

HIZLI YİYECEK RESTORANT İŞLETMELERİNDE DEĞER FİYATLAMASI VE KARLILIK ANALİZLERİ

Doç.Dr.Ali ERBAŞ*

ÖZET

Değer fiyatlaması, müşteri sayısının ve toplam satışların arttırılmasına yardımcı bir yöntem olarak uzun dönemde reklam maliyetlerinin azaltılmasına da katkıda bulunacaktır. Fiyat stratejisi olarak değişen pazar koşullarına uygulanmasının kolay ve etkili olduğu kanısındayız. Sabit maliyet ve işçilik gibi bazı değişken maliyet yüzdeleri, satış hacminin artmasıyla birlikte düşme eğilimi gösterdiğinden, değer fiyatlaması paketleme ile birleştirildiğinde tüketici kararlarını kolaylaştırması sebebiyle siparişlerim alıp giden veya işletmede tüketen müşterilerin miktarında artış meydana getirerek işçilik maliyetlerini yükseltmeden personelin produktivitesini arttırmakla işletmeye önemli yararlar sağlamaktadır.

Değer fiyatlaması ile ilgili olarak meydana gelebilecek en önemli dezavantaj, müşterilerin düşük fiyatlara alıştırdıktan sonra fiyat artışlarının yapılmasındaki zorluktur. Bunun yanında değer fiyatlamasının en azından başlangıçta dahi olsa yoğun reklam kampanyaları ile yürütülmesi gerektiğinden nakit yönünden sıkıntı çeken işletmeler tarafından uygulanması güçtür. Uygulamada, satışların yoğun olduğu zamanlarda ve özellikle akşam vakitlerinde büyük miktarlar halinde ürün satışı yapamayacak veya büyük ölçeklerde kaliteli ürün sağlayamayacak işletmelerde kalitenin düşmesiyle birlikte müşteri kayıpları ile karşılaşılacağı düşüncesiyle bu yöntemde başvurulmaması tavsiye edilmektedir. Uzun kuyruklar, kalitenin düşmesi, araç-gereç ve demirbaşların kirli olması işgücünün ve demirbaşların aşın biçimde yıpranarak tükendiğini gösterir.

Değer fiyatlaması stratejileri, sadece tutar olarak vergiden önceki karı değil, yöneticilerin kararlarına ışık tutacak olan kar marjları yanında diğer gerekli koşulları da sağlayacak biçimde oluşturulmalıdır. Bu amaçla yaratıcı değer fiyatlaması Stratejilerinin amaç-değer analizleri ile birlikte kullanılması ve bu konudaki uygulamaların yönetim

Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi, ESKİŞEHİR.

tarafından sürekli olarak desteklenerek gerekli önlemlerin alınması işletmenin başarısı açısından zorunlu olduğu görüşündeyiz.

ABSTRACT

Value pricing is an attempt to use product price to satisfy customers' increasing demand for value, which in return is expected to generate extra sales. Value pricing can be extremely risky. If properly conceived and executed remarkable result can be achieved, otherwise it can be disastrous for the business. The purpose of this study is to help fast food managers considering a move to value pricing, with the approach of "goal value and profitability analysis" introduced here, in order to enable them determine which outcome would be more likely. In other words to determine the relative profitability of an individual menu item or entire menus for strategic planning purposes in a competitive environment.

Hızlı yiyecek (fast food) restoranları yiyecek içecek sektöründe rekabetin artması ile birlikte büyük güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu işletmelerin, özellikle daha fazla müşteri çekebilmek amacıyla menülerinde yer alan yiyecek kalemlerine yüksek oranlarda indirimler uygulamaları, faaliyetlerini daha da zorlaştırmaktadır. Öte yandan bazı işletmelerde değer fiyatlaması ve buna bağlı olarak kar analizlerinin yapılması daha fazla kar elde etme açısından zorunlu iken bazı işletmelerde böyle bir uygulamaya gerek bulunmamaktadır.

Değer fiyatlaması; hızlı yiyecek restoranlarında yöneticilerin, ürünün kalitesi, temizliği gibi hususlar dışında müşterilerin, satışı yapılan yiyecek kalemlerinin değerlerine ilişkin artan taleplerinin tatmin edilmesini amacıyla ürün fiyatlarının kullanılmasında yaptıkları girişimler olarak tanımlanabilir. Değer fiyatlamasının uygun biçimde planlanarak yürütülmesi halinde kar artışları sağlanırken, yetersiz planlama ve uygulamalar riskli sonuçlara yol açabilmektedir. Bu bakımdan yöneticilere, yapacakları fiyat indirimleri sebebiyle işletme faaliyetlerinin ne yönde gelişeceğinin tahmin edilmesinde yararlanacakları yöntem veya yöntemlerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Talep esnekliği sebebiyle müşteri davranışlarının etkilendiği bir gerçektir. Herhangi bir mala ilişkin fiyat değişikliği karşısında ürün talebinde önemli değişimler meydana gelirse yüksek talep esnekliğinden söz edilebilir. Talebin esnek olması halinde fiyatlar aşağıya çekildiğinde iş hacmindeki büyüme nedeniyle satış gelirleri artar. Ancak, artan

satış gelirleri ile bu satışlara ilişkin maliyetler karşılaştırıldığında satış fiyatlarının indirilmesi sebebiyle eskisine göre daha düşük kar marjı ile çalışıldığı görülecektir. Böyle bir davranış biçiminin tercihinde, düşürülen satış fiyatlarıyla elde edilen ek gelirler sonucu nihai olarak sağlanan karın, fiyat değişiklikleri yapılmadan önceki durumdan yüksek olması halinde herhangi bir sorun yaşanmayacaktır. Böyle bir rekabet stratejisinde yüksek talep esnekliğinden yararlanarak işletmelerin pazar paylarını, fiyat indirimleri ile arttırmaları hedeflenmektedir.

Değer Fiyatlaması Stratejileri:

Hızlı yiyecek restoranlarda değer fiyatlaması; günlük değer fiyatlaması, paket oluşturma ve özel değer fiyatlaması, . olmak üzere genellikle üç şekilde uygulanabilmektedir. Bunlardan, günlük değer, fiyatlamasında bazı menü kalemlerine her gün düşük fiyatlar uygulanmaktadır. Paket oluşturma yönteminde, değer fiyatlaması yapılmış menü kalemlerinin biraraya getirilerek özel isim veya numaralarla bir bütün olarak sipariş edilmeleri sağlanmakta, oluşturulan bu paketler genellikle komple bir yemeği meydana getirmektedir. Özel değer fiyatlamasında ise reklam veya diğer tanıtım yollarıyla önceden belirlenmiş bir süre için menüden seçilmiş bazı mal kalemlerine özel fiyat indirimleri uygulanmaktadır.

Yukarıdaki her üç strateji, değer fiyatlaması yapmak isteyen işletmeler için yararlı olmakla birlikte, bu üç yaklaşımdan hangisinin daha verimli olacağı, işletmelerin gereksinimlerine ve menülerde sunulan yiyeceklerin cinslerine bağlıdır. Özel değer fiyatlaması literatürde yaygın biçimde incelendiğinden burada özellik arzeden günlük değer fiyatlaması ile paket oluşturma üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

Günlük olarak yapılan değer fiyatlaması ile paket oluşturma seçimi halinde; müşterilerin işletmeye daha fazla gelmesi ve mevcut müşterilerin de eskisine göre daha fazla yiyecek satın almalarının sağlanması veya müşterilerin tam yemek paketleri alma alışkanlıklarının kazandırılmasıyla genel olarak müşteri başına harcamalarda artışların meydana gelmesi gerekir. Bu bakımdan kullanılan değer fiyatlama tekniklerinin başarısı için beklenen tüketici harcama örneklerinin gerçekleşmesi zorunlu olmaktadır.

Bkz. R. Venkatesh and Vijay Mahajan, 'A Probabilistic Approach to Pricing a Bundle of Products or Services', **Journal of Marketing Research**, November 1993., s. 495-507.

Richard Gibson, 'Super-cheap and Midpriced Eateries Bite Fast Food from Both Sides', **The Wall Street Journal**, June 1990, s. 25.

Değer fiyatlaması yöntemlerini uygulamak suretiyle satış hacimlerini ve dolayısıyla toplam karlarını arttırmak isteyen işletmeler, uygulayacakları değer fiyatlaması modellerinin Bazı yazarların menü analizlerinin ayrıntılı biçimde yapılmasını tavsiye etmelerine karşılık, böyle bir yaklaşımın özellikle sık sık kullanılması ve pek çok matematiksel formülleri ve hesaplamaları gerektirmesi nedeniyle pratik olmamakta ayrıca yöneticilerin de zamanlarının önemli bir kısmını almaktadır. Bu nedenle burada biz, değer fiyatlaması sırasında sade ve etkili bir yaklaşım olduğuna inandığımız, amaç-değer analizi adını verdiğimiz bir yöntem üzerinde durmağa çalışacağız.

Amaç-Değer Analizi:

Amaç-değer analizinin uygulanması halinde bir menü kaleminin sağlanması beklenen amaç değeri şöyle formüle edilebilir;

$$A=B \times C \times D \times E$$

Formülde;

A= Amaç değeri,

B= (1-Yiyecek Maliyet Yüzdesi),

C=Günlük Ortalama Satış Sayısı,

D=Satış Fiyatı,

E=(1-(yiyecek maliyet yüzdesi +değişken maliyet yüzdesi)) ' ni

temsil etmektedir.

Burada yer alan yiyecek maliyet yüzdesi, porsiyon maliyetinin satış fiyatına oranlanması ile elde edilmiştir. Formülde, yiyecek maliyet yüzdesi ile katkı marjını birleştirmek ve her iki faktörü dengelemek suretiyle mukayeselerde kullanılacak amaç-değer rakamlarının elde edilmesine çalışılmaktadır.

Örneğin, günlük olarak 1.000 adet hamburgeri 50.000 lira birim satış fiyatı üzerinden satan ve porsiyon maliyeti 20.000 lira, değişken maliyeti %35 olan bir işletmenin bu menüye ilişkin amaç değeri;

$$A=(1-0,40) \times 1.000 \text{ ad.} \times 50.000 \text{ TL} \times (1-(0,40+0,35))$$

$$A=0,60 \times 1.000 \text{ ad.} \times 50.000 \text{ TL} \times (1-0,75)$$

$$A=0,60 \times 1.000 \text{ ad.} \times 50.000 \text{ TL} \times 0,25$$

$$A=7.500.000$$

olarak hesaplanır.

Buna göre, 7.500.000 amaç değerine sahip herhangi bir menü kaleminin sağlayacağı kar, hamburgerin sağlayacağı kara eşit olacaktır. Bu rakamdan daha düşük amaç değerine sahip menü kalem veya kalemleri daha az kar sağlayacak, daha yüksek olanları ise daha karlı olacaklardır. Görüldüğü gibi amaç-değeri rakamı ne bir tutar ve ne de bir yüzde olup, çeşitli menü kalemlerinin karlılıklarının belirlenmesinde bir ölçü olarak yarar sağlamaktadır.

Bazı işletme yöneticileri amaç-değer analizlerini yaparken, bütün menü kalemleri için sadece bir ortalama değişken maliyet rakamı kullanmalarına karşılık, diğer bazıları her menü kalemi için uygun olabilecek ayrı değişken maliyet rakamı kullanabilmektedir.³ Şimdiye kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere amaç-değer analizleri gerek bir menü kaleminin gerekse de bütün menünün bir bütün olarak değerlendirilmesinde vazgeçilmez bir araç durumundadır.

İşletme yöneticileri, menünün bir bütün olarak amaç-değerinin belirlenmesinde, toplam yiyecek maliyetinin satış miktanna bölünmesiyle elde edilen ortalama porsiyon maliyetini, porsiyon maliyeti yerine; günlük toplam satış tutanım, günlük toplam satış miktanna bölünmesiyle elde edilen ortalama satış fiyatını, satış fiyatı yerine; toplam satış miktarını da satış miktan yerine kullanabilmektedir.

Vak'a Çalışması:

Amaç-değer analizi tekniğini kullanan Yemeksan Hızlı Servis Restorant Ltd. Şti.nin Tablo 1' de görüldüğü gibi hamburger, patates kızartması, ayran ve kola olmak üzere dört tip ürün ile çalıştığını varsayalım.

Tablo 1: Yemeksan Hızlı Yiyecek Restorant Ltd. Şti.nin Günlük Ortalama Satış ve Maliyet Değerleri Tablosu

Porsiyon	Satış	Yiyecek	Satış	
		Maliyeti(TL)	Fiyatı(TL)	Maliyet Yüzdesi MiktanfAd.)
Hamburger	20.000	50.000	0.40	1.000
Pat.Kızartması	7.500	30.000	0.25	850
Ayran	3.000	30.000	0.10	600
Kola	3.500	35.000	0.10	500

³ Raymond Schmidgall, **Hospitality Industry Managerial Accounting**, Educational Institute of the AH and MA, East Lansing, 1995., s. 202-206.

Yukarıdaki formülü uyguladığımızda, ürünlere ilişkin amaç değerler şöyle bulunacaktır:

Amaç Değeri:

Hamburger	7.500.000
Patates Kızartması	7.650.000
Ayran	8.910.000
Kola	8.662.500

Tablo 2; Yemeksan Hızlı Yiyecek Restorant Ltd. Şti.nin Kar ve Zarar Tablosu

	<u>Tutar(TL)</u>	<u>Yüzde</u>
Toplam Satışlar(TL)	111.000.000	100
"Giderler	93.775.000	84
Yiyecek 29.925.000TL.		27
Değişken 38.850.000TL		35
Sabit <u>25.000.000TL</u>		<u>.22</u>
Vergiden Önceki Kar	17.225.000	16

Tablo 3: Yemeksan Hızlı Yiyecek Restorant Ltd. Şti.nin Günlük Değer Fiyatlarhasi Tablosu

Amaç	Porsiyon	Satış	Yiyecek	Satış		
		<u>Değeri</u>	<u>Maliyetif(TL)</u>	<u>Fiyaü(TL)</u>	<u>Maliyet Yüzdesi</u>	<u>MiktarfAd.)</u>
Hamburger	407.550	20.000	32.500	0,62		1100
Pat.Kızartma	11.561.550	7.500	32.500	0,23		1100
Ayran	18.218.200	3.000	32.500	0,09		1100

Tablo 4; Yemeksan Hızlı Servis Restoran! Ltd, Şti.nin Günlük Değer Fiyatlamasını Uygulaması Sonucu Kar ve Zarar Tablosu

	<u>Tutar(TL)</u>	<u>Yüzde</u>
Toplam Satışlar(TL)	107.250.000	100
Giderler	96.087,500	90
Yiyecek 33.550.000	. 31	
Değişken 37.537.500	. 35	
Sabit 25.000.000	24	
Vergiden Önceki Kar	11.162,500...	10

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, Yemeksan Hızlı Yiyecek Restorant Ltd. Şti.nin günlük toplam ortalama 2950 adet malı 1100 kişiye sattığı görülmektedir. Bu bakımdan satılan malların ortalama satış fiyatı, toplam satış tutarı olan 111.000.000TL.mn , 2950 adet mala bölünmesiyle , 37.627TL; ortalama yiyecek maliyetini bulmak üzere, satılan malların toplam yiyecek maliyeti 2.9.925.000TL.yi toplam satış tutan rakamı olan 111.000.000TL.ya bölmek suretiyle %27. olarak bulunmuştur.

Yukarıdaki değerlerle birlikte %35 oranındaki değişken maliyet oranım formüldeki yerine koyarak, menünün bir bütün olarak amaç değerini şöyle belirleriz;

$$A=BxCxDxE$$

$$A=(1-0,27)x2950ad.x37.627.TL/b \times (1-|0,27+0,35))$$

$$A=0,73 \times 2950ad \times 37.627 TL/b \times (1-0,62)$$

$$A=30.791.303' \text{ dür.}$$

Öte yandan menüde yer alan kalemlerin münferit değerleri; hamburger 7.500.000, patates kızartması 7.650.000, ayran 8.910.000, kola 8.662.500 olarak bulunmuştu. Tablo 2 incelendiğinde bu menünün %16 oranında kar sağladığı görülmektedir.

Günlük Değer Fiyatlaması:

Yemeksan Şirketinin yöneticileri günlük değer. fiyatlamasını uygulamak üzere menüde bir değişiklik yaparak satış fiyatını 32.500 lira yapmış ve menüden kola ürününü çıkarmak suretiyle 3 kalem mal satmayı kararlaştırmıştır.Bu değişikliğin yapılması sonucu

müşterilerin daha düşük fiyatlar üzerinden daha fazla yiyecek ve içecek satın almaya teşvik edilmesiyle, işletmenin mevcut müşteri sayısı olan 1100 kişiye üç malı birlikte satın almalannın sağlanması halinde 3300 adet ürün satılmış olacaktır. Bu satışlara ilişkin toplam yiyecek maliyeti 33.550.000 lira, toplam satış tutarı ise 107.250.000 lira olacaktır. Tüm menünün amaç değeri toplam 25.160.850 olup, Tablo 3' de görüleceği üzere hamburger 407.550, patates kızartması 11.561.550 ve ayran için 18.218.200 hesaplanmıştır. Bu koşullar altında menü Tablo 4' de görüldüğü üzere %10 oranda karlılığa sahip olacaktır.

Satış miktarı 2950 adetten yaklaşık %12 oranında artış göstererek 3300 adet düzeyine ulaşmasına rağmen, vergiden önceki kar tutarı 17.225.000 liradan 11.162.500 liraya düşerek yaklaşık %35 oranında azalma göstermiştir.

Müşteri Sayısının Artışı:

Yukandaki koşullar altında Yemeksan Ltd. Şirketi için eski müşteri esasının değiştirilmesi yoluyla müşterilerin yeni fiyatlarla daha fazla alım yapmaları, yeni müşterilerin kazanılmasına rağmen uygun bir davranış olmayacaktır. Değer fiyatlamasının gücü sadece mevcut müşterilerin harcama örnekleri üzerindeki etkisi ile sınırlı olmayıp, yeni müşterilerin de kazanılmasına yol açabilmektedir. Kuşkusuz, buradaki en önemli sorun acaba ne miktarda müşterinin cezbedilmesiyle değer fiyatlaması uygulanmasının yarar sağlayacağı konusudur.

Her müşterinin üç kalem malı birlikte aldığını, ortalama yiyecek maliyetinin %31 ve ortalama satış fiyatının 32.500 lira olduğunu kabul edersek, Tablo 1 ve Tablo 2'ye göre belirlenen amaç değerleri esas alarak, bu değerleri formülümüzdeki yerlerine koyduğumuzda kaç adet mal satılması gerektiğini veya müşteri miktarını şöyle hesaplarız;

$$C=A/(BxDxE)$$

$$C=30.791.303/((1-0,31) \times 32.500TL \times (1-(0,31+0,35)))$$

$$C = \frac{30.791.303}{(1-0,31) \times 32.500TL \times (1-(0,31+0,35))}$$

$$C = 4.038 \text{ kişi}$$

Yukandaki sonuca göre işletmenin, eski müşterilerine 738 adet mal satmasına veya her üç malı birlikte alacak 246 kişilik yeni müşteri grubuna ihtiyaç vardır. Bu durumda;

Toplam satış tutan= 4.038Adet x 32.500TL/b= 131.235.000 TL, toplam giderler 111.985.248 TL, kar 19.249.752 TL, kar oranı ise%14,6 olarak belirlenecektir.

Yeni müşteriler kuşkusuz, yoğun biçimde yürütülen reklam kampanyaları ve işletmeden memnun olarak ayrılan müşterilerin diğer insanlarla işletme lehine yaptıkları konuşmalar sonucu yaratılmaktadır.

Bazı reklam kampanyaları yeterli finansal destek sağlanamaması sebebiyle başarılı olamamaktadır. Bununla beraber yapılacak reklamların finansmanının, işletmenin arttırılan faaliyet gelirlerinden karşılanması gerekmektedir. Bu amaçla, değer fiyatlamasından gelen hasılatın değer fiyatlaması ile ilgili reklam harcamalarını da kapsayacak şekilde yeterli düzeyde olması gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin değer fiyatlaması ile ilgili reklam harcamalarını satışların %3' ü oranında belirlediğini varsaydığımızda, sözkonusu reklam gideri değişken giderleri %38 düzeyine yükseltmiş olacağından yeni koşullarda satılması gereken ürün miktarım şöyle hesaplarız;

$$C=A/BxDxE$$

$$C=\frac{30.791.303}{(1-0,31) \times 32.500 \text{ TL} \times (1-(0,31+0,38))}$$

$$C=\frac{30.791.303}{6.952}$$

$$C=4.429 \text{ Adet.}$$

İşletmenin yukarıdaki amaçları gerçekleştirmek üzere 1476 kişilik müşteri grubuna veya 1129 adet malı satın alacak yeni müşteri kitlesine satış yapması gerekmektedir. Bu durumda toplam satışlar 143.942.500TL, toplam giderler 124.726.317TL, kar ise 19.216.183TL ve oransal olarak %13,3 düzeyinde gerçekleşecektir. Görüleceği üzere reklam harcamaları bir taraftan değer fiyatlaması için zorunlu, diğer taraftan değer fiyatlaması ile sağlanan gelirlerden karşılanması gereken bir gider kalemi olarak gerçekleşmektedir.

Vergiden önceki kar tutan bir işletmenin insan, fiziki ve diğer kaynaklarının ne ölçüde verimli biçimde kullanıldığı göstermektedir. Eğer işletme, karını arttırması sonucu daha fazla vergi ödemekle karşı karşıya geliyorsa, kuşkusuz böyle bir kar artışı işletme açısından yararlı olmayacaktır. Daha fazla müşteri çekerek karlılığın arttırılması için yapılan çalışmalar, araç gereç ve diğer teknik olanaklarını hızla eskimesine yol açması,

yemek salonlarının aşın derecede kalabalık hale gelmesi ve uzun kuyruklar oluşması gibi, işletme açısından çeşitli sakıncalar ortaya çıkaracaktır.

Uzun vadede değer fiyatlamasından verim alınabilmesi için, arttınlan satışlar sebebiyle oluşan maliyet artışlarının sabit maliyetlerde meydana gelen azalma ile karşılanması üzerinde durulmalıdır. Ayrıca, ciddi işletme yöneticilerinin arttınlan satışlar sebebiyle işletmenin amortismanına tabi varlıklarında meydana gelen yıpranmaları karşılayacak şekilde değişken maliyetlere ilave yapmaları gerekmektedir.

Satışlar arttınlırken müşterilere yapılan servisin kalitesi ve personel morali üzerinde önemle durmak gerekmektedir. Personelin nitelikli ve genellikle tam gün çalışan kişilerden oluşması ve işletmenin tam kapasitede çalışmamış olması halinde, yapılacak olan değer fiyatlaması personelin verimliliğini arttıracaktır. Bunun aksine, personelin büyük ölçüde yarı gün çalışan elemanlardan oluşması ve satışların arttınlması halinde verilen servislerin kalitesi, tutarlılığı ve temizlik ile ilgili durumunda olumsuz yönde etkilenmelerin meydana gelmesi söz konusu olursa, yöneticilerin değer fiyatlamasını uygulamaya koymadan önce gerekli önlemleri almalı gerekmektedir.

İşletme yöneticileri, arzu edilen kar düzeyine ulaşmak üzere belirli bir fiyattan ne miktarda mal satılması gerektiğini veya belirli miktarda satış yapılmak kaydıyla istenen kar düzeyini başarmak amacıyla satış fiyatını vb. önceden tahmin etmek için amaç-değer formülünde ilgili değerleri yerine koyarak yukarıdaki denklemi çözecektir.

⁴ Theresa Howard, 'Wendy's Goes for Gold in New Olympics Campaign', **Nation's Restaurant News**, January 1994., s.28-30.