

198246

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148246

**TURİZM İŞLETME BELGELİ YİYECEK İÇECEK
İŞLETMELERİNDE MÖNÜ PLANLAMA VE
FİYATLANDIRMA: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sibel ÇINAR

**Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL

MAYIS 2004

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


**TURİZM İŞLETME BELGELİ YIYECEK İÇECEK
İŞLETMELERİNDE MÖNÜ PLANLAMA VE
FİYATLANDIRMA: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ


Sibel ÇINAR

**Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

Bu tez ~~17/06~~ 2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.


Yrd.Doç.Dr. Şennaz DEMİRKOL
Jüri Başkanı


Yrd.Doç.Dr. Burhanettin ZENGİN
Jüri Üyesi


Yrd.Doç.Dr. A. Vecdi CAN
Jüri Üyesi

ÖNSÖZ VE TESEKKÜR

Turizm endüstrisinde gerek konaklama işletmeleri bünyesinde gerekse bağımsız olarak faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde turizm işletme belgesi, turizm yatırım belgesi ve belediye işletme belgesi ayrımı yapılmaksızın, sunulan hizmetlerin başarısı büyük ölçüde mönü planlaması ve fiyatlandırma politikalarına bağlıdır. Bu çalışmamızın bütün yiyecek içecek işletmelerinin mönü planlaması ve fiyatlandırması faaliyetleri ile ilgili olarak yol gösterici olmasını ve konu ile ilgilenen tüm kişi ve kuruluşlara faydalı olmasını dilerim.

Araştırmanın başından sonuna kadar beni her konuda destekleyen, deneyim ve görüşlerini benimle paylaşarak çalışmama büyük katkıda bulunan, bilimsel gelişim ve kalite yönünden beni yetiştiren sayın danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL'a,

Anket oluşturma aşamasında şekil ve içerik bakımından yol gösterici olan sayın hocam Doç. Dr. Remzi ALTUNIŞIK'a, olumlu görüş ve katkılarını benden esirgemeyen değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Ceylan Gazi UÇKUN, Yrd. Doç. Dr. Orhan BATMAN, Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN ve Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN'e,

Ayrıca bu araştırma sürecinde kaynak toplama, düzenleme ve oluşturma aşamasında destek, güven, olumlu katkı ve özverilerinden dolayı sevgili arkadaşlarım Arş. Gör. Evrim Çeltek, Dilek Akçay ve Ersin Balkan'a, görüş ve önerilerini aldığım Çukurova Üniversitesi Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulundaki mesai arkadaşlarıma,

Değerli katkıları ile tezimin alan araştırmalarının yürütülmesinde yardımcı olan turizm işletme belgeli tüm yiyecek içecek işletmelerindeki yöneticiler ve çalışanlara,

Her Zaman yanımda olan sevgili ailem ve nişanlıma,
Teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Sibel ÇINAR

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
1. TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI VE ÖZELLİKLERİ	3
1.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Temel Özellikleri	4
1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	6
1.2.1. Turizm Yatırımı Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri.....	6
1.2.2. Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri.....	6
1.2.3. Belediye İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri	7
1.2.4. Ticari Yiyecek İçecek İşletmeleri	7
1.2.5. Anlaşmalı veya Kurumsal Yeme İçme İşletmeleri	13
1.3. Yiyecek İçecek Yönetim Süreci.....	15
2. TURİZM İŞLETME BELGELİ YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE MÖNÜ PLANLAMA	18
2.1. Menü Kavramı ve Menü'nün Tarihsel Gelişimi.....	18
2.2. Menü'nün İşlevleri	19
2.3. Menü Çeşitleri.....	20
2.3.1. Sunulma Biçimi Açısından Menüler.....	20
2.3.2. Fiyatlarına Göre Menüler.....	21
2.3.3. Öğünler Açısından Menüler.....	22
2.3.4. Değişirme Sıklığı Açısından Menüler	23
2.3.5. Zaman Dilimine Bağlı Menüler	24
2.3.6. Özel Menüler	24
2.4. Menü Planlama	25

2.4.1. Mönü Planlamasına Etki Eden Faktörler	25
2.4.2. Mönü Planlama ve Geliştirmenin Önemi.....	25
2.4.3. Mönü Planlama-Geliştirme Süreci ve Yönetim Kaynakları.....	27
2.4.4. Mönü Planlama Amaçları ve Hedefleri.....	30
2.4.5. Mönü Planlama Yapılırken Dikkat Edilecek Hususlar	33
2.4.6. Mönü Planlamanın Evreleri	36
2.4.7. Mönü Planlamada İlkeler	42
2.4.8. Mönünün İçeriği.....	45
2.4.9. Mönünün Oluşturulması ve Hazırlanması	46
2.4.10. Mönünün Taklit Edilmesinin Önlenmesi	49
2.4.11. Mönünün Değerlendirilmesi ve Mönüde Hatalar	50
2.4.12. Mönüde Diğer Unsurların Satışı	50
2.4.13. Mönü Planlamasında Bilgisayar Kullanımı	51
2.4.14. İşletme Aşamasında Mönü.....	52

3. TURİZM İŞLETME BELGELİ YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE

FİYATLANDIRMA VE PAZARLAMA FAALİYETLERİ.....	55
3.1. Fiyatlandırma ve Fiyatlamayı Etkileyen Faktörler	55
3.2. Stok Değerlendirme Yöntemleri	57
3.2.1. Ortalama Maliyet Yöntemi	57
3.2.2. İlk Giren İlk Çıkar Yöntemi.....	58
3.2.3. Son Giren İlk Çıkar Yöntemi	58
3.2.4. Gerçek Maliyetleme Yöntemi.....	58
3.2.5. İlk Gelecek İlk Çıkar Yöntemi.....	58
3.2.6. Standart Maliyetleme Yöntemi	59
3.3. Yiyecek İçecek Kontrol Sistemi.....	59
3.3.1. Yiyecek ve İçecek Kontrol Sisteminin Aşamaları	61
3.3.2. Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrol Süreci	61
3.4. Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri.....	65
3.4.1. Basit Maliyet Kontrol Yöntemi.....	65
3.4.2. Ayrıntılı Maliyet Kontrol Yöntemi	66
3.4.3. Standart Maliyet Kontrol Yöntemi	68

3.4.4. Potansiyel Maliyet Kontrol Yöntemi	71
3.5. Mönü Maliyet Çalışmaları	72
3.5.1. Satış Analizleri	72
3.5.2. Standart Porsiyonlar	78
3.5.3. Standart Reçeteler	78
3.5.4. Maliyet ve Fiyat	79
3.6. Mönü Fiyatlandırma ve Fiyatlandırma Yöntemleri	81
3.6.1. Maliyete Yönelik Fiyatlandırma Yöntemleri	85
3.6.2. Kârlılığa Yönelik Fiyatlandırma Yöntemleri	91
3.6.3. Rekabete Yönelik Fiyatlandırma Yöntemi	93
3.6.4. Pazarlamaya Yönelik Fiyatlandırma Yöntemleri	94
3.7. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Pazarlama	98
3.8. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Pazarlama Çalışmaları	99
3.8.1. Fizibilite Çalışmaları	99
3.8.2. Devam Eden Pazarlama Araştırmaları	100
3.9. Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Pazarlanması	101
3.10. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kullanılan Satış Araçları	103
4. TURİZM İŞLETME BELGELİ YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE	
ALAN ARAŞTIRMASI “İSTANBUL ÖRNEĞİ”	105
4.1. Araştırmanın Amacı	105
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	106
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	107
4.4. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler	108
4.4.1. Turizm İşletme Belgeli İşletmelerin İşletme Bilgileri, Mönü Planlama, Fiyatlandırma ve Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Pazarlanmasına Yönelik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	108
4.4.2. Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmelerinde İşletme Özellikleri, Mönü Planlama, Mönü Fiyatlandırma ve Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Pazarlanması İlişkin Korelasyon Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi	130
4.4.3. Araştırma Bulgularının Araştırmanın Amaçları Doğrultusunda Analizi	134

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	142
KAYNAKLAR	151
EKLER.....	161
ÖZGEÇMİŞ.....	170



KISALTMALAR

f	: Frekans
v.b	: Ve benzeri
v.d.	: Ve diğerleri
%	: Yüzde
Lifo	: Last in first out (son giren ilk çıkar)
Fifo	: First in first out (ilk giren ilk çıkar)
Nifo	: Next in first out (ilk gelecek ilk çıkar)
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
HACCP	: Hazard Analysis Critical Control Points



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Yer.....	108
Tablo 2: İşletmenin Türü.....	109
Tablo 3: Anketi Cevaplayan Kişilerin İşletmede Çalıştıkları Statü	109
Tablo 4: Toplam Kalite Uygulaması.....	110
Tablo 5: Müşteri Kitlesi.....	110
Tablo 6: Malzeme Tüketim Yöntemi	111
Tablo 7: Diyetisyen ve Gıda Mühendisinin Varlığı.....	111
Tablo 8: Menü Anlayışı	112
Tablo 9: Menü Planlamasında Kullandıkları Sistem	112
Tablo 10: Fiyata Göre Menü Çeşitleri	113
Tablo 11: Servis Zamanına Göre Menü Çeşitleri	113
Tablo 12: Menü Planlama Amaçları	114
Tablo 13: Menü Oluşumunda Dikkat Edilen Unsurlar	115
Tablo 14: Menü Planlamasında Kaliteyi Yakalamak İçin Dikkat Edilecek Hususlar	115
Tablo 15: Menü Planlarken Önem Verilen Unsurlar	116
Tablo 16: İşletmelerin Kendilerine Ait Menü Planlama Amaçları	117
Tablo 17: Menü Kartının Hazırlanmasında Dikkat Edilen Unsurlar	118
Tablo 18: Menüden Kaynaklanan Karşılaşılan Sorunlar	118
Tablo 19: Menü Fiyatlamada Dikkat Edilecek Unsurlar	119
Tablo 20: Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolünde Önemli Olan Değişkenler.....	120
Tablo 21: Fiyatlandırmada Göz Önüne Alınan Unsurlar	121
Tablo 22: İşletmelerde Kullanılan Fiyatlama Yöntemleri.....	121
Tablo 23: İşletmelerde Kullanılan Farklı Fiyatlama Yöntemleri.....	122
Tablo 24: Fiyatlama Yanlılıkları	123
Tablo 25: Fiyatlamada Uygulanan Temel Yaklaşımlar	124
Tablo 26: Yiyecek İçecek Maliyetini Etkileyen Unsurlar.....	124
Tablo 27: Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri.....	125
Tablo 28: Yiyecek İçecek Pazarlama Çalışması Olan Fizibilite Çalışmaları.....	126
Tablo 29: Pazarlama Amaçlarına Ulaşmak İçin İşletmelerce Önemli Olan Araçlar .	126
Tablo 30: Pazar Analizi Yaparken Dikkate Alınan Değişkenler	127

Tablo 31: Rekabet Analizi Yaparken Dikkate Alınan Değişkenler	127
Tablo 32: Talep Tahmininde Bulunurken Dikkate Alınan Unsurlar.....	128
Tablo 33: İşletme Gelirlerini Arttırmak İçin Yapılan Faaliyetler	128
Tablo 34: Yiyecek İçecek Tesisinin Başarısını Etkileyen Etmenler	129



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim Süreci.....	15
Şekil 2: Yiyecek İçecek Yönetim Süreci.....	16
Şekil 3: Menü Planlama Süreci	28
Şekil 4: Yiyecek Alışkanlıkları, Kabulü ve Tercihleri Etkileyen Faktörler	36
Şekil 5: Kuruluş Yeri ve İşletme Tipinin Öncelikli Seçim Aşamaları	52
Şekil 6: Fiyatlama Süreci.....	56
Şekil 7: Fiyatlama Kararını Etkileyen İç ve Dış Faktörler	56
Şekil 8: Fiyatlama Yöntemleri.....	84



ÖZET

Anahtar Kelimeler: Yiyecek içecek işletmeleri, mönü planlama, fiyatlandırma politikaları

Günümüzde ağırlaşan rekabet koşulları, tüm işletmeleri pazar payını koruyabilmek amacıyla birtakım uygulamalara zorlamaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinde talepte süreklilik sağlayabilmek ve tüketici beklentilerini karşılayabilmek amacıyla farklı yönetsel uygulamalara önem verilmektedir.

Turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan, mönü planlama ve mönü fiyatlandırma politikalarını tespit etmek amacıyla hazırlanan araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yiyecek içecek işletmelerinin önemi, sınıflandırılması, organizasyonuna ilişkin bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, mönü kavramı, mönünün tarihsel gelişimi, mönünün işlevleri, mönü çeşitleri, mönü yapısı, mönü planlama kavramı, mönü planlama süreci, mönü planlama hedefleri ve evreleri, mönü içeriği gibi konular üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, fiyatlandırma kavramı, yiyecek içecek kontrol sistemi ve süreci, mönü maliyet araçları, yiyecek içecek maliyet kontrol yöntemleri, mönü fiyatlandırma, yiyecek içecek işletmelerinde pazarlama çalışmaları, yiyecek içecek hizmetlerinin pazarlanması, yiyecek içecek işletmelerinde kullanılan satış araçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise, İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde mönü planlaması ve fiyatlandırma çalışmalarının tespitine yönelik araştırma ve bu araştırmanın değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur.

Araştırma amacını gerçekleştirebilmek için veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu anket ile İstanbul ilinde faaliyet gösteren 330 turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmesinden 199'una ulaşılmıştır. Ankette işletme özellikleri, kullandıkları mönü planlama yöntemleri, fiyatlandırma politikaları ve yiyecek içecek hizmetlerinin pazarlanmasına yönelik bilgi edinme amaçlı 34 soru yöneltilmiştir. Elde edilen veriler frekans ve korelasyon analizi adlı istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Bu çalışmada yer alan turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinin en çok kullandıkları mönü türleri, uyguladıkları mönü planlama yöntemleri ve fiyatlandırma politikaları, tercih ettikleri pazarlama kanalları tespit edilmiştir.

SUMMARY

MENU PLANNING AND PRICING IN FOOD AND BEVERAGE COMPANIES WITH TOURISM BUSINESS CERTIFICATE: ISTANBUL EXAMPLE

Key Words: Food and Beverage Companies, Menu Planning, Pricing Policies

Today fierce competition forces firms to adapt new approaches to protect their market share food and beverage companies look for new managerial practices in order to protect the existing demand level and to meet the expectations of consumers.

With the aim of discover the menu planning and pricing policies a survey study was made in food and beverage companies with tourism business certificate which operating in İstanbul and research consist of four part. In the first part, the importance of food and beverage companies, classification of food and beverage companies and organization was given. In the second part, menu concept, historical devolepment of menu, functions of menu, kind of menu, construction of menu, menu planning concept, menu planning process, phase of menu planning, aim of menu planning and content of menu planning are analyzed. In the third part, pricing concept, food and beverage control systems and its process, cost of menu means, food and beverage cost control methods, pricing of menu, marketing studies of food and beverage companies, marketing of food and beverage services, sale methods used in food and beverage companies was examined. In the last part, a survey study was made on food and beverage companies with tourism business certificate which operating in İstanbul to establish menu planning and pricing policies and data which were collected by questionnaires were also analyzed and commented by statistical methods.

Data addition of implement used to survey to aim of research can realized. This survey, 330 food and beverage companies with tourism business certificate which operating in İstanbul, 199 company was reached. In survey was asked thirtyfour question like characteristics of company, methods of menu planning, pricing policies and marketing of food and beverage services. Data which were analyzed appropriate statistical methods and were interpreted.

In this research, food and beverage companies with tourism business certificate which are used in kind of menu, methods of menu planning, pricing policies, implement of marketing, which were established.

GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyılda ulaşımdan, teknolojiye, haberleşmeden tekstile kadar bir çok endüstride büyük gelişmeler meydana gelmiştir ve gelmeye de devam edecektir. Bu durum toplumları etkilediği gibi ister büyük, ister küçük, isterse zincir olsun tüm işletmeleri etkilemeye devam etmektedir. Bu gelişim ve değişimden en hızlı ve en çok etkilenen sektörlerden birisi de turizm endüstrisidir.

Dünya genelinde meydana gelen sağlık standartlarındaki iyileşme sonucu insan ömrünün uzaması, kadınların iş hayatında yer almasının hız kazanması ile ailelerin harcanabilir gelirinin artması, teknolojik gelişmelerle ulaşım araçlarının hızlarının artması ve geliş-gidiş sürelerinin kısalması ve monotonlaşmış iş hayatından bunalan insanların tatil talebinin artması gibi nedenler turizmin gelişmesine ivme kazandırmıştır. Ayrıca turizmin ülke ekonomilerine gün geçtikçe artan olumlu etkileri, bütün ülkelerin turizme ilgi duymasına yol açmıştır. Turizmin ekonomik etkisi her ne kadar ön plana çıksa da, doğal, sosyal, kültürel ve çevre bilincini dengeleyen bir endüstridir. Hızla gelişen ve kalkınan Türkiye’de arzulanan düzeyde turizm endüstrisinden faydalanabilmesi için çok geniş bir kitlenin bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi zorunluluk arz etmektedir.

Turizm sektörü temel olarak konaklama, yiyecek içecek, ulaşım ve diğer tamamlayıcı hizmet üreten işletmelerinden oluşan bir sektördür. Turizm gelirleri incelendiğinde ise en çok kazancın da bu üç hizmet karşılığında elde edildiği görülmektedir. İşletme türleri içinde ise en tatmin edici kazanç yiyecek içecek işletmelerinden sağlanmaktadır. İnsanoğlunun var oluşu kadar eski olan beslenme ihtiyacı günümüzde önemli bir konu haline gelmiştir. Beslenme canlıların gereksinimlerinin en başında gelmektedir. Vücudun sağlıklı bir yaşam sürebilmesi için kırktan fazla besin ögesine ihtiyacı vardır. Beslenme karın doyurmak anlamına gelmemektedir. Beslenmede temel amaç yaş, cinsiyet, çalışma ve yaşam koşullarına göre gereği kadar besin öğelerini almaktır.

Karşılanması zorunlu olan beslenme yada diğer bir ifadeyle yeme- içme gereksiniminin ev dışında da karşılanabilmesiyle yiyecek içecek işletmelerine ihtiyaç artmıştır. Çalışan insanların sayısındaki artış bu sektörün hızla gelişmesine katkı sağlamıştır. Gelecekte de

çalışan sayısındaki artışa paralel olarak yiyecek içecek işletmelerinin daha da artması beklenmektedir.

Yiyecek içecek hizmetleri bir otel işletmesi bünyesinde sunulabileceği gibi ticari amaçla hizmet sunan restoran işletmesinde, kurumsal yapıya sahip, kar amacı güden veya gütmeyen işletmelerde de sunulmaktadır. Bu işletmeler kar elde etmek ve ağır rekabet ortamında ayakta kalabilmek için maliyetleme ve fiyatlandırma politikalarına dikkat etmek zorundadırlar. Bu noktada en önemli araç mөnüdür. İşletmenin kendi kaynaklarına uygun maliyetleme ve fiyatlandırma politikalarını belirlemesinin ilk adımı iyi bir mөnü planlaması yapabilmektir.

Çalışmada; bağımsız olarak faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde “mөnü planlaması ve fiyatlandırma faaliyetleri” ile ilgili olarak mevcut durumun ortaya konulması ve neler yapılması gerektiği konusunda izlenecek yollar açıklanmaya çalışılmaktadır.

Bu amaçla yapılan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yiyecek içecek işletmelerinin önemi, sınıflandırılması, organizasyonuna ilişkin bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, mөnü kavramı, mөnünün tarihsel gelişimi, mөnünün işlevleri, mөnü çeşitleri, mөnü yapısı, mөnü planlama kavramı, mөnü planlama süreci, mөnü planlama hedefleri ve evreleri, mөnü içeriği gibi konular üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, fiyatlandırma kavramı, yiyecek içecek kontrol sistemi ve süreci, mөnü maliyet araçları, yiyecek içecek maliyet kontrol yöntemleri, mөnü fiyatlandırma, yiyecek içecek işletmelerinde pazarlama çalışmaları, yiyecek içecek hizmetlerinin pazarlanması, yiyecek içecek işletmelerinde kullanılan satış araçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın 4. ve son bölümünde ise; İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde, mөnü planlaması ve fiyatlandırma çalışmalarının tespitine yönelik araştırma ve bu araştırmanın değerlendirilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışmanın sonunda ise mөnü planlaması ve fiyatlandırma politikaları konusunda uygulama sonuçları ile beraber görüş ve önerilere de yer verilmiştir.

1. TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI VE ÖZELLİKLERİ

Barutçugil'e göre turizm, kazanç sağlama amacına yönelik olmamak üzere ve sürekli yerleşmemek koşuluyla yabancıların bir yere seyahatleri ve orada konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkilerin tümüdür [Barutçugil,1989:15]. Bir başka tanıma göre ise turizm; insanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek tüketmelerinden ortaya çıkan olay ve ilişkileri bütündür [Zengin,1999:7].

Her iki tanım da incelendiğinde turizm olgusu içinde temel iki unsurun bulunduğu dikkati çekmektedir. Seyahat ve konaklama. Bu unsurlardan ilki olan seyahat turizm olayının oluşması için mutlaka gereklidir. Hatta seyahat olmadan turizm olgusunun gerçekleşmeyeceği sonucuna da varmak mümkündür. Turizmin ikinci önemli unsuru olan konaklama kavramının açık bir biçimde belirlenmesi gerekir. Konaklamanın nerede hangi amaçla ne kadar süreyle gerçekleşeceği mutlaka belirlenmesi gereken en önemli husustur.

Bir ülkenin turistlere sunduğu olanaklar doğal ve insan yapısı kaynaklardan oluşmaktadır. Bu kaynaklar turizmde çekicilik ve cazibe unsurunu oluşturan kaynaklar ile turiste sunulan imkan ve kolaylıklardır. Çekicilik unsurları içinde doğal ve kültürel imkanlar yer alırken, turiste sunulan imkan ve kolaylıklar içinde ulaşım hizmetleri, konaklama hizmetleri, rekreasyon hizmetleri ve yeme-içme hizmetleri gibi bir çok hizmet çeşidi yer almaktadır.

Turizm olayının karmaşık bir yapıya sahip olması farklı özelliklere sahip işletmelerin kurulmasına yol açmaktadır. Konaklama, yeme-içme, seyahat, eğlence işletmeleri ve diğer tamamlayıcı işletmeler başlığı altında bu işletmeleri toparlamak mümkündür. Bu işletme türlerinden biri de yiyecek içecek işletmeleri olup, turistlerin beslenme gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulmuş ticari işletmelerdir. İnsanların en temel fizyolojik ihtiyacının yemek ve içmek olduğu düşünüldüğünde, bu işletmelerin ne kadar önemli bir konuma sahip olduğu açıklıkla görülebilir. Ayrıca insanları seyahate yönelten

en önemli güç, farklı kültürlerin yaşam tarzını öğrenmektir. Damak tadı ise bir kültürü tanıttıcı önemli bir unsurdur. Bu yüzden gerek konaklama işletmeleri bünyesinde gerekse bağımsız olarak hizmet veren, yiyecek içecek işletmelerinde, ülkelerin kendi kültürlerine ait yiyecek içeceklerin yanında farklı kültüre ait yemekleri tatma zevkini sunulmaktadır.

1.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Temel Özellikleri

Turizm endüstrisi diğer endüstrilerden farklılık gösteren özelliklere sahiptir. Bu farklılıklar endüstri içinde hizmet veren işletmelerin her birinin işleyişinde de göze çarpmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerini de diğer işletmelerden ayıran önemli özellikleri vardır. Bunlar;

a) Yiyecek İçecek İşletmeleri Çeşitlilik Arz Eder: Yiyecek içecek işletmeleri oldukça geniş bir alana yayılmış durumdadır. Rekabetçi politikalar, ekonomik yapı, sosyal olaylardaki gelişmeler ve kişilerin taleplerindeki farklılıklar, üretilip sunulan yiyecek ve içecekleri de çeşitlendirmekte ve bu çeşitlilik yiyecek içecek malzeme maliyetlerini de arttırmaktadır. Açık büfe servisi bulunan otel işletmelerinin büfelerinde soğuk mezelerden tatlılara kadar uzanan onlarca çeşit yiyeceğin bulunması, a la carte restoranlardaki mönü zenginliği, barlarda bulunan uluslararası içecekler, yiyecek içecek işletmelerindeki ürün çeşitliliğine en güzel örneklerdir. Kişilerin yaş, cinsiyet, kültür ve sağlık gibi farklı özellikleri bu çeşitliliği zorunlu kılan önemli unsurlardır [Sarışık, 1998: 20].

b) Yiyecek İçecek İşletmeleri Malzeme ve Emek Yoğun İşletmelerdir: Yiyecek içecek sunan işletmelerin en önemli kalemi yiyecek içecek malzemeleridir. Yiyecek ve içecek malzemelerini tekrar satılmak üzere alınan maddeler oluşturmaktadır. Örneğin, satın alınan et pişirilip restoranda servisi yapılabilir ya da bir şişe viskinin kadehler halinde barda satışı sağlanabilir [Sarışık, 1998: 22]. Yiyecek içecek işletmelerinin bir diğer önemli özelliği de emek yoğun olmasıdır. Bir yiyecek içeceğin hazırlanmasından, üretilmesine, pişirilmesinden, servisine kadar geçen her aşamada farklı özelliklere sahip personelin istihdamına ihtiyaç vardır.

c) Yiyecek İçecek İşletmelerinin Örgüt Yapısı Diğer İşletmelerden Farklıdır: Yiyecek içecek işletmelerindeki farklılıklar, işletmenin organizasyon yapısını da farklılaştırmaktadır. Bir aile restoran işletmesinde yiyecek içecekten sorumlu kişi işletme sahibiyken, bir otel işletmesinde yiyecek içecek müdürü, ziyafetlerde ise ziyafet müdürüdür. İşletmeler farklı olsa da amaç ve bu amaç etrafında birleşen örgütün hedefi aynıdır. Yiyecek içecek satışları ve maksimum karlılık. Ticari olmayan yiyecek içecek işletmelerinde ise ya o kuruluşun yöneticisi ya da onun atayacağı bir yöneticinin üstte bulunduğu bir örgüt yapısı vardır. Dışarıdan yemek sağlayan kuruluşlarda yönetici sadece servisten sorumludur [Sarışık, 1998: 25-27].

d) Yiyecek İçecek İşletmelerinde Sunulan Ürünleri Yiyecek ve İçecekleri Kapsar: Yiyecek içecek işletmelerinde ürün; yiyecek ve içeceklerdir. İşletmeye ham, yarı hazır ya da hazır durumda giren yiyecek ve içecek malzemeleri işletmenin politikalarına uygun olarak değerlendirilerek müşterilerinin hizmetine sunulur. Bu sunulan ürün de konukseverlik hizmetidir [Sarışık, 1998: 27].

e) Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması Önem Arz Eder: İster ticari amaçlı ister kamu faydasına yönelik işletme olsun, restoranlardan otellere, dışarıya yiyecek sağlayan işletmelerden kantinlere kadar her işletmenin ortak özelliklerinden birisi de, menü planlamasından satış aşamasına kadar uzanan kontrol sürecidir. Küçük, büyük her işletmenin önceden belirlemiş olduğu bir menü ve buna göre yön verdiği bir satın alma politikası vardır. İşletmeler satın aldıkları yiyecek ve içecek malzemelerini uygun depolarda saklar ve buralardan üretim alanlarına ulaştırırlar. Hazırlanan yiyecek ve içeceklerin servis alanlarında satışları gerçekleştirilir [Sarışık, 1998: 28].

f) Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tipleri Farklıdır: Yiyecek içecek işletmelerinin geniş yelpazeden oluşması, müşteri tiplerini de farklılaştırmaktadır. Açlık dürtüsünü bastırmak isteyen bir kimse ile eğlenmek için yiyecek içecek işletmesine giden kişinin görüş ve düşünceleri arasında önemli farklılıklar olacaktır. Neyin istendiği ya da nelerin beklendiği soruları müşteri özelliklerini ortaya çıkarır. Müşteri gereksinimlerini belirleyen en önemli kriterler, yaş, gelir, aile durumu, cinsiyet, milliyet, medeni durum ve

öğrenim düzeyidir. Bu etmenlerden biri ya da birkaçı kişinin ne türde bir yiyecek içecek işletmesini seçeceğini ya da ne tip bir hizmet isteyebileceğini belirler [Sarışık, 1998: 31].

1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Yiyecek içecek hizmet işletmeleri çeşitli kriterlere göre farklı biçimde sınıflandırılabilir. Gördüğü faaliyetler, işletmelerin büyüklüğü, hizmetlerin karakteristik özellikleri ve sahip oldukları belgeler sınıflandırmada kriter olarak nitelendirilmektedir.

1.2.1. Turizm Yatırım Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri

Turizm Yatırım Belgesi; Turizm sektöründe yatırım yapana tespit edilen yatırım dönemi için Bakanlıkça verilen belgedir [Kalkan, 1995:16]. Diğer bir tanıma göre ise; turizm sektöründe yatırım yapanlara 2634 sayılı Turizm Teşvik Yasası'na bağlı Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği ile Yat Yönetmeliği çerçevesinde işletme dönemi için verilen belgedir [Akat, 2000: 127]. Turizm yatırımı belgesi talebinde, bakanlıkça belirtilen belgelerin aslı veya aslını vermeye yetkili mercii veya noterce onaylanmış örnekleri ile Bakanlığa başvurulur (Bakınız; Turizm ve Kültür Bakanlığınca çıkarılan “Turizm Tesisleri Yönetmeliği”) [www.turizm.gov.tr.].

1.2.2. Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri

Turizm İşletme Belgesi; Turizm sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerine Bakanlıkça verilen belgedir [Kalkan, 1995:16]. Diğer bir tanıma göre ise; turizm sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerine 2634 sayılı Turizm Teşvik Yasası'na bağlı Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği ile Yat Yönetmeliği çerçevesinde işletme dönemi için verilen belgedir [Akat, 2000: 127]. Turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmeleri içerisinde lokantalar, kafeteryalar ve eğlence yerleri yer almaktadır.

Lokantalar; tabldot, alakart veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir. Lokantalar üçüncü sınıf, ikinci sınıf ve birinci sınıf olarak sınıflandırılırlar. **Kafeteryalar;** süratli, temiz ve kaliteli yeme-içme hizmetinin garson servisi olmadan müşteriye sunulduğu en az 50 kişilik tesislerdir. **Eğlence Yerleri;** dört beş yıldızlı oteller, tatil köyleri ile tatil merkezleri bünyesinde faaliyet gösteren, müşterinin öncelikle eğlence ihtiyacını karşılamak yanında, yiyecek içecek servisi de yapılabilen işletmelerdir (Bakınız; Turizm ve Kültür Bakanlığı tarafından çıkarılan “Turizm Tesisleri Yönetmeliği”nin yiyecek içecek işletmelerine ilişkin kısmı www.turizm.gov.tr).

1.2.3. Belediye İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri

Belediye İşletme Belgesi; Açılmak istenen işletme türüne göre kriterleri işletmenin bağlı olduğu belediye tarafından belirlenen ve yine ilgili belediye tarafından verilen belgedir.

Lokanta ve Benzerleri; kapalı alanı en az 60 m² olun, bay ve bayanlar için en az iki adet tuvaleti, sanayi tipi bulaşık makinesi, klima, jeneratörü bulunan, mutfağı üç bölümünden oluşan ve hijyenik şartları taşıyan , yapılacak açılış için ustalık belgesi buluna personelin istihdam edildiği işletmelerdir. (Bakınız; İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından açılmış açılmak istenen işe göre yapılması istenen ek belge ve bilgilerden lokanta, restaurant, kafeterya, pastane ve bilumum yeme içme yerleri ve diğerlerine ilişkin kısmı www.istanbul.gov.tr.)

1.2.4. Ticari Yiyecek İçecek İşletmeleri (Kar Amacı Güden İşletmeler)

Bağımsız olarak ya da konaklama işletmeleri bünyesinde müşterilerin yeme-içme gereksinimlerini karşılayan ve kar amacı güden ticari işletmelerdir. Bu tür işletmelerde müşteri profili ve müşteri istek ve ihtiyaçları, müşteri memnuniyeti dikkate alınır ancak asıl hedef hizmet değil kardır [Aktaş, 2001: 4].

1.2.4.1. Geleneksel Restoranlar (Full Service)

Geleneksel restoranlarda farklı servis usulleri, zengin mönüleri ve değişik yemek pişirme metotları uygulanmaktadır. Genellikle büyük oteller (4 ve 5 yıldızlı) bünyesinde bulunurlar yada şehirlerin belirli çekiciliğe sahip yerlerinde kurulurlar. Geleneksel restoranlar üç çeşit olarak ele alınıp incelenir.

-Lüks Restoranlar (Haute Cuisine): Lüks restoranlar genellikle 100 kuverden az, bağımsız olarak veya lüks otel bünyesinde hizmet sunan işletmelerdir. Daha çok satın alma gücü bakımından nüfus yoğunluğu çok olan yerleşim yerlerinde kurulurlar. Bu restoranlarda oldukça ehliyetli personel çalıştığından kuruluş ve işletme sermayelerinin yüksekliği fiyatları etkilemekte buna karşılık kazançlarda yüksek olabilmektedir.

-Mom ve Pop Restoranları: Yemeklerin çoğu taze yiyeceklerle hazırlanıp serviste bayan garsonlar kullanılan ucuz ve temiz restoranlardır.

-Büyük Ölçekli Restoranlar (Large Scale Full Service Restaurant): Lüks restoranları ve mom-pop restoranlardan üç veya beş defa daha büyük olmaktadır. Yarı kalifiye aşçılar belirlenmiş standart yemek reçetelerini sıkı denetim altında uygulanmak durumunda olduklarından, israflar en az düzeye indirilebilmektedir. Bu restoranlarda sınırlı sayıda ala carte yemek olabildikleri gibi daha çok beş altı çeşit table d'hote çeşidinden de yararlanabilmektedir [Aktaş, 2001: 5-6].

1.2.4.2. Özellikli Restoranlar (Speciality)

Bu restoranların ortak özellikleri müşterilerin restoranda geçirdikleri zamanın azalması yemek üretim işlemlerinin basitleşirmesi self servis uygulaması nedeniyle iş gücü gereksiniminin oldukça azaltılması şeklinde belirlenebilir. Özellikli restoranların her bir çeşidi birbirinden farklı özelliklere sahip işletmelerdir. Örnek olarak fast food, aile kebab, pizza vb.

-Çabuk Yemek Sunan (Fast Food) Restoranlar: Bu tip işletmeler sanayileşmiş ülkelerde hızla kurulmuş ve yaygınlaşmıştır. Çabuk yemek sunan işletmelerde önce piyasa araştırması yapılmakta sonra ürün için geliştirilmiş makine devreye sokulabilmektedir. Bu restoranlar da ürünün hazırlanma işlemi iyi planlanmalıdır. Çünkü hazırlanan ürünler 10-20 dakika içinde tüketilmezse görünüş ve tat bozukluğuna uğrayarak atık olmaktadır [Aktaş, 2001: 76].

-Aile Restoranları: Aile restoranlarında yemekler siparişe göre taze yiyecek maddelerinden hazırlanmakta bazen de dondurulmuş yiyecekler kullanılmaktadır. Mönü zenginliğinin sağlanabilmesi için sandviçler ve çeşitli kahvaltılık yiyecekler verilir. Mönü genellikle esas yemek ve tatlıdan oluştuğundan servis de oldukça basitleşmektedir. Biçimsellikten uzak samimi hava taşıması, sadeliği ve pahalı olmayan servis stili ile müşterilerin ilgisini çeker. Bu restoranların kolay ulaşılabilecek yerleşim bölgelerinde bulunması daha çok tercih edilmektedir.

-Ekonomik Kebap Restoranlar: Sınırlı yiyecekleri self servis olarak müşterilerine sunarlar. Bu restoranlar günümüzde yaygınlaşmakta ve kebablardan birinde uzmanlaşmaktadır. Bu özellikler nedeniyle yiyecek maliyet kontrolleri kolaylaşmakta ve satışların çoğu da akşam servislerinde olmaktadır.

-Pizza Restoranları: Bu tür restoranlar daha çok tek bir yiyecek üzerine dayanırlar. Yiyecek maliyeti düşük ve iş gücü ihtiyacı çok sınırlıdır.

-Değişik Atmosferde (Theme) Restoranlar: Sınırlı sayıda yiyeceği değişik dekorlar ve oturma şekilleri içinde sunar ve eğlenceye ağırlık veren işletmelerdir. Bu restoranların başarısında gösteri olayları önemli yer tutmaktadır. Bu restoranlar lüks restoranların aksine orta gelir düzeyindeki kişilere hitap eden ve özellikle halkın çok beğendiği sınırlı sayıda seçme olanağı sunulan mönüler sunarlar [Büyükkılıç, 1989: 83-84].

1.2.4.3. Bağımsız İşletmeler

Zincir bağlantısı olmayan, kişi/kişiler tarafından işletilen işletmelerdir. Düşük sermaye ile işletme açılabilmesi girişimcilerin cesaretlendirmektedir. Var olabilmek için hem konuğa değer vermek hem de iyi hizmet sunmak zorundadırlar.

1.2.4.4. Zincir İşletmeler

Büyük ve geniş bir organizasyonun parçası olarak faaliyet gösterirler. Genelde aynı tür mönü, malzeme ve ekipman kullanırlar. Zincire ait tüm işletmeler için geliştirilmiş standartlar ve uygulamalar vardır. Yiyecek içecek sektöründe faaliyet gösteren zincir işletmelerin çeşitli avantaj ve dezavantajları vardır. Nakit, kredi ve diğer uzun vadeli finansal gereklilikler kolay karşılanır. Finans, yatırım, inşaat vb. konularda uzman kişiler bünyesinde bulundururlar. Teknolojik gelişmeleri rahatlıkla takip eder ve uygularlar. Personel açısından da avantajları da vardır. Değişen pazarlama ve ekonomik koşullara hızlı uyum sağlamazlar. Değişim zorlukları vardır. Üst yönetim motivasyon sağlamada zorlanabilir [Sökmen, 2003: 25].

1.2.4.5. Kafeterya, SnackBar ve Fast Food İşletmeleri

Kafeteryalar; günümüzde alkollü yada alkolsüz içecek, önemli bir müşteri potansiyeline ve kar marjına sahiptir. Alkollü içeceklerin satılabilmesi için bu tür işletmelerin özel ruhsat almaları gerekir ve işletmeye gireceklerin yaşları kanunen saptanır [Türksoy, 2002: 18]. **Kafeler/Snack Barlar;** genellikle çay, kahve ve benzeri hafif içecekler ile yiyecekler bulunur. Hamburger, kek, pizza, ızgara vb. yiyeceklerin servisi yapılır. Sabah erken saatlerden geçe geç saatlere kadar hizmet ederler. Servis hızlı ve konuk döngüsü yüksektir. Genellikle masa servisi uygulanır [Sökmen, 2003: 26]. **Fast Food İşletmeleri;** genellikle bir yiyecek, ürün sepeti yada yöreye özgü hazırlanması kolay ve hızlı yiyecekler etrafında yoğunlaşır. Zincir üyeliği veya franchising yolu ile işletilir, ürün standartları çok yüksektir, fiyatlar dengeli belirlenip müşteri başına hesaplanır, hizmetler

kolay ve hızlı tüketime elverişlidir, yiyecek hazırlama tamamen veya kısmen standardize edilmiştir, servis kolaylaştırılmış ve basitleştirilmiştir, televizyon ve radyo reklamlarıyla çok iyi biçimde pazarlanabilmektedirler. Her ülkenin kendi geleneksel gıdalarından oluşan fast food ürünleri vardır [Yiğit-Duran, 1997: 8-9]. **Türkiye;** Simit, döner, mantı, pide, dürüm, börek, lahmacun, çiğ köfte, **Amerika;** Hamburger, cheesburger, **İtalya;** Pizza, makarna, **Japonya;** Sushi.

1.2.4.6. Klüpler

Yalnızca üyelerine yiyecek içecek hizmeti veren yerlerdir. Bunların en önemlileri, iş adamları klüpleri (Rotary, Lions, Tüsiad vb.) politik klüpler, sosyal klüpler ve spor klüpleridir. Bunlardan şehir klüpleri ve ticaret odası ya da sanayi odası tarzı klüplerin yiyecek içecek hazırlama ünitesi bulunmasına rağmen, rotary ve lions klüpleri bu hizmetleri otel ya da restoranlardan hazır olarak satın alırlar [Türksoy, 2002: 20].

1.2.4.7. Ulaşımaya Yönelik İşletmeler: Karayolu İşletmeleri

Günün 24 saati açık olması, personelin genelde uzaktan gelmesi nedeniyle ekstra maliyet sorunlarına yol açması yüzünden genellikle self servisle, azda olsa garson servisi ve otomat makineleri bulunabilir. Bu işletmeler benzin istasyonları, tamirhane, hediyelik eşya mağazası ve motel gibi hizmetlerin de içinde bulunduğu geniş bir yelpaze biçiminde faaliyet gösterebilirler. **Demiryolu İşletmeleri;** genellikle kafeterya, self ve garson servisli işletmeler ile otomatların yer aldığı istasyonlarda bulunan üniteler ilk grubu oluşturur. İkinci grup ise seyahat esnasındaki hizmetlerden oluşur. Bu hizmetler ise iki farklı, servisi kapsar. Müşteriler hizmetin sunulduğu yere gidip yemeklerini yer ve daha sonra koltuklarına dönerler. Diğerinde ise, yolcuların yiyeceklerini kendilerinin gidip aldığı self servis büfe arabaları bulunur.

Havayolu İşletmeleri; sunulan hizmetler terminal ve uçuş anı olarak ikiye ayrılabilir. Hava alanındaki yiyecek içecek hizmetini self servis ve garson servisi yapan işletmeler,

satış makineleri ve kafeteryalar üstlenmiştir. Uçuş esnasındaki hizmetler ise yolcuların sınıfı ve şekline göre değişir. Ekonomik sınıf için plastik tepsilere porsiyonlanmış yiyecekler verilirken, business class yolcular için porsiyon kontrolü yoktur. Genellikle yiyecek içecek bilete dahildir. **Denizyolu İşletmeleri;** büyük yolcu gemilerinde yiyecek içecek sunulan hizmetlerin önemli bir parçasıdır ve bedeli bilete dahildir. Kruvaziyer olarak adlandırılan bu gemilerde sunulan yiyecek içecek kalitesi oldukça yüksektir. Kısa mesafeli deniz yolculuklarında ise daha çok fiyat ön plana çıktığı için mönüde fast food tipi ucuz yiyecekler tercih edilir [Türksoy, 2002: 18-19].

1.2.4.8. Endüstriyel İşletmeler, Catering, Banket: Endüstriyel İşletmeler

Sunulan mönüler dahilinde yiyeceklerin çok büyük miktarlarda hazırlanıp sunulduğu “yemek fabrikası” olarak bilinen sanayi tipi üretim yapılan büyük işletmelerdir. Fix mönü olarak önceden belirlenen yiyecekler çok büyük miktarda hazırlanıp sunulur. Bu tip işletmelerin müşterileri de işletmeler ya da kurumlardır. Sözelimi bankalar vb [Türksoy, 2002: 19]. **Catering ve banket hizmeti sunan işletmeler;** düğün, nişan, resmi toplantı, kutlama vb. bir çok faaliyetlere yönelik olarak yapılandırılmış otel işletmeleri ve bağımsız işletmeler bulunmaktadır. Bu tür faaliyetlerde kullanılacak personel sayısı ve araç gereç, işin niteliğine göre farklılık gösterir. Banket organizasyonlarında kapsamlı yemek servisinde masa servisi uygulanır [Sökmen, 2003: 28].

1.2.4.9. Barlar

Barlar alkollü ve alkolsüz içecek sunan işletmelerdir. İçeceklerin yanında hafif yiyecekler de sunulabilir. Birçok bar işletmesi müşteri çekebilmek için canlı müzik ve çeşitli animasyon gösterilerine yönelmektedir. Çok fazla personele sahip değildirlir.

1.2.4.10. Diğer İşletmeler

Stadyumlar /spor salonları ve hipodromlardaki üniteler; bu tip yerlerde spor karşılaşmalarına gelen kişilere yönelik fast food tipi yiyecekler, nadiren de ala carte mönüler sunan restoranlar bulunur. **Sergi saraylarındaki üniteler;** bu tür yerlerde sunulan yiyecek içecek hizmetini kapsar. **eğlence parkları ve rekreasyonel parklardaki üniteler;** buralarda sunulan yiyecek içecek hizmetlerinden elde edilen gelirler, parklara girişten sonraki ikinci büyük gelir grubunu oluşturur. Bu nedenle restoran yada kafeteryalar daha çok park işletmecisi yada sahibi tarafından işletilir. **Sinema lobilerindeki üniteler;** mönüsünde daha çok patlamış mısır, meşrubat, bisküvi ve sandviç bulunur [Türksoy, 2002: 20].

1.2.5. Anlaşmalı veya Kurumsal Yiyecek İçecek İşletmeleri

Ticari yeme-içme işletmeleri dışında kalan ve özellikle 2.Dünya Savaşından sonra hızla yaygınlaşan bir diğer yeme-içme hizmeti de kurumsal ve endüstriyel yeme içme hizmetleridir. Endüstri işletmelerinde ve kurumlardaki yeme-içme hizmetleri yeterli olanaklara sahip ticari yeme-içme işletmeleri tarafından yapılan sözleşme gereği yerine getirilebildiği gibi kurumlar ve işletmeler bizzat kendi yeme-içme örgütlerini kurarak beslenme hizmetlerini yapabilmektedir [Aktaş, 2001: 12].

1. Sanayi İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri: Bu işletmelerde işçiler ve yönetim kademesindekilerin büyük çoğunluğu öğlen yemeğini alırlar. Self servis uygulaması ile servise sürat kazandırılır. Yeme-içme hizmetlerinin özelliğine göre mutfak ve servis alanları dizayn edilip teçhizat ve araç-gereçler seçilmelidir. Sanayi işletmelerinde çalışanların yeme-içme hizmetleri yapılan anlaşmalarla ticari yiyecek içecek işletmelerine verilir ya da işletme bünyesinde beslenme örgütü kurulur. Belirtilen bu iki yoldan birisinin seçimi işletmenin büyüklüğü, konumu, çalışan personel sayısı ve işletmelerin politikası belirler [Aktaş, 2001: 14-15].

2. Hastanelerde Sunulan Yiyecek İçecek Hizmetleri: Hastanede yiyecek içecek departmanı gerek hastalara gerekse personele hizmet veren önemli departmanlardan biridir. Genel amacı hasta ve personele yönelik olarak hastanın beslenme ihtiyacını karşılamak üzere yiyeceklerin servis ve tretimidir. Bu departmanın diğeri bir sorumluluğu da doktor ve hemşireler ile işbirliği içinde, hastaların beslenme ve diyet konusunda eğitimleri ve tedaviye yönelik olarak diyet rejimleri konusunda araştırma yapmaktır. Hizmetlerin gereği olarak hastalar ve personel için kısmen ya da tamamen farklı tür ve çeşitte yiyecek servisi yapılmaktadır [Sevin, 1999: 183-184].

3. Okullarda Sunulan Yiyecek İçecek Hizmetleri: Günümüzde niversitelerin tümünde birçok ilk ve orta ğretim kurumunda çok çeşitli ve zengin yiyecek içecek hizmetleri verilmektedir. Bu tür işletmelerde öğrencilerin yanı sıra idari ve akademik personel içinde hizmet verilmektedir [Sökmen, 2003: 24].

4. Üniversiteler Kurumlarında Sunulan Yiyecek İçecek Hizmetleri: Üniversiteler ve kolejlerde yeme içme hizmetleri ğrenci sayılarının çokluğu nedeniyle hizmetin karakteristik özelliği bakımından endüstriyel işletmelerdeki uygulamaya benzer. Ancak mn planlamasında da niversite ğrencilerinin yaş, enerji tüketimi ve bunun gibi özellikler değerlendirilmelidir [Aktaş, 2001:15].

5. Askeri Birliklerde Sunulan Yiyecek İçecek Hizmetleri: Orduda yeme-içme hizmetleri temelde iki grup altında toplanır. Birinci grup askeri öğrenciler, ikinci grup ise yetişmiş subay, ast subay, erbaş ve erlerden oluşmaktadır. Askeri ğrencilerin yaşına ve içinde bulunduğu yaşam ve faaliyet şartlarına göre günlük birim değerleri hesaplanmakta ve ona göre mönüler düzenlenmektedir [Aktaş, 2001:15].

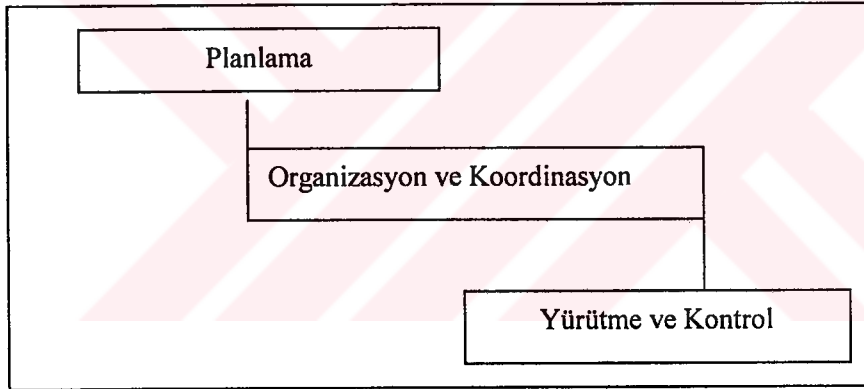
6. Diğer Yiyecek İçecek Hizmetleri: Yukarıda bahsedilen kurumlar dışında hapishane vb. işletmelerde de kafeterya hizmetleri ve masa restoran hizmetleri verilmektedir. Bu tür tesislerde yiyecek ve içecek hizmetleri bahsedilen kurumlar paralelinde hazırlanmakta ve sunulmaktadır [Sökmen, 2003: 24]. Kar amacı gütmeyen işletmeler için sosyal fayda öncelikli amaç olmakla birlikte, hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve iş verimliliğinin

arttırılmasında en önemli unsurlardan biri iş doyumlarının ölçülmesidir [Tütüncü, 2000: 169,2000].

1.3. Yiyecek İçecek Yönetim Süreci

Bir yiyecek içecek işletmesinde sunulan hizmetler için yürütülen yönetim faaliyetlerinin kapsadığı konular ayrıntılı olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir. Bu süreç restoranlarda malzeme girişinden, müşteriye sunulmasına kadar geçen süreci ifade etmektedir. Süreç, büyük bir işletme için ayda bir gerçekleşiyorsa, küçük bir kasaba motelinde daha kısa sürebilir. Ele alınan mevsimlik bir işletmeysen, yiyecek içecek sirkülasyonu canlı sezonda maksimuma ulaşmakta ölü sezonda ise minimuma düşmektedir [Türksoy, 2002: 23].

Şekil 1: Yönetim Süreci



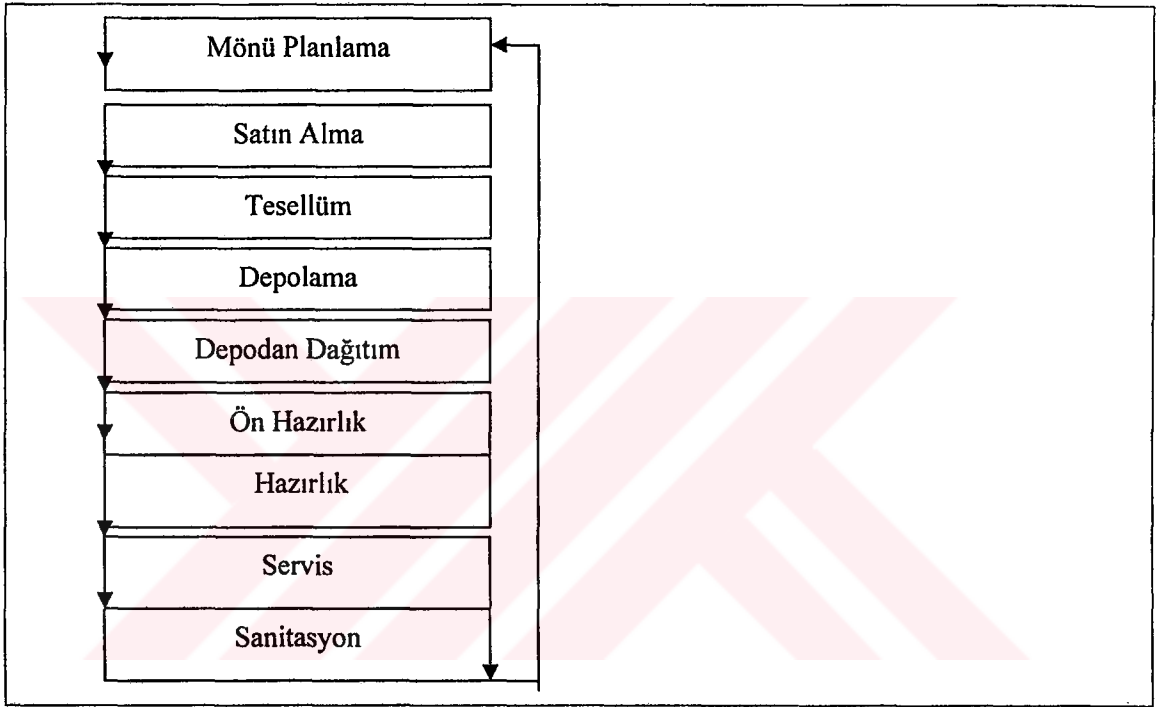
Kaynak:TÜRKSOY, 2002: 22.

Mönü Planlama; toplu beslenme zincirinde önemli aşamalardan biridir. Hizmet verilen grubun enerji ve besin öğeleri ihtiyacı, özel durumu, beslenme alışkanlıkları, mutfak harcamaları için ayrılan bütçe, yemek yiyen kişi sayısı, mutfakta bulunan araç gereç, mutfakta çalışan personel sayısı, bölgenin iklimi, coğrafi özellikleri mönü planlamaya etki etmektedir. Standart yemek reçetelerinin hazırlanması ve mönünün düzenlenmesi işlemidir [Bulduk, 2002: 169].

Satın Alma; satın alma ürünlerinin doğru miktarda, doğru kalitede ve doğru kaynaktan elde etmek için yapılan çalışmaların bütünüdür [Kozak ve Diğerleri, 2002: 222]. Satın

alma genellikle satıcıya telefonla sipariş verme işleminde olduğu gibi basit yöntemleri içerir. Bunlara resmi olmayan satın alma yöntemleri adı verilir. Resmi satın alma yönteminde ise ilan yoluyla yada fiyat teklifleri alınarak bir değerlendirme söz konusudur. Resmi olmayan satın alma işlemini gerektiren zorunluluklar zamanın kısıtlı olması, yetersiz sayıda satıcıların bulunması, küçük miktarlarda satın alımlar, ürünün bozulabilir nitelikte olması, faaliyetlerin süratli olması gibi etmenlerdir [Sackler-Trapani, 1996: 65].

Şekil 2: Yiyecek İçecek Yönetim Süreci



Kaynak: TÜRKSOY, 2002: 23

Tesellüm; işletmeye gelen malzemelerin kalite ve miktar kontrollerinin yapılarak teslim alınmasıdır [Türksoy, 2002: 24]. **Depolama;** yiyecek ve içeceklerin gruplarına göre, ayrı ayrı uygun sıcaklık-soğuklukta, depoya giriş tarihleri ile miktar kayıtlarının tutulmasıdır [Türksoy, 2002: 13]. **Depodan dağıtım;** malzemelerin ara depolardan ilgili kullanım yerlerine sayılarak ve tartılarak çıkışının yapılmasıdır. **Ön Hazırlık;** sebzelerin ayıklanarak, yıkanması, doğranması, etlerin kemiklerinden ayrılması, kıyılması, konserve, peynir, yağ, salça, vb. yiyeceklerin ambalajlarının açılması işlemidir. **Hazırlık;** Müşteri sayısı, liste ve standart reçetelere göre yiyeceklerin pişirilmesi ve kalite kontrolü yapılarak servis yapılana kadar bekletilmesiyle hazırlık tamamlanmaktadır [Türksoy, 2002: 24].

Servis; müşterilere yiyecek ve içecekleri servis personeli tarafından, uygun takımlarda ve belirli servis metodunun kurallarına göre sunulmasıdır [Yörükoğlu İlknur-M.Altuğ, 1998: 29]. **Sanitasyon;** araç ve gereçler üzerinde bulunan sağlığa zararlı mikro organizmaların güvenli olarak kabul edilen bir düzeye düşürülmesini sağlamak üzere gereken ısı yada kimyasal madde kullanılmasını gerektiren süreçtir [Gökdemir, 2003: 52]. Satın almada, teslimde, depolamada, hazırlama ve pişirme sürecinde, serviste sanitasyon sürecine dikkat edilmesi gerekmektedir.



2. TURİZM İŞLETME BELGELİ YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE MÖNÜ PLANLAMA

2.1. Mönü Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Mönü, Latince'de "minutus" sözcüğünden türemiştir ve bu sözcük Latince'de "küçük, az" anlamına gelmektedir. Dilimizde kullanılan mini, minör, minimum sözcükleri de "minutus"tan türetilmiştir ve Fransızca'dan dilimize geçmiştir. Fransa'da geleneksel mutfağın önemli rol oynamasıyla bir öğünde sunulan yiyeceklerin ayrıntılı listesi veya sunulan yiyecekler anlamında kullanılmıştır. Böylece mönü sözcüğü yeme-içme endüstrisinin gelişmesiyle diğer ülkelerde de kullanılmaya başlamıştır [Aktaş, 2001: 51].

Mönü, çok kısa bir tanımlamayla, bir öğünde bir sıra dahilinde birbiriyle uyumlu yiyecek ve içeceklerin ayrıntılı listesi olarak ifade edilebilir [Gökdemir, 2003: 67]. Mönü, toplu beslenme sistemlerinde sunulan yemeklerin listesidir. Mönü, yabancı bir kelime olmasına karşın güncel hayatta yoğun olarak kullanılmaktadır [Bulduk, 2002: 168].

Mönünün tarihsel gelişimine bakıldığında; bugünkü biçimiyle kullanılan mönüler yaklaşık 200 yıllık olsa da mönüyü çağrıştıran ilk örnek M.Ö.3000 yıllarında Babil'de kraliyet ziyaretlerinde şarap servisiyle birlikte sunulan et, hurma, elma, armut ve incirden oluşan meyvelerin sırasıyla davetlilerin önlerine konulması biçimindeydi. Asillerin dışında Babil halkı yiyecekleri yalnızca festivallerde mönü düzeninde tüketmekteydiler. Sonraları Roma İmparatorluğu'nda yemek kültürünün gelişmesiyle basit mönüler ortaya çıkmaya başlamış, M.S. 100 yıllarına ait bir örnekte ilk yemek olarak marul, soğan, balık ve yumurta, ikinci yemek olarak hububat, karnabahar, fasulye, üçüncü yemek olarak da armut, kestane, zeytin, bezelye ve yeşil fasulye yer almıştır.

Daha sonraki yüzyıllarda ticaretin de gelişmesiyle beraber Venedik, ziyafetlerle ön plana çıkmış ve kişi başına fiyat uygulamasına geçilen ilk yer olmuştur. Sonraki dönemlerde mönü kavramının Fransız mutfağına girdiği ve kral tarafından verilen ziyafetlerde yaygın biçimde kullanıldığı söylenebilir. 1930'lar; XX.yüzyılın başlarında ağırlama endüstrisine öncülük yapan Amerika, sektörde önemli gelişmelere katkıda bulunmuştur. Bu yıllarda

kullanılan mönülerde bir işletmenin konumu, motifi, donanımına uygun grafiklerden yararlanılmıştır. 1960'lar; bu dönemde yaygınlaşan fast food işletmeler, yazılı mnlerden görsele geçişe neden olmuş, farklı mönüler lüks restoran, gemi, gece kulübü ve otellerde kullanılmaya balanmıtır [Türksoy, 2003: 82-83]. Günümüzün aĒda yemek yeme düzeni de geleneksel Fransız mutfak düzenine dayanmakta ve bugün geleneksel batı mönüsü gittikçe küçülmekte, restoranlar ayrıntılı mönülerini sınırlayarak belli çeşit yiyecek ve içeceklerin sunulmasında uzmanlamayı tercih etmektedir [Sökmen, 2003: 101].

2.2. Mnnn İşlevleri

İşletme gereksinmelerini ve nelerin nasıl yapılması gerektiĒini belirleyen mn, yönetim işlevleri arasında koordinasyonu saĒlayan temel bir eĒdm aracıdır. Mn, bir yiyecek içecek işletmesinde Şu görevleri yerine getirmektedir: [Ninemeier, 1990: 107-111].

- Mn, hangi yiyecek maddelerinin satın alınması gerektiĒini belirler.
- Mn, servisi yapılan yiyeceklerin beslenme ieriĒini gösterir.
- Personelin istihdam edilmesi mönüye dayanır. Yiyecek ve içeceklerin gerek hazırlanması gerekse servisi sırasında insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Mn, hangi iĒrenlere ihtiyaç olduĒunu ve bunların sayısının ne kadar olması gerektiĒini belirler. Ayrıca personelin sahip olması gereken becerilerini de belirtir.
- Mn, donatım gereklerini belirler. Çünkü mönüde bulunan yiyecek ve içeceklerin hazırlanması, üretim ve servis için belirli bir donanıma ihtiyaç duyulmaktadır.
- Mn n hizmet gereklerini belirler. rneĒin, self-servis hizmet veren bir fast food işletmesi ile masa yanında flambe servisi yapan bir lüks restoran birbirinden farklıdır.
- Mn işletmenin tesis planı ve yer gereklerini belirler. Bait bir sandviç mönüsü sunan bir tesis ile geniş bir mönüye sahip bir tesiste donatım için gerekli olan yerin byklĒ ve teizatın yerleştirilmesi birbirinden farklıdır.
- Mn yiyecek içecek işletmesinin dekorasyonunu belirler. Sunulan mnyle yiyecek içecek işletmesinin atmosferinin uyum içerisinde olması gerekir. A la kart bir

mönüye sahip bir işletme de daha gösterişli bir dekorasyon yapılmışken, bir fast food restoranda daha basit, daha modern bir dekorasyon yapılması daha uygundur.

- Mönü maliyet kontrol işlemlerini belirler.
- Mönü üretim gereklerini belirler. Mönü hangi yiyeceklerin üretilmesi gerektiğini ve bunun nasıl yapılması gerektiğini belirler.
- Mönü servis gereklerini belirler. Mönü türü yiyeceklerin müşteriye nasıl servis edileceğini etkiler. Ticari lokantalarda, siparişleri zamanlama işlemleri ve servis personeli ile üretim arasındaki iletişim süreci mönü ile belirlenmektedir.
- Mönü, yiyecek içecek işletmesinin pazarlama planını belirler.

2.3. Mönü Çeşitleri

Mönülerin tümünü tek bir kategori altında sınıflandırılması mümkün olmadığından dolayı, mönü sınıflamada bazı kriterleri kullanma zorunluluğu doğmuştur.

2.3.1. Sunulma Biçimi Açısından Mönüler

1. Table d' hote Mönü: Sınırlı sayıda yemeklerin belirli bir fiyattan sunulduğu mönülerdir. Bu mönünün belirleyici özellikleri şunlardır; sınırlı sayıda yemeklerin sunulmasına yer verir, genelde bir table d' hote mönü üç veya dört yemekten oluşur, konukların yemek seçimi sınırlıdır, işletmenin belirlemiş olduğu sabit fiyat uygulaması vardır ve önceden hazırlanan yemekler, belirlenen öğün saatlerinde servis edilirler. Genellikle kontrolü kolay ve çok bilinen yemeklerden oluşur. Konuk belirlenen ücreti ödemek zorundadır. Sabah kahvaltısı, öğle ve akşam yemeğinde uygulanabilir [Sökmen, 2003: 111].

2. A la Carte Mönü: Table d' hote mönüye göre daha fazla sayıda yemeklerin farklı fiyatlarla sunulduğu mönülerdir. Bu tip mönüler ise; daha fazla seçenek sunan, yiyeceklerin siparişten sonra hazırlandığı, her tabağın ayrı fiyattan ve daha pahalı satıldığı, daha yüksek maliyetli yiyeceklerin yer aldığı mönülerdir. Siparişe dayalı olma

özelliği satış tahminlerinin başarısını zorlaştırır. Daha fazla araç gereç, daha geniş bir mutfak ve depolama alanı ile daha nitelikli personel gerektirir [Türksoy, 2002: 89-90].

2.3.2. Fiyatlarına Göre Mönüler

Table d’hote mönü, A la carte mönü, Cyle (dönüşümlü) mönü, California mönü, Carte du Jour (günün yemeği), Fix mönü

Cyle (dönüşümlü) Mönü: Kurumsal işletmelerin birçoğunda, örneğın okul, hastane ve hapishanelerde genellikle dönüşümlü mönü kullanılır. Tipik dönüşümlü mönüler, 1 haftadan 4 haftaya kadar olan süreyi kapsar. Fakat bazıları daha uzun olabilir. Bu mönülerin doğru sürede ayarlanması önemlidir. Eğer bu dönem uzun tutulursa, ürünlerin satın alma, depolama ve üretim maliyetleri yükselir. Bu tür kurumsal işletmeler, dönüşümlü mönü içinde table d’hote mönüyü kullanabilirler. Uygulaması sabit ve seçimlik olabilir [Gökdemir, 2003: 82].

California Mönü: Bazı restoranlar kahvaltı, öğle ve akşam yemeği mönü kalemlerini tek bir mönüde sunarlar. Günün her saati bu mönü kalemleri konuklar tarafında sipariş edilip yenilebilir. Örneğın, misafir sabah saatlerinde spagetti yiyebilir veya akşam yemeği için kek sipariş edebilir [Kozak ve diğerleri, 2003: 133].

Carte du Jour (Günün Yemeği): Günün kartı anlamına da gelmektedir. Sadece o gün içerisinde sunulan seçenekleri içerir. Şefin sunduğu spesiyaller ya da günün yiyeceği a la carte mönü ya da table d’hote mönü içinde bulunabilir. Tek fiyattan satılır. Bir çeşit günlük table d’hote mönüdür [Sökmen, 2003: 114].

Fix Mönü: Mönü fiyatına alkollü ve alkolsüz içkilerin cinsi ve miktarının dahil edildiği table d’hote mönü gibidir. Yemekler belli sayıda standarttır. İçkilerin cins ve miktarının ne olduğu mönüde belirtilir [Bulduk, 2002: 171].

2.3.3. Öğünler Açısından Mönüler

1.Kahvaltı Mönüleri: Kahvaltı mönüsü genellikle standarttır. Bir çok restoran kahvaltıda meyve, meyve suyu, yumurta, yulaf, pankek, salam, sosis gibi kahvaltılıklar sunarlar. Konuklar kahvaltılara diğer yiyeceklerden daha az para öderler.

Standart Kahvaltı: En sade kahvaltı türüdür. Almanya, İsviçre, Fransa ve Türkiye’de en çok alınan kahvaltı türüdür. İçeriğinde aşağıdaki yiyecek ve içecekler bulunur; ekmek(tost,sandviç gibi), tereyağı, reçel veya marmelat, bal, kahve, çay, süt vb., peynir ve zeytin. Bu kahvaltı çeşidinin esas yapısı yukarıdakiler gibi olmakta ancak ülkeler arasında çeşit ve tercihler bakımından farklılıklar bulunmaktadır. **İlaveli Kahvaltı**, bu kahvaltıyı standartlaştırmak oldukça güçtür. Bu kahvaltının temelini standart kahvaltı oluşturur. Ancak ülkenin farklı kahvaltı alışkanlıkları nedeniyle ilave edilen garnitürler farklılık göstermektedir. Standart kahvaltıya yapılan ilavelerden örnekler; **Hollanda usulü**; Yulaf ezmesi, meyve suyu,ballı veya kuş tüzümlü kek, sucuk türevleri, kaynamış yumurta.

Danimarka usulü; Balık, soğuk et, kaynamış yumurta ve çeşitli ekmekler yer alır. **A la Carte Kahvaltı**; standart ve garnitürlü kahvaltı çeşidine bağlı kalmaksızın özel istek sonucu hazırlanan kahvaltıdır. Bu tür kahvaltılar mönü kartındaki yiyecekler arasından konuklar tarafından seçilerek sipariş verilir [Sökmen, 2003: 115-116].

2. Öğle Yemeği Mönüsü: Luncheon mönüsünün kısaltılmışı olan lunch mönü, Anglo-Amerikan yemek adetine uyulmasıyla ortaya çıkmıştır. Öğle mönülerini genellikle kolay ve hızlı hazırlanabilen yiyecekler oluşturur. Sandviçler, çorbalar ve salatalar öğle mönüleri için önemlidir. Akşam mönüsündeki yiyeceklerden daha hafiftir. Genellikle tatlılar ve bazı alkollü içecek listesini de içerir [Gökdemir, 2003: 85].

3. Akşam Yemeği Mönüsü: Günün esas öğünü Avrupa ülkelerinin çoğunda akşamdır. Genellikle akşam 17.00’dan sonra servis edilir. Mönüde zengin bir çeşitlilik bulunmaktadır. Genellikle ana yemek et türevlerindedir. Akşam yemeği genellikle daha bol seçenek sunar. Et yemekleri, rostolar, tavuk, deniz ürünleri, makarna çeşitleri, lazanya vb. tipik akşam yemeklerini içerir. Şaraplar, kokteyller ve egzotik tatlılar yenilir. Diğer öğün mönülerinden daha ağır karakterlidir [Kozak ve diğerleri, 2002: 135].

4. Supper Mönü: Bu tür mönüler sadece kolay sindirilebilen yemeklerden oluşur ve gece geç saatlerde alınır. Yaklaşan gece istirahatine uygun olarak, uykuyu bozabilecek ağır, baharatlı yiyeceklerden kaçınılır. Bundan dolayı, çok yağlı olmayan tava çeşitleri, yağsız kızartmalar, çörekler vb. yiyecekler tercih edilir [Sökmen, 2003: 117].

5. Brunch Mönü: Sabah saat 10.00 ile öğlen arasındaki kahvaltının öğle yemeği ile birleştirilmesidir. Bu yüzden işletmeci müşterinin tam olarak ne istediğini anlamalıdır. Brunch'ta bulunanlar genellikle; karışık tip ve çeşitte yumurta, ayva tatlısı, pide, krep, tost çeşitleri, sosis, taze meyve ve meyve suyu, kızarmış patates, ringa tipi balıklar, hamur işleri, ekmek, tereyağı, reçel, krem peynir, bal, peynir, kahve, çay ve süttür [Türksoy, 2002: 93].

2.3.4. Değişirme Sıklığı Açısından Mönüler

1. Değişmez Mönüler: Belirli bir dönem için değişmeyen mönüler olup birkaç ay süreyle değişmeyecek biçimde planlanarak burada günlük spesiyallere yer verilmektedir. Bu mönülerin planlaması işletmeye göre farklılık taşıdığından öncelikle giriş yemekleri dikkate alınmalı, çeşitliliğin yanı sıra maliyet, hazırlama yöntemi ve atmosfer düşünölmelidir. Genellikle bu tip mönülerde dört beş çeşit giriş yemeğinin uygun olduğu, fazla sayıda mönü kaleminin çok sayıda malzeme gerektirdiği unutulmamalıdır.

2. Devirli Mönüler: İşletme tarafından belirli zaman aralıkları ile tekrarlanan mönü grubu ya da serileridir. Kural olarak tekrar edilen mönüler arsındaki zaman süreci uzadıkça tekrar azalacaktır. Yiyecek içecek işletmesinin tipi, sunulan mönüyü etkiler. Sözelimi yalnızca haftalık kalan müşteri ortalaması bulunan bir işletmede, 2 ya da üç hafta devirli mönü uygun olabilir. Devirli mönünün en uygun avantajı tekrarlanan standart reçetelerin hazırlanmasının kolaylaşmasıdır. Sunulan mönü kalemlerinin devir süresi çok kısa ise monotonlukla karşılaşılabilir ya da mevsimden yararlanılmak istenmediğinde bu durum maliyetleri arttırabilir [Türksoy, 2002: 90].

2.3.5. Zaman Dilimine Bağlı Mönüler

1. **Klasik Mönü:** İnsanların yemek yeme alışkanlıkları ve zevkleri zamanla değişmektedir. Eskiden çok zengin mönüler oluşturulduğundan insanlar yemek ortasında soğuk şerbetler alarak midelerini dinlendirdikten sonra yemeğe devam ederlerdi. Mönülerdeki yemeklerin öncelik sırasına ilişkin sıralamaya Fransız mutfağı öncülük etmiştir. Eski zengin ve detaylı mönüler zamanla insanların yemek yeme alışkanlıklarının değişmesi ile basitleşmiştir. Klasik mönü anlayışında yemeklerin sıralamasına ilişkin kurallara sıkı olarak bağlı kalınmakta ve mönü 12-15 çeşit yemekten oluşmaktadır [Sökmen, 2003: 108]. **Klasik mönü sıralaması şöyledir:** Ordövrler, Çorbalar, Hamur İşleri ve Yumurtalar, Balıklar, Et Yemekleri, Antreler, Sorbetler, Rotiler, Salatalar, Sebzeler, Tatlılar, Savoriler, Peynirler, Meyveler [Bulduk, 2002: 170].

2. **Modern Mönü:** Günümüzde insanın yemek yeme alışkanlıkları çeşitli nedenlerden dolayı değişikliklere uğramıştır. İş yaşamının getirdiği kısıtlamalar yüzünden zaman açısından azalmış, sağlıklı beslenme ihtiyacı yaygınlaşmıştır. Daha önce belirtildiği gibi 12-15 çeşit yemekten oluşan klasik mönü modernleşerek bugün yaygın olarak kullanılan 5-8 çeşit yemekten oluşan modern mönüler ortaya çıkmıştır [Gökdemir, 2003: 78]. **Modern mönü sıralaması şöyledir:** Ordövrler, Çorbalar, Sıcak Ordövr ve Antreler, Ana Yemekler, Salatalar, Meyve ve Tatlılar [Bulduk, 2003: 171].

2.3.6. Özel Mönüler (Specialler)

Çocuk spesiyalleri, alkollü içecekler, tatlılar, oda servisi, banket, etnik, buffet, resepsiyon mönüleri, düğün mönüleri, ziyafet mönüleri, seyahat mönüleri, toplantı arası mönüleri, özel günlere ilişkin mönüler, çay ve kahve mönüleri, promosyon mönüleri, yıldönümü kutlama mönüleri, toplantı mönüleri, nişan mönüleri, ayrılık öncesi parti mönüleri, vejetaryen mönüleridir.

2.4. Mönü Planlama

Yiyecek içecek işletmelerinin müşteriye iletmek istedikleri imajın bir aracı olan mönü, sunulan yiyecek ve içecek kalemleri, servis türü, fiyatlar, işletmenin yeri ve yaratılmak istenen atmosfer, erişilmesi hedeflene müşteri tipi ve işletmenin genel karakteristiği hakkında temsil edici bilgiler verir. Mönü planlaması işletmenin erişmeyi hedeflediği kitleyi tanımlayıcı özelliklerin belirlenmesini gerektirir [Özmen, 1994: 42].

2.4.1. Mönü Planlamasına Etki Eden Faktörler

Başarılı bir mönü yapabilmek için mönü planlamasına etki eden faktörlerin ayrıntılı bir şekilde bilinmesi gerekir. Diğer bir deyişle mönü hazırlarken bazı konulara dikkat etmenin müşterilerin memnuniyeti yanında işletmenin de beklenen gelire ulaşması sağlanmış olacaktır. Mönü planlamasına etki eden faktörler şunlardır:

- Mönüdeki yemeklerin çeşidi ve besin değeri bir insanın günlük besin gereksinimini karşılayacak şekilde ayarlanmalıdır.
- Servis yapılacak grubun kültürel özellikleri ve ırk farklılıkları dikkate alınmalıdır.
- Yiyeceklerin tüketilmeden önce iştah açıcı görünüme sahip olması gereklidir.
- Ekonomik başarının sağlanması gereklidir.
- Yiyeceklerin hazırlanması ve servisi arsında geçecek zamanın iyi ayarlanması önemlidir.
- Personel sayısı ve personelin bilgi ve becerileri göz önünde bulundurulmalı, mutfağın kapasitesi ve teçhizat durumu bilinmelidir.
- Mönüde kullanılan dil müşterinin anlayabileceği bir dil olmalıdır [Aktaş, 2001: 68].

2.4.2. Mönü Planlama ve Geliştirmenin Önemi

Mönü planlama bir yiyecek içecek tesisinin hangi yiyecek içeceği üretip pazarlayacağını sağlamaya yönelik eylemleri içeren bir süreçtir. Mönü geliştirme ise iki konuda incelenir.

Biri yiyecek ve içeceklerin yer aldığı veya listelendiği mönü kartının boyutu, rengi, mönü kartı için kullanılacak malzeme, kullanılacak yazı stili, mönü kartını sunma şekli, mönü kartının basılması ve dağıtımı gibi işlerdir. Diğerleri ise yiyecek ve içeceklerin estetik görünümü, adı, tadı, rengi, şekli, saklanabilirliği, mevsimselliği ve yeni yiyecek ve içecek geliştirilmesi ile ilgili çalışmalardır [Aktaş, 2001: 72].

Mönü planlama ve geliştirme birlikte düşünüldüğünde şu alanlarda kararların verilmesi gerekli olur [Rızaoğlu, 1991: 95-97].

- Hangi yiyecek içecekler üretilmeli, hangileri dışarıdan satın alınmalıdır?
- Sunulacak yiyecek içeceklerin çeşidi ve porsiyon sayısı ne olmalıdır?
- Her yiyecek içeceğin porsiyon büyüklüğü, tadı, rengi, hazırlanması, mönü kartına yerleştirilmesi ve servisi nasıl olmalıdır?
- Her yiyecek içekten her öğünde mi yoksa bazı öğünlerde mi sunulmalıdır?
- Yiyecek içeceklerin üretimi ve servisine uygun araç gereçler kullanılmakta mıdır?
- Yiyecek içecekleri hazırlamak için hammaddelerden ne zaman, ne miktarda ve hangi fiyatlardan satın almak gerekir?
- Yiyecek içeceklerin üretilmesinde ve servis edilmesinde görev alacak iş gören hangi nitelikleri taşımalıdır?
- Mönü kartının boyutu ne olmalıdır?
- Yiyecek içecek üretim ve servis işlerinde sağlık koşullarına önem verilmekte midir?
- Dengeli ve yeterli beslenmeye yer veren bir mönü kullanılmakta mıdır ?
- Yiyecek içeceklerin maliyeti nasıl oluşturulmalıdır?
- Hedef pazarların tercihlerine uygun yiyecek içecekler nelerdir?
- En çok veya en az satılan yiyecek içecekler nelerdir?
- Yiyecek içecek tesisinde gerek dış ve gerekse iç dekor, atmosfer nasıl olmalıdır?
- Günün zamanlarına, tatillere ve iklimlere önem verilmekte midir?
- Mönüde düşük fiyatlarla yüksek fiyatlar arasında denge nasıl sağlanabilir?
- Artık değerlerden yararlanma yolları nelerdir?
- Yiyecek içecek üretim fazlaları nasıl değerlendirilmektedir?
- Yiyecek içecek üretiminde hangi teknikler kullanılmaktadır?
- Standart porsiyon ölçüleri kullanılmakta mıdır?

- Servis standartları geliştirilmekte midir?
- Hasta ve perhizlilere önem verilmekte midir?
- Yemeklerin besin değerleri dikkate alınmakta mıdır?

2.4.3. Mönü Planlama-Geliştirme Süreci ve Yönetim Kaynakları

Mönü planlaması, faaliyete geçilerek yiyecek içecek tesisinin tipini, iş görenlerin niteliklerini, yiyecek içecek üretim ve pazarlama gereklerini belirleyen temel bir araçtır. Mönü planlaması karmaşık görevlerden biridir. Bu karmaşıklık mönü planlamasını etkileyen çok sayıda faktörün olmasından kaynaklanmaktadır. Yiyecek içecek tesisinin ön hizmetleri müşteri ilişkilerini geliştirme ve müşterileri tesise çekme, servis ve mönü türü, sunulan yiyecek içecek çeşitliliği ve mönü düzenlemesidir. Arka hizmetler yiyecek içecek hammaddelerinin satın alınması, teslim alınması, depolanması, depodan çıkarılması, üretilmesi ve porsiyonlanmasını içine alır. Ön ve arka hizmetler birbiriyle dengelenecek şekilde planlanmalı ve geliştirilmelidir.

Mönü Planlama ve Personel: Bir yiyecek içecek tesisinde çalışan iş görenler mönünün başarısı için çok önemlidir. Mönü planlamasına başlamadan önce üretim ve servis personelinin beceri düzeyleri değerlendirilmelidir. Üretim personeli mönüdeki yiyecek içeceklerin üretimini ile uğraşır. Servis personeli yiyecek içecekleri üretim personelinin tarafından müşterilere transfer eder. Servis personelinin beceri düzeyleri mönü planlamasında dikkate alınmalıdır [Rızaoğlu, 1991: 104].

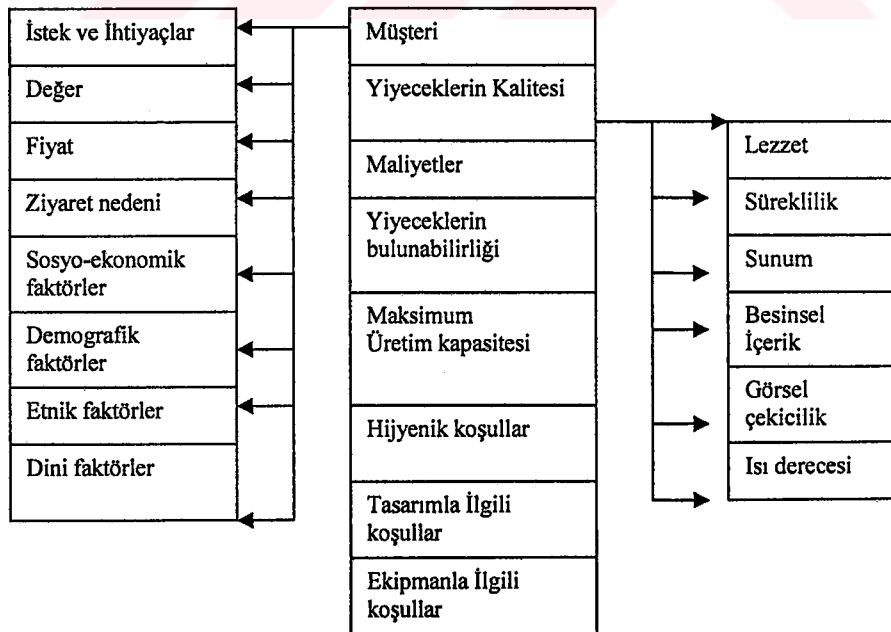
Mönü Planlama ve Donatım: Bir yiyecek içecek tesisi faaliyete başlamadan önce yiyecek içecek ve servis donatımına büyük miktarda yatırım yapabilir. Doğal olarak tesisin üretim tipi, üretim miktarı ve servis donanımı hangi yiyecek içeceği mönüye koyacağını belirler. Donatım kapasitesinin iş görenlerin beceri düzeyleri, enerji, bakım maliyetleri ve başlangıç satın alma fiyatına dayandırılarak seçilmesi zorunludur. Bir yiyecek içecek tesisi mutfakta ve yemek salonlarında kullanılacak donatım materyalini satın almadan önce mönünün özellikleri, uygulanacak servis çeşidi, mutfağın büyüklüğü, yemek salonunun oturma kapasitesi, müşteri özellikleri ve tercihleri, satışların yüksek ve

az yapıldığı günleri, çalışma saatleri gibi konuları dikkate almalıdır. Mutfağın ve yemek salonunun tasarımı doğrudan doğruya mönü planlamasına bağlıdır [Rızaoğlu, 1991: 105].

Mönü Planlama ve Stoklar: Bir yiyecek içecek tesisinde stoklar, yiyecek içeceklerin yapımına girecek yiyecek içeceklerin hammaddeleri ile lüzumlu olduğu takdirde kullanılacak mutfak ve yemek salonunu donanımı ve materyallerdir. Depolanacak teknik materyallerle donatılar yiyecek içecek tesisinin iş hacmine ve kapasitesine göre değişir. [Rızaoğlu, 1991: 106].

Mönü Planlama ve Sabit Varlıklar: Bir yiyecek içecek tesisinde gerekli olan binalar, fırınlar ve ulaşım araçları gibi varlıklardır. Gerek tesis içi gerek tesis dışı varlıklar yiyecek içecek tesisinin imajını etkiler. Sabit varlıkların planı ve düzeni, yiyecek içecek hazırlamasına ve servis türüne bağlı olduğundan mönü planlamasında dikkate alınır. Mönü planlama görüşü açısından mutfak ve yemek salonu gibi sabit varlıklar yiyecek içecek tesisinin önemli bir kaynağıdır. Sabit varlıklar hammaddelerin satın alınması, teslim alınması, depodan çıkarılması, hazırlanması, pişirilmesi, saklanması ve servis edilmesi için uygun olmalıdır. [Rızaoğlu, 1991: 108].

Şekil 3: Mönü Planlama Süreci



Kaynak: GÖKSU, 2000

Mönü Planlama Süreci: Mönü planlama süreci iki şamada ele alınması gereken bir süreçtir. Bu sürecin ilk aşaması işletme ile ilgili olup ikinci aşaması ise müşterilerdir. İşletme ile ilgili olan ilk aşama, işletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesidir. Çünkü bu amaçlar doğrultusunda işletmenin mönüsü hazırlanacaktır. İşletme öncelikle durum analizi yapmalıdır. Bu analiz sonucunda saptanan stratejiler doğrultusunda ön ve arka hizmetler programlanmalı ve işletme aşamasına geçilmelidir. Mönü planlamasının ikinci aşaması müşterilerle ilgili olan aşamadır. Müşterilerin besinsel ihtiyaçları, yiyecek içecek tercih ve alışkanlıkları, yiyeceklerin özellikleri mönü planlama sürecinde değerlendirilir.

Mönü planlama sürecindeki temel öge müşteridir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları, değer, fiyat ölçütleri, işletmeye gelme nedenleri, sosyo-ekonomik, etnik ve dini faktörler mönü planlamacısı tarafından ele alınmalıdır. Bunun yanında mönüye dahil edilecek yiyeceklerle ilgili olarak yiyeceklerin rengi, yapısı ve biçimi, yoğunluğu, lezzeti, hazırlanma metodu, sıcaklığı ve sunumuna özen göstermelidir. Yiyeceklerin özellikleri ile ilgili olarak; değişik renklerdeki yiyecekler mönüye dahil edilmelidir, yiyecekler farklı biçimde olmalıdır, yiyecekler arasındaki yoğunluk farkı mönüyü çekici kılar, yiyecekler içerisinde tek bir tadın ön plana çıkması engellenmelidir, birbiri arkasından gelen yiyeceklerin tat uyumunu sağlaması gerekir, aynı tarz üretim şekliyle pişirilmiş yiyeceklerin servis esnasında birbirini takip etmemeleri gerekir, yiyecek ve içecekler hazırlanırken kişilerin sahip oldukları etnik ve dinsel özelliklere de dikkat edilmelidir.

Mönü planlama sürecinde ihmal edilen hususlar ve karşılaşılan sorunlar:

- Mönüde çok veya az yiyecek bulundurma,
- Mönüde yedi çeşit yiyeceğin bulundurulmasının ideal olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu rakamın üstüne çıkıldığında iş hızında yavaşlama ve israf oranı artmaktadır. Altına düşüldüğü zaman ise yetersiz kalınmaktadır.
- Satışların yüksek olduğu dönemler dışında etkinlikler düzenleyerek durgun dönemleri hareketli dönemler haline getirmelidir.
- Artan yiyecek sorunu ve personel ve donanım uygunsuzluğu,
- Kalifiye personel sorunu ve yetersiz donanım,
- Yiyecek üretimini farklı farklı bölümlerde yapabilecekken tek bir bölümde yapma,

Mönü planlaması yapılırken karşılaşılan kısıtlar:

- Girdilerin yüksek maliyetli oluşu,
- Girdilere erişimde karşılaşılan güçlükler,
- Mönü öğesinin imajının işletme imajıyla çelişmesi,
- Mutfak donanım maliyetlerinin yüksek olması,
- Mönü öğelerinin hazırlanmasının uzunluğu ve bu uzunluğun servis hızını düşürmesi [Göksu, 2000: 124-129].

2.4.4. Mönü Planlama Amaçları ve Hedefleri

Mönü hem müşteri hem de yiyecek içecek işletmesi açısından planlanmalı ve geliştirilmelidir. Müşteri beklentileri ile yiyecek içecek işletmesinin amaçlarını dengelemelidir. Amaçlar şunlardır:

1. Pazarlama Amaçlarını Gerçekleştirmek: Bir yiyecek içecek işletmesinde pazarlama amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kararlı ve verimli yiyecek içecek pazarlarını araştırmak ve geliştirmek,
- Yeni yiyecek içecekler geliştirmek,
- Yiyecek içecekleri karlı biçimde pazarlamak,
- Artan yiyecek içecekleri iyi bir biçimde değerlendirmek,
- Yiyecek içecekler müşteri istek ve ihtiyaçlarına, değişen koşullara göre ayarlamak,
- Sosyal sorumluluğa önem vererek prestiji arttırmak,
- Yiyecek içecek kalitesini yükselterek satışları arttırmak.

Hem mevcut hem de potansiyel müşteriler için mönüde yer alacak yiyecek içecekleri ve fiyatlarını belirlemek yiyecek içecek yöneticisinin temel görevidir. Yiyecek içecek yöneticisi insanların tercihlerini, finansal güçlerini ve dışarıda yemek yeme alışkanlıklarını bilmelidir. Mönü kendi başına yemeğin bir parçasıdır ve en temel pazarlama araçlarından biridir [Aktaş, 2001: 78-79].

2. Kalite Amaçlarını Gerçekleştirmek: Kalite gerekleri tüm yönleriyle anlaşılmalı ve standartları yiyecek içecekleri birleştiren bir mönü geliştirilmelidir. Tat, yapı, renk, biçim, uygunluk, lezzet ve görünüş yiyecek içecek kalitesini etkileyen önemli özelliklerdir. Mönü planlarken yiyecek içeceklerin bu özellikleri dengelenmelidir.

3. Maliyet Etkinliğini Saptamak: Yiyecek içecek tesisleri finansal kısıtlamaları dikkate alarak mönü planlamalıdır. Mönüde yer alan yiyecek içecek maliyetleri belli bir dağılım içinde olmadıkça genellikle kar amaçlarını gerçekleştiremezler. Yiyecek içecek maliyetlerini en aza indirilmesinde mönü planlayıcısına sorumluluk verilmektedir. Yiyecek içecek maliyetlerinin mönü planlaması yoluyla kontrol edilmesinin şu yararları olacaktır:

- Raporlar hazırlanarak veriler toplanır.
- Yiyecek içecek tesisinin satış politikaları belirlenir.
- Maliyetler sınıflandırılarak analiz edilir.
- Gereksiz masrafların yapılması önlenir.
- Belirlenen maliyetler sayesinde mönü fiyatları kolayca belirlenir.

4. Tesisin Güvenilirliğini Kanıtlamak: Mönü hangi yiyecek içecekleri, hangi araç-gereçlerle üretip pazarlayacağını gösteren bir belge olduğu için yiyecek içecek tesisinin doğru davranmaya zorlar. Mönü pazarlanırken doğruları söylemek bir sorumluluktur. Çoğu ülkelerde mönü doğruluğu ile ilgili yasalar bulunmaktadır. Eğer tesis mönüyü temsil etmeyen yiyecek içeceği sunarsa, müşteriler kendilerini kandırılmış hissederler ve tekrar tesise gelmeyebilir [Aktaş, 2001: 77-78].

5. İsrافی Önlemek: Mönü planlaması mutfakta kullanılmayacak yiyecek içecek hammaddelerinin satın alınmasını önler ve finansal kayıp riskini azaltır. Mönü hem maliyet denetim işlevine hem de pazarlama işlevine sahiptir. Mönü stoktaki yiyecek içecek hammaddelerinin hızlı devrine izin vermektedir.

6. Satış Fiyatı İle İlgili Sorunları Ortadan Kaldırmak: Mönü aynı zamanda sunulacak yiyecek içecek fiyatlarını müşterilere bildiren bir belgedir. Bir yiyecek içeceğin fiyatı belli

olduğu için müşterilerin ödemeleri, şüpheleri ve korkuları ortadan kalkar. Menü planlanırken fiyatlar iyi incelenmeli ve müşterilerin ihtiyaçlarına ve tercihlerine uygun fiyatlar saptanmalıdır.

7. Servis İle İlgili Hususları Müşteriye Bildirmek: Menü sadece sunulacak yiyecek içecek ve bunların fiyatlarını müşterilere bildiren bir araç değil aynı zamanda yiyeceklerin üretim yöntemi, porsiyon büyüklüğü, tesisin adresi , açık olduğu günler, spesiyalitelere gibi hususlar ve etkinlikler hakkında da bilgi vermeye yönelik bir araçtır.

8. Yan Ürünlerden Yararlanmak: Bir yiyeceğin yapımında kullanılan hammaddelerin işlenmesi çoğunlukla satın alındığı durum, zaman ve kullanım amacına bağlı olarak satılabilir yan ürünlerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bir menü yan ürünlerle birlikte hazırlanabilecek yiyeceklere yer vermelidir.

9. Artan Yiyecek İçeceklerden Yararlanmak: Bir yiyecek içecek tesisinde amaçlardan biri satılmadan kalan yiyecek miktarını mümkün olduğunca azaltmaktır. İyi yöneticiler artan yiyeceklerden nasıl yararlanacaklarını bilirler [Aktaş, 2001: 79]. Kısa bir özetle menü planlama amaçları şöyledir: [Antony- Wieland, 1985:41-43].

1. Menü konuk beklentilerini karşılamak zorundadır.
2. Menü pazarlama hedeflerini gerçekleştirmek zorundadır.
3. Menü kalite amaçlarını başarmaya yardımcı olmak zorundadır.
4. Menü doğruları yansıtmak zorundadır.

Menü Planlama Hedefleri ise; hedeflenen müşteri kitlesinin gereksinimleri belirlenerek bu gereksinimlerin karşılanması için gereken ürün fiyatlandırma politikalarının oluşturulması ve duruma özgü diğer belirlemelerden yola çıkarak beklentiye uygun nitelikte yiyecek sunumuna ilişkin politikaların oluşturulması menü planlama sürecinin başarısını etkiler. Menü planlamanın esasları aşağıdaki maddeleri kapsar;

- Menü konukların beklentilerini karşılamalıdır.
- Menü işletmenin pazarlama hedeflerine ulaşmada bir araç işlevi görmelidir.

➤ Mönü planlarken yaratacağı gider profili dikkate alınmalıdır [Özmen, 1994: 46-48].

2.4.5. Mönü Planlaması Yapılırken Dikkat Edilecek Hususlar

Bu faktörler müşteri ve işletme açısından olmak üzere iki temel grup olarak incelenmektedir;

2.4.5.1. İşletme Açısından Göz Önünde Bulundurulması Gereken Unsurlar

Örgütsel Amaçlar ve Hedefler: Mönü planlamasında dikkat edilecek en önemli faktörlerden birisi mөнünün işletme amaç ve hedeflerine uygun olup olmadığıdır. Genel olarak örgütsel amaçlara şunlar örnek olarak verilebilir; rakiplere sağlanacak olan pazar payı, yeni üretim ve ürün yenilikleri, karlılık, nakit akışı, fiziksel ve finansal kaynaklar, verimlilik, yönetsel ve örgütsel büyüme, müşterilere ve topluma karşı sorumluluklar[Eren, 1993: 97].

Bütçe: Harcanabilir para miktarı, yiyecek satışından elde edilen gelire ve nispi yiyecek maliyet yüzdesine bağlıdır. Yiyecek satışından elde edilen gelir ise; müşterilerin harcanabilir gelirine, işletmenin yerine, servis çeşidine ve diğer benzeri faktörlere bağlıdır. Yiyecek maliyetlerini bulmaya yönelik sistemler ise işletmenin büyüklüğünden, işletmenin ürettikleri mөнülerin özelliklerinden; elde edilmesi istenilen bilgilerin ayrıntılı olup olmamasından, yasal zorunluluklardan etkilenerek çok farklı olabilir [Taşkın, 1991:69]. Mönü ile bütçe arasındaki ilişki geçmiş yıllardaki müşterinin hacmine bakarak işletmenin alması gereken malzeme miktarının belirlenmesi ile doğru orantılıdır. Gelecek dönemlere ilişkin mөнü yoksa bütçelerin oluşturulması da mümkün olmamaktadır. Bütçelerinde mөнü planlaması üzerinde kısıtlayıcı özellikleri vardır. Bütçenin sınırlı olduğu işletmelerde genellikle sınırlı mөнüler uygun görülmektedir. Bütçenin geniş olduğu işletmelerde ise mөнü öğeleri oldukça çeşitli olabilmektedir [Göksu, 2000: 103].

Yiyecek Piyasası ve Mevsimlik Koşullar: Yiyecek işletmelerinin temel girdisi olan yiyecek hammaddelerinin tedarikinde mevsimlik değişimlerin önemli etkisi vardır. Bu nedenle mönü planlaması yapılırken pazarın konumu ve mevsimlik değişimlerin fiyat üzerindeki etkileri izlenmelidir. Mevsimlik veya mahalli yiyeceklerin normal olarak maliyetleri düşük olur ve nakliye tehlikelerinden muaftır. Uzak mesafeden tedarik edilecek maddeler çoğunlukla caziptir, fakat cazip oluş güvenilir oluş ile kıyaslanmalıdır [Olalı-Korzay, 1993: 284].

Mutfak Planlaması: Mönü öğelerinin hızlı ve kaliteli bir şekilde hazırlanabilmesi için mutfakların konumu, büyüklüğü, ekipmanların yerleşim düzeni gibi özellikler planlanmalı mutfak düzeninin iş akımına uydurulması ve mutfak alanının etkin bir şekilde kullanılmasının sağlamak için iş akım analizlerine dayanarak uygun bir yerleşim gerçekleştirilmelidir [Rızaoğlu, 1992: 17-19]. Mutfak planlamasında dikkat edilecek hususlar: Üretilecek yiyecek miktarı, mönü, servis çeşidi, ekipman, depolama, bütçe, personele ait yiyeceklerin hazırlanması, servis saati ve öğün sayısı, mutfak ve servis alanı uzaklığıdır. İşletmeler mutfak planlamasında aydınlatma, havalandırma, duvar, taban ve tavanda kullanılan malzemelere de dikkat etmelidir. [Aktaş, 1995: 107-114].

Donatım: Fiziksel imkanlar, teçhizat durumu planlanacak mönüyü belirleyen ve kısıtlayan unsurlardır.

Personel Becerileri: Mönü planlaması yapılırken, planlayıcı mevcut personelin sayısı, bilgi düzeyi ve becerilerini dikkate almak zorundadır. Üretim ve servis personelinin kalifiye personel olması mönünün başarısını arttıracaktır.

Üretim Çeşitleri ve Servis Sistemleri: Yiyeceklerin hangi yöntemlerle hazırlanacağı, pişirilip dondurulacağı, hangi sıcaklıkta ve biçimde müşterilere sunulacağı mönüyü etkiler. Bu nedenle mönü planlayıcısının geleneksel yiyecek üretim ve dağıtım sistemlerini mönüye dahil etmesi gerekmektedir [Bolat,1995:33].

Hijyenik Kurallar: Bir yiyecek içecek işletmesinde dikkat edilmesi gereken hijyenik kurallar beş açıdan incelenebilir. Bunlar; yiyeceklerin satın alınması ile ilgili,

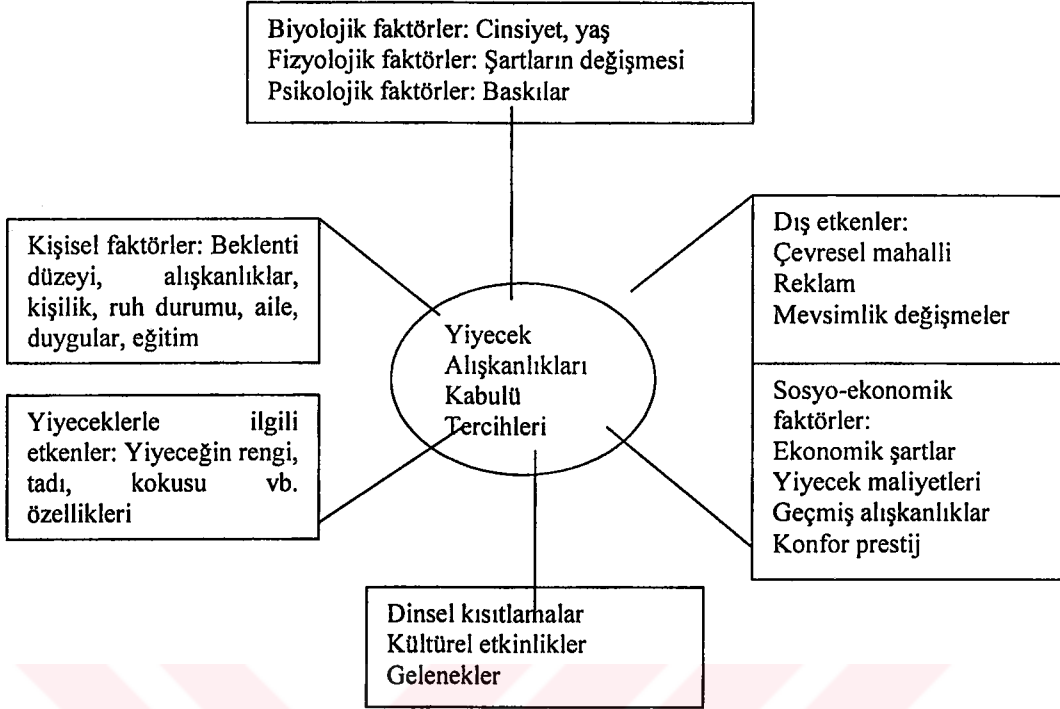
yiyeceklerin depolanması ile ilgili, bulaşık yıkama ve çöplerle ilgili, personelle ilgili, servis ile ilgili kurallardır.

2.4.5.2. Müşteri Açısından Göz Önünde Bulundurulması Gereken Unsurlar

Müşterilerin Besin İhtiyaçları: Kalbin çarpması, kanın dolaşımı, konuşma, yeme gibi faaliyetler için vücudun enerjiye ihtiyacı vardır. Bu enerji çeşitli besin maddelerinden sağlanmaktadır. İyi bir beslenme olmaksızın bu fonksiyonların yerine getirilmesinde aksaklıklar meydana gelir. Günümüzde ticari yiyecek içecek işletmeleri bu konular üzerinde titizlik göstermektedir. Enerji sağlayan altı ana besin maddesi bulunmaktadır. Proteinler, karbonhidratlar, yağlar, su, vitaminler ve minerallerdir. Süt ve süt ürünleri, et, meyve ve sebzeler, tahıllar ve ekmekler dengeli bir beslenme sağlanması için mönüye dahil edilmelidir [Bolat,1995: 38].

Müşterinin Yiyecek Alışkanlıkları ve Tercihleri: Bir mönüdeki yiyecekler müşteri tarafından beğenilmediği takdirde hazırlama şeklinin ne kadar marifet istediğinin yada servisi yapılan yiyeceklerin ne kadar çekici olduğunun hiçbir önemi yoktur. Günümüzde bir çok yiyecek içecek işletmesi yiyecek tercihleri ve alışkanlıkları üzerinde durmaktadır. Bunun sebepleri ise; yiyecek tercihleri çok karmaşıktır, yiyecek tercihleri ile ilgili bilgi eksikliği vardır, yiyecek tercihlerini belirleyici metotlara ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmet endüstrisinde yiyecek tercihlerinin potansiyel kullanımı iyi anlaşılmamaktadır [Bolat,1995: 39-40].

Şekil4: Yiyecek Alışkanlıkları, Kabulü ve Tercihleri Etkileyen Faktörler



Kaynak: KHAN, 1991: 56

2.4.6. Mönü Planlamasının Evreleri

Mönüde yer alan yiyecek içeceklerin belirlenmesi ve mөнünün oluşturulması için öncelikle yapılması gereken işlemler vardır. Bunlar;

2.4.6.1. Mönü Kalemlerini Belirlemek

Mönüde sıralanan kalemler mezeler, salatalar, ana yemekler, nişastalı ürünler, sebzeler, tatlılar ve içecekler olarak sınıflandırılabilir. Mönü planlayıcısının her sınıftaki kalemlerden bazılarını bir araya getirerek mөнü oluşturmak için bazı kaynakları vardır. Bu kaynaklar eski mөнüler, kitaplar, mesleki dergiler, evler için satılan yemek kitaplarıdır. Konukların hoşlanabileceği ve işletmenin üretebileceği mөнü kalemlerinden sınırlı bir havuz oluşturulduktan sonra mөнü için mөнü kalemlerinin seçimi başlayabilir [Koçak, 1997: 74].

2.4.6.2. Mönü Planlamada Denge Sağlanması

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 kar yapmasına yardımcı olmalıdır. Estetik denge; öğünlerini yiyeceklerin rengi, yapısı ve lezzetleri bakımından nasıl oluşturulduğudur. Bir mönü yapı doku bakımından farklı yiyeceklerden oluşmalıdır. Beslenme dengesi; kurumsal işletmelerde daha önemli olmuştur ama artık ticari işletmelerde de bu dengenin gözetilmesi önem kazanmaktadır [Koçak, 1997: 77-78].

2.4.6.3. Mönü Dizaynı

Mönü kalemleri seçildikten sonra bunların mönüde konukları siparişe teşvik edecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Mönü dizaynı işletmenin tipine bağlıdır. Mönü hem müşteride beklentiler yaratacak nitelikte olmalıdır, hem de işletmenin olanaklarını, müşteri beklentilerini karşılayacak zenginlikte sunulmalıdır. Mönü bir işletmenin başarısı için öylesine önemlidir ki çoğu mönü planlayıcısı tasarımcılardan yardım ister [Koçak, 1997: 78-79]. Bir yiyecek içecek işletmesi konuk ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bir mönü hazırlayarak hedeflediği satış ve kazançta ulaşabilir. Burada mönünün fiziksel özelliklerinin önemi vardır. Kart biçimi, yazı karakteri, boyut, renk vb. gibi [Sökmen, 2003: 119].

2.4.6.3.1. Mönü Metninin Hazırlanması

Mönü yazılımında üç eleman vardır. Başlıklar, mönü kalemleri için açıklayıcı bilgi ve işletme ile ilgili bilgilerin yer aldığı metin.

Başlıklar: Ana başlıklar, alt başlıklar ve mn kalemlerinin adlarını içerir. Mn kalemlerinin isimleri dikkatli seçilmelidir. İsimlerin basit olmasında yarar vardır. Mn kalemleri yabancı dilde ise ana dilde de kısaca açıklaması konuklara yardımcı olur.

Açıklayıcı Metin: Konuklara mn kalemleri hakkında bilgi vermeye ve satışı arttırmaya yardımcı olmalıdır. Açıklama bir yemek tarifi şeklinde olmamalıdır, ana yemeğın içindeki malzemeyi, yardımcı malzemeleri ve hazırlanma yöntemini kapsmalı ve kısa, okunması kolay cümleler halinde olmalıdır. Spesiyaliteler işletmenin kişiliğini yansıttığı için açıklayıcı bir metinle yer almalıdır.

İşletme İle İlgili Metin: Bu metin mn kalemleri dışındaki konulara ayrılmıştır. Adres, telefon, çalışma saatleri vs. gibi temel konuları iermekler birlikte eğlendirici de olabilir. Restoranın geçmişı, servis anlayışı, hatta şiiir bile yer alabilir. İşletme ile ilgili bilgilerin ne kadar yer kaplayacağı mönüdeki boş yer miktarına ve yöntemin anlayışına bağlıdır [Koçak, 1997: 79-80].

2.4.6.3.2. Sayfa Düzeni

Mn metni yazıldıktan sonra mn biçimsel olarak düzenlenmelidir.

Bir sayfa düzeni oluşturmak; mn kalemlerini doğru sırayla dizmeyi, mn kalemlerinin isimlerini ve açıklayıcı metni sayfalara yerleştirmeyi, mn formatını tespit etmeyi, doğru kağıt ve basım biçimini seçmeyi ve resim, şekil vb. katmayı içerir.

Sıralama: Bir öğün başı, ortası ve sonu vardır. Mn kalemleri de bu saraya göre dizilmelidir. Aperatifler ve çorbalar önce, ana yemekler daha sonra, tatlılar en son gibi. Diğer kalemlerin nasıl sıralanacağı işletmeye ve öğüne bağlıdır.

Yerleştirme: Mn kalemleri sırayla konulduktan sonra mnnn bir taslağı çizilmelidir. Her mn kalemini açıklayıcı metni için uygun miktarda yer gösterilmelidir. İşletme ile

ilgili bilgiler, fotoğraf, çizim varsa bunlar içinde yer ayrılmalıdır. Mönünün çok sıkışık olmamasına dikkat edilmelidir.

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

Yazı Tipi: Mönüde basılacak harf tipinin seçimidir. Bazı işletmeler informal olmasını ister ve el yazısı kullanır. Ancak çoğunlukla mönüler kitap harfleriyle basılır. Harfler çok küçük ve satırlar birbirine çok yakın olmamalıdır. Genel olarak açık zemin üzerine koyu basım daha kolay okunur.

Kağıt: Mönünün basıldığı kağıt konuklara işletme hakkında bir şeyler iletmektedir. Kağıt seçimi mönünün ne kadar süre kullanılacağına bağlıdır. Mönünün aynı cins kağıda basılması gerekmez. Kapak daha ağır, iç sayfalar daha hafif ve ucuz olabilir.

Kapak: İyi tasarlanmış bir kapak işletmenin imajı, stili, hatta fiyat düzeyi hakkında bilgi iletir. Kapakta bulunması gereken restoranın adıdır [Koçak, 1997: 79-83].

Resim ve Figürler: Mönüler hazırlanırken yiyecek kalemlerinin yanına yiyecek resimleri yerleştirilebilir. Mönülerin çekiciliği minyatür kartpostallar, fotoğraflar ve dekoratif şekillerle arttırılabilir [Sökmen, 2003: 120].

Mönü metni hazırlanırken yukarıdaki unsurlara ek olarak aşağıda açıklanan biçim, boyut ve basım yöntemi gibi unsurlara da önem verilmektedir.

Biçim: Mönüde yer alan yiyecek isimlerinin göze hitap eden bir özellikte olması, tek yada çift sayfadan oluşması, karşılıklı sayfaların birbirini tamamlaması gibi özellikler bu gruba girer. Mönü hazırlanırken yazıların puntolarının iki yada üç çeşidi aşmamasına özen gösterilmeli, basıldığı kağıdın gramajı 120-500g metre kare arasında değişmelidir [Sökmen, 2003: 120].

Boyut: Mönünün doğru ebatlarda hazırlanması ve basılması önemli bir faktördür. Mönünün boyutları belirlenirken masaların boyutu göz önüne alınmalıdır. Küçük masalarda büyük mönüler kazalara yol açabileceği gibi, büyük masalarda küçük mönüler konuk üzerinde gerekli etkiyi bırakmazlar [Gökdemir, 2003:88].

Basım Yöntemi: Mönüler elle, daktilo ile, matbaada yada bilgisayar aracılığı ile hazırlanır. Elle hazırlamayı küçük işletmeler tercih ederken, daktiloyu kurumsal işletmelerin kullandığı görülür. Matbaada bastırmak en pahalı ancak en iyi seçeneği oluşturur [Gökdemir, 2003: 88].

Mönü Dizaynında Yapılan Genel Hatalar: Mönü dizaynında yapılan genel hatalar şunlardır: [Ninemeier, 1984: 126].

- Mönü çok küçüktür.
- Harfler çok küçük basılmıştır.
- Açıklayıcı yazılar yoktur.
- Her kalem aynı gösterilmiştir.
- İşletmenin bazı yiyecek içecekleri yazılmamıştır.
- İşletme hakkında bazı temel bilgiler ve politikalar verilmemiştir.
- Boş sayfalar vardır.

2.4.6.4. Mönü Değerlendirmesi

Mönüler işletmeden işletmeye çok farklılık gösterdiğinden her restoranın kendi değerlendirme yöntemlerini kendileri belirlemelidir. Sorulabilecek genel sorular şunlardır: [Ninemeier, 1984: 128].

- Konuklar mönüden şikayetçi oluyor mu?
- Konuklar mönü hakkında olumlu şeyler söylüyor mu?
- Mönü rakiplerle karşılaştırıldığında nasıldır?
- Ortalama müşteri harcamaları artmış mı aynı mı kalmıştır?

- Mönü kalemlerinde yeterli çeşitlilik var mıdır?
- Mönü kalemleri doğru fiyatlanmış mıdır?
- Yüksek ve düşük karlı kalemlerin oranı doğru mudur?
- Mönü çekici midir?
- Renk ve diğer tasarım elemanları işletmeye uygun mudur?
- Mönü kalemleri çekici ve mantıklı bir biçimde düzenlenmiş midir?
- Açıklayıcı bilgiler yeterli midir?
- En çok satılmak istenen kalemler dikkat çekilmiş mi dir?
- Yazılar kolay okunuyor mu?
- Kağıt kaliteli ve dayanıklı mı dır?
- Mönünü bakımı kolay mıdır?

Yönetim bu ve diğer soruları değerlendirmek için anket formu kullanabilir.

2.4.6.5. Mönü Yorgunluğu

Mönü yorgunluğu (monotonluğu) bir çok işyerinin başarısızlığına ve kapanmasına yol açabilmektedir. Mönüde monotonluğa gidilmemesi için standart hazırlama yöntemlerinin değiştirilmesi, tanımların geliştirilmesi, mönü kalemlerinin tekrarının önlenmesi gerekir. Mönüler on günde bir değiştirilerek sunulmalıdır [Sökmen, 2003: 123].

2.4.6.6. Mönüde Denge

Yiyecek içeceklerin çeşitliliği, uygun bileşim ve değişik hazırlama yöntemleriyle mevsimsel özelliklerin dikkate alınmasıyla mönüde denge sağlanabilir. Denge, hem mönüdeki bölümlerde, hem de yiyeceklerle sağlanmalıdır. Mönüde yer alan yiyeceklerde seçme olanağı sayıca ne kadar fazla ise dengenin sağlanması da o kadar kolay olur. Table d' hote bir mönüde denge sağlamak kolay değilken, genel olarak mönüde dengenin sağlanması için şu faktörlerin dikkate alınması gerekir. Maliyet ve fiyat politikası, müşterinin bireysel tercihleri, mevsimler, mutfak ve personelin durumu, yiyeceklerin

besin değeri, çeşit, tat, renk ve yapı uyumu, yiyeceklerin sindirimine ilişkin özellikler. Ayrıca mn içerisinde renk harmonisi ve kompozisyonu iyi biçimde sağlanmalıdır. Dini inançlarla bazı yiyeceklerin yenmediği, kişiden kişiyeye değişebilen çeşitli alışkanlıklar nedeni ile belirli yiyeceklere tepki göstereceği de unutulmamalıdır [Türksoy, 2002: 86-88].

2.4.7. Mn Planlamada İlkeler

Mn planlaması faaliyetleri gerçekleştiren işletmelerin bağlı kalması gereken ilkeler vardır. Bunlar;

İşletmenin Amaçları: Mnnn can alıcı noktası amaçların saptanmasıdır. Bunun için öncelikle müşteri ve kamuoyuna nasıl ulaşılabileceğinin altı çizilmelidir. Amaçlar çok kesin olmayıp işletme imajını tamamlamalıdır.

Doğruluk: Mn planlanırken sunulan yiyecek ve içeceklerin ilan edildiği biçimde olmasına zen gösterilmeli, mn yiyeceklerde kullanılan malzemeyi yada yiyeceğin kaynağı, kalitesi ve sınıfı hakkında bilgiyi yanlış yada eksik anlaşılmaya yol amayacak şekilde verilmelidir. 1977 yılında Amerika’da National Restaurants Association tarafından yaptırımları bulunan “mönüde doğruluk” prensipleri uygulamaya konmuştur [Türksoy, 2002: 102].

Renk ve Görünüm: Renklerin iyi kullanılarak çekici bir grmm elde edilmesi için yiyecekte ayrı ayrı yada mnnn bütününde zıt renkler kullanılarak sağlanabilir. Ayrıca tat ve görünümün birbirinin tamamladığı yiyecekleri kişiler gördüğü zaman o yiyeceğin tadını hatırladığı ve yemekten zevk aldığı bilinmektedir. Garnitür yiyeceğin güzel görünmesinde ve lezzet katmasında en önemli yardımcıdır.

Şekil, Tat ve Koku: İyi renklendirilmiş bir tabakta sunulan baharatların başka yemekte aynen verilmesi, yiyeceklerin tekdüze biçimlendirilmesi mnnn genel yapısını olumsuz

etkiler. Bu yüzden farklı baharat ve garnitürler kullanılmalı ve değişik biçimlerde porsiyonlanmalıdır.

Hitap Dili: Mönüde kullanılan hitap dili işletme imajını tamamlamalı ve müşteride açlık hissi uyandırıp satışları arttırmalıdır. Mönünün çekici bir tarzda hazırlanması, müşteriyi cezp etmesi, sürekli temiz tutulması ve kolay okunabilir özellikte olması gerekir [Türksoy, 2002: 104].

Gizlilik: Bazı kaliteli, restoranlar ve klüpler iki tip mönü kullanırlar. Birincisi ev sahipliği yapacak kişiye verilen, üzerinde fiyatlarında yazılı olduğu mönü, diğeri de misafire sunulacak fiyatsız möntüdür. Böylece misafirlerin serbestçe seçim yapmaları sağlanabilir.

Fiyat: Yiyecek içeceğe uygun fiyatın konulması müşteri sayısında artış sağlayarak gelirlerini yükseltir. Başarılı bir mönünün kişi başına maliyetinin belirlenmesi fiyatın doğru ve kesin biçimde hesaplanmasına olanak verir. Ekonomik başarının sağlanabilmesi için mönüye uygun malzeme satın alma, porsiyon maliyeti, işgücü maliyeti, mevsimsel ürün tercihi, sezonluk fiyat değişimi sürekli izlenmelidir [Türksoy, 2002: 105].

Enflasyon: Günümüz dünyasında hemen her ülkede genellikle az yada çok bir fiyat artışının olduğu düşünüldüğünde enflasyonun mönü üzerindeki etkisinin dikkate alınması gerekir. Enflasyon fiyat artışlarına neden olmakta, artan maliyetleri karşılayıp kar sağlamak için işletmeler fiyatları sürekli revize etmek zorunda kalırlar. Enflasyonist ortamda yükselen maliyetleri karşılamamanın diğeri bir yolu da mönüyü sınırlamaktır [Türksoy, 2002: 105].

Mevsimler: Mönü planlamasında mevsimlerden yararlanma, işletmenin hizmet kalitesini artırıp karlılığını yükseltirken aynı mönünün tekrarını önleyip mönü monotonluğunun ortadan kalkmasına yardımcı olur. Yiyeceklerin satın alınmasında düşük ücretli oldukları dönem tercih edilmelidir.

Müşteri Tatmini: Hitap edilen müşteri grubunun özellikleri bu grubun nasıl tatmin edileceği sorusunun yanıtlanmasına yardımcı olur. Kişiler ihtiyaçları olan enerjiyi farklı besin maddelerinden alırlar. Kişilerin beslenme alışkanlıkları, eğitim, sosyo-kültürel yapı, gelenek- görenekle ilgilidir [Türksoy, 2002: 107].

Müşteri Yaş Grubu: 13-14 yaş arası gençler yüksek proteinli yiyecekleri tercih ederler. 24-25 yaş dönemi çok düzenli olup vücut sağlığının sürdürülebilmesi için düzenli, hafif ve taze yiyeceklerle sindirim sistemi iyi çalışır. Orta yaş yılları çoğunlukla diyet sorunlarının habercisidir. Son yıllara geçildikçe vücut zindeliğini korumak önem kazanır [Türksoy, 2002: 108].

Yazı Stili: Doğru yazı stili okunaklı ve dikkat çekici mönüler hazırlanırken gereklidir. En temel yazı stilleri roman, modern, script ve italiktir. Stil büyüklükleri 6 puntodan başlayıp 18 puntoya kadar sonrada 24, 48, 72 puntoya kadar çıkar. Hiç bir mönü 12 puntodan küçük yazılmamalıdır. Diğer bir önemli konuda satır aralarındaki mesafedir. Satır aralarında minimum 3 puntoluk boşluk olmalıdır. Yazım biçimi açısından mutfak kültürleri de belirleyici olabilmektedir [Türksoy, 2002: 119].

Renk: İşletme mönüsü için stil çok önemlidir. Eğer mönü tamamıyla koyu siyah baskıdan oluşuyor ve işletmede seçkin bir yer ise sonuç düşük olacaktır. Baskı genellikle beyaz, ten rengi, gri, fil dişi gibi açık renkler üzerine siyah olmalıdır. Yazılar mavi, kahverengi veya yeşil ise bunların en koyu tonunda basılmalıdır. Etrafını çeviren kenar boşlukları mönünün simetrik olmasına katkı sağladığı gibi okumasını da kolaylaştırırken, sol ve sağ boşluk eşit olmalıdır. [Türksoy, 2002, 119].

Baskı Kağıdı: Kaliteli bir kağıt seçildiğinde mönü daha iyi görünecek ve uzun ömürlü olacaktır. Bristol plastik yada parlak naylon kaplanmış mönülerin dış yüzeyi dayanıklıdır. Dış yapraklar daha dayanıklı ve pahalı kağıda, iç sayfalar hafif ve ucuz kağıda basılabilir [Türksoy, 2002, 120].

2.4.8. Mönünün İçeriği

Mönünün sunumu kadar kapsamı da yiyecek içecek işletmeleri için büyük önem arz etmektedir. Mönünün içeriğinde aşağıda anlatılacak olan konulara özen gösterilmesi gerekmektedir.

Doğruluk: Mönü konuğa istediği yiyecek ve içeceği arzu ettiği kalitede ve fiyatla sunabilmelidir. Yiyecek ve içecek tat, yapı, renk ve şekil bakımından uyumlu olması iştah açıcı özelliklerini artırır. Sindirilme ve besleyici olma özelliği açısından dengelenmelidir. Bunun için bir mönü kompozisyonunda; Aynı ana maddeden yapılmış iki yemek olmamalıdır, iki beyaz iki kırmızı et birbirini takip etmemelidir, giriş yemeğini ağır yemek takip etmelidir, renkli yiyeceklerle renksiz yiyeceklerle birleştirilmelidir, yumuşak yiyecekler gevrek yiyeceklerle bir arada olmalıdır, lezzetli yiyecekler yumuşak lezzetli yiyeceklerle birleştirilmelidir, mönü çekici renk kompozisyonuna sahip olmalıdır, artıklar değerlendirilmelidir [Sökmen, 2003: 105].

Fiyat: Başarılı bir mönünün kişi başına maliyetinin ve kurum bütçesindeki yerinin çok iyi belirlenmesi ve kontrolünün etkin biçimde yapılması gereklidir. Mönü planlamasında ekonomik başarının sağlanması için uygun kaliteli yiyecek içecek malzemeleri satın alınmalı, satın almada porsiyon ve birim maliyeti göz önünde bulundurulmalı, iş gücü maliyeti düşürülmeli, mevsimlik ve bölgenin yetiştirdiği ürünler satın alınmalı, pazarı konumu, mevsimlik fiyat değişimleri sürekli olarak izlenmelidir [Sökmen, 2003: 106].

Konuk İstekleri: Kişinin besin ihtiyacı yaşına, cinsiyetine, çalışma şartlarına ve özel durumlarına göre değişiklik gösterir. İnsanın yeterli ve dengeli beslenmesi için 3 öğünde alması ve her öğünde her gruptan besin bulundurması ve yiyeceği miktarları enerji harcamasına göre ayarlaması gerekmektedir. Kişilerin beslenme alışkanlıkları, yaş, eğitim, sosyo-kültürel yapı, gelenek, göreneklerle ilgilidir ve küçük yaşta gelişir [Gökdemir, 2003: 73].

2.4.9. Mönünün Oluşturulması ve Hazırlanması

Bir mönüyü oluştururken sırayla yapılması gereken işlemler;

Seçeneklerin Sıralanması: Öncelikle işletmede sunulmak isten yiyecek içeceklerin listelenmesi gerekir. Mönüde yer alabilecekler konusunda 16.000'den fazla öneri sunan mönü kitapları bulunmakta her yıl onlarca yemek kültürü dergisi 7000'e yakın tarif yayınlanmaktadır [Türksoy, 2002: 110].

Eliminasyon: İkinci aşamada işletmenin kapasitesi, müşterilerin istek ve ihtiyaçları dikkate alınarak olası maliyetler ve beğenilirlikleri göz önünde bulundurarak daha önce sıralanmış liste içerisinde çok yüksek maliyetli yada beğenilirlikleri konusunda kuşular bulunan yiyeceklerin eliminasyonuna gidilir. Mönüde sunulacaklar listelendikten sonra, bunlar arasından ön plana çıkarılmak istenen spesiyaller belirlenir. Spesiyaller belirgin görülmesi için koyu harflerle yada değişik yazı stiliyle bastırılabilir [Türksoy, 2002: 110].

Organizasyon: İşletme hedeflerine uygun kalemler belirlendikten sonra seçilenlerin belirli bir düzen içinde organizasyonu gereklidir. Bu amaçla her kategori numaralandırılabilir. Sözelimi aperişler başlığı altında altı madde yer alıyorsa bunlara önem derecesine ve karlılığa göre birden altıya kadar numara verilir. Gruplandırma yapıldıktan sonra mönü grupları içinde alt gruplar oluşturulur. Son aşama ise belirlenen gruplar içerisinde yiyeceklerin mönü üzerinde nasıl yerleştirileceğine karar verilir [Türksoy, 2002: 111].

Sayfa Sayısının Belirlenmesi ve İlgi Çekme: Günümüzde yaygın kullanılan mönüler, tek sayfalı, iki katlamalı, üç katlamalı, dikey yada yatay zarf katlamalı ve çok sayfalı olarak beş grupta incelenir. Kuşkusuz mönüde yer alan yiyecek ve içecek sayısı arttıkça sayfa sayısının da artması kaçınılmazdır. Çadır gibi katlanan bir mönünün içine peçete yerleştirilebilir. Bunun dışında mönüler geometrik olarak kesilebilir. Diğer bir biçimde üç boyutlu olmasıdır. Tek sayfalı mönülerde özellikle mönünün üst yarısının ortası dikkat çekerken, daha sonra alta bakılır. Üç yapraklı mönü altı sayfadan oluştuğundan yiyecek içecek listesiyle beraber işletme ile ilgili genel bilgiler, logo, adres ve telefon gibi detaylı

bilgiler verilebilir. Çok sayfalı mönüler ise kitap formatında olup müşterinin karar verme süresinin uzamasına neden olurlar. Bu nedenle mnnn kontrol açısından olması gereken maksimum sayfa sayısı altıdır. Mn düz liste Őeklindeyse dikkat aeken kalemlerin en üst veya altta yer alanlar olacağı unutulmamalıdır. Mönüde dikkat aekme büyük harfle yazılmasıyla , koyu yada farklı yazı stillerinin kullanılmasıyla, özel aereveller içinde belirterek , bazı Şekillerle süslenerek de sağlanabilir [Türksoy, 2002: 112-115].

Yiyecek ve İçeceklerin Yerleştirilmesi: Bir ğn Őunlardan oluşur; aperatifler, aorbalar, ana yemekler ve tatlılar. Bu sıra içinde meze, salata, sandviç, içecek ve aocuklara yönelik yiyecekler yer alabilir. Tek sayfalı mönülerde aperatifler ve aorbalar en üstte, ana yemekler ortaya ve tatlılar en alta konup, meze ve salatalar sağ tarafta yer alabilir. Eğer mn dört sayfadan oluŐuyorsa birinci i sayfada aperatifler, aorbalar ve salatalar, ikinci ve üçüncü sayfada ana yemekler, et yemekleri, deniz ürünleri, spesiyaller sıralanır. Tatlılar ve içecekler dördüncü sayfada sıralanır. Mezeler ise ikinci ve üçüncü sayfanın alt kısmına sıralanmıŐtır. Alkollü içecekler bir işletmede de sıralamalar geçerlidir. Yemek ncesi (kokteyller), yemekle beraber (Şarap, bira, rakı), yemekten sonra (brady, kokteyl, tatlı Şarap) yer alır [Türksoy , 2002: 115-116].

Mnnn hazırlık aşamaları ise altı bölümden değerlendirilir. Bunlar: Standart reçetelerin oluşturulması, satın alma, tesellüm ve depolama, üretim, saklama, sunumdur.

Standart Reçetelerin Oluşturulması: Standart reçete, yiyecek ve içeceklerin ne Şekilde hazırlanacağına dair bir listedir. Bu listeye ihtiyaç duyulmasının sebebi hem yiyeceklerin her seferinde aynı Şekilde yapılmasının, hem de maliyetlerin kontrolünü sağlamasıdır [İverson, 1989: 72]. Standart reçeteler aynı zamanda yiyecek ve içeceklerin kaliteli olarak üretilmesini ve sunumunu sağlar. Yiyecek ve içecek işletmelerinde aalıŐan bazı aşçılar standart reçeteleri uygulamak istememektedir. Çünkü daha önce hazırladıkları yiyecekler tamamıyla kendi yetenek ve yaratıcılıklarına dayandığı için hazır reçetelere dayanarak yiyecekleri hazırlamayı aŐađılayıcı bir davranıŐ olarak görmektedir. Ancak standart reçetelerin faydaları göz ardı edilmemelidir. [Aktaş, 1995: 225].

Satın Alma: Satın alma bir yiyecek içecek işletmesi için oldukça önemli ve para harcamayı gerektiren bir faaliyettir. Çünkü mönü öğelerini oluşturabilmek için satın almanın yapılması gerekmektedir. Ancak tek önemli olan bu değildir. Satın alma süreci içinde işletme para kazanabilir ya da kaybedebilir [Marsters, 1995: 217]. Etkin ve verimli bir satın alma planlaması, yiyecek içecek işletmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Başarılı satın alma politikalarının izlenmesi işletmelerin kar marjını, varlık devir hızlarını ve yatırımların üzerine geri dönüş oranlarını olumlu yönde etkiler [Özmen, 1994: 55]. Aynı zamanda, alımlarda güvenilir tedarikçilerle sürekliliği sağlanabilir iletişim ve dağıtım kanalları oluşturmak, işletmenin rekabet koşullarının iyileştirilmesini sağlar [Keiser, 1990: 19-25].

Satın almada fırsatlardan yararlanılarak kazanılan para direkt olarak işletmenin karıdır. Bu anlamda işletmenin karlılığı açısından da satın alma sürecinin iyi değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmeyi yaparken yiyecek içecek işletmeleri bir takım hedefler belirlemelidir. Bu hedefler şöyledir: [Stafenelli, 1997: 137-141].

- İhtiyaç duyulduğunda gereken yiyecek ve içecek çeşitlerinin el altında bulunması
- Hammaddelerin uygun kaliteye sahip olması
- Yiyecekleri mümkün olduğunca kaliteden ödün vermeden, fırsatlardan yararlanılarak düşük fiyata satın alınması
- Stoklamayı mümkün olduğunca az seviyede tutabilmek

Tesellüm ve Depolama: İşletme içindeki kontrol noktalarından birisi olan tesellüm, daha önceden siparişleri verilmiş olan yiyecek içeceklerin işletmeye girildikten sonra sayılarak, ölçülerek, tartılarak teslim alınması anlamına gelmektedir [Wolker, 1999: 248].

Üretim: Yemek üretim sistemleri genel olarak üç kategoriye ayrılır . Geleneksel üretim sisteminde; mutfak içinde depolama, hazırlama, pişirme ve servis imkanlarının hepsi bir aradadır. Yiyecekler ham olarak alınıp servis edilir hale gelene kadar her işlem aynı yerde yapılır. Bu sistemde yemek hazırlama usul ve miktarında bir değişkenlik mevcuttur. Tüm malzemeler işlenmemiş olarak alındığından işçilik maliyetleri, enerji gereksinimleri ve ekipman ihtiyacı maliyetleri artmaktadır. Soğutulmuş üretim sisteminde; pişirilmiş

yiyeceklerin hızla soğutulması ve düşük ısı şartlarında depolanmasına dayalı bir sistemdir. Yiyecekler çoğunlukla mikrodalga fırınlarda tekrar ısıtılarak servis edilir. Soğutma işlemi mikropların üremesini engelleyecek bir ısıda yapılır. Soğutma işlemi yiyeceklerin pişmesi ve porsiyonlanmasını takriben en fazla yarım saat içinde yapılmalıdır. Dondurularak üretim sisteminde ise; pişirilmiş yiyecekler -20 dereceye kadar dondurulabilir. Dondurulan bu yiyecekler birkaç ay boyunca saklanabilir. Bu sistem yiyeceklerin bünyesinde su kaybından dolayı meydana gelebilecek renk ve tat değişiklikleri gibi hasarları en aza indirmek için süratle dondurma yada şok dondurma esasına dayanır [Göksu, 2000: 99].

Saklama: Yiyeceklerin saklanması paketleme, depolama ve taşıma olmak üzere üç aşamadan oluşmuştur. Paketlemede kullanılacak olan materyalin su ve hava geçirmeyen, yemekleri kokutmayacak özelliklere sahip olması gerekir. Paketleme ve saklama kapları genel olarak üç maddeden oluşur. Bunlar alüminyum, paslanmaz çelik ve plastikle kaplanmış kaplardır. Saklama kaplarına alınan yiyeceklerin daha sonraki kullanıma kadar depolanması gerekir. Uygulamada sabit raflı depolama, değiştirilebilir raflı depolama, hareketli depolama sistemleri görülmektedir. Taşıma işlemleri depodan buldukları uzaklıklara göre değişir. Kısa mesafede tekerli araçlar kullanılırken uzun mesafede soğutma yada ısıtma sistemli araçlar kullanılmalıdır.

Sunum: Ürünlerin hazırlanması ile sunumu farklıdır. Bir ürünün lezzeti oldukça iyi olabilir, ancak dış görünümünün de iyi olması gerekir. Çünkü kişiler dışarıda yemeğe çıktıklarında farklı görünümde yiyecekler isterler. Aynı zamanda müşteriler başka kişilerde gördüğü ve görünümünden etkilendiği yiyecekleri de sipariş verebilirler [Göksu, 2000: 101].

2.4.10. Mönünün Taklit Edilmesinin Önlenmesi

Hazırlanıp basım aşamasına getirilen mönünün taklit edilmesinin önlenmesi gerekir. Gelişmiş ülkelerde bu durumu önlemek için, copright simgesi mönüye ilave edilmekte ve yasal başvuru yapılmaktadır. Mönünün taklit edilmesinin önlemek amacıyla mönüye:

1. Mönüyü kullanmaya yetkili işletme
2. Basım tarihi
3. Copright simgesi ilave edilir [Türksoy, 2002: 12].

2.4.11. Mönünün Değerlendirilmesi ve Mönüde Hatalar

Düzenleme işleminden sonra ve belli aralıklarla kullanılan mönünün değerlendirilmesi gerekir. Bunun sonucunda elde edilecek bilgiler mönüyü, şekil ve dizayn, içerik, dikkat çekicilik, pazarlama ve fiziksel özellikler bakımından değerlendirmeye olanak verir.

Böylece hazırlana mönü objektif bir biçimde ele alınmış olacaktır. Bu amaçla bir form kullanılabilir. Formda yer alan sorular işletme tarafından yanıtladığı ölçüde mönünün başarısından söz edilebilir [Türksoy, 2002: 121].

Mönüde Hatalar: Mönü planlamada en yaygın olarak hata mönülerin çok küçük olmasıdır. Böyle olunca kalabalık ve okunması zor bir liste oluşmaktadır. İkinci en yaygın hata yazı karakterlerinin çok küçük olmasıdır. Diğer bir hata ise mönüdeki yemekler hakkında açıklayıcı bilgilerin bulunmamasıdır. Yemek tanımlarında aşağıdaki sorular sorulmalıdır. Söz konusu yiyecek yada içecek; nedir?, nasıl hazırlanır?, nasıl servis edilir?, değişik bir tadı yada özelliği var mı? [Türksoy, 2002: 123].

2.4.12. Mönüde Diğer Unsurların Satışı

Yiyecek ve içecek mönüde satılan temel unsurlardır. Bunların dışında da mönüde yer verilen öğeler pazarlanmış olacaktır. Mönüde yer verilecek unsurlar şunlardır; Paket servis, eve servis, arabaya servis imkanları, ikram hizmetleri, ziyafet hizmetlerinin organizasyonu, hediyelik eşya satışları, yöreye özgü çekicilikler, kredi kartı yada yemek kuponlarının geçerli olduğu, bölgesel harita, kültürel aktivitelerle ilgili bilgilerdir [Türksoy, 2002: 123-124].

2.4.13. Mönü Planlamasında Bilgisayar Kullanımı

Mönü planlamasında bilgisayar kullanımı gün geçtikçe yoğunlaşmıştır. Örneğin hastaneler mönü planlamasında bilgisayarı ilk normal diyetler ve genel mönülerde daha sonra ise özel mönü planlamasında kullanmışlardır.

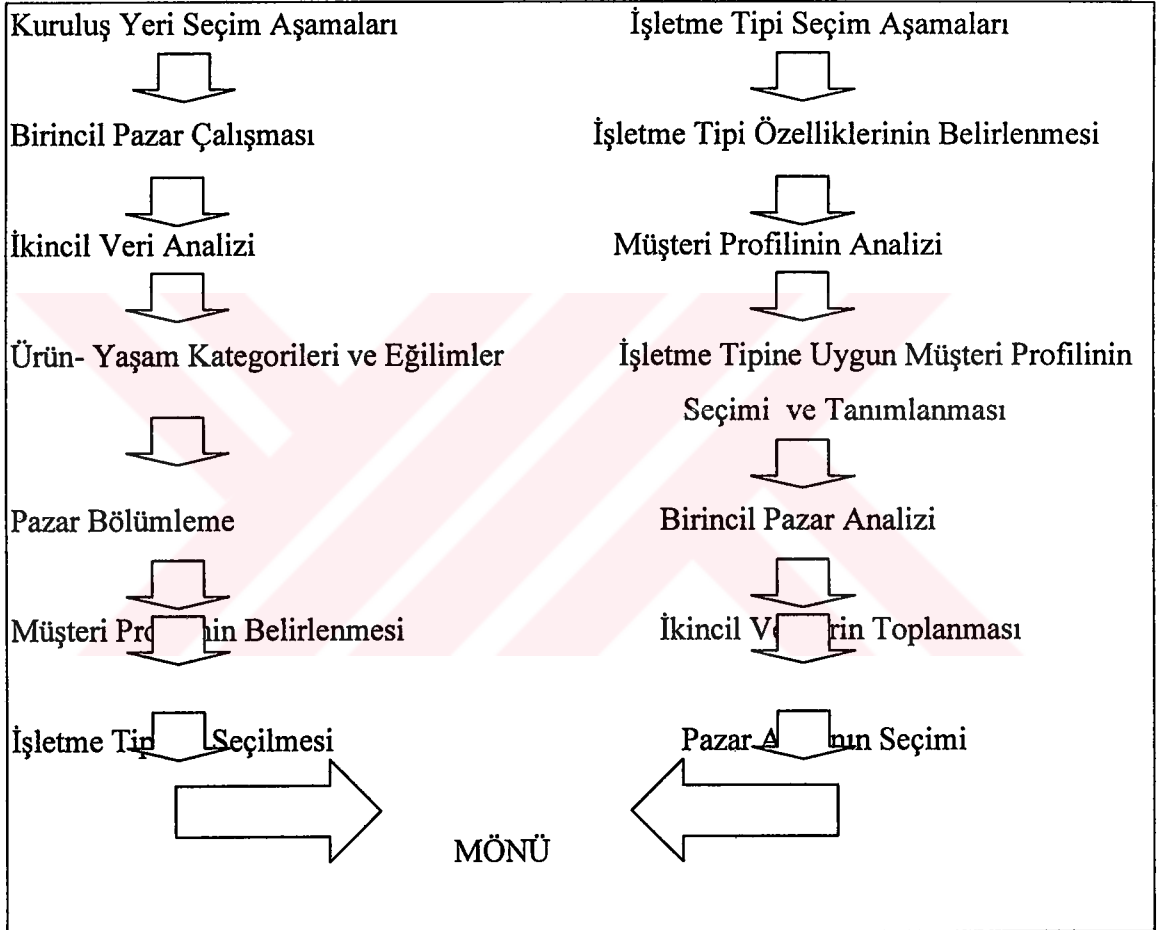
Bilgisayarla yapılan mönüler seçilmiş besinleri karşılaştırıp değerini tam olarak vermişlerdir. Geleneksel yolla planlanan mönüler yiyeceklerin hammadde maliyeti bilgisayarlarla planlanan mönülerin hammadde maliyetinden %10 daha pahalı olmuştur. Mönü planlamasında bilgisayar kullanımı yardımıyla tahsis edilen bütçe, besinsel standartlar ve arzu edilen yiyecek özellikleri sınırları içinde mönüler elde edilir ve gelecekteki mönü planlama faaliyetleri sırasında kolaylık sağlar. Temel mönü planlaması için gerekli olan reçete verilerini reçetenin toplam miktarı, toplam maliyeti, porsiyon büyüklüğü ve porsiyon maliyeti tamamlar. Bu değerler genellikle mönü planlamasının en önemli unsurlarıdır. Bilgisayarla mönü planlamada doğrusal (linear) veya tesadüfi (random) programlamalarından hangisinin kullanılacağına karar verilmelidir. Doğrusal programlama birden çok alternatif bulunduğu bazı uygun kriterlere dayanarak optimizasyon gerektiği durumlarda kullanılabilir. Tesadüfi programlama bir mönü yiyeceğini tesadüfi seçerek onun diğer mönü yiyeceği ile birleştirilip birleştirilemeyeceğini test eder [Aktaş, 2001: 84-86].

Mönü planlamasında bilgisayar kullanımı genellikle satın alma, tesellüm, depolama, hazırlık, servis, mali kontrol alanlarında yapılmaktadır. Mönü planlamasında bilgisayar uygulamaları satış analizleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu analizlerde esas olarak ürünün popülaritesi ve katkı marjı ele alınır. Mönü planlamasında bilgisayar kullanımının sağladığı bir takım avantajlar vardır. Bunlar:

- Müşterilerin istekleri doğrultusunda mönünün belli bölümlerini kısa zamanda değiştirebilme olanağı,
- Hammadde maliyetindeki değişikliği mönüye hemen yansıtabilme olanağı,
- Yeni sayfaların eklenmesi ve mevcut sayfaların yeniden düzenlenebilme olanağı,
- Fiyatlarda değişikliklere yer verebilme olanağı,

- Mönü hazırlamada daha düşük maliyetler,
- Mönü tasarımında daha çok esneklik.
- Kontrol ve analiz kolaylığı,
- Ürünleri değerlendirme olanağı,
- Yiyecekleri maliyetler ve besin değerleri açısından inceleme olanağı sağlamasıdır [Göksu, 2000: 130-133].

Şekil 5: Kuruluş Yeri ve İşletme Tipinin Öncelikli Seçim Aşamaları



Kaynak: Özgen, 2000: 222.

2.4.14. İşletme Aşamasında Mönü

Yiyecek içecek işletmelerinin işletme aşamasında mönü de yer alan yiyecek ve içeceklerin tek tek satış analizi yapılır. Hangi yiyecek ve içeceklerin daha fazla satıldığı

hangilerinin fazla rağbet görmediği bu analizler sayesinde ortaya çıkar. Her yiyecek içecek işletmesi mönüsünde beğenilen yiyecek ve içecekleri bulundurmaya özen gösterir.

Bir çok yiyecek içecek işletmesi faaliyete geçerken oluşturdukları mönülerini zaman içerisinde değiştirmezler. Bu durum yeni bir mönü oluşturmanın maliyetinin yüksek olacağını sanılması, möntünün yeniden basım maliyeti, yeni mönü ögesini hazırlayacak olan personelin istihdam edilmesi gibi nedenlerden kaynaklanır. Ancak işletme bu maliyetleri karşılamazsa zaman içinde müşteri tercih ve isteklerine uyum sağlayamayacağı için müşterilerin sayısı zamanla azalacak ve işletme mönü değiştirme maliyetinden daha fazla zarar edecektir [Özgen, 2000: 221-223].

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için mevcut ve potansiyel pazarların gelişimini ve eğilimlerini takip etmesi gerekmektedir. Bir yiyecek içecek işletmenin başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken unsurlar şu şekilde sıralanabilir: [Donald, 1996: 4].

- Devamlı müşterilerin adları hatırlanmalıdır.
- Kişilerin istekleri her şekilde tatmin edilmelidir.
- Müşteriler sürprizlerle şaşırtılmalıdır.
- Müşterilere karşı samimi, saygılı ve güler yüzlü davranılmalıdır.
- Mönü herkesce kolay anlaşılır ve okunabilir olmalıdır.
- Ana yemek hazırlanırken müşteriyi oyalayabilecek küçük boyutlardaki yiyecekler hemen sunulmalıdır.
- Restoran meşgulmüş gibi gösterilmemelidir.
- Temizliğe dikkat edilmelidir.
- Satışlardan elde edilen gelirin bir kısmı tanıtımlara ayrılmalıdır.
- Personel motive edilmelidir.

Yeni bir işletme tipi beraberinde yeni bir mönü oluşumunu gerektirir. Yiyecek içecek işletmesi mönüsünü değiştirirken gerek rakiplerin mönülerini inceleyerek ve gerekse kendi bünyesi içinde yeni mönü öğelerini oluşturmaya çalışmalıdır. İşletme tipi değiştirilirken ilk olarak göz önünde bulundurdukları karlılıktır. Yeni mönü ögesinin

hazırlanmasında mevcut ekipmanlardan faydalanılması ek bir maliyet getirmeyeceğinden işletmeciler tarafından tercih edilir [Özgen, 2000: 225-226].



3. TURİZM İŞLETME BELGELİ YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE FİYATLANDIRMA VE PAZARLAMA FAALİYETLERİ

3.1. Fiyatlandırma ve Fiyatlandırmayı Etkileyen Faktörler

Dar anlamda fiyat bir ürün yada hizmet için ödenen paradır. Geniş anlamda ise ürün yada hizmetin elde edilmesi yada kullanılması sonucu elde edilen yararlar için tüketicilerin mübadele ettikleri değerlerin toplamıdır [Karalar ve diğ., 2001: 207]. Fiyatlandırma konusuna geçmeden önce mal, hizmet, ürün, maliyet, gider, gelir ve harcama kavramlarının açıklanmasında fayda vardır.

Mal, ihtiyaçları tatmin özelliğine sahip olan her şeye denir [Türkay-Alkin, 2001:3]. İhtiyaçları tatmin etmesine rağmen maddi varlık özelliği olmayan mallara ise hizmet denir [Parasız, 2003:10]. Ürün ise, dokunulur ve dokunulmaz niteliklerin oluşturduğu bir bütündür [Karalar ve diğerleri, 2001: 196].

Maliyet, belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan özverilerin özdeksel ifadesine verilen addır. İşletme kavramına uyarlanmış maliyet kavramı ise; bir mal ya da hizmet üretebilmek için katlanılan özverilerin ve yapılan tüketimlerin parasal ifadesidir [Usal-Kurgun, 2001:25-26]. Gider, işletmenin faaliyetlerini ve varlığını sürdürebilmesi için ve bir gelir elde etmek için belli bir dönemde kullandığı ve tükettiği mal ve hizmetlerin parasal ifadesidir [Kozak ve diğerleri, 2002: 210].

Gelir, işletmenin ana faaliyet konusuna giren mal veya hizmet satışlarından veya ana faaliyet konusu dışında kalan varlıkların satışından ve faiz, kira, kar payı vb.lerinden elde edilen brüt tutardır [Cemalcılar ve diğerleri, 2002: 255]. Harcamalar, işletmenin para ya da benzeri araçlarla yaptıkları ödemelerdir. Harcama kavramından söz edilebilmesi için para veya çek, senet gibi araçlarla bir ödemenin yapılması zorunludur [Kozak ve diğerleri, 2002: 210].

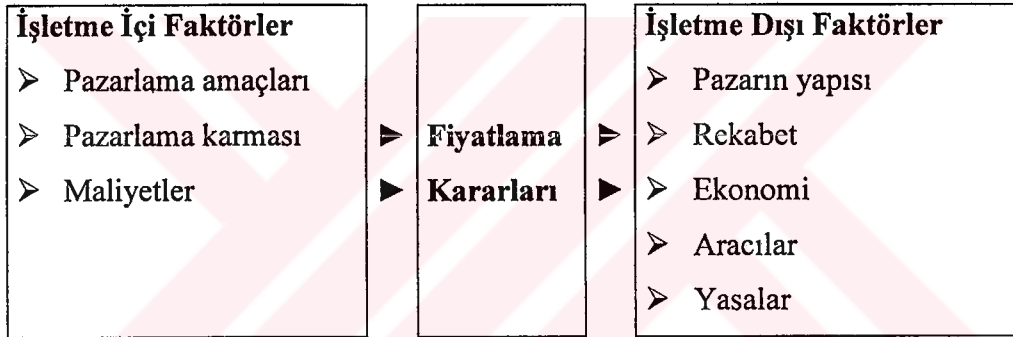
Doğru fiyata ulaşmak işletme çevresinde finansal olmayan değişkenleri incelemeyi gerektirir. 6 aşamada oluşan fiyatlama süreci şöyledir.

Şekil 6: Fiyatlama Süreci

1. Aşama: Fiyat ve talep ilişkisini anlamak için pazarı analiz etmek
2. Aşama: Fiyatın alt ve üst limitlerini belirlemek için kısıtları tanımlamak
3. Aşama: Tüm stratejik amaçlara ulaşmak için hedefleri belirlemek.
4. Aşama: Muhtemel fiyat yelpazesini tanımlamak için kâr potansiyelini analiz etmek
5. Aşama: Muhtemel fiyat yelpazesi içindeki başlangıç fiyatını belirlemek
6. Aşama: Dinamik Pazar koşullarına karşılık verebilecek düzenlemeleri yapmak

Kaynak: Berberoğlu, 2001: 209.

Şekil 7: Fiyatlama Kararını Etkileyen İşletme İçi ve İşletme Dışı Faktörler



Kaynak: Berberoğlu, 2001: 209.

Fiyatlamayı Etkileyen Faktörler: Fiyatlama kararını etkileyen faktörleri iki grup altında incelemek mümkündür. Bunlar;

1. Kontrol edilebilen faktörler: İşletmenin kontrolü altında olan faktörlerdir. Bu faktörler maliyetler, pazarlama ve fiyatlama hedefleri, ürünün kendisidir.

2. Kontrol edilemeyen faktörler: İşletmenin ticari çevresindeki ve az çok kontrol edilebilen fakat fiyatlama kararını etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler, talep, rekabet, çevresel faktörler (ekonomik, sosyal, politik, teknolojik faktörler) [Bolat, 1995, 74].

Fiyatlama Hedefleri: İşletmelerin fiyatlama hedeflerini dört ana başlık altında toplamak mümkündür; kâra yönelik hedefler; kâr maksimizasyonu, optimum kârlılık, tatmin edici kâr, maksimum toplam katkı (toplam gelirler-toplam değişken maliyetler), yatırımın geri dönüş hedefi (kârlılık), hızlı geri dönüş, (yatırılan sermayenin hemen geri dönmesi), satışa yönelik hedefler; satış hacminin maksimizasyonu, tatmin edici satış hacmi, pazar payının artırılması yada aynı düzeyde korunması, hedeflenen satın alma düzeyi, tekrar satın alma düzeyi, pazara nüfuz etme, rekabete yönelik hedefler; fiyat farklılıklarının sürdürülmesi, rakiplere yetişme, maliyete yönelik hedefler; başabaş noktasına ulaşma, maliyetleri karşılama [Buttle, 1986: 240-241].

3.2. Stok Değerlendirme Yöntemleri

Ticari mallar farklı tarihlerde, çeşitli miktar ve maliyetlerle satın alınır. Satın alınan mallar toptan satılmayıp, kısım kısım satıldığından satılan kısmın maliyetini satış anında hesaplamak güçtür. Bu yüzden satılan malların maliyetlerini saptama bazı maliyet saptama yöntemlerine göre yapılır.

3.2.1. Ortalama Maliyet Yöntemi

Bu yöntem kendi içinde “Ağırlıklı Ortalama Yöntemi” ve “Hareketli Ortalama Yöntemi” olarak ikiye ayrılır. Ağırlıklı ortalama yönteminde maliyet, değişik tarihlerde farklı fiyatlarla yapılan tüm alışların toplam maliyetlerinin, toplam miktara bölünerek bulunacak bir ortalamaya göre hesaplanır. Hareketli ortalama yönteminde ortalama maliyet her alışta tekrar hesaplanır. Bunun için her mal alışta yeni alınan malın miktarı mevcut malın miktarına, maliyeti de mevcutların maliyetine eklenip, toplam maliyeti toplam miktara bölerek bir dahaki mal alışına kadar kullanılacak ortalama maliyet hesaplanır [Cemalcılar ve diğerleri, 2002: 148].

3.2.2. İlk Giren İlk Çıkar Yöntemi (FIFO)

Bu yöntemde ilk satın alınan (giren) malın önce satılacağı varsayılır. Bunun için satılan (çıkan) malların maliyeti, ilk satın alınan malın maliyetinden başlamak üzere bir sıra içinde belirlenir.

3.2.3. Son Giren İlk Çıkar Yöntemi (LIFO)

Bu yöntemde satışların en son alınan maldan yapılacağı varsayılır. Bu nedenle satılan malların maliyeti, son satın alınan malın maliyetinden başlamak üzere geriye doğru bir sıra içinde belirlenir.

3.2.4. Gerçek Maliyet Yöntemi

Satılan malın maliyetinin doğrudan doğruya gerçek satın alış maliyeti üzerinden belirlenmesidir. Çok sayıda ve küçük birimler halinde mal alıp satan işletmelerle, birbirine karışan (sıvı, arpa, buğday v.b.) malları alıp satan işletmeler her sattıkları malın maliyetlerini saptamaları olanaksızdır. Buna karşılık az sayıda, büyük ve yüksek değerli birimler (taşıt, mobilya, makine v.b.) mal alıp satan işletmeler bu yöntemi uygulayabilirler [Cemalcılar ve diğerleri, 2002: 148].

3.2.5. İlk Gelecek İlk Çıkar Yöntemi (NIFO)

Hammadde maliyetlerinin belirlenmesinde kullanılan bir diğer yöntem de, yakın gelecek için siparişi verilen malzemenin fiyatı üzerinden ilk çıkışların yapılmasıdır. Böylece piyasadaki geçerli fiyatlara yakın düzeyde bir maliyet hesaplaması gerçekleştirilmiş olur. İlk gelecek ilk çıkar (NIFO) adıyla bilinir [Kozak ve diğerleri, 2002: 217].

3.2.6. Standart Maliyetleme Yöntemi

Bu yöntemde direkt işçilik, direkt hammadde ve genel üretim giderlerinin standartları hesaplanır. Direkt hammadde standartlarının hesaplanmasında hammadde miktarı ve fiyatı belirlenir. Hammadde miktar standardı için, dönem içerisinde kullanımı gerçekleşen miktarların ortalaması alınarak, önceki dönemde gerçekleşen en az ve en yüksek miktarların ortalaması alınarak ya da önceki dönemin en iyi gerçekleşen hammadde miktarı baz olarak alınmasıyla yapılır. Direkt işçilik ücretleri, gerçek maaş yanında sosyal hak ve edimlerinden doğan ödemeleri de kapsar. İşletmenin geçmiş dönemlerdeki rakamlarına, işletme faaliyetlerine, rakip işletmelerin durumuna ve konunun uzmanı olan kişilere dayalı olarak işçilik saat ve ücret standartları belirlenir. Son olarak, sabit ve genel imalat giderleri işletmenin faaliyet hacmine dayalı olarak belirlenir. [Kozak ve diğerleri, 2002: 216].

3.3. Yiyecek İçecek Kontrol Sistemi

Yiyecek içecek maliyeti kontrolü; tekrar satılmak üzere ham, yarı-hazır yada hazır olarak satın alınan yiyecek içecek maddeleri üzerinde satın almadan satış noktalarına kadar kurulan denetim mekanizmasıdır [Kozak ve diğerleri , 2002: 217].

Yiyecek içecek kontrol sisteminin amaçlarını şöylece özetleyebiliriz:

Gelirin ve Giderin Analizi: Ağırlama hizmet işletmelerinde yiyecek ve içecek faaliyetlerini ilgilendiren gelirler ve giderlerin analiz çalışmaları en önemli amaçlardan birisidir. Gelirin analizi; yiyecek ve içecek satışları, satış karması, günün değişik saatlerinde müşterilerin ortalama harcama güçleri ve servis yapılan müşteri sayısı gibi konuların incelenmesidir. Giderlerin analizi; departman bazında yiyecek ve içecek maliyeleri, porsiyon maliyeti ve işgücü maliyeti gibi konuları kapsar. Her bir analizin sonucunda yiyecek ve içecek departmanında brüt kar ve net kar kavramlarına ulaşılır [Aktaş, 2001: 135].

Standartların Belirlenmesi ve Korunması: Yiyecek ve içecek faaliyetlerinde standartların belirlenmesi işletme bazında sağlanabilir. İşletme belirlenen standartların çalışanlar tarafından bilinmesi ve onların o doğrultuda çalışmalarını sağlayabilmek için kolayca okunup anlaşılabilen ve yol gösterici özelliği olan standart faaliyetler prosedürü denilen manuel kitapçıklar hazırlar. İşletmeler için en zor olan genellikle bu standartların hazırlanmasıdır. Standartların hazırlanmasında müşterilerin önerileri ile gözlem ve analizleri de yardımcı olur [Aktaş, 2001: 136].

Fiyatlandırma: Yiyecek ve içecek kontrol sisteminin en önemli amaçlarından birisi de mönüdeki yiyecek ve içecekler ile özel yemeklerin fiyatlarının bir temele dayanmasını sağlamaktır. Bu nedenle mönüdeki ve içecek listesindeki fiyatların belirlenmesi kararı oldukça önemlidir. Bu kararlar alınırken yiyecek ve içecek maliyetleri, genel pazar yapısı, müşterilerin ortalama harcamaları, rakiplerin durumu ve pazarın kabul edebileceği fiyatlar göz önünde tutulmalıdır [Aktaş, 2001: 136].

İsraflardan Korunabilmek: İşletmenin performans standartlarında başarı sağlayabilmesi için ciro, maliyetler seviyesi ve kar marjı gibi amaçlarını belirlemesi gerekmektedir. Bu performans seviyelerinin başarılabilmesi için malzeme israfından korunmak gerekmektedir. Malzeme israfları kötü yiyecek ve içecek hazırlama, fazla üretim, standartların ve reçetelerin başarısızca uygulanması ve bunun gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. İsrafların tespiti ve korunabilmesi çalışması etkili bir kontrol metoduyla mümkün olur [Aktaş, 2001: 136].

Çalınmalardan Korunabilmek: Müşteriler ve personelin neden olduğu çalınmalardan korunabilmek için kontrol sistemi gereklidir. Müşterilerin en önemli alışkanlıklarından birisi hesap ödemediği gitmek istemeleridir veya tüketmiş oldukları yiyecek ve içecekleri ödeme sırasında çalınmış çek veya karşılığı olmayan kredi kartı kullanmak istemeleridir. Personelin sebep olduğu zararlar ise servis yapılan yiyecek ve içeceklerin fiyatlarının az yazılması veya yüksek yazılmasına ilaveten yiyecek, içecek ve nakit paradan çalmalar şeklinde olabilir [Aktaş, 2001: 138].

Yönetim Bilgilendirilmesi: Kontrol sisteminin en önemli amaçlarından birisi yiyecek ve içeceklerle ilgili sağlıklı ve doğru olarak düzenlenmiş olan bilgilerin belirli periyotlarda raporlar halinde yönetime bildirilmesini sağlamaktır. Hazırlanan bu raporlar işletmenin daha önce belirlemiş olduğu standartlarla karşılaştırma olanağını verecek şekilde olmak durumundadır. Kontrolün sıklığı işletmenin karmaşıklığı ve büyüklüğü ile ilgilidir [Aktaş, 2001: 138].

3.3.1. Yiyecek ve İçecek Kontrol Sisteminin Aşamaları

Etkili kontrol sistemi üç aşamadan ibarettir. Bunlar;

Planlama Aşaması: Temel politikaları tanımlanmamış bir yeme-içme işletmesinin etkili faaliyette bulunması oldukça zordur. Politikalar üst kademe yöneticileri tarafından belirlenmiş işletme rehberleridir. Politikalar işletmenin hangi pazara hitap edeceği veya amaçlanan hedef pazarın seçimi, hedeflenen karlılık derecesi veya başarılmak istenen sonuçların ana hatlarını gösteren kararlardır. Bir yiyecek içecek işletmesi faaliyete geçmeden önce finansal, pazarlama ve ikram politikalarını net bir şekilde belirlemek durumundadır.

İşleyiş Aşaması: İşleyiş kontrolü, kontrol sistemi içinde beş önemli kısımdan ibarettir. Satın alma, teslim alma, depolama ve depodan mal çıkarma, üretim, satış. [Aktaş, 2001: 139].

3.3.2. Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrol Süreci

Yiyecek ve içeceklerin maliyet kontrolleri satın alması ile başlamakta ve satışı ile son bulmaktadır. Ancak bu iki süreç arasında da kontrol noktaları vardır. Bir yiyecek içecek işletmesinde maliyet kontrol sürecinde yapılan işlemler şöyledir;

Satın Alma Kontrolü: Satın alma, yiyecek ve içecek üretimi için ihtiyaç duyulan malzemelerin doğru miktarda, iyi kalitede, doğru zamanda, doğru yerde, en uygun miktar ve fiyattan ve doğru kaynaktan alınması için yapılan işlemlerdir [Gökdemir, 2003, 116]. Satın alma depoda yeterli malzeme bulunmadığı anda yapılır. Malzeme siparişi için depo personeli, satın alma istek formunu hazırlar ve satın alma departmanına gönderir. Satın alma departmanı, gerekli ürünleri sipariş eder ve formun kopyalarını teslim alma ve muhasebe bölümüne gönderir [Sökmen, 2003: 201]. Satın alma kontrolü, yiyeceklerin istenilen kalitede ve uygun fiyattan elde edilmesini sağlar.

Tesellüm Kontrolü: Yiyecek içecek maliyet kontrol sürecinde tesellüm işlemi oldukça önemli ve zordur. Yiyecek ve içecekler önceden belirlenen özelliklere göre satın alındıktan sonra işletmeye gelir. Tesellüm memuru satın alınan malların ağırlık, büyüklük ve sayısal kontrollerini yaparken aynı zamanda kalite, tazelik ve temizlik kontrollerini de yapar. Tesellüm işinde gösterilen titizlik satın alma çabalarının etkisini arttıracaktır [Aktaş, 2001: 160].

Tesellüm süreci şu aşamalardan oluşmaktadır; **1. aşama:** Gelen ürünlerin, satın alma formuyla karşılaştırılarak kontrol edilmesi. **2. aşama:** Gelen ürünlerin, işletme kalite standartlarını karşılayıp karşılamadığının kontrol edilmesi. **3. aşama:** Gelen ürünlerin irsaliye ile karşılaştırılması. **4. aşama:** Gelen ürünlerin kontrol edilmesi. **5. aşama:** Kalite ve güvenlik nedeniyle, gelen ürünlerin ilgili depolara transfer edilmesi. **6. aşama:** Günlük teslim alma raporlarını hazırlamaktır. [Sökmen, 2003: 206].

Depolama Kontrolü: İşletmeye büyük maliyetlerle ve emek harcayarak temin edilen ve tesellüm işlemi gerçekleştirilen ürünlerin depolanması büyük önem taşımaktadır. Ürünlerin depolanmaları, yapıları itibarı ile değişiklik göstermektedir. Hangi ürünün, hangi ortamda veya depoda muhafaza edileceğinin bilinmesi çok önemlidir. Depoları; kuru yiyecek deposu, soğuk depo ve derin donduruculu depolar şeklinde sınıflandırmak mümkündür [Gökdemir, 2003: 122].

Depo Çıkışlarının Kontrolü: Yiyeceklerin depolanma koşulları kadar bu malzemelerin departmanlardan gelen istekler doğrultusunda depodan çıkışları da iki noktada önemini korumaktadır. Bunlar;

Depodan çıkan malların üretim merkezlerine kadar fiziksel kayıplara uğramadan ulaştırılması,

Çıkışı yapılan malzemenin maliyet tespitini kolaylaştırması bakımından fiyatlandırılmasıdır.

Depo memuru gelen her malzemeyi etiketler ve tarih ve fiyatını damgalayıp raflara uygun şekilde yerleştirirse çıkışları kolaylaştırmış olur. Yiyecek malzemelerinin depodan çıkarılmasında malzeme istek fişi kullanılır. Üç nüsha olarak doldurulur. Malzeme istek fişine dayanmayan yiyeceklerin çıkışının kesinlikle önlenmesi, maliyet kontrolü ve kayıpların elemine edilmesi bakımından zorunludur [Aktaş, 2001: 182-184].

İmalat Kontrolü: Yiyecek üretiminde başarıyı getiren en önemli anahtar iyi organizasyondur. Uygun yapılmış organizasyon yiyecek üretimini kolaylaştırır ve etkinliğini artırır. Yiyecek üretim departmanında yetki ve sorumluluklar açık ve net bir şekilde tanımlanırsa mutfakta çalışanlar kime karşı sorumlu olduklarını ve sorumluluklarını bilirler. Yiyecekler bazı prensiplere dayanılarak hazırlanır. Bunlar;

- Pahalı olmayan, kaliteli yiyeceklerle hazırlığa başlanmalı,
- Yiyeceğin temiz olduğundan emin olunmalı,
- Yiyeceklerin uygun koşullarda alındığından emin olunmalı,
- Mevsimine uygun yiyeceklerin kullanılması,
- Hazırlama tekniklerine uygun araç-gereçlerin kullanılması,
- Standart reçetelerin dikkatle takip edilmesi,
- Gereğinden fazla miktarda yiyeceğin pişirilmemesi,
- Pişirilen yiyeceklerin çabuk servis yapılması,
- Sıcak yiyecekler sıcak, soğuk yiyecekler soğuk servis yapılmalı,

- Yiyecek ve içeceklerin sunulması ilginç hale getirilmelidir [Aktaş, 2001: 189-192].

Gelir Kontrolü: Yiyecek içecek işletmeleri yiyecek içecek satışlarını kontrol altına alabilmekle maksimum getiriye sağlama olanağına sahip olmuş olurlar. Yiyecek ve içecek satışlarını kontrol altına alabilmek, işletmede müşteri siparişi ile başlayan ve müşteriden hesabın tahsil edilmesiyle sona eren süreçteki işlemlerin sürekliliğini sağlamakla mümkündür. Gelir kontrol sistemleri işletmeden işletmeye değişse de anlaşılabilir ve kolay olması büyük önem arz etmektedir. Kontrol sisteminin kurulmasını etkileyen faktörleri şöylece sıralamak mümkündür:

- Yiyecek içecek satışlarının büyük bir kısmının ufak miktarlarda olması,
- Personelin çoğunlukla para ile temasının olması,
- Kayıtların farklı personel tarafından yapılması,
- Pek çok personelin bono ve çeklerle ilgisinin olmasıdır [Aktaş, 2001: 232-235]

Yiyecek servisiyle satışı, yiyecek üretim sürecinde yapılan bütün çabalar sonucu ortaya çıkan ürünün müşterilerin hizmetine sunulduğu son aşamadır. Servis ve satış politikalarına uygun olarak hazırlanan yiyecekler, hali hazırdaki ekipman ve personel ile en iyi biçimde sunulmaya çalışılırlar. Özellikle otel işletmelerinde iç satışların önemi göz önüne alınırsa gelir kontrolünün maliyet kontrol süreci içerisindeki önemi daha iyi anlaşılır. Peşin yiyecek satışlarında en önemli sorun servis elemanlarının para ile temaslarıdır. Bunun önüne geçilebilmesi için kuruluşların çeşit ve boyutlarına dayalı olarak şu dört kontrol sisteminden söz etmek mümkündür:

- Karbonlu talep fişleri kullanılarak iç denetim zemini hazırlanabilir.
- Yiyecek çıkış alanlarında peşin kayıt defterleri tutulabilir.
- Çıkışta bir tek kayıt defteri kullanılmalıdır.
- Kafeterya sonlarında peşin kayıt defterleri bulundurulmalıdır.

Bilgisayar destekli yiyecek servis yönetim sistemleri gelişmiş ve yiyecek içecek yöneticilerinin kararlarını desteklemek amacıyla geniş bir alanda kullanılmaktadır.

Kısacası yiyecek içecek üretim ve servisiyle ilgili tüm alanları kapsayabilmektedir. Satın almadan satışlara kadar tüm bilgiler bilgisayar kullanımı ile düzenli olarak kaydedilebilmektedir [Kozak, 2002: 229].

3.4. Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri

Yiyecek içecek maliyetlerinin önceden belirlenen veya kabul edilebilir sınırlar içinde olup olmadığına dair geliştirilen kontrol yöntemleri, uygulama açısından bazı farklılıklar arz etmekle birlikte temelde bir birine çok yakındırlar ve amaçları da aynıdır. Tüm yöntemlerin ortak noktası, maliyetlere ilişkin bilgilerin yöneticilere doğru ve çabuk şekilde ulaştırılmasıdır. Ortak noktalarından bir diğeri de müşteriye yapılan yiyecek içecek satışlarının maliyetlerini bulurken ilk madde ve malzeme maliyetlerinin de dikkate alınmasıdır. İşletmelerde farklı maliyet kontrol yöntemleri uygulanmaktadır. Bunun nedenleri başında, işletmelerin kapasitelerinin farklı olması ve farklı düzeyde ayrıntıyı içeren maliyet bilgilerine olan ihtiyaçlarıdır [Aktaş, 2001: 329].

3.4.1. Basit Maliyet Kontrol Yöntemi:

3.4.2.1. Basit Aylık Maliyet Kontrol Yöntemi

Basit maliyet kontrol yöntemlerine yüzde kontrol yöntemleri de denilmektedir. Zira yöntemin esası maliyetlerin satışlara olan oranına dayanmaktadır. Basit aylık maliyet kontrol yönteminde bu oran aylık olarak bulunmaktadır.

Aylık yiyecek malzeme maliyetinin belirlenmesi için ay sonu depo sayımlarının yapılması gerekir. Yapılan sayımda mevcut malların miktarlarının fiyatları ile çarpımı sonucu depo mevcutlarının parasal değerleri belirlenir. O aydaki dönem başı açılış stokları ile o dönem içindeki alışlar toplanarak dönem sonu envanterinden çıkarılmak suretiyle tüketim miktarları belirlenmiş olur. Malzeme değerlerinin belirlenmesi daha önce değinildiği gibi işletmenin önceden belirlediği stok değerlendirme yöntemlerine göre yapılır. Basit aylık

maliyet kontrol yöntemi ile hesaplanan maliyetlerin sonuçları bir rapor halinde üst yönetime sunulur. Üst yönetime sunulan bu rapora geçen ay, geçen yıla ilişkin sonuçlar eklenerek kıyaslama imkanı sağlanır [Aktaş, 2001:330].

Basit aylık maliyet kontrol yöntemi şu eşitlikle ifade edilebilir;

Açılış Stokları + Dönem İçi Alımlar = Kullanıma Hazır Yiyecek Stokları

Kullanıma Hazır Yiyecek Stokları–Dönem Sonu Stokları = Kullanılan Malzeme Maliyeti

3.4.2.2. Basit Günlük Maliyet Kontrol Yöntemi

Basit günlük maliyet kontrol yönteminde maliyetler günlük olarak bulunmaktadır. Alımlar, o günün maliyetine eklenmekte ve maliyetler ve satışlar günlük olarak bir tablo yardımı ile takip edilmektedir.

Bu yöntemle maliyetlerin günlük olarak takibi ve gerektiğinde tedbirlerin zamanında alınması amaçlanmış olmakla birlikte bu amaca hizmet etmesi pek mümkün görünmemektedir. Zira, yöntem o gün alınan yiyeceklerin aynı gün kullanıldığı varsayımına dayanmaktadır. Halbuki alımı yapılan yiyeceklerin hepsinin aynı günde kullanılması söz konusu olmayabilir [Aktaş, 2001: 333].

3.4.2. Ayrıntılı Yiyecek Maliyet Kontrol Yöntemi

Yiyecekler belirli gruplara göre ayrılmıştır (etler, sebzeler, konserveler gibi). Bu ayrım işletmelerin özelliklerine göre daha detaylı ve birbirlerinden farklı olabilir. Örneğin, bir pizza restoranında salam, sosis ve kaşar gibi pizza yapımında kullanılan malzemeler alt gruplar içerisinde detaylı olarak gösterilir. Ayrıntılı maliyet kontrol sisteminde gruplandırma şöyledir; etler, deniz mahsulleri, sebzeler, meyveler, süt ve süt ürünleri, konserve ve tahıllar, tatlandırıcı ve baharatlar, şifalı bitkiler, unlu mamuller, çay ve kahve. Ayrıntılı maliyet kontrol sistemleri basit maliyet kontrol sistemlerine göre daha detaylı ve

gerçekçidirler. Yiyecek malzemeleri gruplara göre ve her biri ayrı ayrı olarak değerlendirilir. Bir yiyecek kalemindeki maliyetin artışı yada azalışının hemen bulunabileceği gibi nedenlerinin ortaya çıkarılması da söz konusudur. Buna rağmen kontrolün ayrıntılara kaçmasının zaman kaybına ve kontrol güçlüğüne neden olduğu savunulmaktadır [Kozak ve diğerleri, 2002: 237]. Ayrıntılı maliyet kontrol yöntemi Harris, Kerr, Forster, Horwarth & Horwarth yöntemleri olarak iki ayrı yöntem olarak değerlendirilir.

Harris, Kerr, Forster Maliyet Kontrol Yöntemi: Sistem uygulanmasındaki teknik, geçmiş dönemlerdeki maliyetlerin analizine dayanmaktadır. Maliyetlerin kontrol ölçüleri bir seri halinde düzenlenir. Maliyet iniş ve çıkış durumları ele alınır. Maliyet kontrolü için gerekli düzenleme ve yeni yöntemler araştırılır. Yeni bir mөнünün kısa süre zarfında hazırlanması gereğine inanılır. Böylece yakın gelecek için hazırlanacak mөнüye ilişkin bilgiler yeni ve verimli olacaktır. Bu yöntem maliyetlerin yiyecek satılmadan önceki kârlarının kontrolü için kabul edilen iki üç günlük zamandaki toplam kârı ve maliyeti tahmini olarak verir. Tahmini satışların hesaplanabilmesi için üç öğün yemeğe ait iş hacimleri, satılan porsiyon adedi kayıtları izlenir. Günlük ortalamalar bulunur. Sonuçta beğenilirliği düşük yiyecekler mөнüden çıkarılarak yakın gelecek için yeni bir mөнü planlamasına gidilir. [Kozak ve diğerleri, 2002: 238].

Horwarth & Horwarth Maliyet Kontrol Yöntemi: Mөнü kalemlerinin satış durumları ile ilgili maliyet kontrol sistemleridir. Günlük maliyetlerin yanında günlük depo ve stokları hakkında da bilgi verir. İşletmenin satın alındıktan sonra depoya girişi ve çıkışı yapılan malzemelerin toplamaları envanter ve maliyet tablolarına işlenir.

Yöntemin işleyişinde mөнü yiyecek kalemlerinin maliyetleri ve satış fiyatları ayrı olarak değerlendirilir. Bir gün içerisinde satış yapılması planlanan her bir mөнü kalemi için birim maliyetler hesaplanır ve toplam maliyetler porsiyon sayısı ile çarpılarak bulunur. Horwarth & Horwarth maliyet kontrol yöntemi, Harris, Kerr, Forster yönteminde olduğu gibi günlük tahminlere dayanır.

Yöntemin en büyük avantajı toplam maliyetlerin yanında her mönü kaleminin toplam yiyecek satışlarına oranını da vermesidir. Böylelikle yiyecek içecek yöneticisi hangi mönü kaleminin satışları olumsuz yönde etkilediğini ortaya çıkararak gerekli önlemler alabilir. Yöntem, toplam maliyet araştırmalarının hangi mönü kaleminden kaynaklandığının net olarak bulunmasına yardımcı olur. Tahmini yiyecek malzemesi standartları ile bu standarttan olası sapmaların araştırılmasına olanak verir. İşletmeler arası standartların karşılaştırılmasına olanak verir. Geçmiş dönemler ile kıyaslamalar yapılabilir ve gelecek için önemli kararların alınmasına yardımcı olur [Kozak ve diğeri, 2002: 239].

3.4.3. Standart Maliyet Kontrol Yöntemi

“Standart maliyetler; belli bir gelişme düzeyinde belli koşullar altında belli fonksiyonların, bölümlerin, operasyonların fiili maliyetlerinin ne olması gerektiği konusunda ilmi bir ekip çalışması sonucu ortaya konan ve performans ölçümünde kıstas teşkil edebilecek öngörülerdir” [Akdoğan, 1995: 488]. Standart maliyetler, hem geçmişteki deneyimleri hem de denetlenmiş üretim koşullarındaki verileri kullanan, bilimsel incelemelere dayanan ve belirli bir üretim döneminden önce saptanmış maliyetlerdir. Standartların belirlenmesinde miktar, fiyat ve zaman verilerinden yararlanılır [Tütüncü, 1993: 36]. Standartlar, işletmenin tüm hedeflerine ulaşılıp ulaşılamadığını incelemek için yönetimin hedef oluşturmada kullandığı performans ölçüleridir. Standart maliyet kontrol yönteminde kullanılan standartlar; standart reçete kartı, standart porsiyon miktarı, standart satın alma, Standart miktarlara sahip tabak sunumlarıdır [Scanlon, 1993: 73].

Standart reçeteler işletmede kullanılacak ürünün miktar ve kalitesini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan hesaplama ve düzenlemeleri kapsayan resmi reçetelerdir [Keiser, 1990: 275]. Standart yemek reçeteleri, her zaman istenilen nitelikteki yiyeceğin üretimi için gerekli bilgiyi sağlamak zorundadır. Standart reçetelerin uygulanabilmesi için gerekli şartlar şunlardır: Standart reçeteler basit ve anlaşılabilir yazılmalıdır, kolay okunabilir formlara yerleştirilmelidirler, reçetelerde standart birimler kullanılmalıdır [Powers, 1991: 293]. Standart reçeteler oluşturulurken birçok kaynaktan yararlanabilme olanağı vardır.

Bu kaynaklar: İşletme çalışanları ve üretim alanı sorumluları, müşteriler ve yakınları, yemek kitapları (ev tipi ve sanayi kullanımları için hazırlanan), yiyecek üreticileri ve satıcılar, ticari yiyecek grupları (kasaplar, sebze-meyve komiteleri gibi), devletin konuyla ilgili organları, kamu kuruluşları için yiyecek-içecek sağlayan işletmeler [Baltzer, 1992: 3].

Standart porsiyon büyüklüğü, üretilen yiyecek içeceklerin miktar olarak aynı olmasını ifade eder. Gerek üretimde standart reçetelerin uygulanması, gerekse porsiyon büyüklüklerinin maliyet kontrolündeki önem ve gereği hususunda mutfak personeli yeterince aydınlatılmalıdır [Yılmaz, 1998: 172-178].

-Toplam Standart Maliyetlerin Toplam Gerçekleşen Maliyetlerle Karşılaştırılmasına Yönelik Yöntem: Standart maliyet yönetimi adı altında ifade edilen bu yöntemin esası toplam standartların veya gruplar itibarı ile standartların gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılması esasına dayanır. Dolayısıyla, standart porsiyon büyüklüğünün, standart malzeme özelliklerinin ve standart porsiyon maliyetlerinin önceden belirlenmesi gerekir.

Toplam standart maliyetlerin (standart yemek reçeteleri dikkate alınarak) toplam gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılabilmesi için, servis yapılan porsiyon sayısının bilinmesi gerekir. Servis yapılan porsiyon sayısının, standart maliyetlerle çarpılması ile mönüdeki her yiyeceğin toplam standart maliyetine ulaşılabilir.

Tüm yemeklerin standart yemek reçeteleri yardımı ile belirlenen standart maliyetlerin toplamı, o dönemin (gün, öğün vb.) gerçekleşen maliyetleri ile karşılaştırılacak olan toplamdır. Yöntemi şu şekilde özetlemek mümkündür:

Yemeğin standart porsiyon maliyeti X Satılan porsiyon sayısı = Yemeğin toplam standart maliyeti		
Tüm yemeklerin toplam Standart maliyetleri toplamı (öğün,-gün-hafta vb.)	Karşılaştırma ←-----→	Gerçekleşen Maliyetler = Fark(Sapma) (öğün-gün-hafta vb.)

Burada, toplam gerçekleşen maliyetlere; mutfağa yapılan girdilere direkt alışlar eklenir ve transferlere (-/+) ilişkin kayıtlar yapıldıktan sonra mutfakta üretilmiş ancak ücret karşılığı satılmamış yiyeceklerin maliyetleri (ödenmez, personel yemeği vb.) düşüldükten sonra ulaşılabilir. Satılan yemeklerin porsiyon sayıları kasiyerler yardımı ile (çek, adisyon vb. belgelerden) elde edilir.

Ortaya çıkan sapmanın 2 temel kaynağa dayanması söz konusudur: Birincisi yiyecek malzemelerinin fiyatlarındaki artış (Fiyat sapması), ikincisi maliyetleri arttırmaya neden olan kayıp ve firelerdir. (Kullanım sapması – miktar sapması) Miktar ve fiyat sapmasına ilişkin kontrol edilmesi gereken hususları ise şu ana başlıklar altında toplayabiliriz:

- Piyasa fiyatlarının değişme sıklığının tespit edilip edilmediği,
- Porsiyon büyüklüklerine uyulup uyulmadığı,
- Standart reçetelere uygun üretim yapılıp yapılmadığı,
- Maliyetten düşülecek kalemlerin doğru tespit edilip edilmediği,
- Satış kayıtlarının doğru olup olmadığı,
- Koltukaltı ambar mevcudundaki tespitinin doğru yapılıp yapılmadığı,
- Kontrol sürecindeki kayıtların güvenilir olup olmadığı.

Bu yöntemde standart reçetelere, porsiyon büyüklüklerine ve standart malzeme özelliklerine uyulmadığında çıkan sonuçlar tabii ki önceden belirlenen standart maliyetler ile çok farklı olacaktır. Bununla birlikte standart maliyetler hesaplanırken, olası kayıplar dikkate alınmadığından standart maliyetlerin gerçekleşen maliyetlerden daha düşük olması normaldir. Ancak, fark ne kadar az ise, yiyecek içecek maliyet kontrolünün etkinliği o derece fazla demektir.

Bu yöntemle etkin bir maliyet kontrolü istenilen dönemler itibarı ile ve satışlar ile mukayeseli olarak yapılabilmektedir. Diğer yandan, maliyet ve satışlar bölümler itibarı ile takip edilmektedir. Ortaya çıkan aksaklıkları saptamaya müsait olmasına rağmen özellikle fiyat istikrarı olmayan, standardizasyon önem ve gereği yeterince kavranamayan ülkemizde uygulamaya yönelik bazı sorunlarla karşılaşacağı da muhakkaktır. Zira, üretimle ilgili standartların yanında üretim girdilerinin de standardı maliyetlerde önemli

bir unsurdur. Küçük işletmeler için fazla teferruatlı olmakla birlikte büyük veya zincir işletmeler tarafından kolaylıkla uygulanabilecek bir yöntemdir [Yılmaz, 1998: 179-181].

-Yiyecek Grupları Bakımından Karşılaştırma Yöntemi: İşletmede sunulan yiyecekler çeşit itibarı ile çok fazla değilse mönüde yer alan tüm yemeklere ilişkin maliyet hesaplamaları yapılabilir. Bununla birlikte mönüdeki yemek çeşidi çok fazla olması durumunda yiyecekler gruplandırılır.

Diğer bir yaklaşım tarzı da, mönüde yer alan ve ana yemek olarak sunulan bazı yemekler örnek sayıda seçilerek gruplandırılır. Gruplar itibarı ile standart ve gerçekleşen maliyetlerin takibi, toplam standart maliyetlerin, toplam gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılması yönteminde olduğu gibi yapılır. Bu yöntemdeki en büyük problem, yemeğin hangi gruba girmesi gerektiğine ilişkindir. Zira bazı yiyeceklerin temel girdisi 2 farklı yiyecekten oluşabilmektedir [Yılmaz, 1998: 182].

3.4.4. Potansiyel Maliyet Kontrol Yöntemi

Ön maliyet – ön kontrol (precost – precontrol) olarak da bilinen bu yöntem, gelecekte olması gereken maliyetlerin belirlenerek beklenen kârın elde edilmesi için gerekli tedbirleri (satış fiyatları, mөнünün oluşturulması, porsiyon maliyetleri vb.) almaya ve etkinliği arttırmaya yönelik çabaları kapsar. Aslında bu yöntemin esası; girdi ve çıktılarla ilgili standardizasyon ve satışlarla ilgili projeksiyon yapıldıktan sonra gerçekleşen üretim ve satışların standartlarla karşılaştırılarak planlardan sapmaların belirlenmesine dayanır.

Satış tahminlerinin yapılabilmesi için genellikle geçmiş verilerden yararlanır. Geçmiş dönemlerde yapılan satışlardan yemeklerin beğenirlik endeksi oluşturulur ve buna dayanılarak mөнü planlaması yapılır. Diğer yandan mөнüde yer alan yiyecekler arasında bir kombinasyon oluşturulmaya çalışılır.

Üretilen porsiyon sayısı mөнü kalemleri itibarı ile belirlendikten sonra önce anlatılan standart maliyet yönteminde olduğu gibi (standart reçete, et deneyleri, pişirme tespiti,

standart büyüklükleri vs.) standart porsiyon maliyetleri hesaplanır. Bahsedilen bilgiler ışığında “ön maliyet ön kontrol raporu” oluşturulur. Rapor oluşturulurken;

Satışı tahmin edilen yiyeceklerin porsiyon sayısı x maliyetleri = Toplam maliyetler

Satışı tahmin edilen yiyeceklerin porsiyon sayısı x satış fiyatları = Toplam hasılat

bulunur ve bu kombinasyona uygun düşmeyen satış maliyet %'sine sahip yiyeceklere ilişkin düzenlemeler yapıldıktan sonra mөнünün yapısı son halini alır.

Üretim ve satış gerçekleştikçe, raporun gerçekleşen kısmı doldurularak, tahmini ve gerçekleşen satışlar bu raporla günlük olarak takip edilir. Diğer yandan, günlük hasılat raporundan yararlanılarak, daha önceki yöntemde anlatıldığı gibi standart ve gerçekleşen maliyetler karşılaştırılır. Girdi ve çıktılarla ilgili standardizasyon ve satış projeksiyonu sonucu gerçekleşen üretim maliyeti ve satış hasılatının standartlarla karşılaştırılması ile ortaya şu sapmalar çıkabilmektedir: **Satın alma Fiyat Sapması**; standart satın alma ile gerçekleşen satın alma fiyatı arasındaki fark (-/+), **Üretim (kullanım) Sapması**; önceden belirlenen standartlara uyma veya uymama sonucu ortaya çıkan fark (-/+), **Satış Fiyatı Sapması**; önceden belirlenen satış fiyatlarına uyulmaması sonucu ortaya çıkan fark (-/+), **Satış Miktarı Sapması**; planlanan satış miktarından daha az veya daha fazla satış sonucu ortaya çıkan fark (+/-)

Bu yöntemle her bir yemeğin maliyetinin artma veya azalma nedenleri belirlenebilmekte ve günlük olumsuzluklara yönelik tedbirlerin zamanında uygulamaya konulması sağlanmaktadır [Yılmaz, 1998: 182-186].

3.5. Mөнü Maliyet Çalışmaları

3.5.1. Satış Analizleri (Mөнü Analizi)

Satış analizi, müşterilerin hangi çeşit yemeklerden hoşlandıklarını ve ne kadar ücret ödemek istediklerini gösteren önemli donelerdir. Satış analizi, tahmini iş yapmayı önleyen

ve mönüdeki yiyecek ve içeceklerin satışı hakkında geçmişte edinilen tecrübelerin uygulanmasını da içeren en iyi bir rehberdir. Her işletmenin yemek satışlarının analizini yapması menfaati icabıdır. Analiz sonucunda hangi yemeklerin çok, hangilerinin ise daha az satıldığı meydana çıkar. Satış analizleri, genellikle adisyon memurlarına yaptırılır.

Satış analizinin ilk bölümü satılan her yemeğin porsiyon sayısından ibarettir. Satış analisti, garsonların hesap faturalarını (adisyonlarını) alır, her yemek için satış tevzi fişindeki ilgili sütuna dikey bir çizgi çizer, aynı yemekten tekrar satıldığı zaman daha evvel çizilen çizginin yanına bir dikey çizgi daha çizer. Bütün garsonların faturaları bu Şekilde analiz edildikten sonra porsiyonların yekn miktarı bu iş için ayrılmış olan sütuna yazılır. Sonra yiyecek içecek satışlarının genel yekn hesap pusulasındaki fiyatlara göre hesap edilerek bir sonraki sütuna kaydedilir. Porsiyon sayımı çeşitli yerlerde kullanılır;

- Porsiyon maliyetini tayin için malzeme maliyetinin genel yekuna bölünmesinde.
- Satışı yapılan herhangi bir yemeğin genel satışa oranı için. Böylece fazla imalat önlenmiş olur.
- Bir maddenin servis yapılan diğer yiyeceklerle miktar bakımından karşılaştırılabilmesi ve ilerdeki satışlarda rehberlik etmek üzere, beğenilme nispetinin tayin edilmesi için, [Sezgin, 1990:76].

Mn Analizi ve Yöntemleri: Tüketicilerle ilgili tercih bilgilerinin toplanması ve analiz edilmesi yiyecek içecek üretim gerekleri açısından önemli olmaktadır. Diğer bir deyişle, pazarın gereksinimlerine cevap veren bir mnnn sunulması mn analizi ile mümkün olabilir. Genel bir kural olarak mönüler 10 günde veya 2 haftada bir değiştirilerek sunulmalıdır. Yiyecek içecek işletmeleri müşterilerle yakın ilişkiler geliştirmeli, müşterilerin yeme içme alışkanlıklarını ve beğendikleri yiyecek içecekleri kısa aralıklar dahilinde analiz ederek öğrenmelidir. Her yiyecek iekten ne kadar porsiyon satıldığını görebilmek için her gün sunulan mnlerin analiz edilmesi gerekmektedir.

Mn analizi yoluyla mnnn iyi bir Şekilde planlanması, etkin mn fiyatlama ve maliyetleme sisteminin geliştirilmesi, servis personelinin eğitilmesi, yiyecek içecek

işletmesinin belirlenmesi ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için ilgili stratejilerin geliştirilmesi mümkün olur [Rızaoğlu, 1991: 81].

Mönü analizi, diğer bir adıyla da mönü mühendisliği, mevcut mönünün etkinliğini değerlendirmede ve mönünü yeniden planlanarak oluşturulmasında kullanılan bir araçtır. Bu araç yoluyla mönüden çıkarılacak veya mönüye eklenecek yiyecek içeceklerle ilgili kararlar verilmektedir. Mönü analizinde son yıllarda geliştirilen yöntemler şunlardır:

Mönü Karması Yöntemi: Mönü karması mönüde yer alan her yiyecek içeceğin toplam satışa kabul edilir bir düzeyde katkı sağlayacak şekilde oluşturulan bir bilişimdir. Mönü karması yöntemi mönüde yer alan bir yiyeceğin diğer yiyeceklere göre ne ölçüde satış yaptığının belirlenmesi esasına dayanır. Tam bir mönüde her yiyecek içeceğin toplam satışa katkıları eşit olarak kabul edilir. Örneğin, bir mönüde 10 ayrı yiyecek yer alıyorsa her yiyeceğin toplam satışa katkısı %10 olur. Bir yiyeceğin toplam satışa kabul edilir bir düzeyde katkı sağlayıp sağlamadığını belirleyebilmek için yiyeceğin gerçek katkı yüzdesi optimal mönü karması yüzdesi ile karşılaştırılır. Katkı faktörü mönünün mükemmellik derecesine göre belirlenir. Eğer mönünün mükemmel bir mönü olduğuna inanılıyorsa katkı faktörü de yüksek saptanır [Rızaoğlu, 1991: 82].

Katkı Payı Yöntemi: Katkı payı her yiyeceğin mönü fiyatından o yiyeceğin maliyet bedeli çıkarılarak elde edilir. Bu yöntemde yiyeceğin satış fiyatı üzerinde değil, yiyecek maliyetinin hangi maliyetleri kapsaması gerektiği üzerinde tartışmalar yapılmaktadır. Bir yiyeceğin standart reçete maliyeti genellikle bilinmektedir. Fakat, yiyeceklerin işçilik ve sabit maliyetlerinin standart reçete maliyetine dağıtılması konusunda güçlükler olmaktadır. Maliyetlerin dağıtılması yiyecek içecek tesislerinin uygulamalardan kazandıkları tecrübelerle göre yapılmalıdır.

Düşük standart maliyete sahip bir yiyecek daha yüksek bir işçilik maliyetini gerektirebilir. Aynı şekilde yüksek bir standart maliyete sahip bir yiyecek daha kısa zamanda hazırlanabilir. Dolayısıyla, düşük standart maliyete sahip bir yiyecek, işçilik maliyetinin yüksek olması nedeniyle toplam kara daha az katkı sağlarken, standart maliyeti yüksek fakat işçilik maliyeti düşük bir yiyecek kara daha fazla katkı sağlar [Rızaoğlu, 1991: 83].

Portföy Yöntemi: Bir mönü yiyecek içecek içeren bir çantaya benzetilebilir. Zincir lokantalarda ve çok çeşitli yiyecek içecek çıkaran bağımsız lokantalarda her lokanta birimi, her yiyecek içecek dizisi, her yiyecek ve içecek çeşidi ya da her pazar bölümü bir iş birimidir. Her iş birimi birbirlerinden farklı stratejik özellikler taşımaktadır. İş birimleri portföyü tıpkı yatırımcıların farklı riskleri ve gelirleri olan hisse senetleri portföyüne benzer. Her yiyecek içecek tesisinin görevi yiyecek içeceklerin oluşan portföyü güçlü kılmaktır. Dolayısıyla bu portföye yeni yiyecek içecekler eklenmeli veya kârlılığı düşük yiyecek içecekler portföyünden çıkarılmalıdır.

Portföy analizinde yiyecek içeceklerin ya katkı payları ve beğenirlik oranları ya yiyecek içecek maliyet yüzdeleri ve ağırlıklı katkı payları ya da yiyecek maliyet yüzdeleri ve beğenirlik oranları dikkate alınarak analiz yapılabilir. Portföy yönteminde dört hücreli bir matris geliştirilir ve mönüde yer alan yiyecek içecekler analizde kullanılan değişkenlere göre ortalamanın altında veya üstünde olmak üzere hücrelere yerleştirilir. Bu analizde yiyecek ve içeceklerin beğenirlik oranları ve katkı payları dikkate alınarak bir matris geliştirilmiştir [Rızaoğlu, 1991: 83].

Kâr ve Zarar Yöntemi: Bu yöntemde yiyecek içeceklerin, katkı payları ve maliyet yüzdelerine ek olarak değişen ve değişmez maliyetleri de dikkate alınmalıdır. Kâr ve zarar yönteminde mönüde yer alan her yiyecek içeceğin kâr ve zarar durumunu gösteren rapordan (kâr ve zarar raporundan) yararlanılır. Yiyecek içeceklerin kâr ve zarar analizi için öncelikle kâr ve zarar durumlarını gösteren bilgilere gerek vardır [Rızaoğlu, 1991: 87].

Mönü Analizinde Yeni Yaklaşımlar: Mönü analizine ilişkin yöntemler kimi zaman mönü mühendisliği kimi zaman kârlılık analizi olarak da isimlendirilmişlerdir. Önceleri restoranlar için yapılacak bu tür analizlere yeterli bilgi desteği yoktu, bu yüzden detaylı analiz yapmak zor ve zaman gerektiren bir işti. Ayrıca analiz yapmak için nicel bilgiyi sağlayabilecek satış noktası sistemleri (Point of Sale/POS) ve yazılımları olmasına rağmen, bir çok işletmecî mönü yönetiminde temel olarak kendi önsezilerini kullanmaya devam ediyordu. Son yıllarda yapılan araştırmalarda ise, mönü analizlerinde sayılan bir

çok değişken ele alınarak, modellere psikolojik değişkenler, rekabet ve endüstri normları gibi birçok parametre eklenmiştir.

Geliştirilen yeni yaklaşımların ilki “Mönü Etkinliği” analizine dayanır. Bu yöntemde göre mönü ortalaması ile ortalama müşteri harcaması karşılaştırılarak mönü analiz edilir. Mönüdeki yiyecekler benzer özelliklere göre çorbalar, ana yemekler, tatlılar vb gibi gruplandırılır. Her grup için ortalama fiyat belirlenir. Şöyle ki, belirli bir grupta yer alan yiyeceklerin fiyatları toplanır ve kümedeki sayıya bölünür. Her grubun mönü ortalaması saptandıktan sonra, bu bilgi beklenen tüketim biçiminin belirlenmesinde kullanılır. Diğer bir yaklaşım ise detaylı analizden çok önsezilere ve tecrübeye dayanan, birçok restoran işletmecisi tarafından bilgiye dayanmadan uygulanan sezgisel yöntemdir. Böylece her ay mönü yeniden geliştirilir, popüler olan kalemler aynen korunur, daha az popüler olanlar kaldırılır [Jones, 1994: 206-207].

En çok benimsenen yaklaşım ise mönü mühendisliği olarak bilinen; mönüdeki yiyecek yada içeceklerin popülaritesine, maliyet / satış fiyat ilişkisine ve dolayısıyla katkı payına dayandırılan yöntemdir. Bu yöntem aynı zamanda bilgisayar yazılımlarıyla da desteklenip, popülarite kazanmıştır. Mönü mühendisliği kapsamında değerlendirilen ancak farklı hesaplamalara dayanan yaklaşımların hepsi birbirinden farklılık göstermesine rağmen, bunlar yine işletmenin pazarlama ve finansman yönetimini ilgilendirmektedir. Mönü analizinde kullanılan yeni yaklaşımlar şunlardır:

Karlılık Analizi: Yönteme göre faaliyetlerin her aşaması farklı biçimlerde analiz edilmelidir. Birinci ve ikinci basamaklar restoran ve öğün grubu olarak düşünülür, bu kısımlar katkı formatında gelir durumu esas alınarak analiz edilir: Satış gelirleri, yiyecek maliyeti ve de katkı payı öğünlere göre ayrımlanabilir. Doğrudan sabit maliyetler (ücretler, bakım – onarım ve pazarlama) hem işletmenin tamamı, hem de öğünler için tanımlanır. Bu maliyetler katkı payından düşüldüğünde “öğün grubu” olarak ifade edilir. Son olarak, öğün gruplarına dağıtılması mümkün olmayan; yönetici maaşları, kira, sigorta ve amortisman gibi geri kalan tüm sabit maliyetler belirlenerek bütün işletmeye dağıtılması sağlanır. Böylelikle restoranın genel kârlılığı ortaya çıkmış olur [Türksoy-Bölükoğlu, 2001: 25].

Mönü Mühendisliği: Mönü mühendisliği yönetimi; mönüde yer alan yemek türlerinin kârlılık ve popülaritesinin değerlendirilmesi temeline dayanır. Yaklaşım, mönüdeki yiyecek ya da içecekler arasında fiyat ve katkı paylarının ortalama bir dağılıma sahip olduğu kabul edilerek yapılır. Basit bir katkının yerine toplam nakit katkısı kullanan buna işçiliği de ekleyen yöntemler de vardır. Diğer taraftan bir yiyecek içeceğin hangisinin gerçek katkıya sahip olduğunun bilinmesi gerçekten önemlidir. Mönü mühendisliğine farklı yaklaşım getiren yöntemler:

Kasavana ve Smith'in Yöntemi (Portföy Yöntemi): Bu yöntem her bir yemeğin kârlılığının, popülaritesine göre karşılaştırılması esasına dayanır ve katkı payı ile satış miktarı ele alınır. Yöntemin asıl amacı mönü kompozisyonunda pozitif bir yapı oluşturmak ve negatif olanları azaltmaktır .

LeBruto ve Diğerlerinin Yöntemi: Popülarite ve katkı payının yanı sıra işgücü maliyetini de dikkate alan bir yöntemdir. Bu yöntemde işgücü maliyetlerinin ortalaması bulunup, her bir yiyecek yada içeceğe ilişkin olanlarla karşılaştırılır ve mönü mühendisliği matrisinde işgücü maliyetleri de göz önüne alınır.

$$\text{İşgücü Maliyet Yüzdesi} = \frac{\text{Toplam İşgücü Maliyeti}}{\text{Yiyecek İçecek Satışları}} = 100$$

Mönüdeki her yemek çeşidine ilişkin gerçekleşen emek (işgücü) miktarının belirlenmesi zor olacağından, başka bir deyişle, mönü kalemlerinin işgücü maliyetini sabit ve değişken unsurlarına ayırmaktansa, belirli bir gruptaki her mönü kalemine gereken emeği / işgücünü diğer mönü kalemlerine göre sıralayan bir alternatif yol izlenmesi mümkündür.

Söz konusu edilen analizde, sıralamaların üst yarısında bulunan mönü kalemlerine “yüksek” işgücü maliyeti ve grubun alt yarısında yer alan her mönü kalemine de “düşük” işgücü maliyeti tanımlaması yapılmaktadır. Ancak sıralama ve tanımlamaların profesyonel yiyecek içecek yöneticileri veya kalitatif tahminleme modellerinde sıklıkla kullanılan “üst jüri görüşü alınma” yönteminden yararlanmak suretiyle gerçekleştirilmesi önerilmektedir [Türksoy-Bölükoğlu , 2001: 26-34].

3.5.2. Standart Porsiyonlar

Standart porsiyon büyüklüğü ve denetimi müşteriye verilecek yemeğin hacim, miktar ve ağırlığının standartlaştırılması ve bu standartlara sadık kalınıp kalınmadığının denetlenmesi demektir. Standart porsiyon büyüklüğü gramla ölçülebileceği gibi kişi başına çeyrek ekmek olarak da ölçülebilir. Standart porsiyon büyüklükleri bir yiyecek ve içecek tesisinde birkaç şekilde kullanılabilir.

- Önceden planlanmış yiyecek içeceğin satın alınmasında,
- Yığın halinde yiyecek içecek satın alınmasında ve bunların servisten önce mutfakta porsiyonlanmasında,
- Yiyecek içecek müşteriye sunulurken porsiyonlanmasında,

Porsiyon kontrolü yardımıyla aşırı maliyet kayıpları önlenebileceği gibi yemeğin kalitesini etkileyen görünüş, lezzet, sıcaklık, kıvam, koku ve renginde standart bir görüntüm sağlanmış olacaktır. Standart porsiyon büyüklüğü bir kere belirlendikten sonra yiyecek için brüt kâr hesaplanabilir. Mutfak personeli uygun porsiyonlama araç gereçleri ile donatılmalıdır. Doğru porsiyonlama araçlarının kullanılmasına çalışılmalıdır. Yiyecek içecek standart porsiyon büyüklükleri standart reçetelerle birleştirilebilir. Her yiyecek ve içeceğe ait standart reçete bir standart porsiyon büyüklüğünü gösterir [Aktaş, 2001: 233].

3.5.3. Standart Reçeteler

Bir işletmede standart reçetelerin hazırlanması ve uygulanmasının amacı, belirli bir yemeğin her zaman nasıl yapılacağını, hangi malzemelerin ne miktarda kullanılacağı ve bunun sonucu olarak da porsiyon maliyetinin ne olacağını önceden belirlenmesidir. Bu nedenle reçete sistemi yiyecek içecek maliyet kontrolünde vazgeçilmez bir yöntem olup, mutfakta bir denetim alışkanlığı ve olumlu bir işletmecilik uygulaması sağlamaktadır. Standart reçeteler, yemeklerden genellikle birkaç porsiyon elde edilebilecek şekilde hazırlanır. Çünkü, yalnızca bir porsiyon elde edilebilecek bir yemeğin yapımında kullanılan hammadde miktarının az olması, bu miktarın tespitini zorlaştırmaktadır.

Porsiyon sayısı paralelinde kullanılan malzemelerin miktarı da arttığından, bu miktarı ölçmek daha kolay olmaktadır. Reçetede yer alan malzeme miktarları bir kez tespit edildikten sonra artık değişmez. Her zaman, bu reçeteler esas alınarak yemekler hazırlanır [Sökmen, 2003: 125].

Reçete kaynakları, sektörel dergiler, birçok yemek kitabı ve uzman arkadaş çevresi, işletme açısından uygun olabilecek reçeteler için iyi kaynaklardır. Bununla birlikte, bir reçeteyi standart hale getirirken mutlaka, malzemelerin mönü uygulandığı sürece bulunabileceğinden emin olmak gerekir. Hangi kaynaktan alınırsa alınsın, reçete test edilmelidir. Standart reçete miktarının ayarlanmasına gelince, bir standart reçeteden elde edilen porsiyon miktarı, rahatlıkla artırılarak veya azaltılarak istenilen miktar elde edilebilir. Ayarlama faktörü (adjustment factor); istenen miktarı (porsiyonu), orijinal miktara (porsiyona) bölerek bulunur [Sökmen, 2003: 212]. Örneğin;

$$\text{Ayarlama Faktörü} = \frac{225 \text{ Porsiyon (istenen miktar)}}{100 \text{ Porsiyon (orijinal miktar)}}$$

$$\text{Ayarlama Faktörü} = 2,225$$

daha sonra, reçete kapsamında kullanılan her malzeme, ayarlama faktörüyle çarpılarak istenilen miktarda porsiyon üretimi sağlanır.

$$\text{Yeni Miktar} = 8 \text{ gram (orijinal miktar)} \times 2,225 \text{ (ayarlama faktörü)}$$

$$\text{Yeni Miktar} = 18 \text{ gram}$$

3.5.4. Maliyet ve Fiyat

Bir mönü, konuğu tatmin ettiği kadar, arzu edilen kâr seviyesine ulaşmayı da sağlamalıdır. Fiyat çok yüksek olursa, konuk tatmin olmaz ve bir daha geri gelmez. Fiyat düşük tutulduğunda ise, kâr yerine zarar etme riski vardır. Bu nedenle yiyecek içecek işletmelerinde yiyecek içecek maliyet hesaplama ve yiyecek içecek kontrol araçlarına ihtiyaç vardır. Yiyecek endüstrisinde maliyetlerin hesaplamasında uygun yöntemler,

zaman içinde önemli değişiklikler göstermiş ve porsiyon maliyetlerinin saptanması şeklindeki modern yöntemle ulaşılmıştır. Mönü maliyeti konusundaki tarihsel gelişmeleri, dört aşamada incelemek mümkündür.

1. Aşama: Yakın bir zamana kadar bu işle uğraşanlar, yiyecek maliyeti yüzdelerini bulmak için aylık toplam maliyetlerini satışlarına bölüyorlardı (oranlama).

- Maliyetlerin çok yüksek olup olmadığı ay sonuna kadar hesaplanamamakta ve geç kalınıyordu.
- Bu şekilde bulunan yiyecek maliyeti, net ve açık bir yüzde vermemekteydi. Maliyetlerin satış oranlarına göre düşmesi ve yükselmesi belirlenmekle birlikte, alınması gereken önlemler bulunamıyordu. Bütün yiyecekler; et, balık, meyve, sebze, tavuk vb. birlikte işlem görüyordu. Maliyet fiyatları yükseldiği zaman ne yapılacağı, düştüğü zaman ise neden düştüğü bilinmiyordu.

2. Aşama: Bu konudaki ilk aşama, günlük maliyet bilgisi edinmek oldu. Kullanılma zamanı açısından, yiyecek siparişlerini ayarlayabilmek için günlük maliyet tutanağı düzenlendi. Bu uygulama, hemen tüketimi yapılacak yiyeceklerle, depolanacak yiyecekleri ayırma zorunluluğunu beraberinde getirdi. Günlük maliyet, bu yüzden doğrudan doğruya mutfağa giden yiyecek maliyeti ile depodan mutfağa verilen yiyecek maliyetlerinin toplamı oldu. Bu sistemde yönetici, bir gün önceki yiyecek maliyetini biliyor, yüksek ve düşük olma durumuna göre uyarılmış oluyordu. Fakat sistem, yine de maliyetin nerede ve neden yükseldiğini anlatamıyordu.

3. Aşama: İkinci önemli adım, yiyecek içecekleri gruplandırarak günlük maliyet sistemi kurmak oldu. Siparişler; et, balık, kümes hayvanları, meyveler, sebzeler, süt ürünleri ve şarküteri olmak üzere gruplara ayrıldı. Herhangi bir günün sonunda mal sahibi veya yönetici, toplam yiyecek maliyetini, genel yüzdesini ve her grubun ayrıntılı maliyetini biliyordu. Bu genel ortalama yönteminden daha iyi bir yöntem olduğu halde ortaya sorunlar çıkabiliyordu. Herhangi bir gruptaki maliyet düşüşü veya yükselişi, o andaki piyasa fiyatına veya mevsimsel özelliklere bağlıydı. Ayrıca, grup içindeki herhangi bir kalemin fiyatının, diğerleri sabit kalırken değişebileceği hesaplanmamıştır.

4. Aşama: Yukarıdaki aşamalardan sonra malların maliyetlerinden satış fiyatlarına geçecek bir yöntem ihtiyacı duyulmuştur. Bu yöntem, yemeklerin porsiyon maliyetlerinin ve satış fiyatlarının hesaplanmasını kapsamaktadır [Sökmen, 2003: 124-125].

3.6. Mönü Fiyatlandırma ve Fiyatlandırma Yöntemleri

Yiyecek içecek fiyatı yiyecek içecek tesisinin pazarı ve maliyetlerle belirlenir. Yiyecek içeceklerin fiyatı çok yüksek belirlenirse müşteriler bu yüksek fiyattan yiyecek içecekleri satın almaktan kaçınabilirler. Eğer müşteriler bir fiyattan yiyecek içecekleri satın almayı istiyorsa yiyecek içecek tesislerinin bu istekleri dikkate alması gerekir.

Yiyecek içecek endüstrisinde yeterli ve gerçek bir kâr üzerinde değil brüt kâr yüzdesi üzerinde fazla durulmaktadır. Ancak bir yiyecek içecek tesisi maliyetlerini hazırlamak gereğini duyar. Çoğu lokantalar brüt kâr yüzdelerine karşı katı bir yaklaşım içinde hareket ederler ve bu durum kaçınılmaz olarak sınırlı çeşitte fakat yüksek maliyetli yiyecek içeceklerin sunulmasıyla satışları engeller. Eğer standart brüt kâr dikkate alınırsa yüksek maliyetli yiyecek içeceklerin fiyatı da yüksek olur. Bunu önlemek için bazı lokantalar daha düşük bir brüt kârı kabul etmelidirler. Daha sıkı bir maliyet yoluyla mevcut bir iş hacminden daha fazla kâr elde etmek yerine uygun bir fiyatlama sistemiyle kâr düzeyini arttırmak daha kolay olur.

Bir yiyecek içeceğin fiyatlandırılması tesisin amaçlarına uygun olmalı ve bu amaçları gerçekleştirmeye yardımcı etmelidir. Bir yiyecek içecek tesisinde fiyatlama ile ilgili yönler normal olarak yiyecek içecek tesisinin finansal, pazarlama ve yiyecek içecek politikalarında yer almalıdır.

Fiyatlama konusunda izlenen yaklaşım doğal olarak sadece yiyecek içecek endüstrilerinin temel sektörleri arasında değil aynı zamanda bu sektörlerde yer alan yiyecek içecek tesisleri arasında da değişmektedir. Ticari olmayan yiyecek içecek sektöründe fiyatlama normal olarak maliyete yönelik olduğu halde ticari yiyecek içecek sektöründe pazarlara yöneliktir. Pazara yönelme eğiliminin özellikleri arasında, değişmez maliyetlerin yüksek

olması, kâr düzeyine katkısı bakımından maliyetlerin azaltılması yerine fiyatların arttırılarak daha fazla gelir elde etmeye önem verilmesi, yiyecek içecekler için kararsız bir talep yapısının olması, daha esnek fiyatlama politikalarının uygulanabilmesi sayılabilir [Aktaş, 2001: 86-88].

Bu açıklamalardan sonra yiyecek içecekleri fiyatlama yöntemleri şu etkenlere bağlıdır:

Maliyet: Bir yiyecek içeceğin fiyatını saptamaya yönelik olarak kullanılan geleneksel yaklaşım ideal olarak bir standart reçeteden fiyatın hesaplanmasıdır. Bu şekilde maliyete dayandırılarak fiyat saptamasının üstünlüğü anlaşılmasının ve uygulanmasının oldukça kolay olmasıdır. Ancak maliyete dayandırılan fiyatlama sermaye yatırımı ile net kâr arasındaki ilişkiyi ve pazarı ihmal etmektedir.

Pazar: Genelde fiyatlama pazar şartlarına dayandırılmalıdır. Dolayısıyla pazar şartlarına dayanan fiyatlama politikaları ve yöntemlerine önem verilmelidir. Diğer bir deyişle fiyatlamada istemin niteliği ve düzeyi dikkate alınmalıdır.

Yiyecek içecek fiyatlarının belirlenmesinde maliyet ve pazar kadar önemli bir etken de rekabettir. Rekabet sadece aynı yiyecek içecekleri sunan tesislerde değil aynı zamanda farklı yiyecek içecek sunan tesisler arasında da oluşur. Rekabet daha küçük kâr payları halinde fiyatlarda; daha yüksek kâr payları biçiminde dekor, servis ve yiyecek içecek kalitesinde kendisini gösterebilir. Rekabete en düşük fiyatı sunan yiyecek içecek tesisleri değil müşterilerin beklentilerini doyurabilen tesisler daha fazla tutulmaktadır.

Kâr: Yiyecek içecek faaliyetlerinde brüt kâr, net kâr ve ücret sonrası kâr olmak üzere üç temel kâr çeşidinden söz edilebilir. Üç ve dört yıldızlı otel ve lokantalar satışlarının yaklaşık %65'ini brüt kâr olarak amaçlarlar. Brüt kâr oranı fiyat ve yarar arasındaki ilişkilere, rekabete, satış marjına ve brüt kâr ile emilmesi gereken ücretlerle diğer maliyetlere bağlı olarak belirlenir [Rızaoğlu, 1992: 178].

Bütün bu etkenler göz önüne alınarak mönü kalemleri için standart maliyetlerin belirlenmesi:

Standart yemek maliyeti, standart reçeteye uygun olarak mn kalemi hazırlandığıında, ortaya çıkması gereken maliyettir. Porsiyon maliyetleri, tek bir mn kalemi seçeneği olarak satılan ürünün maliyetidir. İlgili mn kaleminin standart reçeteye uygun olarak bir porsiyonun maliyeti de denilebilir. Örneğin, bir porsiyon domates orbasının maliyeti gibi. Grup maliyeti, bir mn grubu toplu olarak fiyatlandırılıp, satıldığıında kullanılması gereken maliyettir. Örneğin, orba, ana yemek ve tatlının maliyeti hesaplanır.

Porsiyon Maliyetlerinin Hesaplanması: Porsiyon maliyeti, reçetelerde kullanılan tüm malzemelerin toplam maliyetlerinin reçetelerde istenilen miktar sayısına bölünmesiyle bulunur. Örneğin; eğer bir reçeteyi hazırlamak için 120.000.000TL maliyet gerekiyor ve bu reçeteden istenen standartlarda 50 porsiyon çıkıyorsa bir porsiyon maliyeti $120.000.000\text{TL} / 50 \text{ porsiyon} = 2.400.000\text{TL}$ 'dir.

Toplam Standart Yiyecek Maliyetinin Hesaplanması: Mönüde bulunan her yemek kaleminin standart reçetelere göre hazırlandığı kabul edilerek maliyeti çıkarılır. Satılan porsiyon miktarıyla çarpılarak, her mn kaleminin ilgili dönem için (aylık) toplam maliyeti çıkarılır. Daha sonra, mönüde bulunan bütün kalemlerin o dönemdeki toplam maliyetleri toplanarak genel maliyet çıkarılır. Gerçekleşen maliyetlerle, tahmini maliyetleri karılatırmak gerekir. nemli farklılıklar, incelenmelidir.

Standart İçecek Maliyetlerinin Belirlenmesi: Standart içecek maliyetlerinin oluşturulması yiyeceklere göre çok daha kolaydır. Bunun nedeni, çok az malzeme kullanılmasıdır. Bir cl'nin maliyeti, toplam Şişe fiyatının cl miktarına bölünmesiyle bulunur. Örneğin; bir ŐiŐenin maliyeti 30.000.000TL ise ve Şişe 70 cl'lik ise, 1 Cl maliyeti $30.000.000\text{TL} / 70\text{cl} = 429.000 \text{ TL}$ 'dir [Sökmen, 2003: 213].

Mn kalemleri için standart maliyetlerin belirlenmesinden sonra mn kalemlerinin fiyatlandırılmasına geçilir. Gerek ticari işletmelerde, gerekse kurumsal işletmelerde, bütün mn kalemlerinin satış fiyatlarının belirlenmesi gerekir. Fiyat belirlemede kullanılan bazı sübjektif yöntemler aŐađıdadır.

Geçerli Fiyat Yöntemi: Bu yöntemde yiyecek ve içecek müdürü, kendisini konuğun yerine koyar ve onun gözünde mönü kalemlerinin ne fiyat edeceğini düşündür. Konuk açısından adil ve geçerli olabilecek fiyatları tahmin eder ve uygular.

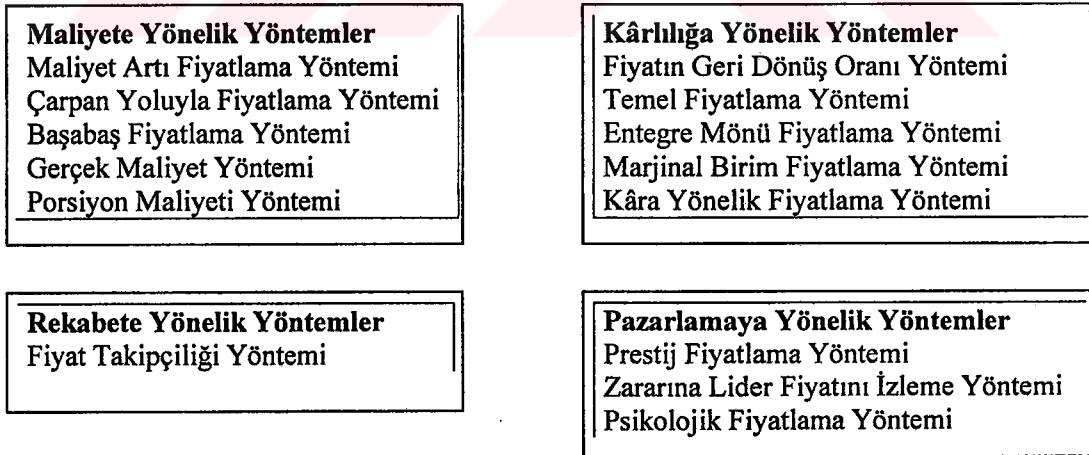
En Yüksek Fiyat Yöntemi: Bu fiyatlama yönteminde, yiyecek ve içecek müdürü, konuğun ödeyebileceği en yüksek fiyatları seçerek uygular.

Taktik Fiyat Yöntemi: Bu yöntemde, mönü kalemlerinden birkaçı oldukça düşük fiyatlardan belirlenir. Bu sayede, mөнünün konuğa çekici geleceği ve ucuz fiyatlı kalemleri tercih ederken diğer mөнü kalemlerini de satın alacağı düşünülür.

Sezgisel Fiyat Yöntemi: Fiyatlar sadece sezgiye yönelik belirlendiğinde, yönetici, konuğun ne düşündüğünü daha az dikkate alır. Konuk açısından ne fiyat ödeyeceği daha az düşünüldüğünden, geçerli fiyat yönteminden farklıdır [Sökmen, 2003: 215]

Mönü Fiyatlama Yöntemleri: Yiyecek içeceklerin fiyatını hesaplamada kullanılan bir çok yöntem vardır. Genel olarak fiyatlama yöntemleri dörde ayrılır:

Şekil 8: Fiyatlama Yöntemleri



Kaynak: BOLAT, 1995: 80.

3.6.1. Maliyete Yönelik Fiyatlama Yöntemleri

Mönüde bir yiyecek içeceğin fiyatını saptamaya yönelik olarak kullanılan geleneksel yöntem ideal olarak bir standart reçeteden fiyatın hesaplanmasıdır.

Maliyet Artı Fiyatlama Yöntemi: Bu yöntem birçok işletme tarafından yaygın olarak kullanılmakta ve aşağıdaki gibi formüle edilmektedir.

$$M + k(M) = F$$

M: Maliyetler

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

F: Fiyat

Örneğin; 10.000TL maliyeti olan bir işkembe çorbasının % 80 kar majlı fiyatı; $10.000 \times \% 80 (10.000) = 18.000\text{TL}$ 'dir. 8.000TL brüt kar oluşmaktadır.

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

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

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

Değişken maliyetlerle fiyatlandırma yönteminin yaratmış olduğu en önemli problem, farklı maliyet unsurlarının nasıl bir araya getirileceğidir. Genel yaklaşım, yiyecekteki her bir direkt maliyet kaleminin hesaba dahil edilmemesi yalnızca yiyecek (yada içecek)

hammadde maliyetlerinin kullanılmasıdır. İkinci olarak maliyetleri günlük olarak hesaplamaktansa kısa dönemde değişmelerin olmayacağını farz ederek standart maliyetlerin hesaplanması ve fiyatlandırmada kullanılmasıdır. Standart maliyetler, sayısal olarak ölçülebilen bir çıktının bulunduğu ve bu çıktı ile çıktının elde edilmesi için kullanılan veriler arasındaki ilişkinin standartlaştırılabileceği her durum için geçerli olabilmektedir [Tütüncü, 1993: 369].

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

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

Ancak bazı darboğazların da olduğu unutulmamalıdır. Bunlar:

- a) Talebin fiyat esnekliği ihmal edilmektedir.
- b) Yaratılmak istenen işletme imajıyla belirlenen fiyat birbirine uymayabilir.
- c) Rakiplerin uygulamış olduğu fiyatlar ihmal edilmektedir. İstenilen satış hacmine, rakiplerin uyguladığı fiyatlar yüzünden erişilemeyebilir. Bu durumda maliyet kontrolünün artması yada kâr marjının düşmesi gerekli olabilir.
- d) Gelecek dönemlere ait satışlar tahmin edildikten sonra birim başına sabit maliyetler bulunabilir. Satış tahmininin belirlenmesi ise talebin belirlenmesine bağlıdır. Oysa yiyecek endüstrisinde fiyatlar talebin önemli bir belirleyicisidir. Bu ihmal edilerek, fiyatlar belirlenmeden satış tahminleri yapılmaktadır.
- e) Kâr marjı ne kadar yüksekse kârın da o kadar yüksek olacağı inancı hakimdir. Oysa daha yüksek bir kâr marjı, kesinlikle daha yüksek bir satış fiyatının belirlenmesine yol açacak, bu da ürüne olan talebi düşürecektir. Bu durumda, kâr daha da düşebilecektir [Bolat, 1995: 81].

Çarpan Yoluyla Fiyatlama Yöntemi: Bu yöntemde, yiyeceklerin satış fiyatı yiyeceklerin maliyetine dayandırılır. Çarpan yönteminin uygulanması için ya yiyecek içecek rasyosu ya da yiyecek içecek brüt kâr faktörü kullanılır . Örneğin; X yiyeceğinin malzeme maliyeti 15.000TL'dir. İşletme % 30 yiyecek maliyet yüzdesiyle çalıştığında bu yiyeceğin satış fiyatı ne olmalıdır? [Bolat, 1995: 83].

Yiyecek içecek rasyosuna göre:

$$\text{Yiyecek rasyonu} = \frac{100}{\text{Yiyecek maliyet yüzdesi}} = \frac{100}{30}$$

$$\text{Yiyecek rasyosu} = 3,33$$

$$\text{Satış fiyatı} = \text{Yiyecek malzeme maliyeti} \times \text{Yiyecek rasyosu}$$

$$\text{Satış fiyatı} = 15.000 \times 3,33 = 50.000 \text{ TL'dir.}$$

Brüt Kâr Faktörüne Göre: Çarpan yoluyla fiyatlandırma direkt olarak maliyetlere dayandırıldığından, malzeme maliyeti düşük olan yiyecek ve içeceklerin fiyatları düşük, malzeme maliyeti yüksek olan yiyecek ve içeceklerin fiyatları yüksek olabilmektedir. Bu nedenle, çarpan yoluyla fiyatlandırma yapılırken yüksek maliyetli yiyecek ve içeceklerin fiyatları düşük tutulur. Düşük maliyetli yiyecek ve içeceklerin fiyatları ise, yüksek tutularak, mönüde yer alan yiyecek ve içecek kalemleri arasında aşırı fiyat farklılıkları ortadan kaldırılmış olur [Karamustafa, 1994:61].

$$\text{Brüt kâr} = \text{Risk Payı} + \text{Direkt ve Endirekt İşçilik} + \text{Genel Üretim Giderleri} + \text{Net Kâr}$$

$$\text{Brüt kâr yüzdesi} = \text{Satış yüzdesi} - \text{Yiyecek maliyet yüzdesi}$$

$$\text{Brüt kâr yüzdesi} = \% 100 - \% 30 = \% 70$$

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

$$\text{Brüt kâr} = \text{Yiyecek malzeme maliyeti} + (\text{Brüt kâr} \times \text{Yiyecek malzeme maliyeti})$$

$$\text{Brüt kâr} = 15.000 + 35.000$$

$$\text{Brüt kâr} = 50.000 \text{ TL.}$$

Başabaş Fiyatlama Yöntemi: Başabaş fiyatlamamanın amacı, kâr ve zararın sıfır olduğu yani gelire giderlerin birbirine eşit olduğu noktayı tespit etmektir. Örneğin; bir restoranın 28 günlük ticari dönemde servis yapabileceği maksimum 10.000 müşteri koltuk kapasitesi mevcuttur. Müşterilerin ortalama harcama gücü 100.000 TL'dir. Restoranın sabit maliyetleri 300.000.000 TL. ve değişken maliyetler kuver başına 40.000 TL'dir [Bolat, 1995: 85].

Başabaş noktasını bulmanın yolu başabaş formülünün kullanılmasıdır. Başabaş noktası aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir:

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

Burada;

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

S = Her bir kuverin satış fiyatı

V = Her bir kuverin değişen maliyeti'dir.

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

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

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

-Gerçek Maliyet Yöntemi: Bu fiyatlama yönteminde yiyecek hammadde maliyetine işçilik, değişken ve sabit maliyetler ve kârı kapsayan bir marj eklenerek yiyecek- içeceklerin satış fiyatları bulunur.

Yiyecek hammadde maliyeti (TL)
+ İşçilik maliyeti (TL)
+ Değişken maliyetler (satışların %'si olarak)
+ Sabit maliyetler (satışların %'si olarak)
+ Kâr (satışların %'si olarak)
= Menü fiyatı (% 100)
Satış Fiyatının Belirlenmesi:

Örneğin; bir porsiyon şiş kebab için yiyecek hammadde maliyeti 37.000 TL. İşçilik maliyeti 26.000 TL olsun. Örneğimizde satışların % 10'unu değişken maliyetler, % 20'sini sabit maliyetler ve % 30'unu da kâr olarak birleştirirsek şiş kebabın satış fiyatını şu şekilde buluruz.

a) Maliyetlerin belirlenmesi:

Yiyecek Maliyeti = 37.000 TL.

İşçilik Maliyet = 26.000 TL.

Toplam yiyecek ve işçilik Maliyeti = 63.000 TL.

Değişken maliyetler = % 10 (Satışların)

Sabit maliyetler = % 20 (Satışların)

Kâr = % 30 (Satışların)

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

b) Satış Fiyatının Belirlenmesi:

- Satış Fiyatı = X yada % 100 kabul edilir.
- Sabit Maliyetler + Değişken Maliyetler + Kâr = % 60 (Satışların)
- Toplam yiyecek ve işçilik maliyetleri = 63.000 TL.
- Satışların yüzdesi olarak toplam yiyecek hammadde ve işçilik maliyetlerinin bulunması;

Satışlar – Satışların %'si olarak sabit mal. + Değ. mal. + Kâr = Satışların %'si olarak yiyecek hammadde ve işçilik maliyetleri

$$\% 100 - \% 60 = \% 40$$

Satış fiyatının % 40'ı 63.000 TL ise % 100'ü bize şiş kebab'ın satış fiyatını verir [Bolat, 1995: 87-88].

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

Porsiyon Maliyeti ile Fiyatlama Yöntemi: Basit ve pratik bir yöntem olarak, porsiyon maliyeti yöntemi için yapılacak hesaplama: [Karamustafa, 1994: 61-62].

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

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

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

Porsiyon Fiyatı = 34.500 TL

3.6.2. Kârlılığa Yönelik Fiyatlama Yöntemleri

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

- 1) Birim başına yatırılan sermayenin hesaplanması
- 2) Risk düzeyinin, fırsat maliyetlerinin ve benzer işletmelerdeki geri dönüş oranını da dikkate alarak yatırımın hedef geri dönüş oranının belirlenmesi
- 3) Kuver / müşteri sayısı'nın tahmin edilmesi
- 4) Ortalama satış fiyatı / ortalama müşteri harcaması'nın tahmin edilmesi
- 5) Satış gelirinin hesaplanması (3 x 4)
- 6) Değişken maliyetlerin tahmin edilmesi
- 7) Brüt katkının hesaplanması (5- 6)
- 8) Sabit maliyetlerin tahmin edilmesi
- 9) Net kârın hesaplanması (7 – 8)
- 10) Net kazanç hedef geri dönüş oranını karşılamakta mı? [Bolat, 1995 :91]

Temel Fiyatlama Yöntemi: Bu yöntemde prosedür aşağıdaki gibi işler:

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

Bu fiyatlama tekniğinde, kahvaltı, öğle ve akşam yemeği için farklı hedef ortalama satış fiyatları belirlenir. En zayıf yönü ise, yatırılan sermaye ile kâr arasında ilişki kurmamasıdır. Bunun yanında ortalama satış fiyatına ulaşmak için mönüde bulunan yiyecek fiyatlarının nasıl oluşturulacağı konusu da ihmal edilmektedir [Bolat,1995 :92].

Entegre Mönü Fiyatlama Yöntemi: Orkin tarafından geliştirilen bu yöntemde amaç; fiyat hedeflerini, maliyetleri, marjinleri, rakipleri, talep elastikiyeti ve kârı da dikkate alarak fiyatlama kararının alınmasıdır. Prosedür şu şekilde işler:

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

Orkin'e göre bu yöntem sayesinde mönüde bulunan yiyecekler belirli katkı payı sırasına göre listelenebilmekte ve fiyatlandırmada daha yüksek katkı paylarının elde edilmesine imkan vermektedir [Bolat, 1995 :93].

Marjinal Birim Fiyatlama Yöntemi: Marjinal fiyatlama yönteminin kullanılabilirliği, belirlenen hedeflere bağlıdır. Hedefler ya kârlara yönelik yada satışlara yönelik olmak zorundadır. Bu yöntemde pazarlamacının ürünün maliyet yapısını bilmesi yanında fiyat ve talep arasındaki ilişkiyi de anlaması gerekmektedir. Bu yöntemde talep fiyatın bir fonksiyonu olarak ele alınmakta ve bu yüzden de uygulamada bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Ancak, hesaplamada yardımcı olan yöntemler de mevcuttur. Örneğin;

pazar araştırmaları, benzer ürünlerin incelenmesi, pazar testleri, mutfak testleri, yönetim kararları gibi.

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

$$Q = 7500 - 0,005 P$$

Q = Miktar

P = Fiyat

Buradaki 7500 maksimum satış hacmi olan kuver sayısını göstermektedir. Fiyatta 1000 TL'lik artış, satış hacminde 5 kuverlik bir azalmaya neden olmaktadır [Bolat,1995 :94].

Kâra Yönelik Fiyatlama Yöntemi: Bu yöntemde, yiyecek içecek işletmeleri kâr merkezleri oluşturmak suretiyle yiyecek ve içeceklerin temel satış fiyatlarını belirlemektedirler. Yiyecek içecek işletmelerinde kâr merkezi iki tanedir; biri yiyecek satışları merkezi, diğeri içecek satışları merkezidir. Bazı büyük restoranlar ve otellerde ise üçüncü bir kâr merkezi daha bulunmaktadır. Bu "catering" hizmetleridir [Bolat,1995: 95-97].

3.6.3. Rekabete Yönelik Fiyatlama Yöntemi

Fiyat Takipçiliği Yöntemi: Birçok yiyecek içecek işletmesi fiyatlarını rakiplerine göre belirlemektedir. Fiyat takipçiliği bütün fiyatlama kararlarının terkedildiği yada hiç kullanılmadığı anlamına gelmemektedir. Kazançlar, marjların uygulanmasına yardımcı olan sıkı maliyet kontrolleri sayesinde kazanılır. Turizm sektöründe fiyatlar genellikle yılda iki kez göden geçirilir. Fiyat takipçiliğinin en zayıf yönleri şunlardır; sermaye yapısı farklılığının dikkate alınmaması, faaliyet giderlerinin farklı olacağının düşünülmemesi, kâr hedeflerinin dikkate alınmaması, yönetim tarafından geliştirilen yeniliklere ve risk almaya olanak verilmemesidir [Bolat,1995 : 98].

3.6.4. Pazarlamaya Yönelik Fiyatlama Yöntemleri

Prestij Fiyatlama Yöntemi: Bu yöntem fiyatla kalite arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu düşünüldüğü takdirde uygulanabilir.

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

Psikolojik Fiyatlama: Psikolojik fiyatlandırma taktikleri, tüketici davranışlarının incelenmesi ile ortaya çıkan fiyatlandırma uygulamalarıdır. Bazı müşteriler, sadece maksimum ve minimum fiyatlar arasındaki ürünleri satın alırlar, en pahalı ve en ucuz ürünü satın almazlar. Psikolojik fiyatlandırmanın özel bir şekli “Küsuratlı Fiyatlama Yöntemi”dir. Örneğin, 9.999 TL. 10.000 TL.’den çok daha düşük gibi algılanmaktadır. Müşteriler arasında yapılan araştırmalarda akşam yemeği için gelen müşterilerin fiyatlara karşı daha az duyarlı olduğu görülmüştür.

Görüldüğü gibi yiyecek içecek endüstrisinde fiyatlama kararını etkileyen ve göz önünde tutulması gereken birçok faktör ve fiyat belirlemede kullanılan birçok yöntem vardır. İşletme yöneticisi yada fiyatlamacı, bu faktörleri ve yöntemleri dikkate alarak, işletme hedeflerine, pazarlama, finansman ve yönetim politikalarına en uygun olan fiyatı belirlemelidirler [Bolat, 1995: 98-100].

Hedef Maliyetleme: Bu fiyatlama yöntemleri dışında yeni bir yöntem olan hedef maliyetleme ile de işletmeler fiyatlandırma yapabilirler. Hedef maliyetleme, mamulün planlanma aşamasında kullanılmakta olup tahmini fiyatı, satış miktarı ve hedef fonksiyonları önceden belirlenmiş mamullerin kabul edilebilir bir kar seviyesini yakalayabilmek için belli bir maliyetle üretebileceği mamul ve mamul hattı seçim sürecidir [Can, 2004: 9].

$$\begin{aligned} \text{Hedef Maliyet Birim} &= \text{Hedef Satış Fiyatı} - \text{Hedef Birim Kar} \\ \text{Hedef Maliyet Toplam} &= \text{Hedef Satış Tutarı} - \text{Hedef Toplam Kar} \end{aligned}$$

Bu gün maliyet, zaman ve kalite hedeflerini en yüksek düzeyde ve eş zamanlı olarak gerçekleştirmeyi zorlayan küresel rekabet koşulları altında bir çok işletme geçerli olan “maliyetim bu kadar olduğuna göre satış fiyatım ne olmalıdır?” sorusu değil, “ancak bu fiyattan satabileceğime göre kar elde edebilmem için maliyetim ne olmalıdır?” sorusudur. İşte bu tarz bir soru işletmeleri hedef maliyetleme çalışmalarına yöneltmektedir. Hedef maliyetlemenin temel amaçları, maliyet yönetiminin pazara uyumlandırılması, pazar uyumlu araştırma-geliştirme faaliyetleri için stratejik bağlantı sağlamak, ürünün ilk tasarımı aşamasında maliyet yönetiminin desteklenmesi, dinamik maliyetleme ve pazar ihtiyaçlarını ön plana çıkarılmasının sağladığı motivasyonlar şeklinde sıralanabilir [Can, 2004: 32-51].

Hedef maliyetlemeyi etkileyen faktörler, ürünün yapısı (ürünün basit veya karmaşık yapılı olması), müşteri türü (müşteriye göre fiyat, kar ve maliyet göreceli olması), genel yönetim düşünceleri ve özel ürün- durum analizi(ürün türü ve üretim koşulları)dir. Hedef maliyetleme süreci ürün planlama (ürünün misyon, içerik, dizayn, maliyeti, satış fiyatı ve hacmi belirlenir), kavram dizaynı (ulaşılabilir hedef maliyeti ve normal satış fiyatı kavramları formüle edilir), temel dizayn (hedef maliyeti temel alan ürünün genel planı oluşturulur), detaylı dizayn(ürünün üretim özellikleri tanzim edilir), üretime hazırlık (üretim sistemi ve hedef maliyete göre üretim süreçleri belirlenir) aşamalarından oluşmaktadır. Hedef maliyetleme sürecinin 6 temel ilkesi vardır. Bunlar; fiyata göre maliyetleme, müşteriler üzerinde yoğunlaşma, tasarım üzerinde yoğunlaşma, geniş kapsamlı katılım, yaşam dönemi yaklaşımı, değerler zincirleriyle ilgilenme ilkeleridir. [Can, 2004: 59-60].

Bu 6 temel ilkenin yiyecek içecek işletmeleri açısından da uygulanmasının büyük önemi vardır. Yiyecek içecek işletmelerinde, mönü planlama ve fiyatlandırma çalışmaları yapılırken müşteriler üzerinde yoğunlaşılması, mönüde yer alacak yiyecek ve içeceklerin hazırlanmasında ürün ve mönü dizaynına önem verilmesi, mönü planlama ve fiyatlandırma çalışmalarında uzmanlardan oluşan ekiplerden yararlanılması ve ürünün

yaşam dönemi unsuru dikkate alınması gerekmektedir. İlk ilke olan fiyata göre maliyetleme ilkesi geleneksel yöntem olan “maliyet artı” yönteminin tam zıddı olan “fiyat endeksi” olarak değerlendirilebilecek hedef maliyetleme yöntemidir.

Hedef maliyetlerin saptanmasında kullanılan yöntemleri 3 başlık altında toplamak mümkündür. Çıkarma metodu; rakiplerin fiyatları ile müşteri ödeme arzusu ve gücü hedef maliyeti belirlemedeki temel etkenlerdir. Toplama metoduna metoda göre ise; hedef maliyet oluşturulurken işletme içi faktörler ve kapasite ögesinden hareket edilir. Kombinasyon metodu; toplama ve çıkarma esasına dayanan yöntemlerin kombine edilmesiyle geliştirilmiştir. Bu metot, hedef maliyetin belirlenmesinde Pazar tabanlı bir planlama sürecini içermekte olup yönetim, pazarlama, mühendislik, üretim ve muhasebe departmanları arasında koordinasyon oluşturulması esasına dayanmaktadır [Can, 2004: 70-86].

Hedef maliyetleme sürecinde hedef maliyetlerin saptanmasından sonra hedef maliyetlerin ayrımlanması aşaması gelir. Bu aşamada tüm üretim için belirlene hedefler müşteri talepleri doğrultusunda ürünün bileşenlerine kadar indirgenerek ayrımlanır. Ayrımlamaya geçmeden önce müşteri talep ve beklentilerinin kesin bir açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Müşteri arzu ve beklentilerinin belirlenmesi önemli bir sorundur. Belli fonksiyonlara sahip basit olarak nitelendirilen ürünlerde daha kolay baş edilen bu sorun, çok fonksiyonlu kompleks ürünlerde çözümlenmesi neredeyse imkansız hale gelmektedir. Müşteri talep ve beklentilerini 3 kategoride ele alan bir model geliştirilmiştir. İlki olan temel beklentiler; bir ürünün olmazsa olmazlarıdır. Normal beklentiler, temel fonksiyonların dışında üründe bulunması mutlaka istenen veya en azından arzu edilen özelliklerdir. Lüks beklentiler ise; üründe aranan olağanüstü özellikler veya önceden bilinmeyen ancak birden bir yenilik olarak ortaya çıkan özelliklerdir. Bu beklentiler farklı farklı tatmin derecesine sahiptirler. Burada önemli olan normal beklentilerin ne kadar karşılanırsa o kadar tatmin sağlanmasıdır [Can, 2004: 87].

Hedef maliyetlerin ayrımlanması aşamasında önemli olan nokta müşterilerin ürün-değer relasyonlarıdır. Örneğin, temel beklentiler karşılanmak zorundadır ve bunun belli bir maliyeti olduğu halde müşteriler tarafından verilen değer ile maliyet arasındaki oransal

ilişki pek anlamlı sonuç vermeyecektir. Çünkü müşteri bu özellikleri var kabul etmektedir [Can, 2004: 90].

Hedef maliyetlemenin gerçekleştirilmesi aşamasında bazı teknik ve uygulamalardan yararlanılmaktadır. (Bkz. Ek 10) Yiyecek içecek işletmelerinde uygulanabilirliği konusunda önemli olan teknikler şunlardır. Yapısal/ teknoloji oryantasyonlu araçlarından olan maliyet tabloları; ürünün parçalarına ilişkin spesifik malzeme ve üretim alternatiflerinin işletmeye özgü detaylandırılmış maliyet verilerini içermektedir. Değer analizi; kalite, kullanım değeri, yaşam süreci, dışsal görünüm ve müşteri istekleri doğrultusundaki özellikler bakımından katkıda bulunmayan maliyetleri saptamak amacını güder. Eş zamanlı maliyetleme; tasarım aşamasında ilk dizayn ile beraber başlar ve eş zamanlı olarak devam eder.

Ürün/ proses oryantasyonlu araçlarından kıyaslama; dünyada mevcut en iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirme amacıyla bu uygulamaların kendi süreçlerine uyarlanması faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir. Faaliyet tabanlı maliyetleme ise; bir işletmenin kaynakları, faaliyetleri, maliyet nesnelere, maliyet taşıyıcıları ve faaliyet başarı ölçüleri hakkında finansal ve finansal olmayan verileri işleyerek bilgi haline dönüştüren bir bilgi sistemidir.

Organizasyonel araçlardan olan simültane (eş zamanlı) mühendislik; ürünün geliştirilme aşamasından pazara sunumuna kadar geçen sürede, çok sayıda ve eksiksiz parçalara ayrılarak bunların paralel zamanlarda çalışabilecek şekilde dizayn edilmesi ve zaman tasarrufu sağlamak için geliştirilen bir stratejidir. Diğer araçlar başlığı altında, karşılaştırmalı analiz (conjoint analizi); farklılaşan ürün tanımları ve karakteristikleri konusunda subjektif müşteri bakış açısının değerlendirilmesinde ve ürettiği fayda değeri yardımıyla vurgulanan ürün karakteristiklerinin değerlendirilmesinde önemlidir [Can, 2004: 112-156].

3.7. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Pazarlama

Mönü planlaması ve yiyecek içeceklerin fiyatlaması çalışmaları tamamlandıktan sonra yapılacak işlem, bu yiyecek içeceklerin doğru pazarlama faaliyetleri ile müşterilere duyurulmasıdır.

Pazarlama, bir işletmenin ürünlerine olan talebi belirlemek, uyarmak, doyurmak, ürün ve hizmetleri en etkin biçimde hazır bulundurarak talebi karşılamak ve kar elde etmek üzere yapılan işletme faaliyetleridir [İslamoğlu,1999:11]. Turizm pazarlaması ise, turistik mal ve hizmetleri doğrudan doğruya yada turizm araçları vasıtasıyla üreticiden son tüketici olan turiste akışı yeni turistik tüketim ihtiyaç ve motiflerin yaratılması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür [Olalı, 1969:10].

Tipik olarak bir bileşik ürün özelliklere sahip bulunan turizm ürünü, konaklama, yeme-içme, ulaşım, eğlence, hizmetlerinin, çekiciliği bulunan yer ve olayların ve benzerlerinin bir araya gelmesiyle durur. Bu unsurlardan her biri otel, hava yolu işletmesi, seyahat acentesi, lokanta, gazino vb. gibi ayrı ayrı kuruluşlar tarafından üretilir ve dorudan turiste sunulur. Turizm ürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Turistik ürün üretildiği yerde tüketilir.
- Turistik ürün bileşik ürün niteliğindedir.
- Turistik ürün stok edilemez.
- Turistik üründe çekicilik, yararlılık ve kolay elde edilebilirlik olması lazımdır.
- Markaya bağlılık çok azdır, imaj kavramı önemlidir.
- Emek yoğun üretilir otomasyon çok azdır.
- Standartlaştırma azdır veya zordur.
- Bitmiş, tamamlanmış üründür [Akat , 2000: 166].

Turizm pazarı ise, turistik mal ve hizmetlerin alış verişinin yapıldığı turistik mal ve hizmetleri talep edenlerle bu mal ve hizmetleri sunanların bir araya geldiği, mekanlar yada örgütlenmelerdir [İçöz,1996: 24]. Genellikle 3 tür pazar yapısı diğer sektörlerde olduğu gibi turizmde de dikkate alınır. Bunlar; Homojen pazarlar; tüketici tercihlerinin

genel olarak belirli özelliklerine göre bir araya getirdikleri pazarlardır. İşletmeler bu pazarlara girerek genellikle tüketici tercihlerine göre odaklanır. Dağınık pazarlar; tüketici tercihlerinin belirli ölçülere göre gruplanmadığı pazarlardır. Bu pazardaki tüketici tercihleri birbirinden oldukça farklıdır. Bu nedenle pazarda belirli bir seman yoktur.

Kümelenmemiş pazarlar; tüketiciler tercihlerine göre birbirinden oldukça farklı gruplar içinde yer alır. Her bir pazar segmanı için uygulanacak pazarlama stratejisi ve pazarlanma karması farklı ve o pazara özgüdür. Niş pazarlar ise; turizm girişimcilerine hitap etmektedir. Büyük işletmelerin girmeğe değmeyecek kadar küçük buldukları özelliği olan ve bu özellikler konusunda ihtisaslaşmış küçük, esnek işletmelere yer altıkları pazar kesitidir [Tekeli, 2001:18].

3.8. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Pazarlama Çalışmaları

3.8.1. Fizibilite Çalışmaları

Genellikle yiyecek içecek işletmesi yapılanmadan önce fizibilite çalışmaları gerçekleştirilir. Bu çalışmalar finansal şirketler, yatırım şirketleri veya danışmanlık şirketleri tarafından yapılır. Bu çalışmalar:

Pazar Analizi: İşletmenin faaliyet göstermesi planlanan yerleşim yerlerindeki potansiyel tüketicilerin demografik özellikleri incelenir. Pazar analizinde dikkate alınabilecek başka değişkenler de vardır. Örneğin bölgedeki ticari satışlar, endüstriyel ve ticari işletme sayıları, bu işletmelerin türleri, bölgedeki turizm potansiyeli ve turizm olanakları düşünülebilir.

İşletmenin Çevresinin Değerlendirilmesi: Faaliyetin sunulacağı yer, işletmenin başarı veya başarısızlığını etkileyecek en önemli değişkenlerden birisidir. Fizibilite çalışmalarında işletmenin konumlandırılacağı bina ve çevresinde yaşayan tüketicilerin sayısı da araştırılmalıdır. Bu sayısı belirlenirken; Hemen çevresindeki kişilerin sayısı,

yürüme mesafesinde iken ve edenler veya çalışanların sayısı, araçla kolay ulaşabilecek mesafedeki insanların sayısı dikkate alınmalıdır.

Rekabet Analizi: Projede belirlenen alandaki bütün yiyecek ve içecek işletmeleri dikkate alınmalıdır. Bu kapsamda rakiplerinin; Kuruluş yeri, restoran türleri, iş hacmi ve kaynağı, faaliyete bulunan gün ve saatler, mönü fiyatları, hesap ortalamaları, servis türü, kuver sayısı, içki servisinin olup olmadığı, eğlence olanakları, tutundurma çalışmaları, herhangi bir zincire bağlı olup olmadığı, ne kadar süredir faaliyette oldukları, farklı günlerdeki yemek periyotlarındaki yoğunluk, tüketici izlenimleri incelenmelidir.

Talep Tahmini: Yiyecek içecek talep tahminini yapabilmek için, öncelikle ilgili bölgedeki restoran bar satışları incelenir. Bu sayede hem yemek hem de pazar talepleriyle ilgili genel bir görünüm elde edilir. Bu analize yönelik verileri elde etmek için, potansiyel tüketicileri kapsayan restoran, banket ve toplantı ihtiyaçları, anketler çerçevesinde araştırılmalıdır.

Faaliyet Sonuçlarının Projeksiyonu: Bir çok fizibilite çalışmasında birinci, ikinci ve üçüncü yıllarla ilgili tahmini finansal sonuçlar belirlenir. Genel olarak beklenen yiyecek içecek satışları sonucunda, elde edilecek gelir ve gider tahminleri yapılır. İşletmeyi çevreleyen dış faktörlerden birisi olan ekonomik çevre oldukça dinamik bir çevre olabilir. Bu açıdan bakıldığında 6 ay önce gerçekleştirilen fizibilite çalışması ve bu çalışmadan elde edilen veriler kolaylıkla geçerliğini yitirebilir [Sökmen, 2003: 237-238].

3.8.2. Devam Eden Pazarlama Araştırmaları

İşletme Analizi: İşletme analizi, ilgili yiyecek içecek işletmesinin üretim ve servis alanlarını, ürünlerini ve hizmetlerini kapsayan yazılı ve ön yargısız bir analizdir. İşletmenin zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirmek için kullanılır.

Rekabet Analizi: Bu analizde gözlem formları ve vb. araçlar kullanılmakla birlikte bunlar rekabetin gerçek özelliklerini yansıtmada yetersiz kalmaktadır. Yiyecek içecek yöneticileri ve çalışanlar farklı zamanlarda rakip işletmeleri ziyaret etmelidir.

Pazar Analizi: Yiyecek ve içecek işletmesi tarafından hizmet verilen pazarı tanımlamak için kullanılır. Pazar alanında işletmeye fırsat ve olanakları veren veya tehdit oluşturan faktörler ve/veya gelişmeler dikkate alınır. Konuk profili araştırması yapılır ve pazar alanındaki faktörler ve gelişmeler takip edilir. Konuk profili araştırması; Konuğun yaşı, cinsiyeti, işletmeyi ziyaret sıklığı, mesleği son derece önemlidir. Konuk profili ile ilgili veriler konuklarla konuşularak elde edilebilir. Daha önemli bilgileri elde etmek için özel promosyon çalışmaları oldukça yardımcı olabilir. Pazar alanındaki faktörler ve gelişmeler; Pazar analizi ayrıca çevrede oluşan ve işi etkileyecek ölçüde önemli fırsatları ve problemleri de dikkate alınmalıdır. Demografik yapıdaki değişimler toplumda gelişen olumlu veya olumsuz olaylar, enerji kullanımı ve maliyeti, yasal düzenlemeler ve ulaşım giderleri bunlardan bazılarıdır [Sökmen, 2003:239].

3.9. Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Pazarlanması

Hizmetler satış için sunulan faaliyetler, yararlar yada sağlanan durumlardır [Karahan, 2000: 22-23]. Yiyecek içecek işletmeleri de hizmet sunan işletmelerdir. Herhangi bir kurum bünyesinde sunulan yiyecek içecek hizmetlerinden “kar” beklentisi yoksa, genellikle pazarlama fonksiyonu yürütülmez. Diğer taraftan ticari işlemler hedefledikleri satışa ve kara ulaşabilmek için “Pazarlama Çabası”na girişirler. Bunlar işletmenin bulunduğu konum ve amaca göre değişir. Bir otel restoranı otel reklamı içinde pazarlanırken; zincire dahil bir fast food ünitesi daha geniş pazarlama spektrumu kullanabilir. Genelde yiyecek içecek pazarlamasında şu özellikler göze çarpar [Davis-Stone 1994 : 35-36].

- Müşteri işletmeye geldikten sonra yiyecekler hazırlanır ve servis edilir, hazırlama sunum arasında fazla zaman geçmez. Oysa diğer sektörlerde ürünün niteliğine göre uzun süre depolanıp korunabilir.

- Yiyeceklerin hazırlanması ya da sunulması esnasında müşterinin dikkati oldukça fazladır. Çalışanların kıyafetleri, elleri v.s. mutlaka süzülür. Önünde balıkların kılıçıkları ayrılan a'la carte müşterisiyle, hamburger bekleyen self-servis müşterisinin beklentileri birbirinden çok farklıdır. İlkinde garson son derece dikkatli olmak zorundayken, ikinci örnekte dikkat azalır.
- Yiyecek içecekler daha çok hazırlandıkları yerde tüketilirler. Günümüzde yaygınlaşan “Eve ya da İş yerine Servis” uygulamalarının dışında, genellikle kişiler hazırlandığı yerde yemek yemeyi tercih ederler.
- Müşteriler yiyecek içecekleri karşılaştırma seçeneğine genellikle sahip değildirler. Mönüden ayrı seçimi yapan müşterinin, karşısında oturan kişiye giden yemeğin kendisine gelen ile farklı olduğunu anlaması kolay değildir. Dolayısıyla sunulan ürünler alınmadan önce genelde değerlendirilemez.
- Müşterilerin yemek esnasında hizmeti sunan ile daha fazla iletişim kurması söz konusudur. Limonu yetersiz gelen bir çorba için ekşi, tuz, su v.s. en yaygın olanlardır. Oysa şemsiye almaya giden bir müşteri, raflardan bir tane seçtikten sonra parasını ödeyerek satın alır ve satıcıyla daha fazla diyalog kurmasına gerek kalmaz.
- Yiyecekler kolay bozulabilecek ürünlerdir. Saklanmasıdaki güçlükler, bunların üretildikten hemen sonra satılmasını gerektirir. Bu yüzden çoğu yiyecek siparişten sonra hazırlanır.
- Yiyecek içecekler hazırlandıktan sonra genelde depolanamaz. Ancak üretim öncesi malzemeler belirli süreçler için saklanabilirler. Bununla beraber yiyeceklerin kısmen bozulması sık görülen ve maliyetleri artıran bir durumdur.
- Kalite kontrolde güçlükler söz konusudur. Yüz binlerce aynı ürünün üretildiği otomotiv endüstrisine göre, mönüde yer alan bir ızgaranın tadının her gün aynı ölçüde tutturulması çoğu kez mümkün olmayabilir.
- Yiyecek içeceklerin sunulması sırasında hizmetler el ile tutulmayan özellikte olup, hazırlanan yiyeceğin kalitesi kadar önem taşımaktadır. Zira kötü bir servis iyi hazırlanmış bir yiyeceği bile kötü duruma getirebilir.
- Yiyecek içeceklerin pazarlanmasında servis personelinin etkinliği göz önüne alınıp, siparişi alırken bile servis personeli diğer hizmetleri pazarlayabilir.

3.10. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kullanılan Satış Araçları

Kişisel Satış: Satış yapmak amacıyla bir veya daha çok potansiyel alıcıyla karşılıklı konuşmak, görüşmek ve sonuca ulaşmaktır. En eski tutundurma metodu olmak yanında şahsen karşılaşma yoluyla tüketiciye direkt ilişki kurmak yada dayandığından en etkili iletişim farklıdır. En sakıncalı yani yüksek maliyetli olmasıdır [Mucuk, 1997:2000].

Reklam: Reklam, bir mal yada hizmetin bir kurumun, bir kişinin yada fikrin, kimliği belirli sorumlusu tarafından, tarifesi önceden belirli ücret karşılığında kitle iletişim araçları vasıtasıyla olumlu bir biçimde tanıtip benimsetilmesi çabalarıdır. Tutundurma çabaları içinde en sık kullanılan, reklamdır. Aynı anda çok sayıda tüketici kitlesine ulaşma tekrarlanabilme özelliğine sahiptir. Reklamın üç amacı vardır, bunlar bilgilendirme, ikna etme ve hatırlatmadır [Altunışık -Özdemir- Torlak, 2001:200-201].

Halkla İlişkiler: Bir öğrenim örgütün yada işletmenin ve onun mal ve hizmetlerini kamu nezninde olumlu imajı korumak ve geliştirmek için kullanılan dolaylı bir tanım aracıdır. Halkla ilişkilerin etkin uygulanmasının iki amacı vardır. Birincisi halkın tepkilerini, inançlarını, eğilimlerini bilme ve anlama isteğidir. İkincisi ise halkın tatmin edilmesidir. Düşük maliyetli, inandırıcı olması açısından diğer tanıtım araçlarından farklı özellik taşır [İçöz, 1996:166].

Promosyon: Tüketiciler, işletmeler yada aracı konumları, daha hızlı ve daha fazla miktarda satın almaya yönlendirecek dürtüleri harekete geçirmeye geçirmeye çalışan, oldukça farklı araçlardan oluşan bir tutundurma çabasıdır. Reklam satın alma nedeni oluşturmaya çalışırken, promosyonlar satın alma dürtüsü oluşturmayı amaçlar. Promosyonlar belli bir hedef kitleye yönelirler [Altunışık ve diğerleri, 2001: 207].

Fiyatlandırma: Bir turistik mal yada hizmetin fiyatını, gerek ulusal gerekse uluslar arası turizm piyasasında turizm işletmelerine talebe etki eden en önemli faktörlerden biridir turizm işletmelerinde fiyatlandırma oldukça karmaşık ve zor bir karardır. Yoğun rekabet ve talebin tahminlemedeki güçlükler nedeni ile daha karmaşık bir hal alır. Sonuçta evrensel olarak kabul görmüş bir fiyatlandırma yöntemi yoktur ve fiyatlandırma

yaklaşımları turizm işletmelerine göre farklılık gösterir. Turizm endüstrisindeki ürünlerin fiyatlandırma kararını kolay bozulabilirlik yoğun sermaye, yüksek personel giderleri, müşteri özellikleri etkilemektedir [İçöz,2001 : 310].

Merchandising: Merchandising, bir turizm işletmesinde, satışların istenen düzeyde olmadığı bölümlerin yada hizmetlerin satışlarını arttırmak amacı ile düzenledikleri satın alma noktası reklamcılığı adı da verilen satış arttırıcı çabalardır [İçöz, 1996: 18].

Yiyecek içecek işletmelerinde en çok kullanılan Merchandising araçları ise şunlardır: Tanıtım standları, posterler, tabelalar, kartlar, mönüye takılan küçük kartlar, çocuk mönüleri, işitsel araçlardır, diğer merchandising malzemeleri; kapalı alanlarda kullanılacak başka seçeneklerde bulunur. Paspas, peçete, işlemeli masa örtüsü, özel kokteyl çubukları, kibritler, çıkartmalar, bardak altlıkları bunlardan en çok kullanılanlardır. Bu gibi küçük eşantyonlar müşterilere günler yada aylar sonra bile sunulan yiyecek içecekleri hatırlatarak işletmeye tekrar gelmelerini sağlar [Türksoy, 2002:73-75].

Bir İşletme Ürünü Olarak Mönü: Yiyecek içecek hizmetlerinin pazarlanması genel olarak işletme politikasında yer alırken, pazarlama aracı olarak mönü planlamasının kullanılması yiyecek içecek işletmelerinde göz ardı edilen bir konudur. Pazarlama hedeflerinin temelini [Göksu, 2000: 134]:

- Mevcut pazar payına göre mönü planlaması,
- Yeni imaj yaratmaya yönelik mönü planlaması,
- Satışları arttırmaya yönelik mönü planlaması,
- Rekabete yönelik mönü planlaması,
- Kalite gereklerine göre mönü planlaması oluşturmaktadır.

4. İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN TURİZM İŞLETME BELGELİ YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDEKİ MÖNÜ PLANLAMA VE FİYATLANDIRMA POLİTİKALARINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, İstanbul'da faaliyet gösteren toplam 385 adet turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmesinden; (lüks lokanta, yüzer lokanta, birinci sınıf lokanta, ikinci sınıf lokanta, kafeterya, müstakil eğlence yeri, bar) 330 adet işletmeye anket uygulaması yapılmış ve 199 adet yiyecek içecek işletmesinden geri bildirim alınmış müstakil eğlence yerleri ve barlar anket uygulaması dışında bırakılmıştır. Anket çalışması 15 Ekim 2003 ve 15 Aralık 2003 tarihleri arasında uygulanmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

İçinde yaşadığımız yüzyıldaki teknolojik gelişmeler pek çok sektörde değişikliklere neden olmakla beraber kişilerin ve toplumların beklentilerini de değiştirmektedir. Sağlıklı bir yaşama, dengeli beslenme ile kavuşabilecekleri bilincine sahip olan toplum bireyleri gitmiş oldukları yiyecek içecek işletmelerinde farklı özellikler aramaya başlamışlardır. Bu özelliklerin başında hijyen ve sanitasyon, kaliteli ve besin değeri özenle belirlenmiş yiyecekler, rahatlatıcı bir atmosfer ve tüm bu özellikleri tamamlayan kaliteli bir sunum gelmektedir. Günümüzde hızla kalabalıklaşan çalışma hayatı, buna bağlı olarak kişilerin gelirlerindeki artış yiyecek içecek işletmelerine talebin artmasına ve toplumca dışarıda yemek yeme alışkanlıklarının benimsenmesine yol açmıştır. Talepteki bu artışla beraber, yoğun rekabet ortamının etkisiyle klasik restoran işletmeciliği önemini yitirmeye başlamış, modern yiyecek içecek işletmeleri popüler olmaya başlamıştır. Yiyecek içecek işletmelerinin bu değişimlere uyum sağlayabilmesi, gelirlerini arttırabilmesi ve pazarlama amaçlarına ulaşabilmesi için, mönü planlama ve fiyatlandırma politikalarını belirlemesi gerekmektedir.

Çalışmada temel amaç, İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan mönü planlama ve fiyatlandırma politikaları ile ilgili

mevcut durumun tespit edilmesidir. Temel amaca ulaşmak için bir dizi alt amaçlar belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde sunulan mönü anlayışının belirlenmesi,
- Mönü planlamasının kim/kimler tarafından yapıldığının tespit edilmesi,
- Ağırlıklı olarak hizmet sunulan müşteri kitlesinin tespit edilmesi,
- Hangi öğünlerde, hangi mönü türünün sunulduğunun tespit edilmesi,
- Hangi amaçlarla mönü planlamasını kullandıklarının tespit edilmesi,
- Mönü planlaması yaparken dikkat ettikleri unsurların belirlenmesi,
- Mönü fiyatlaması yaparken dikkat ettikleri unsurların belirlenmesi,
- Yiyecek içecek maliyet kontrolünde hangi değişkenleri dikkate aldıklarının belirlenmesi,
- Mönü fiyatlama politikalarını belirleyen etkenlerin tespit edilmesi,
- Kullandıkları fiyatlama yöntemlerinin belirlenmesi,
- Uyguladıkları maliyet kontrol yöntemlerinin tespit edilmesi,
- Pazar ve rekabet analizi, talep tahmini yaparken hangi unsurları dikkat ettiklerinin ve hangi pazarlama araçlarını kullandıklarının tespit edilmesidir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın ana kütesini İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmeleri oluşturmaktadır. İstanbul'da turizm işletme belgeli toplam 385 adet işletme faaliyet göstermektedir. Bunların 69'u özel belgeli lokanta, 9'u yüzer lokanta, 2'si lüks lokanta, 67'si birinci sınıf lokanta, 148'i ikinci sınıf lokanta, 35'i kafeterya, 38'i müstakil eğlence yeri ve 17'si bar işletmesidir. Müstakil eğlence yerleri ve barlar yiyecek mönüleri olmadığından an kütle dışında bırakılmış, anket uygulama alanı kapsamına 330 işletme girmiştir. Anket uygulaması için İstanbul ilinin seçilme nedenleri; sayısal bazda işletmelerin yeterli miktarda olması, maliyet ve zaman kısıtlarının minimum düzeyde olması, veri toplama aracı olan anketin uygulanacağı işletmelerle bizzat görüşme imkanının olmasıdır. Ayrıca zaman kısıtı göz önünde bulundurularak civar illerdeki

yiyecek içecek işletmelerinin sayısı incelenmiş, ancak gerçekçi ve sağlıklı verilerin ve sayısal anket çoğunluğunun önem arz etmesi nedeni ile İstanbul ilinde uygulama fikri desteklenmiştir.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada öncelikle teorik alt yapının kurulması amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Bunun için Türkiye'deki çeşitli üniversitelerin kütüphanelerinin yanı sıra Yüksek Öğretim Kurumu Dokümantasyon Merkezi ve konu ile ilgili diğer tüm süreli- süresiz yayınlar ve yerli- yabancı yayınlar incelenmiştir. Araştırmanın veri toplama aracı anket formudur. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, şimdiye kadar yapılmış uygulamalı çalışmaların incelenmesi ve konu ile ilgili toplama kaynakların taranması sonucu oluşturulan soru havuzundan özenle esinlenerek uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Bu çalışmanın ana kütesini İstanbul Turizm İl Müdürlüğünden alınan 2002 yılına ait verilere göre 330 adet turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmesi oluşturmaktadır. Bu tesislerin hepsine anket ulaştırılmış, ancak 199 adedinden cevap alınabilmiştir. Araştırmada örnek seçilmemiş olup evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Anket uygulamasına dahil edilen turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerine anketlerin dağıtılması esnasında özellikle işletmelerde mönü planlaması, maliyet ve maliyet kontrolü, fiyatlama işlevlerini yerine getiren sorumlu kişilerce doldurulması konusu üzerinde hassasiyetle durulmuştur.

Kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü işletme özelliklerini kapsayan 9 kapalı uçlu sorudan, ikinci bölümü mönü planlamasına ilişkin bilgileri içeren kapalı uçlu, çoktan seçmeli ve 5'li likert ölçekli 9 sorudan, üçüncü bölüm mönü fiyatlamaya ilişkin 5'li likert ölçekli 9 sorudan, son olarak dördüncü bölüm yiyecek içecek işletmelerinde hizmet pazarlamasına ilişkin kapalı uçlu ve çoktan seçmeli 7 soru olmak üzere toplam 34 sorudan oluşmaktadır. Likert ölçeğinin kullanım amacı konu ile ilgili düşüncelerin sınıflandırılmasıdır. Çoktan seçmeli kapalı uçlu soruların kullanım

amacı ise daha çok veri elde etmektir. Ankette verilen her davranışın gösterilmesine ilişkin 5 (son derece çok), 4 (çok), 3 (orta), 2 (kısmen), 1 (hiç) şeklinde puanlandırılarak değerlendirilmiştir.

Hazırlanan anketler İstanbul Turizm İl Müdürlüğünden alınan turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmeleri için derlenen adreslerden yararlanarak hedeflenen işletmelere ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programının 10.0 versiyonundan yararlanılmıştır. Analiz yapılırken, frekans dağılımları ve korelasyon kullanılmıştır.

4.4. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

4.4.1. Turizm İşletme Belgeli İşletmelerin İşletme Bilgileri, Menü Planlama, Fiyatlandırma ve Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Pazarlanmasına Yönelik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

4.4.1.1. Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmelerinin İşletme Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bu başlık altında İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinin, işletme özelliklerine ait mevcut durumu hakkında elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1: İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Yer

Faaliyet Yeri	n	%
Anadolu	36	18,3
Avrupa	161	81,7
Toplam	197	100,0

İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinden ankete cevap veren 197 işletmeden %18,3'ü (n=36) Anadolu yakasında, %81,7'sinin Avrupa yakasında (n=161) faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinin büyük bir kısmının Avrupa yakasında faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 2: İşletmenin Türü

İşletme Türü	n	%
Lüks Lokanta	36	97,3
1. Sınıf Lokanta	53	100,0
2. Sınıf Lokanta	54	100,0
3. Sınıf Lokanta	4	100,0
Özel Belgeli Lokanta	56	100,0
Kafeterya	15	100,0
Toplam	218	100,0

Anket kapsamına giren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinin 36 adedi Lüks Lokanta, 53 adedi 1. Sınıf Lokanta, 54 adedi 2. Sınıf Lokanta, 4 adedi 3. Sınıf Lokanta, 56 adedi Özel Belgeli Lokanta, 15 adedi Kafeteryadır. Bu veriler doğrultusunda 1. sınıf, 2. sınıf ve özel belgeli lokantaların sayısal çoğunluğa sahiptir. Özellikle de etnik lokanta da olarak tabir edilen özel belgeli lokantaların sayısının yüksek olması farklı kültür yemeklerini talep eden kitlenin isteklerinin dikkate alındığının bir göstergesidir.

Tablo 3: Anketi Cevaplayan Kişilerin İşletmede Çalıştıkları Statü

Statü	n	%
Satış ve Pazarlama Müdürü	1	0,8
Kasiyer	1	0,8
Yönetici	43	35,8
Yiyecek İçecek Müdürü	3	2,5
Personel Şefi	3	2,5
Şef	33	27,5
Aşçıbaşı	2	1,7
Sahip	23	19,2
Muhasebe Müdürü	4	3,3
Metrotel	1	0,8
İnsan Kaynakları Yöneticisi	1	0,8
Halkla İlişkiler Müdürü	5	4,2
Toplam	120	100,0

Turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerindeki mönü planlama ve fiyatlandırma konusunda ilgili kişilerce doldurulması hedeflenen soruya verilen yanıtlara göre, mönü planlaması ve fiyatlandırma faaliyetlerini gerçekleştiren kişilerin %35,8'i (n=43) Yönetici, %27,5'i (n=33) Şef, %19,2'si (n=23) işletme sahibidir. Objektif bir mönü planlama ve fiyatlandırma politikalarının oluşturulması ve yürütülmesinin, işletme sahibi, işletme yöneticisi, yiyecek içecek müdürü, halkla ilişkiler müdürü, satış ve pazarlama müdürü ve aşçı başı koalisyonu ile gerçekleştirilebileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Tablo 4: Toplam Kalite Uygulaması

Toplam Uygulaması	Kalite	n	%
Evet		77	44,0
Hayır		98	56,0
Toplam		175	100,0

Anketi cevaplayan 175 işletmeden %44'ü (n=77) toplam kalite yönetimi uyguladığını belirtirken, %56'sı (n=98) toplam kalite yönetimi uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilere göre turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde toplam kalite yönetimi anlayışının yerleşmediği görülmektedir.

Tablo 5: Müşteri Kitlesi

Müşteri Kitlesi	n	%
Gençler	55	100,0
Orta Yaşlılar	83	100,0
Yaşlılar	11	100,0
Çocuklar	1	100,0
Hepsi	91	100,0
Toplam	241	100,0

Yiyecek içecek işletmelerinin ağırlıklı müşteri kitlesini gençler ve orta yaşlıların oluşturduğu görülmektedir. İstanbul gibi Türkiye'nin en kalabalık şehrinde çocuk kitlesine ulaşamamış olması dikkat çekici bir durum olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6: Malzeme Tüketim Yöntemi

Malzeme Tüketim Yöntemi	n	%
Lifo	109	60,6
Fifo	37	20,6
Rast Gele Tüketime Verme	34	18,9
Toplam	180	100,0

Anket kapsamına giren işletmelerden %60, 6'sının (n=109) malzeme tüketim yöntemi olarak Lifo'yu kullandıkları görülmektedir. En sağlıklı malzeme tüketim yöntemi olarak kabul edilen son giren ilk çıkar (Lifo) yönteminin turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerince tercih edilmesi, ürünlerin kullanım sürelerinin takip edildiğinin ve maliyet kontrolüne önem verildiğinin bir göstergesidir.

Tablo 7: Diyetisyen ve Gıda Mühendisinin Varlığı

Diyetisyen	n	%
Evet	39	19,8
Hayır	158	80,2
Toplam	197	100,0
Gıda Mühendisi	n	%
Evet	56	28,4
Hayır	141	71,6
Toplam	197	100,0

Yiyecek içecek işletmelerinin, %80, 2'sinde (n=158) diyetisyen, %71,6'sında (n=141) gıda mühendisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Gıda mühendislerinin özellikle endüstriyel nitelikli ve kalite belgeli işletmelerde çalıştıkları bilinmektedir. Ancak haftanın yedi günü olmasa bile mutlaka küçük, orta ve büyük ölçekli yiyecek içecek işletmelerinde de bulunması gerekmektedir. Özellikle alınan malzemelerin, tesellüm ve depolama işlemlerinin gıda mühendisinin tavsiyesi doğrultusunda yapılması hem işletme hem de müşteri açısından daha faydalı olacaktır. Diyetisyen ise, özellikle diyet mönülerinin hazırlanmasında görev alacak tek uzman kişidir.

Tablo 8: Mönü Anlayışı

Mönü Anlayışı	n	%
Klasik Mönü Anlayışı	76	39,0
Modern Mönü Anlayışı	119	61,0
Toplam	195	100,0

Araştırma kapsamına giren 195 işletmeden %61'inin (n=119) Modern Mönü Anlayışı ile müşterilerine hizmet sundukları tespit edilmiştir. Günümüzde çalışan insan sayısının artması ve bu kişilerin yemek yeme sürelerinin sınırlı olması, yiyecek içecek işletmelerini modern mönü anlayışı ağırlıklı hizmet sunmaya yöneltmektedir.

Tablo 9: Mönü Planlamasında Kullandıkları Sistem

Mönü Planlamasında Kullandıkları Sistem	n	%
Manuel	98	50,5
Bilgisayar	96	49,5
Toplam	194	100,0

Araştırma kapsamına giren yiyecek içecek işletmelerinden %50,5'i (n=98) mönü planlamasını manuel olarak yaptıklarını, %49,5'i (n=96) mönü planlamasını bilgisayar destekli yaptıklarını belirtmişlerdir. Çağımızda her türlü bilginin bilgisayarlar aracılığı ile kolaylıkla oluşturulma ve depolanma imkanı vardır. Dolayısıyla gelişmelere uyum sağlamak isteyen işletmeler de bu imkanlardan faydalanmaktadır. Mönü planlama oldukça karmaşık ve hassas bir süreçtir. Mönü için elde edilen her bilginin doğru olması gerekir. Bu sebeple de mönü planlama işleminin bilgisayar yardımı ile yapılması daha güvenilir olacaktır. Manuel sistemden bilgisayar sistemine hızlı geçiş sağlanması gereklidir.

4.4.1.2. Turizm İşletme Belgeli İşletmelerin Mönü Planlamasına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bu başlık altında İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinin, gerçekleştirdikleri mönü planlama çalışmalarına ait mevcut durumu ortaya koyan bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 10: Fiyata Göre Mönü Çeşitleri

Fiyata Göre Mönü Çeşidi	n	%
Table D'hote Mönü	18	100,0
A La Carte Mönü	155	100,0
Dönüşümlü Mönü	25	100,0
California Mönüsü	2	100,0
Carte Du Jour	4	100,0
Hepsi	5	100,0
Toplam	209	100,0

İşletmelerce belirtilen fiyata göre diğer mönü çeşitleri; fix mönü (n=10), self servis mönü (n=5), içecek mönüsü (n=9), ziyafet mönüsü (n=1), banket mönüsü (n=1).

Tablo 10' da görüldüğü üzere yiyecek içecek işletmelerinde ağırlıklı olarak A La Carte Mönü (n=155) sunulmaktadır. A la Carte mönünün tercih edime nedeni olarak diğer mönü türlerine göre daha fazla seçenek sunması gösterilebilir.

Tablo 11: Öğünler Açısından Mönü Çeşitleri

Öğünler Açısından Mönü	n	%
Kahvaltı Mönüsü	26	100,0
Öğle Yemeği Mönüsü	101	100,0
Akşam Yemeği Mönüsü	107	100,0
Supper Mönü	10	100,0
Brunch Mönü	12	100,0
Hepsi	58	100,0
Toplam	314	100,0

İşletmelerce belirtilen servis zamanına göre diğer mönüler; ziyafet mönü (n=3), fast food mönü (n=4), içki mönüsü (n=5), çocuk mönüsü (n=1).

Yiyecek içecek işletmelerinde öğünler açısından mönü çeşidi olarak Öğle Yemeği Mönüsü (n=101) ve Akşam Yemeği Mönüsü (n=107) sunulmaktadır. Kahvaltı, supper ve brunch mönü talebini arttırmak için çalışmalar yapmak işletmenin daha fazla kazanç sağlamasına katkıda bulunacaktır.

Tablo 12: Mönü Planlama Amaçları

Mönü Planlama Amaçları	n	%
Müşteri Kitlesinin Belirlenmesi	98	100,0
Hizmet Verilecek Günlerin Belirlenmesi	31	100,0
Gün İçinde Hizmet Verilecek Öğünlerin Belirlenmesi	59	100,0
Kazancın Hangi Öğünlerden Sağlanacağını Belirlenmesi	56	100,0
Kazancın Yiyecekten mi İçecekten mi Olacağını Belirlenmesi	46	100,0
Mönüde Yer Alacak Yiyecek ve İçeceklerin Belirlenmesi	113	100,0
Belirlenen Yiyecek ve İçeceklerin Maliyet, Moda ve Beğeni Doğrultusunda Seçilmesi	95	100,0
Yiyecek İçeceklerin Mönü Kartına Yerleştirilmesi	51	
Mönü Kartının Hazırlanması	65	100,0
Müşteri İstekleri	103	100,0
Toplam	717	100,0

İşletmelerce belirtilen diğer mönü planlama amaçları; Türk mutfağının tanıtımı (n=1), mönünün ekonomiklik sağlaması (n=1), mönünün damak tadına uygun olanı belirlemesi(1 adet).

Yiyecek içecek işletmelerinin, müşteri kitlesinin belirlenmesi (n=98), mönüde yer alacak yiyecek ve içeceklerin belirlenmesi (n=113), belirlenen yiyecek ve içeceklerin maliyet, moda ve beğeni doğrultusunda seçilmesi (n=95) ve müşteri isteklerinin belirlemesi (n=103) amacıyla mönü planlaması yaptıkları tespit edilmiştir.

Tablo 13: Mönü Oluşumunda Dikkat Edilen Unsurlar

Mönü Oluşumunda Dikkat Edilen Unsurlar	n	%
Güncellik	46	100,0
Renk ve Görünüm	63	100,0
Şekil, Tat ve Koku	90	100,0
Hitap Dili	51	100,0
Fiyat	77	100,0
Mevsimler	40	100,0
Müşteri Tatmini	93	100,0
Müşteri Profili	58	100,0
Besleyici Nitelik	38	100,0
Müşteri İstekleri	72	100,0
Hepsi	42	100,0
Toplam	670	100,0

Yiyecek içecek işletmelerinde mönü oluşumunda dikkat edilen unsurların başında şekil-tat-koku (n=90) ve müşteri tatmininin (n=93) geldiği tespit edilmiştir.

Tablo 14: Mönü Planlamasında Kaliteyi Yakalamak İçin Dikkat Edilecek Hususlar

Mönü Planlamasında Kaliteyi Yakalamak İçin Dikkat Edilecekler	n	%
Mönü Planlayıcının Mesleki Bilgisi	97	100,0
Servis Yapılacak Grubun Besin Gereksinimleri	61	100,0
Yiyeceklerin İştah Açıcı Özelliğe Sahip Olması	89	100,0
Maliyet+ Kar Yüzdeli	122	100,0
Yiyeceklerin Hazırlanması ve Servis Edilmesi Arasındaki Zaman	104	100,0
Mevcut Personel ve Teçhizat Durumu	82	100,0
Servis Yapılacak Grubun Kültürüne Bağlı Besin Gereksinimleri	79	100,0
Toplam	634	100,0

İşletmelerce belirtilen mn planlamasında kaliteyi yakalamak için dikkat edilecekler diğer husus; hedef kitlenin beklentisi (n=1)

Yiyecek içecek işletmelerinde mn planlamasında kaliteyi yakalamak için dikkat edilecek hususların başında, mn planlayıcının mesleki bilgisi (n=97), maliyet+ kar yüzdesi (n=122) ile yiyeceklerin hazırlanması ve servis edilmesi arasındaki zaman (n=104) unsurlarının yer aldığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 15: Mn Planlarken nem Verilen Unsurlar

Mn Planlarken nem Verilen Unsurlar	n	%
Kalite	173	100,0
Fiyat	133	100,0
Hizmet Anlayışı	110	100,0
İşletmenin Yeri	56	100,0
Mn eşitliliği	80	100,0
Müşteri Memnuniyeti	133	100,0
Müşteri Sadakati Yaratma	53	100,0
ekici Bir Görünüm Yaratma	73	100,0
Temizlik	120	100,0
Mnnn Kolay Okunabilir Olması	53	100,0
Mn İle İşletme Atmosferi Arasındaki Uyum	48	100,0
Toplam	1032	100,0

Yiyecek içecek işletmelerinin mn planlarken önem verilen unsurların; kalite (n=173), fiyat (n=133), hizmet anlayışı (n=110), müşteri memnuniyeti (n=133) ve temizlik (n=120) olduğu tespit edilmiştir. Fiyat, hem işletme hem de müşteri açısından en önemli unsurken, hizmet anlayışı, müşteri memnuniyeti, kalite ve temizlik unsurları müşteri bazlı unsurlar olarak kabul edilebilir. Bu da yiyecek içecek işletmelerinin mn planlaması yaparken müşteri açısından değerlendirmeler yaptığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Tablo 16: İşletmelerin Kendilerine Ait Mönü Planlama Amaçları

Mönü Planlama Amaçları	Çok Fazla		Çok		Orta		Kısmen		Hiç	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yiyecek İçecek Kalite Amaçlarını Gerçekleştirmek	129	70,1	37	20,1	8	4,3	8	4,3	2	1,1
Maliyetleri Kontrol Altına Almak	74	41,6	48	27,0	38	21,3	14	7,9	4	2,2
İsrafi Önlemek	60	34,3	46	26,3	30	17,1	27	15,4	12	6,9
Fiyatı Belirlemek	71	40,6	57	32,6	36	20,6	9	5,1	2	1,1
Artan ve Yan Ürünlerin Değerlendirme Yollarını Aramak	27	15,9	28	16,5	41	24,1	48	28,2	26	15,3
Kar Elde Etmek	105	60,3	44	25,3	15	8,6	6	3,4	4	2,3
İmajı Arttırmak	109	60,6	33	18,3	17	9,4	14	7,8	7	3,9

Tablo 16’da anket sorularını cevaplayan işletmelerin kendilerine ait mönü planlama amaçları görülmektedir. Elde edilen verilere göre; “Yiyecek İçecek Kalite Amaçlarını Gerçekleştirmek” (n=129), “Kar Elde Etmek” (n=105) ve “ İşletme İmajı Arttırmak” (n=109) amaçlarının yiyecek içecek işletmelerince son derece önemli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 17: Mönü Kartının Hazırlanmasında Dikkat Edilen Unsurlar

	Çok Fazla		Çok		Orta		Kısmen		Hiç	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yazı Stili	97	53,6	33	18,2	31	17,1	13	7,2	7	3,9
Renk	65	37,6	46	26,6	31	17,9	19	11,0	12	6,9
Baskı Kağıdı	79	45,9	35	20,3	35	20,3	12	7,0	11	6,4
Boyut	71	40,6	26	14,9	45	25,7	22	12,6	11	6,3
Kolay Okunabilirlik	135	73,4	33	17,9	11	6,0	1	,5	4	2,2
Özgünlük	107	60,8	36	20,5	21	11,9	9	5,1	3	1,7

Yiyecek içecek işletmelerinin mönü kartı hazırlarken, “Yazı Stili” (n=97), “Kolay Okunabilirlik” (n=135) ve “Özgünlük” (n=107) unsurlarını önemli buldukları ortaya konmuştur.

Tablo 18: Mönüden Kaynaklanan Karşılaşılan Sorunlar

	Çok Fazla		Çok		Orta		Kısmen		Hiç	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mönüdeki Yiyecek ve İçecek Sayısı	39	22,7	17	9,9	45	26,2	23	13,4	48	27,9
Sezon	42	24,6	37	21,6	24	14,0	24	14,0	44	25,7
Artıklar	25	14,9	13	7,7	38	22,6	39	23,2	53	31,5
Bekleme Süresi	36	20,2	28	15,7	36	20,2	26	14,6	52	29,2
Hitap	36	21,4	22	13,1	29	17,3	27	16,1	54	32,1

Yiyecek içecek işletmelerinde karşılaşılan mönü kaynaklanan sorunların başında, “Mönüdeki Yiyecek ve İçecek Sayısı” (n=39), “Sezon” (n=42), “Bekleme Süresi” (n=36) ve “Hitap” (n=36) sorunlarının geldiği belirtilirken, bazı işletmeler “Mönüdeki Yiyecek ve İçecek Sayısı” (n=48), “Sezon” (n=44), “Bekleme Süresi” (n=52) ve “Hitap” (n=54) sorunlarının önemli sorunlar olmadıklarını belirtmişlerdir.

4.4.1.3. Turizm İşletme Belgeli İşletmelerin Mönü Fiyatlamasına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bu başlık altında İstanbul İlinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan mönü fiyatlama yöntemleri ve yiyecek içecek maliyet kontrolü yöntemleri ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 19: Mönü Fiyatlamada Dikkat Edilecek Unsurlar

	Çok Fazla		Çok		Orta		Kısmen		Hiç	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Satış Hedefleri	115	63,5	35	19,3	23	12,7	3	1,7	5	2,8
Satış Tahmini	51	30,2	52	30,8	38	22,5	24	14,2	4	2,4
Nakit Akışı	56	33,9	31	18,8	56	33,9	11	6,7	11	6,7
Geçmiş Satış Verileri	48	28,4	46	27,2	44	26,0	27	16,0	4	2,4
Rekabet	76	43,7	40	23,0	34	19,5	12	6,9	12	6,9
Mevsimsellik	56	32,9	34	20,0	36	21,2	25	14,7	19	11,2
İşletmenin Yeri	66	38,4	44	25,6	41	23,8	16	9,3	5	2,9
Enflasyon	50	28,7	41	23,6	47	27,0	30	17,2	6	3,4
Beslenme Alışkanlıkları	50	28,7	47	27,0	35	20,1	21	12,1	21	12,1
Personel Harcamaları	31	18,5	40	23,8	56	33,3	31	18,5	10	6,0
Amortismanlar	20	12,2	27	16,5	61	37,2	43	26,2	13	7,9
Diğer; Piyasada Oluşan Fiyat Talep Dengesi	1	100,0								

Tablo 19’da, ankete cevap veren yiyecek içecek işletmelerinin mönü fiyatlamada dikkat ettikleri unsurlara ilişkin elde edilen verilere yer verilmiştir. Buna göre işletmeler; “Satış Hedefleri” (n=115) unsurunun mönü fiyatlandırmada son derece önemli olduğunu

belirtirken, “Satış Tahmini” (n=4) ve “Geçmiş Satış Verileri” (n=4) unsurlarının ise hiç önemli olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 20: Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolünde Önemli Olan Değişkenler

	Çok Fazla		Çok		Orta		Kısmen		Hiç	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Girdi Maliyeti	110	59,8	44	23,9	26	14,1	2	1,1	2	1,1
Ücret - Maaşlar	48	26,8	54	30,2	61	34,1	12	6,7	4	2,2
Amortisman	24	14,4	36	21,6	62	37,1	32	19,2	13	7,8
Enerji	38	21,6	58	33,0	49	27,8	23	13,1	8	4,5
Kira	60	35,3	53	31,2	29	17,1	16	9,4	12	7,1
Vergiler	50	29,1	41	23,8	52	30,2	20	11,6	9	5,2
Faizler	30	18,1	31	18,7	40	24,1	32	19,3	33	19,9
Temizlik	67	40,4	29	17,5	37	22,3	32	19,3	1	0,6
Üniforma ve Masa Örtüleri	58	34,9	30	18,1	31	18,7	37	22,3	10	6,0
Pazarlama Giderleri	55	31,6	58	33,3	33	19,0	15	8,6	13	7,5
Yönetim Giderleri	57	32,9	41	23,7	46	26,6	23	13,3	6	3,5

Yiyecek içecek işletmelerinde, yiyecek içecek maliyet kontrolünde önemli olan değişkenlerin başında “Girdi Maliyeti” nin (n=110) geldiği, “Temizlik” giderlerinin ise hiç önemli olmadığı (n=1) tespit edilmiştir.

Tablo 21: Fiyatlandırmada Göz Önüne Alınan Unsurlar

	Çok Fazla		Çok		Orta		Kısmen		Hiç	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ürünlerin Satılabilir Özellikte Olması	120	65,2	28	15,2	28	15,2	6	3,3	2	1,1
Ülke Ekonomisinin Durumu	47	26,6	39	22,0	52	29,4	28	15,8	11	6,2
Sürekli Müşteri Talebi	91	50,3	50	27,6	34	18,8	5	2,8	1	,6
Rakip İşletme Sayısı	51	28,8	60	33,9	42	23,7	16	9,0	8	4,5
Kar Amacının Gütülmesi	91	51,7	46	26,1	29	16,5	7	4,0	3	1,7
İşletmenin Yeri	82	46,3	39	22,0	37	20,9	13	7,3	6	3,4
Ürünün Mevsimsel Temini	68	39,1	32	18,4	34	19,5	21	12,1	19	10,9

Tablo 21’de yiyecek içecek işletmelerinin fiyatlandırma yaparken önem verdikleri unsurlar görülmektedir. Buna göre; “Ürünlerin Satılabilir Özellikte Olması” (n=120) “Sürekli Müşteri Talebi ” (n=91) ve “Kar Amacı Gütme ” (n=91) unsurlarının son derece önemli olduğu saptanmıştır.

Tablo-22: İşletmelerde Kullanılan Fiyatlama Yöntemleri

	Çok Fazla		Çok		Orta		Kısmen		Hiç	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Maliyet Faktörü Yöntemi	80	48,2	49	29,5	19	11,4	9	5,4	9	5,4
Porsiyon Maliyeti Yöntemi	65	39,2	52	31,3	27	16,3	13	7,8	9	5,4
Pazara Yönelik Fiyatlama	59	36,2	42	25,8	41	25,2	12	7,4	9	5,5
Kara Yönelik Fiyatlama	71	42,3	55	32,7	30	17,9	11	6,5	1	0,6
Rekabet Doğrultusunda Fiyatlama Yöntemi	38	23,9	37	23,3	41	25,8	27	17,0	16	10,1

Yiyecek içecek işletmelerinin en çok kullandıkları fiyatlandırma yönteminin “Maliyet Faktörü” yöntemi (n=80) olduğu, “Kara Yönelik Fiyatlandırma” yönteminin ise (n=1) en az tercih edildiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 23: İşletmelerde Kullanılan Farklı Fiyatlandırma Yöntemleri

	Çok Fazla		Çok		Orta		Kısmen		Hiç	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Bir Alana Bir Bedava	7	4,7	3	2,0	5	3,4	16	10,8	117	79,1
Fix Menü Dışındaki Ekstraları Fiyatlandırma	38	22,9	22	13,3	18	10,8	27	16,3	61	36,7
Maliyetin Altında Fiyatlandırma	6	4,1	8	5,4	18	12,2	30	20,3	86	58,1
Fiyat İndirimi	23	13,7	29	17,3	34	20,2	29	17,3	53	31,5
Yüksek Fiyatla Satma	11	7,5	13	8,8	41	27,9	22	15,0	60	40,8
Zengin bir Menü	44	28,4	33	21,3	33	21,3	21	13,5	24	15,5
Grup İndirimi	51	29,3	44	25,3	34	19,5	34	19,5	16	9,2
Devamlı Müşteri İndirimi	50	29,8	30	17,9	30	17,9	31	18,5	26	15,5
Özel Günlerde İndirim	43	26,1	43	26,1	43	26,1	43	26,1	38	23,0

Tablo 23 'de yiyecek içecek işletmelerinin uyguladıkları farklı fiyatlandırma yöntemleri görülmektedir. Buna göre işletmeler bu yöntemlerden en çok “Zengin Bir Menü Sunma”

(n=44), “Grup İndirimi Yapma” (n=44), “Devamlı Müşteri İndirimi Yapma” (n=50) ve “Özel Günlerde İndirim Yapma” (n=43) yöntemlerini tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 24: Fiyatlama Yanlılıkları

	Çok Fazla		Çok		Orta		Kısmen		Hiç	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Maliyete Göre Fiyat	35	22,4	18	11,5	40	25,6	18	11,5	45	28,8
Maliyet Artışı İle Fiyat Artırma	32	20,9	27	17,6	37	24,2	25	16,3	32	20,9
Fiyatları Sabit Tutma	43	26,4	34	20,9	34	20,9	33	20,2	19	11,7
Müşteriyi Gözetmeksizin Fiyatlama	73	41,2	24	13,6	39	22,0	23	13,0	18	10,2
Hizmet Değerlerini İhmal Etme	56	34,1	22	13,4	40	24,4	23	14,0	23	14,0
Gerçekçi Fiyat Tahminleri Yapamama	61	35,3	38	22,0	30	17,3	21	12,1	23	13,3
Rakip İşletmeleri Yok Sayma	65	39,2	22	13,3	49	29,5	18	10,8	12	7,2
Potansiyel Üzerinde Müşteri Beklentisi	67	41,4	33	20,4	31	19,1	16	9,9	15	9,3

Tablo 24’de yiyecek içecek işletmelerinde yapılan fiyatlama yanlışlıkları görülmektedir. Buna göre işletmelerin en sık yaptıkları fiyatlama yanlışlığı başında “Müşteriyi Gözetmeksizin Fiyatlama Yapmak ” yanlışlığının (n=73) geldiği, “Rakip İşletmeleri Yok Sayarak Fiyatlama Yapmak” yanlışlığının (n=12) ise az yapılan fiyatlama yanlışlığı olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 25: Fiyatlamada Uygulanan Temel Yaklaşımlar

Fiyatlamada Temel Yaklaşımlar	n	%
Talep Yönlü Yaklaşım	104	100,0
Maliyet Yönlü Yaklaşım	86	100,0
Toplam	190	100,0

Anket sorularına cevap veren 190 yiyecek içecek işletmesinden 104 adedi fiyatlamada Talep Yönlü Yaklaşımını, 86 adedinin ise Maliyet Yönlü Yaklaşımını uyguladıkları tespit edilmiştir. Talep yönlü fiyatlama yaklaşımının kullanılması dışarıda yemek yeme istekleri olan müşteri kitlesinin dikkate alındığının bir göstergesi olarak düşünülmektedir. Çünkü insanların dışarıda yeme içme alışkanlıkları bir ölçüde fiyatlara bağlıdır.

Tablo 26: Yiyecek İçecek Maliyetini Etkileyen Unsurlar

Yiyecek İçecek Maliyetini Etkileyen Unsurlar	Arttıran		Azaltan	
	n	%	n	%
Stok Devir Hızının Yüksek Olması	83	58,5	59	41,5
Üreticiden Satın Alma	54	32,7	111	67,3
Aracı Firmadan Satın Alma	115	73,7	41	26,3
Yerli Malzeme Tüketimi	45	28,7	112	71,3
İthal Malzeme Tüketimi	128	80,0	32	20,0
Yiyecek İçecek Çeşitliliğini Sınırlama	128	80,0	95	68,3
İsrafın Fazla Oluşu	116	71,6	46	28,4

Tablo 26’da yiyecek içecek maliyetini etkileyen unsurlar görülmektedir. Buna göre işletmeler; “Aracı Firmadan Satın Alma” (n=115), “İthal Malzeme Tüketimi” (n=128)

ve “Yiyecek İçecek Çeşitliliğini Sınırlama” (n=128) unsurlarının maliyetleri arttırdığını, “Üreticiden Satın Alma” (n=111) ve “Yerli Malzeme Tüketimi” (n=112) unsurlarının ise maliyetleri azalttığını belirtmişlerdir. Bu durumun sebebi olarak aracı firmaların ürün fiyatı üzerine nakliye vb. giderleri eklemeleri, ithal malzemelerin döviz ile satın alınması ve yiyecek içecek işletmelerinin ürünü her seferinde bir önceki alıma göre yüksek fiyattan alma zorunluluğu ile karşı karşıya gelmesi gösterilebilir. Bu nedenlerden dolayıdır ki yiyecek içecek işletmelerinin mümkün olduğunca üreticiden satın alma ve yerli malzeme tüketimi yoluna gitmeleri maliyetlerin düşürülmesi açısından daha faydalı olacaktır.

Tablo 27: Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri

Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Yöntemleri	n	%
Yüzde Kontrolü Yöntemi	87	100,0
Sapma Kontrolü Yöntemi	50	100,0
Gelir Kontrolü Yöntemi	97	100,0
Harris, Kerr, Forster Maliyet Kontrol Yöntemi	38	100,0
Horwarth& Horwarth Maliyet Kontrol Yöntemi	37	100,0
Standart Maliyet Kontrol Yöntemi	104	100,0
Toplam	413	100,0

Yiyecek içecek işletmelerinin 97 adedinin Gelir Kontrolü Yöntemini, 104 adedinin Standart Maliyet Kontrol Yöntemini uyguladıkları tespit edilmiştir. Standart maliyet yönetimi adı altında ifade edilen yöntemin esasları toplam standartlar ile gerçekleşen maliyetlerin karşılaştırılmasına dayanır. Bunun içindir ki, yiyecek içecek işletmelerinde standart porsiyon büyüklüğünün, standart malzeme özelliklerinin ve standart porsiyon maliyetlerinin önceden belirlenmesi gerekir. Gelir kontrolü yöntemine göre ise önem arz eden yiyecek ve içeceklerin maliyeti değil satış fiyatıdır.

4.4.1.4. Turizm İşletme Belgeli İşletmelerin Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Pazarlanmasına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bölümde yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan pazarlama faaliyetleri ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilecektir.

Tablo 28: Yiyecek İçecek Pazarlama Çalışması Olan Fizibilite Çalışmaları

Fizibilite (Ön Çalışma) Çalışmaları	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Pazar Analizi	116	82,9	24	17,1
İşletme Çevresinin Değerlendirilmesi	134	85,9	22	14,1
Rekabet Analizi	123	77,4	36	22,6
Talep Tahmini	130	85,0	23	15,0

İstanbul'da faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinin pazarlama çalışması olan fizibilite çalışmalarından pazar analizi (n=116), işletme çevresinin değerlendirilmesi (n=134), rekabet analizi (n=123) ve talep tahmini (n=130) gibi analizleri yaptığı tespit edilmiştir. Yiyecek içecek işletmelerinin ister kuruluş aşamasında olsun isterse de işletme aşamasında olsun pazarlama faaliyetlerini yürütürken pazar ve rekabet analizi, talep tahmini, işletmenin çevre koşullarının değerlendirilmesi faaliyetlerini yapması gereklidir. Tabloda da görüldüğü üzere yiyecek içecek işletmelerinin bu faaliyetleri önemsedikleri görülmektedir.

Tablo- 29: Pazarlama Amaçlarına Ulaşmak İçin İşletmelerce Önemli Olan Araçlar

Pazarlama Amaçlarına Ulaşmak İçin İşletmelerce Önemli Olan Araçlar	n	%
İç ve Dış Satışlar	112	100,0
Reklam (Pono, Gazete, Dergi, Radyo, Televizyon, Posta)	132	100,0
Halkla İlişkiler	130	100,0
Promosyon	58	100,0
Toplam	432	100,0

İşletmelerin belirttikleri pazarlama amaçlarına ulaşmak için önemli olan diğer araçlar; doğrudan satış (n=1), müşterinin yaptığı reklam (n=1).

Yiyecek içecek işletmelerinin pazarlama araçlarından en çok iç ve dış satışlar (n=112), reklam (pono, gazete, dergi, radyo, televizyon, posta) (n=132) ve halkla ilişkileri (n=130) tercih ettikleri saptanmıştır. Tüm işletmelerde olduğu gibi yiyecek içecek işletmelerinde de en büyük giderlerden biri tanıtım giderleridir. İşletmeler genellikle düşük maliyetlerle büyük kitlelere ulaşabilecekleri araçları tercih etmektedirler.

Tablo 30: Pazar Analizi Yaparken Dikkate Alınan Değişkenler

Pazar Analizi Yaparken Dikkate Alınan Değişkenler	n	%
Demografik Özellikler (Yaş, Cinsiyet, Gelir, Meslek, Medeni Hal)	98	100,0
Bölgedeki Ticari Satışlar	85	100,0
Endüstriyel ve Ticari İşletme Sayısı	67	100,0
Bölgenin Turizm Potansiyeli	105	100,0
Ulaşım Olanakları	63	100,0
İklim	44	100,0
Coğrafi Bölge	35	100,0
Mutfak Kültürleri	105	100,0
Toplam	602	100,0

Yiyecek içecek işletmelerinin pazar analizi yaparken, Demografik Özellikler (Yaş, Cinsiyet, Gelir, Meslek, Medeni Hal) (n=98), Bölgenin Turizm Potansiyeli (n=105) ve Mutfak Kültürleri (n=105) gibi değişkenleri dikkate aldıkları görülmektedir. Pazar analizi ilk olarak işletmenin kuruluş aşamasında yapılır. Bunu takip eden dönemlerde sık sık gözden geçirilerek günün koşullarına uygun hale getirilir. Çünkü tüketici tercihleri, rakip işletme sayıları, bölgedeki potansiyel tüketici sayıları değişmektedir.

Tablo- 31: Rekabet Analizi Yaparken Dikkate Alınan Değişkenler

Rekabet Analizinde Dikkat Edilen Hususlar	n	%
İşleme Türleri	96	100,0
İş Hacmi	78	100,0
Faaliyet Zamanı	60	100,0
Fiyat	148	100,0
Sunulan Hizmetler	135	100,0
Kapasite	82	100,0
Eğlence Olanakları	73	100,0
Toplam	672	100,0

Yiyecek içecek işletmelerinin rekabet analizi yapılırken, fiyat (n=148) ve sunulan hizmetler (n=135) bazında karşılaştırma yaptıkları tespit edilmiştir.

Tablo 32: Talep Tahmininde Bulunurken Dikkate Alınan Unsurlar

Talep Tahmininde Bulunurken Dikkate Alınan Unsurlar	n	%
Bölgedeki Yiyecek İçecek İşletme Sayısı	111	100,0
Potansiyel Müşteri Sayısı	142	100,0
Geçmiş Yıl Müşteri Sayısı	100	100,0
Mevsimlik Müşteri Sayısı	65	100,0
Turizm Potansiyeli	106	100,0
Toplam	524	100,0

Yiyecek içecek işletmelerinin bölgedeki yiyecek içecek işletme sayısı (n=111), potansiyel müşteri sayısı (n=142), geçmiş yıl müşteri sayısı (n=100) ve bölgenin turizm potansiyeli (n=106) gibi unsurları talep tahmininde bulunurken dikkate aldıkları görülmektedir. Turizm endüstrisinde talebi tahmin etmek diğer endüstrilere göre çok daha zordur. Bunun nedeni ise talebin değişken bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Turizm talebi ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel olaylardan çok çabuk etkilenmektedir.

Tablo 33: İşletme Gelirlerini Arttırmak İçin Yapılan Faaliyetler

Gelirlerinizi Arttırmak İçin Neler Uygundur	n	%
Yeni Müşteri Elde Etme	1	100,0
Öğün Başına Müşteri Sayısını Arttırma	69	98,6
Mevcut Müşterinin Geliş Sıklığını Arttırma	133	100,0
Müşteri Başına Harcamaları Arttırma	53	100,0
Toplam	256	100,0

Tablo 33’de yiyecek içecek işletmelerinin gelirlerini arttırmak için yaptığı faaliyetlerin başında, mevcut müşterinin geliş sıklığını artırma yollarının bulunması (n=133) geldiği göze çarpmaktadır. Ancak yeni müşteri elde etme ve müşteri başına harcamaları artırma faaliyetlerinin göz ardı edilmesi olması işletmeleri gelecekte sıkıntıya düşürebilir. Çünkü sadık müşteri, işletmede çok büyük bir problem yaşamadığı sürece başka bir işletmeyi tercih etmeyecektir. Burada önemli olan yeni müşteriyi elde etmek ve onu sadık bir müşteri haline getirmektir.

Tablo 34: Yiyecek İçecek Tesisinin Başarısını Etkileyen Etmenler

Yiyecek İçecek Tesisinin Başarısını Etkileyen Etmenler	n	%
Hizmet Kalitesi	180	100,0
Yiyecek İçecek Kalitesi	157	100,0
Hijyen ve Sanitasyon	154	100,0
Müşteri Tercihleri ve Memnuniyeti	141	100,0
Tanıtım ve Reklam	114	100,0
Uygun Mönü	118	100,0
Uygun Fiyat	142	100,0
Kalifiye Personel	137	100,0
Profesyonel Yönetici	126	100,0
Toplam	1269	100,0

Yiyecek içecek tesisinin başarısını etkileyen etmenler arasında öne çıkan unsurların, Hizmet kalitesi (n=180), Yiyecek İçecek Kalitesi (n=157), Hijyen ve Sanitasyon (n=154) olduğu görülmektedir. Aslında İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinin çoğunluğunun bir yiyecek içecek tesisinin başarısını etkileyen etmenlerin tabloda sıralanan tüm etmenler olduğunu kabul ettikleri görülmektedir. Ancak uygulamada bu etmenlerin bir kısmının dikkate alınmadığı anlaşılmıştır.

4.4.2. Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmelerinde İşletme Özellikleri, Mönü Planlama, Mönü Fiyatlandırma ve Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Pazarlanması İlişkin Korelasyon Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi

Korelasyon analizi en az aralık seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Çeşitli tür korelasyon hesaplamaları vardır. Bunlar Pearson, Kendall's Tau-b ve Spearman korelasyonlarıdır. Pearson korelasyonu parametrik testlerden olup, en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir. Spearman korelasyonu ise sıralama (rank) seviyesinde ölçümlere uygulanmaktadır [Altunışık ve diğerleri, 2001: 283].

Çalışmada yaygın olarak bilinen ve kullanılan iki değişken arası ilişkiyi ölçen Pearson Correlation istatistiği kullanılmıştır.

- Avrupa yakasına geçildikçe gıda mühendisi çalıştıran yiyecek içecek işletme sayısında artış görülmektedir.
- Avrupa yakasındaki işletmelerde israfın daha çok önlendiği görülmektedir.
- Toplam kalite yönetiminin modern mönü anlayışı ile hizmet sunan işletmelerde uygulanmasının güç olduğu tespit edilmiştir.
- Rastgele tüketime verme arttıkça, yani stok değerlendirme yöntemlerinin kullanılmadığı işletmelerde maliyetleri kontrol altına almanın zorlaştığı ve satış hedeflerinin düştüğü tespit edilmiştir.
- Diyetisyenin bulunduğu yiyecek içecek işletmelerinde mönü planlamasının manuel olarak yapıldığı, israfın önlenemediği ve artan-yan ürünlerden yararlanılmadığı görülmektedir.
- Gıda mühendisinin bulunduğu işletmelerde kalite ve yan ürünleri değerlendirme imkanının düşük olduğu ve işletme imajını da azalttığı görülmektedir. Buna ek olarak gıda mühendisi bulunan işletme sayısı arttıkça möntüde kullanılan yazı stilinin, baskı kağıdının, boyutunun ve kolay okunabilirliğinin önem kazandığı görülmektedir.

- Modern mn anlayışında hizmet sunan işletmelerde diyetisyene gerek duyulmadığı, fiyatına göre mn çeşitlerinin daha çok sunulduğu, maliyet kontrolü ve israfın önem kazandığı görülmektedir.
- Bilgisayar destekli mn planlaması yapan işletmelerin sayısı arttıkça maliyet kontrolü, kalite ve israf unsurlarının önem kazandığı ve artıkların azaldığı tespit edilmiştir.
- Table d’hote mn dışındaki mönüler olan A la Carte, Dönüşümlü, Carte du jour ve California Mnlerini sunan işletme sayısı arttıkça yiyecek içecek kalite amaçlarını fiyat bazlı gerçekleştirmenin zorlaştığı görülmektedir. İlaveten ziyafet, banket, ocuk, fix mn sunan işletmelerin sayısı arttıkça işletmelerin satış hedeflerinde artış olduğu saptanmıştır.
- Ziyafet, ocuk, klasik Osmanlı mutfağı, fast food ve sadece içecek mönüsü sunan işletmelerde artık sorununun daha fazla olduğu ve satış hedeflerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Maliyetleri kontrol altına almak isteyen işletmelerde fiyat unsurunun çok önemli olduğu, mönüde renk ve kolay okunabilirlik unsurlarına daha çok dikkat edildiğı, mönüdeki yiyecek içecek sayısının, müşterilerin bekleme sürelerinin, ve mönüde kullanılan hitap dilinin önemsendiğı tespit edilmiştir. Ayrıca maliyet kontrolü yapan işletmelerde satış hedeflerinin yüksek olduğu görülmüştür.
- İsrafın nlenmesi durumunda karın ve işletme imajının yükseldiğı görülmektedir. Avrupa yakasına geçildikçe artan ve yan ürünlerden faydalanan işletme sayısının arttığı görülmektedir.
- Kar elde etmek isteyen işletmelerde baskı kağıdı, boyut ve yazı stili unsurlarına daha çok önem verildiğı görülmektedir. İmajını arttırmak veya yenilemek isteyen işletmelerde özgünlük, renk ve hitap dili unsurlarına daha çok önem verildiğı tespit edilmiştir.
- Mönüde kullanılacak renge önem veren işletmelerde kolay okunmaya elverişli açık renk üzerine koyu renkle yazılmış yazıların tercih edildiğı tespit edilmiştir. İlave olarak mn için tercih edilecek kağıdın satış hedefleri ve satış tahminlerini artırıcı yönde etki ettiğı tespit edilmiştir. Mnnn boyutu büyüdükçe okunmasının daha kolay olduğu ve bununla bağılantılı olarak satış hedeflerinin arttığı tespit edilmiştir.

- Mönülerde alternatif olarak sunulan yiyecek ve içecek sayısı attıkça satış tahminlerinin yükseldiği görülmüştür.
- Hizmetin sunulduğu sezon düşük sezon ise müşteri bekleme süresinin azaldığı görülmektedir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde geçmiş satış verilerinin enflasyon dikkate alınarak incelendiği tespit edilmiştir. Geçmiş satış verileri içerisinde girdi maliyeti, ücret ve maaşlar, üniforma ve masa örtüsü giderleri ve temizlik giderlerinin öncelikle incelendiği görülmüştür.
- Ayrıca geçmiş satış verileri incelenirken ülke ekonomisinin o günkü durumunun dikkate alındığı, maliyet faktörü yöntemi ile fiyatlama yapıldığında geçmiş satış verilerinin önem arz ettiği tespit edilmiştir.
- Rakip işletmelerin geçmiş satış verilerinin incelenmesine önem verildiği görülmüştür. Menü fiyatlama esnasında rekabet analizi yapan işletmelerin girdi maliyeti ve yönetim giderleri gibi maliyet kontrol değişkenlerini dikkate aldıkları, ayrıca rekabet analizinde sürekli müşteri talebi, kar ve işletmenin yeri gibi fiyatlama unsurlarının da incelendiği görülmüştür.
- Yoğun sezonlarda enflasyon, personel harcamaları, amortisman ve enerji giderlerinin arttığı tespit edilmiştir.
- Sürekli müşteri talebi ve ülke ekonomisinin durumu gibi unsurların mevsimsellikten etkilendiği görülmüştür. Bunun yanında mevsimselliğin talep tahmini yapmayı güçleştirdiği de saptanmıştır.
- İşlek bir cadde üzerinde yer alan bir işletme ile ara sokak içinde yer alan bir işletmenin amortisman, kira, vergiler, temizlik ve pazarlama giderleri arasında ciddi boyutta fark olduğu tespit edilmiştir.
- Enflasyonun artması ile ücret ve maaşlar ile yönetim ve pazarlama giderlerinin arttığı, porsiyon maliyeti yöntemi ile fiyatlama yapan işletmeler ile maliyetin altında fiyatlama ve özel günlerde indirim yapan işletmelerin de enflasyon artışından etkilendikleri tespit edilmiştir.
- Fiyatların sık sık yükseldiği bir ortamda işletmeler her malzeme alımında farklı fiyat ile karşılaştıklarından bu durumdan olumsuz yönde etkilendikleri tespit edilmiştir.
- Amortismanların girdi maliyetleri içinde yekün tutan önemli bir kalem olarak yer aldığı görülmüştür.

- Amortisman, enerji, temizlik, üniforma ve masa örtüleri giderlerinin girdi maliyetlerini arttırdığı tespit edilmiştir.
- Dengeli bir ekonomik ortamda ücret ve maaşların istikrarlı arttığı, mevsimsel ürün satın alımı tercih edildiğinde ise maliyet açısından avantaj sağlandığı tespit edilmiştir.
- Bir gider kalemi arttığında otomatik olarak diğer gider kalemlerinin de arttığı tespit edilmiştir.
- Fiyatlama yapılırken pazarlama giderlerinin dikkate alındığı tespit edilmiştir.
- Ürünlerin satılabilir özellikte olmasının çevredeki işletme türlerine bağlı olduğu tespit edilmiştir.
- Ülkenin ekonomik durumun iyi olması sürekli müşteri talebi, rakip işletme sayısı ve ürünlerin mevsimsel temini gibi değişkenlerin artmasına neden olurken, ekonomik durumun kötü olmasının her üç değişkeninde azalmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Eğer ülkede fiyat artışları istikrarlı ise tüm giderlerdeki artışlarında istikrarlı olacağı kesindir.
- İşletmenin yerine bağlı olarak müşteri talebinin arttığı/azaldığı görülmüştür.
- İşletmenin işlek bir caddede bulunması halinde hem rakip işletme sayısının hem de müşteri sayısının yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Kar amacı güden işletmelerin yer seçimine önem verdikleri ve mevsimsel ürünleri kullanma yoluna gittikleri tespit edilmiştir. Ayrıca kar amacı güden işletmelerde esaslı bir rekabet analizi yapılmadığı saptanmıştır.
- İşletmelerin üreticiden satın alma yaptığında fiyatların düşük olması nedeniyle daha çok malzeme alabilme imkanına sahip olacağı saptanmıştır.
- Pazara yönelik fiyatlamayı tercih eden işletmelerin farklı fiyatlama yöntemlerinden maliyetin altında fiyatlama yapma, fiyat indirimi yapma gibi yöntemleri uyguladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca bu yöntemi uygulayan işletmelerde stok devir hızının düşük olduğu ve aracı firmadan satın alım yapmadıkları görülmüştür.
- Kara yönelik fiyatlamayı uygulayan işletmelerin aracı firmadan satın alma yaptıkları, yiyecek içecek çeşitlerini sınırlamayıp zengin tuttıkları görülmüştür.
- Rekabet doğrultusunda fiyatlama yöntemini uygulayan işletmelerde rakip işletmelerin maliyetlerinin incelendiği saptanmıştır.
- İşletmelerin farklı fiyatlama yöntemlerini olan bir alana bir bedava yöntemi ile müşteri çekme amaçlı olarak kullandıkları tespit edilmiştir.

- Yiyecek içecek işletmelerinin rakip işletmelerin verdikleri fiyatlar doğrultusunda fiyat verdikleri tespit edilmiştir.
- Fiyat indirimi yaparken işletmelerin girdi maliyetlerini dikkate aldıkları tespit edilmiştir.
- Yüksek fiyatla yiyecek içecek satan işletmelerin stok devir hızının yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Zengin bir mөнünün mevsimsel ürünlerle daha az maliyetle sunulduğu ve daha yüksek fiyatla satıldığı ve böylece stok devir hızının da daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Maliyetlerin artışı ile direk fiyat artışına giden işletmelerin potansiyelin üzerinde müşteri beklentisine girdikleri tespit edilmiştir.
- Maliyetler sabit kaldığı zaman fiyatlarında sabit tutulabileceği tespit edilmiştir. sonucuna varılmıştır.
- Hizmet değerlerini ihmal eden işletmelerde maliyete göre fiyatlama yapılmadığı tespit edilmiştir.
- Düzenli stok kayıtlarının tutulmadığı işletmelerde gerçekçi fiyat tahminleri yapılmadığı tespit edilmiştir.
- Hizmet değerlerini ihmal eden işletmelerde potansiyel üzerinde müşteri beklentisi eğilimi olduğu tespit edilmiştir.
- Stok devir hızının yüksek olması durumunda rakip işletmelerin izlenmesi ve israf olayının incelenmesi gerektiği saptanmıştır.
- Pazar analizinin sadece rakipleri incelemekle sınırlı kalmayıp talebi de içermesi gerektiği tespit edilmiştir.

4.4.3. Araştırma Bulgularının Araştırmanın Amaçları Doğrultusunda Analizi

Çalışmada temel amaç, İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan mөнü planlama ve fiyatlandırma politikaları ile ilgili mevcut durumun tespit edilmesidir. Bu temel amaca ulaşmak için belirlenen alt amaçlar doğrultusunda İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinin işletme özelliklerine ilişkin elde edilen bulgular şöyledir;

- Yiyecek içecek işletmelerinin 161 adet gibi büyük bir çoğunluğunun Avrupa yakasında faaliyet gösterdiği saptanmıştır.
- En çok faaliyette bulunan yiyecek içecek işletme türlerinin 1.sınıf (53), 2. sınıf (54) ve özel belgeli (56) lokanta oldukları saptanmıştır.
- Yiyecek içecek işletmelerinde toplam kalite uygulamasının yaygın olarak kullanılmadığı tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinin müşteri kitlesini, gençler ve orta yaşlıların oluştuğu saptanmıştır.
- Yiyecek içecek işletmelerinin stok değerleme yöntemi olarak Lifo yöntemini kullandıkları tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde gıda mühendisi ve diyetisyen bulundurmanın henüz yaygınlaşmadığı tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinin daha çok modern mn anlayışı ile hizmet sundukları saptanmıştır.
- Yiyecek içecek işletmelerinde mn planlamasının manuel olarak yapılması yanında bilgisayar desteği kullanılarak yapılmasının da yaygınlaştığı tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde mn planlamasının kimler tarafından yapıldığını tespit etmek amacıyla sorulmuş “ alıştığınız statüyü yazınız” sorusunu cevaplayan kişiler içerisinde yönetici, Şef ve işletme sahipleri yer almaktadır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda; Avrupa yakasının daha büyük ve beraberinde nüfusunun da kalabalık olması turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinin Avrupa yakasında toplanmasına neden olmuştur. 1. sınıf ve 2. sınıf lokantaların çoğunlukta olması ise özellikle ekonomik açıdan gelir seviyeleri yüksek kişilerin daha sık dışarıda yemek yedikleri sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca zel belgeli olarak adlandırılan etnik lokantaların da sayısının yüksek olması İstanbul’da yaşayan kişilerin farklı yemek kültürlerine büyük ilgi duyduklarının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer taraftan yabancı turistlerin ve yabancı iş adamlarının sık sık ziyaret ettikleri Şehirde bu etnik lokantaların varlığı bir zorunluluktur. İstanbul’daki yiyecek içecek işletmelerinin müşteri kitlesi incelendiğinde çoğunluğunu gençlerin ve orta yaşlıların oluşturduğu

görülmektedir. Bir çok devlet üniversitesi ve özel üniversitenin yanında sayısız kolej ve liselere sahip olan şehirde gençlerden oluşan bir müşteri kitlesinin olması çok doğal bir sonuçtur. Ancak aynı şekilde yüzlerce ilköğretim, ana okulu ve kreş bulunan şehirde çocuklara ulaşılamamış olması düşündürücüdür. Göze çarpan eksikliklerden diğerleri ise, yiyecek içecek işletmelerinin toplam kalite yönetimi anlayışına sıcak bakmamalarıdır. Bu sıcak bakmayışın nedeni ise toplam kalite uygulamasının maliyetlere yansıyan yönüdür. Bir örnekle açıklamak gerekirse; HACCP'i (Hazard Analysis Critical Control Points) uygulayan bir yiyecek içecek işletmesinde yer temizliğinde kullanılacak temizlik maddesinden, yiyecekleri dezenfekte etmekte kullanılacak kloro kadar tüm malzemeler isimleri ile belirtilmiştir ve işletme adı geçen ürünleri kullanmak zorundadır. Bu da maliyetleri arttırıcı yönde etki yapmaktadır.

Diğer bir eksiklik ise, yiyecek içecek işletmelerinde gıda mühendisi ve diyetisyen çalıştırılmasının tercih edilmemesidir. Zira işletmeler bu görevleri aşçıbaşı yardımıyla yerine getirmekte, böylece personel tasarrufu yoluna gitmektedir. Bunlara ek olarak işletmede mönü planlamasının patroncul bir yaklaşımla yapılması diğer bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani mönü planlama faaliyetlerinin önemini işletmelerce tam olarak kavranamamıştır. Çünkü mönü planlama faaliyetleri bir ekip işidir. İşletme sahibi, işletme yöneticisi, yiyecek içecek müdürü, halkla ilişkiler müdürü, satış ve pazarlama müdürü ve aşçı başı koalisyonu ile yürütülmesi gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Yine elde edilen veriler doğrultusunda İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinin uyguladıkları mönü planlamasına ilişkin bulgular şöyledir;

- Yiyecek içecek işletmelerinde fiyatına göre mönü çeşitlerinden A la Carte mönünün daha çok sunulduğu tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde servis zamanına göre en çok öğle ve akşam yemeği mönüsünün sunulduğu saptanmıştır.
- Yiyecek içecek işletmelerinde mönü planlamasının mönüde yer alacak yiyecek içeceklerin belirlenmesi amacı ile yapıldığı tespit edilmiştir.

- Yiyecek içecek işletmelerinde mönüyü oluştururken, Şekil-tat-koku ve müşteri tatminine öncelik verildiği saptanmıştır.
- Yiyecek içecek işletmelerinde kaliteyi yakalamak için maliyet+kar yüzdesi ile yiyecekleri hazırlama ve servis arasındaki zaman unsurlarına önem verdikleri tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde mn planlanırken kalite, fiyat, müşteri memnuniyeti, ve temizlik unsurlarına sırası ile önem verdikleri saptanmıştır.
- Yiyecek içecek işletmelerinin kalite amaçlarını gerçekleştirmek, kar elde etmek, ve işletme imajını arttırmak amacıyla mn planlaması yaptıkları tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinin mn kartını hazırlarken, kolay okunabilirlik, özgünlük ve yazı stili unsurlarına sırası ile önem verdikleri saptanmıştır.

Bu sonuçlar doğrultusunda İstanbul'daki yiyecek içecek işletmelerinin mevcut nüfusa kaliteli, çok çeşitli, olabildiğince hızlı ve uygun fiyatla hizmet verebilmeleri için modern mn anlayışı ile birlikte a la Carte mönüyü sundukları görülmektedir. Bu tercihlerin müşteriler doğrultusunda oluştuğunu görmek mümkündür. Çünkü yoğun iş temposu içinde kişilerin öğlen yemeği yiyebilmeleri için zamanları son derece kısıtlıdır. Akşam yemeğine gelince tempolu bir iş gününün ardından yorgun düşen kişiler bir an önce yemeklerini yemek ve olabildiğince çabuk evlerine dönmek istemektedirler.

İstanbul'daki yiyecek içecek işletmelerinin mn planlamasını hem manuel hem de bilgisayar destekli yaptıkları tespit edilmiştir. Mn planlamasını manuel olarak yapmak işletmeye zaman kaybettirebilmekte ve yanlış sonuçlar elde etmesine yol açabilmektedir. Bilgisayar arcılığı ile mn planlamasının yapılması çok kısa sürede ve doğru bir Şekilde planlama yapılmasına imkan vermektedir. Fakat yiyecek içecek işletmeleri maliyet boyutu nedeni ile manuel planlamayı tercih etmektedir. Çünkü, bilgisayar destekli mn planlaması yapabilmek için bir bilgisayara, gerekli mn planlama programına ve bu işi yapabilecek kalifiye bir personele ihtiyaç vardır.

Ayrıca yiyecek içecek işletmelerinin mn kartını hazırlarken, kolay okunabilirlik, özgünlük, yazı stili, gibi unsurlara, mönüyü oluştururken ise müşteri tatmini ve Şekil-tat-koku gibi unsurlara sırası ile önem verdikleri görülmektedir. Bu nceliklerinse

müşterilerce belirlendiği çok açıktır. Bunun yanında yiyecek içecek işletmelerinin yiyecek içeceklerin belirlenmesi amacıyla mönü planlaması yaptıkları görülmektedir. Diğer taraftan yiyecek içecek işletmelerinin mönü planlaması yaparken kalite, fiyat, müşteri memnuniyeti, temizlik gibi unsurlara önem verildiği tespit edilmiştir. Gerek mönünün biçimsel planlanması esnasında, gerek mönünün içeriğinin oluşturulması sırasında, gerekse mönü planlamasının amaçları arasında **üç nokta** dikkat çekmektedir. **Müşteri istek ve ihtiyaçları, kaliteli hizmet sunma ve fiyat.** Bu üç nokta hem işletmeler için hem de tüketiciler için en önemli noktalardır ve bunların fark edilmiş olması her iki taraf için sevindirici bir sonuçtur.

Elde edilen veriler doğrultusunda İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinin mönü fiyatlandırmasına ilişkin bulgular şöyledir;

- Yiyecek içecek işletmelerinin mönü fiyatlaması yaparken satış hedeflerinin dikkate alındığı saptanmıştır.
- Yiyecek içecek işletmelerinde maliyet kontrolü yapılırken en önemli değişkenin temel girdi (hammadde) maliyetleri olduğu tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinin fiyatlandırma yaparken ürünlerin satılabilir özellikte olması, sürekli müşteri talebi, kar amacı gütmeye gibi unsurları öncelikle göz önüne aldıkları saptanmıştır.
- Yiyecek içecek işletmelerinin fiyatlama yöntemi olarak en çok maliyet faktörü yöntemini kullandıkları tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinin farklı fiyatlama yöntemi olarak geniş ve zengin bir mönü sunma, grup indirim yapma, devamlı müşteri indirim ve özel günlerde indirim yapma gibi yöntemleri uyguladıkları tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinin fiyatlamada temel yaklaşım olarak talep yönlü yaklaşımı benimsedikleri saptanmıştır.
- Yiyecek içecek işletmelerinde yiyecek içecek çeşidinde sırlamaya gitme, ithal malzeme tüketimine yönelme, aracı firmadan satın alma yapma maliyetleri arttırırken, yerli malzeme tüketimine yönelme, üretici firmadan satın alma yapma, sınırlı yiyecek içecek sunmanın maliyetleri azalttığı saptanmıştır.

- Yiyecek içecek işletmelerinin maliyet kontrolünde gelir kontrolü yöntemi ve standart maliyet kontrolü yöntemini kullandıkları saptanmıştır.

Bu sonuçlar ışığında yiyecek içecek işletmelerinde fiyatlama temel yaklaşım olarak talep yönlü yaklaşımı benimsedikleri; stok değerlendirme yöntemi olarak Lifo'yu, fiyatlama yöntemi olarak en çok maliyet faktörü yöntemini; farklı fiyatlama yöntemi olarak geniş ve zengin bir mönü sunma, grup indirimini yapma, devamlı müşteri indirimini ve özel günlerde indirim yapma yöntemlerini; maliyet kontrolünde ise gelir kontrolü yöntemi ve standart maliyet kontrolü yöntemini tercih ettikleri görülmektedir.

Yiyecek içecek işletmelerinin talep yönlü yaklaşımı benimsemeleri tüketiciyi dikkate alarak fiyatlama yaptıklarının bir göstergesi olmakta ancak bunun yanında maliyet yönlü yaklaşımı da dikkate almaları gerekliliğini de göz ardı etmektedir. Nihayetinde fiyatı belirleyecek temel değişkenlerin maliyetler olduğu unutulmamalıdır. Stok değerlendirme yöntemi olarak Lifo'nun tercih edilmesinin nedeni enflasyonist ortamın hakim olması gösterilebilir. Fiyatlama yöntemi olarak maliyete yönelik fiyatlama yönteminin kullanılması hem işletme hem de tüketici açısından bakıldığında uygun fiyatın ortaya çıkmasında faydalı olacaktır. **Çünkü ürünün (hizmetin) satış fiyatını belirleyen maliyetler+ giydirilmiş maliyetler+kar oluşturmaktadır.** Farklı fiyatlama yöntemleri işletmenin uygulayacağı zamana göre değişkenlik ve çeşitlilik gösterebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta rakip işletmelerin uyguladıkları yöntemlerden farklı, daha orijinal bir yöntemin uygulanarak tüketiciyi işletmeye çekebilmektir. Bu durum birazda işletme yöneticisinin yaratıcılığı ile yakından ilgilidir. Yiyecek içecek işletmelerinin maliyet kontrolünde standart maliyet kontrolü yöntemini tercih etmelerinin nedeni standartların belirlenmesinde miktar, fiyat ve zaman verilerinden yararlanılarak üretim dönemi öncesi fiyatın saptanabilmesine olanak sağlamasıdır. Gelir kontrolü yönteminin tercih edilme nedeni ise, satışları kontrol altına alarak maksimum getiri sağlama yöntemidir.

Diğer taraftan yiyecek içecek işletmelerinde hammadde giderleri en önemli ve değişken gider kalemi olarak görülmektedir. Bu nedenle maliyet kontrolünde ilk dikkat edilecek gider kalemi hammadde giderleri olmalıdır. Ayrıca yiyecek içecek çeşidinde sınırlamaya gitme, ithal malzeme tüketimine yönelme ve aracı firmadan satın alma yapmanın

maliyetleri arttırdığı, yerli malzeme tüketimine yönelme, üretici firmadan satın alma yapma, sınırlı yiyecek içecek sunmanın maliyetleri azalttığı göze çarpmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinde satışa sunulan ürünün soyut ve somut özelliği düşünüldüğünde hammadde ve temel giderlerin en önemli kalemler olması son derece doğaldır. İnsanların farklı istek ve ihtiyaçları, diğer taraftan sunulan yiyeceğin özelliği nedeniyle zengin yiyecek içecek çeşidi sunma, ithal malzeme kullanma kaçınılmaz olmaktadır. Ancak işletmelerin üretici firmadan satın alma yapma ve yerli malzeme tüketimine yönelme ile avantaj sağladıkları da bir gerçektir.

Yine elde edilen veriler doğrultusunda İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinin pazarlanmasına ilişkin elde edilen bulgular şöyledir;

- Yiyecek içecek işletmelerinde fizibilite çalışmalarından olan pazar ve rekabet analizi, talep tahmini ve işletme çevresinin değerlendirilmesi faaliyetlerinin hepsinin gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde pazarlama araçlarından en çok reklam, halkla ilişkiler ile iç ve dış satışların kullanıldığı saptanmıştır.
- Yiyecek içecek işletmelerinin pazar analizi yaparken bölgenin turizm potansiyeli, mutfak kültürleri ve demografik özellikleri gibi unsurları dikkate aldıkları tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinin rekabet analizi yaparken fiyat ve sunulan hizmetleri karşılaştırdıkları saptanmıştır.
- Yiyecek içecek işletmeleri talep tahmininde bulunurken potansiyel müşteri sayısı, bölgedeki yiyecek içecek işletme sayısı, bölgenin turizm potansiyeli ve geçmiş yıl müşteri sayısı gibi unsurları dikkate aldıkları tespit edilmiştir.
- Yiyecek içecek işletmelerinin gelirlerini arttırmak için müşterinin geliş sıklığını arttırmayı hedefledikleri saptanmıştır.
- Yiyecek içecek işletmelerinde tesisin başarısını etkileyen en önemli unsurların hizmet kalitesi ve yiyecek içecek kalitesi olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda yiyecek içecek işletmelerinde pazarlama faaliyetlerinden olan; pazar, rekabet ve işletme çevresinin analizi ile talep tahmininin yapıldığı görülmektedir. Yiyecek içecek işletmelerinin pazar analizi yaparken öncelikle bölgenin turizm potansiyeli ve bölgede yaşayan tüketicilerin demografik özelliklerini dikkate almaları son derece önemlidir, çünkü işletmelerin hedef kitlesini bölge halkı ile yerli ve yabancı turistler oluşturmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinin rekabet analizi yaparken fiyat ve sunulan hizmetleri karşılaştırdıkları görülmektedir. Zira tüketici işletme tercihi yaparken kalite, hizmet, fiyat ve hijyen konularına önem vermektedir. Tabi ki bu unsurların sıralanışının tüketiciden tüketiciye değişebileceği de unutulmamalıdır.

Yiyecek içecek işletmelerinde pazarlama aracı olarak reklam, halkla ilişkiler ile iç ve dış satışların tercih edildiği görülmektedir. Yalnız bunlara ek olarak mөнünün de bir pazarlama aracı olarak kullanıldığı sonucuna varılmakta ve mөнü planlama sürecinin önemi üzerinde hassasiyetle durulmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinin talep tahmini yaparken potansiyel müşteri sayısı, bölgedeki yiyecek içecek işletme sayısı, bölgenin turizm potansiyeli ve geçmiş yıl müşteri sayısı gibi unsurları dikkate aldıkları saptanmıştır. Talep tahmininde dikkat edilecek unsurlar hedef kitle sayısı ve rakip işletme sayısıdır. Bunun yanında bölge ve işletmeye ait geçmiş yıl verilerinin incelenmesi işletmenin önünü görebilmesi konusunda aydınlatıcı olacaktır.

Yiyecek içecek işletmelerine yöneltilen ve anketin kapanış sorusu olan “tesisın başarısını etkileyen en önemli unsurlar” sorusuna verilen ortak cevabın hizmet kalitesi ve yiyecek içecek kalitesi olduğu görülmüştür. Toplam kalite yönetimi uygulamasına sıcak bakmayan yiyecek içecek işletmelerinin hizmet kalitesi cevabında buluşmaları düşündürücüdür. Günümüz tüketici profili incelendiğinde, ister yerli olsun ister yabancı olsun yiyecek içecek hizmetinden yararlanmak isteyen tüketiciler hizmet ve yiyecek içecek kalitesi kavramına önem vermektedirler ve işletmeler de bunun bilincindedir. İşte bu noktada yaşanan sıkıntı ise, ister tüketici olsun ister işletme olsun bu bilince sahip olmalarına rağmen uygulamadaki aksaklıklardır. Yiyecek içecek işletmeleri kalite yönetimini uygulamaktan kaçınırken, kaliteli hizmet bekleyen tüketici bu uygulamanın takipçisi bile olmamaktadır. Uygulamadaki aksaklıkların nedenine bir baktığımızda temelinde ekonomik yetersizliklerin yattığı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya pazarlarındaki hızlı büyüme ve küreselleşme artan rekabet koşullarını beraberinde getirmektedir. Pazarda bir yer edinmek isteyen işletmeler çeşitli ve ağır rekabet koşulları altında kendilerini gösterebilmek için değişik arayışlara yönelmektedirler. Dünya pazarındaki bu hızlı büyümeye paralel olarak, yiyecek içecek hizmetlerine olan talebin artması ile birlikte, yiyecek içecek işletmelerinin karşısına da aynı ağır rekabet koşulları çıkmaktadır. Tüketici bilincinin sürekli olarak arttığı günümüzde yiyecek içecek işletmelerinin başarılı olabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için; müşterilerine kaliteli hizmet ve uygun fiyat sunmak dışında başka alternatiflerinin kalmadığı açıkça görünmektedir.

Bir yiyecek içecek işletmesinin başarılı ve kalıcı olması iyi bir yönetimle sağlanabilmektedir. Genel bir ifade ile yönetim işletme faaliyetlerinin işletme kaynakları ile birleştirilmesi sürecidir. Bu sürecin temel adımları planlama, organize etme, yürütme ve kontroldür. İyi bir yönetim iyi bir planlama ile başlamaktadır. Bir yiyecek içecek işletmesinde ürün olarak sunulan mönü ise bu işletmelerde yürütülen ya da yürütülecek olan faaliyetlere yol gösteren en önemli araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenden dolayı, yöneticilerin mönü planlamasının önemini çok iyi kavramaları ve işletmede çalışan tüm personele de kavratmaları gereklilik arz etmektedir. Mönü planlaması, yiyecek içecek işletmelerinde kaynak tahsisi ve kaynak kullanımında bir yönetim aracı olarak kullanılmalıdır. Mönü planlama; işletme içerisindeki birimleri birbirine bağlayacağından ortak hareket etme ve karar verme imkanı sağlamaktadır.

Yiyecek içecek işletmelerinde mönü planlaması üç aşamada yapılmaktadır. Bu aşamalardan ilki işletmenin kuruluş aşaması, ikincisi işletmenin faaliyet aşaması üçüncüsü ise tesis türünün değiştirilmesi aşamasıdır. Mönü planlaması yapılırken dikkat edilecek ilk nokta işletme amaç ve hedeflerine uygunluğunun sağlanmasıdır. Diğer önemli bir nokta ise müşterinin istek, ihtiyaç, tercih, beklenti ve alışkanlıklarına hitap etmesidir. Mönü planlaması işletmenin mevcut makine ve teçhizat durumunun, personel becerisi ve kapasitesinin ve işletmenin bütçesel olanaklarının incelenmesi ile başlar. Mönü planlaması ile işletmeler aşağıdaki konular hakkında bilgi sahibi olurlar. Bunlar;

- Yiyecek ve içeceklerin satın alınacak miktarları,
- İhtiyaç duyulan ekipmanlar,
- Yiyecek içecek üretim ve servis yöntemleri,
- Yiyecek ve içeceği hazırlama ve serviste ihtiyaç duyulan personel,
- İşletmenin tipi ve dekorasyonu,
- İşletmenin hizmet sunacağı hedef kitle (pazar),
- Kullanılacak maliyet kontrol sistemleri,
- Uygulanacak pazarlama planı,
- Uygulanacak fiyatlandırma yöntemi,
- Uygulanacak farklı fiyatlama yöntemleri,
- Standart reçeteler,
- Standart porsiyonlar.

Yukarıda sayılan faktörler yiyecek içecek işletme yöneticisinin faaliyetlerini ve hedeflerini belirleyici nitelikteki faktörlerdir.

Yiyecek içecek sektörü son derece riskli ancak bir o kadar da karlı sektördür. Yemek yeme zorunlu bir ihtiyaç olduğu için devamlılık arz etmektedir. Ancak istenilen karlılığın elde edilmesi için mönü en önemli eleman ve en önemli pazarlama aracıdır. Mönü kartının boyutu, biçimi, rengi, sayfa sayısı, kağıdının kalitesi, yazı stili bunun yanında mönüde sunulan yiyecek ve içeceğin rengi, kokusu, tadı, görünümü, tabağa yerleştirilmesi ve servis ediliş şekli müşterileri ve satışları etkileyecektir. Diğer bir deyişle mönü işletmenin nasıl kurulacağından, nasıl işleyeceğine, nasıl organize edilip nasıl yönetileceğine kadar belirleyen bir belge niteliğindedir. Mönü, sadece yiyecek ve içecekleri sunan bir liste değil, işletme ile müşteri arasında bilgi akışını sağlayan bir araçtır.

Günümüzde artık insanların büyük bir kısmı, özellikle çalışan kesim yemek yeme ihtiyaçlarını dışarıda gidermektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri sosyalleşme ihtiyacı, diğeri ise zaman tasarrufu sağlamaktır. Ayrıca farklı kültürlerin mutfaklarına ait yiyecek ve içeceklerinin sunulması insanları monotonluktan kurtarmakta ve değişikliğe davet etmektedir. Diğer taraftan insanların besinsel ihtiyaçlarını karşılama isteği ve

işletmelerin bu konudaki duyarlılıkları, kişileri dışarıda yemek yemeğe yönlendirmektedir. Fakat insanların dışarıda yemek yeme istekleri bazen fiyatlara bağlı kalabilmektedir. Bu nedenledir ki işletmelerin başarılı olabilmeleri için tesadüfi fiyatlandırma yöntemlerini kullanmak yerine, objektif fiyatlandırma yöntemlerini kullanmaları gerekmektedir.

Ticari yiyecek içecek işletmelerinde temel amaç kar etmektir. Bu sebeptendir ki, işletmeler daha çok kar elde etmenin yollarını aramaktadırlar. Bu amaçla yiyecek içecek işletmeleri çoğunlukla maliyetleri azaltarak değil, fiyatları arttırarak kar elde etme yöntemini sıkça kullanmaktadır. Oysa geliri artırma yolundaki ilk adımlardan biri maliyetleri azaltmak olmalıdır. Maliyetleri minimize ederek elde edilen kar, fiyat artışı ile elde edilen kardan çok daha fazla olmaktadır. Personel, hammadde, diğer tüm girdi maliyetleri ve zaman gibi faktörlerde israfın önlenmesi sağlanarak daha iyi bir fiyatlandırma sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir.

Daha önceden de değinildiği üzere insanoğlunun karşılanması zorunlu temel ihtiyaçlardan birisi beslenmedir. Kadınların da iş hayatında yerini almasından sonra bu ihtiyacın dışarıda karşılanması yiyecek içecek sektörünün oluşmasına ve hızlı bir trendle büyümesine yol açmıştır. Eskiden ilk mönülerin sunulduğu tavernalar yerini bu gün lüks restoranlara, kafeteryalara, klüplere bırakmışlardır ve yakın zamana kadar bir saltanat devri gibi babadan oğula geçen işletmeler artık modern yönetim teknikleri ile yönetilmeye başlamıştır. Bu gelişmenin temel nedeni tüketici istek ve ihtiyaçlarının değişkenlik göstermesidir. Artık insanlar beslenme ihtiyacını karşılamada hoş bir atmosfer, kaliteli bir servis, hijyen ve sanitasyon kuralları gözetilerek hazırlanmış ve sunulmuş bir yemek yemek arzusundadırlar.

Tüketicilerin beklentilerindeki bu yükseliş yiyecek içecek işletmelerini mönü planlamadan, fiyatlandırmaya, üretimden, ürünün tüketiciye ulaşmasına ve ürünün pazarlanmasına kadar her aşamada kusursuz bir çalışmaya yöneltmiştir. Şüphesiz bu adımların en önemlisi mönü planlama aşamasıdır. İşletmenin yerinin saptanması, işletme dekorasyonunun belirlenmesi ve mönünün şekil, biçim içerik açısından oluşturulması aşaması olan mönü planlaması bir yiyecek içecek işletmesinin başarısını etkileyen temel

aşamadır. İkinci önemli aşama ise mөнünün fiyatlandırılmasıdır. Rakip işletmeler ve kullanılan malzemeler dikkate alınarak yapılan fiyatlandırmanın tüketiciye de uygun olması son derece önemlidir. Şüphesiz bir yiyecek içecek işletmesini uygun fiyat, kaliteli yiyecek içecek ve hizmet, temiz yiyecek içecek ve temiz bir ortam sunması başarıya götürecektir temel adımlardır.

İstanbul ili ülkemizin en büyük metropol şehirlerinden biridir. Bu kalabalık nüfusa yeme-içme hizmeti verebilmek amacıyla ister kar amacı güden, ister kar amacı gütmeyen, ister Turizm Bakanlığında belgeli, ister belediyelerce belgelendirilmiş bir çok yiyecek içecek işletmesi bu megapol büyüklüğünde olan şehirde faaliyet göstermektedir. Yiyecek içecek işletmeleri açısından son derece önemli olan mөнü planlama ve fiyatlandırma politikalarına ve İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerindeki mөнü planlama ve fiyatlandırma faaliyetlerine ilişkin olarak yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler şöyledir:

Araştırmaya katılan turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinin hepsinde mөнü planlama faaliyetlerinin gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Özellikle İstanbul gibi bir megapolde turizm işletme belgesi ile yiyecek içecek hizmeti sunan işletmelerin mөнü planlama faaliyetlerini konu ile ilgili kişilerin oluşturduğu bir ekiple gerçekleştirmesi gerekirken, mөнü planlaması çalışmalarının işletme müdürü ve işletme sahibince yapılıyor olması ve konunun öneminin kavranmamış olması ilginç bir sonuç olarak dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, tüm turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletme yöneticilerinin ve işletme sahiplerinin mөнü planlama faaliyetlerinin önemini kavrayarak işletmenin yapısına uygun mөнü planlama faaliyetlerini oluşturmaları ve mөнü planlamasını bir yönetim aracı olarak değerlendirmeleri önerilmektedir.

İstanbul'da yiyecek içecek hizmeti sunan turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde mөнüyü oluşturulurken diyetisyen, beslenme uzmanı ve gıda mühendislerinden mesleki anlamda destek almıyor olması olumsuz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tespit doğrultusunda, diyet mөнülerinin hazırlanmasında diyetisyenlerden, yiyecek ve içeceklerin depolanması ve saklanması konusunda gıda

mühendislerinden ve dengeli bir mnnn oluşturulması için gerekli olan besin değerlerinin hesaplanması konusunda da beslenme uzmanlarından yardım alınması önerilmektedir. İşletmelerin bünyesinde maliyetleri yükselttiği için diyetisyen, beslenme uzmanı ve gıda mühendisi alıştırmadıkları gerçeğinden hareketle sadece haftanın belirli günlerinde adı geçen uzmanları işletmelerinde istihdam etmeleri önerilmektedir.

Mn planlama sürecinde, işletmelerde bilgisayar kullanımının yaygınlaşmadığı tespit edilmiştir. Bu tespitin temel nedeninin ise bilgisayar destekli mn planlama çalışmalarının işletmeye yüklediği ekstra maliyetler (bilgisayar, mn planlama için gerekli bilgisayar programları, kalifiye personel istihdamı) olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, mn planlaması yapılırken olası hataların önlenmesi, doğru standart reçetelerin oluşturulması ve hatalı mn planlama sonucu oluşabilecek maddi zararların önlenebilmesi için bilgisayar destekli mn planlamasının yapılması önerilmektedir.

İstanbul'da yiyecek içecek hizmeti sunan turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanmaması bir diğer dikkat çekici bir sonuçtur. Oysa bu yönetim yaklaşımı işletmelerin ağır rekabet koşulları karşısında uzun süre hayatta kalmasını sağlamaktadır. Yaklaşımın amaçları; çalışanların aktif katılımını sağlamak, iyileştirme ve gelişmenin sürekliliğini sağlamak, hataları ortadan kaldırmak, müşteri memnuniyetini sağlayarak sadakat yaratmak, minimum maliyet ile kaliteli ürünü ucuza satıp rekabet avantajı sağlamak ve üretim sürecini kısa tutup teslimatı abuklaştırmaktır [Dalay, 2001: 203-204]. Özellikle de kalite ve müşteri odaklılık noktasında hizmet sektörü içinde yer alan yiyecek içecek işletmelerinin amaçları ile toplam kalite yönetiminin amaçlarının örtüştüğü görülmektedir. Bu doğrultuda, kalitenin günümüz tüketicisi için ne kadar önemli olduğu gerçeğinden hareketle işletmelere toplam kalite yönetimi yaklaşımını uygulayarak hizmette standardı yakalamaya çalışmaları önerilmektedir.

İstanbul'da faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinin ağırlıklı olarak genç ve orta yaşlı tüketicisi grubuna hizmet sundukları tespit edilmiştir. Bu tespit içindeki önemli nokta ise ocuk grubunun ihmal edilmiş olmasıdır. Bu doğrultuda, işletmelerin çocuklara hitap edebilmesi için çalışmalar yapması önerilmektedir. Yapılacak çalışmaların çocukları cezp

edecek şekilde düzenlenmesi ve farklı bir atmosferin yaratılması işletmelerin atacağı ilk adımı olabilir. Örneğin; küçük ama ergonomik masalar ve sandalyeler, duvarlarda çizgi film kahramanlarının resimleri, günün her saatinde dev ekranda çizgi film gösterisi, yemek öncesi yada sonrası çocukların eğlenmelerine olanak sağlayan oyun alanları, palyaço kıyafeti giymiş garsonlar ile farklı bir atmosfer yaratılabilir. İkinci adım ise çocukların sevdikleri yiyecek ve içeceklerin belirlenmesidir. Bunu saptamak amacıyla anket çalışması yapılabilir. Atmosfer oluşturulup münüde yer alacak yiyecek içecek kalemleri de belirlendikten sonra yapılacak olan iyi bir pazarlama çalışmasıdır. Çocukların anne ve babalarını ikna çabalarının ne kadar etkili sonuçlar verdiği gerçeğinden hareketle sadece kendilerine hizmet veren bir işletmenin olduğunu onlara duyurmak yeterli olacaktır.

Yiyecek içecek işletmelerinde hijyen ve sanitasyon konusuna önem verildiği ancak uygulamada bazı sıkıntıların yaşandığı anlaşılmıştır. İşletmelerin sadece yiyecek içeceklerin hazırlanması sırasında değil, satın alma, tesellüm, depolama, depo çıkışları esnasında da hijyen ve sanitasyon kurallarına bağlı kalmaları önerilmektedir. Bu kapsamda dünya çapında rağbet gören HACCP'i (Hazard Analysis Critical Control Points) uygulamalarını uygulamaları önerilmektedir. HACCP ürünün güvenliğini etkileyen mikrobiyolojik, fiziksel ve kimyasal tehlikelerin tanımlanmasında ve bozulma ile ürünün kalitesiyle ilgili tehlikeler için kritik kontrol noktalarının tespit edilmesinde kullanılan bir sistemdir. Bu sistemi uygulayan işletmeler kendilerini rakipleri karşısında farklılaştırarak tüketiciler için tercih sebebi olabilmektedirler.

Yiyecek içecek işletmelerinde en büyük sıkıntılardan birinin israfın önlenmesi diğerinin ise artan ve yan ürünleri değerlendirme zorluğu olduğu tespit edilmiştir. İsrafın önlenmesi için öncelikle işletmede uygun stok değerlendirme yönteminin kullanılması gerekmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri için Lifo yönteminin tercih edilmesi önerilmektedir. Ayrıca israfın önlenmesi için, yiyecek içecek yönetim ve maliyet kontrol süreci olarak ifade edilen satın alma, tesellüm, depolama, depo çıkışları, üretim ve gelir döngüsünün sistemli bir şekilde işletilmesi ve her adımda geri bildirim ne kadar önemli olduğunun her kademedeki görev alan çalışanlarına benimsetilmesi önerilmektedir.

Artan ve yan ürünlerden faydalanmaları içinse süper marketlerde uygulanan halk günü tarzı bir uygulama yapmaları önerilebilir. Örneğin işletmeler, artan ve yan ürünlerden oluşan bir mönü hazırlayarak “halk günü” sloganı adı altında düşük gelirli insanlara sunarak faydalanmalarını sağlayabilirler. Bu çalışma hem işletmeyi zarardan kurtaracak hem de işletmeye yepyeni bir müşteri kitlesi kazandıracaktır. Yine işletmeler artan ve yan ürünlerden oluşan yiyecek içecekleri Çocuk Esirgeme Kurumlarına ve yaşlılar yurtlarına götürerek sosyal fayda yaratıp imajlarını arttırabilirler ve zaman zaman bu artan yiyecek içecekleri “personel gecesi” tertip ederek personellerine sunarak onların motivasyon ve verimliliğine katkıda bulunabilirler.

Yiyecek içecek işletmeleri en önemli gider kalemlerinin hammadde giderleri olduğunu, yiyecek içecek maliyetini olumlu/ olumsuz yönde etkileyen en önemli unsurların da hammaddeyi üretici ya da aracı firmadan satın alma, yerli ya da ithal malzeme tüketme, sunulan yiyecek içeceğin çeşitliliği ve israf olduğunu belirtmişlerdir. Bu doğrultuda maliyetlerini azaltmak isteyen işletmelerin zengin bir yiyecek içecek çeşitliliğine sahip, mevsimsel, kolay bulunabilen ve yerli ürünlerden oluşan bir mönü sunmaları, ithal malzeme tüketimine ise ancak ülkede yetişmeyen yiyeceklerle ilgili durumlarda başvurmaları önerilebilir.

Yiyecek içecek işletmelerinin pazarlama faaliyetleri içerisinde rekabet analizi yaptıkları tespit edilmiştir. Ancak yiyecek içecek işletmelerinin rekabet analizinde etkinlik sağlamaları için yeni yönetim tekniklerinden kıyaslama (benchmarking) tekniğini kullanmaları önerilmektedir. Kıyaslama, başkalarının bazı işleri nasıl olup da sizden daha yaptığını bulmak olarak adlandırılmaktadır. Yapılan işleri deneme yanılma yoluyla gerçekleştirmek yerine, bu işleri gerçekten iyi yapanlara bakarak dersler çıkarıp kendi işletmenize uygulayarak daha iyiye ulaşmaktır. Kıyaslama türleri içinde yiyecek içecek işletmelerinde uygulanabilecek olan iki türü vardır. Bunlar, rekabetçi ve fonksiyonel kıyaslama teknikleridir. Rekabetçi kıyaslamada, rakiplerin ürün- hizmet ve süreçleri kıyaslanırken, fonksiyonel kıyaslamada, mükemmelliği herkesçe bilinen en iyi uygulamalar öğrenilmeye çalışılmaktadır [Yıldız, 2002:183]. Yiyecek içecek işletmelerinin mönü planlama ve fiyatlandırma çalışmalarını, kendilerinden daha iyi yapan işletmelerle fonksiyonel kıyaslama tekniğini kullanarak kıyaslama yapmaları ve

kendilerinden daha iyi ürün ve hizmet sunan işletmelerle de rekabetçi kıyaslama tekniği kullanarak karşılaştırma yapmaları önerilmektedir.

Yiyecek içecek işletmelerinde fiyatlama temel yaklaşım olarak talep yönlü yaklaşımın uygulandığı, fiyatlama yöntemlerinden maliyet faktörü yönteminin uygulandığı ve maliyet kontrol yöntemi olarak da gelir kontrolü ve standart maliyet kontrol yöntemlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Ancak günümüzde tüketici nezdinde fiyatın giderek önem kazandığı gerçeğinden hareketle yiyecek içecek işletmelerine hedef maliyetleme yöntemini kullanarak fiyatlarını belirlemeleri önerilmektedir. Özellikle hedef maliyetlemenin mamulün planlama aşamasını başlangıç olarak kullanması ve müşteri arzu ve beklentileri üzerinde yoğunlaşması yiyecek içecek işletmelerindeki mönü planlaması faaliyetleri ile tamamen örtüşmektedir.

Mönüdeki yiyecek içeceklerin rakip işletmelerde sunulanlardan farklı, daha orijinal olması müşteriler açısından bakıldığında bir cazibe unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu noktada işletmelere yiyecek içeceklerin oluşturulması aşamasında simültane (eş zamanlı) mühendislik yaklaşımını kullanmaları önerilmektedir. Bu yaklaşımın temel amacı üretim yeteneklerini ve kaliteyi aynı zamanda arttırabilmektedir. Özellikle ala cart usulü hizmet sunan işletmelerde siparişin alınması ile başlayan ve müşterinin hesabı ödemesiyle sona eren sürecin işleyiş aşamasında bu yaklaşımın etkili sonuçlar vereceği ve müşteri memnuniyetini artırmanın yanında rekabet şansı, takım ruhunun oluşturulması, yüksek kazanç ve daha yüksek kalite avantajlarını da sağlayabileceği düşünülmektedir.

Yiyecek içecek işletmeleri mönü planlama aşamasında mönüde yer alacak yiyecek ve içecekleri belirlerken iki önemli nokta üzerinde durmaktadırlar. Bunlardan ilki, hem işletme hem de müşteri açısından önemli olan, kabul edilebilir fiyatın tespit edilmesi, diğeri ise müşteri isteklerinin belirlenmesidir. Bu verileri elde etmek amacıyla genellikle kullanılan araç anketlerdir. Ancak değişen ürün tanımları ve özelliklerinin subjektif olarak müşterileri değerlendirmeleri ile tespit edilmesi konusunda işletmelere karşılaştırmalı analiz (conjoint analiz) tekniği kullanmaları önerilmektedir. Böylece işletmeler ürünün içerisinde yer alan özelliklerden hangilerinin önemli olduğunu ve fayda yarattıklarını tespit etmiş olacaklardır.

Barter, bir firmanın satın aldığı mal ve hizmetin bedelini kendi ürettiği mal veya hizmetle geri ödemesidir şeklinde açıklanmaktadır. Takas sisteminde her türlü hizmet ve/veya mal ticareti yapılabilir. Takasın ilgi çekici olma nedenlerinden birisi de sektörde maliyet unsurunun oldukça fazla önem taşımasıdır. Restoranlarda, otellerde, havayollarında boş kapasite, boş koltuk veya odalar satılamadığında maliyet getirmektedir. Ancak takas sisteminde boş kalan kapasite, normalde para ile satın alınan mal ve/veya hizmetlere karşılık sunularak, maliyetler önlenmiş ve hatta nakit elde tutularak fayda sağlanmış olmaktadır. Sisteme üye olan işletmeler, sistem içerisinde yer alan diğer üye işletmelerden hizmet satın alarak kaybını diğer ihtiyacı olan hizmetleri para ödemeksizin sağlayarak önlemektedir. Sonuçta nakit olarak bir gün içerisinde kazanamayacağı parayı, hizmet satın alarak sistemden elde etmektedir [Günlü, 2000]. Örneğin, bir yiyecek içecek işletmesinin satamadığı yiyecek içecekler ve boş kalan masalar işletme adına zarar anlamına gelmektedir. Bu zarardan etkilenmemeleri için yiyecek içecek işletmelerine barter sistemini kullanmaları önerilmektedir.

Uygulanabilirliği konusunda bir takım zorlukları olan, ancak ister kar amacı güden ister gütmeyen, ister Turizm bakanlığından belgeli, ister belediyelerce belgelendirilmiş ve son olarak da ister İstanbul gibi bir mega şehirde ya da Anadolu'nun bir köyünde hizmet veren tüm yiyecek içecek işletmelerinde kullanılan mönü planlama ve fiyatlandırma çalışmaları, işletmelerin kendi yapılarına uygun olarak geliştirildiğinde hem işletmeler hem çalışanlar hem de müşteriler açısından son derece önemli bir faaliyet olarak görülmektedir.

İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde mönü planlama ve fiyatlandırma faaliyetlerini esas alan bu çalışmada, mönü planlama ve fiyatlandırma çalışmalarına ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda, bu faaliyetlerin sadece turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde değil, yiyecek içecek sektörü içerisinde yer alan ve herhangi bir sınıflandırma içine girmemiş küçük, orta ve büyük ölçekli tüm yiyecek içecek işletmelerince uygulanması önerilmektedir. Son olarak da kaliteli bir hizmet, kaliteli yiyecek ve içecek ve uygun fiyat üçlüsünü bir araya getirilmesine özen gösterilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKAT, Ömer, Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, 2. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 2000.

AKDOĞAN, N., Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, Ankara Serbest Muhasebeci Müşavir Odası, Ankara, 1995.

AKTAŞ, Ahmet, Ağırlama Endüstrilerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, 2. Baskı, Livane Matbaası, Antalya, 2001.

ALTUNIŞIK, Remzi ve Diğerleri, Modern Pazarlama, 1. Basım, Değişim Yayınları, Sakarya, 2001.

ALTUNIŞIK, Remzi ve Diğerleri, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2001.

ANTONY, M. Rey, Ferdinand WIELAND, Managing Service İn Food And Bevarage Operation, The Educational İnstitutue Of The American Hotel And Motel Association, 1985.

BARUTÇUGİL, İsmet Sabit, Turizm İşletmeciliği, 3. Baskı, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1989.

BALTZER, L.E., S.A.Gilmere, Food Prepatıon Study Course, Iowa State Universty Press, Iowa,1992.

BERBEROĞLU, H., The Word Of The Restaurateur, Iowai Kendal/ Hunt Publishing Co., 1981.

- BULDUK, Sıdıka**, Beslenme İlkeleri ve Mönü Planlama, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.
- BUTTLE, Français**, Hotel And Food Service Marketing, Holt, Rinehord And Winston, London, 1986.
- CAN, Ahmet Vecdi**, Hedef Maliyetleme Kuram ve Uygulama, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2004.
- CEMALCILAR, Özgül, BENLİGİRAY, Yılmaz, SÜRMEİ, Fevzi**, Genel Muhasebe, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1341, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.
- DALAY, İsmail**, Yönetim ve Organizasyon İlkeler-Teoriler-Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43, Sakarya, 2001.
- DAVIS, Bernard, Andrew LOCKWOOD**, Food And Beverage Management A Selection Of Readings, Butter Worth, Heinemann, 1994.
- DAVIS, Bernard, Sally STONE**, Food And Beverage Management, 2. Edition, London, 1994.
- DRYSDALE, John A.**, Profitable Menu Planning, 2. Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- EREN, Erol**, Yönetim ve Organizasyon, 2. Basım, Beta Basım A. Ş., İstanbul, 1993.
- GÖKDEMİR, Ayhan**, Mutfak Hizmetleri Yönetimi, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.
- İÇÖZ, Orhan**, Turizm İşletmelerinde Pazarlama, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.

İÇÖZ, Orhan, Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, Anatolya Yayıncılık, Ankara, 1996.

İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, Pazarlama Yönetimi Stratejik ve Global Yaklaşım, Beta Basım A. Ş., İstanbul, 1999.

İVERSON, Kathleen M., Introduction To Hospitality Management, Van Nostrand Reinhold Company, Newyork, 1989.

JONES, Peter, The Management Of Food Service Operations, Cassel Educational, 1994.

KEİSER, D.C., Food And Bevarage Control, Prentice Hall, New Jersey, 1990.

KALKAN, Orhan, Turizm Mevzuatımız, Türk Hava Kurumu Basımevi, Ankara. 1995.

KARAHAN, Kasım, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım A. Ş., İstanbul, 2000.

KARALAR, Rıdvan, İnan ÖZALP, Fermani MAVİŞ, Ramazan GEYLAN, Biral TEKNECİOĞLU, Mehmet ŞAHİN, Ferruh ÇÖMLEKÇİ, Nurhan AYDIN,
Editör: Güneş N. BERBEROĞLU, Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1268, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.

KHAN, Mahmood A., Concept Of Food Service Operations And Managemant, 2. Edition, Van Nostrand Reinhold Company, Newyork, 1991.

KNIGHT, D., Lendol H. KOTSCHEVER, Qantity Food Production Planning And Managemant, Third Edition, John Wiley And Sons Inc., Newyok, 2000.

KOZAK, Nazmi ve Diğerleri, Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002.

MASTERS, Colin, Food And Bevarage Purchasing, Food And Bevarage Management A Selection Of Readings, Butterworth Heinemann Publishing, Oxfort, 1995.

MUCUK, İsmet, Pazarlama İlkeleri, 7. Basım, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1997.

NİNEMEİER, Jack D., Principle Of Food And Bevarage Operations, , The Educational İnstitutue Of The American Hotel And Motel Association, Michigan, 1984.

NİNEMEİER, JACK D., Planning And Control Food And Bevarage Operation, 3. Edition, Ah& Ma Publishing, Easr Lansing, 1995.

NİNEMEİER, Jack D., Management Of Food And Bevarage Operations, 2. Edition, The Educational İnstitutue Of The American Hotel And Motel Association, Michigan, 1990.

OLALI, Hasan, Meral KORZAY, Otel İşletmeciliği, 2. Basım, Beta Basım A. Ş., İstanbul, 1993.

OLALI, Hasan, Turizm Pazarlaması, Ege Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 64/2, İstiklal Matbaası, İzmir, 1969.

ÖZMEN, Özgür, Yiyecek ve İçecek Yönetiminde Temel İlkeler, Birlik Matbaası, Eskişehir, 1994.

PARASIZ, M. İlker, İktisadın A B C'si, Ezgi Kitapevi, 5. Baskı, Bursa, 2003.

POWERS, T.F., J.M. Powers, Food Service Operation Planning And Control, Kriger Publishing Company, Florida, 1991.

SÖKMEN, Alptekin, Ağırlama Endüstrilerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.

SEABERG, Albin G., Menu Design Merchandising And Marketing, Thirt Edition, Van Nostrand Reinhold Company, Newyork, 1983.

SACLER, W., S.R. TRAPONÍ, Food Service Cost Control Using Microsoft Exel For Windows, John Wiley&Sons, Canada, 1996.

SCANLON, Nancy Loman, Marketing By Menu, Thirt Edition, John Wiley And Sons , Inc., Newyork, 1999.

SCANLON, Nancy, Restaurant Management, Van Nostrand Reinhold, Newyork, 1993.

STAFENELLÍ, John M., Purchasing Selection And Procurement For The Hospitality Industry, 4. Edition, John Wiley&Sons, Canada, 1997.

TEKELÍ, Hasan, Turizm Pazarlaması Ve Planlaması, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

TÜRKAY, Orhan, Erdoğan ALKİN, İktisada Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1275,Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 705, 1. Baskı, Eskişehir, 2001.

TÜRKSOY, Adnan, Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi, Genişletilmiş 2. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara, 2002.

USAL, Alpaslan, Osman Avşar KURGUN, Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

YÖRÜKOĞLU, İlknur, M. Altuğ YÖRÜKOĞLU, Konaklama- Ağır lama İşletmelerinde Servis Yönetimi, 3. Baskı, Ankara,1998.

YILMAZ, Yaşar, Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü, Balıkesir,1998.

YİĞİT, Vural, Tayfun DURAN, Toplu Beslenme Teknolojileri 1, Ekin Yayıncılık, İstanbul, 1997.

WOLKER, John R., Introduction To Hospitality Prentice Hall, New Jersey, 1999.

ZENGİN, Burhanettin, Turizm Coğrafyası, Sakarya Üniversitesi Basımevi, Yayın No:36, Sakarya, 1999.



MAKALELER

BÖLÜKOĞLÜ, İlhan, Adnan TÜRKSOY, “Mönü Analiz Sürecinde Kullanılan Yöntemlerden Mönü Mühendisliğindeki Son Gelişmeler: İşgücünü Dikkate Alan Bir Model”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, İzmir, 2001.

BÜYÜKKILIÇ, Deniz, “Lokanta İşletmelerinde Karlılık ve Emek Verimliliği İlişkisi”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktive Merkezi Yayını, Ankara, 1989/4.

DONALD, Smith, “A Baker’s Dozen Thirteen Principle For A Succesful Restaurant”, Cornell Hotel And Restautant Administration Qarterly, Vol:37, Number:2, 1996.

GÜNLÜ, Ebru, “Turizm Sektöründe Takas (Barter) Sisteminin Kullanımı”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:2, İzmir, 2000.

KARAMUSTAFA, Kurtuluş, “Otel İşletmelerinin Yiyecek ve İçecek Bölümünde Maliyet- Fiyat- Verimlilik İlişkisi Ve Bir Örnek”, Anatolia Dergisi, Sayı:4, 1994.

MORRİSON, Poul, “Menu Engineering In Upscale Restaurants”, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol:8, No:4, 1996.

ÖZGEN, Işıl Göksu, “Yiyecek İçecek İşletmelerinin Kuruluş ve İşletme Aşamasında Mönü”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, İzmir, 2000.

RIZAOĞLU, Bahattin, “Mönü Planlaması Ve Yiyecek İçecek Tesislerinin Mimari Tasarımı Üzerine.....”, Anatolia Dergisi, Yıl:3, Sayı:25-26, 1992.

RIZAOĞLU, Bahattin, “Bir Yönetim Aracı Olarak Mönü Analizi ve Yöntemleri”, Turizm Yıllığı 1991, Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş., Rekmoy Ltd. Şti. Grafik Atölyeleri, Ankara,1991.

RIZAOĞLU, Bahattin, “Bir Yönetim Aracı Olarak Mönü Planlama ve Geliştirme”, Turizm Yıllığı 1991, Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş., Rekmoy Ltd. Şti. Grafik Atölyeleri, Ankara,1991.

RIZAOĞLU, Bahattin, “Mönü Fiyatlama Yöntemleri”, Turizm Yıllığı 1992, Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş., Rekmoy Ltd. Şti. Grafik Atölyeleri, Ankara,1992.

SEVİN, H. Dilek, “Hastanelerde Bir Otelcilik Görevi Olarak Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Verimli Sürdürülmesi”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktive Merkezi Yayını, Ankara, 1999/2.

SEZGİN, Orhan Mesut, “Konaklama İşletmelerinde Maliyet ve Kontrol Sistemleri”, Turizm Yıllığı 1988-1989, Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş., Rekmoy Ltd. Şti. Grafik Atölyeleri, Ankara,1990.

TÜTÜNCÜ, Özkan, “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, İzmir, 2000.

TÜTÜNCÜ, Özkan, “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Standart Maliyetleme”, Anatolia Dergisi, 1993.

YILDIZ, Gültekin, “Kıyaslama (Benchmarking)”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Teknikleri, Editörler: İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Beta, 1. Baskı, İstanbul, 2002.

TEZLER

BOLAT, Tamer, Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir, 1995.

GÖKSÜ, Işıl, Yiyecek İçecek Endüstrisinde Bir Pazarlama Aracı Olarak Menü Planlaması, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir, 2000.

KOÇAK, Nilüfer, Yiyecek İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir, 1997.

SARIIŞIK, Mehmet, Yiyecek İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otellerde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 1998.

TAŞKIN, Engin, Konaklama Sektöründeki Yiyecek İçecek İşletmelerinin Optimum Maliyet Ve Karlılık Analizi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1991.

DİĞER KAYNAKLAR

CSO STANDART IDUSTRIAL CLASSİFİCATION, Revised, 1980.

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ, [http:// www.ibb.gov.tr](http://www.ibb.gov.tr), 2003 .

İSTANBUL İL TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ, İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmelerinin Listesi ve Adresleri, İstanbul, 2003.

TURİZM BAKANLIĞI, <http://www.turizm.gov.tr>, 2003.



EKLER

Ek-1: Yiyecek İçecek Hizmetlerinin Yeri

Sınıf	Grup		Faaliyet Dalı
66			Otelcilik ve Yiyecek İçecek hizmetleri
	661		Restoranlar
		6611	Evde tüketime dönük hizmet sunan Yiyecek – İçecek İşletmesi
		6612	Üretildiği yerde tüketime dönük yiyecek – içecek İşletmeleri
	662	6620	Birahane ve barlar
	663	6630	Gece Kulüpleri
	664	6640	Kantinler

Kaynak : CSO, Stander Endustrial Classification, Revised

Ek-2: Yiyecek İçecek Pazarı

Ticari

Kamu Hizmeti veya Fayda

(Kamu yada özel mülkiyet)

Sınırlı Pazar

Genel Pazar

Kuruluşlar

Personel

a) Dinlenme tesisler

a) Oteller

a) Okullar

Yemekleri

b) Kulüpler

b) Restoranlar

b) Üniversiteler

c) Bazı kurumsal

ve Snack barlar

c) Hastaneler

yiyecek işletmeleri

c) Hızlı yiyecek

d) Kamu Hizmetleri

sunan işletmeler

e) Hapishaneler

d) Barlar

Kaynak: Bernard, DAVIS, Andrew LOCKWOOD, Food And Bevarage Management

a Selection Of Readings, Butter Worth, Heinemann, 1994.

Ek-3: Table D'hote Mönü

<i>"Lahanalı Siyah Biralı Akşamlar"</i>	
Summit Club	
<i>İştah Açıcılar</i>	Deniz yiyecekleri krepleri Mantarlı istakoz, karides ve taraklar
Sorbet	Kristalleşmiş pembe çiçek yapraklı, limon ve zencefilli Sorbet Garnitürü
<i>Salata</i>	Dereotlu Salatalar
Servis 1	Beyaz şarapla ağır ateşte pişmiş, zeytinyağı, domates ve mantarlı ördek
<i>Servis 2</i>	Mantar, domates ve havuçlu kuzu prizola
<i>Tatlı</i>	Şeker kremalı Croquen Bouche

Kaynak: KNIGHT, D., Lendol H. KOTSCHEVER, Quantity Food Production Planning And Managemant, Third Edition, John Wiley And Sons Inc., Newyok, s.55, 2000.

Ek-4: Ala Carte ve Akşam Yemeği Mönüsü

<input type="text"/>	<input type="text"/>
A La Carte	Akşam Yemeği
Biftekler	Biftekler
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Deniz Ürünleri	Deniz Ürünleri
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Şefin Spesiyali	Şefin Spesiyalleri
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Diğerleri	Akşam Yemeği İçindekiler
_____	_____
_____	_____
_____	_____

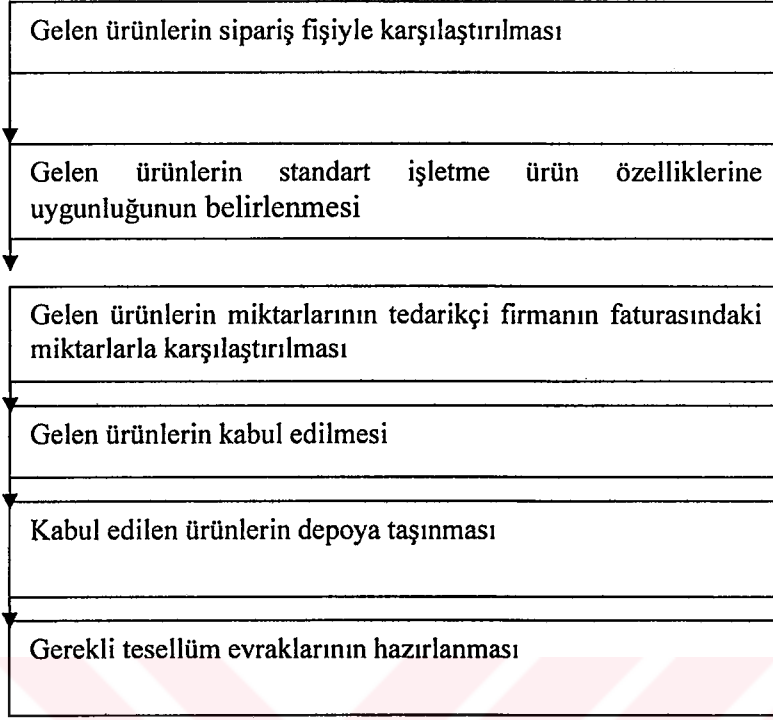
Kaynak: Albin G., SEABERG, Menu Design Merchandising And Marketing, Third Edition, Van Nostrand Reinhold Company, Newyork, s.19, 1983.

Ek-5: Dönüşümlü Menü Formatı

Hafta 1	[Pazartesi Gün 1	Salı Gün 2	Çarşamba Gün 3	Perşembe Gün 4
Hafta 2	Pazartesi Gün 5	Salı] Gün 6	[Çarşamba Gün 1	Perşembe Gün 2
Hafta 3	Pazartesi Gün 3	Salı Gün 4	Çarşamba Gün 5	Perşembe] Gün 6
Hafta 4	[Pazartesi Gün 1	Salı Gün 2	Çarşamba Gün 3	Perşembe Gün 4
Hafta 5	Pazartesi Gün 5	Salı] Gün 6		

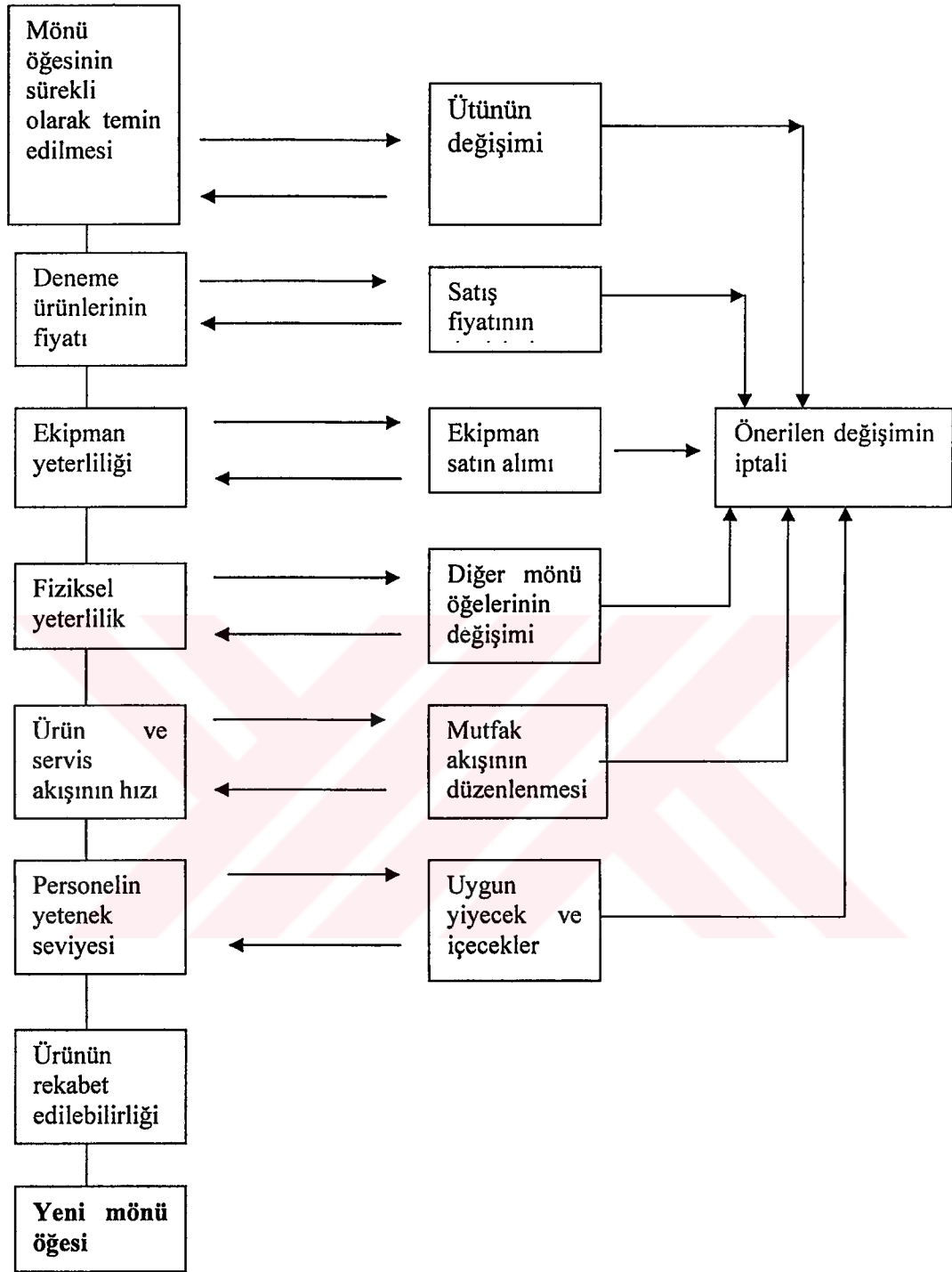
Kaynak: Nancy Loman, SCANLON, Marketing By Menu, Thirt Edition, John Wiley And Sons Inc., Newyork, s.23 1999.

Ek-6 : Tesellüm Süreci



Kaynak: Jack D. NINEMEIER, Planning and Control for Food and Beverage Operations Ah&Ma Publishings, East Lansing, 1995: 144.

Ek-7: İşletme Tipinin Değiştirilmesinde Mönünün Yeni İşletme Tipine Uyarlanması



Kaynak: John A. DRYSDALE, Profitable Menu Planning. 2. Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

Ek-8: Mönü Karması Analizi

Satılan yiyecek	Tam bir mönüye göre her yiyeceğin katkı yüzdesi	Katkı faktörü	Optimal mönü karması yüzdesi
A Mönüsü için 5	%20 x	95 =	%19
B Mönüsü için 10	%10 x	80 =	%8
C Mönüsü için 20	%5 x	60 =	%3
D Mönüsü için 25	%4 x	50 =	%2

Kaynak: Bahattin, RIZAOĞLU, “Bir Yönetim Aracı Olarak Mönü Analizi ve Yöntemleri”, Turizm Yıllığı 1991, Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş., Rekmoy Ltd. Şti. Grafik Atölyeleri, Ankara, s.82,1991.

Ek-9: Hedef Maliyetlerin Gerçekleştirilmesinde Kullanılan Araçlar

Yapısal/Teknoloji oryantasyonlu araçlar

- Maliyet tabloları
- Değer mühendisliği- analizi
- Eş zamanlı maliyetleme

Ürün/ Proses oryantasyonlu araçlar

- Kıyaslama
- Faaliyet tabanlı Maliyetleme

Organizasyonel araçlar

- Simültane Mühendislik
- Tan zamanında üretim

Diğer araçlar

- Kalite fonksiyon açılımı/göçerimi
- Karşılaştırmalı analiz
- Demontaj analizi
- Değişim mühendisliği
- Kaizen maliyetleme
- Yaşam seyri maliyetleme
- Dengelenmiş performans ölçütleri

Kaynak: Ahmet Vecdi, CAN, Hedef Maliyetleme Kuram ve Uygulama, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, s.112, 2004.

ÖZGEÇMİŞ

Sibel ÇINAR, 1975 yılında Sakarya'da doğdu. İlk öğretimini Geyve İlköğretim Okulu, Orta öğretimini İstanbul Kadıköy Kız Lisesi , lise öğretimini Sakarya Ali Dilmen Lisesi'nde tamamladı.1994 yılında Mersin Üniversitesi Gülnar Meslek Yüksekokulu Aydınçık Turizm ve Otelcilik Programı'nı kazandı.1996 yılında okul birincisi olarak mezun olup, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'na dikey geçiş yapmaya hak kazandı. Bir yıl İngilizce Hazırlık Programı'na tabi tutulduktan sonra 2000 yılında mezun oldu. Lisans öğrenimi boyunca, her yaz döneminde turizm sektöründe çalıştı. 2001 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Programına girmeğe hak kazandı.

31.12.2003 tarihinde Çukurova Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır.