

**T. C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**RESTORANLARIN MENÜ PLANLAMASI,**  
**FİYATLANDIRMASI VE ANALİZİ ÜZERİNE**  
**YAKLAŞIMLARI: İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Volkan BAHÇECİ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Çağnur BALSARI**

**İZMİR-2015**

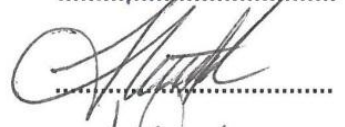
**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2012801511

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Volkan BAHÇECİ  
**Tez Başlığı** : Restoranların Menü Planlaması, Fiyatlandırması ve Analizi Üzerine Yaklaşımları: İzmir İlinde Bir Araştırma

**Savunma Tarihi** : 07.09.2015  
**Danışmanı** : Doç.Dr.Çağnur BALSARI

**JÜRİ ÜYELERİ**

| <b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b> | <b><u>Üniversitesi</u></b> | <b><u>İmza</u></b>                                                                    |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Doç.Dr.Çağnur BALSARI             | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |   |
| Doç.Dr.İşıl ÖZGEN                 | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |  |
| Yrd.Doç.Dr.Musafa Gürol DURAK     | YAŞAR ÜNİVERSİTESİ         |  |

Oybirliği ☒

Oy Çokluğu ☐

Volkan BAHÇECİ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Restoranların Menü Planlaması, Fiyatlandırması ve Analizi Üzerine Yaklaşımları: İzmir İlinde Bir Araştırma " başlıklı Tezi (X) / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Restoranların Menü Planlaması, Fiyatlandırması ve Analizi Üzerine Yaklaşımları: İzmir İlinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.... / .... / .....

Volkan BAHÇECİ

İmza

## **ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Restoranların Menü Planlaması, Fiyatlandırması ve Analizi Üzerine Yaklaşımları:**

**İzmir İlinde Bir Araştırma**

**Volkan BAHÇECİ**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Turizm İşletmeciliği Programı**

Günümüz dünyasında turizm endüstrisi yatırımların fazla ve rekabetin yoğun olduğu bir yapıya sahiptir. Bu endüstrinin önde gelen alt sektörlerinden biri olan yiyecek-içecek sektörü ile sektör içindeki en yaygın işletme tipi olan restoranlar, girişimciliğin ve rekabetin yoğun olduğu iş alanlarının başında gelmektedir. Restoranlar böyle rekabetçi bir ortamda varlıklarını sürdürebilmek ve kâr edebilmek için müşterileri ile etkili bir iletişim içinde olmak zorundadır. Restoranların kendilerini anlatabilmek ve müşterilerini anlayabilmek için elinde bulunan ve kullanabileceği etkili araçlardan biri de menüdür.

Bu çalışmada İzmir ilinde faaliyet gösteren restoranların menü planlama, fiyatlandırma ve menü analizi üzerine yaklaşımları ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacı restoranların menü ile ilgili yaklaşım ve uygulamalarını betimsel analiz yöntemiyle saptamak ve değerlendirmektir.

Araştırmada öncelikle ilgili literatür taranarak yapılandırılmış bir soru formu oluşturulmuştur. Ardından İzmir merkezde yer alan 15 restoran yöneticisi ile yapılan yüz yüze görüşmeler derlenerek analiz edilmiş ve bulgular saptanmıştır.

**Araştırmanın sonuçlarına göre restoranların menü planlama, fiyatlandırma ve analizi uygulamalarında geçmişten gelen alışkanlıklara bağlı oldukları, literatürde tanımlanan daha modern ve objektif uygulamaları pek bilmedikleri ve kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu konuda gerekli bilgilendirme ve eğitimlerin yapılması turizm sektörünün geleceği açısından önem arz etmektedir.**

**Anahtar Kelimeler: Menü, Menü Planlama, Menü Fiyatlandırma, Menü Analizi, Restoran.**

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**Restaurant's Approaches to Menu Planning, Pricing and Analysis:**

**A Research in İzmir**

**Volkan BAHÇECİ**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Tourism Management**

**Tourism Management Program**

**In today's World, tourism industry has a structure with intensive investments and severe competition. One of the leading sub-sectors of this industry is food and beverage and one of the most common establishments operating in this sub-sector is the restaurant business. In this line of business, entrepreneurship and therefore competition is very common. In such a competitive environment, restaurants have to communicate effectively with their customers, in order to be profitable and to survive. Menu is one of the most powerful tool for a restaurant, to be able to present itself and to understand the customers.**

**In this study, management approaches of the restaurants' located in the city center of İzmir on the menu, menu planning, pricing and analysis were intended to be clarified. The aim of this study is to determine and evaluate restaurants' approaches and applications on the menu, with the help of descriptive analysis.**

**Firstly a literature review has been held and questions for the structured interview are formed. Secondly interviews with the 15 restaurant (which are located in İzmir city center) managers have been done. All the records from interviews are compiled and analyzed and finally findings were revealed.**

**Based on the results, it is figured out that restaurants generally depend on traditional habits when it comes to menu planning, pricing and analysis and they are unaware of modern techniques and how to use those techniques. Findings indicate the importance of education and raising awareness in the industry.**

**Key Words: Menu, Menu Planning, Menu Pricing, Menu Analysis, Restaurant.**

# **RESTORANLARIN MENÜ PLANLAMASI, FİYATLANDIRMASI VE ANALİZİ ÜZERİNE YAKLAŞIMLARI: İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

## **İÇİNDEKİLER**

|                  |      |
|------------------|------|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii   |
| YEMİN METNİ      | iii  |
| ÖZET             | iv   |
| ABSTRACT         | vi   |
| İÇİNDEKİLER      | viii |
| TABLolar LİSTESİ | xiv  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xv   |
| EKLER LİSTESİ    | xvi  |
| GİRİŞ            | 1    |

## **BİRİNCİ BÖLÜM MENÜ, PLANLAMA, FİYATLANDIRMA VE ANALİZİ**

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 1.1. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ           | 3  |
| 1.1.1. Menünün Tanımı ve Önemi                       | 3  |
| 1.1.2. Menünün İşlevleri                             | 4  |
| 1.1.3. Klâsik Menüden Modern Menüye Geçiş            | 6  |
| 1.1.4. Menü Çeşitleri                                | 8  |
| 1.1.4.1. Sunma Biçimi ve Fiyatları Açısından Menüler | 10 |
| 1.1.4.1.1. Tabldot (Table d'Hôte) Menü               | 10 |
| 1.1.4.1.2. Alakart (A la Carte) Menü                 | 11 |
| 1.1.4.1.3. Fiks Menü                                 | 11 |
| 1.1.4.1.4. Günün Menüsü (Carte Du Jour)              | 12 |
| 1.1.4.1.5. Kaliforniya Menü                          | 12 |
| 1.1.4.1.6. Tadım Menüsü                              | 13 |
| 1.1.4.2. Yemek Öğünleri Açısından Menüler            | 13 |
| 1.1.4.2.1. Kahvaltı                                  | 14 |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 1.1.4.2.2. Öğle Yemeği                              | 15 |
| 1.1.4.2.3. Akşam Yemeği                             | 15 |
| 1.1.4.2.4. Geç Akşam Yemeği (Supper)                | 16 |
| 1.1.4.2.5. Brunch                                   | 16 |
| 1.1.4.3. Değiştirme Sıklığı Açısından Menüler       | 17 |
| 1.1.4.3.1. Sabit Menüler                            | 17 |
| 1.1.4.3.2. Devirli (Cycle) Menüler                  | 17 |
| 1.1.4.4. Özel Menüler                               | 19 |
| 1.1.4.4.1. İçecek Menüleri                          | 19 |
| 1.1.4.4.2. Çay ve Kahve Menüleri                    | 19 |
| 1.1.4.4.3. Tatlı Menüleri                           | 20 |
| 1.1.4.4.4. Çocuk Menüleri                           | 21 |
| 1.1.4.4.5. Oda Servisi Menüleri                     | 21 |
| 1.1.4.4.5. Büfe Menüleri                            | 22 |
| 1.1.4.4.5.1. Açık Büfe                              | 22 |
| 1.1.4.4.5.2. Gala Büfesi                            | 23 |
| 1.1.4.4.6. Ziyafet (Banket) Menüleri                | 23 |
| 1.1.4.4.7. Kokteyl Menüleri                         | 24 |
| 1.1.4.4.8. Özel Gün ve Etkinliklere Göre Menüler    | 25 |
| 1.1.4.4.9. Kurumsal Menüler                         | 25 |
| 1.1.4.4.10. Vejetaryen Menüler                      | 26 |
| 1.2. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ PLANLAMA | 28 |
| 1.2.1. Menü Planlamanın Tanımı ve Önemi             | 28 |
| 1.2.2. Menü Planlamanın Amaçları                    | 29 |
| 1.2.3. Menü Planlamanın Sağladığı Faydalar          | 31 |
| 1.2.4. Menü Planlamaya Etki Eden Faktörler          | 32 |
| 1.2.4.1. Menünün Konusu                             | 32 |
| 1.2.4.2. Müşteri Yapısı                             | 33 |
| 1.2.4.3. Gereksinimler                              | 33 |
| 1.2.4.4. Beslenme Alışkanlıkları                    | 34 |

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.4.5. Menüdeki Yemeklerin Uygunluğu                            | 34 |
| 1.2.4.5.1. Yemeklerin Besin Değeri                                | 34 |
| 1.2.4.5.2. Yemeklerin Birbirleriyle Olan Uyumu                    | 35 |
| 1.2.4.5.3. Yemeklerin Ekonomik Yönden Uygunluğu                   | 37 |
| 1.2.4.6. Yiyecek Çeşitleri ve Sayısı                              | 37 |
| 1.2.4.7. Hammadde ve Malzemelerin Çeşitliliği                     | 38 |
| 1.2.4.8. Spesiyal ve Yöresel Yemekler                             | 38 |
| 1.2.4.9. Mevsim ve İklim                                          | 39 |
| 1.2.4.10. İşletme İmkânları ve Personel                           | 39 |
| 1.2.4.11. Mutfak Kapasitesi ve Araç-Gereç Sayısı                  | 40 |
| 1.2.4.12. Servis                                                  | 41 |
| 1.2.4.13. Yemeklerin Standart Reçeteleri, Maliyet, Fiyat ve Bütçe | 41 |
| 1.2.4.14. Rakip İşletmeler ve Fiyat Düzeyleri                     | 42 |
| 1.2.5. Menü Planlama Süreci                                       | 43 |
| 1.2.5.1. Amaçların Belirlenmesi                                   | 43 |
| 1.2.5.2. Durum Tespiti                                            | 44 |
| 1.2.5.3. Öğün Tespiti                                             | 44 |
| 1.2.5.4. Menü Türünün Belirlenmesi                                | 45 |
| 1.2.5.5. Menü Çeşitliliği                                         | 45 |
| 1.2.5.6. Menüde Yer Alacak Kalemlerin Tespiti                     | 46 |
| 1.2.5.7. Menü Kartının Bastırılması                               | 47 |
| 1.2.6. Menü Tasarımı                                              | 48 |
| 1.2.6.1. Menü Metni                                               | 48 |
| 1.2.6.2. Sayfa Düzeni ve Yerleştirme (Sıralama)                   | 49 |
| 1.2.6.3. Menü Kartları                                            | 51 |
| 1.2.6.3.1. Kapak                                                  | 52 |
| 1.2.6.3.2. Kâğıt                                                  | 52 |
| 1.2.6.3.3. Format                                                 | 53 |
| 1.2.6.3.4. Boyut                                                  | 53 |
| 1.2.6.3.5. Yazı Tipi ve Büyüklüğü                                 | 54 |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 1.2.6.3.6. Renk                                          | 54 |
| 1.3. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ FİYATLANDIRMA | 55 |
| 1.3.1. Menü Fiyatlandırmanın Önemi ve Amacı              | 55 |
| 1.3.2. Menü Fiyatlandırmayı Etkileyen Temel Faktörler    | 56 |
| 1.3.2.1. Maliyete Yönelik Fiyatlandırma                  | 56 |
| 1.3.2.2. Pazara Yönelik Fiyatlandırma                    | 57 |
| 1.3.2.3. Kâra Yönelik Fiyatlandırma                      | 58 |
| 1.3.3. Yiyecek-İçecek Fiyatlandırma Yöntemleri           | 58 |
| 1.3.3.1. Sübjektif Yöntemler                             | 59 |
| 1.3.3.1.1. Makul Fiyat Yöntemi                           | 59 |
| 1.3.3.1.2. En Yüksek Fiyat Yöntemi                       | 60 |
| 1.3.3.1.3. Düşük Fiyat Yöntemi                           | 61 |
| 1.3.3.1.4. Sezgisel Fiyat Yöntemi                        | 61 |
| 1.3.3.1.5. Lideri İzleme Fiyat Yöntemi                   | 62 |
| 1.3.3.2. Objektif Yöntemler                              | 63 |
| 1.3.3.2.1. Çarpan Yoluyla Fiyatlandırma Yöntemi          | 63 |
| 1.3.3.2.2. Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlandırma Yöntemi   | 64 |
| 1.3.3.2.3. Katkı Payı Fiyatlandırma Yöntemi              | 65 |
| 1.3.3.2.4. Birincil Maliyete Göre Fiyatlandırma Yöntemi  | 66 |
| 1.3.3.2.5. Gerçek Fiyatlandırma Yöntemi                  | 66 |
| 1.3.3.2.6. Temel Fiyatlandırma Yöntemi                   | 67 |
| 1.3.3.2.7. Planlanmış Kâr Fiyatlandırma Yöntemi          | 68 |
| 1.3.3.2.8. Aşağıdan Yukarı Fiyatlandırma Yöntemi         | 68 |
| 1.3.3.2.9. Arz ve Talep Dengesine Bağlı Fiyatlama        | 69 |
| 1.4. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ ANALİZİ       | 70 |
| 1.4.1. Menü Analizi Kavramının Tanımı, Önemi ve Amacı    | 70 |
| 1.4.2. Menü Analizinde Kullanılan Yöntemler              | 71 |
| 1.4.2.1. Sezgisel Yöntem                                 | 71 |
| 1.4.2.2. Geçmiş Satış Verilerinin Analizi                | 72 |
| 1.4.2.3. Menü Karması Yöntemi                            | 72 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1.4.2.4. Katkı Payı Yöntemi           | 73 |
| 1.4.2.5. Kâr Ve Zarar Yöntemi         | 74 |
| 1.4.2.6. Üretim Raporları             | 75 |
| 1.4.2.7. Beğenilirlik Endeksi Yöntemi | 75 |
| 1.4.2.8. Menü Çarpan Analizi          | 76 |
| 1.4.2.9. Menü Mühendisliği Yöntemleri | 77 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ | 83 |
| 2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ        | 83 |
| 2.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ      | 84 |
| 2.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI | 87 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. MENÜ İLE İLGİLİ BULGULAR                                             | 89  |
| 3.1.1. Kullanılan Menü Çeşitleri                                          | 89  |
| 3.1.2. Menülerde Yer Alan Başlıklar ve Kalem Sayıları                     | 91  |
| 3.2. MENÜ PLANLAMASI İLE İLGİLİ BULGULAR                                  | 92  |
| 3.2.1. Yöneticilerin “Menü Planlaması” Konusundaki Algıları               | 92  |
| 3.2.2. Menü Planlamasını Yapan Personel                                   | 95  |
| 3.2.3. Menü Planlaması Yapmak İçin Ayrılan Zaman                          | 96  |
| 3.2.4. Menü Planlamayı Etkileyen Faktörler                                | 97  |
| 3.2.4.1. Müşteri Yapısı, Gereksinimleri, Talep ve Beslenme Alışkanlıkları | 97  |
| 3.2.4.2. Yemeklerin Besin Değeri, Birbirleriyle Olan Uyumu                | 99  |
| 3.2.4.3. Malzemelerin Çeşitliliği, Bulunabilirliği, Fiyatı                | 99  |
| 3.2.4.4. Çeşitlendirme                                                    | 101 |
| 3.2.4.5. İşletme İmkânları ve Kapasitesi                                  | 102 |

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.4.6. Personelin Niteliği                                                       | 104 |
| 3.2.4.7. Mevsim ve İklim koşulları                                                 | 105 |
| 3.2.4.8. Spesiyal ve Yöresel Yemekler                                              | 107 |
| 3.2.4.9. Yemek Maliyeti ve Fiyatları                                               | 107 |
| 3.2.4.10. Rakip İşletmeler ve Fiyat Düzeyleri                                      | 108 |
| 3.2.4.11. Diğer Faktörler                                                          | 110 |
| 3.2.3. Menü Tasarımı ile İlgili Bulgular                                           | 111 |
| 3.2.3.1. Menü Tasarımını Yapan Personel                                            | 111 |
| 3.2.3.2. Menü Tasarımında Dikkat Edilen Unsurlar                                   | 113 |
| 3.2.3.3. Kalemelerin Menüye Yerleştirilmesinde Dikkat Edilen Unsurlar              | 116 |
| 3.2.4. Menü Planlama Sürecinde Yaşanan Problemler                                  | 117 |
| 3.3. MENÜ FİYATLANDIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR                                        | 119 |
| 3.3.1. Kullanılan Menü Fiyatlandırma Yöntemleri                                    | 119 |
| 3.3.2. Menü Fiyatlandırmada Yaşanan Problemler                                     | 124 |
| 3.3.3. Kalemelerin Menüye Yerleştirilmesinde Fiyat Yönünden Dikkat Edilen Unsurlar | 126 |
| 3.4. MENÜDE DEĞİŞİKLİK İLE İLGİLİ BULGULAR                                         | 127 |
| 3.4.1. Menüde Değişiklik Yapma Sıklığı                                             | 127 |
| 3.4.2. Menüde Değişiklik Yapan Personel                                            | 127 |
| 3.4.3. Menüde Değişiklik Yapmak için Ayrılan Zaman                                 | 129 |
| 3.4.4. Menüde Yapılan Değişiklikler                                                | 130 |
| 3.5. MENÜ ANALİZİ İLE İLGİLİ BULGULAR                                              | 133 |
| 3.5.1. Kullanılan Menü Analiz Yöntemleri                                           | 133 |
| 3.5.2. Menü Analizi Yapmak İçin Ayrılan Zaman                                      | 135 |
| 3.5.3. Menüde Değişiklik Yapmayı Etkileyen Faktörler                               | 136 |
| 3.5.4. Menü Analizi ve Değişiklik Sürecinde Yaşanan Problemler                     | 137 |
| SONUÇ                                                                              | 140 |
| KAYNAKÇA                                                                           | 147 |
| EK                                                                                 |     |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                         |        |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Tablo 1:</b> Menü Analizinde Kullanılan Menü Mühendisliği Yöntemleri | s. 8   |
| <b>Tablo 2:</b> Mülakat Yapılan İşletmeler ile İlgili Bilgiler          | s. 86  |
| <b>Tablo 3:</b> Mülakat Yapılan Yöneticiler ile İlgili Bilgiler         | s. 87  |
| <b>Tablo 4:</b> Kategorilere Göre Menülerdeki Öge Sayıları              | s. 92  |
| <b>Tablo 5:</b> Menü Planlama Tanımlanırken Kullanılan Anahtar İfadeler | s. 94  |
| <b>Tablo 6:</b> Menü Planlamasını Yapan Personel                        | s. 96  |
| <b>Tablo 7:</b> Menü Tasarımını Yapan Personel                          | s. 113 |
| <b>Tablo 8:</b> Menü Fiyatlandırma Yöntemlerinin Kullanımı              | s. 121 |
| <b>Tablo 9:</b> Fiyatlandırmada Sübjektif Yöntemlerle ilgili Bulgular   | s. 122 |
| <b>Tablo 10:</b> Fiyatlandırmada Objektif Yöntemlerle ilgili Bulgular   | s. 123 |
| <b>Tablo 11:</b> Menüde Değişiklik Yapan Personel                       | s. 129 |
| <b>Tablo 12:</b> Kullanılan Menü Analiz Yöntemleri                      | s. 134 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| Şekil 1: Menü Çeşitleri           | s. 9  |
| Şekil 2: Kasavana ve Smith Modeli | s. 82 |

## **EKLER LİSTESİ**

**EK 1:** Mülâkat Formu

ek s. 1

## GİRİŞ

Turizm endüstrisinin en önemli bileşenlerinden biri yiyecek-içecek hizmetleridir. İnsanlar günümüzde yaşamak için en temel gereksinimleri olan yeme-içme ihtiyacını tatil veya iş nedeni geçici yer değişikliği, iş hayatının getirdiği zaman kısıtı, gelir seviyesine bağlı olarak harcama gücünün artması veya başka nedenlerle evleri dışında karşılamak zorunluluğu veya talebi içinde olabilmektedirler. Yiyecek-içecek hizmetlerine yönelik talepteki bu artış beraberinde benzer bir arz artışını getirmektedir. Hatta yiyecek-içecek sektörüne girmenin pek çok girişimci için başka sektörlerle kıyasla daha rahat olduğu düşünüldüğünde talebin üzerinde bir arz seviyesi ile karşılaşmak da kaçınılmaz olmaktadır. Ancak her ne kadar yiyecek-içecek sektörüne girmek nispeten kolay görünse de piyasada tutunmak çok zor olmaktadır. Yapılan çalışmalar yeni kurulan yiyecek-içecek işletmelerinin %30'unun ilk yıl içinde olmak üzere toplamda %60'ının kurulduktan sonraki üç yıl içinde piyasada tutunamayıp iflâs ettiklerini göstermektedir (Meyer ve Vann, 2013: 1).

Rekabetin yoğun ve tutunmanın zor olduğu bu piyasada işletmeler kendileri için en uygun olan hizmet tarzını bulmak, sunulacak ürünleri seçmek, fiziksel imkânları ve bütçeyi verimli kullanmak, personel ihtiyacını belirlemek, hangi müşteri grubuna ve ne şekilde hitap edeceğini doğru tespit etmek zorundadır. Tüm bu ve buna benzer faktörlerin çıkış noktası ve ortak paydası ise menü seçimidir. Menü, dışarıdan bakanların gözünde işletmeyi yansıtmakla beraber işletmenin kendisinin de menüye göre şekil aldığı düşünülebilir.

Başta restoranlar olmak üzere kâr amaçlı kurulmuş tüm yiyecek-içecek işletmeleri menü yönetiminde başarılı olabildikleri, yani bir diğer deyişle menü planlama ve içeriğini etkin bir şekilde oluşturdıkları, fiziksel özelliklerini uygun bir biçimde tasarladıkları, optimum fiyat kararlarını verdikleri, zaman içinde menülerini doğru bir şekilde analiz edip, hatalarını düzelttikleri ve böylece hem mevcut hem de yeni talep ve ihtiyaçlara cevap verebildikleri sürece kâr edip ayakta kalabilirler.

Bu alışmada, İzmir ilinde faaliyet gösteren 15 restoranın yöneticisi ile yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniğı kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerin içerikleri derlenerek betimsel yöntemle analiz edilmiştir.

Tezin birinci bölümünde literatür taramasına yer verilmiştir. Bu kapsamda menü, menü planlama, fiyatlandırma ve analizi konuları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. İkinci bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, örnekleme ve kısıtlamaları açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmadan elde edilen bulgular derlenerek sonuçlar ortaya konulmuş, sektöre yönelik önerilerde bulunulmuş ve gelecekte konuyla ilgili yapılabilecek çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **MENÜ, PLANLAMA, FİYATLANDIRMA VE ANALİZİ**

#### **1.1. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ**

##### **1.1.1. Menünün Tanımı ve Önemi**

Menü kelimesi Fransızca kökenli olup “detaylı yiyecek-içecek listesi” anlamına gelir. Etimolojik olarak kelimenin kökeni Lâtincede “*minutes*” sözcüğüdür ve “küçültülmüş” anlamındadır. Bu durumda menünün en basit tanımıyla “küçük, detaylı bir liste” olarak ifade edilmesi mümkündür (Kotschevar ve Withrow, 2008: 63). Türk Dil Kurumunun sözlüğüne göre ise menü, “yemek listesi” veya “sofraya çıkarılacak yemeklerin hepsi” olarak tanımlanır (tdk.gov.tr, 2015: 27 Temmuz 2015).

Literatürde menü üzerine çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını sıralayacak olursak, menü, işletmede servis edilen yiyecekler ile fiyatlarının gösterildiği listeler (Anderson ve Blakemore, 1991: 3), bir restoranda satışa hazır ve satılabilecek yiyecek-içeceklerin belli bir sıraya göre ve birbirleriyle uyumlu bir şekilde gösterildiği listeler (Koçak, 2004: 65), servisi yapılacak yiyecek ve içeceklerin belirli bir düzen içerisinde sıralanması (Yılmaz, 2006: 44), sofraya çıkarılacak yemekleri ve çıkarılış sırasını tablo halinde gösteren bir liste (Türkan, 2007: 81), hedef kitle durumunda olan müşterilerin tercihleri ve işletmenin kapasitesi göz önünde bulundurularak üretilen yiyecek ve içeceklerin gösterildiği listeler (Türksoy, 2007: 32), yiyecek ve içecek kalemlerinin bir listesi (McVety ve diğerleri, 2008: 61), bir restoranda yemek için tercih edilebilecek seçeneklerin listesi (Russell, 2009: 31), bir öğünde belirli bir sıra dâhilinde servis edilen birbiriyle uyumlu yemek grubu (Aktaş, 2011: 50) ve bir yiyecek-içecek işletmesinde satışa hazır ve satılabilecek yiyecek-içeceklerin belli bir sıraya göre ve birbiriyle uyumlu bir şekilde gösterildiği liste (Küçükaslan, 2011: 145-146) olarak tanımlanabilir.

Tüm bu tanımların ortak noktası, menünün bir yiyecek ve içecek listesi olduğudur. Kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse, menü bir yiyecek-içecek işletmesinde, müşterilerin tercihleri ve işletmenin kapasitesi doğrultusunda, bir öğünde servis

edilmeye hazır veya satılabilecek şekilde sunulan yiyecek ve içeceklerin, birbiriyle uyumlu olarak ve önceden belirlenmiş düzenli bir sıra dâhilinde, fiyatlarıyla beraber sergilendiği bir liste olarak ifade edilebilir.

Menü, bir yiyecek-içecek işletmesinin kalbidir (Meyer ve Vann, 2013: 16). Bir yiyecek-içecek işletmesinde her şey menü ile başlar (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 12). Menü işletmenin kendisini ifade eder ve imajını tanımlar (Ninemeier ve Perdue 2005: 187). Menü bir işletmenin vitrinidir ve sunulan ürün ile verilen hizmetin ne olduğunu gösterir. Müşterilerin ne istediklerine karar verirken rehberleri ve bu yönüyle işletmenin en önemli satış aracıdır (Türkan, 2007: 87).

Menü bir yiyecek-içecek işletmesinin inşaat ve dekorasyonunun nasıl olması gerektiği, işletmenin hedeflerine nasıl ulaşacağı ve bunun için nasıl yönetilmesi gerektiği gibi konularda da yol göstericidir (Ninemeier, 2005: 119). Menü bir yiyecek-içecek işletmesinin yönetimi açısından müşterilerin talep ve ihtiyaçlarına cevap veren bir pazarlama aracı; üretim açısından, mutfak donatımı, fiziksel koşulları ve iş gücünün yapması gereken işleri belirleyen bir yol gösterici ve malzeme açısından satın alma, teslim alma, depolama, hazırlama, pişirme ve servis etme gibi konularda bir kontrol aracıdır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 126-127). Dolayısıyla menü, bir yiyecek-içecek işletmesinin her türlü yönetsel aşamasında karşımıza çıkmaktadır.

### **1.1.2. Menünün İşlevleri**

Menünün en temel işlevi, müşterileri hangi yemek çeşitlerinin bulunduğu ve fiyatları, çalışanları ise hangi yemeklerin, nasıl üretileceği konusunda bilgilendirmektir. Ancak menünün işlevleri sadece bununla sınırlı değildir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 63). Menünün bir yiyecek-içecek işletmesindeki rolü basit sözlük tarifini oldukça aşmaktadır (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 31). Menü bir yiyecek-içecek işletmesinin nasıl yönetileceğini, hedeflerine nasıl varacağını, henüz kuruluş aşamasındayken bile inşaat ve bina tasarımında nelere dikkat edilmesi gerektiğini, depolama alanlarının nasıl ayrılacağını, alınacak ekipmanların ne olacağını, ne kadar personele ihtiyaç

duyulduğunu ve ihtiyaç duyulan personelin niteliklerini belirten bir araçtır (Ninemeier, 2005: 119; Meyer ve Vann, 2013: 16).

Menü yiyecek-içecek işletmeleri için hem planlama, uygulama, denetleme, satın alma ve hizmetleri yerine getirmekte kullanılabilen kapsamlı bir yönetim aracı hem de işlemenin imajını ve karakterini yansıtan en temel ve etkili satış ve pazarlama aracıdır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 12-13). Menü, mutfak personeli ve yönetimi açısından, yiyeceklerin nasıl hazırlanacağını ve nasıl servis edileceğini belirten bir listedir. Özetle denilebilir ki bir yiyecek-içecek işletmesinin her faaliyet alanında menü ön plana çıkmaktadır (Özgen, 2015: 26).

İşletmenin yönetim fonksiyonuna kattığı faydalardan başka, bir menünün yiyecek-içecek ve servis gereklilikleri konularında diğer işlevleri şunlardır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 14-16):

- “Menü, hangi yiyecek-içecek hammaddelerinin satın alınması gerektiğini kayıt ve koşula bağlar”: Menüde sunulan yiyecek-içecek kalemlerinin ilgili hammaddelerinin uygun zamanda, uygun kalitede, uygun fiyata, depolamaya ve ihtiyaca uygun miktarda alınabilmesi iyi hazırlanmış bir menü ile mümkün olabilir.
- “Menü, sunulan yiyecek-içeceklerin beslenme içeriğini gösterir”: Bu durum özellikle diyet yiyecek-içeceklerin verilmesi gereken hastane, yaşlılar yurdu gibi kurumsal tesislerde çok önemlidir. Günümüzde yiyecek-içecek işletmelerinin, müşterilerine besin değeri yüksek yiyecek-içecek sağlamaları konusunda sorumluluk üstlenmeleri gerekmektedir.
- “Personel yerleştirme gerekleri menüye dayanır”: Yiyecek-içecek işletmelerinde istihdam edilecek personelin sayısı ve nitelikleri menü esas alınarak saptanabilir.
- “Menü, donatım gereklerini belirler”: Yiyecek-içecek işletmelerinde menüde yer alan yiyecek-içecekleri hazırlamak, üretmek ve sunmak için uygun araç ve gereçler, kapasite de düşünülerek, elde hazır bulundurulmalıdır.
- “Menü, işletmenin tesis planı ve yer gereklerini belirler”: Mekânda, donatım için ihtiyaç olan büyüklük ile yerleşim planı menüye göre tasarlanmalıdır.

- “Menü, tesisin ön hizmet gereklerini belirler”: Gerek menünün gerekse işletmenin türüne ve amaçlarına bağlı olarak ne tür bir hizmet verileceği saptanır. Tesislerin fiziksel özellikleri, hedeflenen hizmet türüne uygun olmalıdır. Self-servis sunan bir restoran ile alakart servis veren bir restoranın mutfak yapıları, hareket alanları, salon büyüklükleri birbirinden farklı olacaktır. Self-servis restoranında mutfak ile salon arasında yemeklerin sergilendiği ve servis edildiği bir tezgâh bulunurken, alakart restoranlar garsonların mutfak ile salon arasında hızlı ve rahat bir şekilde gidip gelebileceği geniş alan ve koridorlar bulunmalıdır.
- “Menü maliyet ve denetim işlemlerini belirler”: Yiyecek-içecek maliyeti, personel maliyeti, sermaye maliyetleri gibi farklı maliyet kalemleri saptanır. Menü uygun tekniklerle analiz edilir ve maliyetler denetlenir.
- “Menü, yiyecek-içecekler gereklerini belirler”: Menü yiyecek ve içeceklerin kalemlerini ve nasıl üretilceklerini belirler. Ayrıca, yiyeceğin işleme sokulma süresini, her yiyecek için hazırlama ve pişirme süresini ve artan yiyeceklerin yaratıcı bir şekilde nasıl kullanılabileceğini belirler.
- “Menü, servis gereklerini belirler”: Siparişleri zamanlama işlemleri ve servis personeli ile üretim personeli arasında iletişim süreci menü ile belirlenmektedir. Ayrıca ihtiyaç olan servis personeli sayısı ile bardak, tabak, tepsi gibi kapkacağın adet ve çeşitlerinin belirlenmesi de menü doğrultusunda yapılır.

### **1.1.3. Klâsik Menüden Modern Menüye Geçiş**

Bugün kullandığımız modern menüler, 19. yüzyılda ve 20. yüzyılın başlarında kullanılan çeşit yönünden çok ayrıntılı ve zengin olan banket menülerin devamı niteliğindedir (Gisslen ve Griffin, 2007: 90). Klâsik menü denilen ve 12 çeşidin üzerinde ana kategoriden oluşan menü türü ilk olarak Fransa’da krallık döneminde mutfak sanatına ve yeme-içmeye verilen önemle beraber ortaya çıkmış ve bu ülkenin beslenme düzenine ve servis adetlerine uygun olarak benimsenip diğer ülkelere de yayılmıştır (Gürel, 2003: 336; Küçükaslan, 2011: 144).

Söz konusu klâsik menüde yer alan yiyecek grupları servis sırasına göre soğuk ordövrler, çorbalar, sıcak ordövrler, balıklar, et yemekleri, sıcak antreler, soğuk antreler, şerbetler, kızartmalar, salatalar, sebzeler, tatlılar, peynirler, kompostolar, meyve ve içecekler (kahve) şeklindedir (Altinel, 2014: 26; Gökdemir, 2009: 77).

Bu tür menülere günümüzde nadiren rastlanmaktadır. İçinde çok sayıda ikramlar ve yiyecekler barındıran büyük ve şık banket organizasyonlarında bile klâsik menü içerisinde sayılan çeşit yoğunluğu ile karşılaşılmamaktadır. Klâsik menülerin günümüzdeki etkisi modern menülerin içerik, sıra ve düzeninde kendisini göstermektedir (Gisslen ve Griffin, 2007: 90-91).

Günümüzde, değişen yaşam koşulları ve yoğun iş hayatı, insanların beslenme alışkanlıklarını değiştirmiştir. Sağlıklı beslenme talep ve ihtiyacı artarken, yemeğe ayrılan vakit ise azalmıştır. Klâsik menüde bulunan yaklaşık 17 çeşit Fransız aşçı Auguste Escoffier tarafından sadeleştirilerek, ortalama 5-8 çeşit yemek grubuna indirgenmiştir (Sökmen, 2014: 125, Gisslen, 2013: 8). İşte klâsik menüdeki yiyecek gruplarının birleşmesi ve de sadeleşmesi sonucu ortaya çıkan yeni menü içerik ve sıralamasına modern menü denmektedir (Küçükaslan, 2011: 145).

Modern menüde sıralama iştah açıcı yiyecek grupları ile başlayıp, doyurucu ana yemekler ile devam eder ve tatlı grubu ile son bulur (Bulduk, 2005: 184). Bu menüde yer alan yiyecek grupları servis sırasına göre soğuk ordövrler, çorbalar, sıcak ordövrler, balıklar, ana yemek, tatlı ve meyveler şeklindedir. Klâsik menüde yer alan şerbetler modern sıralamada kaldırılmış, miktar olarak daha az ancak beslenme değerleri yönünden daha iyi seçilmiş yemekler ön plana çıkarılmıştır (Aktaş, 2011: 56).

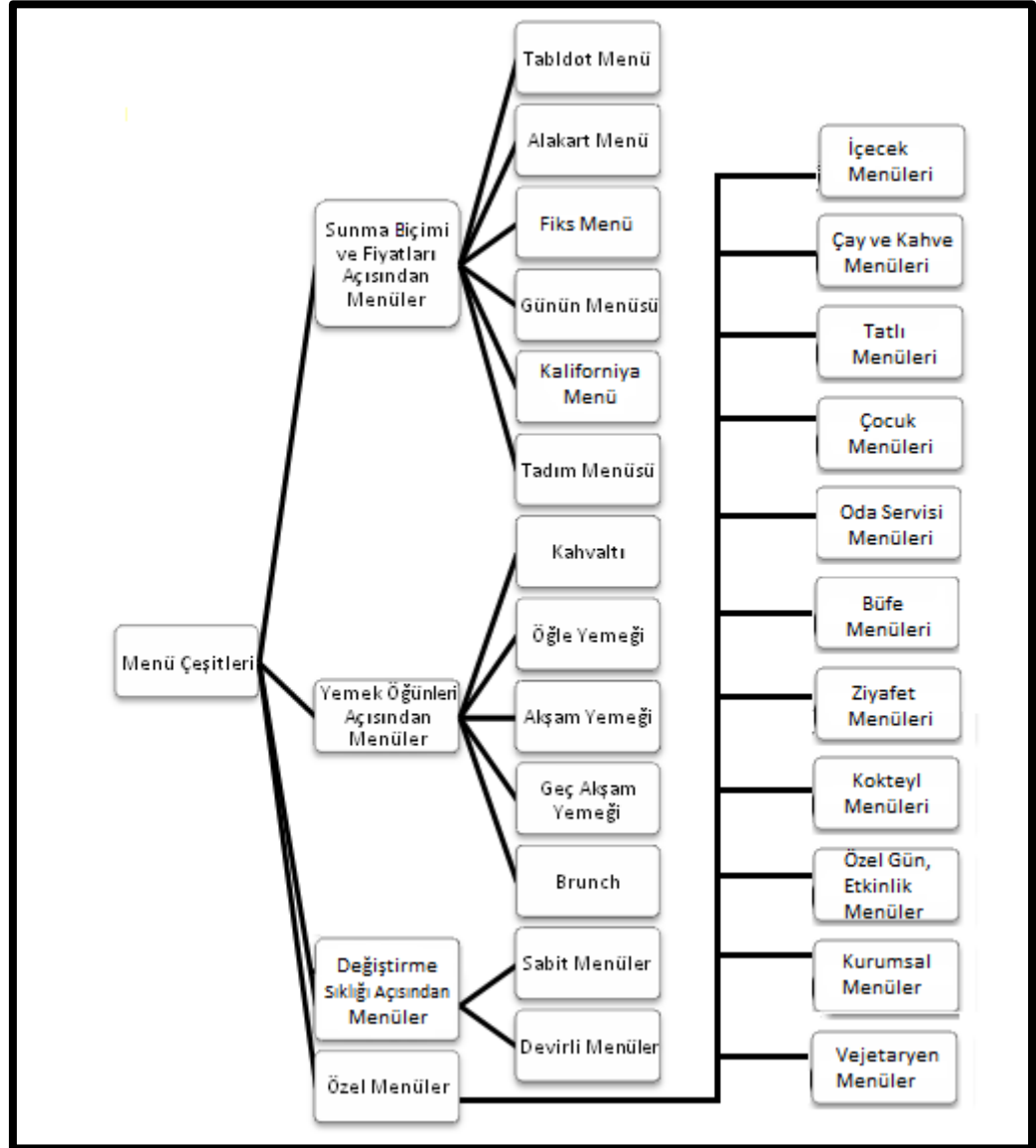
Modern menü anlayışında temel prensip, çeşitlerde aşırıya kaçmadan, taze ve kaliteli malzemeler kullanarak, basit ve lezzetli yemekler yapmaktır (Denizer, 2005: 48). Günümüzde menüler planlanırken, esas olarak modern menü sıralaması ve prensipleri dikkate alınmaktadır (Küçükaslan, 2011: 145).

#### **1.1.4. Menü Çeşitleri**

Menüleri, yiyecek ve içecek çeşitliliği, fiyat yapısı, sunum şekli, yemek öğünleri, değiştirme sıklığı, mevsimsel özellikler ve son olarak özel ihtiyaç ve talepler gibi pek çok farklı yönden sınıflandırmak mümkündür (Aktaş, 2011: 65). Her ne kadar yiyecek-içecek işletmeleri sundukları ürün ve hizmete bağlı olarak çok farklı menü çeşitleri kullanıyor olsalar da aslında esas olarak tabldot ve alakart olmak üzere iki çeşit menü vardır. Diğer menüler bu iki çeşit menüden türetilmişlerdir (Davis ve diğerleri, 2008: 146).

Bununla beraber, bir yiyecek-içecek işletmesinin menüsü, farklı özelliklerine göre tanımlanmış menü türlerinin bir veya birkaç tanesini birden yansıtabilir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 107). Şekil 1’de menülerin farklı özelliklerine göre sınıfları ve çeşitleri görülebilir.

Şekil 1: Menü Çeşitleri



#### **1.1.4.1. Sunma Biçimi ve Fiyatları Açısından Menüler**

##### **1.1.4.1.1. Tabldot (*Table d'Hote*) Menü**

Tabldot, içeriği önceden belirlenmiş, belli saatlerde ve sabit fiyatlarla konuklara sunulan bir menüdür (Denizer, 2005: 54). Düğün, ziyafet, kokteyl, kutlama, yılbaşı, iftar gibi etkinlik menüleri ile günün menüsü, devirli menüler, kurum ve çocuk menüleri genellikle tabldot menü şeklindedir (Gürel, 2003: 346).

Dilimize Fransızcadan geçmiş olan tabldot kelimesinin birebir çevrilince anlamı “ev sahibinin sofrası” demektir (Küçükaslan, 2011: 162). Zira tabldot önceleri, birisinin evine yemeğe davet edildiğinizde size ikram edilecek ve seçme şansınızın olmadığı yemeklere benzetilerek, hiçbir seçenek içermeyen sabit bir menü olarak tanımlanıyordu (Gisslen, 2011: 95-96).

Tabldot menülerde sınırlı sayıda yemek çeşidi bulunmaktadır. Konukların istediği yemeği seçme şansı çoğu kez kısıtlıdır, bazen de hiç yoktur. Bir öğün genellikle üç veya dört çeşit yiyecekten oluşur. Önceden belirlenmiş servis saatlerinde tüm yiyecekler hazır bulunmalıdır (Sökmen, 2014: 126-127). Fiyat sabit olup iki şekilde uygulanmaktadır. Birinde her bir yemek grubundan sabit yiyecekler vardır. Bu durumda konukların seçme şansı yoktur. Diğer uygulamada ise önceden belirlenmiş üç veya dört yiyecek grubunun her biri için birkaç çeşit yiyecek seçeneği sunulur. Konuklar her bir grup için bir tane yiyecek çeşidini seçebilirler (Dalton, 2004: 43).

Tabldot menünün faydaları arasında, zamandan, mutfaktaki kullanım alanlarından, araç gereçlerden ve servis personelinden tasarruf etmek sayılabilir. Ayrıca malzeme alımı ve depolanmasında da kolaylık yaşanması tabldot menü kullanımının avantajları arasındadır. Tabldot uygulayan işletmeler maliyetlerini de çok daha rahat kontrol edebilmektedirler (Küçükaslan, 2011: 163).

#### **1.1.4.1.2. Alakart (A la Carte) Menü**

Alakart menüler pek çok yemek seçeneğinden oluşan ve müşterinin istediği çeşit veya çeşitleri seçebilmesiyle kendi talep ve ihtiyaçlarına yönelik uygun yemek içeriğini belirlemesine olanak sağlayan listelerdir (Gordon-Davis ve Rensburg, 2004: 256). Alakart menülerde, listede yer alan her bir yiyecek-içecek kalemi, kısa açıklamalarla ve fiyatlarıyla beraber ayrı ayrı gösterilir (Gisslen ve Griffin, 2007: 89). Bu tür menüde, kelime anlamıyla konuklar tarafından karta dayalı, karttan seçilerek verilen siparişler, ardından mutfakta hazırlanır ve servis edilir (Küçükaslan, 2011: 163).

Alakart menüler, genellikle tabldot menülerden daha fazla yemek seçeneği sunarlar. Bu menü türünde, yiyecekler sipariş edildikten sonra hazırlanıp pişirilir ve her bir kalem ayrı ayrı fiyatlandırılır. Tabldot menülere göre daha pahalıdır ve fiyatına paralel olarak kullanılan malzemeler, hizmet kalitesi, tabak düzenleme ve sunum daha kaliteli ve şıktır (Denizer, 2005: 55; Maviş, 2005: 85-86).

Alakart menülerde konuklar, beslenme değerleri ve lezzet yönünden kendi istekleri doğrultusunda yemek listelerini oluşturabilir ve sadece sipariş ettikleri kalemlerin fiyatını öderler, tabldot menüdeki gibi tüketmedikleri yiyecek-içecekler için ödeme yapmış olmazlar (Dodgshun ve diğerleri, 2012: 54).

#### **1.1.4.1.3. Fiks Menü**

Fiks menü, seçilen yemek menüsüne alkollü ve/veya alkolsüz içeceklerin türü ve miktarı da belirtilerek eklendiği bir tür tabldot menüdür (Bulduk, 2005: 171). Fiyatı önceden bellidir. Grup müşterilerinin ağırlandığı yer ve durumlarda daha çok tercih edilen bir menü türüdür. Bütçesi sınırlı olan müşteriler için de fiks menü cazip bir seçenektir (Türkan, 2007: 119). Fiks menülerde çoğu zaman içerik ve fiyat sabittir. Ancak bazı durumlarda fiks menü içine dâhil edilmeyip isteğe bağlı olarak sunulabilen ek kalemler olabilir. İlâveler ya da ekstralar olarak adlandırılacak bu ek kalemlere menü listesinin sonunda ayrıca yer verilir. Yine de bu tür ek kalemleri mümkün olduğunca kullanmamak veya az kullanmak daha iyidir. Çünkü sabit fiyatlı fiks

menünün üzerine çok fazla ek ücret talep etmek müşterileri hayal kırıklığına uğratabilir (Gisslen ve Griffin, 2007: 90).

#### **1.1.4.1.4. Günün Menüsü (*Carte Du Jour*)**

Bir yiyecek-içecek işletmesinde, sadece o öğün için, beslenme kriterlerine uygun oluşturulmuş, sınırlı sayıda yiyecekten oluşan ve sabit bir ücret karşılığında servis edilen menü çeşididir (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 97). Alakart yemek servisi yapan işletmeler tarafından sunulan bir alternatiftir. Günün menüsü modern menü içeriğinin kısaltılmış bir versiyonu olarak ortalama üç çeşitten oluşan sabit fiyatlı bir menüdür (Dodgshun ve diğerleri, 2012: 54).

Günün menüsünde yer alan yiyecek kalemlerinde kullanılan malzemelerin genellikle indirimli, sezonuna göre çok uygun fiyatla satın alınmış, bir sebeple elde kalmış, gereğinden fazla satın alınmış, önceki öğünlerden artmış veya son kullanım tarihinin yaklaşmış olduğu görülür. Bu yönüyle günün menüsü uygulaması maliyetleri düşürerek veya kayıpları ve malzeme israfını engelleyerek işletmeye fazladan kâr getirir veya zarardan kurtarır (Kotschevar ve Withrow, 2008: 68).

Bu menünün “günün tabağı” veya “günün spesiyali” (*Plat du Jour*) denilen ve tek bir çeşit yiyecekten oluşan bir versiyonu daha vardır. Bu çeşit genellikle mevsiminde kalitenin en iyi ve fiyatın en uygun düzeyde olduğu bir malzeme türünden yapılan bir yemek çeşididir. Günün tabağı, ana menüye ek olarak sunulmuş farklı bir seçenek olarak hem konukların ilgisini çeker hem de düşük yiyecek maliyetine sahip olduğu için işletmeye diğer ürünlerden daha fazla kâr bırakır (Dodgshun ve diğerleri, 2012: 54).

#### **1.1.4.1.5. Kaliforniya Menü**

Kaliforniya menüsü, özellikle Amerika Birleşik Devletlerinin Kaliforniya eyaletinde yoğun bir şekilde uygulandığından ötürü, bu yerin ismiyle anılmaktadır. Ayrıca “24 saat menüsü” de denir. Bu menünün özelliği, kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeği menülerinde yer alabilecek türden yiyeceklerin tek bir menüye yerleştirilip,

bütün çeşitlerin günün her saatinde sipariş edilebilip müşterilere sunulabilmesidir (Kozak ve diğerleri, 2003: 133; Aktaş ve Özdemir, 2012: 132). Bu tür menüler genellikle kolayca kirlenmemeleri için ağır, kalın ve lamine kâğıt malzeme üzerine basılır (Kotschevar ve Withrow, 2008: 69).

#### **1.1.4.1.6. Tadım Menüsü**

Tadım menüsü, genellikle beş ila sekiz çeşitten oluşan geniş bir yiyecek seçiminin, tek bir tabakta, bir arada ve çok küçük porsiyonlar hâlinde konuklara sunulmasıdır. Bu menülerin fiyatı sabit olup, çeşitleri seçme şansı yoktur. Tadım menüleri özellikle lüks restoranlarda uygulanmakta olup aşçının becerisini ve mutfak repertuarını sergilemeye yönelik bir şov aracı olarak görülebilir (Dodgshun ve diğerleri, 2012: 56).

Tadım menüleri, konuklara şefin özel lezzetlerini deneme şansı vermek için, mevcut menüye ek olarak sunulur. Bu menülerde çeşit sayısı 5-6 civarından 10-12'ye kadar değişen sayılardadır. Hazırlama ve servisin zorluğundan dolayı bazı restoranlar ancak birden çok kişi sipariş ederse tadım menüsü hazırlamayı kabul etmektedir. Menü içeriği şefin tercihlerine ve malzemenin bulunabilirliğine göre değişir (Gisslen, 2011: 96).

Tadım menüleri fiyat yönünden pahalıdır. Tadım menüsünde sunulan yiyecekler çoğu zaman seçilmiş bir şarap ile beraber tavsiye edilirler. Şarap kullanımı genellikle ekstra olarak ücretlendirilir (McVety ve diğerleri, 2008: 72-73).

#### **1.1.4.2. Yemek Öğünleri Açısından Menüler**

Menüler, öğünlerin zaman dilimine bağlı olarak, kahvaltı, öğle yemeği, akşam yemeği ve geç akşam yemeği (*supper*) menüleri ile Pazar günlerine özgü, sabah kahvaltısıyla öğle yemeğinin birleşmesinden oluşan, brunch menüsü olarak gruplandırılabilir (Denizer, 2005: 52-53).

#### 1.1.4.2.1. Kahvaltı

Kahvaltı, müşteriler tarafından az tercih edilen bir öğündür. Bu yüzden yiyecek-içecek işletmeleri tarafından çoğu zaman içeriğinde pek değişiklik yapılmayan sürekli olarak kendini tekrar eden bir menü konumundadır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 162). Müşteriler genellikle hafta içi işe yetişmek konusunda aceleci oldukları için kahvaltıyı atlamakta ya da hızlı servis edilecek şekilde talep etmektedirler. Kahvaltı diğer öğünlere kıyasla fiyata karşı daha duyarlı olunan bir öğündür. Bu yüzden kahvaltı menülerinde anahtar kelimeler “basitlik, hız ve ucuzluk” şeklindedir (Koçak, 2004: 75).

Kahvaltı menüleri, menü kartında diğer öğün içeriklerine kıyasla daha az yer kaplar ve genellikle daha büyük yazı karakterleri ile yazılırlar (Kotschevar ve Withrow, 2008: 79).

Özellikle otellerde kullanılan kahvaltı menüleri konusunda uluslararası kabul görmüş bazı standart menüler vardır. Bunlar arasında açık büfe kahvaltısı ile tereyağı, bal, reçel veya marmelat, ekmek çeşitleri ile çay, süt, kahve veya kakao gibi sıcak içecek içeren Kontinental tipi kahvaltı menüsü, kontinental menünün üzerine çeşitler eklenerek zenginleştirilmiş Viyana (rafadan yumurta ile), Hollanda (yulaf ezmesi, meyve suyu, kek, sucuk türevleri ve kaynamış yumurta), Danimarka (balık, soğuk et, kaynamış yumurta ve çeşitli ekmekler) Türk (beyaz peynir, siyah zeytin, salatalık, domates, çörek çeşitleri, pastırma, sucuk, salam, sosis ve yumurta), İngiliz (portakal suyu, omlet, ızgara ve balık çeşitleri, sosis, mısır gevreği ve yulaf çorbası) veya Amerikan usulü (yumurta, tereyağı, bal, marmelat, çörek çeşitleri ve greyfurt) kahvaltı menüleri sayılabilir. (Gökdemir, 2009: 83; Aktaş ve Özdemir, 2012: 131; Sökmen 2014: 129-131).

Müşterinin istek ve tercihlerine göre hazırlanan ve seçilen yiyecek-içeceklere göre fiyatın önceden belli olduğu bir diğer tür ise alakart kahvaltıdır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 163).

#### **1.1.4.2.2. Öğle Yemeği**

Öğle yemeği menüleri, genellikle çabuk hazırlanabilen ve hızlı servis edilebilen hafif yiyeceklerden oluşur. Çünkü yiyecek-içecek işletmelerinde öğle yemeğini talep eden müşteri profili çoğunlukla çalışan kesim olup ve bu insanlar yemekten sonra da çalışmalarına devam edeceklerdir (Denizer, 2005: 52). Öğle yemeği menülerinde ön plana çıkan anahtar kelimeler “hız, basitlik ve çeşitlilik” olmalıdır (Gisslen ve Griffin, 2007: 89). Sandviçler, çorbalar, salatalar ve bazı tatlılar, bu menüde daha çok ön plana çıkmaktadır (Gökdemir, 2009: 84).

Genellikle öğle yemeği menülerinde yemeklerin fiyatları akşam yemeğine kıyasla daha ucuzdur çünkü porsiyonlar daha küçüktür (McVety ve diğerleri, 2008: 63). Bu tür menülerde fiyatlar daha düşük olmasına karşın, kuver devir hızının yüksek olması kârlılığı arttırmaktadır (Kotschevar ve Withrow, 2008: 80).

#### **1.1.4.2.3. Akşam Yemeği**

İnsanların iş çıkışı yorgunluğunu atma ve sosyalleşme ihtiyacı, öğle yemeğinde olduğu gibi bir zaman kısıtının olmaması ve içki tüketim isteğinin nispeten fazla olması akşam yemeklerini daha cazip hâle getirmiştir. Bu faktörler, menüde daha uzun sürede hazırlanan, daha zengin ve yoğun içerikli yemeklerin servis edilebilmesini sağlamaktadır (Denizer, 2005: 53).

Akşam yemeği menüsü, diğer öğün menülerine göre kapsamlıdır. Menüde fazla seçenek sunulup, özel yiyeceklerle de daha çok yer verilir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 82; Baysal ve Küçükaslan, 2009: 98). Akşam yemeği menüsünde iştah açıcılar ve başlangıçların sayısı daha fazladır (McVety ve diğerleri, 2008: 72). Müşteriler, öğle yemeğine kıyasla akşam yemeğinde daha fazla ücret ödedikleri için, akşam yemeğinden lezzet, yiyecek ve servis kalitesi, atmosfer gibi konularda beklentileri aynı ölçüde artmaktadır (Ninemeier, 2005: 124).

#### **1.1.4.2.4. Geç Akşam Yemeği (Supper)**

İngilizcede akşam yemeği anlamına gelen “Supper” kelimesi ile anılan ve Türkçede “Supe” olarak da kullanılan bu menü türünün özelliği, akşam yemeklerini aşan, gece geç saatlerde veya sabahın ilk saatlerinde alınmasıdır (Gürel, 2003: 333). Özellikle akşam geç saatlerde biten sinema, tiyatro, opera, konser, bale v.b. etkinliklerin çıkışında tercih edilir (Bulduk, 2005: 186).

Supper menüleri, kolay sindirilebilen akşam yemeğine oranla hafif yiyeceklerden oluşur. Soğuk yiyecekler ve sandviç eşitleri ağırlıklıdır, uyku düzenini olumsuz etkileyebilecek ağır, yağlı, baharatlı ve benzeri yiyeceklerden bu menülerde kaçınılır (Bulduk, 2005: 186; Gökdemir, 2009: 85).

#### **1.1.4.2.5. Brunch**

Brunch menü, çağımızın bir ğndr. Brunch ismi, bir kelime oyunu olup, İngilizcede kahvaltı anlamına gelen “breakfast” ile öğle yemeği anlamındaki “lunch” kelimelerinin birleşimidir (Maviş, 2005: 99).

Brunch türü yemekler, Musev ve Hristiyan inançlarının bir yansıması olarak oluşmuştur. Musev toplumların Cumartesi günleri sinagoga, Hristiyan toplumların ise Pazar günleri kiliseye gitmelerinden dolayı, sabah ve öğle ğnlerinin hem saat dilimi hem yiyecek yapısı açılarından birleştiği ara bir öğün olarak ortaya çıkmıştır (Bulduk, 2005: 186). Günümüzde, insanların yaygın olarak bir tatil günü olan Pazarları geç uyanmaları ve bu sebeple günde iki öğün yedikleri dikkate alınarak özellikle bu günde 10:00 ile 14:00 saatleri arasında servis edilmektedir (Denizer, 2005: 53). Bir başka tanıma göre, brunch geç kalkan müşterilerin, kahvaltı ve öğle yemeğini aynı anda yiyebilmeleri için hazırlanan, moda olan bir yemek yeme yöntemidir (Türkan, 2007: 129).

Brunch menü, resmiyetten uzak, samimi bir atmosfer içerisinde, çabuk hazırlanabilen yemeklerden oluşur ve açık büfe formatında müşterinin kendi yemeğini kendi servis etmesi esasına dayanır ve müşterinin yediği yemeğe bir sınırlama

konmaksızın sabit fiyat uygulaması benimsenir (Maviş, 2005: 99; Türkan, 2007: 129-130).

#### **1.1.4.3. Değişirme Sıklığı Açısından Menüler**

##### **1.1.4.3.1. Sabit Menüler**

Sabit menüler, her gün hep aynı yiyecek ve içeceklerin sunulduğu menülerdir. Bu menü türü yıl boyunca değişmeden kullanılabilceği gibi, mevsimlik veya aylık gibi düzenli aralıklarla güncellenerek de kullanılabilir (Gisslen, 2011: 95). Bu tür menüler, müşterilerin sürekli olmadığı, devamlı değiştiği işletmelerde veya sürekli müşterilere yeterince çeşitlilik sunulabildiği durumlarda kullanılır (Koçak, 2004: 74).

Çoğu otel restoranları ve bağımsız yiyecek-içecek işletmeleri sabit menü kullanırlar. Bununla beraber değişiklik sunma fırsatı olarak günlük spesiyaller de kullanılabilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 149).

Sabit menüler, değişmeden uzun süre kullanılacakları için çok dikkatli planlanmalı, içeriği belirlenirken gerek mutfak kapasitesi ve ekipmanlar gerekse hedef müşteri kitlesinin talepleri üzerinde önemle durulmalıdır (Foskett ve Ceserani, 2007: 359).

##### **1.1.4.3.2. Devirli (Cycle) Menüler**

Devirli (dönüşümlü) menü, genellikle bir veya birkaç haftalık bir süreç dâhilinde, her gün farklı yiyecek-içecek çeşitlerinin sunulduğu bir menü türüdür (McVety ve diğerleri, 2008: 86). Ortalama devir (başa dönüş) süresi 1 ila 4 hafta olmakla beraber optimum süre her bir işletmenin tipine ve ağırladığı konukların beklenme sıklığı ve konaklama sürelerine göre değişir. Eğer süre çok kısa tutulursa, tekrar eden yemek türleri konuklara bıkkınlık verebilir veya gereğinden uzun tutulursa işletmenin satın alma, saklama ve hazırlama gibi çeşitli maliyetleri artıp, devirli menü kullanımından kaynaklanan avantajlar kaybolabilir (Koçak, 2004: 74). Bu menü türünde aynı yemeğin

menü devir süresi içinde, özellikle de aynı haftanın farklı günlerinde tekrar edilmesinden kaçınılmalıdır (Akay, 2012: 15).

Devirli menüler en yaygın olarak okul, hastane, bakımevi, hapishane gibi kamu kuruluşlarında kullanılmaktadır (Sökmen, 2014: 82). Ancak özellikle iş ve müşteri yapısına göre bazı ticarî işletmeler tarafından da tercih edilebilir. Restoran veya konaklama işletmelerinde kullanılması hâlinde, konukların kalış süreleri veya geliş sıklığı dikkate alınarak ortalama devir süresi hesaplanmalıdır (Denizer, 2005: 59).

Kullanılan menüler tabldot veya alakart olabilir. Okul, hastane, hapishane gibi kurumsal yerlerde tabldot kullanımı yaygın iken, kâr amaçlı ticarî işletmeler alakart menüyü devirli olarak hazırlayabilirler (Sökmen, 2014: 82; Koçak, 2004: 74).

Devirli menülerin birtakım avantajları vardır (Dopson ve diğerleri, 2008: 235; Özgen Göksu, 2000):

- Devirli menüler, bir kez planlanıp daha sonra sürekli tekrar ettikleri için yöneticilerin menü planlamaya ayıracakları vakitten tasarruf etmelerini sağlar.
- Menünün tekrar etme dönemi ve böylece hangi malzemenin ne zaman ve ne miktarda kullanılması gerektiği belli olacağı için satın alma, depolama ve maliyet kontrolü kolaylaşır.
- Yemek artıklarının, sonraki günün yemeklerinde kullanılması konusunda daha sistemli hareket edilebilir.
- Aynı yemekler belli aralıklarla tekrar edeceğinden üretim ve servis standart hâle gelir.
- Personel arasındaki iş dağılımının, mutfak alanının ve araç gereçlerin kullanımının daha dengeli olmasını sağlar.
- Önceki dönemlerden edinilen bilgilerin yardımıyla, müşterilerin tercihleri anlaşılır, ürünlerin tüketim miktarı konusunda fikir sağlar. Böylece hem üretimi kontrol etmede ve planlamada çok daha yerinde kararlar alınabilir hem de gerektiğinde menüde değişiklik yapılmasını kolaylaştırır.

#### **1.1.4.4. Özel Menüler**

##### **1.1.4.4.1. İçecek Menüleri**

Alkollü ve/veya alkolsüz tüm içecekler bir yiyecek-içecek işletmesinin menüsünde ayrı bir bölüm olarak listelenebilir veya tamamen ayrı bir menü olarak sunulabilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 173). Alkollü içecekler satıldıkları zaman yüksek miktarda kâr getiren kalemlerdir. Bu yüzden içecek menüsü ister yiyeceklerle beraber ister bağımsız sunulsun, her durumda işletmede içecek seçenekleri bulunduğunu müşterilere hatırlatmış olacaktır (Kotschevar ve Withrow, 2008: 229).

Özellikle şarap menüsü, yiyecek menüsünün içine eklenmiş olabileceği gibi, sadece şaraplara özel ayrı bir menü olarak da sunulabilir. Eğer işletmede yirminin üzerinde şarap çeşidi sunuluyorsa ayrı bir menü olarak sunulması uygun olacaktır (McVety ve diğerleri, 2008: 88). Şarap menüsünde her bir çeşidin adı, ülke ve/veya bölge olarak menşei, yılı, bin numarası ve fiyatı yaygın olarak yazılan bilgilerdir. Bunların dışında şarabın miktarı (şişe büyüklüğü), yapımında kullanılan üzüm türü, alkol derecesi, varsa aldığı kalite belgeleri, üretici bilgileri ve tanımlayıcı açıklamalar da menüye eklenebilir (Cousins ve diğerleri, 2014: 153).

Bir menüde şarapların sunumunda içme sırası dikkate alınmalıdır. Buna göre hafif ve tatlı şaraplar sert şaraplardan, basit şaraplar daha kaliteli olanlardan ve daha yeni zamanda üretilmiş şaraplar yıllanmış şaraplardan önce gelir (Davis ve diğerleri, 2008: 173). Bazen şarap menülerinde peynir türleri de yer alabilir. Tat olarak birbirine uyumlu şarap ve peynir türleri eşleştirilerek tavsiye edilir (Gough ve diğerleri, 2008: 36).

##### **1.1.4.4.2. Çay ve Kahve Menüleri**

Öğleden sonrası çay ve kahve oturumları yapmak günümüzde giderek yaygınlaşmakta ve rağbet görmektedir. Çay ve kahve menülerinde başta çay ve kahve gibi sıcak içecekler olmak üzere, soğuk içecekler, tatlılar, kekler, pastalar, sandviçler ve hatta dondurmalara da yer verilebilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 162).

Bugün pek çok otel veya lüks restoran iki çeşit çay öğünü sunmaktadırlar. Bunlardan ilki daha erken saatlerde servis edilen, daha çok çay ve çayın yanında ikram edilebilen yiyecek çeşitleri üzerine odaklanan hafif çay (*low tea*) menüsü, bir diğeri ise çayla beraber yenilen erken ve hafif bir akşam yemeği olarak düşünülebilecek ikinci çayı (*high tea*) menüsüdür (McVety ve diğerleri, 2008: 90).

Hafif çay menüsü sadece süt ve limonla beraber verilen basit bir çay servisi olabileceği gibi, kurabiyeler, tatlılar, şekerlemeler, kuruyemiş ve sandviçlerle beraber servis edilen biraz daha ayrıntılı bir içerikle de sunulabilir. Çay servisi çoğunlukla masada bekleyen bir görevli tarafından yapılır. Çay servisinin yapıldığı masanın yerini sıkışıklığa ve trafiğe mahal vermeyecek şekilde dikkatlice seçmek gerekir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 93). Masalara yapılan sıcak içecek servisinde, önce içecek verilir, ardından sipariş edilen ikramlar konuklara sunulur (Cousins ve diğerleri, 2014: 280).

Öte yandan ikinci çayı menüsü basit atıştırmalıklar içermekten ziyade detaylı bir yemek menüsü gibidir. Öğle ile akşam yemekleri arasında ara bir öğün gibi de düşünülebilir. Bazen bir etkinliğe ek olarak, bir konuşmacının veya önemli bir davetlinin olduğu durumlarda bir ikram yöntemi olarak da değerlendirilir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 94).

#### **1.1.4.4.3. Tatlı Menüleri**

Konuklar yemeklerini yedikten sonra çoğunlukla menüdeki tatlı kalemlerini hatırlamazlar. Konuklara tatlıları hatırlatmak için işletmeler tatlı arabalarında veya tepsilerle sunum yapabilir veya tatlı menülerini kullanabilirler (Koçak, 2004: 76).

İşletmeler, tatlıları arabada veya tepside sunarak, mutfaklarının özel ürünlerini müşteriye doğrudan gösterme şansı bulur. Bu etkili bir satış yöntemidir. Öte yandan işletmenin çok sayıda tatlı seçeneği sunması durumunda tatlılar için ayrı bir menü kartı bulundurması daha doğru olur (McVety ve diğerleri, 2008: 88). Sunulan tatlı çeşitleri işletmenin tercihlerine ve niteliğine göre değişir. Belli bir bölgede yer alan, zincir olmayan restoranlarda yerel tatlılar, hızlı servis yapılan işletmelerde ise dondurma veya

turta gibi basit ve pratik tatlılar tercih edilebilir (Sökmen, 2014; 134). Bazı işletmeler yaz mevsiminde ayrı bir dondurma menüsü çıkarmayı tercih ederler (Koçak, 2004: 77).

#### **1.1.4.4. Çocuk Menüleri**

Çocukların beslenme gereksinimlerine göre hazırlanan, daha küçük porsiyonlar ve uygun fiyatlarla sunulan, dikkat çekici, eğlendirici, renkli, resimli menülerdir (Koçak, 2004: 76). Çocuk menülerinde çeşitlilik genellikle sınırlıdır. Çocuklar yiyecek-içecek çeşitleri konusunda fazla bilgi ve deneyim sahibi olmadığından, kendi bildikleri ve sevdikleri yiyecekleri tercih etme eğilimindedirler. Fazla çeşit olduğunda ise kafaları karışır. Bu yüzden çocuk menüsüne, çocuklar tarafından en sevilen çeşitleri koymakta fayda vardır (Kotschevar ve Withrow, 2008: 99).

Çocuk menülerinin öncelikli amacı, büyükler yemeklerini yerken çocukları eğlendirip, meşgul edecek bir araç olmasıdır (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 100). Çocuk menüleri genellikle araba, gemi, robot, hayvan figürleri gibi çeşitli oyuncakları da beraberinde içerirler (Gökdemir, 2009: 86). Bazıları çocukların boyayabileceği veya üzerinde çeşitli oyunlar oynayabileceği şekilde tasarlanır ve buna uygun karton gibi malzemelere basılır (Koçak, 2004: 76). Çocuk menüsüyle sunulan oyuncak, boyama kartonu, bilmece veya benzer diğer oyunlar çocukların yemeği beklerken meşgul olup oyalanabilecekleri bir fırsat sağlamış olur (Denizer, 2005: 63).

#### **1.1.4.5. Oda Servisi Menüleri**

Oda servisi menüleri özellikle çok yıldızlı otellerde uygulanan ve konukların çoğu kez 24 saat kesintisiz hizmet alabilecekleri bir menü türüdür (Altınel, 2014: 105). “*Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*”e göre beş yıldızlı oteller ile butik oteller 24 saat kesintisiz, üç ve dört yıldızlı oteller ise en azından 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi sunmak zorundadırlar (resmigazete.gov.tr, 2005: 14 Temmuz 2015). Oda servisi menüsünün en önemli amacı, talep eden konuklara

restoranın kapalı olduğu saatlerde de yiyecek-içecek servisi yapabilmektir (Denizer, 2005: 61).

Oda servisi menülerinde odaya servisi yapılabilir yiyecek ve içecek eşitleri fiyatlarıyla beraber belirlenir ve menü kartına yazılır. Konuk bu kart yardımıyla seçimini yapar ve telefonla siparişini verir. Kahvaltı ya telefonla ya da askılı kartlarda istenilen kahvaltı ve saat bilgisini doldurup belirtilen saat aralıklarında oda dış kapısına asılarak istenebilir (Koçak, 2004: 77). Bu menüde yer alan kalemlerin fiyatları, aynı işletmenin restoran bölümündeki menüsünde aynı ürünlere verilen fiyatlara kıyasla genellikle daha pahalıdır (McVety ve diğerkleri, 2008: 86). Çoğu otelin oda servisi menüleri Kaliforniya menüsü yapısındadır. Menüde yer alan tüm çeşitler serviste saat sınırlaması olmaksızın her zaman temin edilebilir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 69).

#### **1.1.4.4.5. Büfe Menüleri**

##### **1.1.4.4.5.1. Açık Büfe**

Açık büfe menüsü, yiyecek ve içeceklerin masalara bırakılarak konukların self-servis yöntemi ile yemeklerini aldığı, bir tür zenginleştirilmiş ve seçmeli tabldot menü niteliğindedir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 132). Türkiye’de 1980’li yıllardan itibaren deniz-kum-güneş turizminin gelişmesiyle beraber tatil yörelerindeki konaklama işletmeleri açık büfe ve self-servis sistemine geçmeye başlamış, ilerleyen yıllarda şehir otelleri de bu uygulamayı benimsemişlerdir. Bugün her iki otel grubunda da açık büfe menü sistemi yoğun olarak uygulanmaktadır (Denizer, 2005: 57). Açık büfe sisteminin bu kadar çok benimsenmesinin sebebi az sayıda servis personeli ile çok fazla sayıda konuğa hızlı etkili servis yapılabilmesidir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 153).

Açık büfe sisteminde konuklar büfede sergilenen yemekleri görür ve masalara bırakılan tabak ve diğerk araç gereçler yardımıyla istedikleri kadarını kendileri servis ederler (Türkan, 2007: 126). Büfe menülerinde farklı damak tatlarına uygun, çok çeşitli sıcak ve soğuk yiyecekler masalarda bir arada sunulur. Konuklar istedikleri yiyekten istedikleri kadar alabilirler. Ödeme ise çoğunlukla önceden belirlenmiş sabit bir ücret

üzerinden, bazen de alınan yiyeceğin miktarı ölçüsünde yapılır. Açık büfe menüsü kalan yemek miktarını minimize edebilmek için çok dikkatli planlanmalıdır (Gough ve diğerleri, 2008: 29).

#### **1.1.4.4.5.2. Gala Büfesi**

Gala menüsü de bir tür zenginleştirilmiş açık büfe menüsüdür ve hazırlanmasında eğlenceye de en az yemekler kadar önem verilir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 132). Gala yemeği de denilen bu büfe türü, genellikle kongre, sempozyum gibi kalabalık etkinliklerin veya kitle turizminde grup hâlinde gelen konukların ayrılmadan önceki son gecelerinde düzenlenir. Gala yemeğinin servis edileceği restoran ortamı dekoratif malzemeler, çiçekler ve diğer süsleme gereçleriyle çok daha şık ve gösterişli bir şekilde hazırlanır (Denizer, 2005: 58-59).

#### **1.1.4.4.6. Ziyafet (*Banket*) Menüleri**

Ziyafet menüleri, resmî veya özel yemekli organizasyonlar için hazırlanan ve büyük konaklama işletmelerinin açılmasıyla beraber kullanılmaya başlanan bir menü türüdür. Ziyafet kelimesinin Fransızca karşılığı olan “*banquet*” sözcüğünün dilimize banket olarak çevrilmesi sebebiyle, banket menüsü olarak da kullanılır (Denizer, 2005: 61). Kapsamını özel eğlenceler, kutlamalar, toplu yemekler, kokteyller, resepsiyonlar ve resmî protokoller gibi başlıklar hâlinde sıralamak mümkün olduğu gibi içerdiği etkinlikler arasında ise düğün, nişan, doğum günü, mezuniyet, emeklilik, yılbaşı ve şirket kutlamaları; toplantı, konferans, seminer, sergi, ödül töreni yemekleri ve resmî törenler sayılabilir (Altınel, 2014: 106-108).

Genellikle bu menü türü çok sayıda davetlinin katıldığı organizasyonlarda kullanılmakla beraber menüyü oluşturmada önce organizasyonun konusu ve beklenen davetli sayısı mutlaka bilinmelidir (Russell, 2009: 12).

Ziyafet menüleri, ziyafeti düzenleyen kişi veya kuruluşlarla işletme tarafından görüşülerek belirlenir. Daha önce yiyecek-içecek işletmesi tarafından oluşturulmuş hazır

menü seçenekleri arasından seçim yapılabileceği gibi müşterilerin talepleri doğrultusunda yeni menüler de sunulabilir. Her iki durumda da ziyafet menüleri davetli konukların seçme hakkının olmadığı sabit fiyat ve içerikli, önceden belirlenmiş saat ve koşullarda servis edilen bir menüdür. Bu yönleriyle ziyafet menüleri bir tür tabldot veya fiks menü çeşidi olarak da görülebilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 157).

Bu menülerdeki yemek seçimleri özel ve kaliteli yemeklerden oluşmalı, insanların evlerinde yedikleri yemeklerden farklı olmalıdır (Denizer, 2005: 62). Çoğu zaman hafif yiyeceklerle başlayıp ağır yiyeceklere doğru devam eden bir menü akışı vardır (McVety ve diğerleri, 2008: 79). Bu tür menüler genellikle fazla sayıda davetli için hazırlandığından, sunumu uzun zaman alabilecek fazla garnitürlü yemek çeşitlerinden kaçınılmalı, servisin mümkün olduğunca hızlı yapılması sağlanmalıdır (Foskett ve Ceserani, 2007: 375).

#### **1.1.4.4.7. Kokteyl Menüleri**

Banket etkinliklerinin en basiti kokteyl organizasyonlarıdır (Türkan, 2007: 136). Kokteyl menüleri, çoğunlukla kutlama, sergi, ödül töreni, açılışlar, toplantılar ve çeşitli diğer organizasyonlar için düzenlenen bir tür tabldot veya fiks menüdür (Altınel, 2014: 108).

Menü içeriği, ziyafet menülerinde olduğu gibi, kokteyli düzenleyen kişi veya kuruluşlarla yiyecek-içecek işletmesi tarafından görüşülerek belirlenir. Bu tür menülerde genellikle ayakta yenebilecek kanepeler, sıcak ve soğuk ordövrler gibi hafif ve atıştırmalık yiyecekler ile alkollü ve/veya alkolsüz içecekler servis edilir (Dalton, 2004: 43).

Kokteyl servisinde, yiyecek ve içecekler stantların üzerine yerleştirilerek müşterinin kendileri almaları tercih edilebilir veya servis elemanlarının tepsilerle veya ellerinde servis tabaklarıyla müşterilerin önünden düzenli aralıklarla geçerek servisi yapmaları sağlanır (Türkan, 2007: 136).

#### **1.1.4.4.8. Özel Gün ve Etkinliklere Göre Menüler**

Özel gün ve etkinlik menüleri, genellikle fiks menü olarak düzenlenip iştah açıcılar, çorba, salata, ana yemek, tatlı ve etkinliğe göre alkollü veya alkolsüz içecek gruplarından oluşur (McVety ve diğerleri, 2008: 73). Özel gün ve etkinlik örnekleri arasında Noel ve yılbaşı, Ramazan ayı (iftar yemekleri), bayramlar (işletmelerin hitap ettikleri müşteri profilinin inanç ağırlıklarına göre değişecektir), Ekim festivali (*Oktoberfest*) ve benzerleri olarak sayılabilir. Doğum günü, nişan, düğün ve diğer kutlama yemekleri, iş yemekleri ile kulüp ve dernek yemekleri de özel etkinlik menüleri arasında sayılmalıdır (Bulduk, 2005: 184). Menü, yiyecekler ve servis etkinliğine uygun bir şekilde düzenlenmeli, renk, dekor, servis personelinin giyimi gibi mekâna ve görselliğe dair unsurlar, varsa, etkinliğin temasını yansıtmalıdır (Kotschevar ve Withrow, 2008: 89).

Noel menüsü Hristiyanlar için İsa Peygamberin doğum tarihi olan 24 Aralık günlerine özeldir. Yılbaşı menüsü ise tüm dünyada 31 Aralık gecesi için düzenlenen çok zengin içerikli bir menüdür. Her iki menü türünde de hindi yemeği bulunması değişmez geleneklerdendir. Müslüman ülkelerde Ramazan aylarında kullanılan bir diğer menü çeşidi de iftar menüleridir. Ana yemek ve varsa diğer çeşitler haricinde, bir çeşit çorba ve bir çeşit tatlı mutlaka bu menü türünün içerisinde yer almaktadır. Özellikle sütlü bir tatlı olan güllaç Ramazan ayıyla özdeşleşmiştir ve iftar menülerinde en sık rastlanan tatlı türüdür. İftarda oruç açılırken hurma ve zeytin sunmak da gelenekseldir (Sökmen, 2014: 132).

#### **1.1.4.4.9. Kurumsal Menüler**

Kurumsal menüler, hastaneler, sağlık merkezleri, okullar, fabrikalar, askeri birlikler gibi kurumlar için düzenlenmiş tabldot menülerdir (Baysal ve Küçükaskan, 2009: 101). Bu tür menülerin içeriklerini belirlerken tahmin edilen talep miktarı, mutfağın üretim ve servis kapasitesi ve şekli, iş gücü ihtiyacı ile finansal hedefler dikkate alınmalıdır (Molt, 2001: 695-698).

Kurumsal menülerde ücret bazen yemek yiyen personel tarafından karşılanır, bazense ilgili personelin çalıştıkları kurum tarafından ödenir. Bu tür menüleri hazırlayan kurumlar, ticarî yiyecek-içecek işletmeleri gibi kâr odaklı değildirler. Bir bütçe dâhilinde hareket edip harcamalarını kontrol altında tutmaya çalışır, eğer yemeği ücretlendiriyorsa sadece maliyetleri çıkarıp başa baş noktasına gelme hedefiyle fiyatı belirlerler (Kotschevar ve Withrow, 2008: 69).

Kurumsal menüler, besin değerleri açısından dengeli olmalı tahıllar, sebze ve meyveler, yağ, süt ürünleri ve et çeşitleri gibi temel besin gruplarını içermelidirler. Bu menüler genellikle tekdüzeliği önlemek için devirli menü şeklinde planlanırlar (McVety ve diğerleri, 2008: 86).

#### **1.1.4.4.10. Vejetaryen Menüler**

Vejetaryenlik, çeşitli sebeplerle et, tavuk, balık, süt ve süt ürünleri, yumurta, bal ve benzeri hayvansal ürünlerin bazılarını veya tamamını tüketmemektir (Altinel, 2014: 142). Vejetaryenlik kültürel, dinî, etik, fizyolojik nedenlerden veya bazen sadece diyet veya beslenme değerlerine ilişkin tercihlerden kaynaklanabilir (Cousins ve diğerleri, 2014: 100).

Vejetaryenler kendi içlerinde birkaç farklı gruba ayrılır. En sık görülen vejetaryen beslenme tipleri vegan ve lakto-ovo vejetaryenliktir. Diğer vejetaryenlik tipleri de kişisel görüşler, deneyim ve ihtiyaçlara bağlı olarak çeşitlenir (Melina ve Davis, 2010: 1-2):

- Veganlar: Hayvansal kaynaklı (bütün et çeşitleri, süt ve süt ürünleri, yumurta, bal vesaire) hiçbir ürünü tüketmezler.
- Lakto-vejetaryenler: Hayvansal kaynaklı besinlerden sadece süt ve süt ürünlerini tüketirler.
- Ovo-vejetaryenler: Hayvansal kaynaklı besinlerden sadece yumurtayı tüketirler.
- Lakto-ovo vejetaryenler: Hayvansal kaynaklı besinlerden süt ve süt ürünleri ile yumurtayı tüketirler.

- Pesko-vejetaryenler (*Pesco-vegetarian*): Et olarak sadece deniz ve su ürünlerini tüketen kimselerdir (beslenme.gov.tr, 2015: 8, 5 Ağustos 2015). Pesko-vejetaryenler balık ve deniz ürünlerini tüketirler ancak diğer et çeşitlerini yemezler. Süt ve süt ürünleri ile yumurtayı tüketenleri de tüketmeyenleri de vardır (Gisslen ve Griffin, 2007: 656).
- Sadece meyve yiyenler (*Fruitarian*): En katı vejetaryen beslenme düzenlerinden biridir. Tüm hayvansal ürünlerin yanı sıra tahıl ve baklagilleri de tüketmezler. Meyve ağırlıklı beslenip, kuruyemiş, zeytinyağı ve bazen bal da tüketebilirler (Cousins ve diğerleri, 2014: 100). Türk Dil Kurumunun sözlüğüne göre fruyitaryan kimseler, başta meyve olmak üzere, fındık ve ceviz gibi yemişler ile bazı tohumları içeren bir beslenme biçimini benimsemiş kişiler olarak tanımlanır (tdk.gov.tr, 2015: 5 Ağustos 2015). Literatürde früvitaryan veya frütist olarak da tanımlanmıştır (beslenme.gov.tr, 2015: 7, 5 Ağustos 2015).

Vejetaryen menü hazırlarken, vegan beslenme düzenine göre hareket edilebilir. Çünkü onların tükettikleri yiyecekler genellikle diğer vejetaryen gruplar tarafından da tüketilmektedir (Gisslen ve Griffin, 2007: 656). Hayvansal ürünlerden elde edilen proteinler, vejetaryen beslenme düzeninde alınmadığından ötürü, protein içerikli bazı besin gruplarının kullanımı vejetaryen menülerin yiyecek seçimlerinde diğer menülere kıyasla çok daha önemlidir. Bunlar arasında kuru bakliyat (kuru fasulye, barbunya, bezelye, mercimek v.b.), tahıllar (pirinç, un, mısır, bulgur v.b.) kuruyemiş ve çekirdekler (ceviz, badem, fındık, fıstık, susam, ayçekirdeği, kabak çekirdeği v.b.), soya ürünleri ile süt ürünleri ve yumurta (sadece tüketenler için) gibi beş temel besin grubu sayılabilir (Gisslen ve Griffin, 2007: 658-661).

## 1.2. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ PLANLAMA

### 1.2.1. Menü Planlamanın Tanımı ve Önemi

Menü planlaması üzerine literatürde yazılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazılarına göre, menü planlama menüde yer alacak yiyecek ve içecek kalemlerinin seçimi (Rey ve Wieland, 1985: 55), hem işletme hem de konuklar için kabul edilebilir olması koşuluyla hangi yiyecek ve içeceklerin konulacağını planlama işi (Gordon-Davis ve Rensburg, 2004: 237), işletmeye makul bir gelir sağlayacak şekilde, maliyetleri uygun ve konukları tatmin edecek yiyecek-içecekleri belirleme süreci (Ninemeier ve Perdue, 2005: 170), beslenme değerleri yönünden uygun olan ve müşterilerin kabul edebileceği yiyecekleri düzenleme (Russell, 2009: 37), bir yiyecek-içecek işletmesinin hangi yiyecek ve içecekleri üretilip pazarlayacağını belirlemesine yönelik eylemleri içeren bir süreç (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 20) olarak tanımlanmaktadır.

Tüm bu tanımların ortak paydasına bakıldığında, en basit şekilde, menü planlama, menüde yer alan yiyecek ve içecekleri belirleme işidir. Tanım biraz genişletilirse, menü planlama işletmeye kâr getiren, konuklar için tatminkâr olan, beslenme değerleri uygun olan ve üretilip, pazarlanabilecek yiyecek ve içecek kalemlerini belirleme sürecidir.

Yiyecek-içecek işletmelerinin birinci ve en temel amacı ürünlerini geniş bir müşteri kitlesine satmaktır. Bunun için ellerindeki en güçlü araç ise menülerdir. Menü, işletmede servis edilen yiyecek ve içecekler ile fiyatlarının gösterildiği listelerdir. İşletmeler için, menü, hem çok etkili bir pazarlama aracı hem de temel ve çok önemli bir kontrol aracıdır. Menüler ayrıca yiyecek-içecek işletmelerinin pazarlama, finans, satın alma, istihdam gibi yönetim politikalarının belirleyicisi ve tamamlayıcısıdır (Anderson ve Blakemore, 1991: 3; Gökdemir, 2009: 71; Sökmen, 2014: 117).

Bir yiyecek-içecek işletmesinin başarısını büyük oranda menü planlaması etkiler. İyi planlanmış bir menü ile işler yolunda gider, etkin hizmet verilir ve kârlılık artar (Koçak, 2004: 65). Doğru planlanmış bir menü işletmeyi başarıya götürürken, yanlış

planlanan, hataları düzeltilmeyen, maliyetlerin kontrolünde ve menü öğelerinin fiyatlandırılmasında yetersizlikler görülen menüler işletmeyi başarısızlığa uğratmaktadır (Özgen, 2015: 2).

O yüzden denebilir ki, yiyecek ve içecek işletmelerinde tüm üretim ve hizmet faaliyetlerinin planlanmasının birinci ve en temel aşaması menü planlamasıdır (Molt, 2001: 688). Menü planlaması işletmenin işini nasıl yapacağını belirleyecek, aceleyle veya gelişigüzel yapılmaması gereken, uzun zaman isteyen ve oldukça detaylı bir süreçtir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 65). Menü, bir yiyecek-içecek işletmesinde mekâna ve mutfağa hâkimdir. İşletmenin yeri, servis şekli, dekorasyonu, personel sayısı ile mutfağın fiziksel özellikleri, ekipman seçimi gibi unsurlar menüyle beraber planlanmalıdır (Küçükaslan, 2011: 140-141).

### **1.2.2. Menü Planlamanın Amaçları**

Menü planlamanın ilk adımı, yiyecek-içecek işletmesinin amacını belirlemektir. Menü planlaması bir yiyecek-içecek işletmesinin başarısını büyük ölçüde etkiler. Menü, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı stratejik bir yönetim aracıdır. İyi bir menü planlaması ile mutfak ve işletme daha verimli çalışır, konuklara daha etkin hizmet verilir ve kârlılık artar. Menüler planlanırken müşteriler açısından da değerlendirilmelidir. İyi bir menü, iki tarafın da amacına hizmet etmeli, karşılıklı beklentileri dengelemelidir (Aktaş, 2011: 74-75; Küçükaslan, 2011: 147).

Menü planlamanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Hammadde israfını azaltmak ve önlemek, yemek artıklarının oluşmasını önlemek, üretimde ortaya çıkan yan ürünlerden yararlanmak ve artan yiyecekleri değerlendirmek (Küçükaslan, 2011: 147-148; Bulduk, 2005: 183). Bir menüyü planlarken, yapılan hesaplarla artan yiyecekleri minimum düzeyde tutabilecek şekilde tahmin edebilmek bir bilim, artan yiyecekleri yaratıcı bir şekilde kullanabilmek ise bir sanattır (Aktaş, 2011: 72). Menü planlaması ile kullanılmayacak ve fazla miktarda malzemenin satın alınması önlenebileceği gibi stokta bulunan hammaddelerin daha hızlı devir etmesi de sağlanabilir. Böylece

finansal kayıp riski oldukça düşürülmüş olur (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 49). Menü planlamada asıl hedef artan yiyecek miktarını mümkün olduğunca azaltmaktır (Sökmen, 2014: 117).

- Sunulan ürünlerde ve verilen hizmette kaliteyi yakalamak, konukların psikolojik ve biyolojik doyumu ile yeterli ve dengeli beslenmesini sağlamak (Küçükaslan, 2011: 147; Bulduk, 2005: 183). Günümüzde müşteriler, satın aldıkları diğer ürün ve hizmetlerde olduğu gibi, yiyecek ve içecek seçimlerinde de damak tadı ve yeterli besin değerini bir arada bulabilecekleri yüksek kaliteli beslenme standardını talep etmektedirler. Yiyecek ve içeceklerin kalitesini etkileyen özellikler arasında malzeme seçimi, tat, kıvam, uygunluk, renk ve görünüm sayılabilir (Aktaş, 2011: 76).
- Verilen hizmetlerde dürüst olunduğunu kanıtlamak, yiyecek ve içeceklerin satış fiyatı ile ilgili tereddütleri gidermek ve ürünler ve servis ile ilgili diğer konularda müşterileri bilgilendirmek (Küçükaslan, 2011: 147). Menü planlanırken müşterilerin tercihlerine uygun fiyatlar saptanmalıdır. Plansızlık sonucu artan maliyetler oluşuyorsa da bunlar yüksek fiyatlı ürünler olarak müşteriye yansıtılmamalıdır. Fiyatlar adil ve belli olmalıdır (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 49).
- Yiyecek-içecek bölümlerinin uyumlu ve verimli çalışmasını sağlamak, mutfak personelinin ve yönetimin huzurlu olmasını sağlamak (Bulduk, 2005: 183). Menüde bulunan yemek çeşitleri aşçılar ve diğer mutfak ve servis personelinin nitelikleri ve iş görme kapasitelerine uygun olarak, dengeli bir şekilde dağılmalıdır (Türkan, 2007: 84). Böylece hem personel hem de mutfak kapasitesi en verimli şekilde kullanılmış olur.
- Pazarlama amaçlarını gerçekleştirmek (Aktaş, 2011: 75). Zira menü, yiyecek ve içeceklerin isimleri, görünümleri, tat, renk ve şekilleri ile menü kartının görüntüsü ve fiziksel özellikleri yoluyla, işletmeyi konuklar karşısında temsil eden en temel pazarlama araçlarından birisidir (Sökmen, 2014: 117). İşletme menü yardımıyla müşterilerin talep ve ihtiyaçlarına ve değişen koşullara kendini adapte edebilir, sunulan ürün ve hizmetin kalitesini yükselterek ve yiyecek-

içecek kalemlerini kârlı bir şekilde pazarlayarak satışları arttırabilir (Baysal ve K   ukaslan, 2009: 46).

- Yiyecek ve içecek maliyetlerini kontrol altına almak, malzemelerin ve servisin etkinliğini arttırmak, satın almaya yardımcı olmak ve böylece işletmenin hedeflediği kârlılığı sağlamak (K   ukaslan, 2011: 147-148; Bulduk, 2005: 183).

### **1.2.3. Menü Planlamanın Sağladığı Faydalar**

Menü planlamanasının yapılması işletmeye birçok fayda sağlar. Sağlanan faydalar yiyecek-içecek işletmelerinin hedefleri, özellikleri ve iş yapılarına göre farklılık gösterse de pek çok işletme için geçerli olabilecek faydalar şu şekildedir (K   ukaslan, 2011: 168-169).

- Üretimde kullanılması gereken malzemeler saptanarak satın alma işi önceden uygun olacak bir şekilde planlanabilir. Böylece satın alma sürecinde eksiklik, karışıklık ve zaman kaybı yaşanmaz, malzemelerin ne zaman ve ne miktarda alınacağı takip edilebildiği için depolamada sorun yaşanmaz.
- Maliyetler kolayca hesaplanabilir ve satış fiyatları önceden belirlenebilir. Sabit ve değişken maliyetlerin izlenmesi ve yönetilmesi kolaylaşır. Maliyetler kontrol altında tutulabilir. Gelirler takip edilerek, üretim maliyet analizleri daha etkili yapılabilir.
- Artan yiyecekler değerlendirilebilir. Artacak malzemeler önceden öngörülerek, başka yemeklerin yapımında kullanılması planlanabilir. Bu da ekonomik yönden fayda getirir.
- Personel sayısı, iş yükü hesabı ve zamanı nasıl kullanacakları önceden belirlenir. Servis ihtiyaçları belirlenir, personel buna göre organize edilir. Serviste aksama olmaz.
- Menüde farklı yemek çeşitlerine yeterli sayıda yer verilerek dengeli beslenme sağlanabilir.
- Kalite standartlarının tutturulmasına ve kontrol edilmesine yardımcı olur.

- Sunulan ürün ve hizmetlerin rakip işletmeler ile mukayese edilmesine yardımcı olur.

#### **1.2.4. Menü Planlamaya Etki Eden Faktörler**

Menü, erişilmesi hedeflenen müşteri profiline, içeriğinde bulunan yiyecek ve içecek seçenekleri, fiyatları, servis türü gibi bilgilerin de yardımıyla, işletmenin genel özelliği hakkında bilgiler verir. Menü planlama ise, bir yiyecek-içecek işletmesinin hangi yiyecek ve içecek kalemlerini üretip pazarlayacağını anlamasına yönelik eylemlerini içeren bir süreçtir. Bu yüzden, Menü planlama sürecinde, işletme erişmeyi hedeflediği müşteri kitlesinin özelliklerini de göz önünde bulundurmalıdır (Özmen'den aktaran Çınar, 2004: 25; Aktaş, 2011: 67).

Bir menünün başarılı sayılabilmesi için, hem işletmenin kuruluş amacı olan kâr elde etme hedefine yardımcı olması, hem de müşteri memnuniyetinin sağlanmasında rol alması önemlidir. Menü planlama sürecinde işletmenin kâr ve müşteri memnuniyeti odaklı hedeflerine uygun hareket etmek gerekir. Bu yüzden Menü planlamaya etki eden faktörleri ayrıntılı bir şekilde irdelemekte fayda vardır (Aktaş, 2011: 67).

Menü planlamasına etki eden faktörler şu şekilde sıralanmıştır:

##### **1.2.4.1. Menünün Konusu**

Menü planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken faktörlerin en başında menünün hazırlanacağı yiyecek-içecek işletmesinin nitelikleri ve buna bağlı olarak menünün konusunun ne olduğudur (Gökdemir, 2009: 71). Menü hangi öğün veya öğünler içindir, tabldot veya alakart mıdır gibi sorulara cevap verilmelidir. Hazırlanış sebebi menünün içeriğini oluşturmada en etkili faktörlerdendir (Gürel 2003: 346-347). Menü, özel bir gün veya etkinlik için hazırlanacaksa, duruma uygun kalemler seçilmelidir. Örneğin yılbaşı menüsü ise ana yemek olarak hindi olacaktır (Russell, 2009: 14). İşletmenin sınıfı, amacı ve konumu menünün oluşturulmasını doğrudan etkiler (Durlu Özkaya ve Cömert, 2010: 181). Beş yıldızlı bir otelin menüsünün

uluslararası düzeyde planlanması gerekirken, bir balık restoranının menüsü ağırlıklı olarak deniz ürünlerinden hazırlanan kalemde oluşabilir (Sökmen, 2014: 118).

#### **1.2.4.2. Müşteri Yapısı**

Müşterilerin özelliklerine ve beklentilerine göre menü hazırlanmalı, kültürel özellikler dikkate alınmalıdır (Aktaş, 2011: 67; Türkan, 2007: 83). Yiyecek ve içecek endüstrisinde yer alan her işletme yapısına göre farklı menüler bulunmaktadır. Çünkü çeşitli yiyecek-içecek işletmeleri farklı talep ve ihtiyaçları olan değişik müşteri gruplarına hitap etmektedirler (Gisslen ve Griffin, 2007: 88). İnsanların beslenme alışkanlıkları yaş, eğitim, çalışma şartları, cinsiyet, sosyo-kültürel yapı ve geleneklerden etkilenir (Sökmen, 2014: 121). Bu yüzden, işletmenin hedef pazarı belirlendikten sonra beklenen konukların sayısı, talepleri, alışkanlıkları, yemek yeme saatleri, milliyetleri, kültürel özellikleri, dinî inançları, gelir seviyeleri ve harcanabilir gelirleri, eğitim düzeyleri, meslekleri, cinsiyet ve yaş grubu ile beslenme gereksinim ve arzuları gibi unsurlar saptanmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 130; Gökdemir, 2009: 71; McVety ve diğerleri, 2008: 25). Menünün müşteriler açısından çekici hâle getirilebilmesi için hedef pazarın demografik özellikleri tanımlanmış ve ihtiyaçları anlaşılmış olup, tasarımın da bu doğrultuda yapılması gerekir (Koçak, 2004: 67).

#### **1.2.4.3. Gereksinimler**

İnsanların gereksinimleri yaş, cinsiyet ve fizyolojik faktörler başta olmak üzere kişilere göre farklılık gösterir. Bu yüzden işletmeler, gerek tabldot gerek alakart gerekse diğer türler olsun, menülerini oluştururken hedef müşteri kitlesinin yaş ve cinsiyet dağılımı ile onların genel fizyolojik durumlarına da mutlaka dikkat etmelidir (Aktaş, Özdemir, 2012: 130). Hazırlanan menü, özellikle konu beslenme olunca, konukların fizyolojik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 115). Hedeflenen müşteri kitlesinin cinsiyet dağılımı, servis ve tasarım konularındaki kararları etkilediği gibi, porsiyon büyüklüğünün belirlenmesi konusunda

da bir faktördür. Ayrıca, hedef kitlenin yaş dağılımı, yiyecek türü seçimleri ile pişirme metotlarına etki edebilmektedir (McVety ve diğerleri, 2009: 25).

#### **1.2.4.4. Beslenme Alışkanlıkları**

İnsanların beslenme alışkanlıkları, doğup büyüdüğü ve yaşadıkları çevreye, iklime, aldıkları eğitime, sosyo-kültürel değerlere, dinî inançlarına, sosyo-ekonomik düzeylerine, biyolojik, fizyolojik ve psikolojik değer ve yargılara göre ve diğer kişisel tercihlerine göre değişiklik göstermektedir (Aktaş, 2011: 67). Menü planlanırken, hedef müşteri kitlesinin tükettiği besin grupları, tercih ettiği pişirme yöntemleri, baharat ve sos kullanımı gibi beslenme alışkanlıkları da mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır (Gürel 2003: 346-347). İnsanlar seçim yaparken uzun zaman dilimi içinde edindikleri alışkanlıklarından farkında olmasalar bile çok etkilenirler. Yapılan çalışmalarda, konukların yemek seçimlerini yaparken, önceden tercih edeceklerini belirttikleri farklı veya yeni çeşitlerden ziyade, alışık oldukları, bildikleri yemek çeşitlerini daha çok seçtikleri görülmüştür (Kotschevar ve Withrow, 2008: 119).

#### **1.2.4.5. Menüdeki Yemeklerin Uygunluğu**

Menü planlamasında yemek seçimi yaparken üzerinde dikkatle durulması gereken bir başka unsur ise menüde yer alacak yiyecek ve içeceklerin ve içeriklerinin uyumlu ve/veya dengeli olup olmadığıdır. Bu uyum; yemeklerin besin değerleri açısından dengeli olmaları, estetik yönden yiyeceklerin birbirlerini tamamlamaları (tat, renk, kıvam ve şekil yönünden) ve maliyetler ile satış fiyatları gibi operasyonel faktörlerin uygunluğudur (Ninemeier, 2005: 137).

##### **1.2.4.5.1. Yemeklerin Besin Değeri**

Menü hazırlarken dengeli ve sağlıklı beslenmeye dikkat edilmelidir. Hazırlanan menü, sağlık için gerekli besin öğelerini içermelidir (McVety ve diğerleri, 2008: 56).

Kurumsal işletmeler geleneksel olarak beslenme dengesine daha çok önem veriyor gibi görünse de, müşterilerin günümüzde daha bilinçli olup, sağlıklarına daha çok önem vermeleriyle beraber değişen talepleri sonucunda ticarî işletmelerde de son zamanlarda beslenme dengesine önem verilir olmuştur (Koçak, 2004: 69). Aslında her ne kadar müşterilerin taleplerine odaklanmak önemli ve gerekliyse de insanların beslenme değerleri ile ilgili talepleri veya talep etmemiş olsalar bile ihtiyaçları da menü hazırlarken göz önünde bulundurulmalıdır (Puckett, 2004: 474).

Menüdeki yemeklerin çeşidi ve besin değeri bir insanın kalori, protein, karbonhidrat, yağ, vitamin ve mineraller açısından günlük gereksinimini karşılayacak şekilde ayarlanmalı, porsiyonlardaki ana yemek ve garnitür miktarlarına ayrıca dikkat edilmelidir (Aktaş, 2011: 67; Türkan, 2007: 82). İnsanlar enerji, protein, vitamin ve mineral yönünden ihtiyaçlarını farklı yiyecek ve yiyecek gruplarından alırlar (Türksoy, 2007: 130). Bir menünün besin değerlerinin uygunluğuna cevap verebilmesi beklenir. Ayrıca, fiziksel rahatsızlık veya kişisel tercih sebepleriyle hazırlanabilecek diyet menüler, diyetisyenler gibi bu konuda uzman kişilerce hazırlanmalıdır (Sökmen, 2011: 73).

#### **1.2.4.5.2. Yemeklerin Birbirleriyle Olan Uyumu**

Menülerde yer alan yemekler birbirlerini tamamlar nitelikte olmalıdır. Tabldot menülerde yemek seçimleri bir bütün olarak ele alınıp değerlendirilir. Alakart menülerde ise müşteriler kendi seçimlerini yaparlar. Yine de bu tür menülerde yemek listesini belirleyen işletme olduğu için, birbiriyle uyumlu çeşitleri bulundurmaya özen göstermelidir. Buna göre, önce ana yemeğin ne olacağı seçilmeli, ardından ana yemek seçimlerine ve pişirme yöntemlerine uygun olarak diğer tamamlayıcı gruplar ve içerikleri belirlenmelidir (Gürel, 2003: 353; Aktaş ve Özdemir 2012: 134).

Menü planlarken yemek listesini belirleme aşamasında yemeklerin tat uyumu ve kombinasyonuna, kullanılan sebze ve benzeri gıda malzemeleri ile sosların renk uyumuna, birbirine muadil sayılabilecek benzer yemeklerin aynı menüde yer almamasına (örnek olarak, ıspanak ile pazı veya mercimek çorbası ile ezogelin aynı

menüde olmamalıdır), servis edilmeleri gereken sıcaklıklara, farklı ve birbirini tamamlar kıvamda yiyecekler bulunmasına, hazırlama ve pişirme metotlarında farklı usullerin menüde dengeli bir şekilde yer almasına ve buna uygun seçeneklerin bulunmasına dikkat edilmelidir (Sökmen, 2011: 73).

Yiyecek ve içeceklerin tat, yapı, kıvam, renk ve şekil bakımından uyumlu olmaları, sos, baharat ve garnitürlerin uygun ve yeterli miktarda kullanılması gerekir. Yemeklerin porsiyon büyüklüğü belirlenirken garnitürler de dikkate alınmalıdır. Yemek, garnitür ve diğer tamamlayıcı unsurların yerleşiminde gösterilen özen ile yiyecek veya içeceğin genel görünüşü iştah açıcı özelliklerini artırır (Türkan, 2007: 85-86; Gökdemir, 2009: 74).

Estetik uyum; menüde sunulan yiyeceklerin renk çeşitlilikleri ve görsellik ile ilgilidir. Renk, yapı ve şekil ile lezzet estetik uyumun bileşenleridir. Yiyeceklerin şekil yönünden farklı boyutlarda ve değişik şekillerde kesilmiş olmaları, yine de tabaktaki bazı malzemelerin doğal şekillerinde kalmış olmaları görsel zenginliği ve yemeğin çekiciliğini arttıran faktörlerdendir. Tek renk kullanımı görselliği olumsuz yönde etkilemektedir. Servis edilen bir yemekte en az iki üç rengin bir arada yer alması, yemeği daha çekici bir hâle getirir. Menülerde kullanılan renkler genellikle kırmızı, sarı, turuncu, pembe, açık yeşil ve beyazdır. Kırmızı renk, aynı zamanda psikolojik yönden iştah açtığı ifade edildiği için, yiyecek-içecek işletmelerinin logolarında da çok sık kullanılır (Kotschevar ve Withrow, 2008: 117-118; Koçak, 2004: 69).

Yiyeceklerin içeceklerle olan uyumu da dikkate alınmalıdır. İçecekler susuzluğu gidermek, iştah açmak, hazmı kolaylaştırmak ve keyif vermek gibi sebeplerle tüketilebilir. Özellikle ana yemek çeşitleri ile uyumlu içecek türlerinin belirlenip menüye eklenmesi gerekir. Bir yemeğin sadece tek bir içecekle uyumlu olması şart değildir ancak her bir yiyecek türü için farklı içeceklerin daha iyi uyum sağladığı da bir gerçektir (Altınel, 2014: 162-164).

#### **1.2.4.5.3. Yemeklerin Ekonomik Yönden Uygunluğu**

Tabldot ve alakart türü menüler planlanırken, tespit edilen yiyeceklerin ekonomik yönden uygunluğuna dikkat edilmelidir. Menü kalemleri ve satış fiyatları belirlenirken, hedef müşteri kitlesinin sosyal ve ekonomik yapıları göz önünde bulundurulmalıdır (Gürel, 2003: 351). İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için makul bir kâr elde edecek miktarda satış yapabilmelidirler. Bunun için menüde sunulan ürünlerin satış fiyatları kâr getirmeyecek kadar düşük olmamalıdır. Ancak çok yüksek fiyatlar belirlemek de müşteri kaybına sebep olabilir (Durlu Özkaya ve Cömert, 2010: 182). Müşterinin menüden beklentisi ile talep edilen fiyatın uyuşması gerekir. Sunulan ürün ve hizmet, ödenen ücret ile kıyaslandığında müşteriyi hayal kırıklığına uğratmamalıdır (Kotschevar ve Withrow, 2008: 121).

#### **1.2.4.6. Yiyecek Çeşitleri ve Sayısı**

Yiyecek çeşitliliğine dikkat etmek gerekir. Benzer yemek çeşitlerini tekrar etmekten kaçınmalı, farklı yemek çeşitlerini menüde bulundurmali, Dünya mutfaklarından örnekler de sergilenmelidir (Türkan, 2007: 84-85). Yemeklerin pişirme yöntemleri de farklı olmalıdır, aynı veya benzer tarzda pişirilmiş yemekler menüde ardı ardına yer almamalı ve beraber servis edilmemelidir (Gökdemir, 2009: 73).

Menüde gereğinden fazla yiyecek çeşidi bulunması, stok maliyetlerinin ve ihtiyaç duyulacak depolama alanlarının artmasına, mutfakta çalışması gereken personel sayısının çoğalmasına ve çalışma alanı yönünden mutfak kapasitesinin zorlanmasına sebep olacaktır. Öte yandan menüde az çeşit bulunması da müşterileri tatmin etmeyecektir (Durlu Özkaya ve Cömert, 2010: 185). Yiyecek çeşitlerinin, menüde bulunan yiyecek grupları arasında ve her bir grubun kendi içinde dengelenmesi gerekir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 86). Dengeli bir menüde her bir yiyecek bölümünde farklı yiyecekler bulunmalı ve yiyeceklerin yapıları, besin değerleri, pişirme tarzları gibi yönleri üzerinden alternatifler bulunmalıdır (Fearn'den aktaran Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 38).

#### **1.2.4.7. Hammadde ve Malzemelerin Çeşitliliği**

Yemek seçeneklerinde çeşitlilik sağlanması gerektiği gibi, yemeklerde kullanılan malzemelerde de benzer seçenek zenginliğini yakalamak gerekir. Menülerde çok çeşit varmış gibi gösterip, hep aynı özelliklerde yemek sunarak müşteriler kandırılmamalıdır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 41). Hammadde türlerinde çeşitlilik önemlidir ancak bulunması ve satın alınması çeşitli sebeplerce güç olan malzemelerden hazırlanan yemekler de mümkün olduğunca menüde yer almamalıdır. Buna karşılık dönem dönem bu tarz malzemelerden hazırlanan yemekler “günün yemeği / günün menüsü” gibi alternatif seçeneklerle sunulabilir (Gökdemir, 2009: 73). İyi kalitede, uygun fiyata malzeme kullanmak için kendi doğal mevsiminde kullanılacak ve mümkün olduğunca yerel kaynaklardan tedarik edilebilecek şekilde malzemelerden yapılmış yemekleri menüye koymak gerekir (Gisslen ve Griffin, 2007: 94).

#### **1.2.4.8. Spesiyal ve Yöresel Yemekler**

Menüdeki yiyecek-içecek çeşitleri belirlenirken, yemeklerin çoğunluğu müşteri kitlesinin kolaylıkla tanıyacağı yemeklerden seçilmeli, menünün kalan kısmı ise yöresel ve uluslararası mutfaklardan ve o işletmeye özgü spesiyal çeşitlerden tamamlanmalıdır (Türkan, 2007: 83). Spesiyaller, işletmenin menüsüne bir farklılık katarak, heyecan oluşturmak amacıyla kullanılabilir (Durlu Özkaya ve Cömert, 2010: 185). Düşük maliyetli ve nispeten yüksek kâr marjlı spesiyal çeşitleri ile satışlar ve kârlılık artabilir, istenen özel yiyecek-içecekler ön plana çıkarılabilir ve spesiyal tatlı seçenekleri ile müşterilerin ortalama harcama miktarları arttırılabilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 88-89). En çok kullanılan spesiyal çeşitleri arasında şefin spesiyali, günlük ya da haftalık spesiyaller, yerel, ulusal veya uluslararası spesiyaller, ev tipi (aile) spesiyalleri, güveç, salata veya sebze spesiyalleri ile özel içecekler sayılabilir (Hoke’tan aktaran Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 88-89; Türksoy, 2007: 111).

#### **1.2.4.9. Mevsim ve İklim**

Menü hazırlanırken, işletmenin bulunduğu coğrafyanın mevsim ve iklim koşulları dikkate alınmalıdır (Ünüvar, 2007: 142). Menü mevsimlere ve her bir mevsimin ayrı ayrı balık, sebze ve meyvelerine uygun olarak hazırlanmalıdır. Günümüzde, her ne kadar gelişen seracılık tekniklerinin yardımıyla yiyecekleri hemen her zaman bulmak mümkün oluyorsa da, sezon dışında pahalıya mal olan ve turfanda türü hammaddeleri kullanmak yerine yiyeceklerin lezzetinin daha iyi, kalitesinin yüksek, fiyatlarının ise düşük olduğu mevsim dönemlerinde tüketilmesi maliyet ve lezzet yönlerinden çok daha mantıklı ve faydalı olacaktır (Türkan, 2007: 88; Sökmen, 2014: 119). Benzer şekilde mevsiminde yetişmemiş sera ürünü sebze ve meyvelerin, doğal olanlara kıyasla besin değeri ve kalitesi daha düşüktür (Gisslen, 2011: 553). İşletmenin bulunduğu bölgede bulunan malzemelerden yapılacak yiyecekler menüye öncelikli olarak konulmalıdır. Başka bölgelerden gelecek malzemeler, zaman ve bekleme faktörleri sebebiyle, istenen lezzet ve kalite standardından uzaklaşmış olabileceği gibi genellikle maliyet yönünden daha pahalıya gelecektir (Aktaş, 2011: 69).

Diğer taraftan, mevsimlere yönelik beslenme tarzlarına da dikkat etmek gerekir. Örneğin, yaz aylarında, hafif yemekler tercih edilmeli, menülerde yağlı ve ağır yemeklere yer vermekten kaçınılmalıdır (Sökmen, 2014: 119). Menü hazırlarken, yazları bol sebzeli ve salatalı çeşitlere, kışın ise yüksek kalorili ve sıcak yiyeceklerle yer vermek gerekir (Durlu Özkaya ve Cömert, 2010: 184).

#### **1.2.4.10. İşletme İmkânları ve Personel**

Menünün, işletmenin fiziksel koşullarına ve personel durumuna uygun olması sağlanmalıdır. Yemek çeşitlerinin, yiyecek-içecek operasyonunda çalışan personelin sayısına, özellikle aşçıların bilgi ve becerileri ile iş yapma verimliliklerine uygun olarak seçilmesi ve iş yükü açısından personele ve zamana dengeli bir şekilde dağıtılması, mutfağın kapasitesine ve ekipmanların türüne göre belirlenmeleri doğru olacaktır (Molt, 2001: 690; Koçak, 2004: 66; Aktaş, 2011: 68). Menü içeriğinin, mevcut iş gücünün

yetenek ve becerilerini aşacak çeşitlerden oluşmaması gerektiğinin önemi kadar, iş gücünün yeteneklerini yeterince verimli ve çok yönlü kullanamayacak şekilde menüleri basit ve tekdüze hazırlamamak da önemlidir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 114).

Yemeklerin hazırlanma süreleri ve iş gücü gereksinimleri tespit edilmeli, mutfakta çalışan personel sayısına ve mutfakta iş yapmak için yeterli hareket alanı olup olmamasına bağlı olarak, hazırlaması uzun sürecek ve oyalayıcı yemekler menüye konmamalıdır (Ünüvar, 2007: 141).

Personelin işten beklentileri ve iş tatmini de dikkate alınması gereken faktörlerdir. Menü planlaması yaparken, iş gücü gereksinimi ilgili personelin sahip olduğu yeteneği ve ortaya koyacağı enerjiyi ortalama bir standart değer üzerinden hesaplamak gerekir. Personelin her gün maksimum enerji sarf etmesi beklenmemelidir. Ancak özel durumlarda veya ihtiyaç hâlinde, personelin daha iyisini ve daha fazlasını yapması teşvik edilmelidir (Puckett, 2004: 477). Ayrıca günümüzde mutfaklarda kullanılan ekipmanların son teknoloji ürünü, bilgisayar destekli çalışan makineler olduğu düşünülürse istihdam edilecek personelin de iyi eğitim görmüş, kalifiye personel olması hem mutfak hem de servis için bir zorunluluktur (Gökdemir, 2009: 72).

#### **1.2.4.11. Mutfak Kapasitesi ve Araç-Gereç Sayısı**

Bir yiyecek-içecek işletmesinde, yemek çeşitlerinin üretilmesi, servis edilmesi, saklanması ve gerekiyorsa başka bir yere transfer edilmesi mutfakta bulunan araç gereç kapasitesine bağlıdır (Altınel, 2014: 69). Menü planlanırken mutfak alanının ve ekipmanların fiziksel şartları ve kapasiteleri bilinip, yemek çeşitliliği o doğrultuda belirlenir. Bu yüzden iş yükünü farklı ekipmanlara ve mutfağın farklı alanlarına dağıtacak sayı ve çeşitlilikte kalemlerden oluşan bir menü hazırlamak daha verimli olacaktır. Hatta bazen ekipman durumuna, personele ve iş yüküne bağlı olarak bazı yiyecek ve içecek çeşitlerinin menüye konması zor ve yanlış bir karar olacaktır (Gisslen ve Griffin, 2007: 93).

İşletmenin depolama kapasitesinin sınırlı olması malzeme alım stratejilerini de doğrudan etkilemektedir. Kolay bozulabilecek malzemeleri soğuk depolara koyup alan

işgal etmektense, yerel kaynaklardan kolayca bulunabilecek malzemelerden yapılan yiyecek-içecek kalemlerini menüye koymak çok daha avantajlıdır (Russell, 2009: 37).

#### **1.2.4.12. Servis**

Yiyeceklerin isimlerinden görünüşlerine, ne şekilde sunulacakları da önemlidir. İsimlerin anlaşılır olması, görünüşün iştah açıcı olması sağlanmalıdır (Aktaş, 2011: 70-71; Türkan, 2007: 86). Menüye konan yiyecekler ve onların nasıl servis edileceği bir bütün olarak uyumlu ve işletmenin çizgisine uygun olmalıdır. Üretimde kullanılan malzemedan, serviste kullanılan tabak, bardak, çatal, kaşık, bıçak, masa örtüsü, peçete gibi tamamlayıcı araç-gereç ve sofrta malzemelerine kadar her bir detay işletmenin konuklarına yansıtmayı arzu ettiğı kalite standartlarında olmalıdır (Denizer, 2005: 66). İşletmenin kalite politikası, kendini bu anlamda pazarda nasıl konumlandığı, menü planlamasını etkiler (Altınel, 2014: 69).

Yiyeceklerin sipariş edildikten sonra hazırlanmaları ile servis edilmeleri arasında geçecek süre miktarı da dikkate alınmalıdır. Hazırlaması uzun süren yiyeceklerin mümkünse ön hazırlıkları yapılarak bekleme süresi kısaltılabilir. Yiyeceklerin üretildikten sonra ısı, renk ve lezzet kaybı yaşanmadan en ideal şekilde nasıl servis edilebileceğı menü planlanmadan önce detaylıca düşünölmelidir (Durlu Özkaya ve Cömert, 2010: 182; Aktaş, 2011: 70).

#### **1.2.4.13. Yemeklerin Standart Reçeteleri, Maliyet, Fiyat ve Bütçe**

Menülerde aynı lezzeti istikrarlı bir şekilde yakalayabilmek, kalite seviyesini koruyabilmek ve maliyetleri doğru olarak hesaplayabilmek için, standart ve güvenilir yemek reçeteleri hazırlanmalıdır (Denizer, 2005: 69; Durlu Özkaya ve Cömert, 2010: 184). Menüde yer alan öğelerin fiyatlarını belirlemeden önce malzeme maliyetleri ile personel ücretleri, genel giderler, amortismanlar ve diğer giderler doğru olarak hesaplanmalıdır. Menü öğelerinin satış fiyatları ile içlerinde kullanılan malzeme fiyatları arasında da bir paralellik olması gereklidir (Sökmen, 2011: 72).

İşletmenin finansal yapısı ile malzeme ve işgücü haricindeki üretim masrafları ile genel işletme giderlerinin hesaplandığı bütçe de, işletmenin arzuladığı kâr elde edebilmesi için, yiyecek-içecek kalemlerinin seçilmesi ve fiyatlandırılmasında dikkate alınması gereken faktörlerdendir (Denizer, 2005: 67).

Maliyetlerin doğru bir şekilde hesaplanması ve kontrol edilmesiyle beraber işletmenin hedef kârları da gözetilerek fiyatlandırmanın ekonomik yönden başarıyı sağlayacak şekilde yapılması gerekir (Aktaş, 2011: 69; Türkan, 2007: 82). Bunun için porsiyon, birim maliyetleri ve satış tahminleri doğrultusunda uygun fiyatlı, kaliteli malzemeler alınmalı, iş gücü maliyetleri ve diğer işletme maliyet ve giderleri hesaplanmalıdır (Gökdemir, 2009: 75).

Ancak yine de menü kalemlerinin fiyatları saptanırken dikkate alınması gereken en önemli unsur, müşterilerin bu konudaki algı ve beklentileridir. Bazı müşteriler fiyata karşı çok duyarlıdır ve ödedikleri bedelin, aldıkları hizmete dair beklentilerini karşılamasını isterler. Yiyecek ve içeceklerin fiyatı, müşterilerin gözünde uygun görülmeli ama aynı zamanda işletmenin giderlerini karşılayıp, makul bir kâr bırakacak dengede belirlenmelidir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 127).

#### **1.2.4.14. Rakip İşletmeler ve Fiyat Düzeyleri**

Menü planlanırken, rakip işletmelerin sundukları yiyecek ve içecekler ile fiyat düzeyleri de dikkate alınmalıdır (Sökmen, 2011: 73). Rakip işletmelerin sayısı, tipleri, kapasiteleri, tasarımları, hedef pazarları ve finansal yapıları belirlenmeli, rakiplerin kullandıkları menüler ile yiyecek-içecek işletmesinin hazırlamayı düşündüğü menü içeriği kıyaslanmalı, benzerlikler ve farklılıklar görülmelidir (Baysal, Küçükaslan, 2009: 59). İşletmeler menüleri ile müşterilerini etkilemeye çalışırken, sundukları yiyecek ve içeceklerde rakiplerinden daha iyi alternatiflere sahip olmayı hedeflemelidirler (Küçükaslan, 2011: 140). Rakip işletmelerin ürün ve hizmetleri ile fiyatlarını inceledikten sonra, oldukça farklı bir menü üzerine çalışmak bazen çok daha akıllıca olabilir (Foskett ve Ceserani, 2007: 356).

Rakip işletmelerin benzer menü kalemlerine verdikleri fiyatlar, işletmenin kendi menüsü üzerinde etkili olacaktır. Yiyecek-içecek işletmelerinin aynı pazardaki rakiplerinin menülerin içeriğini ve fiyatını takip etmesi akıllıca olacaktır, ancak kendi menü kalemlerini ve fiyatlarını belirlerken tamamen onları temel almak bir o kadar hatalı olur (Kotschevar ve Withrow, 2008: 167). Çünkü her işletmenin maliyet yapısı farklıdır.

#### **1.2.5. Menü Planlama Süreci**

Menü planlama sürecinin aşamaları şu şekildedir (Küçükaslan, 2011: 147; Aktaş ve Özdemir 2012: 129)

1. Menü Planlaması Amaçlarının Belirlenmesi,
2. Durum Tespiti,
3. Hangi Öğün için Menü Planlanacağına Karar Verilmesi,
4. Hangi Tür Menü'nün Planlanacağına Karar Verilmesi,
5. Menü'nün Çeşitliliği Konusunda Karar Verilmesi,
6. Menüde Yer Alacak Yemeklere Karar Verilmesi,
7. Menü'nün Yazılı Hâle Getirilmesi.

##### **1.2.5.1. Amaçların Belirlenmesi**

Menü planlamanın ilk adımı yiyecek-içecek işletmesinin amaçlarını ve menünün bu amaçlara ulaşmak için ne şekilde hizmet edebileceğini belirlemektir (Aktaş, Özdemir, 2012: 129). Çoğunlukla birer ticarî kuruluş olan yiyecek ve içecek işletmelerinin öncelikli ve asıl amacı kâr elde etmektir. Bunun için de hazırladıkları ürünleri satmaları gerekir. Yeterli satış miktarına ulaşmak için ise yiyecek ve içecek ürünlerinin müşteriler tarafından talep edilmesi gerekir. İşte menüler, bu talebin yaratılması konusunda işletmelerin elindeki en etkili ve önemli araçtır (Küçükaslan, 2011: 145).

İşletmeler menülerini plânlarken, hem kârlılık hedefine ulaşabilmek hem de müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için, kaliteli ve sağlıklı, ancak düşük maliyetli yiyecek ve içecek ürünlerine yer vermelidirler (Aktaş, Özdemir, 2012: 130).

Öte yandan menü bir işletme için sadece yiyecek ve içeceklerin yer aldığı bir liste değildir. Yiyecek-içecek işletmesinin karakterini yansıtan, imajını gösteren, satın alma ve servis sürecini belirleyen, işletmenin pazarlama ve finansman gibi politikalarının da belirleyicisi ve tamamlayıcısı olan bir yönetim aracıdır (Küçükaslan, 2011: 146).

#### **1.2.5.2. Durum Tespiti**

Menü planlamasının ikinci aşamasında, müşteriler ve işletme açısından, mevcut durum tespiti yapılır. Buna göre işletmenin fiziksel imkânları, ekipmanların ve diğer araç gereçlerin çeşidi, kapasitesi ve kalitesi tespit edilmelidir. Ayrıca, iş gücünün sayısı, yeterliliği, beceri ve nitelikleri, eğitim ile tecrübe düzeyi de göz önünde bulundurulması gereken faktörlerdendir (Sökmen, 2011: 72). İşletmenin bütçesi, finansal yapısı, nakit akış beklentileri, porsiyon maliyetleri ile personel, elektrik, su, kira ve benzeri giderleri mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır (Denizer, 2005: 67).

Öte yandan, işletmenin hedef pazarını da doğru analiz etmesi gerekir. İşletmeye hazırda gelen veya potansiyel olarak gelebilecek müşteri tipleri, onların işletmeden bekledikleri ürün ve hizmet tipinin ne olduğu, ödemeye hazır oldukları para miktarı ve işletmenin uygulamayı düşündüğü fiyat politikasının müşterilerin beklentileriyle uyumlu olup olmadığı araştırılmalıdır (Küçükaslan, 2011: 153).

#### **1.2.5.3. Öğün Tespiti**

Menü planlama amaçları belirlenip, işletmenin ve pazarın genel durumu incelendikten sonra, hangi öğün veya öğünler için menünün planlanacağına karar verme aşamasına geçilir.

Özellikle otel işletmelerinde kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeği menüleri ile beraber, hafta sonları brunch, kuşluk, öğleden sonraları kahve-çay ve geç akşam yemeği (*supper*) seçenekleri ile beraber günün öğünleri açısından çok sayıda menü seçeneği ile karşılaşmak mümkündür. Bağımsız restoranlar ise çoğunlukla öğle ve akşam yemeği ağırlıklı olarak çalışmaktadır (Aktaş ve Özdemir 2012: 131; Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 162-168). Konaklama işletmelerinde günde 24 saat sunulabilen oda servisi menüsü imkânı ile beraber, yiyecek-içecek hizmetinin durmadığını söylemek mümkündür (Altınel, 2014: 105).

#### **1.2.5.4. Menü Türünün Belirlenmesi**

Menü planlama sürecinin beşinci aşaması hangi tür veya türlerde menü oluşturulacağına karar vermektir. Bir yiyecek-içecek işletmesinde pek çok sayıda yemek çeşidi sunulabileceği gibi çok sayıda menü türü de oluşturulabilir (Küçükaslan, 2011: 146). İşletme amaçlarına, hedeflerine ve faaliyet alanına göre bir veya birden çok menü kullanmayı seçebilir. Bu seçim sunma biçimine ve değiştirme sıklığına göre alakart, tabldot, günün menüsü (*Carte du Jour*), Kaliforniya, sabit, seçimli veya dönüşümlü menü olabilir. Menü, işletmenin tercihleri doğrultusunda, farklı özelliklere göre menü türlerinin bir veya birkaç tanesini birden yansıtabilir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 107). Aynı işletme, günün farklı öğünlerinde farklı menü türleri de kullanabilir. Örneğin, otel restoranlarında kahvaltı ve brunch menüleri sabit fiyatlı açık büfe şeklinde yapılırken, akşam yemeklerinde alakart tercihi daha yaygındır. Öğle yemeklerinde ise açık büfe menü uygulaması günümüzde daha çok tercih edilirken, şehir otellerinde alakart menülü restoranlar da bulunmaktadır (Denizer, 2005: 52-53).

#### **1.2.5.5. Menü Çeşitliliği**

Hangi tür menünün veya menülerin kullanılacağına karar verdikten sonra, sıra bu menü içinde yer alacak yiyecek-içecek gruplarının sayısını belirlemeye ve her bir grupta kaç çeşit ürün konulacağını saptamaya gelir. Buna göre menü planlayıcısı önce hangi

yiyecek-içecek gruplarının menüye konulacağına ve sırasının nasıl olacağına karar verir, ardından her bir grubun içinde kaç çeşit kalem olacağını belirler (Kotschevar ve Withrow, 2008: 73). Burada menünün çok seçenekli mi yoksa sınırlı mı olup olmayacağına karar verilirken, işletmenin kapasite, depolama ve üretim yönünden imkânlarına bakılır, hedef kitlenin durumu ve talepleri de göz önünde bulundurularak menü kalemlerinin eşitliliğı ve sayısı belirlenir. Buna göre tabldot menülerde önce ana yemek belirlenir, ardından tamamlayıcı çeşitler beslenme değeri, renk ve lezzet uyumu gibi faktörlere göre seçilerek menü tamamlanır. Alakart menülerde ise her bir grupta işletme tercihlerine bağı olarak yeterli sayılarda çeşit olmasına dikkat edilir (Aktaş ve Özdemir 2012: 133-134). Daha önce klâsik menülerde tanımlanmış olan 17 yiyecek grubu, günümüzde kullanılan modern menülerde sadeleştirilerek başlangıçlar, çorbalar, ana yemek, tatlı, meyve, peynir ve içecekler olmak üzere yedi ana gruba indirilmiştir. Bugün yiyecek-içecek işletmeleri genel olarak bu yiyecek gruplarını ve varyasyonlarını kullanmaktadırlar (Gisslen, 2013: 8). Bununla beraber, yapılan araştırmalarda, öğle ve akşam yemeğı menülerinde sıcak yemek gruplarının %75’inde yedi civarında yemek çeşidi yer aldığı görülmüştür (Olahı ve Korzay’dan aktaran Aktaş ve Özdemir, 2012).

#### **1.2.5.6. Menüde Yer Alacak Kalemlerin Tespiti**

Menüde yer alacak yiyecek ve içecekleri belirlemek uzun ve yoğun bir süreç gerektirir. Özellikle kuruluş aşamasında henüz yeni oluşturulacak olan menünün içeriğini belirlemek çok daha ayrıntılı ve titiz bir çalışma gerektirmektedir. Menüde yer alacak yiyecek ve içecekleri belirleme sürecinde tarama, eleme ve menüyü oluşturma aşamalarından geçilir. Buna göre, yiyecek ve içecekleri tarama aşamasında, yiyecek ve içecek seçeneklerini belirlemek amacı ile ilgili doküman ve diğeri kaynaklardaki bilgiler toplanır. Menü planlama sürecinin en uzun aşaması budur (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 34-35). Yiyecek ve içecek türlerini belirlemek için yararlanabilecek kaynaklar arasında eski menüler, başka işletmelerin menüleri ve kayıtları, menü hatırlatma listeleri, aşçılar, insanlar, internet siteleri, reklamlar, yemek kitapları, ticaret dergileri, gazete ve

dergilerin yemek sayfaları vs. sayılabilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 35; Koçak, 2004: 67). Ardından yiyecek ve içecekleri eleme (seçme) aşamasına geçilir. Özellikle işletmenin alan ve araç gereç yönünden olanakları ile müşteri istekleri başta olmak üzere işletmenin tesis türü ve yerleşim yeri, fiyatlar, hammadde, işgücü ve depolama maliyetleri, hammaddelerin tedarik, teslimat ve depolama koşulları, işletmenin teması, yöresel kültür, mevsimsel özellikler, standart reçeteler, kalemlerin renk, tat ve yapısal özellikleri bakımından dengede olması, farklı pişirme yöntemlerinin uygulanması, sunulacak öğünler, kalite standartları ve sanitasyon gibi faktörler sunulabilecek yiyecek ve içecekleri belirleme aşamasında dikkate alınmalıdır. Son olarak işletme menüdeki her bir kategoride kaç yiyecek ve içecek sayısının yer alacağını ve önceki aşamada seçilen olası yiyecek-içecek türlerinden hangilerinin menüye konacağını belirleyerek yiyecek-içecek seçme sürecini tamamlar (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 35; Aktaş ve Özdemir, 2012: 134).

#### **1.2.5.7. Menü Kartının Bastırılması**

Menü hazırlamada ve sunmada amaç, menünün açık, kullanışlı ve anlaşılır olmasını sağlayarak müşterinin rahat bir şekilde seçim yapmasına yardımcı olmaktır (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 105).

Bu konuda, menü kartının biçim ve boyutları, fiziksel özellikleri, rengi, yazı karakterleri ve büyüklüğü ile genel olarak tasarımı önem arz etmektedir. Menü kartının boyutları belirlenirken, işletmede servis yapılacak masaların boyutuyla da beraber değerlendirilmelidir. Baskı malzemesi olarak kaliteli karton ve/veya kâğıt kullanılmalıdır. Menü kartının genel görünüşü itibarıyla modern, çekici, temiz, okunaklı bir yazıyla hazırlanması gerekir. Menü kartında yer alan yiyecekler, menü türü dikkate alınarak yazılır. Yiyeceklerin isimleri doğru ve tam yazılmalı, kullanılan sos ve garnitürler belirtilmeli ve fiyatlar açık olarak yazılmalıdır. Menü kartları ana dilde yazılı olmalıdır. Bununla beraber İngilizce veya Fransızca gibi ikinci bir dilin kullanımı da tercih edilebilir. Yiyecek ve içecek kalemlerinin sıralanmasında menü türüne ve alışıldık

servis sırasına uyumlu olmak gerekir (Aktaş, Özdemir, 2012: 134-135; Baysal ve Küçükaslan, 2009: 106-107; Sökmen, 2014: 135-136).

#### **1.2.6. Menü Tasarımı**

Menüde yer alacak yiyecek ve içecek kalemleri belirlendikten sonra bunların menüye yerleştirilmesinde konukları siparişe özendirecek şekilde bir düzenleme yapılması gerekir (Koçak, 2004: 69). İşletmenin menü planlaması yapan yöneticisi, menünün düzenleme ve sunumu üzerine çalışırken baskı, renk, kalemlerin sıralaması, boyutlar, kâğıt ve kapak tasarımı ile ilgili konularda karar vermelidir (McVety ve diğerleri, 2008: 135). Menü kartlarının işletmenin atmosfer ve dekorasyonuna uygun olarak hazırlanması, tüm fiziksel unsurları ve görünümü ile işletmenin kişiliğini yansıtmayı beklenir (Denizer, 2005: 71). Menü kartının fiziksel özellikleri, malzeme detayları ve baskı ile ilgili konularda, işletme yöneticisinin grafiker ve matbaacı gibi teknik yönden yeterliliği olan ilgili kişilerle görüşüp tartışarak uygun seçimleri yapması gerekir (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 114). İşletme yöneticisi, menü tasarımı ile ilgilenecek grafiker ve matbaacı gibi kişilere işletmenin genel yapısı, özellikleri, müşteri profili, menü kalemlerinin sayısı, menünün tahminî olarak değişme sıklığı ile menü tasarımı ve baskı için ayrılan toplam bütçe hakkında bilgi vermelidir (Ninemeier, 2005: 140).

##### **1.2.6.1. Menü Metni**

Menü metninin iyi bir Türkçe ile yazılmış olması, gramer ve imlâ hatalarından arındırılmış olması gerekir (Türkan, 2007: 86). Menü metnini kendi içinde içerik bilgileri açısından üç farklı grupta incelemek mümkündür. Bunlar; yiyecek gruplarının ve kalemlerinin isimleri, yiyeceklerin içeriğini açıklayıcı metin ve işletme bilgilerinin yer aldığı kurumsal metindir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 130; Ninemeier, 2005: 140-142).

Ana yiyecek gruplarının ve menüde yer alan yiyecek-içecek kalemlerinin isimlendirmede dikkatli olunmalıdır. İsimleri basit seçmekte fayda vardır (Koçak, 2004: 70). Menüde yer alan yiyecek ve içeceklerin isimlerinin gerçekçi ve ürünün ne olduğunu anlatır türden olması gereklidir (Türkan, 2007: 86). İnsanlar genellikle abartmalı isimleri pek sevmezler. Yabancı dildeki isimler müşterilerde geçici bir heves yaratır ancak çabuk unutulur (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 130). İsim verirken yabancı dil kullanılıyorsa o dilin gramer kurallarına uyulmalıdır. Ayrıca ana dilde de kısa bir açıklama yapmak yararlı olacaktır. Konuklar yabancı ağırlıklıysa menüde resim kullanılması faydalıdır (Koçak, 2004: 70).

Menüde yer alan yiyecek ve içeceklerin içeriklerini açıklarken mümkün olduğunca kısa bir şekilde, okuması kolay ve anlaşılır ifadelerle, ilgili kalemde kullanılan malzemeler, pişirme ve servis yöntemi hakkında bilgi verilmelidir. Açıklama ifadesi yemek tarifi verir gibi abartılı ve uzun olmamalıdır. Ne olduğu isminden kolayca anlaşılan kalemler için açıklama metni kullanılmayabilir (Koçak, 2004: 70).

Kurumsal metin olarak adlandırılacak işletme ile ilgili bilgilerin verildiği kısımda ise işletmenin kurumsal kimliği, geçmişi ve belli başlı özellikleri ile ilgili kısa bilgiler, öyküler verilebilir. Ayrıca çalışma saatleri, adres, telefon gibi iletişim bilgileri ile internet ve sosyal medya adresleri de bu kısımda verilebilir (Koçak, 2004: 70; Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 130; Ninemeier, 2005: 141).

#### **1.2.6.2. Sayfa Düzeni ve Yerleştirme (Sıralama)**

Menü metni yazıldıktan sonra, menü formatı ve sayfa sayısı belirlenir. Menü kalemleri, varsa açıklayıcı bilgiler ve resimleriyle beraber, sayfada uygun olduğu düşünülen şekilde yerleştirilmelidir. İşletme ile ilgili adres, sosyal medya bilgisi, kuruluş hikâyesi veya mekânın tarihçesi gibi menüye konabilecek diğer yazılar, resim ve şekil gibi unsurlar belirlenip, gerekiyorsa tasarımcılarla beraber çalışarak sayfa düzeni oluşturulmalıdır (Ninemeier, 2005: 142).

Menü kalemleri çoğu kez yemeklerin yeme sırasına göre yerleştirilmektedir. Bu sıralama genellikle hafif yemeklerden ağır yemeklere doğrudur. Yiyecek gruplarının

sıralanmasında tecrübenin ve zaman içinde yerleşmiş gastronomi kurallarına uygun beslenme tercihlerinin etkisi vardır. Genellikle sıralama, soğuk ordövrler, çorbalar, salatalar, sıcak ordövrler, ana yemekler, tatlı ve meyveler ve içecekler şeklindedir. Bununla beraber ülkelerin kendi kültürleri doğrultusunda küçük değişiklikler görülebilir. Örnek olarak, Türkiye’de çorbalar çoğu kez soğuk başlangıçlardan önce ilk sırada yer alırken, Fransız menülerinde salatalar tatlı grubundan hemen önce yer almaktadır (Denizer, 2005: 71-72; McVety ve diğerleri, 2008: 152, Altınel, 2014: 214).

Menü kalemleri belirlenip, sıralandıktan sonra menünün bir taslağı çizilmelidir. Her bir menü kaleminin sayfa üzerindeki yeri, açıklayıcı metni için ayrılacak alan, kutularla veya çizgilerle işaretlemelidir. Yiyecek-içecek listesi dışında, menüye konulacak işletme ile ilgili bilgiler ve varsa fotoğraf, çizim ve diğer içeriklerin yerleşimi taslak içerisinde gösterilmelidir (Koçak, 2004: 71).

Müşteriler, menüye bakarken çoğunlukla belli bir kategorideki ilk ve son ürünleri hatırlamaktadır. Bu nedenle menü kaleminin ne adını, ne içeriğini ne de fiyatını değiştirmeden sadece yerini değiştirip, içinde bulunduğu kategorinin başına ve sonuna yerleştirerek satılabilirliğini arttırmak mümkündür (Pavesic, 2005: 40-41). Ayrıca işletmenin dikkat çekmek istediği menü kalemini bir kutu içine alıp göstermesi de yerleştirmede müşterinin aklını çelen etkili bir yöntemdir (Alonzo, 2007: 208). Bu yüzden en çok kâr getiren kalemler, içinde bulundukları kategorinin ilk veya son sırasına, en az kâr getiren kalemler ise ortasına yerleştirilmelidir. Yine de işletmenin sunduğu çok popüler ürünler varsa, menüdeki yerine bakılmaksızın müşteriler tarafından fazlasıyla talep edilecektir (McVety ve diğerleri, 2008: 152).

Menü metninde yer alması gereken diğer bir unsur ise yiyecek-içecek kalemlerinin satış fiyatıdır. Bazı işletmeler menüye fiyatı vurgulayan □ (*Türk Lirası*), \$ (*Amerikan Doları*) gibi ifade veya işaretleri yazmamayı tercih etmektedirler. Burada amaç yemek seçimlerinde müşterinin dikkatini fiyattan ziyade içeriğe çekmek olarak savunulmaktadır. Ancak bu durum özellikle turistik bölgelerde istismar edilebilir. Örneğin, Türk Lirası simgesinin kaldırılması, o menünün Euro ya da dolar gibi farklı para birimleri üzerinden satılabilmesine de imkân verebilir. Burada uygun olan fiyatın menü içerisindeki boyutunu küçültmek olabilir (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 128-129).

Yapılan alışmalar, menüde fiyatları yazarken para birimi işareti gösterilmediğinde müşteri başına düşen ortalama harcamanın dikkat çekici bir şekilde arttığını göstermektedir (Yang ve diğerleri, 2009: 157). Yine eğer menüdeki kalemin fiyatı düz bir sayı yerine sonu dokuzla biten bir alt basamağın değeri olursa, yani söz gelimi 30,00 yerine 29,99 veya 29,90 birimlik bir fiyat kullanılırsa müşterilerin gözünde ürünün fiyatı daha uygun görünüp sipariş verilme olasılığı artmaktadır (Guéguen ve diğerleri, 2009: 170). Ancak düz fiyat kullanmak da kalite göstergesi olarak algılanmaktadır. Özellikle lüks restoranların menülerinde fiyatların sonu dokuzla bitecek şekilde küsuratlı verilmesi, kalite arayışı içinde olan fiyat kaygısı nispeten düşük müşterilerde olumsuz etki yaratmaktadır (Naipaul ve Parsa, 2001: 26-27). Yiyecek-içecek kalemlerinin fiyatlarını belirlerken kendi içlerinde doğru ve uyumlu olmasına da dikkat edilmelidir. Örnek vermek gerekirse, aynı usulde pişirilmiş, aynı porsiyon büyüklüğindeki iki yemekten, kırmızı etle yapılanı beyaz etle yapılan çeşide göre biraz daha yüksek fiyatlı olmaktadır (Denizer, 2005: 74).

#### **1.2.6.3. Menü Kartları**

Menü kartları, bir restoranda satışa sunulan yiyecek ve içeceklerin, sistemli bir şekilde yazılmış ve yemek gruplarının servis sırasına uygun olacak şekilde sıralandığı kartlardır (Gürel, 2003: 356). Menü kartının öncelikli amacı, menüyü anlaşılır bir şekilde sunmak ve müşterilere menü kalemlerinin içerikleri, pişirme yöntemleri, servis süreleri, fiyatları ve benzeri konularda kısaca bilgi vermektir (Denizer, 2005: 71). Menü kartı hazırlanırken dikkate alınması gereken bazı önemli unsurlar vardır. Buna göre, menü kartları içerdiği yiyecek-içecek kalemi sayısına ve diğer bilgilere uygun büyüklükte olmalıdır. Çok büyük ya da gereğinden küçük boyutlu kartlar tercih edilmemelidir. Menü kartında kullanılan renkler işletmenin atmosfer ve dekorasyonuna uygun olmalıdır. Menü kartları çok yüksek maliyetli olmamalıdır. Kullanışlı ve dayanıklı malzemeden yapılmış kartlar tercih edilmelidir (Sarışık, 2004: 118). Menü kartlarında, işletme hakkında genel bilgilere de yer verilmeli ve boş sayfa bırakılmamalıdır (Ninemeier, 2005: 146).

#### **1.2.6.3.1. Kapak**

Menü kartının kapağı işletmenin kimliğini yansıtmalı, dekor ve temasına uygun olmalıdır. Ön kapakta restoranın adı ve varsa sembolü veya logosu yer almalıdır. Arka kapakta ise adres, telefon, çalışma saatleri, dışarıdan alınan siparişler, kredi kartı kabulü gibi işletme ve iş yapısı ile ilgili bilgiler bulunmalıdır (McVety ve diğerleri, 2008: 153). Eğer işletmenin veya içinde bulunduğu binanın tarihî bir geçmişi veya bilinmesi istenen bir özelliği varsa menü kapağında anlatılabilir (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 123).

Menü kapakları kir ve toz tutmayan, kolay temizlenen, rengi atmayan, dayanıklı ve kaliteli malzemeden yapılmalıdır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 125; Altinel, 2014: 212). Menü kapaklarında yaygın olarak kullanılan malzeme türleri arasında mukavva, verniklenmiş karton kapaklar, ince saydam naylon malzeme ile kaplanmış kapaklar (Laminasyon), deri ve suni deriden yapılan kapaklar, plastik kaplama kapaklar, kumaş kaplama kapaklar, ahşap veya ahşap alaşımlı malzemelerden yapılan kapaklar sayılabilir (Sarışık, 2004: 117).

#### **1.2.6.3.2. Kâğıt**

Bir menünün tasarımı, kullanılacak kâğıdın seçimiyle başlar, çünkü kâğıdın yapısal özelliği tasarımın kalitesiyle doğrudan ilişkili olacaktır (Türksoy, 2007: 120). Menü için nasıl bir kâğıt seçileceğine karar verirken, menünün kullanım sıklığı göz önünde bulundurulması gereken en önemli faktördür (McVety ve diğerleri: 136). Eğer menü kartı günlük veya kısa süreli kullanım için hazırlanacaksa çok dayanıklı olması gerekmeyen, koruyucu bir dış malzemeyle kaplanmamış pahalı olmayan türden bir malzeme seçilebilir. Böylelikle işletme için baskı maliyeti düşük olacaktır. Ancak uzun süreli kullanılacak menülerde koruyucu dış malzemeyle kaplı, suya ve lekelerle karşı dirençli, en az 70 gram kâğıt gramaj ağırlığına sahip, birinci sınıf hamur, kuşe, kraft veya PVC kaplamalı silinebilir kâğıtlar kullanılmalıdır (McVety ve diğerleri: 136; Brown, 2007: 253). Kâğıt ve kaplama malzemesi seçiminde yiyecek-içecek işletmesinin

sınıfı da önemli bir faktördür. Lüks bir restoranın menüsünü plastik bir malzemeye kaplaması doğru olmayacaktır (Brown, 2007: 254).

#### **1.2.6.3.3. Format**

Menü metni ve düzeninin taslak çalışması tamamlandıktan sonra menü tasarımında sıra uygun format seçimine gelir. Format, menü kartının büyüklüğü, şekli ve genel görünüşüdür (Koçak, 2004: 71). Menünün sayfa sayısı ve katlanma şekli, boyutları, yazı tipi seçimi ve punto büyüklüklerinin belirlenmesi ile renklerin seçimi menü formatıyla ilgilidir (Sökmen, 2014: 135). Menü formatı belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken faktörler arasında, menü kartının boyutları, kullanılan yazı tipi ve yemeklerin yerleştirilmesi açısından okunabilirlik önemlidir. Menülerin masaların boyutuna uyumsuz olacak şekilde de çok büyük olmaması ve müşterilerin kafasını karıştıracak kadar çok sayfalı olmaması uygun görülmektedir (Denizer, 2005: 82).

#### **1.2.6.3.4. Boyut**

Menünün rahatça incelenip okunabilmesi için ideal boyutunun A4 sayfa standardı (210x297 mm) büyüklüğünde olması gerektiği ifade edilmekle beraber menünün boyutları belirlenirken yemek yenecek masaların boyutu da göz önünde bulundurulmalıdır (Gökdemir, 2009: 87; Baysal ve Küçükaslan, 2009: 127; Altınel, 2014: 212). Menünün büyük basılması durumunda müşterilerin etrafta veya masanın üzerinde herhangi bir eşyaya çarpıp devirmesi, kırıp dökmesi gibi riskler içereceğinden, menü kartının rahat kontrol edilebilecek boyutlarda tasarlanmasına dikkat edilmelidir (Brown, 2007: 256). Menünün boyutları, menüde kullanılacak kalem sayısına uygun olarak belirlenmelidir. Kalemler çok sıkışık olmamalıdır. Çok fazla yemek çeşidi varsa bazı kalemler çıkarılabilir, tanımlayıcı bilgiler kısaltılabilir veya menü boyutu biraz büyütülebilir. Eğer menünün format ve boyutları sebebiyle çok boş yer kalıyorsa, açıklayıcı metinler eklenebilir, ek kalemler konulabilir veya resim, şekil gibi görsel öğeler eklenip boşluk saklanabilir (Koçak, 2004: 71).

#### 1.2.6.3.5. Yazı Tipi ve Büyüklüğü

Menü yazımında, kalın ve ince çizgilerin bir arada kullanıldığı Roma tipi karakterler, sadece aynı uzunluktaki kalın çizgilerin kullanıldığı modern tip karakterler veya el yazısına benzeyen italik tipli karakterler kullanılabilir. Menü kalemelerini tanımlayıcı yazılar Roma tipi yazı karakteri ile yazılmalıdır. Menüde kullanılan yazı tipinin büyüklüğü en az ortalama bir müşteri tarafından kolaylıkla okunabilecek büyüklükte puntoya sahip olmalıdır. Menülerde en çok kullanılan 12 punto yazı büyüklüğü rahat okuma için idealdir. Satırlar arasında boşluk bırakmakta fayda vardır. Ana başlıklar tamamen büyük harflerle yazılabilecekse de, menü kalemelerini belirtirken küçük harfler kullanılmalı, okuması nispeten daha güç olan italik karakterler sadece vurgulama amaçlı olacak şekilde çok az tercih edilmelidir (McVety ve diğerleri, 2008: 137-140; Baysal ve Küçükaslan, 2009: 116). Bazı işletmeler menülerinde daha havalı olduğunu düşündükleri el yazısına benzer, süslü yazı tiplerine de yer vermektedirler. Ancak bu tür yazıları okumak zordur. Özellikle menü kartının veya punto büyüklüğünün küçük olduğu durumlarda süslü yazıları okumak iyice zorlaşır. Bu sebepten de yazı karakterlerinin daktilo yazısına daha uygun olanlardan (*Times New Roman*, *Arial* gibi) seçilmesi daha uygundur. Ayrıca yazıların rahat okunabilmesi için zemin ve yazı renklerinin de uyumlu olmaları gerekir (Altınel, 2014: 213).

#### 1.2.6.3.6. Renk

Renkler bireyler üzerinde psikolojik etkilere sahiptir. Bu yüzden menünün gerek kapağında, gerekse sayfalarında kullanılacak renkler dikkatlice seçilmelidir (Koçak, 2004: 72). Yazı karakteri ve büyüklüğü ile beraber, kâğıdın rengi ve yazı için kullanılacak renk uyumu da önemlidir. Menüde arka plan açık, yazı tipi koyu renklerden seçilmelidir (McVety ve diğerleri, 2008: 140). En rahat okuma, maksimum kontrastla sağlanabilir. Bu sebeple beyaz zemin üzerine siyah yazı tipi en uygun renk kombinasyonudur (Puckett, 2004: 481).

### 1.3. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ FİYATLANDIRMA

#### 1.3.1. Menü Fiyatlandırmanın Önemi ve Amacı

Menünün fiyatlandırılması, yiyecek-içecek işletmesinin amaçlarına uygun olmalı, hedeflerini gerçekleştirmeye yardım etmelidir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 94). Yiyecek-içecek işletmelerinin kuruluş amacı ise bazı istisnalar haricinde kâr etmektir. Bu hedefe ulaşmak için işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlerine bir bedel belirlemesi, yani fiyat koyması gerekir. Bu fiyatın tam olarak ne olacağını belirleyebilmek için ise maliyetleri anlamak ve doğru hesaplayabilmek çok önemlidir (McVety ve diğerleri, 2008: 118). Henüz menüyü planlarken, işletmenin yemek malzemelerine ne kadar harcayacağını, mutfakta ve serviste çalışan personelinin maaş ve diğer giderleri ile elektrik, yakıt, su, temizlik giderleri gibi diğer fatura ve harcamaları saptaması gerekir. Menü fiyatlama yapmadan önce mutfağın ya da bir diğer deyişle menüye yansıyanların maliyetlerini hesaplamak gerekir. Bir işletme ancak maliyetlerini tam olarak hesaplayabilirse, menü kalemlerine doğru fiyatı verebilir ve böylece finansal hedeflerine ulaşabilir (Gough ve diğerleri, 2008: 50). Nitekim bir yiyecek-içecek işletmesinin sunduğu ürünlerine uygun ve doğru fiyat koyması, müşteri sayısında sebep olacağı artış ve istikrarla beraber, işletmenin kârlılığını da maksimize edecektir (Gökdemir, 2009: 74).

Menünün fiyatlarıyla ilgili dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise, fiyatların düşük veya yüksek olmasının müşterilerin işletme ile ilgili algılarını doğrudan etkilediğidir. Düşük gelir grubuna sahip harcamalarında daha hassas davranan insanlar ekonomik açıdan daha uygun restoranları tercih ederken, yüksek gelir grubuna sahip, öncelikli beklentisi kalite olan müşteri grubu ise daha pahalı restoranları tercih edecektir. Zira yüksek fiyatlar genellikle şık ve kaliteli yemekler, iyi servis ve güzel ortam ile ilişkilendirilir. Müşterinin beklentisi hangisi olursa olsun, verdiği paranın karşılığını alacağı şekilde ürün ve hizmet alması önemlidir. Yiyecek ve içecek sektöründe sunulan yemek deneyimine kıyasla olması gerekenden yüksek fiyat istendiğinde müşterilerin o

iřletmeye tekrar gelme řansı çok dūřūktūr (Alonzo, 2007: 73-74; Dopson ve dięerleri, 2008: 238).

İřletmelerin yiyecek-içecek ūrūn ve hizmetlerini yani menūlerini fiyatlama konusunda izleyecekleri yaklařım, farklı iřletme yapıları ve amaçlarına gōre deęiřiklik gōsterir. Kār elde etme amacı tařıyan ticarī iřletmeler pazara yōnelik fiyatlama yaparken, kār elde etme amacı tařımayan, çoęunlukla kurumsal, iřletmeler ise maliyete yōnelik fiyatlama yapmaktadırlar (Rızaoęlu ve Hançer, 2013: 94).

Kār elde etme amacı taşıyan ticarī işletmeler için doğru fiyat; mūřterinin işletmeyle ilgili sahip olacağı değer algısına uygun olan ve ōdeyebileceęi fiyat aralıklarında bulunan rakamdır. Kār elde etme amacı taşımayan işletmeler için doğru fiyat, maliyetlerini karşılayan fiyattır (Kotschevar ve Withrow, 2008: 166).

### **1.3.2. Menū Fiyatlandırmayı Etkileyen Temel Faktōrler**

Yiyecek-içecek işletmesinin kuruluş amacının ne olduğu fiyatlandırma konusunda alacağı kararları doğrudan etkiler. İşletme bazen kār elde amacı bazense sadece maliyetleri karşılama, yani zarar etmeme amacı taşıyor olabilir. Amacı ne olursa olsun, yiyecek-içecek işletmesi fiyatlandırma stratejilerini belirlerken ve kullanacağı yōnteme karar verirken geleceği ōngōrūmleyebilmelidir. Uygulamada çeşitli fiyatlandırma yōntemleri kullanılmaktadır. Bu yōntemleri řu veya bu şekilde etkileyen faktōrler ise maliyet, pazar (mūřteri talebi ve rekabet) ve kār olarak sayılabilir (Aktař, 2011: 88; Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 94).

#### **1.3.2.1. Maliyete Yōnelik Fiyatlandırma**

Restoranlar ūrūnlerini fiyatlandırırken ōncelikli olarak maliyeti gōz ōnūnde bulundururlar. Maliyete yōnelik fiyatlandırma ile iřletme her bir menū kalemi için ayrı ayrı maliyet hesabı yapar ve fiyatı belirlemek için genellikle bu maliyeti bir katsayı ile çarpıp veya aynı sonucu verecek řekilde yūzde hesabı uygular. Her iki durumda da

varılacak satış fiyatının tüm maliyetleri kapsayıp tatminkâr bir kâr bırakacak düzeyde olması gerekir.

İşletmenin fiyatlarını belirlemeden önce maliyetlerini doğru hesaplayabilmesi, özellikle iş gücü maliyeti, yemek eklentileri ile mutfak ve işletmenin diğer giderlerinin nasıl hesaplanacağı ve tabak maliyetlerine yansıtılırken nasıl ele alınacağı karar verme sürecinde oldukça önemli olacaktır.

Maliyete dayalı fiyatlandırmayı uygulamak, maliyeti bir kez hesapladıktan sonra, çok basit ve kolaydır, ancak bazı açılardan dezavantajları çoktur. Bu yaklaşım tek başına kullanılırsa hem talebi hem de rakipleri göz ardı etmiş olur. Talebin az olması veya sabit giderlerin çok olması durumunda fiyatların hatalı belirlenmesine sebep olabileceği gibi, bazen müşterilerin ödemeye razı olacakları fiyatın çok altında bir değere satış yapılmasına da sebep olabilir (Aktaş, 2011: 89; Kimes ve diğerleri, 2012: 108-110).

#### **1.3.2.2. Pazara Yönelik Fiyatlandırma**

Menü fiyatlandırmada uygulanacak strateji ve yöntemlerle ilgili kararlar alınırken pazar şartları da göz önünde bulundurulmalıdır. Pazar şartları derken kastedilen müşteri talebi ve rekabet koşullarıdır. Müşteriler fiyatlardaki küçük farklardan bile etkilenebileceği gibi, sektörün doğası gereği talebin yoğunluğu da oldukça düzensiz ve dalgalı olacaktır (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 245-246).

Rekabet ise, piyasada, benzer ürün ve hizmeti verenlerden tamamen farklı menüleri olan yiyecek-içecek işletmelerine kadar çok geniş bir ölçekte vardır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 97). İşletme menü kalemlerini fiyatlandırmadan önce rakip işletmelerin ve genel olarak pazarın ortalama bir yemek için, özellikle de aynı veya benzer kalemler için, ne talep ettikleri bilgisine sahip olmalı ve kendi fiyatlarını belirlerken bunu göz önünde bulundurmalıdır. Yalnız, rakip işletmelerin fiyatları, kesinlikle fiyatlandırmada dikkat edilecek tek faktör olmamalıdır. Dışarıda her zaman bazı işletmeler daha düşük kalite ürünleri, daha düşük fiyata satabilir (Dopson ve diğerleri, 2008: 238).

### **1.3.2.3. Kâra Yönelik Fiyatlandırma**

Bir menünün, müşteriye içerik ve fiyat yönünden tatmin etmesi gerektiği kadar, işletmenin hedeflediği kârlılık düzeyine ulaşmasına yardımcı olma görevi de vardır. Eğer fiyat olması gerekenin çok üzerinde olursa konuklar ödediklerine karşılık istedikleri tatmin düzeyini bulamazlar ve bir daha geri gelmezler. Fiyat olması gerekenin altında düşük kalırsa, işletme yeterince kâr etmeyebilir, hatta zarar edebilir (Sökmen, 2014: 138). İşletmeler genellikle menü kalemlerine en yüksek kârlılığı sağlayacak fiyatı koymak isterler. Ancak günümüzde hâkim olan yaklaşım, işletmenin faaliyetlerini uzun dönem sürdürmesine yardımcı olacak istikrarlı müşteri yapısını kazanabileceği optimum kârlılık düzeyini yakalamaktır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 97). Buna göre piyasada ideal brüt kâr oranları, otel restoranları dâhil düşük fiyatlı yiyecek-içecek işletmelerinde %40-45 düzeyinden başlayıp, yüksek fiyatlı lüks işletmelerde %65-70'lere kadar varmaktadır (Aktaş, 2011: 91).

### **1.3.3. Yiyecek-İçecek Fiyatlandırma Yöntemleri**

Bir menüde yer alan yiyecek ve içecek kalemlerini fiyatlandırmak için kullanılabilecek çok sayıda yöntem vardır. Piyasa ve diğer dış koşullar ile işletmenin amaç ve özelliklerine bağlı olarak her bir yöntemin kendince uygun kullanım alanları olmakla beraber, bir işletme özelinde hangi yöntem veya yöntemlerin kullanılması gerektiği belirlerken dikkatli olmak gerekir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, öncelikle gerçekçi ve makul bir yiyecek maliyet yüzdesi belirlemek ve kullanmak şarttır (Alonzo, 2007: 74). Uygulamada yiyecek-içecek işletmelerinin tek bir yöntemi kullanması düşük bir olasılıktır. Onun yerine iki veya üç yöntemin bir kombinasyonu kullanılır. Genellikle tercih edilen yöntem, önce maliyeti hesaplayıp işletmenin amaç ve hedeflerine uygun ama kesin olmayan bir ön fiyat belirlemek, ardından arz-talep ve rekabet gibi bazı dış faktörleri yorumlayarak fiyatta rötuşlar yapıp son hâlini vermektir (Kimes ve diğerleri, 2012: 113).

Menü fiyatlamada kesin kabul görmüş veya her işletmeye uyarlanabilecek bir yöntem yoktur çünkü her işletmenin kuruluş amacı, maliyet yapısı, pazar koşulları ve finansal hedefleri farklıdır (Özgen, 2015: 65). Yiyecek-içecek fiyatlamada kullanılabilecek yöntemler; makul fiyat, en yüksek fiyat, düşük fiyat, sezgisel fiyat ve lideri izleme gibi sübjektif fiyatlama yöntemleri ile çarpan yoluyla fiyatlandırma, katkı payı fiyatlandırma, hammadde ve işgücünü ele alan birincil maliyete göre fiyatlandırma, tüm maliyetler ve kârı ele alan gerçek (tam maliyetleme) fiyatlandırma, fiyat çarpanı yoluyla fiyatlandırma, temel fiyatlandırma, Texas Restoran Birliği'nin geliştirdiği planlanmış kâr fiyatlandırma ve aşağıdan yukarıya fiyatlandırma gibi objektif fiyatlama yöntemleri olarak sayılabilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 100-116).

#### **1.3.3.1. Sübjektif Yöntemler**

Sübjektif fiyatlama yöntemlerinde maliyet, kâr gibi unsurlar üzerinde pek durulmazken, fiyatlar işletme yöneticilerinin kendi deneyimlerine, tahminlerine, sezgilerine ve rekabete göre belirlenir. Geçmişten bugüne işletmelerin yerleşmiş alışkanlıkları hâline geldikleri için yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir (Aktaş, 2011: 91).

##### **1.3.3.1.1. Makul Fiyat Yöntemi**

Makul fiyat yönteminde yiyecek-içecek işletmesinin yöneticisi, müşterilere normal, kabul edilebilir gelebilecek fiyatın ne olduğunu düşünür. Menü kalemlerinin fiyatlarına buna göre belirler (Türksoy, 2007: 348).

Bu yöntem kullanılacaksa, müşterilerin ödemeye razı olacağı işletme için de en yüksek geliri getirecek fiyatı saptamak için sorulması gereken dört soru vardır (Kimes ve diğerleri, 2012: 110):

- Hangi fiyatta olursa bu ürünün ucuz olduğunu düşünürsünüz?
- Hangi fiyatta olursa bu ürünün pahalı olduğunu düşünürsünüz?

- Hangi fiyatta olursa bu ürünün satın almayacağınız kadar pahalı olduğunu düşünürsünüz?
- Hangi fiyatta olursa bu ürünün çok ucuz olduğunu düşünür ve kalitesinden şüphelenirsiniz?

Bu sorulara verilecek cevaplar doğrultusunda müşterilerce kabul edilebilecek bir fiyat aralığı oluşacaktır. Menü kaleminin fiyatı bu aralık dâhilinde belirlenmelidir.

Makul fiyat yönteminde varılacak fiyatlar bir nevi piyasada yerleşmiş geleneksel fiyatlar olarak da görülebilir. Bu tür durumlarda işletmeler bazı ürünlere piyasa geleneğinden ve müşterilerin alışık olduklarından farklı bir fiyat uygulamak isterlerse müşteri memnuniyetsizliği ve düşük satış rakamları ile karşı karşıya kalacaktır. Bunun yerine işletme hedeflediği satış ve kârlılık değerlerine ulaşabilmek için diğer bazı menü kalemlerine daha yüksek fiyatlar koymayı deneyebilir. Yine bu yöntemi kullanan işletmelerde yerli ile aynı kalitede bile olsa, ithal ürünlere daha yüksek fiyat konulacaktır. Örnek vermek gerekirse benzer kalitede ve benzer maliyette iki şarap markasından ithal olanının satış fiyatının yerli üretime göre daha yüksek olması müşterilere mantıklı ve kabul edilebilir gelmektedir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 166-167).

#### **1.3.3.1.2. En Yüksek Fiyat Yöntemi**

Bu yöntemde yiyecek-içecek işletmesinin yöneticisi, müşterilerin ödemeyi kabul edebileceği en yüksek fiyatı tahmin etmeye çalışır ve buna karşılık verilen ürün ve hizmetten alınacak faydayı da en yüksek seviyede sunmaya çabalar. Fiyata olumsuz reaksiyon gelmesi durumunda hata payını düzeltmek için sonradan fiyat doğru değeri bulana kadar yavaş yavaş düşürülür (Altınel, 2014: 179). Bu yöntem aslında oldukça risklidir. Kısa vadede yapılan satışlarda yüksek kâr marjı elde edilse bile, uzun vadede müşteri ve dolayısıyla gelir kaybı oluşabilir. Sonradan fiyatlar ne kadar düşürülürse düşürülsün, müşteri gözündeki ‘pahalı’ imajını silmek çok zor olacaktır (Özgen, 2015: 66).

En yüksek fiyat yöntemi özellikle yeni bir pazara ilk kez giriş yapıldığında veya çok rağbet görmesi beklenen yeni bir ürün veya konsept sunulduğunda, hiç rekabetin olmadığı piyasalarda, pazarın kaymağını almak için kullanılabilir. Böyle durumlarda piyasaya yeni rakipler veya benzer ürünler gelene kadar olan zaman aralığı için kısa vadede etkili bir fiyatlama yöntemidir. Ancak daha sonra fiyatı düşürmek gerekebilecektir (Alonzo, 2007: 76).

#### **1.3.3.1.3. Düşük Fiyat Yöntemi**

Bu fiyat yönteminde amaç müşterileri çekebilmek için fiyatları benzer rakip işletmelere kıyasla oldukça düşük tutmaktır. Öte yandan bazı tamamlayıcı menü kalemlerinin fiyatları düşürülmez, hatta belki rakiplere göre daha da yüksek tutulabilir. Böylece müşteriler işletmeye düşük fiyatlı yiyecek-içecekleri satın almaya geldiklerinde, yüksek fiyatlı diğer ürünleri de sipariş ederlerse işletmenin hedeflediği kârlılığa ulaşabilir (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 250). Bu yöntem pazara giriş yapmak için de yoğun bir tanıtım kampanyası ile beraber kullanılabilir. Bu durumda müşteriler işletmeye çekildikten sonra fiyatların yavaş yavaş yükseltilmesi beklenir (Özgen, 2015: 66).

Düşük fiyat yönteminde bir diğer strateji de müşteri sayısını ve satışları arttırıp, paralel olarak birim maliyetlerin ve satılamayan, atıl yemek oranının düşmesi ile sürümden kazanmak olabilir (Ekinci, 2010: 96).

#### **1.3.3.1.4. Sezgisel Fiyat Yöntemi**

Sezgisel fiyat yöntemi, yiyecek-içecek işletmesi için doğru fiyat arayışında bir tür deneme yanılma yöntemidir. İşletmenin yöneticisi maliyetleri, kârlılığı ve benzeri unsurları dikkate almadan biraz keyfi de kabul edilebilecek şekilde sezgisel bir fiyat denemesinde bulunur. Eğer istenen sonuç alınamazsa müşteriler tarafından benimsenecek doğru fiyatı bulana kadar denemeye devam edilir (Aktaş, 2011: 94).

Bu yöntemde, en ideal fiyatı bulmak için, fiyatı denenen ürün işletme imkânları doğrultusunda farklı pazarlarda farklı fiyatlarla sunularak müşteri tepkileri gözlemlenir. Her ne kadar denenen fiyat konusunda sezgisel ve keyfi bir yöntem olsa da, yine de ürünü deneysel fiyatlarla pazara sokmadan önce, müşterilerin gözünden o ürünün değerinin ne olabileceğini düşünmek gerekir. İşletmeler bazı ürünler için müşterilerin beklentileri doğrultusunda maliyetin çok az üzerinde bir satış fiyatı koyarken, bazı kalemlerde ise çok daha yüksek kâr yüzdesi kullanabilirler (Kotschevar ve Withrow, 2008: 167-168).

Bu fiyat yöntemi, müşterilerin yeni bir ürün için ne kadar ödemeyi göze alabileceklerini saptayarak, işletmenin söz konusu ürünü kârlı bir fiyata satıp satamayacağını anlamasına yardımcı olur ve yeterince ilgi görmeyip, istenilen kâr düzeyinin altında kalacak ürünlerin uzun vadede menüden elenmesini sağlar (Cousins ve diğerleri, 2014: 402).

#### **1.3.3.1.5. Lideri İzleme Fiyat Yöntemi**

Lideri izleme fiyat yöntemi menü kalemlerinin fiyatlarını belirlemede yiyecek-içecek işletmeleri tarafından en sık kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde piyasadaki pazar lideri olarak kabul edilebilecek işletme veya işletmelerin fiyatları ele alınır, işletmenin kendini ilgili pazarda konumlandırma stratejisine bağlı olarak fiyatlar ya aynı seviyede ya da biraz daha düşük olarak belirlenir. Bu fiyatlandırma yöntemini seçen işletmeler, hatalı bir şekilde, rakipler ve onların müşterileri için tatminkâr olan fiyatların kendileri ve kendi müşterileri için de iyi sonuç vereceğini düşünürler (Kotschevar ve Withrow, 2008: 167). Oysaki rakip işletmelerin maliyet yapıları çok daha farklı olabilir, onların seçtiği asıl fiyatlandırma yöntemi fiyat arayışındaki işletmeye uygun olmayabilir ve sonuç olarak benzer ürüne benzer fiyat verildiğinde satışlardan elde edilen kâr oranı ve miktarı farklı işletmelerde birbirinden çok değişik çıkabilir (Cousins ve diğerleri, 2014: 402). Piyasadaki fiyatları ve lider işletmelerin ne yaptığını bilmek gereklidir ancak bunlar tıpatıp taklit edilmemelidir. Onun yerine, fiyatlandırmada kullanılacak işletme için uygun bir yöntem seçilmeli, rakip fiyatları, karar verme sürecinde göz önünde

bulundurulması gereken faktörlerden biri olarak ele alınmalıdır (Alonzo, 2007: 77). İstisnaî olarak, menü fiyatlamada lideri izleme yöntemini uygulayan işletmeler tesadüfen başarı sağlayabilirler. Ancak bu durum lideri izleme fiyat yönteminin çoğu zaman işletmeler için tehlikeli sonuçlar doğurabilecek riskli bir yöntem olduğu gerçeğini değiştirmez (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 102).

### **1.3.3.2. Objektif Yöntemler**

Menü fiyatlamada sübjektif yöntemlerde deneyim, sezgiler, tahminler gibi yanılgıya sebebiyet verebilecek riskli yöntemler kullanılırken, objektif fiyatlama yöntemlerinde ise ekonomi, finans ve piyasa bilgilerine dayalı, riskleri göz önünde bulunduran bir sistem yaklaşımı vardır. Bir yiyecek-içecek işletmesinin başarısı genellikle ürün ve hizmetleri için uygun fiyatları belirleyip geliştirebilme yeteneğine bağlıdır (Aktaş, 2011: 95).

Öte yandan yiyecek-içecek sektöründe işletme sayısı her geçen gün artmaktadır ve rekabet sürekli kızışmaktadır. Bu sert rekabet uygun fiyatlandırma yapmayı kaçınılmaz hâle getirdiği gibi, doğru uygulandığında fiyatlandırma stratejisini işletmenin elinde etkili bir silaha dönüştürmektedir. Yiyecek-içecek sektöründe artan rekabet sübjektif ve geleneksel fiyatlandırma yöntemlerinin yerini objektif fiyatlandırma yöntemlerine bırakmasına neden olmaktadır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 102-103).

#### **1.3.3.2.1. Çarpan Yoluyla Fiyatlandırma Yöntemi**

Bu yöntemde amaç maliyetleri karşılayıp üzerine arzu edilen oranda bir kâr getirecek fiyatın belirlenmesidir. Bu yöntemi uygulayabilmek için ürün birim maliyetinin miktar olarak ne kadar olduğunun hesaplanabilmesi ve fiyatlandırma faktörü veya çarpan denilen katsayının işletmenin amacına uygun olarak belirlenmesi gerekir (Altınel, 2014: 180). Bu katsayıyı belirlemek için işletmenin hedef bir maliyet yüzdesi oranı olmalıdır. Ardından yüzde yüzü ifade eden 100 sayısı hedef maliyet yüzdesine bölünerek çarpan bulunur (Kotschevar ve Withrow, 2008: 171-172). İşletme arzu ettiği

veya planladığı bir maliyet yüzdesine ulaşmak için tecrübeye dayalı ve geleneksel oranları (çoğunlukla %35-40 civarındır), geçmiş yılın satış verilerinden çıkardığı ortalama maliyet oranlarını, devletin ilgili kurumlarının tavsiye ettiği oranları veya rakiplerin uyguladıkları pazarda ağırlıklı olarak geçerli oranları kullanabilir. Ayrıca işletmenin iyi planlanmış bir bütçesi var ise, oradan çıkarılabilecek bir maliyet oranı da kullanılabilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 103).

Örnek vermek gerekirse, bir restoranın yiyecek maliyet yüzdesi hedefini 40 olarak belirlediğini varsayalım. Buna göre bu restoranın kullanması gereken çarpan oranı  $100 / 40 = 2,5$  olarak bulunacaktır. Aynı örnekte, birim üretim maliyeti 10 lira olduğu varsayılan bir yemeğin satış fiyatı  $10 \times 2,5 = 25$  lira olarak bulunur.

Menü fiyatlandırmada kullanılacak ideal maliyet yüzdesi ve dolayısıyla çarpan oranının sabit olarak alınması bir hata olarak görülmektedir. Çarpan oranı belirlerken farklı restoran türleri ve özellikle farklı menü kategorileri dikkate alınmalıdır. Örnek olarak daha düşük maliyetli başlangıç yemeklerinin brüt kâr oranları ana yemeklerden daha yüksek olmalıdır (Cousins ve diğerleri, 2014: 401-402).

#### **1.3.3.2.2. Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlandırma Yöntemi**

Fiyat çarpanı yoluyla fiyatlama yöntemi çarpan yoluyla fiyatlandırmaya göre biraz daha detaylı olsa da kullanılması daha doğru sonuçlar verecektir. Bu yöntemin kullanımı, çarpan yönteminin zayıflıklarını ortadan kaldırır (Aktaş, 2011: 98).

Bir menü listesindeki tüm yiyecek-içecek kalemlerine aynı oranı uygulamak basit ve pratik bir yöntem gibi görünse de sağlıklı sonuçlar vermeyecektir. Bu şekilde bazı menü kalemlerinin çok ucuz, bazılarının ise olması gerekenin çok üzerinde pahalı olarak fiyatlandırılması kaçınılmaz olacaktır. Satışta rekabeti görmezden gelen ve esnekliği engelleyen sabit bir çarpan kullanmak yerine, menü kalemleri için ayrı çarpanlar belirlemek daha doğru bir yaklaşımdır (Davis ve diğerleri, 2008: 159-160).

Bu yöntem yiyecek maliyetlerinin yanı sıra iş gücü başta olmak üzere maliyeti etkileyen diğer faktörlerin de satış fiyatına yansıtılmasına yardımcı olur. Buna göre farklı menü kalemlerinde iş gücü emek ve maliyetinin değişkenlik göstermesi çok

doğaldır. Ayrıca yine farklı kalemlerin her biri için tüm faktörler hesaba katılınca hedeflenen kâr yüzdesi yine değişkenlik gösterecektir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 172).

Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, farklı çarpan hesabının farklı kategorilere göre değil, aynı kategoride yer alsalar bile farklı maliyet yapıları olan kalemlere göre yapılacağıdır. Yani menüde yer alan yiyecek ve içecekler iş gücünün az, orta, çok veya hiç gibi kullanım oranlarına göre birkaç farklı gruba ayrılabilir. Menüde yer alan yiyecek gruplarının fiyatlandırma faktörleri bundan bağımsız olarak değerlendirilmelidir.

#### **1.3.3.2.3. Katkı Payı Fiyatlandırma Yöntemi**

Bazı işletmeler menü fiyatlandırması yaparken, maliyet ve kârı önceden belirlenmiş oranlarla hesaplamak yerine her bir menü kalemi için belli bir miktarda katkı payı alabilecek şekilde fiyatlar vermeyi tercih ederler. Katkı payı, bir ürünün satış fiyatından maliyeti çıkardıktan sonra kalan miktardır ve menü kaleminin işletmenin yemek maliyeti hariç diğer masraflarına ve kârlılığına ne kadar katkıda bulunacağını gösterir (Dopson ve diğerleri, 2008: 247). Bu yöntemi kullanan işletmenin yaklaşımı, kapıdan girip işletmede yer işgal eden her bir müşterinin, ne sipariş ettiğine bakmaksızın, işletmeye standart bir maliyetinin olduğu ve buna orantılı bir şekilde işletmeye kâr bırakması gerektiğidir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 175).

Bu yönteme göre, yiyecek-içecek işletmesi öncelikle belli bir dönem için yaklaşık talebi (işletmeye gelecek müşteri sayısı) tahmin etmeli, ardından hedeflediği kârlılık miktarını ve diğer sabit maliyetleri ortaya koymalıdır. Diğer maliyetler ve hedeflenen toplam kâr miktarları, işletmeye o dönemde beklenen müşteri sayısına bölünerek, kişi başına düşen ortalama katkı payı bulunur. Ardından bu ortalama katkı payı, yemeğin değişken birim maliyetine eklenerek ilgili menü kaleminin satış fiyatı bulunur (Cousins ve diğerleri, 2014: 402).

Katkı payı yöntemi, satış fiyatı anlamında, pahalı yemekleri sipariş edecek müşterilerin lehine, düşük maliyetli yemekleri seçecek olanların ise aleyhine

çalışmaktadır (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 259). Yine de işletmeye getirdiği bazı avantajlar vardır. Bunlar, hesaplamalar bir sisteme dayalı olduğu için subjektif kararlara ve dolayısıyla potansiyel hatalara yer vermemesi ve işletmenin satış hedeflerine ulaşması durumunda kârlılığı garantilemesidir (Bolat'tan aktaran Doğdubay ve Saatçı, 2014: 70).

#### **1.3.3.2.4. Birincil (*İlk*) Maliyete Göre Fiyatlandırma Yöntemi**

Birincil maliyete göre fiyatlandırmada menü kalemlerinin satış fiyatını bulmak için, ürünün birincil maliyetini önceden belirlenmiş olan maliyet yüzdesine bölmek veya bir çarpan oranıyla çarpmak gerekir. Birincil maliyetlerden kasıt ise ilgili yiyecek-içecek üretiminde kullanılan hammadde ve malzeme maliyeti ile o ürünü hazırlarken harcanan zamana göre kullanılan iş gücünün o yemeğe eklenmesi gereken maliyetidir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 172-173).

Fiyatlamada bu yöntemi kullanmanın amacı, işletmelerin, maliyetleri satış fiyatının önceden belirlenmiş bir yüzdesi olarak görmek istemeleridir (Dopson ve diğerleri, 2008: 245).

Bu yöntem kullanılacaksa öncelikle menüdeki ürünleri direkt işçilik maliyeti gerektirenler ve gerektirmeyenler olarak ikiye ayırmak gerekir. Servis ve temizlik elemanları gibi yemeğin hazırlanma sürecinde doğrudan ilgisi olmayan personel giderleri endirekt maliyet olarak değerlendirilip bu hesaplamanın içine alınmaz (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 255). Bu fiyatlama yöntemi doğrudan işçilik kullanımının ve maliyetinin çok yüksek seviyelerde olduğu menü kalemlerinde kullanılmalıdır (Özgen, 2015: 70).

#### **1.3.3.2.5. Gerçek (*Tam Maliyetleme*) Fiyatlandırma Yöntemi**

Gerçek fiyatlandırma yönteminde parasal bir değer üzerinden hesaplanan hammadde ve işçilik maliyetine, sabit ve değişken maliyetler ile arzu edilen kâr marjı oransal olarak eklenerek menü kalemlerinin satış fiyatı bulunur. Hesaplamak için,

“Yiyecek Maliyeti + İş Gücü Maliyeti + (% Sabit Maliyet + % Değişken Maliyet + % Kâr) = % 100 Satış Fiyatı” şeklinde bir formülü uygulamak gerekir (Bolat’tan aktaran Doğdubay ve Saatçı, 2014: 70).

Bu yöntemin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmenin satış verilerinin kaydının ve raporlarının olması, işletmenin yapısı ile pazar ve rekabet durumuna göre satış hacmi ve gelir miktarının bilinmesi, tüm maliyet unsurlarının ayrı ayrı hesaplanabilip hedef kâr yüzdesinin de ne olacağına karar verilmesi gerekir (Özgen, 2015: 71). İşletmenin satış değerleri ve maliyet hesaplarıyla ilgili bilgi ve istatistikler, günümüzde yiyecek-içecek işletmelerinde sıklıkla kullanılmakta olan dijital yazılım programları aracılığıyla çok daha rahat elde edilmektedir (Davis ve diğerleri, 2008: 159).

#### **1.3.3.2.6. Temel Fiyatlandırma Yöntemi**

Temel fiyatlandırma yönteminde tersine bir işlem yapılarak tündengelim uygulanır. Buna göre önce menü kaleminin satış fiyatı belirlenir, ardından geriye doğru işlem yapılarak hedef hammadde maliyet oranına ulaşılır (Özgen, 2015: 71). Bu yöntem gerçek fiyatlandırma yöntemi ile benzerlik gösterse de önce fiyatı belirleyip ardından hammadde için harcanabilecek miktarı bulmasıyla farklılaşır (Baysal ve Küçükaslan, 2009: 261).

Temel fiyatlandırma yöntemini uygulayabilmek için yiyecek-içecek işletmesinin ve sunduğu ürünün oturmuş bir piyasası ve dolayısıyla bilenen bir fiyatı olması gerekir. İşletme ancak bu şekilde fiyatı ilk adımda belirleyip, geriye doğru giderek maliyetlerini kontrol etmeye çalışabilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 109).

Örnek vermek gerekirse, bir restoranın menüsünde yer alacak bir yiyecek kaleminin satış fiyatını 10 lira olarak belirlediğini varsayalım. İşletmenin kâr hedefi % 15, sabit ve değişken maliyetlerin payı % 30, iş gücü maliyeti ise % 20 olarak belirlenmiş olsun. Bu durumda miktar olarak hesaplandığında, o kalemden gelecek kâr 1,5 lira (10 lira x % 15), iş gücü maliyeti 2 lira (10 lira x % 20), diğer maliyetlerin miktarı ise 3 lira (10 lira x % 30) olacaktır. O hâlde bu ürün için hammaddeye ayrılan

pay 3,5 lira olacaktır  $[10 - (1,5 + 2 + 3) = 3,5]$ . İşletme için o kalemde ürünün hammadde maliyeti bu miktarı aşmamalıdır.

#### **1.3.3.2.7. Planlanmış Kâr Fiyatlandırma Yöntemi**

Planlanmış Kâr Fiyatlandırma Yöntemi, Teksas Restorancılar Birliğince geliştirilmiş olup menü fiyatlandırmadaki en iyi yöntemlerden biri olarak görülmektedir (Özgen, 2015: 71). Yöntem çok iyi bir şekilde hazırlanmış bütçe ve maliyetleri hesaplanmış standart reçetelerin var olması esasına dayalıdır (Altinel, 2014: 182).

Bu yöntemle göre belli bir dönem için hazırlanan bütçede genel giderler, işçilik (doğrudan yiyecek-içecek hazırlamada kullanılan) maliyetleri tahmin edilir. Bütçelenmiş toplam satış değerine oranlanarak yüzde olarak beklenen değerleri bulunur. Ardından hedeflenen kâr yüzdesi eklenir. Bu sistemde kâr bir gider türüymüş gibi düşünülür. Eğer kâr miktar olarak hedeflenmişse, yine toplam satışlara oranlanarak yüzde olarak karşılığı bulunur. Son olarak toplam satışlar %100 kabul edilerek genel giderler, işçilik maliyetleri ve kâr yüzdeleri düşülür. Kalan değer menü kalemleri için hedef maliyet yüzdesini verecektir. Ürün satış fiyatını bulmak için ise standart reçete maliyeti hedeflenen maliyet yüzdesine bölünür (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 109; Altinel, 2014: 182).

#### **1.3.3.2.8. Aşağıdan Yukarı Fiyatlandırma Yöntemi**

Normalde bir işletmenin gelir tablosuna bakıldığında önce gelirlerin (satışların), ardından maliyetlerin son satırda ise kârın yazıldığını görürüz. Aşağıdan yukarı fiyatlandırma yönteminde ise son satır olan kârlılığın belirlenmesi ile başlanır, ardından maliyetler hesaplanır ve sonra toplamda ne kadarlık bir gelire ihtiyaç duyulacağı saptanmış olur. Bu yöntemin son aşamasında işletmenin kapasitesi ve devir hızından hareketle ortalama satış sayısı bulunur ve bu sayının toplam gelirlere oranlanmasıyla ortalama harcama miktarı bulunur (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 113; Altinel, 2014: 182).

Aşağıdan yukarı fiyatlandırma yöntemi yaklaşımında menü kalemlerinin satış fiyatı gelirin tespit edilmesi ile belirlenmiş olur. Yine de müşterilerin harcamaları standart olmayacağı için doğal olarak bazı müşteriler ortalamanın altında ve bazıları ise üzerinde harcama yapacaktır. Bu durumda zaman içinde gerçek ortalama harcamanın hangi düzeyde olduğu tespit edilmelidir. Eğer müşterilerin harcama miktarı, dolayısıyla işletmenin gelirleri beklenenden düşük olursa satış fiyatlarının arttırılması veya maliyetlerin azaltılması gibi ek önlemler alınması gerekir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 115).

#### **1.3.3.2.9. Arz ve Talep Dengesine Bağlı Fiyatlama**

Bu fiyatlama yönteminde eğer yiyecek-içecek işletmesi satış fiyatının talebi belirlediği türden bir piyasada yer alıyorsa menü kaleminin ideal fiyatı piyasadaki arz ve talep dengesine bağlı olarak belirlenir. Buna göre bazen daha düşük fiyatlar, satış hacmini arttırıp daha yüksek kârlılığa olanak sağlayabilir (Gordon-Davis ve Rensburg, 2004: 308).

Sadece yiyecek-içecek sektörü için değil, bütün olarak ekonomi değerlendirildiğinde bir ürünün fiyatını belirleyen en temel faktörlerin başında arz ve talep kanunları ile onların hangi noktada dengelendiği gelmektedir. Basit olarak açıklamak gerekirse bir ürünün fiyatı arttıkça arz artma talep ise azalma eğilimi gösterirken, fiyatı düştüğünde tam tersine talep artarken arz azalma eğilimi gösterir. Bu durumda belli bir ürünün satış fiyatı çok yüksek olursa kâr marjı yüksek olsa bile satışlar düşük kalacağı için yeterli gelir olmayacaktır. Öte yandan aynı ürünün satış fiyatı çok düşük olursa satışlar yüksek olabilir ancak kâr marjı düşük kalacağı için toplam gelir ve buna bağlı kârlılık yeterli seviyede olmayacaktır (Berends, 2004: 29-30).

Yiyecek-içecek sektörü incelendiğinde müşteri talebinin fiyatlardaki değişimlerden kolayca etkilendiği pazarlar olduğu görülmektedir. Aslında müşterilerin fiyat değişimlerine olan reaksiyonların tahmin etmek kolay değildir. Bu yüzden bu tür bir pazarın içinde olan işletmenin farklı fiyatların müşteri talebi üzerine etkisini

denemeleri gerekir. Talep ve kârlılığın bazen düşük fiyatlarla daha çok arttığı da göz önünde bulundurulmalıdır (Cousins ve diğerleri, 2014: 403).

Bu tür bir fiyatlandırma yöntemi kullanılması durumunda, özellikle kalabalık şehirlerde yer alan çabuk yemek (*fast-food*) işletmeleri talep odaklı olup fiyata karşı çok hassas olacak iken, aynı işletmenin otoyol kenarında yer alan bir şubesi arz odaklı olup fiyatları daha yüksek olacaktır (Davis ve diğerleri, 2008: 158).

## **1.4. YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE MENÜ ANALİZİ**

### **1.4.1. Menü Analizi Kavramının Tanımı, Önemi ve Amacı**

Menü analizi, “pazarlama ve menünün işlevi hakkında daha etkili karar verme açısından uygun teknik ve yöntemler” olarak tanımlanmaktadır (Jones ve Mifli, 2001: 61). Bir başka yaklaşıma göre Menü analizi, Menü performansını düzenli bir şekilde arttırabilmek için menünün düzenli ve sistemli bir şekilde değerlendirildiği teknik ve yöntemler dizisidir (Atkinson ve Jones, 1994: 37). Bu tanımlar ışığında Menü analizi yöntemleri, bir bakıma yiyecek-içecek işletmesinin yaptığı faaliyetlerin doğruluğunu ölçmektedir. İşletmenin yapılan işlerde ne kadar başarılı olduğu, Menü analizi çalışmaları sonucunda anlaşılmaktadır. Menü analizi yardımıyla, işletmeler Menü planlamadaki hata ve eksikliklerini bulabilir, nedenlerini araştırabilir ve düzeltme çalışmalarını gerçekleştirebilirler (Sarıışık ve Kaya, 2004: 62).

Bir başka tanıma göre Menü analizi, “menüde yer alan yiyeceklerin farklı açılardan değerlendirilmesiyle beklenti ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması tekniği” olarak da görülmektedir (Sarıışık ve Kaya, 2004: 64). Bununla beraber, tüketicilerin alışkanlıklarının zaman içinde değişebilmesi, en başta çok doğru bir şekilde planlanmış olsalar bile menülerin de değiştirilmesi ihtiyacını beraberinde getirir. Tüketici tercihlerinin analiz edilmesi ile talebin yönü ve miktarı anlaşılabilir, işletmeler üretim gereklerine göre kendilerini hazırlayabilirler (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 242).

Yukarıdaki tanımlar ve açıklamalar ışığında Menü analizi, profesyonel işletme yöneticilerinin üzerinden titizlikle durmaları gereken çok önemli bir konu olarak

görülmektedir. Menü analizinin yardımıyla menüde yer alan yemek çeşitlerinin satış tahminleri yapılabilir ve böylece üretim kısmında hangi yemeğin ne miktarda hazırlanması gerektiği bilinerek yiyecek-içecek işletmesinin, daha az maliyetli, daha yüksek kârlı ve böylece daha başarılı olmasıyla devamlılığı sağlanabilir (Durlu Özkaya ve Cömert, 2010: 198).

Menü analizinin başlıca amaçları şunlardır (Sarışık ve Kaya, 2004: 64):

- Hammadde başta olmak üzere, işgücü ve diğer üretim maliyetlerini değerlendirerek, etkin bir maliyet yönetimi için işletmeye yardımcı olmak,
- Satış raporları yardımıyla menü kalemlerinin beğenilme düzeyini saptayarak gelecek dönemlerde menüde yapılacak değişikliklerin belirlenmesine ön ayak olmak,
- Yiyecek ve içecek kalemlerinin kârlılık oran ve miktarlarını belirleyerek menü üzerinde yerleştirmenin nasıl yapılacağına ışık tutmak,
- Personel verimliliğini ölçmek,
- Öngörülen satış rakamlarını gerçek değerlerle karşılaştırmak,
- İşletmenin gelecekte uygulaması gereken operasyonel politikalara yön vermek,
- Menüde, dolayısıyla mutfakta ve servis biçiminde, yapılacak değişikliklere yol göstermek.

#### **1.4.2. Menü Analizinde Kullanılan Yöntemler**

Menü analizi için kullanılabilecek pek çok farklı yöntem bulunmaktadır. Başlıca menü analiz yöntemleri şu şekildedir (Kotschevar ve Withrow, 2008: 207-223; Aktaş ve Özdemir, 2012: 135-149; Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 243-276):

##### **1.4.2.1. Sezgisel Yöntem**

Sezgisel yöntem, yiyecek-içecek işletmelerinin yöneticileri tarafından en çok kullanılan ve en eski menü analiz yöntemlerinden biridir. Bu yöntemde menünün matematik ve istatistiğe dayalı objektif yöntemlerle analizinden ziyade, yöneticinin

kişisel gözlem, tecrübe ve sezgileri ön plana çıkmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 136).

Sezgisel analiz yöntemi bazen menüyü işletme dışından bir uzmana gösterip görüşlerini almak şeklinde de gerçekleşebilir. Bu durumda alınacak tavsiyeler uzman kişinin konuyla ilgili bilgisi ve yetenek düzeyine göre anlam kazanacaktır (Kotschevar ve Withrow, 2008: 210).

#### **1.4.2.2. Geçmiş Satış Verilerinin Analizi**

Satış raporları, bir yiyecek-içecek işletmesi için menüde yer alan kalemlerin belli bir dönemdeki gerçek satış değerlerini gösteren ayrıntılı kayıtlardır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 243). Satış kayıtları, geçmişte, muhasebeci, kasiyer veya bu işle görevlendirilmiş bir başka çalışan tarafından satışların incelenmesiyle ve elle yapılan emek-yoğun bir görevdi. Ancak günümüzde bilgisayar yardımıyla kullanılan otomasyonlar ve elektronik kayıt sistemleri ile işletmeler satışlarını emek ve zaman yönünden çok daha pratik ve hızlı bir şekilde kayıt altına almaktadırlar (Maviş, 2005: 194-195; Kotschevar ve Withrow, 2008: 208-209).

Satış raporlarının daha etkin olarak analiz edilmesi için gerçek satış değerleri, ilgili dönem için önceden tahmin edilen bütçe değerleri ile karşılaştırılarak incelenmelidir. Satış verilerinin düzenli bir şekilde kaydedilip raporlanmasıyla, yönetim geçmiş işlemleri temel alarak zaman kaybetmeden düzeltici önlemler alabilmekte ve gelecek tahminlerini daha sağlıklı bir şekilde yapabilmektedir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 243).

#### **1.4.2.3. Menü Karması Yöntemi**

Menü karması yönteminde, menüde yer alan bir kalemin, toplam satışlardaki oranı belirlenerek satışlara katkısının düzeyi ölçülür ve menüdeki diğer öğelere kıyasla beğenilme derecesi saptanmaya çalışılır.

Bir yemeğin beğenilme derecesi, yemeğin satılan porsiyon sayısının toplam satılan porsiyon sayısına olan oranıyla hesaplanır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 137). Tam dengeli bir menüde, tüm kalemlerin satış sayıları birbirine eşit olmalıdır. Örnek vermek gerekirse bir menüde 10 ayrı yiyecek çeşidi varsa, toplam satışlar %100 olup her bir yiyeceğe düşen katkı oranı  $100/10$ 'dan %10 olarak hesaplanır. Ancak her yemek çeşidinin satışa katkısının eşit olacağı bir menü gerçekçi bir düşünce olmayacaktır. Bazı yemekler daha az, bazıları ise daha çok satacaktır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 249). Bu nedenle bir menüdeki kalemlerin beğenilme derecesinin yeterli olup olmadığı analiz edilirken optimum menü karması bulunmaya çalışılır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 138-139). Uygulamada ideal menü karması için %70'lik bir mükemmellik derecesi tanımlanmıştır. Ancak %70 değerinin neye göre hesaplandığı tam olarak açıklanamamakla beraber araştırmalar sonucu bulunduğu savunulmaktadır (Jones, 1994: 210). Buna göre bir kalemin menü içinde yeterli düzeyde katkı verdiğinin kabul edilebilmesi için toplam satış içindeki oranının, önceden hesaplanan ortalama katkı oranı ile %70'lik katkı faktörünün çarpımından çıkan değer üstünde olması gerekli görülmektedir. Yukarıdaki örneğe uyarlanırsa, %10 olarak bulunan ortalama katkı oranı %70 ile çarpılınca bulunacak %7 bir yemeğin toplam satışlardaki kabul edilebilirlik sınırını gösterir. Bir diğer deyişle %7'nin altında satan yemekler düşük katkı payına, %7'nin üzerinde satanlar ise yüksek katkı payına sahip olarak kabul edilmektedir.

#### **1.4.2.4. Katkı Payı Yöntemi**

Menüde yer alan bir yemeğin katkı payı, o kalemin satış fiyatından toplam maliyetinin çıkarılmasıyla hesaplanır. Bu yöntemde toplam maliyetin nasıl hesaplandığı ve neleri kapsamaması gerektiği konusunda bir standart bulunmamaktadır. Hesaplanan maliyetler içinde hammadde, iş gücü ve diğer üretim maliyetleri ile sabit maliyetlerin kalem başına düşen miktarı sayılabilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 250). Bazen yüksek hammadde maliyetine sahip yemeklerin iş gücü ve diğer maliyetleri düşük veya nispeten düşük hammadde maliyetine sahip yemeklerin iş gücü ve diğer maliyetleri yüksek

olabilir. Bu durumda bu tür kalemlerin katkı payları hammadde maliyetleri ile ters orantılı olabilmektedir (Maviş, 2005: 197).

Her yemeğin ayrı ayrı birim katkı payları hesaplandıktan sonra, o yemeğin toplam porsiyon satış miktarı ile katkı payı çarpılarak menü katkı payına ulaşılır. Diğer taraftan bütün menü kalemlerinin toplam katkı payları, satılan toplam porsiyon adedine bölünerek bir menünün ağırlıklı ortalama katkı payı bulunur. Bundan sonra menüdeki her bir kalemin katkı payı, ağırlıklı ortalama katkı payı ile kıyaslanır. Buna göre katkı payı, ağırlıklı ortalama katkı payından fazla olan kalemler ‘yüksek’, az olanlar ise ‘düşük’ olarak değerlendirilir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 142-143).

#### **1.4.2.5. Kâr Ve Zarar Yöntemi**

Yiyecek-içecek kalemlerinin satış fiyatlarından üretim maliyetlerinin çıkarılması ile hesaplanan katkı payının haricinde, bu yöntemde beğenilirlik oranları ile işletmenin üretim dışında kalan diğer değişken ve sabit giderlerine de bakılır (Pavesic’ten aktaran Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 258). Değişken ve sabit giderlerin bir yemek kalemine ne miktarda ekleneceği ile ilgili farklı yaklaşımlar olabilir. Bazı yaklaşımlarda toplam sabit giderler toplam menü kalemi sayısına göre dağıtılırken (Aktaş ve Özdemir, 2012: 143), diğer uygulamalarda ise toplam giderlerin toplam satış sayısına bölünüp her bir kalem başına düşen giderin hesaplandığı görülmektedir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 259).

Kâr ve zarar yönteminde yemeklerin ayrı ayrı satış ve toplam maliyetlerinin gösterildiği ve buna bağlı olarak kâr veya zarar durumunu ve yüzdesi ile miktarını gösteren raporlardan yararlanılır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 258). Buna göre bazen satış fiyatından üretim maliyetleri çıkarılınca katkı payı olarak artı değer veren bazı kalemler, diğer işletme giderleri eklendiğinde zarar veriyor veya yeterince katkı vermiyor gibi değerlendirilebilir. Kâr ve zarar yönteminde bir ürünün sadece zarar edip etmediği değil, aynı zamanda işletmenin hedeflediği kârlılık yüzdesine göre nasıl sonuç verdiği de dikkate alınmalıdır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 145; Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 260).

#### **1.4.2.6. Üretim Raporları**

Menüde yer alan kalemlerin tahmini satış sayıları üretim raporları analizi ile belirlenir. Bu tahminler önceki dönem satışları veya alınan siparişler gibi bilgilere dayandırılarak yapılabilir. Günlük, haftalık, aylık ve benzeri süre aralıkları için hazırlanabilecek bu raporlar mutfak şefi ve personeli ile paylaşarak üretim gereklilikleri belirlenir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 247-248). Üretim planlaması yapmanın amaç ve faydaları arasında yiyecek ve içeceklerin maliyetlerini kontrol edebilmek, satın alma sürecini etkin bir şekilde yönetebilmek, hammadde ihtiyacını ve stok düzeyini hesaplayabilmek, üretimi gelebilecek talebe uygun olarak hazırlamak ve tahminlerle gerçekleşen satış değerlerini karşılaştırarak düzeltici önlemleri alabilmek sayılabilir (Davis ve Stone, 1986: 190-191).

#### **1.4.2.7. Beğenilirlik Endeksi Yöntemi**

Menüde yer alan kalemler satış değerlerinin işaret ettiği beğenilirlik düzeyleri yönünde değerlendirilebilirler. Beğenilirlik endeksinde bir kategori içinde yer alan çeşitler birbirleriyle kıyaslanabileceği gibi farklı yiyecek grupları arasında da satış değerleri yönünde karşılaştırma yapılabilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 250).

Beğenilirlik endeksini hesaplamak için öncelikle toplam satışların sayısı menüdeki toplam kalem sayısına bölünmelidir. Böylece bir kalem için ortalama satış değeri bulunur. Ardından her bir kalemin gerçekleşen satış değerleri, ortalama ile karşılaştırılır. Buna göre ortalamanın üzerinde satan kalemlerin beğenilirlik dereceleri yüksek, ortalamadan az satan kalemlerin ise beğenilirlik dereceleri düşük olarak kabul edilir.

Beğenilirlik endeksi yöntemi ile analiz yaparken sadece bir günün sonuçlarını esas almak sağlıklı değildir. Bir ay veya daha uzun zaman dilimlerini kapsayan analizler bu yöntemde daha doğru sonuçlar verecektir. Bununla beraber bütün menü kalemlerinin yüksek beğenilirlik derecesine sahip olması beklenmemelidir. Bazı kalemler düşük beğenilme düzeyine sahip olsalar bile bazı müşteriler tarafından özellikle tercih

edildikleri için menüde tutulabilir. Öte yandan bazı kalemlerin beğenilirlik derecelerinin çok yüksek olması, aynı kategoride yer alan kalemleri başarısız gösterebilir. Beğenilirlik endeksi yöntemi sadece sayılarla değerlendirildiği zaman yanıltıcı olabilir. Analiz yaparken, hesaplardan çıkan sonuçlar satışları etkileyebilecek diğer faktörlerle beraber değerlendirilmelidir. Buna göre satılan yiyecek-içecek çeşitlerinin menüdeki yerleri, kalemlerin fiyatları, satış yapılan günler, işletmenin yakınlarında gerçekleşen etkinliklere bağlı olarak değişebilen satışlar, hava durumundaki anî değişiklikler ve mevsimler gibi satışları etkileyen faktörler, gerçekleşen satış değerleri analiz edilirken göz önünde bulundurulmalıdır (Kotschevar ve Withrow, 2008: 210).

#### **1.4.2.8. Menü Çarpan Analizi**

Menü çarpan analizi, menüde yer alan kalemleri beğenilirlik, toplam satış gelirleri, satılan yiyeceklerin toplam maliyetleri ve işletme kârlılığına olan katkı payları yönlerinden inceleyen bir menü analiz yöntemidir. Bu yöntemde menü kalemlerinin toplam satışlar içinde adet olarak sayıları ile satışlar içindeki (fiyat yönünden) payı, toplam maliyetler içindeki payı ve kârlılığa katkı oranları ayrı ayrı hesaplanır. Yüzde değerleri ile yapılan bu hesaplar, yönetimin önceden yaptığı bütçe veya tahminler ile kıyaslanır (Kotschevar ve Withrow, 2008: 213-214).

Menü çarpan analizi yöntemi sonuçları doğrultusunda, yönetim menüde yer alan kalemlerde ne gibi değişiklikler yapılacağına, menüden çıkarılıp çıkarılmayacağına, fiyat ve porsiyonda düzenlemeye ihtiyaç olup olmadığına karar verebilir (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 261).

#### 1.4.2.9. Menü Mühendisliği Yöntemleri

Menü mühendisliği yöntemleri, menüde yer alan ürünlerin fiyat, kârlılık, beğenirlik ve satış hacmi gibi farklı yönlerden ele alınıp değerlendirmesi temeline dayanan ve böylece en uygun menü yapısını ortaya koymayı amaçlayan gelişmiş menü analiz yöntemleridir (McVety ve diğerleri, 2008: 161-162).

Menü mühendisliği önceleri sadece Kasavana ve Smith'in Boston Danışmanlık Grubunun portföy analizi yöntemini temel alarak geliştirdikleri ve menü öğelerini satış hacmi ile katkı payı yönünden sınıflandırarak dört gruba ayırdıkları matris yöntemi için kullanılan bir terimdi (Taylor ve Brown, 2007: 74-76). Ancak, Morrison'ın tespitine göre (1997: 388), menü mühendisliği zamanla menülerin maliyet, kârlılık, hacim gibi yönlerden değerlendirildikleri portföy analiz yöntemlerinin tamamı için kullanılan ortak bir terim hâline gelmiştir.

Menü, bir yiyecek-içecek işletmesi için basılı bir reklâm aracıdır. Menü uygun bir şekilde tasarlandığında müşterilerin ilgisini işletmenin daha çok satmak istediği, kendisi için daha kârlı ürünlere çekerek etkili bir satış ve pazarlama aracı olarak kullanılabilir (Kwong, 2005: 92). Bir menüde yüksek veya düşük popülerlikte, çok veya az kâr getiren farklı ürün yapıları olacaktır. Menüler analiz edilerek, menü kalemleri performanslarına göre ayrılabilir ve yapılacak düzeltme çalışmaları ile verimli bir menü karması oluşturma hedeflenir (Bölükoğlu, 2000: 223). Bu bağlamda, menü mühendisliği yöntemlerinin yardımıyla yapılacak analiz çalışmalarının sonuçları, pazarlama karması elemanlarına uyarlanarak menülerin geliştirilerek işletmeler tarafından daha etkin bir şekilde kullanılması sağlanabilir. Menü analizi sonuçları doğrultusunda pazarlama karması (4P) elemanları olan ürün (*product*), fiyat (*price*), tutundurma (*promotion*) ve dağıtım (*place*) için uygulanabilecek stratejiler ile en uygun menü karması oluşturulmaya çalışılır. Yapılabilecek bazı değişiklikler şu şekildedir (Atkinson ve Jones, 1994: 40; Bölükoğlu ve Türksoy, 2001: 22):

- Ürün: Menüye yeni ürünler eklenebilir, çıkarılabilir veya var olan kalemler değiştirilip geliştirilebilir.
- Fiyat: Satış fiyatları değiştirilebilir, maliyetler ile oynanabilir.
- Tutundurma: Bazı kalemler için reklâm ve tanıtım çalışmaları düşünülebilir, promosyonlar yapılabilir.
- Dağıtım: Sunum ve hizmet şekli değişebilir. Servis arabası, paket servisi veya bazı ürünlerin büfede servis edilmesi gibi dağıtım yöntemleri denenebilir.

Menü mühendisliği olarak nitelendirilen analiz yöntemlerinin gelişimine baktığımızda, ilk zamanlarda, menüdeki öğeleri iki farklı boyut üzerinden çapraz olarak eşleştirerek ürünlerin dört gruba ayrıldıkları matris bazlı yöntemler üzerinde durulduğu görülmektedir. İlerleyen zamanlarda ise ilk kullanılan yöntemlerin yetersiz kaldıkları alanları geliştirmeye çalışan çok boyutlu menü analizi yaklaşımları ortaya konulmuştur (Taylor ve Brown, 2007: 74; Özdemir, 2012: 379).

1980'li yıllarda ortaya konulan matris bazlı menü analiz yöntemleri arasında Miller (1980), Kasavana ve Smith (1982), Uman (1983) ile Pavesic (1983) tarafından geliştirilen modeller sayılabilir. İlerleyen yıllarda ise, matris bazlı metotlardaki eksikliklerin giderilmesi amacıyla ortaya atılan yeni ve daha çok boyutlu yöntemler arasında Pavesic (1985), Hayes ve Huffman (1985), Bayou ve Bennett (1992), Beran (1995), LeBruto ve diğerleri (1995), Cohen ve diğerleri (2006) ile Taylor ve diğerlerinin (2009) yaklaşımları sayılabilir (Özdemir, 2012: 382; Özdemir ve Çalışkan, 2014: 8-9). Yukarıda sayılan yöntemlerle ilgili bilgiler Tablo 1'de özetlenmiştir.

**Tablo 1:** Menü Analizinde Kullanılan Menü Mühendisliği Yöntemleri

| <b>Yöntemi Geliştiren Araştırmacı</b> | <b>Yayın Yılı</b> | <b>Kullanılan Yöntem ve Dayanakları</b>                                                                                                |
|---------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Miller                                | 1980              | Maliyet ve Beğenilirlik Matrisi                                                                                                        |
| Kasavana ve Smith                     | 1982              | Katkı Payı ve Beğenilirlik Matrisi                                                                                                     |
| Uman                                  | 1983              | Katkı Payı ve Ağırlıklı Katkı Payı Matrisi                                                                                             |
| Pavesic                               | 1983              | Satış Hacmi, Maliyet Yüzdesi ve Ağırlıklı Katkı Payı Matrisi                                                                           |
| Pavesic                               | 1985              | Kâr Faktörü Metodu                                                                                                                     |
| Hayes ve Huffman                      | 1985              | Kârlılık ve Hedef Değer Analizi                                                                                                        |
| Bayou ve Bennett                      | 1992              | Pazar Bölümleri, Bölüm Kârlılığı ve Katkı Payı Analizi                                                                                 |
| Beran                                 | 1995              | Marjinal Analiz ve Kümülatif Analiz Metodu                                                                                             |
| LeBruto ve diğerleri                  | 1995              | Katkı Payı, Beğenilirlik ve İş Gücü Maliyetleri Matrisi                                                                                |
| Cohen ve diğerleri                    | 2006              | Satış Fiyatı, Satış Hacmi, Beğenilirlik, Katkı Payı, Ağırlıklı Katkı Payı ve Yiyecek Maliyet Yüzdesinin Kullanıldığı Çok Boyutlu Metot |
| Taylor ve diğerleri                   | 2009              | Brüt Kâr, Satış Hacmi, Beğenilirlik, Hammadde Maliyet Yüzdesi ve İş Gücü Maliyetlerinin İşlendiği Çok Faktörlü Menü Analiz Metodu      |

Miller modelinde, maliyet ve beğenilirlik üzerinden çizilen matriste menüde yer alan kalemler dört gruba ayrılmıştır. Buna göre düşük maliyetli ve yüksek satış değerlerine sahip ürünler ‘kazananlar’ (winners), düşük satış oranına ve yüksek maliyete sahip ürünler ise ‘kaybedenler’ (losers) olarak adlandırılır. Maliyeti ve satış fiyatının ikisi birden yüksek veya düşük olan ürünler ise marjinaler (marginals) olarak geçer (Morrison, 1997: 388).

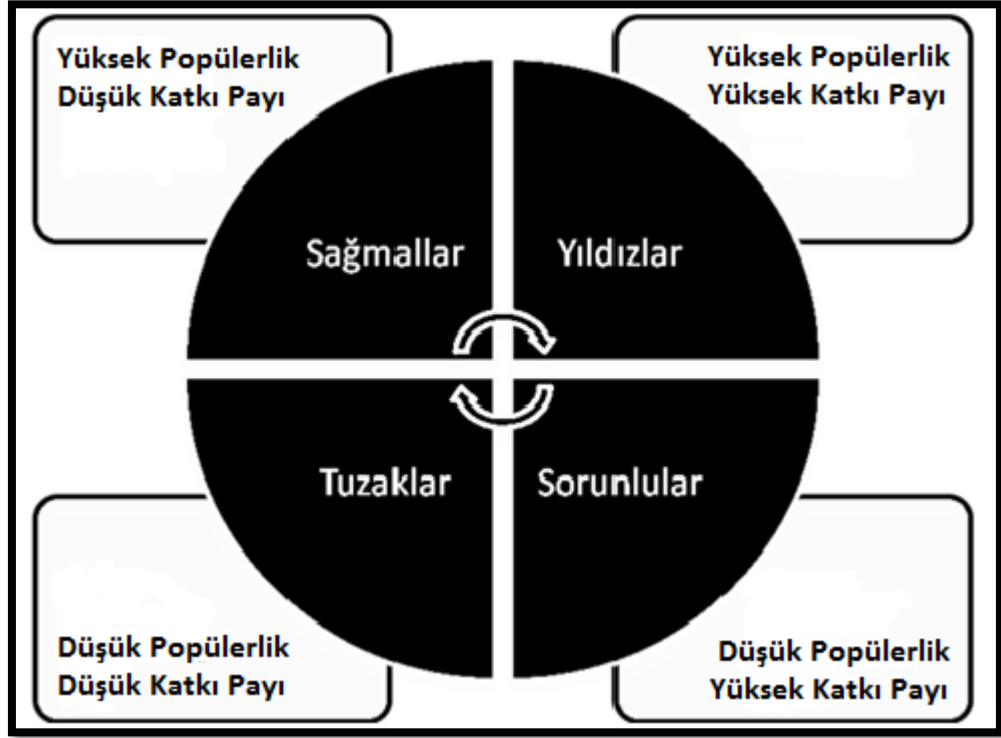
Kasavana ve Smith'in geliştirdiği ve menü mühendisliği kapsamında en yaygın kullanılan matris ise beğenilirlik ile ürünün satış fiyatından maliyetin çıkarılmasıyla bulunan katkı payı üzerinden kurgulanmıştır (Atkinson ve Jones, 1994: 44).

Bu yöntemde beğenilirlik sınırı menüdeki kalem başına düşen ortalama satış rakamının %70'i üzerinden hesaplanmaktadır (Bölükoğlu, 2000: 229). Örnek vermek gerekirse 10 adet yemek çeşidinin bulunduğu bir menü belli bir dönemde 1000 adet satış yapmış ise, kalem başına düşen ortalama satış 100 adet (1000/10) olacaktır. Beğenilirlik sınırı ise 70 adet (100 x %70) olarak hesaplanır. Bu örnekte eğer bir yemek çeşidi 70'ten az satılmışsa 'düşük' beğenilirlik düzeyine, 70'ten fazla satılmışsa 'yüksek' beğenilirlik düzeyine sahip olarak kabul edilir.

Benzer şekilde bir kalemin satış fiyatından yiyecek maliyetinin çıkarılmasıyla hesaplanan katkı payı, tüm menü kalemlerinin ortalama katkı payı ile kıyaslanarak menü kalemlerinin kârlılığa katkı derecelerinin düşük veya yüksek olup olmadığı değerlendirilir (Kwong, 2005: 94). Menü kalemlerinin ortalama katkı payı, tüm satışlardan tüm maliyetlerin çıkarılmasıyla bulunan toplam katkı payının satılan kalem sayısına bölünmesiyle hesaplanır. Buna göre tek bir satıştan elde edilen katkı payı ortalamanın üstünde olan kalemler 'yüksek', ortalamanın altında olan kalemler ise 'düşük' olarak sınıflandırılır.

Kasavana ve Smith modelinin son aşamasında beğenilirlik ve katkı payı üzerinden çizilen matriste menü kalemleri dört gruba ayrılır. Buna göre, yüksek beğenilirlik düzeyine ve yüksek katkı payına sahip yiyecekler 'yıldızlar' (stars), yüksek beğenilirlik düzeyine ancak düşük katkı payına sahip yiyecekler 'sağmallar' veya 'beygirler' (plowhorses), düşük beğenilirlik düzeyine sahip olmakla beraber yüksek katkı payı olan yiyecekler 'sorunlular' veya 'uyuyanlar' (puzzles) ve dördüncü olarak düşük beğenilirlik düzeyine ve düşük katkı payına sahip yiyecekler ise 'tuzaklar' veya 'şaşkımlar' (dogs) olarak sınıflandırılır (Hayes ve Huffman, 1985: 67; Özgen, 2015: 85).

Şekil 2: Kasavana & Smith Modeline göre (1982) Menü Öğelerinin Sınıflandırılması



Kaynak: Özgen, 2015: 85.

Kasavana ve Smith modeline göre bu dört kategori için izlenmesi gereken yollar veya uygulanabilecek düzeltici eylemler ise şu şekildedir (Bölükoğlu, 2000: 227, Maviş, 2005: 200, Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 257-258, Özgen, 2015: 85):

**Yıldızlar:** Menü içinde olduğu gibi bırakılabilir, satış fiyatı biraz yükseltilerek fiyat esnekliği denenebilir, menü kartı üzerinde yeri değiştirilebilir veya kişisel satış yöntemiyle desteklenebilir,

**Sağmallar:** Bir değişiklik yapılmadan menü içinde olduğu gibi bırakılabilir, satış fiyatı yükseltilenebilir, daha ucuz malzeme kullanımı veya reçete değişikliği ile maliyeti düşürülebilir, porsiyon miktarı azaltılabilir,

**Sorunlular:** Satış fiyatı düşürülebilir, yemek yeniden adlandırılabilir, menü kartı üzerinde yeri göze daha çok çarpacak biçimde değiştirilebilir, kişisel satış yöntemi ve diğer promosyonlarla desteklenebilir veya menüden çıkarılabilir,

**Tuzaklar:** Menüden tamamen çıkarılabilir, tasarım, porsiyon ve reçete yönünden değiştirilebilir veya reçetesi ve adı değiştirilmiş benzer başka bir yemek çeşidi menüye yerleştirilebilir.

Pavesic'in geliştirdiği matris modeli ise Miller'ın üzerinde durduğu yiyecek maliyetini düşüneyi hedefleyen yöntem ile Kasavana ve Smith'in hedeflediği yüksek katkı payını aynı potada eritmeyi amaçlamaktadır (Hayes ve Huffman, 1985: 66). Pavesic'in matris modeli katkı payı ile yiyecek maliyet yüzdesini ele almaktadır. Buna göre yüksek katkı payına ve düşük maliyet yüzdesine sahip yiyecekler 'mükemmeller' (prime), yüksek katkı payına sahip olmakla beraber maliyet yüzdesi de yüksek olan yiyecekler 'standartlar' (standards), düşük katkı payına ve düşük maliyet yüzdesine sahip yiyecekler 'durağanlar' (sleepers) ve son olarak düşük katkı payına ve buna karşın yüksek maliyet yüzdesine sahip yiyecekler ise 'sorunlular' (problems) olarak sınıflandırılır (Pavesic, 1983: 129).

Menü analizi konusunda yapılan ve menü mühendisliği olarak adlandırılan tüm bu çalışmaların menü performansını değerlendirirken satış fiyatı, maliyet, satış hacmi ve kârlılık gibi finansal verileri baz aldığı görülmektedir. Ayrıca bu çalışmaların menüyü düzeltici ve geliştirici yaklaşımları da satışları ve kârlılığı arttırmak ile maliyetleri azaltmak hedeflerini içermektedir. Sonuç olarak yöntemi ne olursa olsun menü analizinin, işletmenin finansal hedeflerini gerçekleştirme amacına göre yapıldığını söylemek mümkündür (Özdemir ve Çalışkan, 2014: 8-9).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, İzmir ilindeki restoranların menü planlama, fiyatlandırma ve analizini nasıl yaptıkları ile menü uygulayıcıların yaklaşımlarını ve bakış açılarını ortaya çıkarmaktır. Yapılan literatür taraması sonucunda menü planlama, fiyatlandırma ve analizini bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. İzmir ilinde uygulanan bu çalışma menüyü bu üç yönden işlemesi ile farklılık göstermektedir. Bu bağlamda araştırmanın önemi, İzmir ilindeki restoranların menü uygulamalarına yönelik yaklaşımlarını ortaya koymak ve menülerin planlama, fiyatlandırma ve analiz süreçlerine yönelik öneriler sunarak literatüre ve sektöre katkı sağlamaktır.

#### 2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma İzmir ili restoranlarının menü planlama, fiyatlandırma ve analizi konusundaki yaklaşımlarını kapsamaktadır. Araştırmada restoranların menü planlama, fiyatlandırma ve analizi üzerine yaklaşımlarını ortaya çıkarmak için nitel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmış derinlemesine mülâkat (görüşme) tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine mülâkat “belirli bir konuda bireylerle detaylı bir şekilde, bire bir görüşmeler yapılması durumunda ortaya çıkar” şeklinde tanımlanmaktadır (Gegez, 2007: 58). Yapılandırılmış mülâkat ise bütün katılımcılara önceden belirlenmiş aynı soru listesinin sırası değişmeden sorulup cevaplarının kayıt altına alınmasıdır (Kozak, 2014: 90).

Bu araştırma için İzmir il merkezinde faaliyet gösteren 15 restoranın yöneticisi ile 2015 yılının Temmuz ayında yüz yüze yapılandırılmış derinlemesine mülâkatlar yapılmıştır. Mülâkatlar için kullanılacak soru formu, hem sağlıklı veri toplayabilmek hem de görüşmenin içerik yönünden daha nitelikli olması için, literatür taraması yapıldıktan sonra ve araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulmuştur (Kozak, 2014:

91). Form oluşturduktan sonra, nitel araştırma konularında deneyimli ve konu hakkında çalışmaları olan iki uzmandan görüş ve onay alınarak mlkat formu son hline getirilmiştir (Yıldırım ve şimşek, 2011: 137).

Mlkatlarda yöneticilere sorulmak üzere menü ile ilgili iki, menü planlaması ve menü tasarımına yönelik beşer, menü fiyatlandırma üzerine üç ve menüde yapılan değişiklikler ile menü analizi konusunda 12 adet soru sorulmuştur. Ayrıca mlkat yapılan yöneticilerin demografik özellikleri ile işletmelerin genel özellikleri ile ilgili sorular da sorulmuştur. Ek-1’de mlkat formuna yer verilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcılar ses kaydına izin vermediğinden dolayı, görüşmeler, anında, detaylı bir şekilde not tutularak kayıt altına alınmıştır.

Yapılan görüşmelerde elde edilen verilere betimsel analiz uygulanmıştır. Betimsel analiz yöntemine göre, elde edilen veriler, önceden belirlenmiş temalara doğrultusunda özetlenir ve yorumlanır. Veriler sunulurken temalara göre düzenlenebilir veya görüşme sürecinde kullanılan soru içeriği dikkate alınabilir. Betimsel analiz yönteminde amaç bulguları düzenleyip yorumlayarak sunmaktır. Bu süreçte bulguları daha çarpıcı bir şekilde ortaya koyabilmek için yapılan görüşmelerden doğrudan alıntılara sıkça yer verilir (Yıldırım ve şimşek, 2011: 224).

Bulguları ortaya koyup yorumlayabilmek amacıyla, yapılan görüşmelerin içerikleri Microsoft Excel programına geçirilerek derlenmiş ve analiz edilmiştir.

### **2.3. ARAşTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini İzmir il merkezinde faaliyet gösteren ‘Turizm İşletme Belgeli’ restoranlar oluşturmaktadır. Bu restoranların listesi 15 Haziran 2015 tarihinde İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünün internet sitesinden elde edilmiştir. İnternet sitesinde yiyecek-içecek işletmeleri ile konaklama işletmeleri ayrı ayrı listelenmiştir. İl merkezinde 38 adet turizm işletme belgeli yiyecek-içecek işletmesi yer aldığı grlmştir. Bunlardan beş tanesi müstakil eğlence tesisidir. Kalan işletmelerden ikisi kapanmış, dört tanesi franchise işletmesi olduklarını ve menülerini kendileri

hazırlamadıklarını belirtirken üç tanesi ise menü kartı kullanmadıklarını ifade etmişlerdir.

*Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*'e göre sadece dört ve beş yıldızlı otellere kapasitesi yüz kişiden az olmayacak, Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta bulundurma zorunluluğu getirilmiştir. Konaklama işletmeleri ile yapılan ilk görüşmeler sonucunda üç yıldız ve altındaki büyüklükteki otellerde faal çalışan restoranlar bulunmadığı ve bu tesislerin sadece oda kahvaltı hizmeti verdikleri tespit edilmiştir. Bu yüzden çalışmanın devamında sadece dört ve beş yıldızlı otellerin restoranları değerlendirmeye alınmıştır.

Ayrıca listede yer alan otellerin iki tanesinin franchise olup menülerini kendileri oluşturmadıkları, merkezden gelen standart menüleri kullandıkları öğrenilmiştir. Üç tane otel ise, yönetmelikte yazan kurallara karşın, aktif bir şekilde hizmet veren restoranları bulunmadıklarını ifade etmişler ve bu yüzden değerlendirme dışı tutulmuştur.

Geriye kalan toplam 24 yiyecek-içecek işletmesi ile 20 konaklama işletmesinin restoranlarından 2015 yılının Haziran ve Temmuz aylarında farklı tarihlerde telefonla aranarak konuyla ilgili yetkili bir kişi ile görüşmek üzere randevu talep edilmiştir. Bu işletmelerden görüşme talebini kabul eden 9 adet yiyecek-içecek işletmesi ile 6 adet konaklama işletmesinin sorumlu yöneticileri ile mülâkat yapılmıştır.

Görüşmelerde, katılımcılardan, sorulan sorulara araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak anlamlı, uygun ve yeterli miktarda veri sağlayacak şekilde cevaplar alındığı ve verilen cevaplar kendini tekrar etmeye başladığı için mülâkatlara belli bir noktada son verilmiştir (Sekaran ve Bougie, 2003: 120).

Görüşme yapılan işletmeler ve yöneticiler ile ilgili gerekli bilgilere Tablo 2 ve Tablo 3'te yer verilmiştir.

**Tablo 2:** Mülâkat Yapılan İşletmeler ile İlgili Bilgiler

| Mülâkat No. | Tesis Türü | Tesisin Sınıfı veya<br>Mutfağın Özelliği | İşletmenin<br>Konuk<br>Kapasitesi | İşletmenin<br>Geçmişi |
|-------------|------------|------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Restoran 1  | Restoran   | Ocakbaşı                                 | 150                               | 2,5                   |
| Restoran 2  | Restoran   | Ocakbaşı                                 | 250                               | 2 (Devir)             |
| Restoran 3  | Restoran   | Balık                                    | 150                               | 1 (Devir)             |
| Restoran 4  | Restoran   | Balık                                    | 100                               | 3                     |
| Restoran 5  | Restoran   | Etnik                                    | 105                               | 2                     |
| Restoran 6  | Restoran   | Restoran - Bar                           | 85                                | 18                    |
| Restoran 7  | Restoran   | Et Ağırlıklı                             | 1000                              | 12                    |
| Restoran 8  | Restoran   | Franchise                                | 800                               | 4                     |
| Restoran 9  | Restoran   | Lüks                                     | 180                               | 12                    |
| Restoran 10 | Otel       | 4 Yıldız                                 | 96                                | 8                     |
| Restoran 11 | Otel       | 4 yıldız                                 | 100                               | 26                    |
| Restoran 12 | Otel       | 4 yıldız                                 | 120                               | 4                     |
| Restoran 13 | Otel       | 4 yıldız                                 | 150                               | 23                    |
| Restoran 14 | Otel       | 5 yıldız                                 | 350                               | 12                    |
| Restoran 15 | Otel       | 5 yıldız                                 | 630                               | 7                     |

Mülâkat yapılan işletmelere bir sıra numarası (Restoran 1, Restoran 2, ..., Restoran 15) verilmiştir. Bulgular bölümünde yöneticilerin görüşlerine yer verilirken işletmenin veya görüşmeye yapılan kişilerin kimlik bilgileri gizli tutulmuştur.

**Tablo 3:** Mülâkat Yapılan Yöneticiler ile İlgili Bilgiler

| Mülâkat No. | İşletmedeki Görevi                | Cinsiyet | Yaş | Eğitim Durumu | Turizm Eğitimi | İşletmedeki Çalışma Süresi | Sektörde Çalışma Yılı |
|-------------|-----------------------------------|----------|-----|---------------|----------------|----------------------------|-----------------------|
| Restoran 1  | Servis Şefi                       | Erkek    | 55  | Lise          | Kurs           | 2,5                        | 33                    |
| Restoran 2  | Müdür                             | Kadın    | 37  | Üniversite    | Yok            | 2                          | 10                    |
| Restoran 3  | Servis Şefi                       | Erkek    | 32  | Lise          | Yok            | 0,5                        | 15                    |
| Restoran 4  | Aşçıbaşı                          | Erkek    | 39  | Lise          | Yok            | 0,5                        | 21                    |
| Restoran 5  | Restoran Şefi                     | Erkek    | 22  | Üniversite    | Yok            | 2                          | 3                     |
| Restoran 6  | Servis Sorumlusu                  | Erkek    | 23  | Üniversite    | Yok            | 2                          | 5                     |
| Restoran 7  | Servis Müdürü                     | Erkek    | 33  | Ortaokul      | Kurs           | 1,5                        | 18                    |
| Restoran 8  | Aşçıbaşı                          | Erkek    | 35  | Lise          | Kurs           | 1,5                        | 20                    |
| Restoran 9  | Aşçıbaşı                          | Erkek    | 41  | Lise          | Yok            | 5                          | 23                    |
| Restoran 10 | Yiyecek & İçecek Sorumlusu        | Erkek    | 37  | Lise          | Kurs           | 5                          | 18                    |
| Restoran 11 | Yiyecek & İçecek Müdür Yardımcısı | Kadın    | 37  | Üniversite    | Yok            | 15                         | 15                    |
| Restoran 12 | Yiyecek & İçecek Müdürü           | Erkek    | 49  | Lise          | Kurs           | 0,5                        | 31                    |
| Restoran 13 | Yiyecek & İçecek Müdürü           | Erkek    | 39  | Lise          | Var            | 15                         | 23                    |
| Restoran 14 | Yiyecek & İçecek Müdürü           | Erkek    | 41  | Üniversite    | Var            | 10                         | 19                    |
| Restoran 15 | Bar Müdürü                        | Erkek    | 37  | Lise          | Var            | 7                          | 20                    |

#### 2.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yapılan araştırma İzmir il merkezinde yer alan Turizm İşletme Belgeli restoranlar ile sınırlıdır. Maliyet, ulaşım gücü kısıtlarıyla ilçelerde yer alan ilgili restoranlar çalışmaya dâhil edilmemiştir. Ayrıca bazı işletme yöneticileri ya zamanlarının olmamasını veya ilgili konularda mülâkat sorularına cevap verebilecek yöneticinin olmamasını sebep göstererek ya da şirket politikası gereği bu tür çalışmalara katılmadıklarını ifade ederek mülâkat talebini geri çevirmişlerdir.

Araştırmada restoran yöneticilerinin konuyla ilgili görüşleri alınmış ve ifadelerine sadık kalınmıştır. Restoranların menüleri görüldüyse bile içerik yönünden değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Benzer şekilde menü planlama, fiyatlandırma ve analizi ile ilgili herhangi bir doküman talebinde veya incelemesinde bulunulmamıştır.

Yöneticilerin bazen işletme ile ilgili kritik olabileceğini düşündükleri bilgileri paylaşmama eğiliminde olmaları da araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Yöneticiler özellikle kendileriyle veya çalıştıkları işletmeyle ilgili olumsuz görüş bildirmekten veya özeleştiri yapmaktan kaçınmışlardır.

Gelecekte yapılacak ilgili çalışmalarda yönetici görüşlerinin yanı sıra işletmelerin menülerinin ve ulaşılabilirse satış ve maliyetleri ilgili dokümanların incelenmesi ile araştırma kapsamı geliştirilebilir. Ayrıca, benzer çalışmaların diğer ilçelerde ve özellikle turistik merkezlerdeki farklı iş anlayışına sahip otel ve bağımsız restoranlarda ve zincir restoranlarda tekrarlanması literatürü zenginleştirecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 3.1. MENÜ İLE İLGİLİ BULGULAR

##### 3.1.1. Kullanılan Menü Çeşitleri

Görüşme yapılan restoran işletmelerindeki toplam 16 menünün incelenmesi sonucunda, tamamının, sunma biçimi açısından alakart, değiştirme sıklığı açısından ise sabit menüler olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber menü kalemlerine dair sorulan sorularda birkaç restoranın sabit menü dışında çorba, salata veya yemek çeşitlerini ‘günün yemeği’ olarak sundukları da görülmüştür.

Yemek öğünleri açısından bakıldığında restoranların farklı öğünler için farklı menüler ve menü kartları kullanmadıkları ve tüm menülerin özünde akşam yemeği servisi göz önünde bulundurularak hazırlandığı anlaşılmıştır. İşletmelerin çoğu aynı menü ile öğle yemeği servisi de yaparken dört tane restoran ise öğle yemeği servisi vermediklerini ifade etmiştir. Kahvaltı öğününün ise restoranlarda çok daha az sunulan bir menü olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre dokuz restoranın sadece bir tanesinde, sunulan çeşit sayısı diğer öğünlere kıyasla çok daha kısıtlı olsa da alakart kahvaltı servisini içermektedir. Otellerin tamamında ise kahvaltı otel müşterilerine açık büfe yöntemiyle servis edilmektedir. Sadece iki tane otel restoranı açık büfe dışında ayrıca alakart kahvaltı menülerine yer vermektedir. Brunch menüsünün de yine sadece bazı otellerde, sadece Pazar günleri ve sabit fiyatlı olacak şekilde açık büfe olarak servis edildiği öğrenilmiştir.

Restoranlar çoğunlukla ayrı içecek menüleri hazırlamak yerine, tek bir menü kartı içinde çoğunlukla yiyecek çeşitlerinden sonra içecek kalemlerini sıralamayı tercih etmektedirler. Sadece üç restoranın içecekler için ayrı menü kartı olup, bunların da ikisinde ayrıca çok sayıda şarap çeşidini barındıran ek şarap menüsü düzenlenmiştir. İçecekleri yiyeceklerle aynı menüde sunmayı tercih eden işletmelerden sadece bir tanesi içecekleri sona değil de başa almıştır. Küçük bir restoran olan bu işletmenin yöneticisi bunun sebebini şu sözlerle açıklamıştır:

*“Buraya her gelen yemek yemiyor ama her gelen mutlaka bir şeyler içiyor”*

(Restoran 6)

Tatlı menüsü yine yeterli çeşit sayısı olmadığı için restoranların ayrı bir kart üzerinde sunmayı tercih etmedikleri bir menü türü olmuştur. Tablo 4’te de görülebileceği şekilde, görüşülen işletmelerin ortalama olarak yaklaşık yedi çeşit tatlı servis ettikleri ve bir işletmede en fazla sayıda sunulan tatlı kaleminin 16 olduğu göz önünde bulundurulursa, tatlılar için ayrı bir tatlı menüsü kartı oluşturulmamış olması anlaşılır bulunmuştur. Yine de konseptine uygun olacak bazı restoranlarda masa üstünde konumlandırılabilen küçük el broşürleri ile tatlı seçeneğini hatırlatmak ve satışları artırmak mümkün olabilir. Görüşülen restoranların sadece biri tatlı kalemlerini içecek menüsü içinde yerleştirerek yemekten sonra bir kez daha içecek ve tatlı seçeneklerini hatırlatma ve sipariş alma stratejisini benimsemiştir.

Ziyafet ve kokteyl etkinlikleri beş otel ile restoranlardan sadece bir tanesi tarafından gerçekleştirilmekte olup, bu işletmelerin tamamında fişs menü usulüyle hizmet verilmektedir. İşletmeler bu tür menüler için hazırda basılı menü kartı bulundurmazken, genellikle önceden hazırlanmış menü setlerinden müşteri tarafından tercih edileni sunduklarını veya bazen pazarlık yolu ile yeni bir set menü belirlediklerini ifade etmişlerdir.

Görüşülen 15 restoranın beş tanesinin yıl içinde yazlık ve kışlık olarak iki ayrı menü döngüsü kullandığı, 10 tane işletmenin ise mevsim ayırımı yapmadan tüm yıl boyunca aynı menüyü kullandıkları tespit edilmiştir.

Altı otel işletmesinin tamamı oda servisi menüsü kullanırken, ayrıca beş tanesi bar, iki tanesi ise lobi menüsü de kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Özel menülerin kullanımının restoranlarda çok düşük oranda olduğu saptanmıştır. Bir tane beş yıldızlı otel işletmesinin yöneticisi özel beslenme taleplerine yönelik olarak vejetaryen, glutensiz, diyet ve kalorisi düşük yiyeceklerden oluşan (*light*) menüler kullandıklarını belirtirken diğer restoranların bu türde menü uygulamalarının olmadığı görülmüştür. Çocuk menüsü kullanımı da yine sadece aynı beş yıldızlı otel

işletmesinde görülmüştür. Diğer restoranlardan bir tanesi ise ana menü kartında sadece porsiyonu k    , fiyatı düşüş ve lezzet açısından çocukların t    meyi sevdikleri çeşit yiyeceklerden oluşturulmuş birkaç kalem  ocuk menüsü başlığı altında yer vermiştir.

### **3.1.2. Menülerde Yer Alan Başlıklar ve Kalem Sayıları**

Restoranların menüleri incelendiğinde hepsinde yer alan temel yiyecek-içecek gruplarının başlangıçlar (aparatif; sıcak veya soğuk), salatalar, ana yemekler, tatlılar, sıcak içecekler ve alkolsüz soğuk içecekler oldukları saptanmıştır. Alkollü içecekler ise bir işletme hariç hepsinde servis edilmektedir. Bunlarla beraber çorbalar, makarnalar ve pizzaların tüm işletmelerde olmasa da çoğu zaman menülerde bulunan yiyecek grupları arasında oldukları saptanmıştır.

Diğer yiyecek gruplarından mezelerin özellikle ocak başı ve balık ağırlıklı çalışan restoranlarda sunulmakla beraber, seçenek olarak ortalama 20 kalem ile çeşitlilik anlamında en zengin içeriğe sahip kategorilerden biri olduğu görülmektedir. Burger ve sandviç grubu ise en az sunulan yiyecek grupları arasında tespit edilmiştir.

Tablo 4'te incelenen menülerde yer alan yiyecek-içecek kategorileri ile her birinde yer alan kalem sayıları ve ortalama değerleri görülmektedir. Menüde ilgili kategoriye bulundurmayan restoranlar ortalama hesaplanırken dikkate alınmamıştır.

**Tablo 4:** Kategorilere Göre Menülerdeki Öge Sayıları

| Kategorilere Göre Menülerdeki Öge Sayıları | Restoran 1 | Restoran 2 | Restoran 3 | Restoran 4 | Restoran 5 | Restoran 6 | Restoran 7 | Restoran 8 | Restoran 9 | Restoran 10 | Restoran 11 | Restoran 12 | Restoran 13 | Restoran 14 | Restoran 15 - 1 * | Restoran 15 - 2 * | Ortalama |
|--------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|----------|
| Başlangıçlar                               | 14         | 4          | 16         | 22         | 8          | 32         | 7          | 10         | 18         | 10          | 6           | 12          | 12          | 15          | 12                | 11                | 13,1     |
| Mezeler                                    | 15         | 30         | 22         | 25         |            |            |            |            |            |             |             |             |             |             | 19                |                   | 22,2     |
| Çorbalar                                   |            | 1          |            | 3          |            |            | 6          | 2          | 2          | 3           | 3           | 2           | 2           | 3           | 1                 | 2                 | 2,5      |
| Sandviçler                                 |            |            |            |            |            | 5          |            | 5          |            |             |             |             |             |             |                   |                   | 5,0      |
| Burgerler                                  |            |            |            |            | 2          |            |            | 3          |            |             |             |             |             |             |                   |                   | 2,5      |
| Salatalar                                  | 6          | 4          | 7          | 12         | 4          | 8          | 10         | 12         | 16         | 7           | 6           | 12          | 5           | 10          | 4                 | 5                 | 8,0      |
| Ana Yemekler                               | 20         | 25         | 20         | 30         | 6          | 32         | 38         | 40         | 28         | 12          | 14          | 18          | 12          | 12          | 20                | 11                | 21,1     |
| Makarnalar                                 |            |            |            | 9          | 8          | 10         |            | 5          | 16         | 4           | 6           | 6           | 5           | 6           |                   |                   | 7,5      |
| Pizzalar                                   |            |            |            |            | 4          | 13         |            | 10         | 8          | 4           |             | 2           | 5           |             |                   |                   | 6,6      |
| Tatlılar                                   | 10         | 8          | 6          | 4          | 2          | 5          | 9          | 13         | 8          | 4           | 5           | 16          | 5           | 9           | 6                 | 7                 | 7,3      |
| Sıcak İçecekler                            | 4          | 5          |            | 10         | 8          | 25         | 10         | 22         | 15         | 9           | 8           | 20          | 6           | 15          | 12                | 11                | 12,0     |
| Soğuk İçecekler                            | 5          | 7          | 6          | 15         | 8          | 18         | 40         | 24         | 15         | 9           | 12          | 20          | 8           | 25          | 15                | 16                | 15,2     |
| Alkollü İçecekler ve Kokteyller            | 90         |            | 35         | 15         | 70         | 75         | 50         | 100        | 20         | 80          | 15          | 70          | 16          | 90          | 170               | 230               | 75,1     |

\* Restoran 15 olarak geçen işletme bünyesinde yer alan iki farklı restoranın menüsü incelenmiş ve kategorilerdeki kalem sayıları ayrı ayrı not edilmiştir.

### 3.2. MENÜ PLANLAMASI İLE İLGİLİ BULGULAR

#### 3.2.1. Yöneticilerin “Menü Planlaması” Konusundaki Algıları

Restoran yöneticilerinin, menü planlamasının ne olduğunu tarif ederken üzerinde en çok durdukları unsurların ‘müşteri istekleri (müşteriye hitap etme)’ ve ‘içerik

belirleme' olduğu görülmüştür. Menü planlamayı tanımlarken kullanılan bazı ifadeler şu şekildedir:

*“Menü planlaması, menünün içinde yiyecek, içecek olarak ne olacağına karar vermektir.”*

(Restoran 11)

*“Hizmet verdiğimiz koldaki bütün ürünlerin menüde yer almasıdır.”*

(Restoran 2)

*“Kendi isteklerinizle beraber, müşterilerin tercih ettikleri arasında bir denge oluşturmaktır.”*

(Restoran 4)

*“Hitap edilecek müşteri kitlesine göre restoranı konumlandırmaktır.”*

(Restoran 8)

Yukarıdakilerden başka fiyat ve maliyet, işletmenin kimliği, tasarım, çeşitlilik ile lezzet vurgusu daha çok yapılan anahtar ifadeler arasındadır. Bu konulardaki bazı ifadeler aşağıdaki gibidir:

*“Menü planlaması, yapacağımız menünün damak tadına uygun olması ve çeşitlerin yılın her ayı bulunabilen malzemeden yapılmasıdır”.*

(Restoran 9)

*“İnsanların ilgisini çekecek şekilde menüyü dizayn etmek ve fiyatlarını yazmaktır.”*

(Restoran 5)

*“Etkili fiyat politikası ile satacağını düşündüğümüz ürünlerin, görsellerle birleştirilip müşteriye sunmaya hazır hâle getirilmesidir.”*

(Restoran 14)

Menü planlama tanımlanırken verilen cevaplardan çıkarılan anahtar ifadeler ile tekrar sıklıkları Tablo 5’te görülmektedir:

**Tablo 5:** Menü Planlama Tanımlanırken Kullanılan Anahtar İfadeler

| Kodlar                                   | Tekrar Sayısı |
|------------------------------------------|---------------|
| Maliyet                                  | 2             |
| Fiyat                                    | 4             |
| Sunum                                    | 2             |
| Uyum                                     | 1             |
| Denge                                    | 1             |
| Lezzet                                   | 2             |
| Malzemenin bulunabilirliği               | 1             |
| Liste                                    | 2             |
| Çeşitlilik                               | 3             |
| Gruplandırma, Kalemleri ayırma           | 2             |
| İçerik belirleme                         | 8             |
| Seçim                                    | 2             |
| Menü türüne göre farklılık               | 1             |
| İlgi çekici                              | 2             |
| Görsellik, Görseller                     | 1             |
| Tasarım                                  | 3             |
| Satan ürün                               | 3             |
| Müşteri istekleri, Müşteriye hitap etmek | 8             |
| Menünün anlaşılır/basit olması           | 1             |
| Yazılım                                  | 1             |
| İşletme istekleri                        | 1             |
| Kimliği, işletmeyi yansıtması            | 3             |
| İşletmeyi konumlandırma                  | 1             |
| Konsepte uygun                           | 3             |
| Menü analiz sonucuna uygun               | 1             |
| Rekabet, Diğer mekânlar                  | 1             |

Tablo 5'e göre müşteri istekleri, içerik belirleme ve fiyat menü planlamada en çok belirtilen ifadelerdir.

### **3.2.2. Menü Planlamasını Yapan Personel**

Yapılan görüşmelerde, menü planlamasında aktif rol alan kimseler ve bu işteki katkılarının derecesi sorulduğunda, işletme yapılarına göre önemli farklar olduğu saptanmıştır. Buna göre, personel sayısı az olan ve bağımsız restoranlar olarak değerlendirilebilecek işletmelerde, menü planlaması genellikle aşçıların sorumluluğunda görülüp, patronların da en az onlar kadar menü planlama sürecinde aktif oldukları anlaşılmıştır. Öte yandan daha farklı organizasyon akışlarına sahip olan konaklama işletmelerinin restoranlarında, hiyerarşik düzen ve iş tanımları gereği menü planlama öncelikli olarak yiyecek içecek müdürünün görevidir. Yine de yiyecek içecek müdürlerinin tamamı menü planlama sürecinde başta aşçılar olmak üzere çeşitli personele danışmaktadırlar. Tablo 6'da menü planlama sürecinde yer alan yöneticiler pozisyonlarına göre ve menü planlama sürecindeki önem derecelerine göre işaretlenmiştir.

**Tablo 6:** Menü Planlamasını Yapan Personel

| Menü Planlamasını Yapan Personel | Restoran 1 | Restoran 2 | Restoran 3 | Restoran 4 | Restoran 5 | Restoran 6 | Restoran 7 | Restoran 8 | Restoran 9 | Restoran 10 | Restoran 11 | Restoran 12 | Restoran 13 | Restoran 14 | Restoran 15 | Toplam |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| Aşçı                             | 2          |            | 1          | 1          | 1          | 2          | 1          | 3          | 2          | 4           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           | 14     |
| Şef / Servis Müdürü              |            |            | 2          |            |            |            | 2          | 4          |            |             |             |             | 3           |             |             | 4      |
| Maitre D'hotel                   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             | 4           |             |             |             |             | 1      |
| Maliyet Kontrol / Muhasebe       |            |            |            |            |            |            | 4          |            |            | 5           |             |             |             | 3           |             | 3      |
| Satın alma                       |            |            |            |            |            |            | 3          |            |            |             | 3           |             |             |             |             | 2      |
| Yiyecek İçecek Müdürü            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | 2           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 6      |
| Yiyecek İçecek Müdür Yardımcısı  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             |             | 3           | 1      |
| Genel Müdür / İşletme Müdürü     |            | 2          |            |            |            |            |            | 2          |            | 1           |             | 3           |             |             |             | 4      |
| Patron                           | 1          | 1          | 3          |            | 2          | 1          |            |            | 1          | 3           |             |             |             |             |             | 7      |
| Merkez (Franchise)               |            |            |            |            |            |            |            | 1          |            |             |             |             |             |             |             | 1      |

Son sütunda yer alan toplam değerler, ilgili pozisyonun, 15 işletmenin kaç tanesinde menü planlama sürecinde rol aldığını göstermektedir. Buna göre aşçılar 15 işletmenin 14'ünde sürece aktif olarak katılmaktadır ki bu bulgu literatürle uyumludur.

Tabloda yer alan sayılar karar verme sürecindeki önem derecelerini yansıtmakta olup '1' en etkili, menü planlamadan asıl sorumlu kimse, '5' ise sürecin içinde olan ancak en az etkili kişi olarak ifade edilmiştir.

### 3.2.3. Menü Planlaması Yapmak İçin Ayrılan Zaman

Restoranların 12 tanesi, menü planlamasına, bir takvim yılı içerisinde önceden planlanmış dönemlerde bir haftadan bir aya kadar değişen belli bir zaman dilimi ayırdıklarını ifade etmişlerdir. Üç tane işletme ise belli bir zaman aralığı verememiş sadece menü planlamasına özel bir zaman ayırmıyor olsalar da konunun üzerine konuşulup yeni bir menü oluşturmadan önce dikkate almak üzere sürekli notlar alındığını belirtmişlerdir.

### 3.2.4. Menü Planlamayı Etkileyen Faktörler

Yapılan görüşmelerde restoran yöneticilerine menü planlaması ile ilgili ne düşündükleri ve kendi tanımları sorulduktan sonra, menü planlama “menüde yer alan yiyecek ve içeceklerin neler olacağının belirlenmesi ve yiyecek ve içeceklerin listelenmesi” olarak tanımlanmış ve yöneticilerin menülerini oluştururken, diğer bir ifade ile menüde yer alan yiyecek ve içecekleri belirlerken nelere dikkat ettikleri ve hangi faktörlerden etkilendikleri sorulmuştur. Literatürde tanımlanan faktörler ayrıca sıralanmış ve sonunda bunların haricinde başka faktör olup olmadığı da ayrıca sorulmuştur.

#### 3.2.4.1. Müşteri Yapısı, Gereksinimleri, Talep ve Beslenme Alışkanlıkları

Restoranların menü planlarken göz önünde bulundurdıkları faktörlerin başında müşteri gelmektedir. 15 restoranın 12 tanesi müşteri yapısı ile onların talep, beslenme alışkanlıkları ve ihtiyaçlarının menüyü oluşturmada çok önemli faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Müşteri yapısının nasıl etkili olduğunu bir otel restoranı yöneticisi şu şekilde ifade etmiştir:

*“Müşteri portföyü kesinlikle ön plandadır. Satış yapacağın kitle, Türk mü, Avrupalı mı, Ortadoğulu mu? Her biri farklı eylemler, farklı menüler gerektiriyor.”*

(Restoran 13)

Müşterilerin talepleri ve gereksinimleri de yapılan görüşmelerde üzerinde çok durulan önemli bir faktör olarak saptanmıştır. İki işletme temsilcisi bu durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Grup ve yerli müşteri ağırlıklı çalışıyoruz. Müşteri bildiği yemeği ve hızlı servis olarak istiyor. Çünkü restoranda vakit kaybetmeden işine veya gezmeye çıkacak.*

*O yüzden yemek seçimi hızlı hazırlanan, Türk damak tadına uygun yemeklerden seçiliyor. Dünya mutfağı çeşitleri yok. Otelin lokasyonu da alâkalı. Otel Kordonda olsa, seçenekler zengin, fiyatlar yüksek olurdu. Burada manzara yok. Müşteri, otelde çabucak yemek yiyip, hemen dışarı gezmeye gitmek istiyor.”*

(Restoran 10)

*“Müşterileri talep ve ihtiyaçlarına göre hareket etmek bir zorunluluk! İnsanların çalışma saatleri işimizi direkt etkiliyor.”*

(Restoran 4)

Buna ek olarak, bir otel restoranının yöneticisi müşteri talebinin onlar için ne kadar önemli olduğunu şu sözlerle anlatıyor:

*“Müşteri memnuniyeti odaklı çalışıyoruz. Menü kartında olmayan bir şeyi istese bile vermeye çalışırız. Öyle zamanlarda müşteri çok mutlu oluyor.”*

(Restoran 12)

Öte yandan bazı restoranlar müşterilerin menüyü etkilemediğini, kendi konseptleri doğrultusunda menüyü hazırladıklarını ifade ederek müşteri yapısı, talep, ihtiyaç ve beslenme alışkanlıklarını bir faktör olarak kabul etmediklerini belirtmişlerdir. İki restoran temsilcisi bu yaklaşımlarını aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

*“Mutfak tarzımız belli. Müşteri ona göre geliyor zaten.”*

(Restoran 7)

*“Biz buyuz, ne sunuyorsak o!”*

(Restoran 8)

#### **3.2.4.2. Yemeklerin Besin Değeri, Birbirleriyle Olan Uyumu**

Yapılan görüşmelerde, restoranların menü kalemlerinin birbirleriyle olan uyumu konusunda genellikle lezzet uyumuna dikkat ettikleri anlaşılmıştır. İşletmeler, özellikle ana yemek tabaklarında garnitür, sos, salata gibi tamamlayıcı unsurları yemek ile uyumlu olarak seçtiklerini vurgulamışlardır.

*“Garnitürler, soslar hep yemeğe göre dikkatlice seçiliyor.”*

(Restoran 6)

*“Ana yemeğe uygun garnitürler, salata vs. ekleniyor.”*

(Restoran 7)

Görüşmeler sırasında, özellikle sorulduğunda, menü planlanırken yemeklerin besin değerlerine, sağlıklı ve besleyici olmasına dikkat edildiği sıkça söylenmişse de bu tür bir uygulamaya dair örnek veren işletme olmamıştır.

#### **3.2.4.3. Malzemelerin Çeşitliliği, Bulunabilirliği, Fiyatı**

Restoranların yemeklerde kullanılan malzeme ile ilgili ortak beklentilerinin, onları pazarda her zaman bulabilmek olduğu görülmüştür. Malzemenin bulunabilirliği konusunda ise iki farklı görüş ağırlık kazanmaktadır. Bazı işletmeler günümüzde tüm malzemelerin hemen her zaman bulunabileceğini düşünürken diğer işletmeler ise her malzemenin her zaman bulunamayacağını ancak menüyü her zaman bulunabilecek malzemelere göre oluşturmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Malzemelerin her zaman bulunabileceğini savunan iki işletme temsilcisinin görüşleri şu şekildedir:

*“Sıkıntı yok, malzemeler her zaman bulunur.”*

(Restoran 1)

*“Mangodan hindistancevizine (menüdeki kalemlerde kullanılan malzemeler) her şeyi her zaman bulup getiriyoruz. Mevsiminde olmasını tercih ederiz yine de.”*

(Restoran 15)

Menüyü bulunabilen malzemeye göre oluşturmaya çalışan restoranlardan alınan iki görüş ise şöyledir:

*“Menüye koyduğunuz ürün için yok diyemezsiniz. Malzeme mutlaka 12 ay bulunabilmeli.”*

(Restoran 13)

*“Ucuzuna kaçmadan, ileride temin sıkıntısı yaşamamak için kalburüstü tedarikçilerden alıyoruz.”*

(Restoran 4)

Bir diğer restoran temsilcisi ise değişik bir yemek çeşidini menüye koymak istedikleri hâlde malzemeyi tedarik edemedikleri için bunu yapamadıklarını şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Yurtdışından patronun getirdiği bir tarif vardı. Ancak tarifte kullanılan peyniri yurtdışından getiremedik. Muadilini de bulamadık iç pazarda.”*

(Restoran 6)

Öte yandan restoranların menülerinde malzeme çeşitliliği oluşturmaya özellikle dikkat etmedikleri anlaşılmıştır. Buna rağmen, menüde farklı çeşit yemekler koymaya çalıştıkları için malzeme çeşitliliği faktörünü dolaylı olarak da olsa sağlamış oldukları anlaşılmıştır.

Malzemelerin maliyetinin ise işletmelerin üzerinde önemle durdukları bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Restoranların, yemeklerinde kullanacakları malzemeleri, kalite

standartlarını düşürmeden, mümkün olan en düşük fiyata mal etmeye çalıştıkları anlaşılmıştır. Bir yönetici malzeme satın alım yaklaşımını şu şekilde aktarmıştır:

*“Birkaç firmadan iyi kalite malzeme için fiyat alırsınız, bulamadığınız olmaz.”*

(Restoran 12)

#### 3.2.4.4. Çeşitlendirme

Menü içeriğini farklı yemek seçenekleri ve pişirme usulleri açısından çeşitlendirme konusundaki düşünce ve uygulamalar sorulduğunda, işletmelerden 11 tanesi bu konuya çok önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda alınan bazı görüşler şu şekildedir:

*“Vejetaryen, glutensiz ve diyet beslenmeye uygun yemekler var menümüzde. Et çeşitlerinden başka, balık, zeytinyağlılar gibi seçenekler de var.”*

(Restoran 12)

*“Dünya mutfaklarından seçilmiş farklı kalemlemlerle, Türk mutfağından bazı yemekleri karışık bir şekilde menüye koyduk. Her zevke uyacak çeşitler olmasına çalışıyoruz.”*

(Restoran 13)

Dört restoran yöneticisi ise tarza, konsepte veya talebe yönelik sebeplerle menüde çeşitlendirmeye gitmediklerini şöyle ifade etmişlerdir:

*“İtalyan mutfağı konseptine dayalı çalışıyoruz. Dışına çıkmıyoruz.”*

(Restoran 5)

*“Düz çalışıyoruz, ocak başıyız. Çoğunlukla ızgara yapıyoruz.”*

(Restoran 1)

*“Çabuk pişen, pratik, ızgara ve tava ağırlıklı yemeklerimiz var. Çeşit olsun diye bakmıyoruz. Daha önce çok çeşit vardı, talep az olanların hepsini attık, menüyü sadeleştirdik.”*

(Restoran 10)

Yukarıdaki görüşlere karşın balık restoranı olarak bilinen bir işletmenin yöneticisi ise menüye konseptin dışına çıkmayı gerektiren farklı çeşitler katma ihtiyacını şu sözlerle aktarıyor:

*“Burası balık restoranı ama et ve tavuk çeşitleri de yapıyoruz. Kalabalık bir grup geldiğinde herkes balık yemeyebiliyor.”*

(Restoran 3)

#### **3.2.4.5. İşletme İmkânları ve Kapasitesi**

Yapılan görüşmelerde 11 restoran yöneticisi işletmenin kapasite ve donatım imkânlarının menüyü etkilediğini belirtmişlerdir. Bu konudaki en temel kısıtın mutfaktaki çalışma alanının darlığı olduğu anlaşılmıştır. Bazı işletmeler bu konudaki görüşlerini şöyle açıklamışlardır:

*“Mutfak alanı dar. Mutfağın kaldıramayacağı yemeği koymuyoruz.”*

(Restoran 6)

*“Mutfak küçük, menüye çok çeşit veya çok farklı tarzlarda pişen yemekler koyamayız.”*

(Restoran 5)

*“İmkânlar doğrultusunda yemek yapıyoruz ve depolama sorunu da düşünülünce sadece yaptığımız yemeğe göre malzeme alıyoruz. Mutfak kapasitesi ve çalışma alanı da önemli bir faktör.”*

(Restoran 3)

Restoranların kısıtlı alanlarından ve sınırlı bütçelerinden doğrudan etkilenen ikinci bir unsurun ise ekipman seçimi ve alımı olduğu göze çarpmaktadır. Bazı yöneticiler bu yöndeki düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Mutfak kurulurken hem bütçeye hem menüye göre hareket ediyoruz. Menü de bütçeye göre alınan ekipmanlara göre oluşuyor denebilir.”*

(Restoran 4)

*“Hazır pizza kullanıyoruz. Pizza fırını olsun ve bu kalemde çok seçenek olsun isterdim ama imkânlar el vermiyor.”*

(Restoran 13)

Küçük restoran işletmelerinden iki tanesi imkân, kapasite ve ekipman sorunu yaşamadıklarını çünkü mutfaklarının en başından yapacakları işe uygun olarak oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Bununla ilgili bir yöneticinin ifadesi şu şekildedir:

*“Mutfağı yaptığımız işe göre dizayn ettik.”*

(Restoran 2)

Bunların dışında beş yıldızlı otellerin mutfaklarında imkânların kısıtlı veya yetersiz olması gibi problemler yaşanmadığı tespit edilmiştir. Söz konusu işletmelerin yöneticileri bu konuyla ilgili düşüncelerini kısaca şu şekilde dile getirmişlerdir:

*“İşletmenin imkânlarını uydururuz.”*

(Restoran 14)

*“ Mutfağımız her şeye uygundur.”*

(Restoran 15)

#### **3.2.4.6. Personelin Niteliği**

Yapılan görüşmelerde personelin beceri ve diğer niteliklerinin menüdeki kalem seçimlerini pek etkilemediği görülmüştür. Restoranların dokuz tanesi personelin yemek ve servisi rahatlıkla yapabileceğini, bilmediği şeyleri öğrenebileceğini savunmuştur. Bu konudaki yaklaşımların bazıları şu şekildedir:

*“Öyle bir sıkıntı yok. Ustanın bilmediği yemek olsa bile öğrenir.”*

(Restoran 10)

*“Personel öğrenir, adapte olur. Bu konuda sorun yaşanmaz.”*

(Restoran 6)

*“Beş yıldızlı bir otelin istediği her yemeği çıkarabilmesi lâzım. ‘Mutfak yetersiz’, ‘ekipman yok’, ‘aşçı yapamaz’ gibi özürler beş yıldızlı otellerde olmaz, olmamalı.”*

(Restoran 14)

Altı adet restoranda ise personel faktörü az da olsa etkili kabul edilmiştir. İki yöneticinin bu konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

*“Bazen aşçının istediğim bir yemeği çıkaramadığı oluyor. Ama o da başka bir çeşidi çok iyi yapıyor. Menüü hazırlarken buna da bakıyorum, ‘A yemeğini yapamaz ama B yemeğini iyi yapar’ gibi.”*

(Restoran 3)

*“Meselâ, her garson tuzda balık yemeğini servis edemez.”*

(Restoran 9)

### **3.2.4.7. Mevsim ve İklim Koşulları**

Görüşülen restoranlarda, mevsim ve iklim koşullarının menüyü pek etkilemediği görüşü ağırlık kazanmıştır. Yöneticiler günümüzde - bazı istisnai durumlar haricinde- malzemelerin her zaman bulunabileceğini düşünmektedirler. Bu konuyla ilgili bazı yönetici görüşleri şu şekildedir:

*“Pek önemli değil, çünkü dört mevsim her ürünü bulabiliyorsunuz.”*

(Restoran 13)

*“Yemekler ve malzemeleri belli. Hepsi her zaman bulunuyor.”*

(Restoran 5)

*“Menü sabit, malzemeler hemen her zaman bulunur. Yine de gerekli durumlarda mevsimsel notu düşülür.”*

(Restoran 14)

*“Menü sabit, yemekler 12 ay yapılıyor. Domates yaz kış bulunuyor. Yeşilliklerde biraz daha mevsim faktörü ön plana çıkıyor.”*

(Restoran 7)

*“Menüyü her ay bulunabilecek malzemelerden oluşturmaya çalışırız. Yine de mevsimi olmayıp bulunmayan bir malzeme olduğunda ya ikame ürün kullanırız ya da yemeği yapmayız. Ama bu son seçenek olur.”*

(Restoran 9)

Öte yandan özellikle balık ve deniz ürünleri söz konusu olunca mevsim faktörünün bir anda aşırı önem kazandığı tespit edilmiştir. Balık restoranı olarak bilinen işletmeler ile bir otel restoranının yöneticisi bu konuyla ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Balıkta mevsimsellik çok önemli. Mevsimi dışında pahalı, bazen yok.”*

(Restoran 3)

*“Özellikle balık faktörü yüzünden menüler en fazla 6 aylık olur bizde. Bazısı altı ayın içinde bile her zaman bulunmaz.”*

(Restoran 4)

*“Karideste ve bazı diğer deniz ürünlerinde sıkıntı yaşıyoruz. Tedarikçi firmanın elinde çok iyi malzeme yoktu, mevsimi değildi, almadık, satmadık. Malzeme kalitesi standardı tutmuyorsa servis etmiyoruz.”*

(Restoran 15)

Malzemenin mevsimsellik faktörü dışında bazı işletmelerin sıcak ve soğuk mevsimlere göre yemek tarzlarında değişikliğe gittikleri saptanmıştır. Görüşülen 15 restoranın beşi bir takvim yılı içinde yaz ve kış menüsü olmak üzere içeriği kısmen değişen iki ayrı menü kullandıklarını belirtmişlerdir. Mevsime göre değişen menüler ile ilgili iki ifade şu şekildedir:

*“Yaz menüsünde daha hafif yiyeceklere ağırlık verilir.”*

(Restoran 6)

*“Kışın ciğer çok giderken, yazın menüde tutmuyoruz.”*

(Restoran 1)

#### 3.2.4.8. Spesiyal ve Yöresel Yemekler

Restoranların menülerinde kendi geliştirdikleri, kendilerine özel bir tarif olarak düşünülebilecek türden spesiyal yemekler vermeye çalıştıkları görülmüştür. 15 işletmenin 12 tanesinin menüsünde, çoğunlukla işletmenin adıyla anılan, spesiyal yemekler olduğu anlaşılmıştır.

Yöresel yemekler ise İzmir ilinde yapılan bu çalışmada İzmir ve Ege bölgesine özgü çeşitler olarak kabul edilmiştir. Buna göre restoranların 10 tanesinin menülerinde yöresel mutfak öğelerine rastlanırken altı restoranda bu anlamda sunulan çeşitlerin ise Ege mezeleri olduğu tespit edilmiştir.

#### 3.2.4.9. Yemek Maliyeti ve Fiyatları

Yapılan görüşmelerde, menüye konan yiyecek-içecek kalemlerinin maliyetleri ve satış fiyatlarının menü belirlemede işletmelerin en çok dikkat ettiği, en önemli bir faktörlerden olduğu tespit edilmiştir. Bir yönetici yemek maliyeti ve satış fiyatının değerinin önemini şu şekilde ifade etmektedir:

*“Maliyet ve satış fiyatı en önemli faktördür. Çok satmak ve para kazanmak için menü yaparsın.”*

(Restoran 14)

Görüşme yapılan 15 restoranın 13’ü yemek maliyeti ve satış fiyatını önemli bir faktör olarak kabul etmektedirler. Bu konuda restoranların hassasiyetlerinin öncelikle satış fiyatı üzerine olduğu anlaşılmıştır. Daha sonra ise satış fiyatını belirlemede doğrudan etkili olduğu için yemeklerin ne kadar mal olacağı önem kazanmaktadır. Bazı yöneticilerin konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

*“Müşteri kitlesinin fiyatını kaldıramayacağı yemeği menüye koymayız.”*

(Restoran 2)

*“Çeşitler az çok belli ama bir yemek tarzımıza uysa bile çok pahalı olursa satamayız.”*

(Restoran 5)

*“Fiyat skalasını aşacak, çok pahalıya mal olan yemekleri yapmaktan kaçınıyoruz.”*

(Restoran 7)

*“En önemli etken. Sevilen ancak az maliyetli yemekleri seçiyoruz. Maliyeti yüksek olunca satış fiyatı da yükseliyor. Yüksek fiyatlı yemekler gitmiyor. Bu yüzden bonfile çeşitlerini azalttık. Pahalıya geliyor diye.”*

(Restoran 10)

Menü kalemlerinin maliyetlerinin ve satış fiyatlarının bir faktör olmadığını söyleyen iki tane otel işletmesi olmuştur. Bu restoranların yöneticileri kendi müşterilerinin fiyata karşı çok hassas olmadıklarını, kendi işletmelerini tercih etme amaçlarının yüksek kalite beklentisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu görüşlerden bir tanesi şu şekildedir:

*“Bizim müşteri fiyat konusunda çok hassas değil. Otelin ismine geliyorlar, zaten yüksek standartlarımız var.”*

(Restoran 12)

#### **3.2.4.10. Rakip İşletmeler ve Fiyat Düzeyleri**

Yapılan görüşmelerde yöneticilerin dokuz tanesi rakiplerin ne yaptıklarının, ne sunduklarının ve fiyat seviyelerinin iş yapılarını, menü tercihlerini ve fiyat kararlarını oldukça etkilediğini ifade etmişlerdir. Rakip işletmelerin menülerini içerik ve fiyat yönünden takip eden yöneticilerin konuyla ilgili ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

*“Diğer işletmeleri takip ederim, sık sık ziyarete giderim, fiyatlarını incelerim yemeklerinden de yerim. Geçen bir yerde görüp beğendiğim bir yemeği bizim menüye de koyduk.”*

(Restoran 3)

*“Ara sıra müşteri olarak gidip yemek yiyoruz. Ne yaptıklarına, nasıl yaptıklarına bakıyoruz.”*

(Restoran 12)

*“Düzenli olarak takip ederiz. Hepsinin altında fiyat veriyoruz.”*

(Restoran 2)

*“Rakiplerin fiyatları ve menüleri mutlaka etkiliyor, iki yönlü bakıyoruz.*

(Restoran 14)

Restoran yöneticilerinden bir tanesi pazar lideri olsalar bile rakipleri takip etmenin önemini aşağıdaki sözlerle vurgulamıştır:

*“Kendimizi pazar lideri olarak görüyoruz. Fiyatlarımız en yakın rakiplerin bir tık üzerinde. Yine de en yakın üç rakibimizi her zaman takip ediyoruz, onların ne yaptığına bakıp geri kalmamak hatta daha önde olmak için.”*

(Restoran 15)

Buna karşın rekabeti takip etme konusunda farklı düşünen işletmelerin de olduğu ortaya çıkmıştır. Görüşülen işletmelerden altı tanesi diğer işletmeleri önemsemeden, kendi işlerine konsantre olduklarını belirten ifadeler kullanmışlardır. Bu doğrultudaki görüşlerden iki tanesi şu şekildedir:

*“Rakiplere hiç bakmıyoruz. Kendi doğru bildiğimizi yapıyoruz.”*

(Restoran 10)

*“Rakip işletme daha ucuz malzeme kullanıp daha düşük fiyata satıyor diye biz ne fiyatı ne de kaliteyi düşürmeyiz. Bu yüzden kimin ne yaptığı ile ilgilenmeyiz.”*

(Restoran 6)

#### **3.2.4.11. Diğer Faktörler**

Yukarıda sayılanlardan başka menü planlaması sırasında göz önünde bulundurulmuş başka faktörler olup olmadığı sorulduğunda yöneticileri yedi tanesi ek faktörlerden bahsetmiştir. Buna göre restoranların dört tanesi özellikle yemeğin hazırlık ve pişme süresi ile mutfakta personeli ne kadar meşgul ettiğine dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Bu konuyu ilgili yöneticilerden bazılarının ifadeleri şu şekildedir:

*“Bir de yemeğin hazırlama ve pişme süresine dikkat ediyoruz. Çok vakit isteyen yemeği menüye koymak istemeyiz.”*

(Restoran 9)

*“Mesela mutfak küçük, iş de yoğunken sufle hazırlamakla uğraşmaktansa menüde hazır tatlı veya önceden hazırlanmış tatlı vermeyi tercih ediyoruz.”*

(Restoran 3)

*“Pişirme süresi ve hazırlama zorluğu (iş gücü yönünden). Çok vakit alan, oyalayıcı ve mutfakta yer işgal eden yemekleri yapmak istemeyiz.”*

(Restoran 12)

Menü planlamayı etkileyen bir diğer faktör ise alınan mevcut yemekler için kullanılan malzemenin artakalan kısmını değerlendirme isteğidir. Buna uygun olarak bazı restoranların yaklaşımları şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Eti tedarikçiden değil de hayvanı satın alıp kendi kasabımızla keserek ediniyoruz. Hayvanın tüm unsurlarından faydalanabilmek için, aşçıyla*

*konuşulur. ‘Hangi malzemeden nasıl bir şey yapabiliriz’ derken menü kendiliğinden oluşuyor zaten.”*

(Restoran 1)

*“Aldığımız hammaddeyi değerlendirmeye çalışırız. ‘Artan, kullanılmayan kısma uygun ne yapabiliriz’ diye düşünürüz mutlaka.”*

(Restoran 9)

Bir beş yıldızlı otel restoranı yöneticisi de zorunlu faktörlerden bahsetmiştir. Buna göre bağlı bulundukları uluslararası franchise zincirinin tüm restoranlarda olmasını zorunlu kıldığı standart kalemlerin olduğunu ifade etmiştir. Örnek olarak, neredeyse hiç satılmamasına rağmen domuz pastırmasını (*bacon*) stoklarında bulundurduklarını belirtmiştir.

### **3.2.3. Menü Tasarımı ile İlgili Bulgular**

#### **3.2.3.1. Menü Tasarımını Yapan Personel**

Yapılan görüşmelerde, menü kartlarının nasıl tasarlandığı ve menü kartının oluşum sürecinin nasıl gerçekleştiği sorulduğunda işletme yapılarına göre farklı uygulamalar olduğu görülmüştür. Öncelikle ikisi otel ikisi restoran zinciri olmak üzere dört tane franchise işletmesi menü tasarımını kendilerinin yapmadıklarını, boyut, yazı tipi, renk ve benzeri tasarım özellikleri merkez tarafından belirlenmiş menü kartlarını kullanmak zorunda olduklarını ifade etmişlerdir. Yine de bu restoranların üç tanesi menü içeriği oluşturmada ve kalemleri yerleştirmede kendi başlarına hareket etmektedirler.

Geriye kalan 11 restoran işletmesine bakıldığında temelde iki farklı uygulama olduğu görülmektedir. Buna göre çoğunlukla daha küçük ve bağımsız olan işletmelerin menülerini kendileri tasarlamaktan ziyade bu işi çalıştıkları matbaaların grafikerlerine bıraktıkları anlaşılmaktadır. Bu konuyla ilgili bazı ifadeler şu şekildedir:

*“Grafiker taslak hazırlıyor, birkaç seçenekle geliyor. Patron birini seçiyor, sonra rötuşlar yapılıyor.”*

(Restoran 6)

*“Grafiker örnekler getiriyor. Yiyecek-içecek müdürü içlerinden birini seçiyor ve düzenliyor. Son sözü ise genel müdür söylüyor.”*

(Restoran 10)

Diğer işletmelerin ise menünün tasarım özelliklerine nasıl olacağına kendileri karar verirken, matbaa personelinin de bazen fikir almakla beraber genellikle onlardan beklentileri işin teknik yönünün uygulanması olmaktadır. Bu konuda bazı yöneticilerin yaklaşımları şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Grafikerler bizi bilmez. Biz neyi, nasıl istediğimizi belirleyip grafikerlere anlatırız. Onlar sadece teknik uygulamayı yapar.”*

(Restoran 11)

*“Patron ne istediğini söylüyor, grafiker buna uygun örnekler getiriyor, beraberce seçiyoruz. Bazen düzeltme, değişiklik de istiyoruz.”*

(Restoran 3)

Tablo 7’de menü tasarımı sürecinde yer alan kimseler pozisyonlarına veya işlerine göre ve menü tasarımı sürecindeki önem düzeylerine göre işaretlenmiştir.

**Tablo 7: Menü Tasarımını Yapan Personel**

| Menü Tasarımını Yapan Personel | Restoran 2 | Restoran 3 | Restoran 4 | Restoran 5 | Restoran 6 | Restoran 7 | Restoran 9 | Restoran 10 | Restoran 11 | Restoran 13 | Restoran 14 | Toplam |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| Patron                         |            | 1          |            |            | 2          |            |            |             |             |             |             | 2      |
| Genel Müdür / İşletme Müdürü   | 1          |            |            | 2          |            | 2          | 1          | 3           |             |             |             | 5      |
| F&B Müdürü                     |            |            |            |            |            |            |            | 1           | 2           | 1           | 1           | 4      |
| F&B Müdür yardımcısı           |            |            |            |            |            |            |            |             | 1           | 1           |             | 2      |
| Halkla İlişkiler               |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             | 1           | 1      |
| Servis Şefi/ Sorumlusu         |            | 3          |            |            |            |            |            |             |             |             |             | 1      |
| Aşçıbaşı / Mutfak Şefi         |            |            | 2          | 1          |            |            |            |             |             |             |             | 2      |
| Grafiker, Matbaa               | 2          | 2          | 1          |            | 1          | 1          | 2          | 1           |             | 2           | 3           | 9      |

Son sütunda yer alan toplam değerler, ilgili pozisyonun, 11 işletmenin kaç tanesinde menü tasarımı sürecinde rol aldığını göstermektedir. Buna göre grafiker ve baskı işindeki diğer çalışanlar 11 işletmenin 9'unda süreçte etkilidir.

Tabloda yer alan sayılar karar verme sürecindeki önem derecelerini yansıtmakta olup '1' en etkili, menü tasarımı asıl sorumlu kimse, '4' ise sürecin içinde olan ancak en az etkili kişi olarak ifade edilmiştir.

### 3.2.3.2. Menü Tasarımında Dikkat Edilen Unsurlar

Menü tasarımı konusunda yöneticilerin menü kartından genel beklentilerinin güzel, çekici, şık, müşteri tarafından anlaşılır ve işletme konseptine uygun olması ile dayanıklı ve kaliteli malzemeden yapılması olduğu tespit edilmiştir. Bir restoran yöneticisi menü tasarımı konusundaki beklentisini şu sözlerle açıklamıştır:

*“Menünün albenisi olması lâzım. Yaptığımız yemek ne kadar güzel olursa olsun, menü (kartı) güzel değilse müşterinin ilgisini kaybediyorsunuz.”*

(Restoran 11)

Menünün sayfa düzeniyle ilgili yapılan vurgularda, birkaç işletme tarafından, menünün, göze hoş gelen, görselleri dengeli, sade ve anlaşılır olması gerektiği ifade edilmiştir. Bir yönetici bu konuyla ilgili şöyle bir ifadede bulunmuştur:

*“Karman çorman bir menü oluşturup müşterinin kafasını karıştırmamak gerekiyor.”*

(Restoran 12)

Renk seçiminin, diğer tasarım unsurlarına kıyasla yöneticilerin en fazla dikkat ettiği unsur olduğu görülmüştür. Buna göre 11 işletme menüsünün yedisinde kullanılan temel renklerin işletmenin (logosunda, tabelasında geçen) kendi renklerine veya konseptine, yaptığı işe göre seçildiği tespit edilmiştir. Yapılan işe uygun renk seçimi bir yönetici tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Balık restoranı olduğu için beyaz ve mavi kullandık.”*

(Restoran 3)

Bunlardan başka bir restoran yöneticisi klâsik ve sade bir menü yapısı oluşturabilmek için sadece beyaz zemin üzerine siyah rengi kullandıklarını belirtmiştir. Bir başka restoranın mevsime göre değişen menülerinde ise yazın beyaz zemin üzerine açık parlak renkler, kışın ise çok daha koyu renkler tercih edildiği ifade edilmiştir.

Menüleri yazarken kullanılan yazı karakterlerinin seçiminde sadece bir yönetici özel bir tercih belirtmiştir. Buna göre bu restoranın menüsünde daha şık imajı vermek için klâsik bir yazı karakteri italik olarak kullanıldığı belirtilmiştir. Bunun haricinde iki yönetici yazı boyutunun tüm müşterilerce rahat okunabilecek büyüklükte olması gerektiğini söylemişlerdir.

Menü kartının boyutu üzerine hiçbir yönetici belirli bir yaklaşım veya tercihleri olduğundan bahsetmezken, menü kartının şekli konusunda ise sadece bir restoranın yöneticisi özellikle üç kanatlı olacak ve yandaki kanatları ortaya doğru kapanınca logoyu gösterecek bir kart tarzını benimsediklerini ifade etmiştir.

Menü kartı için kullanılacak malzeme konusunda 11 restoranın dokuz tanesi görüş bildirmiştir. Bütün görüşlerin ortak paydasının kullanılacak malzemenin dayanıklı ve kaliteli olması gerektiği olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda sıkça kullanılan kelimeler arasında “mukavva, kalın, sert karton, sağlam, dayanıklı, yıpranmayacak, yırtılmayacak, kaliteli vesaire” sayılabilir. Bir yöneticinin menü kartında kullanılacak malzeme ile ilgili görüşü şu şekildedir:

*“Kaliteli, dayanıklı ama aynı zamanda hesaplı malzemeden yapılmalı.”*

(Restoran 7)

Onun dışında iki işletme plastik veya PVC gibi koruyucu kaplama kullandıklarını eklemişlerdir. İki işletmenin dile getirdiği bir diğer unsur ise silinip tekrar yazılabilir menü kartı kullanmayı tercih etmeleridir. Bunun sebebi özellikle deniz ürünlerinden yapılan yiyecekler için hammadde fiyatlarının istikrarsız olmasıdır.

Menü kartı kullanımı konusunda tespit edilen bir diğer unsur ise deri kapak kullanımının pahalılık ile ilişkilendirilmesi olmuştur. İki işletme yöneticisi deri kapak kullanımı ile ilgili yaklaşımlarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Önceden deri kapak vardı, pahalı bir imaj veriyordu. Müşterinin daha menüye bakmadan gözü korkuyordu.”*

(Restoran 6)

*“Menünün daha şık, daha elit görünmesi için deri kapak kullanıyoruz.”*

(Restoran 9)

Restoranların menüde görsel kullanımı üzerinde pek durmadıkları da tespit edilmiştir. Sadece iki yönetici dikkat çekmek istedikleri bazı yemeklerin görsellerini menüye koyduklarını ve bunların sayfadaki yerleşimlerine dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Balık restoranı olarak bilinen işletmelerden birinin ise menüsünün arka

planında denizi çağrıştıracakı düşünölen büyük bir dümen figürü kullandığı görölmüşür. Yemek görseli kullanmakla ilgili bir yöneticinin yaklaşımı şu şekildedir:

*“Resmi olan yemek daha çok satıyor ama satılan ürünün resimle aynı olmasına dikkat etmek gerekiyor.”*

(Restoran 4)

Yukarıda sayılan tüm unsurların dışında menüyü grafikerle beraber kendisi tasarlayan bir restoran yöneticisi menü tasarımı ile ilgili tüm görsel unsurları tamamen kişisel zevkine ve göze hoş gelmesine göre seçtiğini belirtmiştir.

### **3.2.3.3. Kalemlerin Menüye Yerleştirilmesinde Dikkat Edilen Unsurlar**

Yapılan görüşmelerde, menüde yer alan yiyecek-içecek kalemlerinin yerleşiminde restoranların temelde benzer uygulamalarda bulundukları ancak detaylarda farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Öncelikle franchise işletmesi olan restoranlardan bir tanesi menü öğelerinin yerleşimine yine müdahale edemediği için bu sorulara cevap vermezken, tasarımda söz hakkı olmayan diğer üç franchise restoranının ise menülerin kalem seçimleri ve yerleşimleri konusunda özgür olmaları sebebiyle yöneticilerinin bu konulardaki görüşleri alınmıştır.

Menüde yer alan yiyecek-içecek gruplarının yerleşiminde 14 restoranın tamamının yiyecekler konusunda başlangıçlar (sıcak veya soğuk aparatifler), çorbalar, ana yemek ile tatlı ve meyveler şeklindeki klâsik sıralamaya uygun hareket ettikleri anlaşılmıştır. Bir yönetici, sıralama konusundaki yaklaşımlarını şu şekilde aktarmıştır:

*“Menünün ön yüzü aparatifler, mezeler, ana yemekler ve tatlı, arka yüzünde ise içecekler var. Bir kategori içinde aynı malzemeden veya aynı tür yiyecekler sıralı yazılıyor. Karides güveç ve karides tavanın sıralı yazılması veya börek çeşitlerinin bir arada yazılması gibi.”*

(Restoran 3)

Menüdeki yiyecek-içecek kategorilerinin içinde özellikle kalemlerin yerleşimi konusunda beş restoranın yöneticisi, dikkat çekmek veya daha çok satmak istedikleri yüksek kârlı, popüler ve/veya spesiyal ürünlerini yerleştirilmesinde menüde bilinçli olarak tercihleri ettikleri özel yerler olduğunu belirtmişlerdir. Bazı yöneticilerin kalemleri yerleştirme stratejilerini şu sözlerle anlatmışlardır:

*“Özel yemekleri, içecek menüsünde kokteylleri ön plana alıp ilgi çekmeye, özendirme çalışıyoruz. Daha popüler kalemleri üst sıralara koyuyoruz.”*

(Restoran 15)

*“Ön plana çıkarılmak istediğimiz ürünler için menüye resimlerini koyduk. Spesiyalden başlayıp, yukarıdan aşağıya, satmak istediğimiz sıralamaya göre dizdik.”*

(Restoran 4)

*“Yeni ürünler ön planda, satılmasını istediğimiz ürünler üst satırlarda yerleştiriliyor. Herkese hitap etmeyen, özel müşterisi olan ürünler ise alt satırlarda yer alıyor.”*

(Restoran 6)

Kalemlerin menüye yerleştirilmesiyle ilgili yöneticilerin aktardıkları diğer yaklaşımlar arasında hafiften ağıra, soğuktan sıcakla, içecek ve tatlıları sona yerleştirme veya bilinçli olarak karışık yerleştirme bulunmaktadır.

#### **3.2.4. Menü Planlama Sürecinde Yaşanan Problemler**

Yapılan görüşmeler sonucunda, 15 restorandan altı tanesinin yöneticileri menü plânlaması sürecinde bir problem yaşamadıklarını belirtmiştir. Bir yöneticinin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

*“Profesyonel reklamcı ile çalışıyoruz. Tasarım sürecinde sorun yaşamıyoruz. Yemek seçimlerimiz, mutfağımız zaten belli. Menüde kolay kolay değişiklik yapılmaz.”*

(Restoran 7)

Sorun yaşadığını ifade eden yöneticilerden beş tanesi, matbaa sürecinde olan yazım ve baskı hataları, kaymalar ve benzeri teknik hatalardan şikâyet etmişlerdir. Bazı yöneticilerin matbaa ve baskı süreciyle ilgili ifadeleri şu şekildedir:

*“Baskı hataları çok olabiliyor, isim veya fiyatların yanlış yazılması gibi. Baskıdan önce son bir kez dikkatlice okumak lâzım.”*

(Restoran 3)

*“Sürekli kontrol gerektiriyor, çok vakit alıyor. Grafiker ile işletme arasında menü taslak tasarımı gidip gelirken sürekli kaymalar, kelime hataları vesaire olabiliyor. Her seferinde dikkatlice kontrol etmek gerekiyor.”*

(Restoran 14)

*“Baskıdan kaynaklanan sorunlar çıkabiliyor. Bir yemeğin reçetesinde mantar var ancak menüde yazılmamış. Matbaa hatası, yanlışlıkla silmişler. Bir müşteri yemekte mantar var diye şikâyet edince, bir yıl boyunca o tarifi mantarsız yapmak zorunda kaldık.”*

(Restoran 9)

*“Matbaada sürekli problem çıkar ve (menü kartları) geç kalır, zamanında alamazsın.”*

(Restoran 6)

Menü planlama sürecinde restoranlardan dört tanesinin yaşadıklarını dile getirdikleri bir diğer sorun ise yiyecek-içecek kalemlerini belirlemeye çalışırken ortaya çıkan kararsızlık durumu. Yöneticilerin yeni kalem seçimi yapmaya çalışırken zorlandıklarına dair ifadelerinden bazıları şu şekildedir.

*“Menü genele hitap etmeli, ama aynı zamanda değişik kalemler de sunmak istiyoruz. Damak zevkine de uygun olmalı. Bu dengeyi yakalamak çok zor.”*

(Restoran 11)

*“Çok uzun bir süreç, dikkatli davranmak gerekli. Kalem seçiminde kararsızlık olabiliyor, ‘tutar mı’, ‘müşterinin zevkine uyar mı’ diye düşünüyoruz sürekli.”*

(Restoran 13)

*“Özellikle yeni koymayı düşündüğümüz kalemler beğenilir mi kararsızlığı olabiliyor.”*

(Restoran 15)

### **3.3. MENÜ FİYATLANDIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR**

#### **3.3.1. Kullanılan Menü Fiyatlandırma Yöntemleri**

Kimes ve diğerleri (2012: 109), restoranların menü kalemlerinin fiyatlandırırken körü körüne tek bir hesaplama yöntemine bağlı olmamaları gerektiğini, bunun yerine iki veya daha fazla yöntemin bir arada kullanılmasının daha doğru olduğunu savunmuşlardır. Yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar literatürde önerilen bu yaklaşımı doğrular niteliktedir. Menü fiyatlandırma sürecinde restoranlardan 11 tanesinin iki, iki tanesinin ise üç yöntemi bir arada kullandığı, sadece iki işletmenin tek bir yönteme bağlı olarak fiyat kararı aldığı tespit edilmiştir. Tablo 8’de görüşme yapılan restoranların kullandıkları menü fiyatlandırma yöntemleri, önem dereceleri de belirtilerek gösterilmiştir.

Restoranların menü fiyatlandırma yöntemleri incelendiğinde öncelikle objektif bir hesaplama yöntemi kullanarak yaklaşık satış fiyatına ulaşmaya çalıştıkları görülmüştür. Buna göre 15 işletmeden 12 tanesi ilk olarak objektif yöntemlerden birini kullanırken, bunların 11 tanesi ise işe maliyetlerini hesaplayarak başlamaktadır. Üç restoranın ise ilk adımda olmasa da süreç içinde mutlaka maliyetleri hesapladıkları anlaşılmıştır. Öncelikli olarak satış fiyatını tespit etmeye, maliyetin ne olması gerektiğine satış fiyatından hareketle ulaşmaya çalışan tek bir restoran olduğu belirlenmiştir.

Hiç objektif yöntem kullanmayıp fiyatlarını sadece sübjektif yöntemle dayandıran tek bir işletme olduğu görülmüştür. Menü fiyatlarını lideri izleme yöntemine dayandıran bu konaklama işletmesinin yöneticisi, menü fiyatlarını belirleme sürecinde çok detaylı çalışmamalarının sebebini, restoranlarının iş yapılarında yüksek önem derecesine sahip olmaması ile açıklamıştır.

*“Restorandan öncelikli hedefimiz zarar etmemek, alakart menülerden beklentimiz düşük. Kazancımız asıl olarak, grup yemekleri, banket ve benzeri etkinliklerden geliyor.”*

(Restoran 11)

15 restoranın 12 tanesinin menü fiyatlandırma sürecinin bir aşamasında sübjektif yöntemlerden birine yer verdiği yine tespit edilen bulgular arasındadır.

**Tablo 8:** Menü Fiyatlandırma Yöntemlerinin Kullanımı

| Menü Fiyatlandırma Yöntemleri                      | Restoran 1 | Restoran 2 | Restoran 3 | Restoran 4 | Restoran 5 | Restoran 6 | Restoran 7 | Restoran 8 | Restoran 9 | Restoran 10 | Restoran 11 | Restoran 12 | Restoran 13 | Restoran 14 | Restoran 15 | Toplam |
|----------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| <b><i>Sübjektif Yöntemler</i></b>                  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             |             |             |        |
| Lideri İzleme Fiyat Yöntemi                        |            |            | 2          |            |            | 2          |            |            |            |             | 1           | 2           | 2           |             |             | 6      |
| Makul Fiyat Yöntemi                                |            |            |            |            | 1          |            |            |            |            | 2           |             |             | 3           |             |             | 3      |
| Sezgisel Fiyat Yöntemi                             | 2          |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             |             |             | 1      |
| En Yüksek Fiyat Yöntemi                            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             | 2           |             | 1      |
| Düşük Fiyat Yöntemi                                |            | 1          |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             |             |             | 1      |
| <b><i>Objektif Yöntemler</i></b>                   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             |             |             |        |
| Çarpan Yoluyla Fiyatlandırma Yöntemi               | 1          |            |            |            |            |            |            |            | 1          |             |             |             |             |             |             | 3      |
| Katkı Payı Fiyatlandırma Yöntemi                   |            |            |            |            |            |            | 2          |            |            |             |             |             |             |             | 2           | 2      |
| Birincil (İlk) Maliyete Göre Fiyatlandırma Yöntemi |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             |             |             | 0      |
| Gerçek (Tam Maliyetleme) Fiyatlandırma Yöntemi     |            | 2          |            |            | 2          |            | 1          |            |            | 1           |             | 1           | 1           |             |             | 6      |
| Temel Fiyatlandırma Yöntemi                        |            |            |            |            |            |            |            |            | 2          |             |             |             |             |             |             | 1      |
| Planlanmış Kâr Fiyatlandırma Yöntemi               |            |            |            |            |            |            |            | 1          |            |             |             |             |             |             |             | 1      |
| Aşağıdan Yukarı Fiyatlandırma Yöntemi              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             |             |             | 0      |
| Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlandırma Yöntemi        |            |            | 1          |            |            | 1          |            |            |            |             |             |             |             | 1           | 1           | 4      |
| Arz ve Talep Dengesine Bağlı Fiyatlandırma         |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             | 3           |             | 1      |
| Başabaş Noktası Analiziyle Fiyatlama               |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             |             |             | 0      |
| Arzu Edilen Maliyet Yüzdesine Göre Fiyatlandırma   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             |             |             | 0      |

Son sütunda yer alan toplam değerler, ilgili yöntemin, 15 işletmenin kaç tanesi tarafından fiyatlandırma sürecinde kullanıldığını göstermektedir. Buna göre sübjektif yöntemler içinde lideri izleme fiyat yöntemi ön plana çıkmaktadır. Objektif yöntemler

arasında ise gerçek (tam maliyetleme) fiyatlandırma ile çarpan kullanımına dayalı yöntemler ağırlıklı olarak kullanılmaktadır.

Tabloda yer alan sayılar ilgili yöntemlerin, restoranın fiyatlandırma sürecindeki önem derecesini yansıtmakta olup ‘1’ fiyatlandırma kararında en etkili, öncelikli kullanılan yöntem, ‘3’ ise karar verme sürecinde olmakla beraber en az etkili yöntem olarak ifade edilmiştir.

Tablo 9 ve tablo 10’da, görüşme yapılan yöneticilerin seçilmiş ifadeleri, ilgili fiyatlandırma yöntemleri ile eşleştirilerek verilmiştir.

**Tablo 9:** Fiyatlandırmada Sübjektif Yöntemlerle ilgili Bulgular

| Sübjektif Yöntemler                                                                                                                                                                                          | Yöntemin Kullanılma Sıklığı |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Lideri İzleme Fiyat Yöntemi</b><br>“Piyasaya ve rakiplere bakılıyor. ‘Kaça satmalıyım?’ kararı öylece veriliyor.” (Restoran 13)<br>“Piyasa fiyatlarıyla dengeli olmasına bakıyoruz.” (Restoran 12)        | 6                           |
| <b>Makul Fiyat Yöntemi</b><br>“Kişinin bütçesini etkilemeyecek şekilde fiyatları belirliyoruz. Gerekirse sürümden kazanma gibi düşünebiliriz.” (Restoran 5)                                                  | 3                           |
| <b>Sezgisel Fiyat Yöntemi</b><br>“Ay sonu hedeflere bakıyoruz. Duruma göre, ucuz mu olmuş, pahalı mı gelmiş diye düşünüp düzeltme yapabiliyoruz.” (Restoran 1)                                               | 1                           |
| <b>En Yüksek Fiyat Yöntemi</b><br>“Müşteri profili ve alım gücüne bağlı olarak, menü kalemlerine ödeyebilecekleri en yüksek değeri yakalamaya çalışıyoruz.” (Restoran 14)                                    | 1                           |
| <b>Düşük Fiyat Yöntemi</b><br>“Malzeme satış fiyatının % 33-35’i gibi olacak, işçilik de hesaplanıyor. Sonra rakiplere bakıyoruz. Bize benzer restoranlardan bir tık ucuz tutmaya çalışıyoruz.” (Restoran 2) | 1                           |

**Tablo 10:** Fiyatlandırmada Objektif Yöntemlerle ilgili Bulgular

| <b>Objektif Yöntemler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Yöntemin Kullanılma Sıklığı</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Çarpan Yoluyla Fiyatlandırma Yöntemi</b><br>“Malzeme maliyetini hesaplayıp belli bir oranla çarpıyoruz, çok ince düşünmüyoruz.” (Restoran 1)                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>3</b>                           |
| <b>Katkı Payı Fiyatlandırma Yöntemi</b><br>“Her kalemden belli bir katkı almaya çalışıyoruz. Örnek olarak, su 0,30 TL alış 9 TL satış, bira 2,5 TL alış 21 TL satış, en pahalı şampanyanın bardak maliyeti yaklaşık 30 TL, ama satış fiyatı 55 TL olacak gibi.” (Restoran 15)                                                                                                                       | <b>2</b>                           |
| <b>Birincil (İlk) Maliyete Göre Fiyatlandırma Yöntemi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>0</b>                           |
| <b>Gerçek (Tam Maliyetleme) Fiyatlandırma Yöntemi</b><br>“Tüm giderler, malzeme, işçilik, diğer üretim giderleri hesaplanıp üzerine belli bir yüzde ekleniyor.” (Restoran 10)<br>“Aşçı reçeteyi hazırlıyor. Muhasebe (maliyet kontrol) tüm maliyetleri hesaplıyor, işçilik ve üretimdeki dolaylı giderler dâhil. Satış departmanı ve yiyecek içecek müdürü son fiyata karar veriyor.” (Restoran 13) | <b>6</b>                           |
| <b>Temel Fiyatlandırma Yöntemi</b><br>“Maliyet, dolayısıyla fiyat yüksek olursa porsiyonla ve reçeteyle oynayabiliyoruz. Maliyeti istediğimiz, uygun bir orana çekiyoruz.” (Restoran 9)                                                                                                                                                                                                             | <b>1</b>                           |
| <b>Planlanmış Kâr Fiyatlandırma Yöntemi</b><br>“Bütçe hazırlanır, satış miktarı, ciro hesaplanır. Sonra da yemeklerin yaklaşık fiyatı belirlenir. Ona göre maliyet hesaplanır. Malzeme (sadece hammadde) maliyeti % 25 olacak şekilde fiyat verilir.” (Restoran 8)                                                                                                                                  | <b>1</b>                           |
| <b>Aşağıdan Yukarı Fiyatlandırma Yöntemi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>0</b>                           |
| <b>Fiyat Çarpanı Yoluyla Fiyatlandırma Yöntemi</b><br>“Yemeğin türüne göre yüzdeler değişiyor. Kullanılan ürün, muhafaza şartları, iş gücü maliyetine göre çarpan değişir.” (Restoran 6)<br>“Yiyecekte %30, içecekte %18 porsiyon maliyeti hesabına uygun çarpan maliyetine göre dengeli satış fiyatları olsun istiyoruz.” (Restoran 15)                                                            | <b>4</b>                           |
| <b>Arz ve Talep Dengesine Bağlı Fiyatlandırma</b><br>“Çok satan ürünlerde fiyatı azar azar arttırıyoruz. Nereye kadar gideceğine bakıyoruz. Az satan ürünlerde de tam tersine fiyatı düşürüp öylece değerlendiriyoruz.” (Restoran 14)                                                                                                                                                               | <b>1</b>                           |
| <b>Başabaş Noktası Analiziyle Fiyatlama</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>0</b>                           |
| <b>Arzu Edilen Maliyet Yüzdesine Göre Fiyatlandırma</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>0</b>                           |

### 3.3.2. Menü Fiyatlandırmada Yaşanan Problemler

Yapılan görüşmelerde restoranların fiyatlandırma sürecinde yaşadıkları herhangi bir problem olup olmadığı sorulduğunda, dört yönetici sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. 11 işletmenin yaşadıkları sorunlar ise temel olarak maliyet hesaplama ve fiyat verme konusunda kararsızlık olarak tespit edilmiştir.

Süreçte sorun yaşanmadığını söyleyen bir yöneticinin konuyla ilgili görüşü şu şekildedir:

*“Yok. İyi fiyat çalışırsan hata olmaz.”*

(Restoran 14)

Bir başka yönetici ise fiyatlandırma sürecinde yaşanabilecek problemleri şu şekilde ifade etmiştir:

*“Altı aylık menü kullanımı fiyatları belirlemek açısından yeterli. Daha uzun sürede (menü kullanım süresi anlamında) değişen maliyetler sıkıntı yaratabilir. Deniz ürünlerinin fiyatını kestirmek çok daha zor. Banket menülerinde (fiyat verme anlamında) günlük hareket edildiği için ne deniz ürünleri ne diğer ürünler sorun olmuyor.”*

(Restoran 13)

Fiyatlandırma sürecinde sorun yaşayan restoranlardan dokuz tanesi maliyetlerin değişebilmesi veya maliyet hesaplamada çeşitli sebeplerle yaşanan zorlukları dile getirmişlerdir. Bu konudaki bazı yönetici ifadeleri şu şekildedir:

*“En büyük sorun hammadde fiyatlarının artması. Özellikle et ürünlerinde”*

(Restoran 2)

*“Maliyeti hesaplamak. Malzeme kayıplarının ve satılmayan yemeğin hesabını yapmak zor oluyor.”*

(Restoran 9)

*“Maliyetlerin istikrarsızlığı. Fiyatları belirlemek zor, aylık olarak bile değiştiği oluyor.”*

(Restoran 11)

*“Balıkta fiyatlar çok değişken. Bazı kalemlerin fiyatı menüye yazılmıyor. Boş bırakıyoruz. Günlük belirlendiği oluyor.”*

(Restoran 3)

Menü fiyatlarını belirlemede yaşanan bir diğer sıkıntı ise nihâî fiyatı belirlemeden önce yaşanan kararsızlık. Bu durum bazen maliyetlerdeki istikrarsızlıktan kaynaklanan zarar etme çekincesiyle, bazen de müşteri tepkisini kestirememekten kaynaklanıyor. Bazı restoranların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

*“Et ürünlerine fiyat vermekte zorlanıyoruz. Maliyetin değişkenliği yüzünden yüksek fiyat vermek zorunda kalıyoruz, sonra zarar etmemek için. Ama bu sefer de satmakta zorlanıyoruz.”*

(Restoran 10)

*“Menü ilk oluşturulurken, yenilenirken, biraz yüksek (güvenli) bir fiyat koyuyoruz. Zaman içinde maliyetler artıp kurtarmamaya başlarsa o zaman fiyatları yenilemek gerektiğini anlıyoruz.”*

(Restoran 7)

*“Müşteriye pahalı mı, ucuz mu gelir? Bazen kestirmekte zorlanıyoruz.”*

(Restoran 12)

Genel olarak değerlendirildiğinde, işletmeler hammadde fiyat istikrarsızlığının maliyet hesaplamalarını zorlaştırdığından ve müşteri gözündeki ürün değerini tespit zorluğundan bahsetmişlerdir. Bu sıkıntılar, ülke ekonomisinin genel yapısından kaynaklanmaktadır.

### **3.3.3. Kalemlerin Menüye Yerleştirilmesinde Fiyat Yönünden Dikkat Edilen Unsurlar**

Yapılan görüşmeler sonucunda, işletmelerin menülerinde yiyecek-içecek kalemlerini fiyatlarına göre yerleştirmekle ilgili pek fazla strateji geliştirmedikleri tespit edilmiştir. Buna göre restoranların menülerinin yedi tanesinde fiyat unsuru üzerinden sıralamaya veya düzenlemeye yönelik bir uygulama yapılmadığı veya ürünlerin rastgele yerleştirildiği görülmüşken, beş tane menüde işletmenin tercihiyle kalemlerin ucuzdan pahalıya, iki tanesinde ise pahalıdan ucuza doğru sıralandığı tespit edilmiştir.

Beş yıldızlı otel restoranlarından bir tanesinde ise kalemlerin fiyatlarına göre ‘kasıtlı’ olarak karışık dizildiği ifade edilmiştir. İlgili restoranın yöneticisi bu uygulamayı şu şekilde savunmuştur:

*“Kasten, karışık olacak şekilde diziliyor. Müşterinin fiyata değil, yemeğe odaklanmasını istiyoruz.”*

(Restoran 14)

Bir diğer beş yıldızlı otel işletmesi ise menüsündeki kalemlerin yerleşimini sadece fiyatlarına göre değil ayrıca satış rakamları ve maliyetleri ile kâr marjlarını da göz önünde bulundurarak yaptıklarını belirtmiştir. Bir diğer küçük restoran işletmesi ise fiyatları yönünden yerleştirmeyi menü kartında değil ancak el broşürlerinde ve anlaşmalı oldukları yemek satışı yapan bir internet sitesinde uyguladıklarını belirtmiştir. Restoran yöneticisinin bu konuda ifadesi şöyledir:

*“Menüde yok. Ama el broşüründe maliyeti ve fiyatı düşük ve çok satan ürünler ön planda. ... internet sitesinde de maliyeti düşük kârlılığı yüksek kalemler başta geliyor, tavsiye ediliyor.”*

(Restoran 2)

### **3.4. MENÜDE DEĞİŞİKLİK İLE İLGİLİ BULGULAR**

#### **3.4.1. Menüde Değişiklik Yapma Sıklığı**

Yapılan görüşmelerde restoranların menülerini değiştirme veya güncelleme sürelerini takvim yılına göre ayarladıkları anlaşılmıştır. Buna göre bir menünün kullanım süresi altı ay (yarım yıl), bir yıl veya iki yıl gibi değerlerle ifade edilmiştir. Görüşülen 15 restoranın yedisi menülerini yılda iki kez değiştirirken, dört restoran ise yılda bir kez yenilemeyi tercih etmektedirler. Üç restoran ise, menü içeriğini ortalama olarak iki yılda bir yenilerken, fiyatları ise yılda bir kez güncellediklerini ifade etmişlerdir. Sadece bir restoran yöneticisi içerikte değişiklik yapma ihtiyacı olmadıklarını ve menülerini mümkün olduğunca uzun süre değiştirmeden kullanmaya çalıştıklarını belirtmiştir. İlgili yöneticinin konuyla ilgili ifadesi şu şekildedir:

*“Menü içeriği kolay kolay değişmiyor, fiyatları da sürekli arttırmak istemiyoruz. Bir menü hazırlandıktan ve basıldıktan sonra, mümkün olduğunca uzun süre - belki birkaç yıl kullanıyoruz. Küçük değişiklikleri müşterilere garsonlar üzerinden iletiyoruz. Menüümüz oturmuş durumda ancak önemli bir sıkıntı görürsek oturup değişiklik yapıyoruz.”*

(Restoran 7)

#### **3.4.2. Menüde Değişiklik Yapan Personel**

Yapılan görüşmelerde, menüde değişiklik veya güncelleme yaparken aktif rol alan kimseler ile bu süreçteki katkılarının önem derecesi sorulduğunda alınan cevaplar

menü planlama yaparken rol alan personel bilgileri ile oldukça benzerdir. Diğer bir deyişle menüyü planlayan kişiler değişikliklerde benzer katkı derecesine sahiptir. Menü planlama sürecinde olduğu gibi yine işletme yapılarına göre uygulamada bariz farklar olduğu görülmüştür.

Buna göre, oturmuş organizasyon yapısına ve rol dağılımlarına sahip konaklama işletmelerinin restoranlarında, hiyerarşik düzen ve iş tanımları gereği menüde değişiklik yapma görevi menü planlamada olduğu gibi asıl olarak yiyecek içecek müdürüne verilmiştir. Yiyecek içecek müdürlerinin bu süreçte hem aşçılara hem de satış rakamlarını ve maliyetleri değerlendirmek üzere muhasebe ve satın alma departmanlarına danıştıkları görülmüştür.

Öte yandan personel sayısının az olduğu ve bağımsız olarak değerlendirilebilecek restoran işletmelerinde, menüde değişiklik yapma sürecinde aşçılar yine çok önemli rol almakla beraber, ilk planlama sürecinde oldukları kadar etkili değildir. Benzer bir şekilde menü planlama sürecine etkin bir şekilde dâhil olan patronların değişiklik süreci ile yine daha az ilgilendikleri anlaşılmaktadır. Genel müdürlerin ise menüde değişiklik yapma sürecinde önem derecelerinin ve rollerinin arttığı saptanmıştır. Tablo 11’de menü değiştirme ve güncelleme sürecinde yer alan yöneticiler, pozisyonlarına göre ve menü planlama sürecindeki önem derecelerine göre işaretlenmiştir.

**Tablo 11:** Menüde Değişiklik Yapan Personel

| Menüde değişiklikleri kim veya kimler yapıyor, kim karar veriyor? | Restoran 1 | Restoran 2 | Restoran 3 | Restoran 4 | Restoran 5 | Restoran 6 | Restoran 7 | Restoran 8 | Restoran 9 | Restoran 10 | Restoran 11 | Restoran 12 | Restoran 13 | Restoran 14 | Restoran 15 | Toplam |
|-------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| Aşçı / Mutfak Şefi                                                | 2          |            | 1          | 1          | 2          | 2          | 1          |            | 1          | 3           |             | 2           | 2           | 2           | 1           | 12     |
| Şef / Servis Müdürü                                               | 3          |            | 2          |            |            |            | 2          |            |            | 4           |             |             | 3           |             |             | 5      |
| Maliyet Kontrol / Muhasebe                                        |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             | 3           |             | 3           |             | 2      |
| Satın alma                                                        |            |            |            |            |            |            | 3          |            |            |             | 2           |             |             |             |             | 2      |
| Yiyecek İçecek Müdürü / Sorumlusu                                 |            |            |            |            |            |            |            |            |            | 2           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 6      |
| Yiyecek İçecek Müdür Yardımcısı                                   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             |             | 1           | 1      |
| Genel Müdür / İşletme Müdürü                                      |            | 1          |            |            | 1          |            |            | 2          | 2          | 1           |             | 4           |             |             | 1           | 7      |
| Patron                                                            | 1          |            | 3          | 2          |            | 1          |            |            |            |             |             |             |             |             |             | 4      |
| Merkez (Franchise)                                                |            |            |            |            |            |            |            | 1          |            |             |             |             |             |             |             | 1      |

Son sütunda yer alan toplam değerler, ilgili pozisyonun, 15 işletmenin kaç tanesinde menüde değişiklik yapma sürecinde rol aldığını göstermektedir.

Tabloda yer alan sayılar değişiklik yapma sürecindeki önem derecelerini yansıtmakta olup ‘1’ en etkili, menüde yapılan değişikliklerden asıl sorumlu kimse, ‘4’ ise sürecin içinde olan ancak en az etkili kişi olarak ifade edilmiştir.

### 3.4.3. Menüde Değişiklik Yapmak İçin Ayrılan Zaman

Restoranların yedi tanesi menüde değişiklik yapmak için takvim yılı içinde ayrılan belli bir zaman olmadığını belirterek net bir süre vermemişlerdir. Bu doğrultuda bazı yaklaşımlar şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Zaman içinde kafada netleşiyor (yapılacak değişiklikler), öyle durumlarda hemen bir kenara yazıyoruz.”*

(Restoran 1)

*“Gerektikçe yapılıyor. Net bir tarih, zaman dilimi yok, söyleyemem.”*

(Restoran 3)

Restoranların beş tanesi, menüde değişiklik yapmadan önce altı ayda bir ortalama birer hafta çalıştıklarını, üç tanesi ise yılda ortalama 1 aylık (bazen altı ayda 15 gün olacak şekilde) bir sürece ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Bahsedilen zaman dilimlerinde yöneticiler ve değişiklikte rol alan diğer çalışanlar günlük işlerini aksatmadan ayrıca yapılacak değişiklikleri saptamaya yönelik ek çalışmalar ve toplantılar yapmaktadırlar. Bu süreç, çoğu zaman menü analizi çalışmaları ile iç içe gerçekleşmektedir. Bir yönetici menü analizi çalışmaları haricinde, kalem değişikliği ile ilgili çalışmalar için gereken süreyi şu şekilde belirtmiştir.

*“Yeni eklenecek kalemler için tarif üzerinde çalışıp sonra demo yapıyoruz. Daha sonra porsiyon, lezzet, maliyet gibi konularda geri dönüşler alınıyor. Bu süreç 1 ayı buluyor.”*

(Restoran 9)

#### **3.4.4. Menüde Yapılan Değişiklikler**

Yöneticilerle yapılan görüşmelere göre, restoranların menülerinde yaptıkları değişikliklerin çoğunlukla çeşit değiştirme, ekleme veya çıkarma şeklinde olduğu anlaşılmıştır. Görüşme yapılan işletmelerden dokuz tanesi menülerinde son yaptıkları değişiklikler içinde bazı yiyecek-içecek kategorilerini ve/veya kalemleri çeşitli sebeplerle çıkardıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda yöneticiler tarafından verilen bazı örnekler şu şekildedir:

*“Balık yemekleri vardı çıkarttık. Bizim işletme deniz kenarı değil, müşteri İzmir'de balığı deniz kenarında yemek istiyor. Biraz daha ağır (kalabalık) bir menüydü, kalem sayısını azalttık.”*

(Restoran 10)

*“Garsonun satış baskısına rağmen gitmeyen ürünleri, işçilik açısından hazırlaması zaman alan ürünleri maliyeti yüksek olan ürünleri çıkarıyoruz.”*

(Restoran 15)

*“Tatlı çeşitlerini azalttık, çok fazlaydı. Fazla satılmayan ürünleri çıkarttık.”*

(Restoran 11)

Öte yandan bir restoran yöneticisi satmayan bir kalemi sadece yerine daha iyi bir alternatif bulduğunda çıkardığını, menüdeki kalem sayısının sabit kalmasını istediğini belirtmiştir.

Yiyecek-içecek kategorilerini ve bazı çeşitleri çıkarmaya paralel bir şekilde restoranların menülerine sık sık yeni çeşit ekledikleri de yapılan görüşmeler sonucunda tespit edilmiştir. Restoranlardan sekiz tanesi menülerde yapılan değişiklikler içinde çeşitli sebeplerle yiyecek-içecek kategorileri ve/veya yeni kalem eklediklerini ifade etmişlerdir. Menüye çeşit eklemekle ilgili yöneticilerin verdiği bazı örnekler şu şekildedir:

*“Sürekli çalışılan müşteriler var. Menüleri yenilemek önemli, her geldiklerinde aynı yemekleri görmek istemiyorlar. (Eski menüden) Mantar soslu bonfile gidiyor, (yeni menüde) karabiberli bonfile geliyor. Mercimek gidiyor, domates çorbası geliyor. A tatlısı, B böreği gidiyor, C tatlısı D böreği geliyor.”*

(Restoran 13)

*“Sık sık yeni yemek, meze denemeleri yapıyoruz, günlük menü olarak sunuyoruz müşteriler. Tutan, beğenilen yemekleri sonraki menüye bu sefer sürekli olarak koyuyoruz.”*

(Restoran 3)

Menülerde kalemlerin fiyatlarıyla ilgili düzenleme yapmak da sık görülen değişiklikler arasındadır. Enflasyon ve maliyet artışı gibi sebepler haricinde dört yönetici menülerinde fiyatlarla ilgili değişiklik yaptıklarını söylemişlerdir. Bu konuda verilen bazı örnekler şu şekildedir:

*“Fiyatlar arasındaki dengesizlik giderildi. Örnek: Domatesli makarna 5 TL iken Fettucini 15 TL idi, arada bu kadar fiyat farkı olmamalı.”*

(Restoran 5)

*“Pizzaların fiyatı diğer kalemlere kıyasla çok ucuz kalmıştı. Birden yükselttik ancak sürekli müşterilerden tepki gelince yine düşürdük biraz.”*

(Restoran 6)

Bazı restoran yöneticileri porsiyonların gramajlarını yeniden ayarladıklarını ve buna paralel fiyat değişikliklerine gittiklerini belirtmişlerdir. Bir restoranın porsiyonu değiştirmek için kullandığı değişik bir yöntem ise şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Börek porsiyon olarak veriliyordu (belli bir gramajda), adet hesabı oldu.”*

(Restoran 7)

Aynı yönetici, porsiyonların gramajlarında yapılan genel değişikliğin sebebini ise şu sözlerle açıklamıştır:

*“Tabakları hem gözü hem mideyi doyurucu hâle getirdik.”*

(Restoran 7)

Yapılan görüşmelerde yukarıda sayılanlar haricinde çeşitli menü kartında ve kalemlerin isimlerinde yapılan değişikliklerden bahsedilmiştir. Bu konularda yöneticiler tarafından verilen örnekler şu şekildedir:

*“Fastfood havası veren eski karton menünün yerine, tamamen yenilenmiş, deri kaplı ve çok sayfalı şık bir menüye geçiş.”*

(Restoran 2)

*“Menüde yeni bir çeşit koymuştuk, ‘Balık Kokoreç’ diye. Pek tutmadı ama. Sonraki menüde adına ‘Levrek Kokoreç’ dedik. Levrekten yapılıyordu çünkü. Şimdi daha iyi satıyoruz”*

(Restoran 3)

### **3.5. MENÜ ANALİZİ İLE İLGİLİ BULGULAR**

#### **3.5.1. Kullanılan Menü Analiz Yöntemleri**

Yapılan görüşmelerde yöneticilerin tamamı menülerini analiz ettiklerini ifade ederken, çoğunlukla tek bir yönteme bağlı kalmak yerine iki yöntemi bir arada kullanmayı tercih ettikleri anlaşılmıştır. Menüleri analiz etme sürecinde restoranlardan 11 tanesinin iki yöntemi bir arada kullandığı, diğer dört işletmenin ise tek bir yönteme bağlı olarak menülerini gözden geçirdiği tespit edilmiştir. Tablo 12’de görüşme yapılan restoranların kullandıkları menü analiz yöntemleri, önem dereceleri de belirtilerek gösterilmiştir.

**Tablo 12:** Kullanılan Menü Analiz Yöntemleri

| Kullanılan Menü Analiz Yöntemleri      | Restoran 1 | Restoran 2 | Restoran 3 | Restoran 4 | Restoran 5 | Restoran 6 | Restoran 7 | Restoran 8 | Restoran 9 | Restoran 10 | Restoran 11 | Restoran 12 | Restoran 13 | Restoran 14 | Restoran 15 | Toplam |
|----------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| Sezgisel Yöntem                        | 1          | 2          | 1          | 1          |            | 1          | 1          |            |            | 1           |             | 2           | 1           |             |             | 9      |
| Menü Karması Yöntemi İle Analiz        |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             |             |             | 0      |
| Katkı Payı Yöntemi İle Analiz          |            |            |            |            | 2          |            |            |            |            |             | 2           |             |             |             |             | 2      |
| Kâr ve Zarar Yöntemiyle Yapılan Analiz |            |            |            |            |            |            |            | 2          |            |             |             |             |             |             |             | 1      |
| Geçmiş Satış Verilerinin Analizi       | 2          | 1          | 2          | 2          | 1          |            |            | 1          | 1          | 2           | 1           | 1           | 2           | 2           |             | 12     |
| Menü Mühendisliği Yöntemi              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |             |             | 1           | 1           | 2      |

Son sütunda yer alan toplam değerler, ilgili yöntemin, 15 işletmenin kaç tanesi tarafından menü analizi sürecinde kullanıldığını göstermektedir. Tabloda yer alan sayılar ilgili yöntemlerin, menü analizi sürecindeki önem derecesini yansıtmakta olup ‘1’ analiz yapılırken en etkili, öncelikli kullanılan yöntem, ‘2’ ise analiz sürecinde kullanılan daha az etkili tamamlayıcı yöntem olarak ifade edilmiştir.

Tablo 12’de görülebileceği üzere menü analiz yöntemlerinde sezgisel yöntem ile geçmiş satış verilerinin analizi yöntemi, işletmenin türü ve büyüklüğü fark etmeksizin açık ara en çok tercih edilen yöntemler olmuşlardır. Bu yöntemler ile ilgili iki yöneticinin ifadeleri şu şekildedir:

*“Menü analizi menüde yaptığımız çok önemli faktör oluyor. Satış rakamlarına bakıyoruz, satmayan veya kâr marjı çok düşük (zarar eden) ürünler varsa menüden çıkarıyoruz.”*

(Restoran 3)

*“Dört kişi (işletme m¼d¼r¼, şef, aşçı ve satın alma) toplanıp beyin fırtınası yapıyoruz. Fikir alışverişi oluyor. Sonuçta dört kişinin uzlaştığı en iyi, en doğru karara varıyoruz.”*

(Restoran 7)

Yapılan g¼r¼řmelerde men¼ analiz y¼ntemlerini kullanım konusunda dikkati çeken bir diğer unsur ise beş yıldızlı otel restoranlarının ikisinin de men¼ m¼hendislięi y¼ntemini kullanması, ancak onların dışında bu y¼ntemi kullanan olmamasıdır. Hatta g¼r¼řme yapılan diğer 13 restoran y¼neticisinin 10 tanesi men¼ m¼hendislięi terimini daha ¼nce duymadıklarını s¼ylemiřlerdir.

### **3.5.2. Men¼ Analizi Yapmak İçin Ayrılan Zaman**

Restoranların ¼ tanesi, men¼ analizine ¼nceden planlanmış belli bir zaman dilimi ayırmadıklarını, men¼ analizinin genel iş akışı içinde s¼rekli yapılan bir şey olduğunu ifade etmişlerdir. Men¼ analizi yaparken ¼ncelikli olarak kullanılan y¼ntemlerle kıyaslandığında bu ¼ işletmenin de sezgisel y¼ntemi kullandıkları g¼r¼lm¼řt¼r. Men¼ analizinde sezgisel y¼ntemi kullanan diğer işletmelerden beşinin ise men¼lerini men¼ değişikliğine denk gelecek şekilde ortalama olarak altı ayda bir analiz ettikleri anlaşılmıştır. Bunların dışında dört diğer işletmenin ise men¼lerini ortalama olarak ayda bir analiz ettikleri ¼ęrenilmiřtir.

Men¼ analiz y¼ntemi olarak geçmiş satış verilerinin analizini seçen restoranların çoğunlukla satış verilerini en fazla birkaç ayda bir olacak şekilde sık sık inceledikleri tespit edilmiştir.

Men¼ m¼hendislięi y¼ntemini kullanan iki restoranın y¼neticileri, men¼lerini ortalama olarak ayda bir kez d¼zenli bir şekilde analiz ettiklerini ifade etmişlerdir.

### 3.5.3. Menüde Değişiklik Yapmayı Etkileyen Faktörler

Yapılan görüşmelerde, yöneticilere menülerini nasıl ve ne sıklıkla analiz ettikleri sorulmuş ve menü analizi sonuçlarının menü ögesi değişiklikleri için ne kadar etkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Menü analizinde kullanılan yöntem ister sezgisel, ister geçmiş satış verilerinin analizi olsun, tüm yöneticiler menü analiz sonuçlarının sonraki menülerini oldukça etkilediğini belirtmişlerdir.

Öte yandan yine yöneticilere menüde değişiklik yaparken, menü analizi haricinde etkili olan başka faktörler olup olmadığı sorulduğunda 15 işletmenin 12 tanesi müşteri talep ve görüşlerinin yeni yapılacak veya güncellenecek menüleri şekillendirmede çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bazı yöneticilerin bu doğrultudaki ifadeleri şu şekildedir:

*“Hizmet sektörüsünüz, insanlara hizmet ediyorsunuz. Konuklar size %80 yön veriyor.”*

(Restoran 13)

*“Müşteri talebi çok önemli. Örnek olarak, tereyağlı karidesi pek satmıyor diye kaldırmıştık, müşteri isteyince geri getirdik. Özellikle seveni, isteyen var çünkü.”*

(Restoran 6)

*“İzmir, Ege otları beslenen yer. Kuzu eti damak zevkine aykırı, ama reçete kuzu etinden yazılmış. Onu müşteri sevsin diye dana etine uyarlıyoruz. Ayrıca, dana eti daha çok istendiği ve sattığı için yeni yemek seçiminde daha çok onu kullanıyoruz. Dana etinden farklı çeşitler deniyoruz.”*

(Restoran 2)

Menü analiz sonucundan bağımsız olarak değişiklik yapmayı etkileyen faktörler arasından “yenilik yapma isteği” üç ayrı restoran yöneticisi tarafından dile getirilmiştir. Bunun dışında işletmeler tarafından sadece birer kez malzeme ve tedarik sorunları,

maliyet, hazırlaması zaman alan ve mutfakta çok yer kaplayan kalemlerin çıkarılması, işletme politikasına uygunluk, bir franchise işletmesi için merkez onayı, kalemin demirbaş sayılması ve mevsimsellik gibi faktörler değişiklik gerekçeleri olarak ifade edilmiştir:

*“Menüden memnunuz ama en son değişik bir yemek olsun diye menüye ‘Beğendili Kuzu İncik’ yemeğini ekledik.”*

(Restoran 1)

*“Somon ızgara önceki menüde vardı. Sonra somon buğulama ve yağda somonu da ekledik.”*

(Restoran 9)

*“Tedarik etmede zorlandığımız malzemeleri, yapması zor, uzun ve zahmetli olan yemekleri çıkarıyoruz.”*

(Restoran 6)

*“Patates kızartması az satar, katkı payı düşüktür ama olmazsa olmaz. Menüden çıkaramayız.”*

(Restoran 3)

#### **3.5.4. Menü Analizi ve Değişiklik Sürecinde Yaşanan Problemler**

Restoran yöneticilerine menü analizi sürecinde veya değişiklik/güncelleme yaparken yaşadıkları bir sorun olup olmadığı sorulduğunda, 15 yöneticinin 12 tanesi sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri şöyledir:

*“Sorun yaşamamak için 40 kere düşüneceksin bir kere karar vereceksin.”*

(Restoran 12)

*“Baştan tasarlanmış bir planlama ve analiz süreci var. Menüyü dikkatli ve kuralına uygun bir şekilde planlayıp analiz edince sorun yaşanmıyor.”*

(Restoran 8)

*“Sürekli bu işi yaptığımız için neyi nasıl yapacağımızı biliyoruz. Problem yaşamıyoruz.”*

(Restoran 3)

Bazı yöneticiler ise müşteri reaksiyonu, kararsızlık, alternatif üretememek, değişiklik istenmemesi, malzemeyi bulamamak gibi problemler yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler bu konuyla ilgili şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Bazen bizim uygun gördüğümüz değişiklik (kalem ekleme veya çıkarma gibi) genel müdürden veya patrondan dönüyor.”*

(Restoran 10)

*“Satmayan ürünleri listeden çıkarıp çıkarmama kararsızlığı yaşıyoruz. Çünkü menüde ürün sayısı zaten az, alternatif ne olabilir onu da bulmak gerek.”*

(Restoran 5)

*“Menü yenilerken fazla değişiklik yapmak ters tepebiliyor. Çalıştığın müşteri portföyünün damak zevki önemli, onu kaçırmamak lazım. Bazen değişimi takip etmek istediğimizde sorun yaşıyoruz. Kimi müşteriler yenilikleri istemiyor.”*

(Restoran 13)

*“Menüye koyduğumuz yemeğin malzemesini bulamadığımız oluyor. Bazen distribütörlerde olmuyor veya istediğimiz kalitede olmuyor.”*

(Restoran 14)

Yöneticiler menü analizi yaparken çoğu zaman bir problem yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Menü analizinde, planlamada olduğu gibi geleceğe yönelik bir tahmin yapılmaması, tam tersine önceden yapılan tahminlerin sonuçları derlendiği için menü analizinin geçmişe yönelik bir çalışma olması yöneticilerin üzerindeki baskıyı azaltmaktadır.

Menü analiz sonucuna bağlı olarak menüde değişiklik yaparken ise, ilk menüyü planlama sürecinde olduğu gibi kararsızlık yaşanmakta ancak yapılan değişiklikler bütün menüyü kapsamayıp az sayıda menü öğesi üzerinde çalışıldığı için problem çıkma olasılığı daha düşük olmaktadır.

## SONUÇ

Menü yiyecek-içecek işletmelerinin fiziksel ve idari yapılanmasının nasıl olması gerektiğini ve günlük faaliyetlerin nasıl sürdürüleceğini belirleyen bir araçtır. Menü bu yönüyle işletmenin kimliğini yansıtır ve müşteri ile işletme arasında en etkili iletişim kanallarından birisi olarak ön plana çıkar. Müşteriler menüye bakarak işletmenin yaptığı iş ve kalitesi hakkında fikir sahibi olabilecekleri gibi o işletmenin kendi istek ve ihtiyaçlarına uygun olup olmadığını da anlayabilirler. Yiyecek-içecek işletmeleri açısından ise menü yönetimi konusunda başarılı olmak müşterileri ile etkili iletişim kurmalarını ve böylece satışlarını arttırarak hedefledikleri ticarî başarıyı elde etmelerini sağlayacaktır.

Bu tez çalışmasında öncelikle yiyecek-içecek işletmelerinde menü, menü planlama, fiyatlandırma ve analizi konularını içeren literatür taraması yapılmıştır. Ardından İzmir ilinde yer alan, altısı otellere bağlı olmak üzere 15 restoranın yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda ilgili restoranların menü, menü planlama, fiyatlandırma ve analizi konularındaki uygulamaları ve yaklaşımları öğrenilip ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın genel olarak sonucu, restoranların menü yönetimi konusunda yeterince bilgili olmadıkları ve eylemlerinde sık sık tecrübe ve sezgilerine göre hareket ettikleri şeklindedir.

Araştırmanın bulgularına bakıldığında, restoranlarda menü planlama ve menüye özgü diğer yönetsel süreçlerle ilgili kişilerin yeterli mesleki eğitim seviyesine sahip olmadıkları anlaşılmıştır. Görüşülen yöneticilerden sadece bir tanesinin turizm alanında lisans eğitimi aldığı, iki yöneticinin ise yurtdışındaki okullarda konuyla ilgili birer yıllık eğitim aldığı öğrenilmiştir. Turizm alanında eğitim almış olan bu üç yöneticinin de beş yıldızlı oteller ile dört yıldızlı otellerden birinde yiyecek içecek müdürleri olarak görev yaptıkları görülmektedir. Yine özellikle bu üç işletmenin menü yönetimi konusunda menü tasarımına ve öğelerin yerleştirilmesi hususuna dikkat etme, ikisinin ise menü mühendisliği yöntemini kullanma gibi teknik yönden eğitim almış olmayı gerektiren usulleri diğerlerine kıyasla daha etkili bir biçimde kullandıkları görülmüştür. Buna göre

restoran bünyesinde çalışacak personelin eğitilmiş olması veya konuyla ilgili sonradan alınabilecek teknik eğitimleri kavrayabilecek niteliklerde olması menü yönetiminde daha etkili sonuçlar alabilmek için önem taşımaktadır.

Buradan çıkabilecek bir diğer sonuç ise, menü yönetimi ile sorumlu personel önceden bu işin eğitimini almamış olsa bile konuyla ilgili teorik bilgileri alarak kendini geliştirebileceği yönündedir. Öte yandan işletmeler de personelinin bu ve buna benzer konularda eğitim almasını sağlamaya çalışmalıdır.

Restoranların menü kullanımı ile ilgili bulgularına bakıldığında genellikle tek bir menü kartı kullanıldığı ve içecekler ile tatlı çeşitlerinin de çoğu zaman bu kartta listelendiği anlaşılmaktadır. Restoranların içecekleri için ayrı menü kartı kullanması durumunda yemeklerden sonra bir kez daha içecek için sipariş alma imkânı yaratılacağı ve satış hacmini artırma yönünde olumlu etkisi olabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde tatlı seçeneklerini de yemeklerden sonra hatırlatmak maksadıyla yiyeceklerin olduğu menü kartından çıkarılıp ayrı bir kart veya seçenek sayısının fazla olmadığı durumlarda broşür olarak sunulması veya içecek menüsünde yer alması gibi yöntemlerin denenmesi satışları arttırabilecektir.

Kullanılan menü türleri incelendiğinde çoğu restoranın farklı beslenme tarzlarına hitap eden alternatif menüler kullanmamakta olduğu görülmüştür. Oysa özellikle vejetaryen ve çocuk menülerinin kullanımı bile restoranlar için pazarda önemli bir avantaj sağlayabilmektedir.

Öğün yönünden menü özelliklerine bakıldığında çoğu restoranın akşam yemeği ağırlıklı çalıştıklarını öğle yemeğini ise hiç servis etmediklerini veya düşük müşteri devir hızıyla sattıkları görülmektedir. Kahvaltı ise, açık büfe kahvaltı alan otel müşterileri haricinde, üzerinde durulmayan bir öğündür. Oysa hazırda tüm donatım gerekleri bulunan, kira ve diğer faaliyet giderleri ödenen bir mekân olduğu ve bu tür konularda birincil maliyetler haricinde ek maliyetlerle karşılaşmayacağı düşünülürse, işletmelerin günün erken saatlerindeki öğünlere de eğilmesi, meselâ alakart kahvaltı servisi yapması gibi uygulamalar çok yüksek satış değerlerine ulaşmasa bile ek kârlılık getirebilir. Bunun için gerekirse ek personel istihdam edilip çalışma saatleri iş yapısına ve yoğunluğuna uygun olarak ayarlanabilir.

Görüşme yapılan restoranların menüleri incelendiğinde dikkati çeken unsurlardan bir diğeri de işletmelerin menülerinde mümkün olduğunca çok sayıda kaleme yer vermeye çalışmaları olmuştur. Oysa bu durum işletmelerin depolama maliyetlerini arttırmakta, yeterince satılmayan ürünler için alınan malzemelerin bozulması sebebiyle kayıp miktarını çoğaltmakta ve iş gücünün çok farklı yemeklerin bir arada hazırlanması sebebiyle ölçek ekonomisi prensibi yönünden verimsiz çalışmasına neden olmaktadır. Menülerde çok çeşitli kalemlere yer vermek yerine farklı damak tatlarına hitap edecek şekilde pişirme tarzı ve besin kategorisi bakımından menüyü boğmadan uygun sayıda alternatife yer vermek daha kazançlı bir yaklaşım olabilir.

Restoranların menü planlama sürecinde yaşadıklarını ifade ettikleri bir diğer sorun ise yiyecek-içecek kalemlerini belirlemeye çalışırken oluşan kararsızlık hâlidir. Yöneticilerin yeni kalemlerin tutup tutmayacağını bilemedikleri için yanlış yapmaktan çekindikleri fark edilmiştir. Yeni kurulacak bir restoran için ilk kez hazırlanacak bir menüde işletmeci ve aşçının tecrübeleri ile fizibilite çalışmaları bu konuda yol gösterici olacaktır. Öte yandan mevcut bir restoranın menüsünde kalem değişikliğine gidilecekse, yeni konulması planlanan kalemler önceki dönemde zaman zaman hazırlanıp günün menüsü kapsamında veya tadım menüsü gibi alternatif seçenekler içinde müşteriye sunulabilir. Çeşitli zamanlarda denenebilecek bu yemekler için müşteriden alınan geri bildirim doğrultusunda menüye konulup konulmayacağına ve porsiyon büyüklüğü ile fiyatının ne olacağına karar verilebilir.

Araştırmanın ortaya koyduğu önemli sonuçlardan biri de, restoranların özellikle bazı yiyecek gruplarında satın alma bedelinin dönemsel değişkenliği sebebiyle maliyetlerini ve dolayısıyla satış bedelini hesaplamada sorunlar yaşamasıdır. Bu sorun en çok mevsim faktörünün çok etkili olduğu deniz ürünlerinde yaşanmaktadır. Bu sorunu aşabilmek için restoranların uygulayabileceği bazı alternatif çözümler düşünülebilir. Buna göre öncelikle menüye konulacak, malzemesi her zaman bulunamayacak veya fiyatı istikrarsız olan kalemler için mevsimsel notu düşülebilir ve bu tür ürünler sadece malzemesi uygun fiyata tedarik edildiği zaman sipariş edilebilir. Bu tür kalemleri, eğer çok kritik görülüyorsa, menüye hiç yazmayıp, mevsimi gelip malzemesi uygun fiyata iyi kalitede bulunduğunda ekstradan günün menüsü / günün

tabağı (*plat du jour*) gibi uygulamalarla satmaya çalışmak yine etkili bir satış ve pazarlama yöntemi olarak düşünülebilir. Restoranlar tarafından sadece belirli zamanlarda sunulan ürünlerin, menüde yazsın veya yazmasın, servis elemanları tarafından müşterilere tavsiye edilmesi satışlar üzerinde etkili olabilir. Öte yandan özellikle deniz ürünleri restoranları gibi, menülerin büyük kısmının maliyetlerinin değişken olduğu işletmeler, fiyatları basılı olmayan, plastik veya benzeri malzemeden kaplanmış, üzerinde silinip yeniden yazılabilir menü kartları kullanarak, fiyatlarını gerektikçe günlük olarak güncelleme yolunu tercih edebilirler.

Menü planlamasını etkileyen faktörler arasında restoranların tamamı yemeklerin birbirleriyle uyumuna ve besin değerlerine önem verdiklerini belirtmişlerdir. Ancak lezzet uyumu, besin değerlerinden daha çok ön plandadır. Oysa günümüzün müşteri profili yediği yemeklerin besleyici, sağlıklı ve kalori yönünden uygun değerlerde olmasına da dikkat etmektedir. Restoranların reçetelerinde daha sağlıklı malzemelere yer verilmesi, buna uygun olarak reçete içeriğinin menüye yansıtılması ve özellikle her bir yiyecek-içecek kaleminin kalori hesabının yapıp menüye ilgili değerlerin yazılması müşteriler tarafından olumlu karşılanabilir. Böyle bir durumda restoran, müşterilerin gözünde, sağlıklı beslenme prensibine göre hareket ediyor olarak algılanabilir.

İşletmeler günümüzde çoğu malzemenin pazarda genellikle 12 ay bulunduğunu vurgulamışlardır. Bu yüzden menü içeriğini oluştururken malzeme faktörünün bulunabilirliği pek dikkate alınmamaktadır. Yine de malzemelerin hem lezzet hem de maliyet yönünden en ideal seviyede olacakları şekilde mevsiminde kullanılması tercih edilmelidir. Bunun için menüleri mevsimlik olarak yılda en az iki kez yenilemek menü kalemlerini mevsim koşulları doğrultusunda revize etmek faydalı olabilir. Menülerin mevsimsel sebeplerle daha sık değiştirilmesi, ihtiyaç hâlinde fiyatlar yönünden gerekli görülebilecek değişikliklerin de çok uzun süre beklemek zorunda kalmadan yapılmasına olanak sağlar.

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu bir diğer bulgu da, restoran yöneticilerinin başta aşçılar olmak üzere personeline güvendikleri ve lâzım gelen her şeyi yapabilecek kapasitede olduklarını düşünmeleridir. Restoranlar öncelikle işletme yapısına ve personel sayısına bağlı olarak rotasyonlarını ve işgücü devir hızını

düşünerek mümkün olduğunca standart reçetelerini geliştirmeli ve yemeği pişiren aşçı değişse bile her zaman aynı lezzeti yakalamaya çalışmalıdır. Ancak standart reçetelerin uygulanamadığı ve aşçının yeteneklerine bağlı olarak hareket edilen özellikle küçük restoranlarda, aşçının iyi yapamadığı yemekleri menüden çıkarıp, çok iyi yaptığı yemekleri eklemekte ve ön plâna çıkarmak faydalı olabilir.

Yapılan görüşmelerde, restoranların menüleri incelendiğinde yöresel çeşitlere yer verildiği ancak bunların yemek türlerinden ziyade meze türleri olduğu anlaşılmıştır. Özellikle konaklama işletmelerinin restoranları düşünüldüğünde, müşteri portföylerinin çoğunlukla dışarıdan gelen yerli ve yabancı turistlerden ve iş sebebiyle çok sık seyahat eden kimselerden oluştuğu varsayılabilir. Şehrin yerlisi olmayan müşteriler ziyaret ettikleri yöreye özgü farklı yemekleri denemeyi isteyebilirler. Bu sebeple özellikle otel restoranlarının menülerinde şehir, bölge ve ülke mutfağı açısından bulundukları coğrafyaya özgü yöresel yemek çeşitlerini mümkün olduğunca çok sayıda tutmak faydalı olacaktır.

Yapılan görüşmelerde restoran yöneticilerinin menü hazırlarken göz önünde bulundurulacak diğer faktörler arasında satın alınan malzemeden mümkün olduğunca yararlanma ve hazırlama, pişme süresi ile iş gücü kullanımı açısından yemeğin mutfakta personeli, alanı ve ekipmanı meşgul etme süresine özellikle dikkat ettikleri görülmüştür. Bunlardan ilkinde göre restoran yöneticileri menüde yer alması düşünülen bir yemek çeşidi için alınması gerekecek başta et olmak üzere çeşitli malzemelerin artan kısımlarından yararlanarak kayıp miktarını azaltmayı ve böylece ortaya çıkacak yeni kalem çeşitlerinin hammadde maliyetini mümkün olduğunca düşük tutmayı hedeflemektedirler. Yöneticiler tarafından vurgulanan ikinci faktöre göre ise restoranlar, hazırlaması ve pişirmesi çok vakit alan, personeli ve mutfaktaki alanı uzun süre meşgul edecek yemek çeşitlerinin menüde yer almasını istememektedir. Literatürde işletme imkânları, mutfak kapasitesi, araç-gereçlerin yeterliliği menü oluşturmayı etkileyen faktörler arasında sayılmışsa da (Denizer, 2005: 67), bunlarla kastedilen restoranın menüde yer alan yemeği yapabilme becerisine sahip olmasıdır. Oysa restoranlar yukarıda bahsedildiği şekilde oyalayıcı ve sipariş edildikten sonra servis edilmesi uzun vakit alacak yemekleri yapamayacaklarından değil de müşteriler beklemek istemedikleri

ve yöneticiler de mutfağı ve personeli tek bir çeşit yemek için uzun süre meşgul etmeyi stratejik yönden uygun bulmadıkları için menülerine koymak istememektedir.

Menü tasarımı konusunda yöneticilerin stratejik davranmadıkları, menü tasarımının inceliklerinin satış ve pazarlama konusunda alabileceği etkin rolün farkında olmadıkları gözlemlenmiştir. Yapılan görüşmelerde özellikle bağımsız küçük restoranların menü tasarımının renk, resim, yazı tipi ve boyutu ile genel sayfa düzeni ve yerleşimi gibi görsel unsurlarını genellikle grafikerlerin inisiyatiflerine bıraktıkları görülmüştür. Yöneticiler sadece klâsik kategori sıralamasına uygun olarak menü içeriğini hazırlamaktadır. Oysa gerek görsel öğelerin kullanılmasında gerekse satmak veya ön plana çıkarmak istenilen kalemlerin stratejik olarak yerleştirilmesinde yöneticilerin dikkat etmeleri gereken detaylar bulunmaktadır. Yöneticiler bu konu üzerinde kendilerini geliştirip daha özenli ve dikkatli hareket etmeleri hâlinde, menü tasarımını müşterileri etkileyip satışları arttırmada etkili bir yöntem olarak kullanılabileceklerdir.

Menü kalemlerinin fiyatlandırılmasında işletmelerin biri hariç tamamının satış fiyatını belirlemeden önce maliyet hesabını yaptıkları tespit edilmiştir. Oysa günümüzün rekabet şartlarında işletmelerin öncelikle kendilerini pazarda tutundurabilecek ve arzu ettikleri kârlılığı sağlayabilecek satış değerlerini hesaplayıp, ardından maliyetlerini satış fiyatı içinde olması gereken hedef oranları baz alarak yönetmesi daha faydalı bir yaklaşım olabilir. İşletmelerin menü kalemlerinin fiyatlandırılmasında ve fiyatların menü üzerinde yerleştirilmesinde satış ve pazarlama yöntemleri ve stratejilerini kullanmamaları da bir diğer eksiklik olarak görülmektedir.

Restoran yöneticilerinin menülerini analiz etmede çoğu zaman sezgisel yaklaştıkları ve/veya satış raporlarını inceledikleri anlaşılmıştır. Oysa restoranların menü analizi yaparken sadece satış hacmini değil, satış fiyatı, maliyet ve arada kalan kâr marjı gibi unsurları da dikkate almaları çok daha yararlı olacaktır. Günümüz teknolojisi, işletmelerin çoğunun kullandığı veya tercihen kullanmıyor olsa bile çok rahat bir şekilde uygulamaya geçebilecekleri restoran yazılımları aracılığı ile yukarıda sayılan ve daha pek çok rapor ve bilgiyi pratik ve hızlı bir şekilde sunmaktadır. Ancak restoran

yöneticilerinin alabilecekleri raporları daha işlevsel bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Günümüzde en gelişmiş analiz yöntemlerinden biri olan ve günümüzdeki teknolojik imkânlar ve özellikle restoran yazılımları ile kullanması oldukça basit olarak kabul edilebilecek menü mühendisliği yöntemleri ne isim olarak ne de uygulama olarak birkaç restoran dışında bilinmemektedir.

Menü analizlerinin çoğunlukla menüde yapılacak değişikliklere paralel olarak uygulandığı görülmüştür. Oysa işletmelerin menüde değişiklik yapma sıklıkları ve takvimi göz önünde bulundurularak, menü analizlerinin mümkün olduğunca menüde bir değişiklik yapmadan önce birkaç farklı noktada menü analiz raporu oluşturacak şekilde programlanmasında fayda olacaktır. Ayrıca yöneticiler, menü analizi yöntemlerinin ölçemeyeceği müşterilerin farklı taleplerini ve pazardaki yeni eğilimleri, müşterilerini dinleyerek ve piyasaya bakarak anlamaya çalışmalı ve bu şekilde yapmayı hedefledikleri değişiklikleri menüye koymadan önce mümkün olduğunca personelle ve müşterilerle test etmelidir.

Yapılan araştırmanın bulguları ışığında, restoran yöneticilerinin planlama, karar verme, tasarım, fiyatlandırma ve analiz gibi farklı süreçleri kapsayan menü yönetimi konusunda yaşadıkları sıkıntıların en temel sebeplerinden birinin bilgi ve eğitim eksikliği olduğu görülmüştür. İşletmelerde menü yönetimi süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için sektörde bu konuların bilincinde olan eğitimli personelin istihdamına ağırlık verilmesi ve mevcut personelin dış eğitimlerle desteklenerek bu konularla ilgili farkındalık yaratılması faydalı olacaktır.

Bu çalışma restoranların menü planlama, fiyatlandırma ve analizi üzerine yaklaşımlarını saptamak amacı yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak benzer çalışmalarda, araştırmacının yöneticilerin görüşlerine ek olarak menü içeriklerini ve menü kartlarını ayrıca incelemesi alacağı sonuçları pekiştirip zenginleştirebilecektir. Ayrıca çalışma sadece İzmir ili merkezindeki orta ve üst düzey gelir grubuna hitap eden restoranlara uygulanmıştır. Yeni yapılacak çalışmaların hem farklı işletme yapılarını da kapsaması hem de tatil yöreleri ve küçük ilçeler gibi farklı bölgelerde uygulanması ile alınacak sonuçlar farklılık ve benzerlikleri gösterecek ve karşılaştırma imkânı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

Akay, A. (2012). *Restoran Yöneticilerinin Menü Planlaması ve Analizi Konusuna Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktaş, A. (2011). *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. Ankara: Detay.

Aktaş, A., Özdemir, B. (2012). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*. Ankara: Detay.

Altinel, H. (2014). *Menü Yönetimi ve Menü Planlama*. Ankara: Detay.

Anderson, C., Blakemore, D. (1991). *Modern Food Service*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Alonzo, R. S. (2007). *The Upstart Guide to Owning & Managing a Restaurant*. New York: Kaplan Publishing.

Atkinson, H., Jones, P. (1994). Menu Engineering: Managing the Food Service Micro-Marketing Mix. *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*. 1(1): 37-55.

Bayou, M. E., Bennett, L. B. (1992). Profitability Analysis for Table-Service Restaurants. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 33(2): 49-55.

Baysal, A., Küçükaslan, N. (2009). *Beslenme İlkeleri ve Menü Planlaması*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Beran, B. (1995). Menu Sales Mix Revisited: An Economic Approach. *Hospitality Research Journal*. 19(3): 125-142.

Berends, W. R. (2004). *Price & Profit: The Essential Guide to Product & Service Pricing and Profit Forecasting*. Oakville, Ontario: Berends & Associates.

Bölükoğlu, İ. (2000). Yiyecek&İçecek Yönetiminde Bir Analiz Aracı Olarak Menü Mühendisliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 1(1): 223-235.

Bölükoğlu, İ., Türksoy, A. (2001). Menü Analiz Sürecinde Kullanılan Yöntemlerden Menü Mühendisliğindeki Son Gelişmeler: İşgücünü Dikkate Alan Bir Model. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(1): 22-36.

Brown, D.R. (2007). *The Restaurant Manager's Handbook How to Set Up, Operate & Manage a Financially Successful Food Service Operation*. Ocala: Atlantic Publishing.

Bulduk, S. (2005). *Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Cohen, E., Ghiselli, R., Schwartz, Z. (2006). The Effect of Loss Leader Pricing on Restaurant Menus' Product Portfolio Analysis. *Journal of Foodservice Business Research*. 9(1): 21-38.

Cousins, J., Lillicrap, D., Weekes, S. (2014). *Food and Beverage*. London: Hachette UK.

Çınar, S. (2004). *Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Planlama ve Fiyatlandırma: İstanbul Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dalton, T. (2004). *The Food and Beverage Handbook*. Landsowne: Juta & Co.

Davis, B., Stone. S. (1986). *Food and Beverage Management*. Oxford: Butter Worth Heinemann.

Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., Alcott, P. (2008). *Food and Beverage Management*. Oxford: Routledge.

Denizer, D. (2005). *Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Dodgshun, G., Peters, M., O'Dea, D. (2012). *Cookery for the Hospitality Industry*. New York: Cambridge University Press.

Doğdubay, M., Saatcı, G. (2014). *Menü Mühendisliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Dopson, L. R., Hayes, D. K., Miller, J. E. (2008). *Food and Beverage Cost Control*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Durlu Özkaya, F., Cömert, M. (2010). Menü Planlama ve Analizi. *Profesyonel Restoran Yönetimi İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar* (ss. 173-199). Ankara: Detay Yayıncılık.

Ekinci, N. (2010). *Otel İşletmelerinde Menü Planlaması, Menü Fiyatlandırma Yöntemleri ve İstanbul Sürmeli Otel Uygulaması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Foskett, D., Ceserani, V. (2007). *Ceserani and Kinton's the Theory of Catering*. London: Hodder Education.

Gegez, A. E. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Basım.

Guéguen, N., Jacob, C., Legohérel, P., NGobo, P. (2009). Nine-Ending Prices and Consumer's Behavior: A Field Study in a Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*. 28(1), 170-172.

Gisslen, W. (2011). *Professional Cooking*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Gisslen, W., Griffin M. E. (2007). *Professional Cooking for Canadian Chefs*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Gisslen, W. (2013). *Professional Baking*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Gordon-Davis, L., Van Rensburg, L. (2004). *The Hospitality Industry Handbook on Nutrition and Menu Planning*. Lansdowne: Juta & Co.

Gough, B., Gough J., Du Toit, T. (2008). *Hospitality Generics Level 3 Fet College Series*. Cape Town: Prentice Hall.

Gökdemir, A. (2009). *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Göksu Özgen, I. (2000). *Yiyecek-İçecek Endüstrisinde Bir Pazarlama Aracı Olarak Menü Planlaması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürel, M. (2003). *Servis ve Bar*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Hayes, D. K., Huffman, L. (1985). Menu Analysis: A Better Way. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 25(4): 64-70.

İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2015). *Turizm İşletme Belgeli Tesisler*.  
<http://www.izmirkulturturizm.gov.tr/TR,77190/bakanligimizdan-belgeli-isletmeler.html>  
(15.06.2015)

Jones, P. (1994). *The Management of Food Service Operations*. London: Cassel Educational.

Jones, P., Mifli, M. (2001). Menu Development and Analysis in UK Restaurant Chains. *Tourism and Hospitality Research*. 3(1): 61-71.

Kasavana, M. L., Smith D. J. (1982). *Menu Engineering*. Lansing: Hospitality Publications Inc.

Kimes, S. E., Phillips, R., Summa, L. (2012). Pricing in Restaurants. *The Oxford Handbook of Pricing Management*. (pp. 106-121). Oxford: Oxford University Press.

Koçak, N. (2004). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kotschevar L. H., Withrow, D. (2008). *Management By Menu*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Kozak, M. A., Azaltun, M., Sarıışık, M., Çakıcı, C., Sökmen, A., Çetinsöz, B. C. (2003). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayın Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Küçükaslan, N. (2011). *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Mutfak Hizmetleri Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel.

Kwong, L. Y. L. (2005). The Application of Menu Engineering and Design in Asian Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 24(1): 91-106.

LeBruto, S. M., Ashley, R. A., & Quain, W. (1995). Using the Contribution Margin Aspect of Menu Engineering to Enhance Financial Results. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 9(4): 161-167.

Maviş, F. (2005). *Mönü Planlama Tekniği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

McVety, P., Ware, B.J., Ware, C.L. (2008). *Fundamentals of Menu Planning*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Melina, V., Davis, B. (2010). *The New Becoming Vegetarian: The Essential Guide To A Healthy Vegetarian Diet*. Ontario: John Wiley & Sons.

Meyer, A. L., Vann, J. M. (2013). *How to Open and Operate a Restaurant*. Guilford: Globe Pequot Press.

Miller, J. E. (1980). *Menu Pricing and Strategy*. Boston: CBI Publishing.

Molt, M. (2001). *Food For Fifty*. New Jersey: Prentice Hall.

Morrison, P. (1997). Menu Engineering in Upscale Restaurants. *British Food Journal*. 99(10): 388-395.

Naipaul, S., Parsa, H. G. (2001). Menu Price Endings That Communicate Value and Quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 42(1): 26-37.

Ninemeier, J. D. (2005). *Management of Food and Beverage Operations*. Lansing, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.

Ninemeier, J. D., Perdue, J. (2005). *Hospitality Operations: Careers in the World's Greatest Industry*. New Jersey: Pearson Education.

Özdemir, B. (2012). A Review on Menu Performance Investigation and Some Guiding Propositions. *Journal of Foodservice Business Research*. 15(4): 378-397.

Özdemir, B., Çalışkan, O. (2014). A Review of Literature On Restaurant Menus: Specifying the Managerial Issues. *International Journal of Gastronomy and Food Science*. 2(1): 3-13.

Özgen, I. (2015). *Menü Planlama*. Ankara: Beta Basım.

Pavesic, D. V. (1983). Cost/Margin Analysis: A Third Approach to Menu Pricing and Design. *International Journal of Hospitality Management*. 2(3): 127-134.

Pavesic, D. V. (1985). Prime Numbers Finding Your Menu's Strengths. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 26(3): 70-77.

Pavesic, D. V. (2005). The Psychology of Menu Design: Reinvent Your 'Silent Salesperson' to Increase Check Averages and Guest Loyalty. *Hospitality Faculty Publications*. Paper 5: 35-43.

Puckett, R. P. (2004). *Food Service Manual for Health Care Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rızaoğlu, B., Hançer, M. (2013). *Menü ve Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Russell, C. (2009). *Menu Planning*. Delhi: Global Media.

Sarıışık, M. (2004). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlamanın Önemi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*. 144: 114-130.

Sarıışık, M., Kaya, Ü. (2004) Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Brüt Kâr Analiz Yöntemi ve Uygulamaları. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 15(1): 62-70.

Sekaran, U., Bougie, R. (2013). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons.

Sökmen, A. (2011). *Yiyecek ve İçecek Servisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen, A. (2014). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Resmi Gazete (2005). *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> (18.06.2015)

Rey, A. M., Wieland, F. (1985). *Managing Service in Food and Beverage Operations*. Florida: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

Taylor, J. J., Brown, D. M. (2007). Menu Analysis: A Review of Techniques and Approaches. *Hospitality Review*. 25(2): 74-82.

Taylor, J. J., Reynolds, D., Brown, D. M. (2009). Multi-Factor Menu Analysis Using Data Envelopment Analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 21(2): 213-225.

Türk Dil Kurumu, *Büyük Türkçe Sözlüğü*.  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelime=226053](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelime=226053) (27.07.2015)

Türk Dil Kurumu, *Büyük Türkçe Sözlüğü*.  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelime=125922](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelime=125922) (05.08.2015)

Türkan, C. (2007). *Turizmde Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Türkiye Halk Sağlığı Kurumu, (2008). *Vejetaryen Beslenmesi*. ss. 7-8.  
[http://beslenme.gov.tr/content/files/yayinlar/kitaplar/beslenme\\_bilgi\\_serisi\\_1/a13.pdf](http://beslenme.gov.tr/content/files/yayinlar/kitaplar/beslenme_bilgi_serisi_1/a13.pdf),  
(13.08.2015)

Türksoy, A. (2007). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Uman, D. (1983). Pricing for Profits. *Restaurant Business*. 1(4): 157-168.

Ünüvar, Ş. (2007). *Gıda / Besin Teknolojisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yang, S. S., Kimes, S. E., Sessarego, M. M. (2009). Menu Price Presentation Influences on Consumer Purchase Behavior in Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 28(1): 157-160.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, Y. (2006). *Konaklama Ağırhama İşletmelerinde: Servis Tekniği ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

**EK**

## **MÜLÂKAT SORU FORMU**

### **Yöneticiler ile İlgili Demografik Sorular:**

1. Cinsiyet:
2. Yaşınız?
3. Eğitim Durumunuz Nedir?
4. Turizm Eğitimi Aldınız mı?
5. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?
6. Pozisyonunuz nedir?
7. Ne kadar zamandır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?
8. Kaç yıldan beri sektörde çalışmaktasınız?

### **Tesis ile İlgili Demografik Sorular:**

1. Tesis Türü:
2. Tesis Sınıfı:
3. İşletme kaç yıldır faaliyet göstermektedir?
4. İşletmenin konuk kapasitesi kaç kişidir?

### **Menü, Planlama, Fiyatlandırma ve Menü Analizi ile İlgili Sorular:**

1. İşletmenizde kaç çeşit menü kullanıyorsunuz? Hangileri?
2. Kategorilere göre menüdeki öğe sayıları kaçar tanedir?
3. Sizce "Menü Planlaması" nedir?

**Menü Planlaması Tanımı:** "Menü Planlaması, menüde yer alan yiyecek ve içeceklerin neler olacağının belirlenmesi ve yiyecek ve içeceklerin listelenmesidir."

4. Menü planlaması yapıyor musunuz?
5. Menü planlamasını kim/kimler yapıyor?
6. Menü planlamasına ne kadar vakit ayrılıyor?

7. Menü planlaması yaparken (yiyecek ve içecek çeşitlerine karar verirken) göz önünde bulundurduğunuz faktörler nelerdir? Literatürde tanımlanmış faktörlere göre tek tek değerlendirebilir misiniz?

- a. Müşteri Yapısı, Gereksinimleri, Talep ve Beslenme Alışkanlıkları
- b. Yemeklerin Besin Değeri, Birbirleriyle Olan Uyumu
- c. Malzemelerin Çeşitliliği, Bulunabilirliği, Fiyatı
- d. Çeşitlendirme (Sayı ve farklılık bakımından)
- e. İşletme İmkânları, Mutfak Kapasitesi ve Araç-Gereçlerin Durumu
- f. Personelin Niteliği (Yemeğin hazırlanması ve servisi gibi)
- g. Mevsim ve İklim koşulları
- h. Spesiyal ve Yöresel Yemekler
- i. Yemek Maliyeti ve Fiyatları
- j. Rakip İşletmeler ve Fiyat Düzeyleri
- k. Diğer Faktörler

8. Menü tasarımını kim yapıyor?

9. Siz sürece dahil oluyor musunuz?

10. Menünün tasarımı konusunda dikkat ettiğiniz faktörler var mı?

11. Menüdeki yiyecek-içecek maddelerinin (kalemlerinin) menüye yerleştirilmesinde özellikle dikkat edilen unsurlar/tercihler var mıydı?

12. Menü planlama sürecinde yaşadığınız her hangi bir problem var mıdır? Varsa nedir?

13. Menüdeki içecek-yiyeceklerin fiyatlarını neye göre belirliyorsunuz? Fiyatlar nasıl hesaplanıyor?

14. Menü fiyatlandırma sürecinde yaşadığınız her hangi bir problem var mıdır? Varsa nedir?

15. Menü öğelerini yerleştirirken fiyatları yönünden dikkat ettiğiniz noktalar var mı?

16. Menüde hangi sıklıkta değişiklik/güncelleme yapıyorsunuz?

17. Menüde değişiklikleri kim veya kimler yapıyor, kim karar veriyor?

18. Menüde değişiklik yapma sürecinde ne kadar zaman harcanıyor?

19. Kullandığınız restoran yazılımı var mı? Varsa hangisi?

20. Yazılımlardan ne gibi raporlar alabilmektesiniz?

**Menü Analizi Tanımı:** "Menü analizi, pazarlama ve menünün işlevi hakkında daha etkili karar verme açısından uygun teknik ve yöntemler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Menü analizi, menüde yer alan yiyeceklerin farklı açılardan değerlendirilmesiyle beklenti ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması tekniğidir."

21. Menülerinizi analiz ediyor musunuz?

22. Hangi sıklıkla menü analizi yapıyorsunuz?

23. Menü analizinde elde edilen bulgular, yaptığınız değişikliklerde faktör oluyor mu? Ne kadar oluyor?

24. Menüde yaptığınız değişikliklerde Menü Analizi haricinde etken olan başka faktörler var mı? Varsa nelerdir?

**Menü Mühendisliği Tanımı:** "Menü mühendisliği, menüde yer alan ürünlerin fiyat, kârlılık, beğenilirlik ve satış hacmi gibi farklı yönlerden ele alınıp değerlendirmesi temeline dayanan ve böylece en uygun menü yapısını ortaya koymayı amaçlayan gelişmiş menü analiz yöntemleridir."

25. Menü mühendisliği yöntemlerini biliyor musunuz / kullanıyor musunuz?

26. Menü analizi sürecinde veya değişiklik/güncelleme yaparken yaşadığınız her hangi bir problem var mıdır? Varsa nedir?

27. Sorulara ve konuya dair eklemek istediğiniz bir şey var mı?