar:

- Çok daha fazla çeşit tatlı sunulabilir,
- Mönünün bir kısmı özel tatlılara ayrılabilir,
- Eğer tatlı fiyatları değişirse, fiyatları tekrardan yazmak daha kolay olur.

1.4.4.4. Oda Servisi Mönüsü

Özellikle uluslar arası standartlara sahip çok yıldızlı otellerde uygulanan, konaklamakta olan konuğun odasına 24 saat üzerinden servis edilen mönüdür. Buradaki hizmet çok yönlü olup; mönü, kimi istisnalar sayılmazsa kahvaltıdan yemek ve içecek çeşitlerine varıncaya kadar birçok ürün içerir (Altınel, 2009). Tek müşteri ve çok basit mönülerde, yemekler tek porsiyon halinde servis edilebilir. Çok sayıdaki müşteriler ve geniş kapsamlı mönülerde birçok yemek bir anda getirilebilir. Örneğin; çorba, balık veya et yemeği, meyve-tatlı.

Sökmen'e (2002) göre özel mönüler:

Banket Mönü: Banket mönülerin fiyatlandırılması ve içeriği, tabldot mönülere benzer. Ana yemek, servisi yapılan iştah açıcılarıyla, çorbaları ve salatalarıyla, kaliteli tatlılarıyla ayrıntılı olma eğilimindedir. Banket mönüsü planlayanlar, yiyecek seçimine, maliyete, doğru kalite ve miktarda üretim yapmaya dikkat etmelidirler.

1.4.4.5. Büfe Mönüleri

Pazarın özelliğinden dolayı büfe mönüleri diğerlerine oranla daha kısıtlıdır. Bu mönülerden müşteri isteklerini karşılayabilme, satış gelirlerini yükseltme, en uygun fiyat ve maliyet kombinasyonunu bulma önemlidir. Büfe mönülerinde genellikle aşğıdaki yiyecek-içecekler yer alır:

- Sandviçler
- Patlamış Mısır
- Kuruyemiş
- Soğuk İçecekler
- Sıcak İçecekler

1.4.4.6. Ziyafet Mönüleri

Bu tür mönüler genellikle belirli kişi ya da kuruluş tarafından misafir edilen sayısı önceden belirlenmiş konunun ağırlandırmasına yöneliktir. Ziyafet mönüleri, genellikle müşterilere seçme hakkı vermeksizin fix fiyattan, yiyecek-içeceklerin sunulmasına olanak verir. Ancak ev sahibi kombinasyonları değiştirip farklı yiyecek ya da içecekleri, değişik servislerle talep edebilir. Bu durumda fiyat da değişecektir. Genelde banket yemekleri veren kuruluşlarda önceden hazırlanmış banket mönüleri vardır. Ziyafet yemeği verecek müşteriye bu mönüler gösterilir ve müşteri bu mönülerden seçerek ziyafet yemeğinin kompozisyonunu yapar. Ancak, ziyafet esnasında zorluk çıkmaması için, banket servisi sorumlusu müşteriye gerekli bilgileri vererek onu yönlendirir (Türkan, 2005;131).

1.4.4.7. Ulaştırma İşletmeleri Mönüleri

Ulaşımında ilk mönü 1862'de trende sunulmuş olup, yengeç, hamur tatlısı ve kahveden oluşmaktaydı. Bu dönemde sunulan yazılı mönüler; çeşitli yiyecekler, kahvaltı, çocuk mönüsü ile kokteyllerden oluşmuş olup, mönü kapaklarının güzergâhının, dağların, çöllerin, nehirlerin ve tatil yerlerinin fotoğrafları ile süslenmiştir. Günümüzde seyahat içerisinde genellikle öğünler bilet içerisinde yer aldığı için mönülerde ordövr, çorba, soğuk büfe, sebze, patates, peynir gibi seçenekler sunulmaktadır. Burada seyahatin biçimi sunulacak mönüyü belirlemekte, eğer lüks bir kurvaziyer gemisi için mönü hazırlanıyorsa, yüksek maliyetli yiyecek ve içecekler sunulurken, seyahat uçak ya da otobüsle ise daha çok düşük maliyetli yiyeceklere yer verilmektedir.

1.4.4.8. Çay ve Kahve Mönüleri

Öğün sonrası çay ya da kahve mönüleri günümüzde giderek yaygınlık kazanmaktadır. Sektörde yer alan işletmelerden özellikle oteller bu pazara yönelik paketler hazırlayarak

potansiyel müşterilere sunmaktadır. Bu mönülerde sıcak içecekler, kek, pasta ile tatlı ve dondurmalara genellikle yer verilmektedir.

1.4.4.9. Vejeteryan Mönüler

Hayvansal yiyeceklerin yer almadığı mönülerdir. Sağlık bilincinin gelişimiyle birlikte, kişilerin et ürünlerinden uzaklaşmalarından dolayı popülaritesi giderek artmaktadır. Bu mönülerde yumurta ve süt ürünleri bazı durumlarda kullanılabilir. Tüm bitkisel yiyecek çeşitleri, sebze ve meyve sularının bulunduğu bu mönüler, özellikle Hint kültüründe geleneksel bir nitelik taşır. Sadece kırmızı et yemeyenler yarı vejeteryan kabul edilirken, katı vejeteryanlar süt, peynir ve süt ürünleri ile yumurta dâhil hiçbir hayvansal ürünü yemezler.

1.5. Mönü Planlama İlkeleri

Mönü planlamayı etkileyen faktörler göz önünde bulundurularak yemek listesi hazırlanırken yemeklerin bir araya getirilişinde renk tat kıvam vb. bazı hususlara dikkat etmek gerekir (Atılan, 2008):

1.5.1. Renk Uyumu

Mönüler planlanırken farklı renklerdeki gıdalar mönüye dâhil edilmeli ve aynı renk tonundaki gıdalar kullanılmamalıdır. Örneğin; Sadece kırmızı soslardan hazırlanan yemeklerin aynı öğün içinde verilmesi doğru değildir. Yiyeceklerin görünümünü ve çekiciliğini artırmak için yapay renklendiriciler kullanmakta mümkündür. Eğer yapay renklendiriciler kullanılması gerekiyorsa, bunların yemeğin tadına ve kalitesine etki etmemesi için dikkat etmek gerekir. Bunun için doğal yiyecek renklerinin kullanımı daha yararlı olur. Birçok meyve ve sebze, yemeği süslemek ve çekici bir renk uyumunu yakalamak için idealdir.

1.5.2. Yapı

Yapı bir yiyeceğin ağızda bıraktığı his olarak tanımlanır. Yiyeceklerin bazıları çiğnemeyi, bazıları ezilmeyi, bazıları ıslanmayı ve bazıları da yudumlanmayı gerektirir. Yuvarlak, kare, dilimlenmiş, kıyılmış; küçük veya büyük parça gibi biçim ayrıntıları da yiyeceğin görünümünü ve çekiciliğini etkiler. Örneğin; Ispanak ve pazı veya mercimek ve ezogelin çorbaları aynı gün mönüye konmamalıdır.

1.5.3. Sıcaklık

Yemeklerin servis edileceği andaki sıcaklıkların da düşünülmesi gerekir. Sıcaklık, yiyeceğin özelliğine bağlı olarak, mönüleri planlamada belki de en kolay kontrol edilebilen ve çok karmaşık olmayan bir unsurdur. Yiyeceklerin sıcaklığı, kişilerin yaşı ve diğer kişisel faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Hem sıcak hem de soğuk yiyecekleri ihtiva eden mönüler tercih sebebidir. Bir limonata veya şerbet sıcak havalarda uygunken, soğuk havalarda sıcak çikolata daha uygundur.

1.5.4. Kıvam

Yoğunluk, bir ürünün yapışkanlık veya koyuluk derecesini belirler. Yapı ve biçim gibi yoğunlukta mönüde sunulan yiyecekler arasında farklılığın oluşmasını sağlamaktadır. Bu yüzden de mönüde bulunan yiyecekler farklı yoğunluklara sahip olmalı, sert bir yoğunluğa sahip bir yiyecek ile ince bir yoğunluğa sahip yiyecek birlikte kullanılmalıdır. Örneğin; Domates Çorbası ve salçalı köfte gibi.

1.5.5. Tat Kombinasyonu

Acılık, tuzluluk, tatlılık ve ekşilik temel tat duyumlarıdır. Mönülerde bulunan yiyeceklerde özellikle bir tadın ön plana çıkması istenmez. Bu yüzden de yiyeceğin içeriğine giren maddeler tat bakımından birbirlerini tamamlamalıdır. Aynı şekilde bir yemek servisinde birbiri arkasından yenen yiyeceklerin tat uyumu sağlayacak şekilde olması gerekir. Kombinasyonda benzer tatlar bir arada bulunmamalıdır. Örneğin; acı bir yiyeceğin arkasından tatlı verilmelidir. En azından acılığın etkisini gideren bir yiyecek verilmelidir.

1.5.6. Hafif ve Ağır Besinler

Serviste hafif ve ağır yemekler dengede olmalıdır.

1.5.7. Hazırlama Yöntemi

Bir öğünde yer alan yemeklerin hepsinin aynı metotla hazırlanmamış olması gerekir. Mönüde birbirlerinden farklı usullerde pişirilmiş yemekler olmalıdır. Aynı teknikle pişirilen yiyecekler mönüyü verimsizleştirir.

1.5.8. Sunum

Yiyeceklerin gösterişli bir biçimde sunumu ile çekici olmayan bir yiyecek daha çekici gösterebilir.

1.6. Mönü Planlamasının Evreleri

1.6.1. Mönü Kalemlerini Belirlemek

Mönüde sıralanan kalemler mezeler, salatalar, ana yemekler, nişastalı ürünler (patates, makarna, pilav), tatlılar ve içecekler olarak sınıflandırılabilir. Mönü kalemleri seçilirken, mönü planlayıcısı sınırsız sayıda seçenekle karşı karşıyadır. Mönüde yer alabilecekler konusunda 16.000'den fazla öneri sunan mönü kitapları bulunmakta, her yıl onlarca yemek kültür dergisi 7000'e yakın tarif yayınlamaktadır (Türksoy, 2002;110). Mönü planlayıcıların her sınıftaki kalemlerden bazılarını bir araya getirerek mönü oluşturmak için bazı kaynakları vardır. Bu kaynaklar (Koçak, 2004;67):

- Eski Mönüler: İşletmenin kendi eski mönüsünde yer alan ve bir zamanlar popüler olan ürün tekrar dikkate alınabilir.
- Kitaplar: Yeni tarifler içeren mönü kalemleri ile ilgili kitaplar vardır.
- Mesleki Dergiler
- Evler için satılan yemek kitapları: Evler için olan yemek kitapları yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Pazar araştırmasına göre belirlenen müşterilerin hoşlanabileceği mönü kalemleri bir araya getirilmelidir. Bu sınırlandırmadan sonra (konukların hoşlanabileceği kalemler) bu kalemlerden bazıları da aşağıdaki nedenlerden dolayı elenmelidir (Ninemeier, 1990;115).

- Maliyet
- İşletme teması ya da mutfak stiline uyumsuzluk
- Ekipman bulunmayışı
- Yetersiz ekipman kapasitesi
- Yetersiz mutfak alanı
- Yetersiz çalışan sayısı
- Çalışanların becerilerine uymama

- Malzemelerden bazılarının bulunamaması
- İşletmenin kalite standartlarıyla uyumsuzluk
- Temizlik sorunları

Mönüde sunulacaklar listelendikten sonra, bunlar arasında ön plana çıkarılmak istenen spesiyaller belirlenir. “Mönüye Heyecan” katacak bazı spesiyal çeşitleri şunlar olabilir (Türksoy, 2002;111):

- Uluslar arası Spesiyaller: Anadolu, İtalyan, Alman, Fransız mutfağından yemekler
- Aile Spesiyalleri: Ev tipi yiyeceklerin evde pişirilmiş şekliyle müşterilere sunulduğu seçenekler
- Günlük ya da haftalık spesiyaller: İşletmenin bulunduğu yerleşim yerine özgü yiyecek ya da içecekler
- Salata ve Sebze Spesiyalleri: Özellikle zincir işletmelerde sunulan salata ve sebzeler
- Özel İçecekler

Spesiyaller, mönüde daha belirgin görünmesi için koyu harflerle ya da değişik yazı stiliyle bastırılabilir.

1.6.2. Mönüde Denge

Bir mönü planlarken, yiyecek-içecek tesisin tipi, iş görenin nitelikleri, yiyecek-içecek üretim ve pazarlama gerekleri göz önünde bulundurulmalıdır (Keiser ve Kallio, 1974; 113). Bütün mönü kalemleri saptandıktan sonra mönü, iş, estetik ve beslenme dengeleri bakımından gözden geçirilmelidir.

İş dengesi; yiyecek maliyetleri, mönü fiyatları, mönü kalemlerinin popülaritesi ve diğer mali ve pazarlama konuları arasındaki dengedir. Ticari işletmelerde mönü işletmenin kâr yapmasına yardımcı olmalıdır ve mönüyü gözden geçirirken göz önünde tutulmalıdır.

Estetik denge; öğünlerin, yiyeceklerin rengi, yapısı ve lezzetleri bakımından nasıl oluşturulduğudur. Bu denge tabldot mönüde alakart mönüye oranla daha önemlidir, çünkü tabldot mönüde bütün bir öğün komple verilmektedir.

Beslenme dengesi; kurumsal işletmelerde daha önemli olmuştur ama artık ticari işletmelerde de bu dengenin gözetilmesi önem kazanmaktadır (Koçak, 2004;69).

Denge, hem mönüde yer alan yemek bölümlerinde, hem de her yiyecekte sağlanmalıdır. Mönüde yer alan yiyeceklerden seçme imkânı ne kadar fazla ise mönüde dengenin sağlanması o kadar kolay olur. Sınırlı yiyecek-içecekten oluşan mönüde dengeden söz edilemez. İyi dengelenmiş bir öğle yemeği mönüsünde hafif yiyeceklere yer verilmelidir (Rızaoğlu ve Hançer, 2005;79).

1.6.3. Mönü Kartı

Konuğun satın alma karar aşamasındaki ilk tepkisi mönü kartına karşı oluşur. Fiziksel mönü planlamada ilk aşama kullanılacak mönü kartının seçimidir. Bazı işletmeler mönüyü farklı maddelerden yapılan kalın kapaklar içerisinde sergiler. Dekoratif özelliği yüksek bu uygulamada mönü kartının yaratacağı maliyet de hesaba alınmalıdır. Mönü kartı seçiminde göz önünde tutulması gereken önemli unsurlar şunlardır (Sarışık, 2004):

- a) Mönü kartı içeriğe uygun büyüklükte olmalıdır. Çok büyük ya da gereğinden küçük seçilen kartlar tercih edilmemelidir. İçecek kartları genellikle yiyecek mönü kartlarına göre daha küçük ebatlıdır. “Amerika Ulusal Restoran Birliği” (National Restaurant Association) tarafından ideal yiyecek mönüsü ölçüsü genişlik için 23-24 cm, yükseklik içinse 44-45 cm olarak belirlenmiştir.
- b) Mönü kartının rengi işletmenin dekorasyon ve renk ortamına uygun olmalıdır.
- c) Mönü kartı yüksek maliyetli olmamalıdır. Kullanışlı ve uzun süre niteliğini koruyabilecek kartların seçimine özen gösterilmelidir.
- d) Mönü kartı olabildiğince nem, güneş gibi dışsal faktörlere karşı dayanıklı olmalıdır.

Bazı işletmeler mönü kartı seçiminde ince yapılı, düşük maliyetli malzeme kullanıp kısa süreçlerde yenileme yoluna giderken, diğerleri daha dayanıklı ve yüksek maliyetli mönü kartlarını daha uzun süre kullanma yaklaşımını benimsemektedirler. Yiyecek-içecek işletmeciliğinde yaygın olarak kullanılan mönü kapakları şunlardır:

- Kalın karton veya mukavva adı verilen malzemelerden yapılan kapaklar,
- Verniklenmiş karton kapaklar,
- Laminasyon (ince saydam naylon malzeme ile kaplanmış) kapaklar,
- Deri ve suni deriden yapılan kapaklar,
- Plastik kaplama kapaklar,

- Kumaş kaplama kapaklar,
- Ahşap veya ahşap alaşım malzemelerden yapılan kapaklar,
- Diğer kapak çeşitleri: işletmenin kendine özgü tasarımlarıyla ortaya çıkan kapaklardır. Örneğin; küçük bir sandık içerisinde, orijinal bir kutuyla, kurdeleyle sarılı olarak sunulan mönüler gibi.

1.6.4. Mönü Dizaynı

Bir yiyecek-içecek işletmesi, misafir grubunun ihtiyaçlarını karşılayabilecek özellikte mönü hazırlayarak, hedeflediği satışa ve kazanca ulaşabilir. Burada mönünün fiziksel özelliklerinin de önemi vardır: Mönünün basıldığı kart, biçim, yazı karakteri, boyutlar, renk düzeni ve tekrar basılabilmesi gibi (Gökdemir, 2003; 87). Mönü dizaynı operasyonun tipine göre değişiklik gösterebilir. Şık bir otelin akşam yemeği salonunun mönüsü ile ikinci sınıf bir restoranın mönüsü birbirinden oldukça farklıdır. Bu farklılığa karşın hemen hemen tüm yiyecek servis operasyonları için neredeyse aynı dizayn ve satış politikaları vardır. Mönü, birçok bağımsız restoranın başarılı bir operasyon geçirmesi bakımından önemlidir. Bunun için bazen planlayıcı reklam acentelalarından, sanatçılardan veya tasarımcılardan yardım ister. Mönü planlayıcıların, dizaynı yapacak kişilere, restoranın müşteri profilini, restoranın önceliklerini, mönü kalemlerinin sayısını, mönünün ne sıklıkta değişeceğini, ayrılan bütçeyi bildirmesi gerekir (Ninemeier, 1991; 118).

1.6.4.1. Mönü Metninin Hazırlanması

Mönü planlayıcısı, mönüde yer alacak kalemleri seçtikten sonra, metin hazırlanmalıdır. Mönü metninin uygunluğu da işletmeye, konuklara ve öğüne göre değişir. Çocuk mönüsü eğlendirici olmalıdır, öğle mönüleri kısa, akşam mönüleri daha ayrıntılı olmalıdır.

Rızaoğlu ve Hançer'e göre mönü metni 4 grupta toplanabilir. Bunlar:

a) Yiyeceklerin listelenmesine ait metin

Mönüde listelenen her yiyecek-içecek veya sembol insan için zihinsel bir imaj yaratır. Yiyeceklerden elde edilen tatmin müşterilerin beklentilerini karşılar. İnsanlar argo ve abartmalı adları pek sevmezler. Yabancı ve sevimli yiyecek-içecek adları müşteride

geçici bir heves yaratır ve kısa sürede zihninden çıkıp kaybolur. Özel bir kulüp mönüsü için alışık olmayan yiyecek-içecek adları kabul gördüğü halde açık bir restoranda yaygın ve özel adlara sahip yiyecek-içecekler daha fazla kabul görür.

b) Yiyeceklerin tanımına ait metin

Yiyeceklerin tanımı mönüyü okuyan için sözsöz çekicilikler veya ayartmalardır. Metin çekiciliği, insanların mönüde yer alan yiyecek-içeceklerden sipariş vermesine imkân yaratacak özellikte olmalıdır.

Yiyeceklerin tanımsal metinleri en azından şu unsurları içermelidir:

- 1- Yiyecek-içecek hazırlama ve pişirme yöntemi
- 2- Yiyeceğin üretiminde kullanılan temel malzemeler
- 3- Servis yöntemi

İstendiği takdirde bu unsurlara ek olarak yiyecek-içeceğin kalitesi et yiyeceklerinde garnitürler ve yiyeceklerin porsiyon büyüklükleri ile ilgili bilgiler verilmektedir. Yiyeceklerin fiyatı yiyeceklerin tanımlarına ne kadar yakın olursa müşterilerin üzerinde o kadar az psikolojik bir etkiye sahip olur. Fiyatların yiyecek tanımlamalarından sonra listelenmesi oldukça yaygın bir uygulamadır.

c) Kurumsal metin

Kurumsal metin yiyecek-içecek tesisinin özgeçmişi, belli nitelikleri ile ilgili kısa öyküler veren bilgilerdir. Kurumsal metin bir anlamda yiyecek-içecek tesisinin müşteriye aktarmak istediği kriterdir.

d) Adres ve diğer etkinliklere ait bilgiler

Yiyecek-içecek tesisinin adı, adresi, yerleşim yeri, yiyecek-içecek tesisinin açık olduğu günler ve saatler, özel etkinlikler gibi ek bilgileri kapsayan bilgiler bu metinde yer alır. Her mönüde kurumsal metine yer verilmelidir.

1.6.4.2. Sayfa Düzeni

Mönü metni yazıldıktan sonra, mönü biçimsel olarak düzenlenmelidir. Bir sayfa düzeni oluşturmak; mönü kalemlerini doğru sıra ile dizmek, mönü kalemlerinin isimlerini ve açıklayıcı metni sayfaya yerleştirmeyi, mönü formatını tespit etmeyi, doğru kâğıt ve basım biçimini seçmeyi ve resim, şekil vb. katmayı içerir (Ninemeier, 1990).

1.6.4.3. Sıralama

Mönü kalemleri belirli bir sıraya göre dizilmelidir. Aperatif ve çorbalar önce, ana yemekler daha sonra, tatlılar en son şeklinde olabilir. Diğer kalemlerin nasıl sıralanacağı işletmeye ve öğüne bağlıdır. Örneğin, salatalar akşam yemeğinde aperatiflerle, öğle yemeğinde ise ana yemeklerle verilebilir. Alkollü içkiler akşam yemeği mönüsünde en başa yazılabilirler çünkü en çok kâr getiren kalemler en başa yazılırlar.

1.6.4.4. Yerleştirme

Mönü kalemleri sıraya konduktan sonra mönünün bir taslağı çizilmelidir. Her mönü kaleminin açıklayıcı metni için uygun miktarda yer, kutular veya çizgilerle gösterilmelidir. İşletme ile ilgili bilgiler ve konulması düşünülen fotoğraf, çizim vs. varsa bunlar içinde yer almalıdır.

1.6.4.5. Yazı Tipi

Yazıların karakter ve puntolarını belirlemek de son derece önemlidir. Burada esas olan, yazıların rahat bir şekilde okunmasını sağlamaktır. Geçmişten günümüze, biraz da mönü kartlarına hava katması hevesiyle süslü yazılara yer verilmiştir. Ancak şu da bilinmektedir ki; süslü çalışmalar diğerlerine nazaran, hele de küçük bir çalışma söz konusu ise daha zor okunurlar. Bundan dolayı karakterin daktilo yazısına daha bir yakın olması gözetilir. Diğer taraftan yemek grubu isimlerinin 14 ila 16, yemek isimlerinin 12 puntuyla yazılmalarına dikkat edilir. Ayrıca metin başlığının alt başlıkla birbirine karışmaması için araları biraz açılarak, kalın veya renkli yapılır (Altinel, 2009).

1.6.4.6. Format

Taslak tamamlandıktan sonra hangi formatın mönü için uygun olacağı saptanmalıdır. “Format” mönünün büyüklüğü, biçimi ve genel görünüşünü anlatır. Seçim yapılabilecek

birçok mn formatı vardır. Bu formatlardan işletme için en uygun olanı seçilmelidir. Format seçiminde bazı genel kurallar vardır. Çok küçükse okumak zor olur, çok büyükse masayı küçük gösterir ya da müşteriler alırken bardakları devirebilir. Çok sayıda sayfa varsa müşterinin aklını karıştırabilir. Seçilen formata göre çok fazla mn kalemi varsa bazı mn kalemleri atılabilir, açıklayıcı metinler ya da işletme ile ilgili konması düşünülen bilgiler kısaltılabilir.

1.6.4.7. Kâğıt

Kaliteli bir kâğıt seçildiğinde mn; daha iyi görünecek ve uzun ömürlü olacaktır. Bir mnnn dizaynı kâğıdın seçimiyle başlar, çünkü kâğıdın özelliği dizaynın kalitesinde büyük rol oynar. Her gün değişen mönüler daha hafif bir kâğıda basılabilirler ve üzerine pvc kaplaması yapılmaz. Çünkü günlüktür. Bununla birlikte bu tip mönüler elde taşıma ya da sık kullanım bakımından dayanıklı değillerdir. İkinci temel ise mnnn uzun dayanıklılığa göre basılmasıdır (Türksoy, 2002; 120).

1.6.4.8. Kapak

İyi tasarlanmış bir kapak, işletmenin imajı, stili, hatta fiyat düzeyi hakkında bilgi iletir. Kapakta bulunması gereken restoranın ismidir. Bazı mönülerde adres, telefon numarası gibi temel bilgilerde yer alır. Renkler, bilinç ve bilinçaltında birçok etkiye sahip olduklarından kapakta kullanılacak renge dikkat edilmelidir.

1.7. Mn Dizaynında Yapılan Hatalar

Mn dizaynında yapılan genel hatalar şunlardır (Koçak,2004):

- Mn çok küçüktür (ok sıkışıktır, okunması g olur).
- Harfler çok küçük basılmıştır.
- Açıklayıcı yazılar yoktur.
- Her kalem aynı gösterilmiştir (En çok kar getiren kalemler renkler veya farklı yazı stili olmadan yazılmıştır).
- İşletmenin bazı yiyecek-içecekleri yazılmamıştır.
- İliştirme sorunları vardır
- İşletme hakkında genel bilgiler ve politikalar verilmemiştir.
-

1.8. Mönü Değerlendirmesi

Ne kadar iyi planlanmış ve tasarlanmış olursa olsun, bir mönünün periyodik olarak değerlendirilmesi gerekir. Yönetim mönünün gerçekleşmesine katkıda bulunacak hedefler koymalıdır. Eğer bu hedeflere ulaşamıyorsa yönetim önce diğer değişkenlerin bu soruna katkısını incelemelidir. Yiyecek-içecekler kalite standartlarına uyuyor mu? Mönü fiyatları doğru mu? Bunlar ve diğer değişkenlerde sorun yoksa o zaman mönü ile ciddi olarak ilgilenmek gerekir (Koçak, 2004; 72).

Düzenlendikten sonra ve belirli aralıklarla işletmede kullanılan mönünün değerlendirilmesi gerekir. Bunun sonucunda da elde edilecek sonuçlar mönüyü:

- a) Şekil ve Dizayn
- b) İçerik
- c) Dikkat Çekicilik
- d) Pazarlama
- e) Fiziksel Özellikler

bakımından değerlendirmeye olanak verir. Böylece işletme tarafından hazırlanan mönü objektif biçimde, arzu edilen biçimde olup olmadığı yönünden ele alınmış olacaktır. Aşağıda yer alan formda yer alan sorular, açık biçimde işletme tarafından yanıtlandığı ölçüde mönünün başarısından söz edilebilir (Türksoy, 2002; 121-122).

Tablo 1
Mönü Değerlendirme Formu

<p>Şekil ve Dizayn</p> <ol style="list-style-type: none">1- Mönünün profesyonel biçimde hazırlanmış olması2- Mönü şekil ve renklerin işletmenin genel havasını yansıtmış olması3- Renk seçiminde pastel renklerin kullanımı4- Mönü üzerinde bulunan çizimlerin varlığı ve uygunluğu5- Renk seçimlerinin çekici ve iştah açıcı oluşu6- Kapakta işletme isminin ve logosunun bulunması7- Alışılmış olmayan özgür bir tasarımın varlığı <p>Dikkat Çekicilik</p> <ol style="list-style-type: none">1- Mönüdeki yiyecek ve içeceklerin sıralaması2- Vurgulanacak ürünlerin mönü üzerindeki konumu3- Tip4- Mönünün kolaylıkla seçim yapılabilecek biçimde oluşu5- Başlıkların yeterince büyük ve koyu yazılması6- Yazı çeşitliliğinin çok fazla olmaması7- Fiyatların kolay okunabilir ve anlaşılabilir oluşu8- İşletmeye uygun yazı stilinin kullanılması	<p>İçerik</p> <ol style="list-style-type: none">1- Yiyecek ve içeceklerin nasıl yapıldığının kısaca tarifi2- Özel yiyeceklerin farklı dilde anlatımı3- Adres, telefon, açık olunan saatler, yapılan servisler, kredi kartı, kupon kabulü gibi genel bilgiler varlığı4- Özel davet ve parti servislerinin sunulması5- İşletme dışında yapılan hizmetler6- İşletmenin kısa bir tarihçesinin bulunması <p>Planlama</p> <ol style="list-style-type: none">1- Satılma olasılığı yüksek yiyeceklerin belirgin biçimde yazılması2- Satışı olmayan yiyeceklerin periyodik olarak elenmesi3- Maliyet değişimleriyle mönü fiyatlarının sürekli karşılaştırılması4- Spesiyallerin özel tekniklerle tutundurulması <p>Fiziksel Özellikler</p> <ol style="list-style-type: none">1- Mönü kâğıdının kullanışlı ve çabuk kirlenmeyecek nitelikte oluşu2- Mönüye ilavelerin kullanışlı ve şık oluşu3- Temiz ve düzgün baskı4- Uygun büyüklük
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kaynak: Doç.Dr.Adnan Türksöy- 2002

BÖLÜM 2: MÖNÜ ANALİZİ VE MÜHENDİSLİĞİ

2.1. Mönü Analizi Kavramı

Yiyecek-içecek tüketici grubu; tüketim kalıplarını sık sık değiştiren farklı kişilerden oluşmaktadır. Bu durum, bazı yiyecek-içeceklerin gereğinden fazla, bazılarının ise gereğinden az üretilmesine neden olabilmektedir. Tüketicilerin tercih ettikleri ürünlerin bilgilerinin toplanması ve analiz edilmesi hem yiyecek-içecek talebi açısından hem de yiyecek-içecek üretim gerekleri açısından önemlidir. Diğer bir deyişle, pazarın gereksinmelerine cevap veren bir mөнünün sunulması mөнü analizi ile mümkün olabilir. Yiyecek-içecek işletmeleri müşterilerle yakın ilişkiler kurmalı, müşterilerin yeme-içme alışkanlıklarını ve beğendikleri yiyecekleri analiz ederek öğrenmelidirler. Her yiyecek-içecek kaleminden ne kadar satıldığını görebilmek için her gün mөнülerin analiz edilmesi gerekir (Rızaoğlu ve Hançer, 2005; 226).

Mөнü analizi uygulamaları uzun yıllardır yapılmaktadır. Nitekim ikinci dünya savaşı öncesi mutfaklardaki uzman kişiler iyi performans gösteren yiyecek-içecekleri belirleyerek, onların satışını teşvik etmişler, satılmayanları ise mөнüden çıkarmışlardır. O günlerde kutulama, soğutma ve dondurma gibi koruma yöntemleri daha yeni olduğu için taze ürünlere önem verilmekteydi. Sınırlı raf ömürleri ve yiyeceklerin sezonluk oluşları geniş otel mutfaklarının temizleme ve yenileme için her gün boşaltılmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda iyi durumda olan ürünler depoya geri dönerken, bozulmuş olanlar ise atılmaktaydı (Bölükoğlu, 2001).

Buna göre, mөнü analizi, “pazarlama ve mөнünün işlevi hakkında daha etkili karar verme açısından uygun teknik ve yöntemler” dizisi olarak tanımlanmaktadır. Mөнü analizi, “mөнüde yer alan yiyeceklerin farklı açılardan değerlendirilmesiyle beklenti ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması tekniğidir”. Atkinson ve Jones (1994)’a göre mөнü analizi geniş anlamda, işletmenin mөнüsünü pazarlayabilmesi için doğru teknik ve prosedürleri uygulayabilecek kararları vermesidir. Mөнü analizi aynı zamanda, beğenilirlik, karlılık, maliyet ve maliyet yüzdesi gibi kriterleri temel alarak işletmenin bir sonraki dönem için alması gereken kararları ve uygulayacağı politikaları belirler.

Mөнü analizinin önemli amaçları şu şekilde sıralanabilir (Maviş, 2005;188):

- Başta hammadde maliyeti olmak üzere maliyet hesapları hakkında işletmeye bilgi vermek ve maliyet etkinliğini sağlamak,

- Yiyecek-içecek satış istatistikleri oluşturarak beğenilen ya da beğenilmeyen mönü kalemlerinin ortaya çıkarılmasını sağlamak,
- Katkı 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.

2.2. Mönü Analiz Yöntemleri

Mönü değerlendirme ve analizi için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Başlıca mönü değerlendirme ve analiz yöntemleri şöyle sıralanabilir (Özdemir, Aktaş, 2007:136-137 ve Rızaoğlu, Hançer, 2005:226-250):

2.2.1. Sezgisel Yöntem

Mönü analizi için en eski yöntem, sezgisel yöntemdir. Sezgisel yöntemde, ayrıntılı analizlerden çok ilgili yöneticinin kendi deneyimleri, gözlemleri ve sezgileri ön plandadır. Yönetici, kendi deneyim ve sezgileri doğrultusunda, mönüde yer alan yiyecek ve içeceklerden hangilerinin daha çok veya az beğenildiğine, tercih edilip edilmediğine karar verir. Az beğenilip tercih edildiği düşünülen yiyecek ve içecekler mönüden çıkarılır. Bu yiyecek ve içecekler yerine daha çok beğenilip tercih edileceğini düşündüğü yiyecek ve içecekleri mönüye koyar. Sezgisel yöntemde, mönü planlaması ve analizi yapan yöneticinin kararlarında, kendi tercih ve istekleri büyük etken olmaktadır. Bu durum, mönünün planlanmasında bilimsel araştırmaların yapılmasına engel olduğu gibi, yanlış kararların alınıp uygulanmasına neden olmaktadır (Aktaş, Özdemir, 2007: 136).

2.2.2. Mönü Karması Yöntemi İle Analiz

Mönü karması, toplam satışa kabul edilir bir düzeyde katkı sağlayan yiyeceklerin oluşturduğu bir birleşimdir. Bir mönüde herhangi bir yiyecek toplam satışa kabul edilebilir bir katkı sağlamıyorsa, o mönüde yer alan yiyecekler bir mönü karması

oluşturmaz. Dolayısıyla bir mönü karmasında her yiyeceğin toplam satışa kabul edilebilir bir katkı sağlaması gerekir. Belli dönemlerde değerlendirilen bir mönüde toplam satışa kabul edilebilir bir katkı sağlamayan yiyecekler, o karmadan çıkarılır ve böylece yeni bir mönü karması oluşturulur.

Mönü karması yönteminde mönüde yer alan yiyeceklerin toplam satışa katkıları eşit sayılır. Örn, bir mönüde on ayrı yiyecek yer alıyorsa, her yiyeceğin toplam satışa katkısı %10'dur. Mönü karmasında 10 ayrı yiyeceğin yer alması ve mönünün tam bir mönü olması halinde, her yiyecek toplam satışa %10 katkı sağlayacaktır. Bunun doğru olup olmadığını öğrenmek için satılan tüm yiyeceklerin kuver sayısı bilinmelidir. Eğer tüm yiyeceklerden 200 kuver satılmışsa ve 200 kuverin 15 kuveri yarım piliç ise, yarım piliç toplam satışa %7,5 katkı sağlayacaktır. 50'si İskender kebab ise, bu yiyecek toplam satışa %25 katkı sağlayacaktır. Böylece mönü karmasında %8'den fazla katkı sağlayan yiyeceklerin toplam satışa katkıları yeterli bulunurken, %8'den az katkı sağlayanların katkıları yetersiz görülmektedir. Buna göre toplam satışa İskender kebabın katkısı kabul edilirken yarım piliç, mönü karmasından çıkarılacaktır (Rızaoğlu ve Hançer, 2005: 223).

Tablo 2
Mönü Karması Yöntemi

Mönü Karmasındaki Yiyecek Sayısı 10	Tam bir mönüye göre her yiyeceğin katkı yüzdesi %10	Katkı faktörü .80	Optimal mönü karması yüzdesi = %8
----------------------------------------	--------------------------------------------------------	----------------------	--------------------------------------

Kaynak: Rızaoğlu ve Hançer, 2005

2.2.3. Katkı Payı Yöntemi İle Analiz

Katkı payı, her yiyeceğin mönü fiyatından o yiyeceğin maliyet bedeli çıkarılarak elde edilir. Bu yöntemde, yiyeceğin satış fiyatı üzerinden değil, yiyecek maliyetinin hangi maliyetleri kapsamaması gerektiği üzerinde tartışmalar yapılmaktadır. Bir yiyeceğin standart reçete maliyeti bilinmektedir. Fakat yiyeceklerin işçilik ve sabit maliyetlerinin standart reçete maliyetlerine dağıtılması konusunda güçlükler olmaktadır. Maliyetlerin dağıtılması yiyecek-içecek tesislerinin uygulamalardan kazandıkları deneyimlerine göre

yapılmaktadır (Rızaoğlu ve Haer, 2005). Katkı payı analiz tekniğinde yiyecek-içecek servisi aşağıdaki sorulara cevap arar (Dopson, Hayes, Miller, 2008;394):

- a) Mönü kalemleri doğru fiyatlandırıldı mı?
- b) Mönü kalemlerinin bireysel satışları onları mönüde tutmak için yeterli mi?
- c) Benim mönü kalemlerinin toplam kâr marjı memnun edici mi?

Tablo 3
Katkı Payı Analizi

Yiyecek	Mönü Fiyatı	Standart Maliyeti	İşçilik Maliyeti	Toplam Maliyet	Katkı Payı	Kâra Katkı %
Yarım Piliç	4 TL	2 TL	25 KR	2.25 TL	1.75 TL	%43.7
Tavuk orbası	2.5 TL	1 TL	50 KR	1.5 TL	1 TL	%40
Türlü	2 TL	75 KR	25 KR	1 TL	1 TL	%50

Kaynak: Rızaoğlu ve Haer, 2005

2.2.4. Kâr ve Zarar Yöntemiyle Yapılan Analiz

Bu yöntemde yiyecek-içeceklerin katkı payları, beğenilirlik oranları ve maliyet yüzdelere ek olarak değişken ve değişmez maliyetler de dikkate alınmaktadır. Kâr/zarar yönetiminde mönüde yer alan yiyecek-ieeğin kâr/zarar durumunu gösteren rapordan yararlanılır (Maviş, 2005:205).

Tablo 4
Mönüde Yer Alacak Yiyecek Çeşitlerine Ait Kâr Zarar Durumu

Mönü Çeşidi	Toplam Satış Tutarı	Toplam Değişken Maliyet	Sabit Maliyet	Toplam Maliyet	Net kâr ya da zarar
Ordövr Tabağı	1.000	800	180	980	20
Karides Kokteyl	450	335	180	515	-65
Mantar Güveç	1.725	828	180	1.008	717
Kılıç Şiş	1.870	1.012	180	1.192	678
Levrek Buğulama	2.160	1.224	180	1.404	756
Piliç Bombay	1.960	900	180	1.080	900
İskender Kebap	4.250	2.425	180	2.605	1.645
Pepper Steak	1.960	1.162	180	1.342	61
Mantarlı Bonfile	900	608	180	788	112
Baklava	300	140	180	320	-20
Toplam	16.595	9.434	1.800	11.2342	4.804

Kaynak: Ekinci, 2010

Tablo 5
Mönüde Yer Alan Yiyecek Çeşitlerinin, Kârlılık Sıralaması

Sıra No	Mönü Çeşidi	Net Kâr
1	İskender Kebap	1.645
2	Piliç Bombay	900
3	Levrek Buğulama	756
4	Mantar Güveç	717
5	Kılıç Şiş	678
6	Mantarlı Bonfile	112
7	Pepper Steak	61
8	Ordövr Tabağı	20
9	Baklava	-20
10	Karides Kokteyl	-65

Kaynak: Ekinci, 2010

2.2.5. Geçmiş Satış Verilerinin Analizi

Geçmiş satış verileri raporu, bir işletme için mönüde yer alan yiyecek-içeceklerin gerçek satışlarını gösteren ayrıntılı kayıtlardır. İdeal olarak karşılaştırma ve tahminleme için belirli dönemde gerçekleşen satışlar, o dönemler için tahmin edilen satışlarla birlikte kaydedilmelidir. Geçmiş satış verileri günlük kaydedilmeli ve bu satışlar hafta sonu itibariyle toplu halde gösterilmelidir. Bunun nedeni, veriler üzerinde tekrarlı işlemler yapmamak ve bilgileri yönetime mümkün olduğunca çabuk bir şekilde iletmektir. Böylece yönetim, geçmiş veriler üzerinde yeni işlemler yaparak zaman kaybetmez ve kararları çabuk verir (Rızaoğlu ve Hançer, 2005;227).

2.2.6. Mönü Mühendisliği Yöntemi

Hedef değer analizi, marjinal analiz ve mönü mühendisliği gibi birkaç mönü analiz yöntemi, araştırmacılar ve işletmeciler tarafından geliştirilip kullanılmıştır. Bu mönü analizi yöntemleri ile mönülerde bulunan kalemlerin hangilerinin başarılı olduğu veya hangilerinin değiştirilmesi gerektiğine karar verilir (Sarıışık, 2008). Miller, Kasavana ve Smith, Pavesic, Hayes ve Huffman, Bayou ve Bennett ve diğerleri bazı benzer özelliklerine rağmen farklı anlayışlar içeren matrisler geliştirmişlerdir.

2.2.6.1. Miller Modeli

İlk olarak kullanılan mönü analiz yöntemi Miller'ın matrixidir (1980). Miller'ın matrix yaklaşımı mönü kalemlerinin maliyet yüzdelerini tanımlamak ve onların toplam satışlarını orantılı hale getirmeyi amaçlamaktadır. Kalemlerin maliyetleri düşük, popülerlikleri yüksek ise 'kazananlar', popülerlikleri düşük maliyetleri yüksek ise 'kaybedebler' olarak adlandırılır. Maliyet ve popülerite ikisi beraber yüksek veya düşük ise 'marjinaler' olarak adlandırılır (Morrison 1997). Bu yaklaşımın hedefi mönü kalemleri için yiyecek maliyet yüzdesini minimize etmektir (Sarıışık 2008).

MİLLER MATRİSİ (MİLLER-1980)			
BEĞENİLİRLİK	YÜKSEK	KAZANANLAR	MARJİNAL
	DÜŞÜK	MARJİNAL	KAYBEDENLER
		DÜŞÜK	YÜKSEK
		YİYECEK MALİYET YÜZDESİ	

Şekil 2: Miller'in Yiyecek Maliyeti Yüzdesi. Kaynak: Sarıışık, 2010

2.2.6.2. Kasavana ve Smith Modeli

Kasavana ve Smith mönü analizini beğenilirlik ve katkı payı matrisi üzerine kurmuşlardır. Yöntemin asıl amacı mönü kompozisyonunda pozitif bir yapı oluşturmak ve negatif olanları azaltmaktır.

MÖNÜ MÜHENDİSLİĞİ (KASAVANA VE SMİTH-1982)			
BEĞENİLİRLİK	YÜKSEK	SAĞMALLAR	YILDIZLAR
	DÜŞÜK	TUZAKLAR	SORUNLULAR
		DÜŞÜK	YÜKSEK
		KATKI PAYI	

Şekil 3: Kasavana ve Smith'in mönü mühendisliği modeli. Kaynak: Sarıışık, 2010

Bu matris üzerinden gösterilen analiz şöyle özetlenebilir. Öncelikle mönünün ortalama karması bulunur. Bunun için mönünün tamamı %100 olarak kabul edilir ve bu sayı,

irdelenen mn grubundan müşterinin sadece bir seçimde bulunabileceği ilkesi ile mönüdeki toplam yiyecek ya da içecek sayısına bölünür. Bulunan rakam mnnn %70 mkemellikte olduğu kabul edilerek bununla çarpılır. Ortalama mn katkı payı ise mönüden elde edilen toplam değişken maliyetlerin çıkarılması ve satılan sayısına bölünmesi ile bulunur (Bölükoğlu, 2001).

Mn Mühendisliği Kasanava ve Smith tarafından katkı payı ve satış hacmine göre mn kalemlerini tek tek değerlendiren bir mn analiz yöntemi olarak literatüre kazandırılmıştır (Kwong, 2005). Daha sonra LeBruto mn mühendisliği kavramını işçi bileşenini ekleyerek genişletmiştir (LeBruto, 1997).

Yıldızlar: Yüksek popülariteye ve Yüksek Katkıya Sahip Yiyecekler; fiyatları yukarı veya aşağıya hafifçe değeristirilir ya da kişisel satışlarla desteklenebilir.

Beygirler: Yüksek popülariteye ve Düşük Katkıya Sahip Yiyecekler; fiyatı artırılır, yiyecek-içecek maliyeti düşürülür, reçete değeristirilir, daha ucuz madde kullanılır ya da porsiyonu küçültülebilir.

Sorunlular: Düşük Poplariteye ve Yüksek Katkıya Sahip Yiyecekler; fiyatı düşürülür, yiyecek-içecek yeniden isimlendirilir, yiyecek-içecekler mn üzerinde yeniden yerleştirilir ve kişisel satışla desteklenir.

şaşkınlara: Düşük Poplariteye ve Düşük Katkıya Sahip Yiyecekler; yemeklerin kompozisyonu ya da porsiyon miktarı değeristirilir, yiyecek içecek yeniden dizayn edilir ya da son are olarak mönüden çıkarılabilir.

Mn mühendisliği, yiyecek-içecekleri iyi ve kötü olarak performanslarına göre kategorize eder. Bu yaklaşımdan dolayı daima düşük poplaritede ve zayıf kârlılık içerisinde yiyecek ya da içecekler olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, sürekli aynı analizin yapılması durumunda bazı yiyecek ya da içeceklerin mönüden çıkarılması, sonuçta mn içerisindeki bir bölümün ortadan kalkmasıdır (Bölükoğlu, Türksoy, 2001).

2.2.6.3. Pavesic Modeli

Pavesic(1983)ise popülariteyi, brüt kâr ortalamasını ve yiyecek maliyetlerinin kullanarak bu matrix modellerini geliştirmiştir (Reynolds, Taylor, 2009). Pavesic diğer

yöntemlerin sadece katkı marjini yükseltmeye çalıştığı için eksiklikleri olduğunu ifade etmiştir. Bu kalemler yiyecek maliyetlerinin yüksek olmasına ve fiyatların da bununla eş, orantılı olarak yüksek olmasına neden olduğunu savunur. Pavesic'e göre fiyata duyarlı pazarlarda sadece daha fazla reklam veren restoranlar var olabilir. Ortalama yiyecek maliyetleri yükseldikçe restorana gelen müşteri sayısında düşme yaşanır. Pavesic bu probleme, katkı paylarını, kişi tercihlerini ve yiyecek maliyetlerini karıştırarak çözüm bulmuştur. Bu yöntem ile toplam mönü kalemlerini kullanarak her mönü kaleminin maliyetini ve tercihleri hesaplamıştır. Bu yaklaşıma göre en iyi mönü kalemi düşük maliyet yüzdesi ve en yüksek katkı payı olandır. Pavesic bu modeli 'Maliyet Analizi' olarak adlandırmış ve mönü kalemlerini 'Mükemmeller', 'Standartlar', 'Durağanlar', ve 'Sorunlular' olmak üzere 4'e ayırmıştır (Lee, Yang 2005).

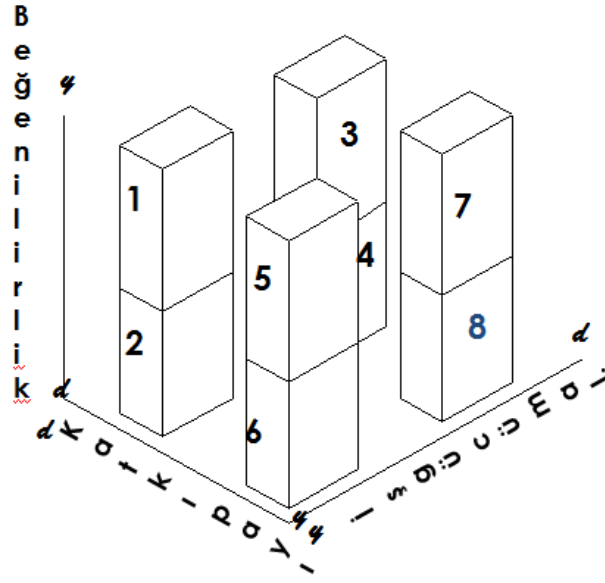
MALİYET ANALİZİ (PAVESİC-1985)			
YİY. MAL. YÜZ.	YÜKSEK	SORUNLULAR	STANDARTLAR
	DÜŞÜK	DURAĞANLAR	MÜKEMMELLER
		DÜŞÜK	YÜKSEK
AĞIRLIKLIL KATKI PAYI			

Şekil 4: Pavesic'in maliyet analizi yöntemi. Kaynak: Sarıışık,2010.

2.2.6.4. Hayes ve Huffman(1985) Modeli

Hayes ve Huffman ise mönüdeki yiyeceklerin geleceğinin ortalamalara bırakılmasının sakıncaları üzerinde durmuştur. Hayes ve Huffman modelinde amaç, önceden belirlenmiş kar yüzdesine ulaşmaktır. Bunun için işletmeler 'amaç değer analizi' yapmak zorundadırlar (Maviş, 2005). Hayes ve Huffman bir matriste ortalamalara bağlı yapılan değerlendirmeler sonunda mutlaka bazı mönü kalemlerinin bu ortalamaların

altında bazılarının ise üstünde kalacağını vurgulamaktadır. Özetle bir yiyeceğin mönüde kalma şansının diğer bir yiyeceğe bağlı olduğu belirtilmektedir. Ortalamanın altında kalan bir yiyeceği kurtarmak için, iyi durumda olan diğer bir yiyeceğin ortalamanın altına sürüklenebileceğini söylemektedir. Bu noktadan hareketle araştırmacılar yeni bir model oluşturmuşlardır. Kasavana ve Smith matris yaklaşımına üçüncü boyut olarak işçilik maliyetlerini de ekleyerek sekiz alternatifin ortaya çıktığı bir anlayış ortaya koymuşlardır.



(1) Sağmallar	(5) Yıldızlar
(2) Yüksek Tuzaklar	(6) Bulmacalar
(3) Çekiciler	(7) Parlayan Yıldız
(4) Tuzaklar	(8) Sorunlu

Şekil 5: Hayes ve Huffman'ın 8'li Yöntem Yaklaşımı. Kaynak: Sarıışık,2010.

Bu sekizli yaklaşıma göre hem katkı payı yüksek hem popülaritesi yüksek hem de işçi maliyeti düşük olan 7 numara, mөнünün en iyi kalemi olarak görülür ve 'Parlayan Yıldız' olarak adlandırılır. Yine bu modele göre 2 numara, katkı payı ve popülarite olarak düşük ama işçi maliyeti olarak yüksek olduğu için mөнünün zarar getiren kalemi olarak adlandırılır ve buna 'Yüksek Tuzaklar' denir (Sarıışık 2008).

2.2.6.5. Bayou ve Bennett Modeli

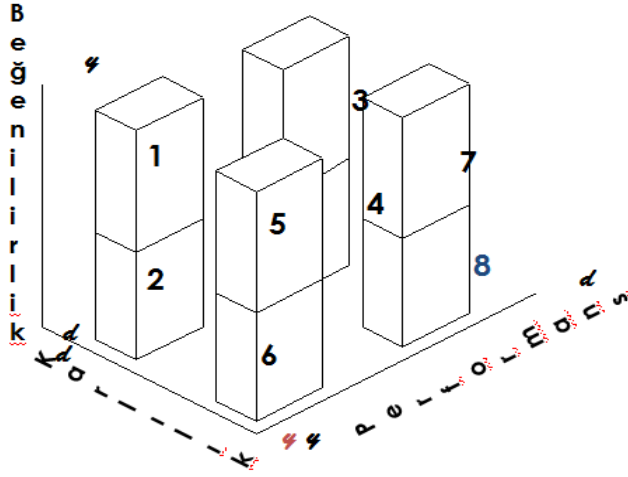
Bir diğerk analiz yöntemi ise Bayou ve Bennett'ın kârlılık analizi yöntemidir. Bayou ve Bennett kârlılık analizinin öncelikle restoranın tümünden başlayarak, özel yemek saatlerine, yiyecek-içecek gruplarına, son olarak da bu gruplar içerisinde yer alan özel yiyecek ve içeceklere kadar yukarıdan aşağıya doğru inerek bir hiyerarşide yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu yaklaşıma göre yiyecek ya da içecek kalemi yalnız olarak değil, tüm koşullar göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. Bayou ve Bennett kârlılığın üç ölçümü olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar (Maviş 2005):

- a) Katkı Payı, kısa dönemli,
- b) Bölüm payı, katkı payı ile toplam direkt sabit maliyet arasındaki fark,
- c) Faaliyet geliri, işletmenin veya bölümün kârlılığı.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda ise, mönü analizlerinden sayılan birçok değişken ele alınarak, modellere psikolojik değişkenler, rekabet ve endüstri normları gibi birçok parametre eklenmiştir. Geliştirilen yeni yaklaşımlardan ilki "Mönü Etkinliği" analizine dayanır. Bu yöntemde göre mönü ortalaması ile ortalama müşteri harcaması karşılaştırılarak mönü, analiz edilir. Mönüdeki yiyecekler benzer özelliklerine göre çorbalar, ana yemekler, tatlılar v.b. gibi gruplandırılır. Her grup için ortalama fiyat belirlenir. Belirli bir grupta yer alan yiyeceklerin fiyatları toplanır ve kümedeki sayıya bölünür. Her grubun mönü ortalaması saptandıktan sonra, bu bilgi beklenen tüketim biçiminin belirlenmesinde kullanılabilir. Örneğin, bütün müşterilerin, birer çorba, ana yemek ve tatlı alacağı varsayılınsın. Ardından bu gruplar için ortalamalar dikkate alınarak müşteri başına beklenen ortalama harcamanın ne olması gerektiği bulunur. Elde edilen bu sonuç, gerçekleşen ortalama harcama ile karşılaştırılır.

Bir diğerk yeni yaklaşım ise Sarıışık'a (2008) ait olan 3P analizidir. Sarıışık'a göre mönüdeki başarı ya da başarısızlığı sadece yiyecek ya da içecek kaleminde aramak bir bakımdan yanlış olacaktır. Yanlış fiyatlandırma politikaları, maliyetlerin kontrolündeki yetersizlikler ve satış karmasının oluşturulmasındaki hatalar kadar yiyeceklerin seçimi, grupların içerisine yerleştirilmesi ve mönü kartındaki yer seçiminde yapılan hatalar bir yiyecek kalemini olumsuz sonuca itebilir. Sarıışık bu analiz yönteminde beğenilirlik (popularity), kârlılık (profitability) faktörlerinin yanına üçüncü bir boyut olarak performansı (performance) eklemiştir ve bu analize '3P' adını vermiştir. Bu analize göre

kâr; satış fiyatından hammadde ve direkt işçilik maliyetlerinin düşülmesiyle hesaplanırken, beğenirlik; toplam satış içerisindeki oranını ve performans ise; dönemler arası gösterdiği olumlu ya da olumsuz satış hacimlerini yansıtmaktadır.



(1) Çalışkan	(5) Mükemmel
(2) Gayretli	(6) Zeki
(3)Tembel	(7) Başarılı
(4) Çok Kötü	(8) Vasat

Şekil 6: Sarıışık'ın 3P Analiz Yöntemi Kaynak : Sarıışık,2010

Sarıışık'ın 3P analizine göre; hem kârlılık hem performans hem de popülaritesi yüksek olan beş numara mөнünün en iyi kalemi olarak gösterilir ve 'mükemmel' olarak adlandırılır. Yine bu analize göre hem kârlılığı düşük olan hem performansı düşük olan hem de popülaritesi düşük olan dört numara mөнünün en kötü kalemi sayılır ve 'çok kötü' olarak adlandırılır. Mazalan Miffli (2000) ise çalışmalarında basit mөнü analizi için alternatif yaklaşımlar öne sürmektedir. Miffli basit yaklaşımları 4 kategoride toplamaktadır. Bunlar;

- 1- Tutundurma
- 2- Konumlandırma
- 3- Geçerli Kılma
- 4- Eleme

Tutundurma: Tutundurma aşaması Bowen ve Morris (1995) tarafından açıklanan “görünmeyen satılmaz” ilkesiyle ilgilidir. Mönü tutundurma aşamasında içsel ve dışsal tutundurma araçlarından yararlanılmaktadır. Bu araçlar tutundurma faaliyetlerinde kullanılmadığı zaman mönüde yer alan ürünler fark edilmeyecek ve satışı yapılmayacaktır. İçsel tutundurma araçları olarak yazı tahtalarının kullanılması ve bu tahtalara günlük yiyeceklerden örnekler yazılarak tanıtılmasının sağlanması sıralanabilir. Dışsal araçlar olarak radyo programlarının mönü tanıtımında kullanılması, mönünün poster ve afiş olarak kalabalık alanlarda (sinema, tiyatro vb.) sergilenmesi sıralanabilir.

Konulandırma: Mönü dizaynının ve sunumunun değişimi mönünün satışlarını yukarı doğru çekme konusundan oldukça önemlidir. En çok satılması istenen yiyecekler tek sayfalık mönülerde sayfanın ortasının biraz yukarısına yerleştirilerek satış artırma yöntemine gidilebilir. Yanlış konumlandırmalar mönüde satışı olumsuz etkileyecek ve talebi azaltacaktır. Ayrıca mönüdeki yiyeceklerle ilgili olarak içeriğindeki malzemelerin belirtilmesi ve pişirme metotlarının birkaç cümle ile açıklanması mönünün popülerliğini artıracaktır (Miller 1980).

Geçerlilik: Mönünün popülerliği ve kârlılığı genel olarak korunmalıdır. Bu mönü öğeleri ile ilgili olarak çekiciliğin artırılması maksadıyla kalitesinin korunması dışında bir işlem gerçekleştirilmez. Müşteri taleplerinde meydana gelen değişiklikler mönünün sürekli güncellenmesini gerektirir. Müşteri talepleri oluşmadan önce bu taleplerin tahmin edilebilmesi esas hedeftir. Mönü etkinliğinin ölçülebilmesi amacıyla sadece satış analizi metotlarının kullanımı ile öğe performansının iyileştirilmesi tüketici talebini ortaya koymak için yetersiz kalmaktadır. Müşteri alışkanlıklarının ölçülebilmesi için pazar analizi ve müşteri geri beslenme yöntemlerinin de kullanılması gereklidir ve bu satış analizi yöntemine göre daha ikna edicidir.

Eleme: Mönüde eleme yapılmasına karar verilmesinde birkaç neden bulunmaktadır. Mönü kalemlerinin eskisi kadar popüler olmaması, müşteri isteklerinin değişmesi ve daha sağlıklı yiyecekleri tercih etmeleri, ürünlerin sınırlı sayıda olması ve bunun fiyatlarının artırılması mönü yorgunluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda mönünün yeniden gözden geçirilmesi ve yiyeceklerin değiştirilerek yeniden düzenlenmesi gereklidir.

BÖLÜM 3: YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Önem ve Amacı

Günümüzde turizm faaliyetlerinin ve kişilerin yeme-içme ihtiyaçlarını dışarıdan sağlama eğilimine paralel olarak restoranlar (lokanta) da nitelik ve nicelik açısından artmıştır. Restoranların çoğalması ile birlikte işletmeler arasındaki rekabette de artış gözlenmiştir. Bu ortamda işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve kar elde edebilmeleri için insanların satın alma davranışını yakından izlemeleri gerekmektedir. Bu bakımdan mönü planlama ve mönü analiz teknikleri işletmeler için oldukça önemlidir. Araştırmalara göre iyi tasarlanmış bir mönünün insanların satın alma davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı, restoran işletmesi yöneticilerinin/sahiplerinin mönü planlama ve mönü analiz çalışmalarına karşı bilinç ve ilgi düzeylerini belirlemektir. Araştırmanın diğer amacı ise, mönü planlaması ve mönü analizi uygulamalarının işletmelerde hangi düzeyde gerçekleştirildiğini ortaya koymaktır.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan 1.ve 2.sınıf restoranlar oluşturmaktadır. Bu kentte, Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi verilerine göre 2012 yılının Nisan ayına ilişkin, ilgili bakanlık belgeli 195 restoran olduğu saptanmıştır. Araştırmaya veri elde etmek için işletme seçimlerinde turistik bölgelerden (Sultanahmet, Fatih, Beyoğlu) tesadüfî örneklem yöntemi ile 85 restoran seçilmiştir. Seçilen 85 işletme yöneticisinden/sahibinden 16'sı bu çalışmanın başında destek olamayacaklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle araştırma kalan 69 işletme ile gerçekleştirilmiştir. Bu 69 işletme yöneticisinden/sahibinden 9'u ise farklı dönemlerde birkaç kez randevu alınmasına rağmen çalışmanın mülakat kısmı ile ilgili gerekli desteği sağlamamışlardır. Bunun sonucunda çalışma geriye kalan 60 işletme yöneticisi/sahibi ile gerçekleşmiştir. Araştırmanın görüşme aşamasında ise 16 üst düzey, 16 orta düzey, 7 işletme sahibi ve 21 işletme sahibi ve yönetici ile görüşmeler yapılmıştır.

Tablo 6
İstanbul’da Faaliyet Gösteren Restoranların Sayısı

Türü ve Sınıfı	Turizm Yatırımı Belgeli		Turizm İşletmesi Belgeli	
	Tesis Sayısı	Kapasite	Tesis Sayısı	Kapasite
Restoranlar	7	4.343	414*	89.002
Lüks Restoranlar				600
1.Sınıf Restoranlar	3	1.680	136	35.064
2.Sınıf Restoranlar	4	2663	52	7.199
<i>*Eğlence Merkezleri, Otel, Cafe-Resto</i>				

Kaynak: İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, 2012

Bu araştırma evreni için İstanbul’un seçilmesinin temel gerekçeleri şunlardır;

- İstanbul’da restoran işletmelerin sayısal olarak çok olması,
- İşletmelerin sürekli faaliyette olmaları,
- Yapılan ön görüşmeler sonucunda araştırmaya yardımcı olacak işletme yöneticilerinin/sahiplerinin bulunması,
- Aynı bölgede yer alan işletmelerin rekabet şartlarında benzer özellikler göstermeleri,
- Bu bölgedeki işletme yöneticilerinin/sahiplerinin şehircilik anlayışı ile daha profesyonel düşünmeleridir.

Araştırmada İstanbul’un seçilme nedenleri ile araştırmaya dâhil edilen işletmelerin belirlenmesi konuları arasında paralellik söz konusudur. Öncelikle İstanbul’da ki 1.ve 2.sınıf restoranlar tespit edilmiş daha sonra bu işletmelere telefon ve e-posta ile bazı üst düzey yöneticilerden randevu alınmış, bazıları ile de uygun oldukları zamanda görüşülmüştür.

Bu çalışmada Turizm belgeli tesislerin tercih edilme sebepleri ise evren ve örnekleme daraltmak, zamandan tasarruf sağlamak ve bakanlığa bağlı tesislerin belli bir standarda sahip olmalarıdır.

3.3. Materyal ve Yöntem

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak nitel araştırma yöntemlerinden Patton (1987)'nin belirttiği görüşme türü kullanılmıştır. Başvurulan görüşme türü ayrıca Karasar (1999)'ın belirttiği görüşme türlerinden olan bireysel görüşmedir. Yine görüşölmek istenen kişiye göre görüşme türlerinden, liderlerle yapılan görüşme türüne dâhil olmaktadır.

Nitel araştırma (belli bir nokta üzerinde) odaklanmada çok metotlu; araştırma problemine yorumlayıcı yaklaşımı benimseyen bir yöntemdir (Denzin ve Lincoln, 2004). Bir diğer tanıma göre ise nitel araştırma; insan ve grup davranışlarının nedenini anlamaya yönelik araştırma türüdür (Batı, 2004). Nitel araştırmalarda en yaygın yöntem olan görüşme yöntemi, görüşölen kişinin konu ile ilgili görüşlerinin derinlemesine elde edilmesine olanak sunduğundan bu araştırmada tercih edilen yöntem olmuştur. Görüşme sürecinde kullanılan görüşme formu; mönü, mönü planlama ve mönü analiz teknikleri yazınının taranması sonucunda oluşturulan sorulardan oluşmaktadır. Restoran işletme yöneticilerinin/sahiplerinin mönü planlamasına ve mönü analizine bakış açılarını belirlemek amacı ile sorular oluşturulmuş ve bu sorular belli bir sıra halinde işletme yöneticilerine/sahiplerine sorulmuştur. Bu soru sorma sürecinde işletme yöneticilerinin/sahiplerinin konuyu anlamadıkları veya soruya cevap vermek istemedikleri durumlarda sorular farklı şekilde tekrar sorulmuştur. Bu şekilde görüşme formu uygulanmıştır. Görüşme yönteminin belirlenmesinde etkili olan bir diğer faktör ise mönü planlaması yapan restoran işletme yöneticilerinin/sahiplerinin görüşmeye ayırabilecek zamanlarının sınırlı olmasıdır. Bu nedenle araştırma verilerinin en hızlı şekilde toplanması ancak görüşme yöntemi ile mümkün olabileceği varsayılmıştır.

İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin mönü planlaması ve mönü analiz tekniklerine bakış açısını daha derinlemesine anlamak ve karşılaşılan herhangi bir sorunda bu soruna ne tür çözümler getirdiklerini belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, daha az katılımcı üzerinde daha derinlemesine inceleme yapma olanağı sağlamaktadır. Araştırmacı katılımcıdan herhangi bir soruya verdiği yanıtı açıklamasını isteyebilmektedir (Veal, 1997; 134). Yapılandırılmış görüşme tekniği ile karşılaştırıldığında, araştırmacıya daha fazla serbestlik ve özgürlük sağlamakta olduğu görölmektedir (Finn ve dđ., 2000;73). Ayrıca

bu yöntem verilerin kayıt edilmesine de olanak sağlamaktadır. Gerektiğinde aynı katılımcıyla birden fazla görüşme yapılabilir. Restoranlarda mönüleri oluşturan kişilerin karşılaştıkları sorunlar birinci derecede işletme sahipleri ve yöneticilerin sorumluluğunda olduğundan nicel yöntem kullanılması mönü planlayıcıların görüşlerini sınırlayacağı varsayılmıştır.

Araştırmanın temel yaklaşımı ise tümevarım yöntemidir. Tümevarım tek tek olgulardan genel önermeler çıkarmaya, genel ilkeler ve yasalar bulmaya denir. Tümevarım bilim adamlarını sistemleştirilmiş bilgilere ulaştırır. Tümevarım yaklaşımı parçanın birleşerek tüm olmasında faydalı olmuştur (Arslanoğlu, 2008).

Görüşmede Kullanılacak Mülakat Formunun Oluşturulması Ve Görüşme Süreci

Görüşmede kullanılan mülakat formu yazın taraması sonucunda Gök (2005), Ekinci (2010) ve Hacıoğlu (2007)'nin çalışmalarından esinlenerek hazırlanmıştır. Bunun yanında Sakarya Üniversitesinden ve Anadolu Üniversitesinden yiyecek-içecek işletmeciliği alanında uzman akademisyen görüşleri de alınmıştır. Bu çerçevede işletme yöneticilerinin/sahiplerinin mönü planlamasını ve mönü analizini dikkate alıp almadıklarını anlamaya yönelik sorular oluşturulmuştur. Mülakat soruları iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

- 1- İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin demografik özelliklerine ve işletmelerin genel niteliklerine ilişkin sorular
- 2- Mönü planlama ve mönü analizine ilişkin sorular

İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin demografik özelliklerine ve işletmelerin genel niteliklerine ilişkin sorular:

- Cinsiyetiniz
- Yaşınız
- Eğitim Durumunuz
- Daha önce turizm eğitimi aldınız mı?
- Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?
- Çalıştığınız işletmedeki konumunuz nedir?
- İşletme türünüz nedir?
- İşletmeniz kaç yıldan beri varlığını sürdürmektedir?

- İşletmenize ait bir web sitesi var mı?
- İşletmenizde müşterilerine kaç çeşit m?nü sunuyorsunuz?
- M?n?lerinizde ağırlıklı olarak hangi ?r?nlere yer veriyorsunuz?

M?n? planlama ve analizine ilişkin sorular:

- Ne sıklıkla m?n? değişikliği yapıyorsunuz?
- M?n?n?z? oluştururken planlama yapıyor musunuz?
- M?n? planlarken ne kadar s?re harcıyorsunuz?
- M?n? planlama ?alışmalarında size yardımcı olan var mı?
- M?n? planlaması yaparken ge?miş dönemlerdeki satış miktarlarını g?z ?n?ne alıyor musunuz?
- M?n? planlarken maliyet/kar analizi uyguluyor musunuz?
- M?n? planlaması yaparken m?n?de yer alan yemeklerin birbiriyle uyumuna dikkat edilmekte midir? A?ıklayınız.
- M?n? planlamaya giderken karşılaşıla en ?nemli problem nedir? L?tfen belirtiniz.
- M?n? planlama ?alışmaları, mevcut personelin g?nl?k işlerini yapmalarını engellemekte midir?
- M?n? planlaması yapacak kişilere sizce mesleki eğitim verilmeli midir?
- M?n? planlaması sonrasında, m?n?de yer alacak yeni yemeklerin deneme ?retimleri yapılmakta mıdır?
- Yeni m?n?de yer alacak yemeklerin deneme ?retimlerinde, en ?ok hangi ?zelliğe dikkat edilmektedir?
- M?n? planlamasının gerekliliği konusunda kişisel d?ř?nceleriniz nelerdir? L?tfen belirtiniz.

G?r?şme yapılacak restoran işletme y?neticilerinin/sahiplerinin belirlenmesi ve m?lakat formunun oluşturulmasından sonra bu y?neticilerden/sahiplerden, telefon ve e-posta aracılığıyla g?r?şme isteğine ilişkin talep g?nderilmiştir. G?r?şmeler 04.01.2012-06.03.2012 tarihleri arasında tamamlanmıştır. G?r?şme sırasında işletme y?neticilerinden/sahiplerinden gelen bilgiler ayrıca kayıt altına alınmıştır. G?r?şme esnasında y?neticilerden 23'ü ses kaydı yapılmasına izin vermediği i?in diğer y?neticilerin/sahiplerin ses kayıtları da ?alışmada kullanılmamıştır. G?r?şmeler ortalama 30'ar dakika s?rm?řt?r. En kısa g?r?şme 18 dakika en uzun g?r?şme ise 47

dakika sürmüştür. İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin eksik veya yetersiz bilgi vermeleri durumunda aynı soru farklı şekilde tekrar sorulmuştur. Bazı durumlarda soruların rutin sırası değiştirilmiş ve işletme yöneticilerinin/sahiplerinin açıklamalarına göre formdaki sorular yöneltmiştir. Görüşülen yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri için beşeri faktörler, ses tonu ve kıyafete özen gösterilmiştir.

3.4. Bulgular

Bu bölümde işletme yöneticileri/sahipleri ile yapılan görüşmelerden demografik özelliklerinin yanında mönü planlamasına ve mönü analizine yönelik uygulamalara ne kadar önem verdiklerini anlamak için yöneltile sorulardan elde edilen veriler analiz edilmiştir. İstanbul'daki restoran yöneticileri/sahipleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, araştırma bulgularının temelini oluşturmaktadır. Bu araştırmaya veri sağlayan işletme ve yöneticilerin bir kısmı isim haklarını kullanabileceğimizi bir kısmı ise bu durumun sakıncalı olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle işletme unvanları ve katılımcıların isimleri gizli tutulmuştur.

3.5. İşletme Yöneticilerinin/Sahiplerinin Demografik Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde işletme yöneticilerinin/sahiplerinin demografik özelliklerine ilişkin 7 soru sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 7'ye göre katılımcılardan %80'inin erkek, %33'ünün 26-35 yaş aralığında, %38'inin üniversite mezunu, %47'sinin ise turizm eğitimi aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca işletme yöneticilerine/sahiplerine yöneticilik deneyimleri sorulduğunda %47'si 7 yıl ve üzeri deneyimleri olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerden 1 yıldan az görev yapanlar %8, 1-3 yıl arasında görev yapanlar %20, 4-6 yıl arasında görev yapanlar %25'tir. Ayrıca katılımcılarla gerçekleşen görüşmeler sonucunda işletme yöneticilerinden/sahiplerinden %35'i ilgili işletmenin yöneticisi ve aynı zamanda sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Görüşmelerden elde edilen verilere göre katılımcıların %27'si üst düzey yönetici, %27'si orta düzey yönetici ve %7'si ise işletme sahibi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7
Yöneticilerin Demografik Özellikleri

		f	%
Cinsiyet	Bay	48	80
	Bayan	12	20
Yaş	19-25	8	13
	26-35	20	33
	36-46	16	27
	47-55	10	17
	56 ve Üzeri	6	10
Eğitim Durumu	İlkokul	5	8
	Ortaokul	10	17
	Lise	21	35
	Üniversite	23	38
	Lisansüstü	1	2
Yöneticiler Turizm Eğitimi Almışlardır	Evet	28	47
	Hayır	32	53
Yöneticilik Deneyimi (Yıl)	0-1	5	8
	1-3	12	20
	4-6	15	25
	7 ve üzeri	28	47
Yöneticilerin işletmedeki konumları	Üst Düzey Yönetici	16	27
	Orta Düzey Yönetici	16	27
	İşletme Sahibi	7	12
	İşletme Sahibi ve Yönetici	21	35
Yöneticilerin işletmecilik deneyimleri (yıl)	0-1	6	10
	1-5	14	23
	6-10	15	25
	10-20	18	30
	20 ve üzeri	7	12

İşletme yöneticilerinden/sahiplerinden %30'u işletmelerinin 10-20 yıllık geçmişi olduğunu belirtmişlerdir. Bu işletme yöneticilerinin/sahiplerinin hepsi bu süre içerisinde aynı işletmede çalıştıklarını söylemişlerdir. Araştırma kapsamında başvuru yöneticilerden %10'u 1 yıldan az, %12'sinin ise 20 yıldan daha fazla görev aldıkları belirlenmiştir.

3.6. İşletmelerin Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin özelliklerini belirlemeye yönelik 2 soru sorulmuştur. Alınan cevaplar ile ilgili bulgular tablo 8’de verilmiştir.

Ayrıca araştırmadan elde edilen sonuçlara göre işletmelerin %42’si restoran, %17’si cafe, %5’i cafe-bar, %8’i balık restoranı, %8’i yöresel yemek restoranı ve %20’si ise diğer türlerdir(cafe-resto, eğlence merkezleri).

Tablo 8
İşletme Özellikleri

		f	%
İşletme Türü	Restoran	25	42
	Cafe	10	17
	Cafe-Bar	3	5
	Balık Restoranı	5	8
	Yöresel Yemek	5	8
	Diğer	12	20
İşletmeye ait internet sayfası vardır	Evet	42	70
	Hayır	18	30

İşletme yöneticileri/sahipleri ile yapılan görüşmeler sonucunda işletmelerden %70’inin internet sayfasına sahip olduğu, diğer %30’unun ise henüz bir internet sayfasına sahip olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu %30 içerisinde bulunan 4 yönetici internet sayfalarının kurulum aşamasında olduğunu ve en kısa zamanda hizmete açılacağını belirtmişlerdir.

3.7. İşletmelerin Menü Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin menü özelliklerini belirlemeye ilişkin 3 soru sorulmuştur. Alınan sonuçlarla ilgili bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Katılımcıların %47’si (28) restoranlarında tek menü kullandıklarını, %7’si ise müşterilerine dört menü sunduklarını belirtmişlerdir (Yiyecek, İçecek, Şarap ve Steak).

Tablo 9
Mönü Özellikleri

		f	%
Müşteriye Sunulan Mönü Sayısı	1 Mönü	28	47
	2 Mönü	20	33
	3 Mönü	8	13
	4 Mönü	4	7
Mönü Güncelleme Sıklığı (Ay)	6	20	33
	12	24	40
	18	7	12
	Yapılmıyor	9	8
Mönüde Yer Alan Temel Ürünler	Kırmızı Et Ürünleri	25	42
	Tavuk Ürünleri	15	25
	Deniz Ürünleri	10	17
	Fast Food	6	10
	Ev Yemekleri	1	2
	Tatlı	3	5
<i>* Restoranda tek çeşit mönü kullanıldığını gösterir.</i>			

Yöneticilerden %25'i kırmızı et ürünlerinin daha çok tercih edildiğini düşündükleri için mönülerinde ağırlıklı olarak bu türü kullandıklarını belirtmişlerdir. 4 işletme yöneticisi/sahibi ise mönülerinde kırmızı etin yanında tavuk ürünlerinin de kullanıldığını söylemiştir. Ayrıca bir işletme mönüsünde deniz ürünleri haricinde başka ürünlere (kırmızı et, tavuk vb.) yer vermediğini belirtmiştir. Görüşme yapılan tüm işletmelerin mönülerinde içecek ürünleri yer aldığından ayrıca belirtilmemiştir.

İşletmelerin %33'ü mönü güncellemelerini 6 ayda bir, % 40'ı 12 ayda bir, %12'si 18 ayda bir yaptıklarını, %8'i ise mönülerinde herhangi bir değişikliğe gitmediklerini belirtmişlerdir. 6 ayda bir güncellemeye gittiklerini belirten işletme yöneticilerinin/sahiplerinin güncelleme nedeni olarak sezon farklılıklarını gösterdikleri belirlenmiştir. Ancak yine de bu konuda işletme yöneticileri/sahipleri arasında farklı görüşlere sahip olanlar vardır. İstanbul'da bütün yıl faaliyet gösteren işletmeler mutfaklarında kullandıkları ürünlere 12 ay boyunca ulaşabildiklerinden dolayı mevsimsel şartların mönü değişikliğine neden olmayacağını belirtmişlerdir. 12 ayda bir mönü güncellemesi yaptıklarını söyleyen işletme yöneticileri/sahipleri objektif

değerlerin anca bu sürede anlaşılabilceğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan 7'si ise mönü güncellemelerini 18 ayda bir yaptıklarını, 9'u ise mönülerinde herhangi bir değişikliğe gitmediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca deniz ürünleri satışını yapan restoranlar ise denizden bir gün farklı tür balık çıkarken diğer gün farklı tür balık çıkacağını bu yüzden mönülerinin günlük değişebileceğini belirtmişlerdir.

3.8. Mönü Planlama Sürecine İlişkin Elde Edilen Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde katılımcılara mönü planlaması ve bu sürece ilişkin 6 soru yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tablo 10'da verilmiştir.

Katılımcılardan %96'sı geçmiş dönemlerdeki satış miktarlarını incelediklerini ve buna istinaden menülerini belirlediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerden 2'si daha önceki satış miktarlarını göz önüne almadıklarını belirtmişlerdir. Farklı cevap veren 2 yöneticinin görüşleri Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 10:
Mönü Planlama Sürecine İlişkin Bulgular

		f	%
Mönü Planlama çalışmaları yapılmaktadır	Evet	48	80
	Hayır	12	20
Mönü Planlama Çalışmalarına Harcanan Ortalama Süre (Gün)	0-1	6	13
	1-3	14	29
	4-6	5	10
	7-15	7	15
	16-24	7	15
	25 ve Üzeri	9	19
Mönü Planlamaya Yardımcı Olan Kişiler	Aşçıbaşı	15	40
	Ekip	10	26
	Mutfak Personeli	8	21
	Servis Personeli	3	8
	Müşteri	1	3
	Yiyecek-İçecek	1	3
	Müd.	1	3

Tablo 10'un devamı;

		f	%
Menü Planlamasında geçmiş dönemdeki satış miktarları dikkate alınır	Evet	46	96
	Hayır	2	4
Mönü Planlayıcısının müşteri açısından önemli bulduğu etkenler	Fiyat	20	42
	Çeşit	8	17
	Uyum	6	13
	Miktar	6	13
	Tat	8	17
Mönü Planlamada Kar&Zarar Analizi uygulanır	Evet	40	83
	Hayır	8	17
Mönüde Yer Alan ürünlerin birbiriyle uyumuna dikkat edilir	Evet	48	100
	Hayır	0	0

Katılımcıların %80'i menü planlama çalışmalarını düzenli olarak yürüttüklerini belirtmişlerdir. Yöresel yiyecekler sunan bir restoran yöneticisi bölge yemeklerinin müşterilerin öncelikli tercihi olduğundan menü güncelleştirmeye gerek duymadıklarını belirtmiştir. Ayrıca yöresel yemekler sunan işletmeler bu yemekleri tanıtarak turistik çekicilik yaratma amacıyla oldukları için müşteri odaklı planlama yapmamaktadır. Ayrıca işletme yöneticileri/sahipleri daha önceki satış miktarlarını inceledikten sonra yeni menünün oluşması için 3 günün yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Görüşme sonucunda 9 katılımcı ise menü planlaması ve menü analizi çalışmalarının 25 günün üzerinde sürdüğünü belirtmişlerdir. Bu işletme yöneticileri/sahipleri menü planlama çalışmalarının sadece menüde bulunan ürünlerin eksiltilmesi anlamına gelmediğini ayrıca onun yerine yenisinin koyulması gerekliliğini belirtmişlerdir.

Katılımcılardan %29'u menü planlaması ve menü analizi yaparken ortalama 1-3 gün harcadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların menü planlaması yaparken başkalarından yardım alıp almadıklarını belirlemeye yönelik yöneltilen soruya sadece %21'i menüyü tek başına oluşturduklarını belirtmişlerdir. Daha çok küçük ölçekli restoranlarda; hızlı karar alabilmek için ve kalifiye personel eksikliğinden dolayı işletme

yöneticilerinin/sahiplerinin yardım almaya gerek duymadıkları tespit edilmiştir. Katılımcılardan %79'u ise mönü planlaması için yardım aldıklarını belirtmişlerdir. İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin genel görüşü aşçıbaşılardan mönü planlama çalışmalarında ana konumda olmasıdır çünkü mönü planlamasında başarılı olmak için mutfak konusunda uzmanlaşmış olmak gerekir. Katılımcılardan sadece 1'i ise mönü planlamasında müşteri tercih ve tavsiyelerinin etkin olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya dahil edilen bir katılımcının görüşü şu şekildedir; *“Bizim için önemli olan müşterilerdir. Müşteri üründen, hizmetten tatmin olursa zaten vazgeçilmez olursunuz. Biz her ay mönümüzle ilgili müşterilerimize anket çalışmaları yapmaktayız. Eğer kendileri bu işletmenin sahibi olsalardı hangi ürünü çıkartıp hangi ürünü koymak isterdiler gibi sorular sorup, analizini yapıp uygulamaya koyuyoruz.”*

Görüşmeler sonucunda mönü planlama çalışmaları yapan 48 işletmeden %42'si fiyat konusunda, %17'si çeşit ve tat, %13'ü ise uyum ve miktar açısından müşteri isteklerini göz önüne aldıklarını söylemişlerdir.

Tablo 11
Geçmiş Dönem Satış Verilerini Dikkate Almayan Yöneticilerin Gerekçeleri

Yönetici 1	Benim için geçmiş satışlar önemsiz bir unsurdur. Çünkü dünya mutfağından tatlar sunduğumuz için en çok satan diye bir favorimiz yok. Ürünlerimizin hepsinin belirli düzeyde satışları vardır. Bu da bizim açımızdan mutlu edici bir durumdur.
Yönetici 2	Satış yapabilmek önemlidir tabi ki de ama bu miktarlara göre ürünlerimizin satışına yön verirsek müşterinin isteklerine cevap vermeme durumuyla karşı karşıya kalmış olabiliriz. Elimizde mönüde yer alan her ürünün bulunması gereklidir. Tüm çalışmalarımız da bu doğrultuda gerçekleşir.

Katılımcılara yöneltilen sorulardan işletmenizde kar ve maliyet analizi uyguluyor musunuz sorusuna işletme yöneticilerinin/sahiplerinin %83'ü evet %17'si ise hayır cevabını vermişlerdir. İşletme yöneticilerinin/sahiplerinin tümü mönü planlaması

çalışmalarında yemeklerin birbirleriyle uyumuna dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Hazırlanan mönüde yer alan tüm yiyeceklerin, içeceklerin, tatlıların beraber oldukları zaman daha iyi bir mönü oluşturacaklarını belirtmişlerdir.

3.9. Mönü Planlamasının Genel Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde mönü planlamasının genel özelliklerini anlamaya ilişkin 5 soru sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 12’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 12
Mönü Planlamasının genel özellikleri

		f	%
Mönü Planlamasında Karşılaşılan Sorunlar	Mevsimsel Şartlar	5	10
	Müşteri Beklentileri	12	25
	Maliyet	10	21
	Fiyat	8	17
	Zaman	2	4
	Personel Eksikliği	1	2
	Hammadde Eksikliği	10	21
Mönü Planlaması Gereklidir	Evet	40	83
	Hayır	8	17
Mönü planlaması yapacak kişilere Mesleki Eğitim verilmelidir	Evet	45	94
	Hayır	3	6
Yeni Ürünler test edilmektedir	Evet	30	63
	Hayır	18	37
Yeni Ürünler kimler tarafından test edilmektedir	Müşteri	8	27
	Personel	22	73

Görüşmeler sonucunda işletme yöneticileri/sahipleri mönü planlaması ve mönü analiz çalışmaları esnasında karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak; müşteri beklentilerini karşılayamama (%25), maliyet (%21), hammadde eksikliği (%21), fiyat (%17), mevsimsel şartlar (%10), zaman (%2) ve personel eksikliği (%1) cevabını vermişlerdir. Müşteri beklentilerini karşılama konusunda görüşme yapılan işletme yöneticilerinin/sahiplerinin ortak görüşü insanların tatmin düzeylerinin farklılık göstermesidir. Bununla birlikte hammaddeye ulaşılabilirlikteki zorluk ve ürünlerin maliyeti de önemli bir sorun olarak anlaşılmaktadır. Katılımcıların %94’ü çalışanlara mesleki eğitim verilmelidir derken %6’sı meslek eğitimi yerine tecrübenin daha önemli

olduğunu savunarak hayır yanıtını vermişlerdir. İşletme yöneticilerine/sahiplerine yöneltilen mönü planlaması sonrasında ortaya çıkan yeni ürünlerin deneme üretimlerini yapıyor musunuz sorusuna %63'ü evet, %37'si hayır yanıtını vermişlerdir. Evet diyen yöneticiler yeni ürünlerini müşterilerine ikram ederek veya iş yerinde çalışan personele tattırarak denemelerini yaptıklarını belirtmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler, teknolojik ilerlemeler ve buna bağlı olarak gelişen küreselleşme süreci işletmelerin faaliyette bulunduğu iç ve dış çevrenin de hızla değişmesine neden olmaktadır. Şüphesiz ki, dünyada yaşanan bu değişim süreci tüketici ihtiyaç ve isteklerinde de birtakım değişikliklerin gerçekleşmesine yol açmaktadır. Diğer yandan işletmelerin hitap ettiği hedef pazarda yer alan müşterilerin eğitim ve bilgi düzeyinin de bu değişim süreci ile paralel bir seyir izlediğini ifade etmek mümkündür. Yaşanan tüm bu değişimlerin, işletmeler üzerindeki etkisi çok farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Söz konusu değişim sürecinin işletmeler açısından en önemli sonucu işletmeler arasındaki rekabetin artması olarak ifade edilebilir. Bu anlamda işletmeler mevcut rekabet koşulları altında rakiplerinin bir adım önüne geçmek, uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek amacıyla çağdaş yönetim yaklaşım ve araçlarını bütünsel bir biçimde işletmelerinde uygulamak durumunda kalmışlardır.

Turizm endüstrisi, değişen dış çevre koşullarına son derece duyarlı bir yapı sergilemektedir. Aynı zamanda turizm endüstrisi içerisinde yer alan işletmelerin de yapısal olarak dinamik bir özellik gösterdiği bilinmektedir. Bu anlamda turizm endüstrisinin önemli bir parçası olan yiyecek-içecek sektörü de benzer özellikler gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu bakımdan yiyecek-içecek işletmelerinin de değişen tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun ürün ve hizmetleri sunmaları, müşteri memnuniyetini sağlama ve uzun vadede kar elde etmeleri için bir ön koşul olarak değerlendirilebilir. Bu amaçla, yiyecek-içecek işletmelerinde menü planlama ve analiz tekniklerinin kullanılması, yukarıda ifade edilen müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve tatmin müşteriler oluşturulmasında son derece etkili bir rol oynayacaktır.

Yiyecek-içecek işletmeleri tarafından kullanılması gereken menü planlama ve analiz yöntemlerinin işletmeler açısından önemli katkılarının olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu yaklaşımların yiyecek-içecek işletmelerine sağlayacağı katkıların başında, menü yorgunluğunu önleme, mevcut kaliteyi yükseltme, maliyetleri kontrol altına alma, pazar ve rekabet ortamına uyum sağlama ve müşteri taleplerine karşılık verme gelmektedir. Buradan hareketle, bir yiyecek-içecek işletmesinin varlığını devam ettirmesi ve kar elde

etmesinin mn planlama ve analiz yaklaşımı ile yakın bir ilişki içinde olmaları gerektiğini belirtmekte yarar vardır.

Mn planlama ve analiz yöntemlerine yöneticilerin bakış aıllarının tespit edilmeye çalışıldığı bu araştırmanın sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Bu çalışmada elde edilen en önemli sonuçlardan biri yöneticilerin mn planlamasına ve mn analizine yeterince ilgi gstermedikleridir. Çalışmada yer alan işletme yöneticilerinin çoğu mn planlamasını işletmede yaşanan kriz durumlarında uygulamakta ve bunun sonucunda müşterilerini kaybetmektedir. Bu tür analiz ve uygulamalar problem ortaya çıkmadan yapılması gerekir. Zamanında yapılan mn planlaması ve analizi israfı engelleyecektir.

Araştırmanın sonuçları mn planlaması yapan kişilerin mn planlaması hakkında yeterli mesleki bilgiye sahip olmadığını ortaya çıkarmıştır. Araştırmada yer alan restoranlar, yüksek standartlara sahip olmalarına rağmen mn planlama konusunda uzman kişileri bünyesinde bulundurmadıkları belirlenmiştir. Mn planlaması ve analizi konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan yöneticilerin hazırladığı mnlerin başarı olasılıkları daha düşüktür. Üniversitelerin lisans ve n lisans programlarında yer alan Yiyecek- İçecek İşletmeciliği ve Aşçılık bölümlerinde konuya ilişkin ders veya ders içeriklerinin oluşturulması önem taşımaktadır. Bunun yanında iş başı eğitimlerle çalışanlar sürekli konu hakkında bilinçlendirilmelidir. Literatüre ve konuyla ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre denilebilir ki; Mönüde yer alan ürünlerin sıralamasından, müşteriye sunuş şekline kadar her konu profesyonel ekipler tarafından uygulanmalıdır.

İşletme yöneticilerinin büyük bir kısmı mn güncelleme çalışmalarını sadece mevsim şartlarına göre yapmaktadır. Ancak sadece mevsim şartları dikkate alınarak hazırlanan mn müşteri isteklerini ve geçmiş dönemdeki satışları dikkate almadığından başarılı olamayabilir. Mevsim şartların yanında geçmiş dönemlerdeki satış istatistikleri de incelenerek hangi ürünün daha çok veya hangi ürünün daha az tercih edildiğini ortaya koyarak güncelleme yapmak gerekir.

Kısa dönemli (6 aylık) mn güncellemesi yapan restoranların mönülerini, fiyat veya mevsimsel değişikliklere göre güncelledikleri belirlenmiştir. Mn oluşturulurken

fiyatın dışında dikkate alınması gereken önemli diğer (çeşit, miktar vb.) faktörler bulunmaktadır. Sadece mönüde yer alan ürünün fiyatını güncellemek satışların düşmesine neden olabilir. Mönüde yer alan ürünlerin başarı grafiğinin izlenebilmesi için belirli bir süreç gerekir. Bu süreç neticesinde mönüde yer alacak ürünün kararı daha objektif şekilde verilir.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise hazırlanan yeni mönülerin genellikle yöneticilerin kişisel görüşlerini içermesidir. Yöneticilerin kendilerine yardımcı olacak personel bulamadıkları gerekçesi ile mönülerini tek başlarına oluşturdukları belirlenmiştir. Fakat mönü planlaması yaparken çalışanlardan ve müşterilerden gerekli yardım alınmalıdır. Mönü planlaması ekip işidir. Restoranda çalışan tüm personele mönü güncellemeleri sürecinde fikirleri sorulmalıdır. Özellikle aşçı mutfağı en iyi bilen kişi olduğu için mönü planlama çalışmalarına dâhil edilmelidir.

Mönü planlama sürecinde sadece müşteri isteklerine dikkat etmek yeterli olmayabilir. Mönü planlama sürecinde iki farklı nokta bulunmaktadır. Birincisi işletmelerin genel özellikleri (mutfak kapasitesi, araç-gereç vb.), diğeri ise müşteri beklenti ve ihtiyaçlarıyla birlikte gelişen işletmelerin varlıklarını sürdürme çabasıdır. Mönü planlanırken bu iki noktaya eşit şekilde dikkat edilmelidir. Bununla birlikte Müşteri istekleri göz önünde bulundurulacak diye işletmenin özelliklerine aykırı ürünler mönülerde yer almamalıdır. Güncelleme sonucunda mönüde yer alacak yeni ürün bu noktalar göz önüne getirilerek hazırlanmalıdır. Ayrıca işletmede çalışan personeller işletmenin tüm özelliklerini bilmesi gerekir.

Elde edilen önemli sonuçlardan biriside araştırmada yer alan işletmelerin çoğunluğunun mönülerini hazırlarken karlılığı amaçlamalarıdır. Sadece karlılık düşünülerek hazırlanan bu mönüler müşteri isteklerini göz önünde bulundurmamaktadır. Bunun yanında mönü planlaması yapılırken yemek çeşitliliğine, porsiyon boyutuna, yemeğin görünümüne ve tazeliğine de dikkat edilmelidir. Hizmet verilen müşterinin imkânlarına göre bir fiyat oluşturulmalıdır.

Mönüde yer alacak ürünlerin maliyetleri ve o ürünün temin edilme zorluğu mönü planlanırken işletmeler için karşılaşılan sorunların en önemli olanlarıdır. İşletmeler bunu engelleyebilmek için mönülerini iyi analiz etmelidirler. Gereksiz maliyet doğuran veya kolay temin edilemeyen ürünleri mönülerinden çıkarmalı yerine işletmenin

özelliklerine daha uygun ürünler koymalıdır. Menüye konacak her yemeğin, mutlaka, kesin maliyet fiyatı bilinmelidir. Aksi halde, bir fiyat dengesizliği meydana çıkar. Bu da maliyet kontrolünü etkiler.

İşletmelerden bazıları mönüde yer alacak yeni ürünün test edilmesinin zaman kaybına neden olacağını bunun için test edilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Fakat müşteriye sunulacak ürün işletme için bir reklam aracı olduğundan bu konuya daha fazla dikkat edilmelidir.

Yeni araştırmacılar için öneriler;

Bu çalışma yöneticilerin mönü planlaması ve mönü analizine bakış açılarını belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Yeni yapılacak çalışmalar yöneticiye ek olarak müşteri odaklı yapılabilir.

Ülkeler arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek ve buna göre gerekli tedbirleri alabilmek için benzer çalışmalar yurtdışında bulunan yöneticilerle gerçekleştirilebilir.

İstanbul' da yapılan bu çalışma bölgesel baz da veya şehirler bazında farklılıkları ortaya koymak için diğer bölgelerde uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Aktaş, A., B. Özdemir. (2006) *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Atkinson, H. ve P.Jones. (1994). Menu Engineering: Managing The Foodservice Micro-Marketing Mix, *Journal Of Restaurant And Foodservice Marketing*. Vol.1, No.1, Pp.37-55.
- Atılan, M. (2008). Adana’da Toplu Beslenme Yapılan Bazı Kurumların Menülerinin Değerlendirilmesi ve Tüketici Görüşlerinin Belirlenmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Adana: *Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*.
- Arslanoğlu, İ. (2008) Sosyal Bilimlerde Metod ve Araştırma Teknikleri
- Baysal, A., ve T.K.Merdol. (1994). Yiyecek ve İçecek Hizmeti Veren İşletmelerde Menü Planlama: Menü Planlama İlkeleri. Ankara: *Unipro Eğitim Seminerleri*.
- Bernard, D, A.Lockwood, J.Pantelidis ve P.Alcott. (2008). *Food And Beverage Management*. Usa: Elsevier Ltd.
- Beyhan, Y., N.Ciğirim. (1995). *Toplu Beslenme Sistemlerinde Menü Yönetimi ve Denetimi*. Ankara: Kök Yayıncılık.
- Bowen, J.T. ve A.J. Morris (1995). Menu Design: Can Menus Sell? *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. Vol.7. No. 4, Pp.4-9
- Bölükoğlu, İ. ve A. Türksoy. (2001). Menü Analiz Sürecinde Kullanılan Yöntemlerden Menü Mühendisliğindeki Son Gelişmeler: İşgücünü Dikkate Alan Bir Model *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 3, Sayı:2, 2001
- Bulduk, S. (2002). *Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ciğirim, N., ve Y.Beyhan. (1994). Yiyecek ve İçecek Hizmeti Veren İşletmelerde Menü Planlama: Menü Tipleri ve Çeşitli Menü Örnekleri. Ankara: *Unipro Eğitim Seminerleri*.
- Çetinkaya, O. (1996). Yiyecek İçecek Endüstrisinde Menü Planlama ve Yiyecek-İçeceğin Geliştirilmesi (Varan Konaklama Söğütözü Tesislerinde Örnek Bir Uygulama). Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Eğitimi Bilim Dalı*.
- Denizer, D. (2005). *Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Denzin, N., Y.Lincoln (1994). *Handbook Of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage.

- Ekinci, N. (2010). Otel İşletmelerinde Menü Planlaması, Menü Fiyatlandırma Yöntemleri ve İstanbul Sürmeli Otel Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Finn, M., E.W. Martin ve W Mike (2000) *Tourism And Leisure Research Methods*. England: Pearson Education Limited
- Gisslen, W. (2004). *Essentials Of Professional Cooking*. New Jersey: John Wiley & Sons Incorporated
- Gordon, L., B.Davis. (2004). *Hospitality Industry Handbook On Nutrition and Menu Planning*. Usa: Juta And Company Ltd
- Gök, G. (2005). Kurumlarda Menü Planlaması Aşamasında Besin Öğelerinin ve Maliyetin Hesaplanmasında Bilgisayar Programının Katkıları. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- Göksu, I. (2000). Yiyecek-İçecek Endüstrisinde Bir Pazarlama Aracı Olarak Menü Planlaması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: *Dokuz Eylül Üniversitesi*.
- Gürel, M. (2003). *Servis ve Bar*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Hacıoğlu, N. ve İ.Giritlioğlu. (2007). İstanbul Bölgesindeki Mutfak Yöneticilerinin Menü Planlamasına Bakış Açılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Antalya: *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu Ve Sanatsal Etkinlikler*.
- Hayes, D.V ve L.Hufmann. (1985). Menu Analysis: A Better Way. *The Cornell Hotel And Administration Quarterly*, 25 (4), 64-70
- Jack E.M, L.Dopson ve D.K.Hayes (2008). *Food and Beverage Cost Control*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Kaiser, J., E. Kallio. (1974). *Controlling And Analyzing Costs in Food Service Operations*. New York: John Willey And Sons Inc.
- Karasar, N (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*
- Kaya, A. (2000). *Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi*. İzmir: Güneş Ofset Ltd Şti
- Koçak N. (2004). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kotschevar L., D.Withrow. (2008) *Management By Menu*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kutlay, M., S.Birer. (1997). *Kurum Beslenmesi*. Ankara: Milli Eğitim Yayınları. 5. Baskı
- Kwong, L.Y.L. (2005). The Application Of Menu Engineering and Design in Asian Restaurants, *Hospitality Management*, 24.2, 91-106.

- Maviş, F. (2005). *Mönü Planlama Tekniği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Mazalan, M. (2000). Menu Development And Analysis. *Fourth International Conference. Tourism In Southeast Asia & Indo-China: Development, Marketing And Sustainability*
- Mcvety, P., W.Brdaley. (2009). *Fundamentals Of Menu Planning*.
- Morrison, P. (1997). Menu Engineering İn Upscale Restaurants. *British Food Journal* 99,10 388–395.
- Ninemeier, J.D. (1991) *Management of Food and Beverage Operations*. Softcover, Amer Hotel & Motel Assn
- Ninemeier, J.D. *Planning and Control For Food and Beverage Operations*.
- Pavesic, D.V. (1985). Prime Numbers: Finding Your Menus Strengths. *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 26,3, 70-77
- Pries, J. (1984) *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi (Servis Sanatı)*. A.Aktaş ve A.Tekin (Çev). Bursa:Uludağ Üniversitesi Basım Evi
- Reay, J (1983): *A Guide To Catering Organization*. New York. Stanley Thorns Ltd (Publisher)
- Rızaoğlu B., M.Hançer. (2005). *Menü ve Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Sarısık, M., O. Akova ve E. Güven.(2008). Mönü Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: 3p Analiz Yöntemi. Balıkesir: *Iu. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, 277-280.
- Sarısık, M. (2004). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Mönü Planlamanın Önemi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*. 144, 114–130.
- Selek, A. (2009). Otellerin Menü ve Menü Planlaması *Turizm Gazetesi*.
- Sökmen, A. (2003). *Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği* Ankara: Detay Yayıncılık
- Seljak, B.S. (2009). Computer-Based Dietary Menu Planning. *Journal of Food Composition and Analysis* 22, 414–420.
- Şahin, G. (2011). Hastane Yemekhanesinde Hazırlanan Diyet Çeşitleri. www.Klinikgelisim.Org.Tr/Kg_24_1/4.Pdf
- Tamer B. (18-20 Kasım 1996). Konaklama İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma Çalışmalarının Bir Uygulama İle Değerlendirilmesi, *Vı: Ulusal Turizm Kongresi, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu ve Kuşadası Belediyesi*, , Pp.340-347.

- Taylor, J. (2009). Multi-Factor Menu Analysis Using Data Envelopment Analysis. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management* Vol. 21 No. 2. Pp. 213-225
- Türk Dil Kurumu. (2012) Menü
- Türkan, C. (2005). *Turizmde Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Türksoy, A.(2002). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Veal A. J. (1997). *Research Methods For Leisure And Tourism A Practical Guide*, London: Second Edition, Pitman Publishing, London
- Yağdıran, Y. (2007). Hedef Programlama Aracılığıyla Düşük Maliyette, Menü Planlama İlkelerine Uygun, Bir Grup İşçi İçin Tek Öğünlü, On Beş Günlük, Set-Seçimsiz Menü Planlama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*
- Yang, S.S.,S.E.Kimes ve M.M.Sessarego. (2009). Menu Price Presentation Influences On Consumer Purchase Behavior İn Restaurants. *International Journal Of Hospitality Management* 28.1, 157–160.
- Yıldırım, A., H.Şimşek. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık 5.Baskı.

ÖZGEÇMİŞ

Anıl Akay 26.09.1986 tarihinde Artvin’de doğdu. İlköğrenimini Gazi İlköğretim Okulunda, Orta Öğrenimini ise Artvin Anadolu Lisesinde tamamladı. 2005 yılında yüksek öğrenim için Eskişehir’e gitti. Anadolu Üniversitesi Turizm Ve Otel İşletmeciliği Bölüm’ünden mezun oldu. 2007-2009 tarihleri arasında Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümünde öğrenim gördü. 2010-2011 Eğitim-Öğretim yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yüksek lisans eğitimine başladı. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Turizm İşletmeciliği Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.