

**MENÜ ANALİZ SÜRECİNDE KULLANILAN YÖNTEMLERDEN
MENÜ MÜHENDİSLİĞİNDEKİ SON GELİŞMELER:
İŞGÜCÜNÜ DIKKATE ALAN BİR MODEL**

Yrd.Doç.Dr. İlhan BÖLÜKOĞLU
Dokuz Eylül Üniversitesi
İşletme Fakültesi
ilhan.bolukoglu@deu.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Adnan TÜRKSOY
Ege Üniversitesi
Çeşme Meslek Yüksekokulu
adnanturksoy@yahoo.com

ÖZET

Menü genelde yiyecek-içecek işletmelerinin yönetiminde etkili bir pazarlama ve kontrol aracıdır. Kantitatif olarak gerçekleştirilen menü analizi, menü düzenlenirken içerik ve satış fiyatlarının belirlenmesinde menüde yer alan yemeklerin popülaritesi, karlılığı ve işgücü maliyetlerinin gözönünde tutulması gereken önemli kriterler olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmada yiyecek-içecek işletmelerinde yararlanılabilecek başlıca menü analiz yöntemleri incelenerek, bunlardan menü mühendisliği yöntemindeki son gelişmeler ağırlıklı olarak ele alınmış ve özellikle işgücü maliyetleri üzerinde durulmuştur. Çalışmada ayrıca menüde emeğin yarı-değişken bir gider unsuru olarak dikkate alınması ile yönetimde etkinliğin artırılabilceği savunulmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Restoran İşletmeciliği, Yiyecek-içecek Sektörü, Menü Analizi, Menü Mühendisliği, İşgücü Maliyetleri.

GİRİŞ

Günümüzde yiyecek-içecek işletmeleri, hitap ettikleri müşteri gruplarına göre farklı menü seçenekleri kullanmaktadır. Kullanılan menülerin seçimlik olup olmaması bir tarafa bırakıldığında, sürekli bir değişim içerisinde bulunan yeme içme alışkanlıkları, menülerin sürekli olarak yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir. Menüdeki düzenlemeler kimi zaman mevcut talep yapısında görülen değişimlerden etkilenmektedir. Örneğin, beyaz etin daha sağlıklı olması nedeniyle menüde bu çeşitlere daha çok yer verilmesi gibi. Bazen de ortaya çıkan beklenmedik durumlar, kişilerin alışkanlıklarında belirleyici olmaktadır. Nitekim son yıllarda yaygınlaşan deli dana ve şap hastalığı

nedeniyle Avrupa ülkelerindeki sığır eti tüketimi hızla düşmekte, yiyecek-içecek işletmeleri, menülerinde hızla kırmızı et yerine diğer ürünlere yer vermektedirler (Sanction, 2001:18-19). Buna benzer çoğaltılabilir örnekler yanında, sunulan yiyecek ya da içeceklerin herhangi bir menü yorgunluğuna yol açmaması için belirli dönemlerde değiştirilmesi, yani menülerin işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak analiz edilmesi gerekmektedir.

Süregelen enflasyon ve ekonomik kriz döneminde, yiyecek - içecek yöneticileri sunulan servisin kalitesinden fedakarlık etmeksizin, işletmelerinin hayatiyetlerini devam ettirebilmek üzere mümkün olan her yöntemi denemektedirler. İşgücü maliyet kontrolü; bu bağlamda, mutfaktaki verimliliğin artırılarak insan kaynaklarından daha iyi yararlanılmasında ve karlılığın yükseltilmesinde yöneticilere yardımcı olabilir.

MENÜ ANALİZİ

Yiyecek - içecek işletmelerinin yönetiminde hem güçlü bir pazarlama, hem de kontrol aracı olan menünün analizi; maliyet ve satışların sistematik olarak değerlendirilmesidir. Bu analiz yardımıyla menülerin iyi bir biçimde planlanması, etkin bir fiyatlama ve maliyet kontrol sisteminin geliştirilmesi, işletmedeki hizmet içi eğitimin yürütülmesi, hedeflenen müşteri grubunun tesbiti ve onlara yönelik stratejiler kolaylıkla gerçekleştirilebilir (Rızaoğlu, 1991: 81).

Menü analizinin uzun yıllardır yapıldığı bilinmektedir. Nitekim İkinci Dünya Savaşı öncesi mutfaklardaki uzman kişiler iyi performans gösteren yiyecek-içecekleri belirleyerek, onların satışını teşvik etmişler, satılmayanları ise menüden çıkarmışlardır. O günlerde kutulama, soğutma ve dondurma gibi koruma yöntemleri daha yeni olduğu için taze ürünlere büyük bir güven vardı. Sınırlı raf ömürleri ve yiyeceklerin sezonluk oluşları geniş otel mutfaklarının temizleme ve yenileme için hergün boşaltılmasına neden olup, henüz iyi durumda olanlar depoya geri dönüyor, bozulmuş olanlar ise atılıyordu. Zamanla menü hazırlayan bir aşçıbaşı sayesinde bunlardan kısmen de olsa faydalanılmaya başlandı. Bu, aynı zamanda menü analizinin ilk örneklerinden birisini oluşturuyordu (Jones, 1994: 204).

Halen menü analizi için farklı alternatifler bulunmaktadır. Bunlardan yaygın olarak kullanılanlardan birisi, söz konusu yiyeceğe ilişkin satış gelirinden, maliyetinin çıkarılıp katkı payının hesaplanmasına dayanan geleneksel analiz yöntemidir. Yöntemde bulunan rakamlar daha önceki dönemlerle karşılaştırılıp, o yiyecek ya da içeceğe ilişkin bir değerlendirme yapılabilmektedir. Diğer

tarafından menüde yer alan yiyecek ya da içeceğin katkı payının yanısıra, satılan porsiyon sayısı; bunların menü geneli içerisindeki payı, zaman içerisinde bu verilerdeki değişim gibi kriterleri daha sonra geliştirilen farklı analizler ele almıştır.

MENÜ ANALİZİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR

Bir menüyü analiz etmek için son yıllarda yararlanılan farklı yöntemler mevcuttur. Sektörde yer alan işletmeler bu yöntemlerden hangisini kullanacaklarına, analizden bekledikleri yarara göre karar vermek durumundadırlar. Menü analizine ilişkin yöntemler kimi zaman menü mühendisliği kimi zaman karlılık analizi olarak da isimlendirilmişlerdir. Önceleri restoranlar için yapılacak bu tür analizlere yeterli bilgi desteği yoktu, bu yüzden detaylı analiz yapmak zor ve zaman gerektiren bir işti. Ayrıca analiz yapmak için nicel bilgiyi sağlayabilecek satış noktası sistemleri (Point of Sale / POS) ve yazılımları olmasına rağmen, bir çok işletmeci menü yönetiminde temel olarak kendi öngörülerini kullanmaya devam ediyorlardı. Son yıllarda yapılan araştırmalarda ise, menü analizlerinde sayılan bir çok değişken ele alınarak, modellere psikolojik değişkenler, rekabet ve endüstri normları gibi birçok parametre eklenmiştir (Jones, 1994: 206).

Geliştirilen yeni yaklaşımlardan ilki "Menü Etkinliği" analizine dayanır. Bu yöntemde göre menü ortalaması ile ortalama müşteri harcaması karşılaştırılarak menü analiz edilir. Menüdeki yiyecekler benzer özelliklerine göre çorbalar, ana yemekler, tatlılar v.b. gibi gruplandırılır. Her grup için ortalama fiyat belirlenir. Şöyle ki, belirli bir grupta yer alan yiyeceklerin fiyatları toplanır ve kümedeki sayıya bölünür. Her grubun menü ortalaması saptandıktan sonra, bu bilgi beklenen tüketim biçiminin belirlenmesinde kullanılabilir. Örneğin, bütün müşterilerin, birer çorba, ana yemek ve tatlı alacağı varsayalım. Ardından bu gruplar için ortalamalar dikkate alınarak müşteri başına beklenen ortalama harcamanın ne olması gerektiği bulunur. Elde edilen bu sonuç, gerçekleşen ortalama harcama ile karşılaştırılır. Diğer bir yaklaşım ise detaylı analizden çok öngörelere ve tecrübeye dayanan, birçok restoran işletmecisi tarafından bilgiye dayanmadan uygulanan sezgisel yöntemdir. Böylece her ay menü yeniden geliştirilir, popüler olan kalemler aynen korunur, daha az popüler olanlar kaldırılır. Fiyatlar ise müşterilerin tavrına ve maliyetlere göre değiştirilir (Jones, 1994: 206-207).

En çok benimsenen yaklaşım ise menü mühendisliği olarak bilinen; menüdeki yiyecek ya da içeceklerin popüleritesine, maliyet / satış fiyat ilişkisine ve dolayısıyla katkı payına dayandırılan yöntemdir. Bu yöntem aynı zamanda

bilgisayar yazılımlarıyla da desteklenip, popülerlik kazanmıştır. Menü mühendisliği kapsamında değerlendirilen ancak farklı hesaplamalara dayanan yaklaşımların hepsi birbirlerinden farklılık göstermesine rağmen, bunlar yine de işletmenin finansman ve pazarlama yönetimini ilgilendirmektedir. Kasavana ve Smith menü mühendisliğinin literatürdeki ilk uygulayıcıları olarak tanınırlar. Le Bruto v.d. (1995) ise menü mühendisliği modeline işgücü unsurunu da ilave ederek geliştirmişlerdir.

KARLILIK ANALİZİ

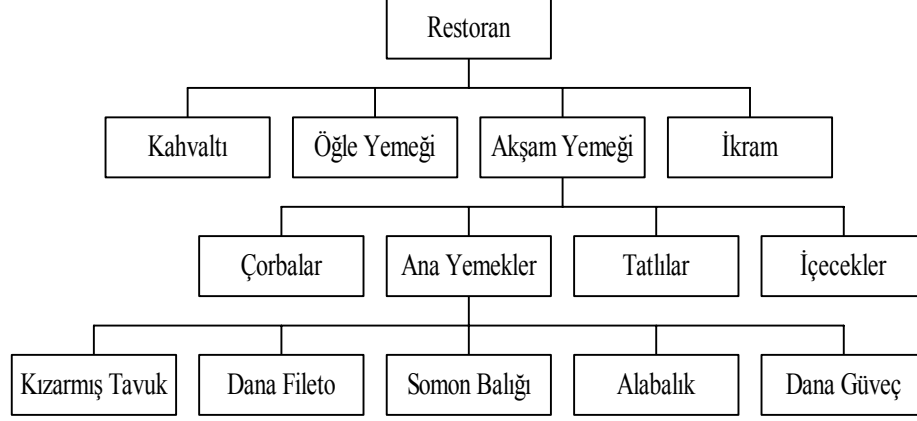
Menü analizi için geliştirilen bir başka yöntem karlılık analizidir. Bu analiz hiyerarşik bir sisteme dayandırılmıştır. Yönteme göre faaliyetlerin her aşaması farklı biçimlerde analiz edilmelidir. Birinci ve ikinci basamaklar restoran ve öğün grubu olarak düşünülür, bu kısımlar katkı formatında gelir durumu esas alınarak analiz edilir: Satış gelirleri, yiyecek maliyeti ve de katkı payı öğünlere göre ayrımlanabilir. Doğrudan sabit maliyetler (ücretler, bakım – onarım ve pazarlama) hem işletmenin tamamı, hem de öğünler için tanımlanır. Bu maliyetler katkı payından düşüldüğünde “öğün grubu” olarak ifade edilir. Son olarak, öğün gruplarına dağıtılması mümkün olmayan; yönetici maaşları, kira, sigorta ve amortisman gibi geri kalan tüm sabit maliyetler belirlenerek bütün işletmeye dağıtılması sağlanır. Böylelikle restoranın genel karlılığı ortaya çıkmış olur.

Tablo 1: Karlılık Analizinin Basamakları

Sıra	Faaliyet Basamağı	Kapsam
1	İşletme	Restoran
2	Öğün	Kahvaltı, Öğle, Akşam, İkram
3	Menü Grubu *	Çorbalar, Ana Yemekler, Tatlılar, İçecekler
4	Menü Kalemleri **	Dana Fileto, Kızarmış Tavuk, Somon Balığı, Dana Güveç, Alabalık

* Öğün Grubundan yalnızca akşam yemeği ele alınmıştır.

** Menü Grubundan yalnızca ana yemekler seçilmiştir.



Kaynak: Jones 1994, 212.

Üçüncü aşamada menü gruplarının analizinde de aynı hesaplamalar yapılır. Burada, işletme yöneticisi müşteri psikolojisini dikkate alarak, menü maliyet yüzdesini değerlendirir. Bunun nedeni, çoğu müşterinin menüdeki diğer yiyeceklerden ziyade ana yemeğin fiyatını incelemesidir. Dolayısıyla ana yiyeceklerin kar payı diğerlerinden daha düşük olmalıdır. Kafeteryalarda da çay, kahve fiyatları müşterilerin algılamalarını etkileyen başlıca menü ögesidir. Yine müşterilerin iştah açıcı yiyecekleri menünün en üst kısmında görmelerinden ötürü bunların fiyatına daha dikkat ettikleri de kabul görmektedir. Analizin son basamağında ise menü grubunda yer alan her bir yiyecek ya da içeceğin katkısı aynı şekilde ayrı ayrı analiz edilir (Jones, 1994: 212).

MENÜ MÜHENDİSLİĞİ

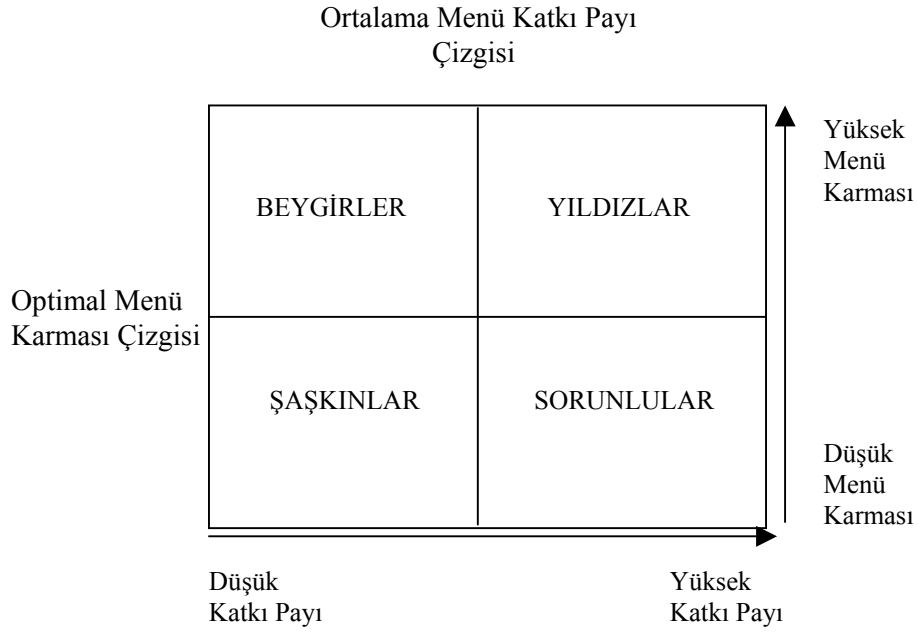
Karlılık analizinin zayıf yönü hiyerarşik bir yapı özelliği göstermiş olmasıdır. Menü mühendisliği yöntemi; menüde yer alan yemek türlerinin karlılık ve popülaritesinin değerlendirilmesi temeline dayanır. Yaklaşım, menüdeki yiyecek ya da içecekler arasında fiyat ve katkı paylarının ortalama bir dağılıma sahip olduğu kabul edilerek yapılır. Basit bir katkının yerine toplam nakit katkısını kullanan buna işçiliği de ekleyen yöntemler de vardır. Diğer taraftan bir yiyecek-içeceğin hangisinin gerçek katkıya sahip olduğunu bilmesi gerçekten önemlidir. Pavesic'in yaklaşımında yiyecek maliyet yüzdesi ağırlıklı katkı payıyla karşılaştırılır ve böylece karlılıkta yöneticinin ağırlığı benimsenir (Jones, 1994: 209-210). Bu menü mühendisliğinin kullanışlı bir yönü olmakla

birlikte, popülaritenin performans üzerindeki etkisini önemsemez ve karar vermek için daha sınırlı bilgi sağlar. Aşağıda sırasıyla menü mühendisliğine farklı yaklaşım getiren yöntemler değerlendirilmiştir.

Kasavana ve Smith'in Yöntemi

Bu yöntemde her bir yemeğin karlılığının, popülaritesine göre karşılaştırılması esasına dayanılır ve katkı payı ile satış miktarı ele alınır. Yöntemin asıl amacı menü kompozisyonunda pozitif bir yapı oluşturmak ve negatif olanları azaltmaktır.

Çizim 1: İki Boyutlu Menü Mühendisliği Matrisi



Çizim 1'deki matris üzerinde gösterilen analiz şöylece özetlenebilir. Öncelikle menünün ortalama (optimal) karması bulunur. Bunun için menünün tamamı %100 olarak kabul edilerek, başka bir deyişle, irdelenen menü grubundan müşterinin sadece bir seçimde bulunabileceği ilkesi ile, bu rakam menüdeki toplam yiyecek ya da içecek sayısına bölünür. Bulunan rakam menünün %70

mükemmellikte olduğu kabul edilerek * bununla çarpılır. Ortalama menü katkı payı ise menüden elde edilen toplam satışlardan toplam değişken maliyetlerin çıkarılması ve satılan porsiyon sayısına bölünmesi suretiyle bulunur.

Çizimde yer alan sütunlar; her bir yiyeceğe ilişkin katkı payını, satırlar ise yiyeceklerin beğenirliğini ifade etmektedir. Burada;

- **Yıldızlar:** Yüksek popülariteye ve Yüksek Katkıya Sahip Yiyecekler; fiyatları yukarı veya aşağıya hafifçe değiştirilir ya da kişisel satışlarla desteklenebilir.
- **Beygirler:** Yüksek popülariteye ve Düşük Katkıya Sahip Yiyecekler; fiyatı artırılır, yiyecek-içecek maliyeti düşürülür, reçete değiştirilir, daha ucuz madde kullanılır ya da porsiyonu küçültülebilir.
- **Sorunlular:** Düşük Popülariteye ve Yüksek Katkıya Sahip Yiyecekler; fiyatı düşürülür, yiyecek-içecek yeniden isimlendirilir, yiyecek-içecekler menü üzerinde yeniden yerleştirilir ve kişisel satışla desteklenir.
- **Şaşkınlık:** Düşük Popülariteye ve Düşük Katkıya Sahip Yiyecekler; yemeklerin kompozisyonu ya da porsiyon miktarı değiştirilir, yiyecek-içecek yeniden dizayn edilir ya da son çare olarak menüden çıkarılabilir.

Menü mühendisliği, yiyecek-içecekleri iyi ve kötü olarak performanslarına göre kategorize eder. Bu yaklaşımdan dolayı daima düşük popülaritede ve zayıf karlılık içerisinde yiyecek ya da içecekler olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, sürekli aynı analizin yapılması durumunda bazı yiyecek ya da içeceklerin menüden çıkarılması, sonuçta menü içerisindeki bir bölümün ortadan kalkmasıdır.

Popülarite için sınıflandırma ilkesi şöylece belirtilebilir. Bir menü kaleminin müşterilerce seçim oranı (satış karması yüzdesi) ortalama popülaritenin % 70 ini aşması durumunda o menü kalemi "yüksek" olarak tanımlanır. Ancak belirli bir menü kalemi için talep ortalama popülaritenin % 70 inden küçük gerçekleşir ise, o menü kalemi sınıflandırmada "düşük" olarak nitelendirilir (Bölükoğlu, 2000:

* Yöntemi geliştirenler menülerin genelde %70'lik bir mükemmeliğe sahip olduğunu kabul etmekte, ancak neden %70 olduğunu, izafi bir kavram oluşundan dolayı tam olarak açıklayamamakta ve araştırmalar sonucu bulduklarını öne sürmektedirler (Jones, 1994: 210).

229). Tablo 2 de 16 çeşitten oluşan bir örnek menü uygulaması popülarite tanımlamaları ile birlikte verilmiştir.

Tablo 2. Menü Mühendisliği ile Popülaritenin Belirlenmesi

Menü Öğeleri / Kalemleri	Haftalık Satış	Satış Yüzdesi (%)	Popülarite
Dana Sırtı, ızgara	600	12.99	Yüksek
Fileminyon	500	10.82	Yüksek
Fırın Kebabı	250	5.41	Yüksek
Piliç Pirzola	200	4.33	Düşük
Kızarmış Pekin Ördeği	150	3.25	Düşük
Çerkez Tavuğu	200	4.33	Düşük
Tavuk Göğsü, kaşarlı	400	8.66	Yüksek
Levrek, buğulama	450	9.74	Yüksek
Midye, tava	480	10.39	Yüksek
Tavuk Kanadı, sote	100	2.16	Düşük
Alabalık, ızgara	160	3.46	Düşük
Trança, şiş	250	5.41	Yüksek
Kızarmış Kalamar	350	7.58	Yüksek
Piliç, ızgara	200	4.33	Düşük
Kuzu Filetosu	150	3.25	Düşük
Hindi Şinitzel	180	3.90	Düşük
Toplam	4.620	100.00	
Popülarite Eşiği (1/16) * %70		4.4	

Kasavana ve Smith'in ikinci boyutu; katkı payı, belirli bir gruptaki her menü kaleminin katkı payının (satış fiyatı - yiyecek maliyeti), ağırlıklı ortalama katkı payı ile karşılaştırma esasına dayanır. Bireysel katkı payları menünün ağırlıklı ortalama katkı payından büyük olan menü kalemleri "yüksek katkı payı" sınıfına girerler. Menünün ağırlıklı ortalama katkı payına ulaşamayanlar ise "düşük katkı payı" derecesinde tanımlanırlar (Bölükoğlu, 2000: 231). Tablo 3'te yine 16 çeşit yemekten oluşan bir örnek menü uygulaması üzerinde her menü kaleminin katkı payı hesabı ile yemeklerin ağırlıklı ortalama katkı paylarının bulunuşu gösterilmiştir.

Tablo 3. Menü Mühendisliği ile Katkı Payı Analizi (000 TL)

Menü Öğeleri / Kalemleri (1)	Haftalık Satılan (2)	Satış Fiyatı (3)	Yiyecek Maliyeti (4)	Katkı Payı (5)	Menü Katkı Payı (2x5)	Katkı Payı Sınıfı
Dana Sırtı, ızgara	600	13.950	6.140	7.810	4.686.000	Yüksek
Fileminyon	500	15.950	6.380	9.570	4.785.000	Yüksek
Fırın Kebabı	250	12.950	3.380	9.570	2.392.500	Yüksek
Piliç Pirzola	200	8.950	3.220	5.730	1.146.000	Düşük
Kızarmış Pekin Ördeği	150	13.900	3.140	10.760	1.614.000	Yüksek
Çerkez Tavuğu	200	11.950	2.090	9.860	1.972.000	Yüksek
Tavuk Göğsü, kaşarlı	400	7.250	2.470	4.780	1.912.000	Düşük
Levrek, buğulama	450	10.950	4.600	6.350	2.857.500	Düşük
Midye, tava	480	10.500	4.620	5.880	2.822.400	Düşük
Tavuk Kanadı, sote	100	9.250	3.520	5.730	573.000	Düşük
Alabalık, ızgara	160	7.750	2.250	5.500	880.000	Düşük
Trança, şiş	250	13.500	5.830	7.670	1.917.500	Yüksek
Kızarmış Kalamar	350	12.500	6.080	6.420	2.247.000	Düşük
Piliç, ızgara	200	10.950	3.610	7.340	1.468.000	Yüksek
Kuzu Filetosu	150	9.950	3.980	5.970	895.500	Düşük
Hindi Şinitzel	180	12.950	5.440	7.510	1.351.800	Yüksek
Toplam	4.620				33.520.000	
Ağırlıklı Ortalama Katkı Payı *				7.225		
(33.520.000 / 4.620)						

* Ağırlıklı Ort. Katkı Payı = Menü Katkı Payı Toplamı / Satılan Porsiyon Toplamı

Menü mühendisliği, en uygun menü yapısını ortaya koymak için bir yönetim tekniği olarak düşünülür. Buna rağmen bazı uzmanlar bunun bir pazarlama aracı olduğunu da vurgulamışlardır. Analizin sonuçlarına bağlı olarak menü değişiklikleri aşağıdaki pazarlama karması elemanlarıyla yapılabilir (Atkinson ve Jones, 1994: 40).

- **Ürün:** Yiyecek-içecekler eklenir, çıkarılır veya değiştirilir
- **Fiyat:** Fiyatlar ya da maliyetler değişir.
- **Promosyon:** Yiyecek-içecekler, promosyon kampanyaları veya reklamlarla desteklenir.
- **Yer:** Yiyecek-içecekler servis arabası ve paket servisi gibi alternatif dağıtım kanallarıyla müşteriye ulaştırılabilir.

LeBruto ve Diğerlerinin Yöntemi

Son dönemde geliştirilen diğer bir yöntem, popülerite ve katkı payının yanısıra işgücü maliyetlerini de dikkate alır (LeBruto v.d. 1995: 46). Bu yöntemde işgücü maliyetlerinin ortalaması bulunup, her bir yiyecek ya da içeceğe ilişkin olanlarla karşılaştırılır ve menü mühendisliği matrisinde işgücü maliyetleri de gözönüne alınır. Ancak burada harcanan işgücünü düşük ya da yüksek olarak ayırmak ancak deneyimli işletme yöneticileri tarafından yapılabilir. Yiyecek-içecek işletmelerinin satışlarının zaman içerisindeki düzensiz dağılımı nedeniyle maliyetlerin ürünlere sağlıklı biçimde dağıtılamaması yöntemin önemli bir eksikliğidir.

LeBruto v.d.'nin geliştirdiği model, menü mühendisliği matrisini Kasavana ve Smith'in önerdiği 2x2 den 3x2 biçimine dönüştürmüştür. Böylelikle, her menü kalemi, yeniden düzenlenmekte olan menünün tüm öğelerine nisbeten, işgücü gerektirmede yüksek ya da düşük olarak sınıflandırılmaktadır.

İşgücü maliyet kontrolünün amacı; işgücü verimliliğini, belirlenen kalite ve standartlara uygun olarak maksimize etmektir (Aktaş, 1995: 281). Her işletmede olduğu gibi restoran işletmelerinin de kar edebilmeleri ve piyasada tutunabilmeleri maliyetlerini kontrol edebilmelerine bağlı olmaktadır. Artan nitelikli personel sıkıntısı ile birlikte işgücü maliyetlerinin sıkı bir biçimde kontrol altında tutulması giderek önem kazanmaktadır. Servisi yapılan yiyecek ve içeceğin kalitesi, kontrol altına alınan işgücü maliyetlerinden elde edilen tasarruflarla iyileştirilebilir. İşgücünden sağlanan bu tasarruflar, ayrıca artan yiyecek-içecek maliyetlerini doğrudan müşterilere yansıtmak yerine, malzeme fiyat artışlarını etkisizleştirmede kullanılabilir.

İşgücü maliyet kontrolünde yararlanılabilen en basit yöntem, işçilik maliyet yüzdesinin aylık veya günlük olarak hesaplanarak, işletmenin gerçekleşen bu verilerinin geçmiş dönemler ya da bütçelenen öngörüler itibariyle karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma işlemi aynı sektördeki benzer işletmeler ya da ortalamalar yolu ile de yapılabilir:

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

Yiyecek-içecek işletmelerinde en önemli gider kalemlerinden biri yarı değişken maliyet niteliğinde olan işgücü maliyetidir. İşgücü maliyeti, kısmen sabit unsurlardan oluşur; şöyle ki, en az sayıda müşteriye hizmet verildiğinde ortaya çıkacak olan gerekli personel giderlerini kapsamak üzere ve diğer taraftan da iş hacmine ve yönetimce belirlenen standartlara bağlı olarak artabilen işgücü maliyeti. Günümüzde toplam işletme maliyetlerinin yaklaşık olarak 2/3 ünü oluşturabilen yiyecek - içecek ve işgücü maliyetlerinin daha sıkı kontrolü için bir takım yeni teknikler geliştirilmektedir.

Bir bütün olarak ele alındığında, restoran işletmelerinde yöneticiler iş verimini artırmak ve işgücü maliyet yüzdesini kontrolleri altında tutabilmek açısından değişken ve sabit işgücünün varlığını dikkate almak durumundadırlar (Aktaş, 1995; Ninemeier, 1998):

1) Değişken İşgücü: İş hacmi arttığında, personel ihtiyacı artar, dolayısıyla satışlar üzerinden işgücü maliyetinde de artış görülür. Aksine, iş hacmi düşünce bu gruptaki işgören sayısının ve işgücü maliyetinin de azaltılması mümkün olur.

2) Sabit İşgücü: İş hacmi artsa da, azalsa da bu tür işgücünde değişme olmayacağından böylelikle iş gücü maliyeti de sabit tutulmuş olur.

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

Sözkonusu edilen analizde, sıralamaların üst yarısında bulunan menü kalemlerine "yüksek" işgücü maliyeti ve grubun alt yarısında yer alan her menü kalemine de "düşük" işgücü maliyeti tanımlaması yapılmaktadır. Ancak

sıralama ve tanımlamaların profesyonel yiyecek-içecek yöneticileri veya kalitatif tahminleme modellerinde sıklıkla kullanılan "üst jüri görüşü alınma" yönteminden yararlanmak suretiyle gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Sonuçta da bu tanımlamaların her biri için yönetimin takınacağı tutum belirlenebilir (LeBruto v.d. 1995: 47). Böylelikle, menü mühendisliği çalışmalarında "yüksek" veya "düşük" olarak belirlenen işgücü maliyeti modele dahil edilmiş olur. Tablo 4, daha önce verilen 16 menü öğesinin emek /işgücü sıralamaları ile bunlara uygun düşen tanımlamaları listelemektedir.

Tablo 4. Menü Mühendisliği kapsamında Emek / İşgücü'nün Değerlendirilmesi

Menü Öğeleri / Kalemleri	Emek / İşgücü Sıralaması	İşgücü Maliyeti
Dana Sırtı, ızgara	13	Düşük
Fileminyon	16	Düşük
Fırın Kebabı	1	Yüksek
Piliç Pirzola	8	Yüksek
Kızarmış Pekin Ördeği	5	Yüksek
Çerkez Tavuğu	4	Yüksek
Tavuk Göğsü, kaşarlı	14	Düşük
Levrek, buğulama	7	Yüksek
Midye, tava	9	Düşük
Tavuk Kanadı, sote	10	Düşük
Alabalık, ızgara	11	Düşük
Trança, şiş	2	Yüksek
Kızarmış Kalamar	3	Yüksek
Piliç, ızgara	15	Düşük
Kuzu Filetosu	6	Yüksek
Hindi Şinitzel	12	Düşük

3x 2 MATRİSİYLE YENİDEN DÜZENLENEN MENÜ MÜHENDİSLİĞİ

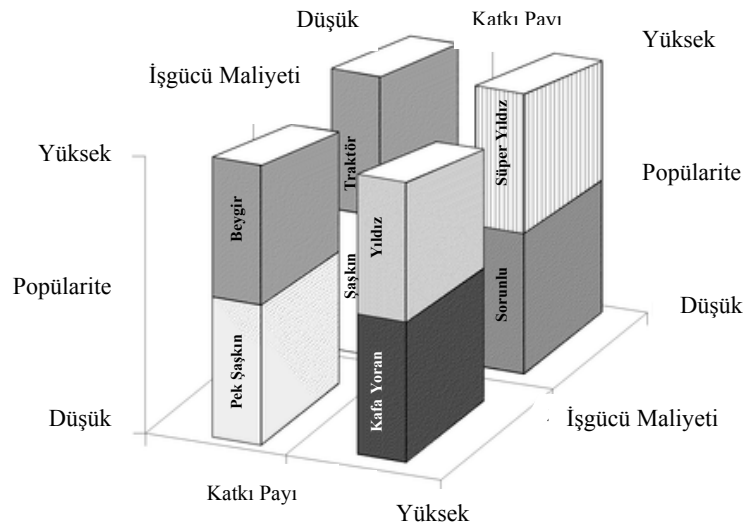
Bu yeni matris, Kasavana ve Smith'in orijinal 2 x 2 matrisinden uyarlanmış olan uygun sınıflandırmalar ile birlikte sekiz olasılık içermektedir (LeBruto v.d. 1995: 47):

- Yüksek katkı payı, düşük emek ve yüksek popülerite (Süper Yıldız),
- Yüksek katkı payı, yüksek emek ve yüksek popülerite (Yıldız),
- Yüksek katkı payı, düşük emek ve düşük popülerite (Sorunlu),
- Yüksek katkı payı, yüksek emek ve düşük popülerite (Kafa Yoran),
- Düşük katkı payı, düşük emek ve yüksek popülerite (Traktör),
- Düşük katkı payı, yüksek emek ve yüksek popülerite (Beygir),

- Düşük katkı payı, düşük emek ve düşük popülarite (Şaşkın),
- Düşük katkı payı, yüksek emek ve düşük popülarite (Pek Şaşkın)

Türkiye'deki literatürde ilk defa yer alan menü mühendisliği örneğinden esinlenerek (Bölükoğlu, 2000: 230), her menü kaleminin yüksek veya düşük emekte (işgücü maliyetinde) sınıflandırılmasıyla genişletilen bu çalışma Çizim 2' de şöylece şematize edilebilir:

Çizim 2: Üç Boyutlu Menü Mühendisliği Matriksi



Kaynak: Morrison, 1996: 19.

İşgücü maliyetlerini kapsayan bu üç boyutlu matrisin kullanılması durumunda, menünün katkı payı yaklaşımı ile yönetilmesi ve böylelikle daha az sayıda müşteriye hizmet sunulabilmesi ile önceden belirlenen aynı kazanç düzeyine erişme fırsatı doğmaktadır (LeBruto v.d. 1997: 166).

İşletme yönetiminin başlıca hedefi popülaritede ve katkı payında yüksek, işgücü gerektirmede düşük öğelerden oluşan bir menü düzenlemektir. Tablo 5 te açıkça görüldüğü gibi, analiz edilen 16 menü kaleminden sadece ikisi bu tür bir sınıflandırmada yer almaktadır. O halde işletme söz konusu bu iki yemeğin, yani Dana Sırtı ile Fileminyon üzerinde durarak, satışlarını maksimize etmeye çaba harcamalıdır.

Tablo 5. Sekizli Sınıflandırmaya Dayanan Menü Mühendisliği Analizi

Menü Öğeleri / Kalemleri	Popülarite	Katkı Payı	İşgücü Maliyeti	Menüdeki Sınıfı
Dana Sırtı, ızgara	Yüksek	Yüksek	Düşük	Süper Yıldız
Fileminyon	Yüksek	Yüksek	Düşük	Süper Yıldız
Fırın Kebabı	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yıldız
Piliç Pirzola	Düşük	Düşük	Yüksek	Pek Şaşkın
Kızarmış Pekin Ördęđi	Düşük	Yüksek	Yüksek	Kafa Yoran
Çerkez Tavuğu	Düşük	Yüksek	Yüksek	Kafa Yoran
Tavuk Göğsü, kaşarlı	Yüksek	Düşük	Düşük	Traktör
Levrek, buğulama	Yüksek	Düşük	Yüksek	Beygir
Midye, tava	Yüksek	Düşük	Düşük	Traktör
Tavuk Kanadı, sote	Düşük	Düşük	Düşük	Şaşkın
Alabalık, ızgara	Düşük	Düşük	Düşük	Şaşkın
Trança, şiş	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yıldız
Kızarmış Kalamar	Yüksek	Düşük	Yüksek	Beygir
Piliç, ızgara	Düşük	Yüksek	Düşük	Sorunlu
Kuzu Filetosu	Düşük	Düşük	Yüksek	Pek Şaşkın
Hindi Şinitzel	Düşük	Yüksek	Düşük	Sorunlu

SONUÇ

Menü analizi, uygulanacak fiyatlar ve menü kompozisyonunu değerlendirmek için kullanılan önemli bir yöntemdir. Bu analiz her şeyden önce basit ve anlaşılır olmalıdır. Eğer bu nitelikleri taşımaz ise sağlanacak yararlar azalacaktır. Her bir yöntemin kuvvetli ve zayıf yönleri olduğu gibi hepsinin uygulanabilir yönleri de vardır. Öncelikle, bu yöntemlerin uygulanabilmesi için ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu saptanmalı ve işletme amaçları için uygun olup olmadığı değerlendirilmelidir. Menü mühendisliğinin kullanılması ise ürün çeşitliliğinin varlığına bağlıdır. Hangi yöntem seçilirse seçilsin; bu analizler maliyetleri dikkate alarak, personelin müşteriye karşı olan davranışlarını da gözönünde tutmalı ve işletmenin finansal amaçlarına ulaşmada yardımcı olmalıdır.

KAYNAKÇA

1. Aktaş, Ahmet (1995), **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, Antalya.
2. Atkinson H. and Jones, Peter (1994), "Menu Engineering: Managing the Food Service Micro Marketing Mix," **Journal of Restaurant and Food Service Marketing**, Vol:1, No:1.
3. Bölükoğlu, İlhan (2000), "Yiyecek & İçecek Yönetiminde Bir Analiz Aracı Olarak Menü Mühendisliği," **İşletme Fakültesi Dergisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayını, Yıl:1, Sayı:1.
4. Jones, Peter (1994), **The Management of Food Service Operations**, Cassel Educational.
5. LeBruto, Stephen M., Robert A. Ashley and William Quain (1997), "Using the Contribution Margin Aspect of Menu Engineering to Enhance Financial Results," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:9 No:4.
6. LeBruto, Stephen M., Robert A. Ashley and William Quain (1995), "Menu Engineering: A Model Including Labor," **FIU Hospitality Review**, Vol:13, No:1.
7. Morrison, Paul (1996), "Menu Engineering in Upscale Restaurants," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:8, No:4.
8. Ninemeier, Jack D. (1998), **Food and Beverage Controls**, (Fourth Ed.), Educational Institute, American Hotel and Motel Association, Orlando.
9. Rızaoğlu, Bahattin (1991), "Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Analizi ve Yöntemleri," **Turizm Yıllığı 1991**, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayını, Ankara: Rekmay Ltd.
10. Sanction, Thomas (2001), "Life Without Beef", **Time**, February 26.