



## Yönetim Fonksiyonları Çerçevesinde Menü Yönetiminin Değerlendirilmesi (Evaluation of Menu Management in the Framework of Management Functions)

\*Menekşe CÖMERT<sup>a</sup> , Gizem KELEŞ<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Tourism, Gastronomy and Culinary Arts, Ankara / Turkey

<sup>b</sup> Ankara Hacı Bayram Veli University, Institute of Social Sciences, Tourism Management student, Ankara / Turkey

### Anahtar Kelimeler

Menü  
Yönetim fonksiyonları  
Menü yönetimi

### Öz

Yiyecek içecek işletmeleri açısından menü kavramının son derece önemli olduğu bilinmektedir. Menü aynı zamanda yiyecek içecek işletmelerinin pazarlama planlarını gerçekleştirdiği bir araç olarak da düşünülmektedir. İşletmeye gelen misafirlerin istekleri ile kullanılan menülerin birbiriyle uyumlu olması durumunda, işletmenin amaçlarına ulaşması ve devamlılığını sağlaması kolay olacaktır. Bu kapsamda menünün işletme açısından önemi nedeniyle menü yönetimi konusunu titizlikle ele alınması gerekmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda menü yönetimi kavramının yönetim fonksiyonları çerçevesinde ele alınmadığı görülmektedir. Buradan yola çıkarak yapılan bu çalışmada; “menü yönetimi” kavramının, işletme yönetimi ile bir arada ele alınarak “yönetimin fonksiyonları” çerçevesinde bir süreç olarak düzenlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda kapsamlı bir alan araştırması gerçekleştirilmiş ve menü yönetimi; planlama, örgütlenme, koordinasyon, yöneltme ve denetleme olmak üzere, yönetimin beş fonksiyonu üzerinden, “menü-işletme” çerçevesinde kavramsal olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

### Keywords

Menu  
Functions of management  
Menu management

### Abstract

Menu is very important concept of food and beverage companies. The menu is also a tool for food and beverage companies to implement their marketing plans. It will be easy for the companies to attain the objectives and maintain the continuity in the event that the guests who wish to enter the companies and the menus used are compatible with each other. In this context, the menu management issue should be meticulously handled because of the importance of menu concepts for companies. When the studies in the literature are examined; In terms of management knowledge, however, planning is not a management model alone. But management can be a function. In other words, it would be wrong to think that it would be sufficient to explain menu management through pure planning. In this study which is done by going out from here; It is aimed to organize and evaluate the concept of "menu management" as a process within the framework of "functions of management", together with business management. A comprehensive field survey has been carried out in this direction and menu management; it has been attempted to conceptualize it in the context of "menu-operation" through five functions of management, namely; planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling.

\* Sorumlu Yazar.

E-posta: [meneksecomert@gazi.edu.tr](mailto:meneksecomert@gazi.edu.tr) (M. Cömert)

## **GİRİŞ**

Menü kelimesi, Latince “küçük-az” anlamına gelen “minutus” sözcüğünden türemiştir. Kelime, Fransa’da kendi anlamında uzunca bir süre kullanıldıktan sonra, yiyecek endüstrisinin gelişmesiyle; bir öğünde, belirli bir sırada servisi yapılan birbirleriyle uyumlu yiyeceklerin detaylı bir listesi, ücret tarifesi olarak da ifade edilmiştir (Altınel, 2009: 28).

Menü, ilk kez 1541 yılında, Brunswick Dükü Henry tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Dükün, ilgi duyduğu yemekleri yazdığı uzunca bir kağıt kullanarak en çok sevdiği yemekleri seçmesi ile ilk menü doğmuştur. Bu fikir, şölen ve davetlerde de menünün kullanılmasını sağlamıştır (Akay ve Sarıışık, 2015). Menülerin yaygınlaşmasıyla menülerin kullanım amacı ve alanı da genişlemeye başlamıştır. İlk menüler yiyecekleri tüketen müşteriler için tasarlanmamıştır. Yiyecekleri hazırlayan şefler tarafından satın alınacak malzemeleri hatırlatmaya yardımcı bir “alışveriş listesi” olarak kullanılmıştır (İyitoğlu, 2016:68). Bu noktada, menünün ortaya çıktığı ilk zamanlarda bile, çalışanlara yol gösterici bir rehber olarak da kullanıldığı yorumlanabilmektedir.

Yiyecek içecek işletmesinde kaliteli bir imaj ve insanların gözünde sağlıklı bir profil oluşturabilmek için; sunulan yiyecek içecekler, personel, servis, fiyat, ambiyans, mevki, hedeflenen müşteri tipi, yiyecek içecek tesisinin yönetim şekli, kurum kültürü ve kişiliği önemli unsurlar olmaktadır (Geçgin, 2013: 48). Ancak bu unsurların ötesinde bahsedilen imajın gelişmesinde en önemli faktör ve ürünlerini geniş kitlelere ulaştırabilmek isteyen yiyecek içecek işletmelerini, amaçlarına ulaştıracak en önemli araç menü olarak değerlendirilmektedir. Çünkü menü; sunulan yiyecek ve içecek kalemleri ve bunların besin içerikleri, fiyatları, servis türü, yaratılmak istenen atmosfer, erişilmesi hedeflenen müşteri tipi ve işletmenin genel karakteristiği hakkında temsil edici bilgiler vermektedir (Çınar, 2004:25).

Diğer perakende satış yapan işletmelere göre, yiyecek içecek işletmelerinin en önemli avantajlarından birisi de işletmeye gelen her müşterinin bir şeyler satın alma niyetinde olmasıdır. Perakende işletmelerinin büyük bir kısmında müşterilerin sadece %50’si alışveriş yapabilirken, yiyecek işletmelerinde bu oranlar çok daha yüksektir. Ancak büyük ölçüde yiyecek satın alma amacıyla, yiyecek içecek işletmesine gelen konunun, neyi ne kadar tüketeceği veya tekrar gelip gelmeyeceği belirsizdir. Söz konusu bu belirsizliklerin biraz olsun giderilmesi, işletme karlılığı için son derece önemli bir husustur. Bu noktada tüketici açısından belirsizliklerin giderilebilmesi için en etkili satış ve pazarlama araçlarından birisi menü olarak düşünülmektedir (İyitoğlu, 2016:69). Bu sebeple işletmeye sağlayabileceği avantajlardan en yüksek şekilde yararlanılabilmesi için menünün, profesyonel bir yaklaşımla ve aktif bir şekilde yönetilmesi önem arz etmektedir.

Profesyonel bir yaklaşım çerçevesinde yönetilen bir menü, artık sadece bir pazarlama aracı olmaktan çıkmıştır. Aynı zamanda yiyecek içecek işletmesinin amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğini, işletmenin tesis planlarını, işletmenin iç ve dış tasarımını, ön hizmet gereklerini, personel yerleştirme gereklerini ve işletmenin yerini belirlemektedir. Hangi yiyecek içecek malzemelerinin alınacağını, malzemelerin hazırlanması için hangi araç ve gereçlere ihtiyaç duyulacağını, maliyet ve denetim işlemlerini neler olacağını belirleyen bir yönetim aracıdır. Bununla beraber çalışanlara işlerini yaparken yol gösteren bir rehber olma özelliğini de kapsamaktadır (Geçgin, 2013: 49). Bu açıdan bakıldığında, işletme ile menünün birbirine uygun olmaması durumunda, işletmenin

amaçlarına ulaşabilmesi ve hatta devalılığını sürdürebilmesi riske girecektir. Dolayısıyla menünün işletmeye sağlayabileceği faydalardan ve menüden tam anlamıyla yararlanmak isteyen yiyecek içecek işletmesinin, işletme ve menü yönetimini bir arada değerlendirmesi, menünün işletme açısından önemini düşünerek menü yönetimi konusunu titizlikle ele alması gerekmektedir. Bu şekilde bir menü yönetimi anlayışının, Henry Fayol'un öncülüğünde gelişen "yönetim fonksiyonları" çerçevesinde geliştirilebileceği görüşü de önemli olmaktadır.

### **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Yönetiminin Yönetim Fonksiyonları Çerçevesinde Değerlendirilmesi**

Klasikleşmiş tanımına göre yönetim, başkalarının aracılığıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme sürecidir. Yönetimin hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi için beşeri bir gücün ve diğer kaynakların olması, bunların bir arada, bir süreç içerisinde yönetilmesi koşulu vardır. Bu amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmek için de işletme yönetiminin yerine getirmesi gereken bazı işlevler "yönetimin fonksiyonları" ile açıklanmaktadır (Koparal ve Özalp, 2013:24). Yönetim fonksiyonları; bir kişi, bir birim tarafından yapılan, sonuca yönelik prosedürleri, işleri ve görevleri ifade etmektedir (Göksu, 2010).

Yönetim fonksiyonları ilk kez 1916 yılında, Henry Fayol'un "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitabında gündeme gelmiştir. Fayol, yönetimi; "geleceği tahmin-planlama, örgütleme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek" olarak tanımlamıştır. Tanımında yönetimin fonksiyonlarına da atıf yapmıştır (Memiş, 2006: 40). Planlama kavramını da yönetime ilk getiren kişi olan Fayol'un çalışması zaman içinde test edilmiş ve ortaya koyduğu fonksiyon ve ilkelerin çağdaş yönetim açısından geçerliliği anlaşılmıştır (Göksu, 2010).

Henry Fayol'un öne sürmüş olduğu yönetimin beş fonksiyonu; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetimdir. Bir yönetim sürecini oluşturan bu fonksiyonlar adeta iç içe girmiş, her biri diğerini etkileyen bir sistem olarak görülmektedir (Koparal ve Özalp, 2013: 24) . Menü yönetimi de bir süreç içerisinde gerçekleştirilmesi gereken bir takım faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yönetim fonksiyonları, farklı bir menü yönetimi anlayışı geliştirebilme açısından elverişli olabilmektedir. Yönetimin fonksiyonları çerçevesinde düzenlenen, aynı zamanda çalışmanın da ana hatlarını oluşturan bir menü yönetimi sürecinin işleyişi Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1:** Menü Yönetimi Açısından Yönetim Fonksiyonlarının Kapsamı

<b>Planlama Fonksiyonu</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletmenin mevcut durumu, iç ve dış çevresi, kaynak ve sınırlılıkları gözden geçirilerek menünün ana ve alt amaçları belirlenir.</li><li>• Menünün hedef pazarı belirlenir.</li><li>• Menünün hangi öğünler için hazırlanacağı belirlenir.</li><li>• Menünün amacına, hedef pazarın özelliklerine, işletmenin iç ve dış çevre özelliklerine ve mevsime uygun olarak, menüde yer alacak yiyecek ve içecekler yani menü kalemleri ve bunların hammaddeleri belirlenir.</li><li>• İşletmenin depolama kapasitesi de göz önünde bulundurularak, gerekli hammaddelerin; hangi miktarda, nerelerden ve ne şekilde temin edileceği belirlenir.</li><li>• Misafirin işletmeden memnun ayrılabilmesi ve menüde taahhüt edilen menü kalemlerinin misafire en başarılı şekilde sunulabilmesi için yapılması gereken işler; işleri zamanında ve doğru şekilde yerine getirebilecek iş görenin niteliği ve sayısı; işlerin yapılabilmesi için gereken araç gereçler ve fiziki alan belirlenir.</li><li>• Alınan kararlar doğrultusunda bütçeler, politikalar, programlar, prosedürler ve kurallar oluşturulur.</li></ul>

<b>Örgütleme Fonksiyonu</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Belirlenen menü kalemlerinin belli kriterler altında menü kartında nasıl gruplandırılacağı ve sıralanacağına karar verilir.</li><li>• Menüde taahhüt edilen ürünlerin başarılı bir şekilde hazırlanıp müşteriye sunulabilmesi için yapılması gereken işler belirlenir ve gruplandırılır.</li><li>• İşleri yapacak personeller belirlenir ve atanır.</li><li>• Atanan personellerin yetki ve sorumlulukları belirlenir.</li><li>• Personelin görevlerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duyduğu ve işlerin yapılması için gerekli olan araç, gereç, fiziki şartlar ve donanımlar tahsis edilir.</li></ul>
<b>Koordinasyon Fonksiyonu</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Menü kalemleri, birbirlerine uygun olacak şekilde kendi aralarında ve menü kartıyla koordine edilir.</li><li>• Menüde yer alan yemek porsiyonlarının içerikleri bazı kriterler eşliğinde düzenlenir, yemek porsiyonunda yer alan yiyeceklerin uyumuna dikkat edilir.</li><li>• Menüde yer alan yemeklerin hazırlanıp müşteriye ulaştırılabilmesi için gereken işler zaman akışına göre düzenlenir. Menü ile işletme arasında koordinasyon sağlanır.</li><li>• İş akışlarının başarılı şekilde gerçekleştirilebilmesi için bölümlerin kendi içinde ve birbirleriyle koordinasyonu sağlanır.</li><li>• Menü, işlerin planlandığı şekilde gerçekleştirilebilmesine katkı sağlayabilmesi için işletme ile koordinasyonu sağlanır.</li></ul>
<b>Yönelme Fonksiyonu</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Belirlenen, gruplandırılan ve işletme ile koordinasyonu sağlanan menü kalemlerinin ve menü kalemlerine ilişkin bilgilerin menü kartına aktarılması gerçekleştirilir.</li><li>• Menü, planlanan amaçlara ulaşabilmesi için, örgütlenen yapıya hareket geçirilir.</li><li>• Örgütlenen yapının planlandığı şekilde yönlendirilebilmesi için ast-üst ilişkileri şekillenir.</li></ul>
<b>Denetim Fonksiyonu</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Menü ile ulaşılmak istenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya ne ölçüde ulaşıldığı değerlendirilir.</li><li>• Eğer menü amaçlara ulaşmada beklenen başarıyı gösteremediyse bunun nedenleri araştırılır.</li><li>• Başarısızlığa yol açan nedenler belirlendikten sonra düzeltici önlemler alınır.</li><li>• Son olarak menü, yapılan hataların tekrarlanmasını önleyecek şekilde yeniden planlanır.</li></ul>

Menü yönetim sürecinde yönetim fonksiyonlarından yararlanmanın işletme açısından faydaları bulunmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde; işletme bir bütün halinde ele alınarak, hazırlanacak ve yönetilecek menü ile ilgili doğru kararlar alınmakta, diğer yandan ise menünün başarısının sağlanması için gerekli örgütsel yapı oluşturulup kaynaklar tahsis edilmektedir. Böylece işletme, örgüt ve menünün uyumlu bir şekilde harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi sağlanmaktadır. Son olarak ise menünün başarısı ölçülüp denetim yapılacaktır. Menü, planlanan başarı düzeyi ile ölçülen başarı düzeyi arasında herhangi bir sapma olması durumunda ise gerekli düzeltici önlemler alınacak ve tekrar planlama aşamasına dönülecektir. Böylece işletmeyle birlikte ele alınan, dinamik bir menü yönetimi gerçekleştirilebilecektir.

Yönetimin fonksiyonları “yönetici ne yapar?” sorusunun karşılığıdır. Yönetici, elindeki sınırlı kaynakları kullanarak, örgütsel amaçlara en hızlı ve en düşük maliyetle ulaşmaya çalışmaktadır. Yönetici, kaynakları geçmişteki tecrübelerine göre dağıtan ve kritik durumlarda problemleri çözmede başarılı kararlar alan bir kişidir

(Denizer, 2005:485). Bu durumda menünün başarısı da, menü yönetimini gerçekleştiren kişinin; bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlı olarak değişebilecektir. Yiyecek içecek işletmelerinin örgüt yapısı diğer işletmelerden farklı olduğu için, menü yönetimi de işletme türüne göre farklı kişiler tarafından yapılmaktadır. Örneğin, bir restoran işletmesinde işletme sahibi; otel işletmesinde yiyecek içecek müdürü; ziyafetlerde ziyafet müdürü; ticari olmayan yiyecek içecek işletmelerinde ise o kuruluşun yöneticisi ya da onun atayacağı bir yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir (Çınar, 2004:5). Hazırlanacak menünün planlanması aşamasında, yiyecek içecek işletme yöneticisi, tek başına yeterli olmamaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinde menü planlaması, alanında eğitim almış uzman kişilerden oluşan bir komite tarafından yapılmaktadır. Bu komite en geniş haliyle; yiyecek ve içecek müdürü, restoran müdürü, aşçıbaşı, restoran müdürü, satın alma müdürü ve gıda mühendisinden oluşmaktadır (Güllü, 2015: 38).

### **Planlama Fonksiyonu**

Yönetim fonksiyonlarından birincisi “planlama” yani ileriye görme, öngörüdür. Planlama, yöneticilerin gelecekte neyi ve nasıl elde edeceklerini belirlemelerine yardımcı olan bir süreci ve gelecek için sistematik bir hazırlığı ifade etmektedir (Kır, 2011:21). Planlama; yapılacak iş ve eylemlerin önceden tasarlanması, belirli bir hareketin yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırılmasıdır (Efe, 2009: 12). Menü yönetimi açısından ele alındığında planlama fonksiyonu menünün ana ve alt amaçlarının belirlenmesi ile başlamaktadır. Ardından menünün kimler için oluşturulduğu yani hedef pazarı düşünülmektedir. Hangi öğünler için hazırlandığı, amaçlara uygun olarak sunulacak yiyecek ve içecekler yani menü kalemlerinin ve bunların hammaddelerinin neler olduğu belirlenmektedir. Hammaddelerin işletmenin depolama kapasitesi de göz önünde bulundurularak hangi miktarda, nerelerden ve ne şekilde temin edileceği düşünülmektedir. Menü kalemlerinin misafirlere en iyi şekilde sağlanabilmesi için gereken araç ve gereçler belirlenmektedir. Personel sayısının ve niteliklerinin neler olduğu, menüde yer alan yiyecek ve içeceklerin kimler tarafından hangi sürede ve ne şekilde üretilip servis edileceği planlanmaktadır. İşletmenin bütçesi ve menü kalemlerinin maliyetlerinin ne kadar olduğu ve menü kalemlerinin nasıl fiyatlandırılacağı gibi konuları da kapsamaktadır.

Amaçları ortaya koyan ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğine dair kararlar alınmasını gerektiren bir faaliyet olan planlama; örgütlenme, yöneltme ve kontrol fonksiyonları yardımıyla eldeki kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanarak, belirlenmiş amaçlara ulaşma sürecini ifade etmektedir. (Efe, 2009: 12) Tanımdan da anlaşıldığı gibi planlama bir “süreç” tir. Dolayısıyla menü yönetiminde planlama da belli başlı bir takım adımları takip ederek oluşturulmalıdır. İyi yönetilebilmesi yeterli bilgi ve beceri, doğru analiz ve tespitlerle mümkün olan bu süreç; mevcut durumun gözden geçirilmesi, ana ve alt amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi, alternatiflerin karşılaştırılması ve en uygun alternatifin seçimi olmak üzere beş aşama halinde gerçekleşmektedir (Arslan, 2014:36).

Gelecekteki durumun bu günden şekillendirilmesi amacıyla gelecekteki olaylarla ilgilenen planlama, bir karar faaliyetidir. Herhangi bir konu üzerinde doğru bir karar verilebilmesi, konuya ilişkin belli bir bilgiye sahip olmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla menü yönetiminde de planlama sürecinde doğru kararlar alınabilmesi için ilk olarak mevcut durum; işletmenin kaynakları ve sınırlılıkları, iç ve dış çevre şartları gözden geçirilmelidir. Bu aşamada

dikkat edilmesi gereken bazı noktalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (Bolat, 1995; Damgacı, 2009; Ekinci, 2010; T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2012)

- Mevcut mutfak ve servis bölümlerinin teknik donanımı, kapasitesi, çalışma düzeni, yerleşim planı, mevcut araç gereçlerin durumu, uygulanan servis metodu ve işletmenin diğer özellikleri detaylıca incelenmelidir.

- İşletmenin mevcut ve alınacak olan personel sayısı, bilgi ve becerileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Üretim ve servis personelinin kalifiye personel olup olmaması da önemlidir. Personel kalifiye olmadığı zaman menüde beceri isteyen yiyeceklere yer verilememekte, eğer personel kalifiye ise personelin becerilerinden yeterince faydalanılabilecek bir menü oluşturulmalıdır. Aksi takdirde maliyetler artacak ve verimlilik düşecektir.

- Menü hazırlanırken, mevsimlik şartlar hem sağlık, hem de karlılık açısından göz önünde bulundurulmalıdır. Hava şartlarının uygun olması durumunda ürünler fazlalaşmakta ve fiyatları düşmektedir. Tersini olması durumunda ise arzın yetersizliğinden dolayı fiyatlarda yükselme gerçekleşmektedir. Bu nedenle menü hazırlanırken yiyecek kalitesinin yüksek, fiyatının da düşük olduğu aylar dikkate alınarak yiyecek seçimi yapılmalıdır.

- Menüler planlanırken rakip işletmelerin sayısı, kapasiteleri, konumları verdikleri hizmetler, ilgili menüleri ve menü fiyatları, mali yapıları, personel durumları gibi noktalar değerlendirilerek ilgili menülerde yer alacak yiyecekler ve fiyatları belirlenmelidir.

- Yiyecek içecek işletmelerinin temel girdisi olan hammaddeler açısından, tedarikçi ile işletme arasındaki mesafe önem taşımaktadır. Bu nedenle işletme bölgesinde bulunmayan ve satın alması güç olan hammaddelerden üretilen yemeklere menüde yer verilmesi maliyetlerde artışa sebep olmaktadır.

- Menüler oluşturulurken, hedef pazarın yaş grubu, cinsiyeti, kültürel yapısı, inançları, gelenek ve görenekleri, yemek alışkanlıkları ve ekonomik şartları dikkate alınmalıdır. Örneğin, yaşlı müşterilere menü hazırlarken diyet unsuru da düşünülerek hareket edilmelidir. Müslümanlara yönelik bir işletmede menüde domuz etinin bulunması durumunda; domuz etinin diğer yemeklerle aynı araçlar kullanılarak yapılmamalıdır. Dolayısıyla diğer yiyeceklerle aynı kaplar kullanılarak hazırlanabileceği düşüncesi nedeniyle müşteriler satın alma kararından vazgeçirebilirler.

Menü yönetiminde planlama aşamasında en önemli faktör amacın iyi belirlenmesidir. Mevcut durumun değerlendirilmesi amaçların ulaşılabilir nitelikte olmasını sağlayacaktır. Bir yiyecek içecek işletmesi için menü; gelecekte nerede veya ne durumda olmak istediğini belirleyen, sermayeye iyi bir kar oranına oluşturmasını veya işletmenin devamlılığını sağlamasını belirleyen genel amaçlardan birisi olarak sayılabilir. Menü yönetimi açısından da menünün amaçları işletmenin amaçları doğrultusunda şekillenmektedir. Yılın sonunda ulaşılacak istenen satış miktarı, satış tutarı, pazar payı, hazırlanacak menü ile satışının artması hedeflenen yiyecek içecekler sayesinde bu aşamada kararlaştırılan konulara örnektir. Bunun yanı sıra menünün işletme amaçlarına etkili bir ölçüde katkı sağlanması bekleniyorsa alt amaçlara da önem verilmelidir. Örneğin, temel amacı karlılığını arttırmak olan bir işletme, kırmızı etten beyaz ete nazaran daha fazla kar elde etmekte ise, hazırlanacak menünün alt amaçlarından biri, beyaz et yerine kırmızı etin tercih edilebilirliğini arttıracak bir menü yaratmak olacaktır.

Ana ve alt amaçlar belirlendikten sonra, gelecekte ulaşılmaması amaçlanan duruma ‘nasıl’ veya ‘ne yaparak’ ulaşılabileceği irdelenir ve alternatif seçenekler belirlenir. Menü yönetimi açısından bu aşamada, edinilen bilgiler doğrultusunda belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için; menünün hedef pazarına, menüde yer alabilecek yiyecek içecekler, bu yiyecek içeceklerin fiyatlarına, maliyetlerine, hammaddelerin temin edilebileceği tedarikçilere, menü için gereken personel sayısına ve niteliklerine, servis türüne ve şekline gibi alternatif seçenekler oluşturulmalıdır. Burada önemli olan, yaratıcı bakış açısıyla mevcut ve daha önce kullanılmış yollardan farklı, rakiplere oranla işletmeye avantaj sağlayacak seçenekler bulabilmektir (Koparal ve Özalp, 2013: 28).

İşletmeyi amacına yönelten bütün alternatifler belirlendikten sonra; sağlayacağı faydalar, teknik yapılabilirliği, maliyeti, öngördüğü zaman, gerektirdiği kaynakların çeşitleri ve nitelikleri ve sosyal açıdan uygulanabilirliği gibi ölçütler kullanarak birbiriyle kıyaslanmalıdır. İşletme bu aşamada seçenekleri karşılaştırmaktadır (Ulukan, 2013:58). Örneğin; bir hammadde üç ayrı firmadan tedarik edilebiliyorsa; her firma için durumlar değerlendirilip, avantaj ve dezavantajlar belirlenerek tedarik kaynakları karşılaştırılmalıdır.

Alternatiflerin karşılaştırılması ile en kazançlı ama çok sermaye gerektiren seçenek; çok karlı ama çok riskli görünen veya daha az karlı ama az riskli seçenek gibi durumlar söz konusu olmaktadır. Bu durumlardan işletme amaçlarına en uygun olanların seçimine karar verilmelidir. Böylece yöneticilerin belirli bir konuda yapmış oldukları seçimlerin toplamından oluşan bir belge olarak işletmenin yol haritası niteliğinde planlar ortaya çıkmaktadır (Ulukan, 2013:58). Menü yönetiminde planlama sürecinin sonunda ortaya çıkan en önemli planlardan birisi de bütçedir. Çünkü bütçelerin menü üzerinde kısıtlayıcı özellikleri vardır. Bütçe, örgütün kaynak ve gelirinin yıllık olarak belirlenmesidir (Koparal, 2012: 98). Kurumsal işletmeler genellikle kısıtlı bir bütçeye sahip olmaktadır. Bu nedenle bu işletmelerde menüde yer alacak yiyecek ve içeceklerin belirlenmesi güçleşmektedir. Bu sınırlı bütçelerle kaliteli yiyecek maddesi almak, kaliteli personel çalıştırmak ve yeterli araç gereç almak zor olmaktadır. Bu yüzden bütçe olanaklarının sınırlı olması halinde düşük maliyetli ve birkaç yiyecek maddesinin kullanılmasından oluşan menülerin yapılması uygun olacaktır. Bütçenin geniş olduğu işletmelerde ise menü öğeleri oldukça çeşitli olabilmektedir (Bolat, 1995: 32).

### **Örgütlenme Fonksiyonu**

Yönetimin ikinci fonksiyonu “örgütlenme”, başka bir ifadeyle organize etme, organizasyondur. Fayol, örgütlemeyi; “bir işletmeyi organize etmek, işleyişinde onu gerekli olan her şeyle donatmaktır” şeklinde tanımlamaktadır (Şengül, 2007). Belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışan ve ayrı parçalardan oluşan sisteme örgüt denilmektedir (Göksu, 2010). Örgütlenme bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanmasıdır. Bunların belli bir sistem dâhilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması bu süreci kapsamaktadır (Göksu, 2010).

Örgütlenme, işletmenin amaçlarına uygun olarak yapılandırılması amacıyla, seçilmiş olan plan ve stratejileri temel almaktadır. Plan ve stratejiler işletmelerde ‘ne’ yapılması gerektiğini söylerken, örgütlenme bunun ‘nasıl’ bir yapı ile gerçekleşeceğini açıklamaktadır (Denizer, 2005:486). Dolayısıyla örgütlenme süreci planların ve planlarda nelerin hedeflendiğinin dikkatle incelenmesiyle başlamaktadır (Arslan, 2014:41).

Planlar gözden geçirildikten sonra yapılması gereken işlerin belirlenmesi ve gruplandırılmasının yapılmasıdır. Menü yönetimi çerçevesinde değerlendirildiğinde ise bu aşamada, işletme-menü çerçevesinde ve menünün kendi içinde ayrı ayrı incelenmesidir. İşletme-menü çerçevesinde değerlendirildiği zaman; örgütlemenin bu aşamasında; menüde taahhüt edilen yiyecek ve içeceklerin müşteriye en tatmin edici şekilde sunulması sağlanmalıdır. Örgütte kargaşa ortamının oluşmasını engellemek ve örgütün etkinliğini sağlayabilmek için, belirlenen işleri en az emek ve giderle görebilecek şekilde bölümlendirmek, sıralamak, düzenlemek, gruplandırmak ve iş birimleri haline getirmek gerekmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012:113). Yiyecek içecek işletmelerinde verimli bir çalışma ortamı için benzer yani birbirini tamamlayan faaliyetler aynı grup içinde toplanmalıdır. Ayrıca zamanın ve işgücünün verimli kullanabilmesi amacıyla işlerin iş bölümü ve uzmanlaşma kuralına göre paralel olarak parçalara bölünmesine dikkat edilmelidir. Bu şekilde herkesin en iyi yapabildiği iş üzerinde yoğunlaşması sağlanmaktadır. Böylece faaliyetler o konuda bilgi ve tecrübeye sahip kişilerce sürdürülecek ve uzmanlaşma artacaktır (Arslan, 2014:41).

İşletme hedeflerine uygun menü kalemleri belirlendikten sonra seçilenlerin belirli bir düzen içinde organizasyonu gerekmektedir (Çınar, 2004:46). Bu aşamada menünün kendi içinde örgütlenmesi ise menü kalemlerinin, bir takım kriterlere göre düzenlenmesi, gruplandırılması ve sınıflandırılmasıyla ilgilidir. Alakart bir menü kartında menü kalemlerini organize ederken aşağıdaki noktalara dikkat edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir (Bolat, 1995; Çınar, 2004; Ekinci, 2010):

- Alakart menüde yer alacak olan yiyecek çeşitleri ve sırası konusunda, önce menüde yer alacak temel yiyecek gruplarının belirlenmesi önemlidir. Bir alakart menüde, temel yiyecek grupları olarak; çorbalar, soğuk ordövrler, sıcak ordövrler, balıklar, et yemekleri, tatlılar, meyveler ve içecekler olarak sıralanabilir. Alakart menü için tespit edilen temel yemek gruplarının, alakart menü kartındaki sıralamasında, klasik menü sıralaması dikkate alınmalıdır.
- Kartta yer alacak menü grupları kolayca ayırt edilip, alt başlıklar rahatlıkla okunabilmelidir.
- Yemekler menüye yerleştirilirken her yemek çeşidi, alakart menü kartında kendisiyle ilgili temel grupların içine yerleştirilmelidir. Yiyecekler ucuzdan pahallıya doğru veya o gruptaki en göz alıcı yiyecekler, grubun başına yazılarak sıralanmalıdır.
- Tespit edilen temel yiyecek gruplarında, farklı lezzetlere ve pişirme yöntemlerine sahip yeterli sayıda yiyecek çeşidi olmalı ve aşırıya kaçılmamalıdır. Tüm temel gruplardaki yiyecek sayısı bir denge içinde olmalıdır. Bir temel grupta gereğinden fazla, diğer temel grupta ise gereğinden az sayıda da yiyecek çeşidi olmamalıdır. Yiyecek sayısının belirleyicisi olarak, yiyecek içecek işletmesinin mevcut kapasitesi, müşteri yapısı ve diğer özelliklerine uygun olması düşünülmelidir.
- Menü kalemleri sıralanırken daha karlı yiyeceklerin dikkat çeken yerlere yerleştirilmesine önem verilmelidir. Yapılan araştırmalarda, birinci, ikinci ve son yiyeceklerin en çok dikkat çeken ve en çok satılan yiyecekler olduğunu görülmektedir.

Yapılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre bölümlendirilip düzenleneceğine karar verildikten sonra, bu işlerin kimler tarafından yapılacağı belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada her çalışma grubu için personel bulunması, atamalarının yapılması ve bunlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi önemli olmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinin her biri için bir standart organizasyon şemasından söz etmek mümkün değildir. Çünkü işletmelerin



sınıfları, sahiplik durumları, personel sayıları ve hizmet çeşitleri birbirinden farklıdır. Ancak küçük ve büyük yiyecek içecek işletmelerinde genel bir organizasyon yapısı bulunmaktadır. Küçük bir yiyecek içecek işletmesinde; işletme sahibinin kendisi de olabileceği işletme müdürü, restoran müdürü, aşçı, aşçı yardımcısı, barmen, içecek servis personeli, yiyecek servis personeli, bulaşıkçı ve kasiyer çalışmaktadır. Büyük bir yiyecek içecek işletmesi organizasyonunda ise; işletme müdürü, kasiyer, tesellüm ve depo sorumluları, şef aşçı, aşçı, şef bulaşıkçı, restoran şefi, şef barmen, komiler, kaptan, kasiyerdan ve tesellüm ve depo memurundan sorumlu olan kontrolör ve müdür yardımcısı ve karşılama görevlisi çalışmaktadır (Bolat, 1995: 12).

İşletmede işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için çalışanlar arasında hiyerarşik ilişkiler oluşturulmalıdır. Belirlenen mevkilere atanacak kişilerin yetkilerinin sınırları, sorumlulukları ve görevlerini yaparken kimlerle işbirliği yapacakları açıkça belirlenmiş olmalıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 113). Örneğin, küçük bir yiyecek içecek işletmesinde; aşçı, barmen ve kasiyer direkt olarak restoran müdürüne; bulaşıkçı ve aşçı yardımcısı aşçıya; içecek servis personeli barmene; yiyecek servis personeli ise kasiyere bağlı olarak çalışmakta ve onlara karşı sorumlu olmaktadır. Büyük bir yiyecek içecek işletmesi organizasyonunda ise; kasiyerdan, tesellüm ve depo memurundan sorumlu olan kontrolör ve dört departman şefinden (şef aşçı, şef bulaşıkçı, şef barmen ve restoran şefi) sorumlu olan müdür yardımcısı olmak üzere restoran müdürüne bağlı iki kişi bulunmaktadır (Bolat, 1995: 12).

Örgütlemenin son aşamasında ise bireylerin ihtiyaç duyduğu ve işlerin görülmesi için gerekli olan araç, gereç, fiziki çevre şartları ve donanımları "en az emek" kaidesine uygun şekilde temin edilmektedir. Bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi, personelin başarısı ve sorumluluklarını yerine getirmesi açısından yardımcı olmaktadır (Koparal ve Özalp, 2013:31).

### **Koordinasyon Fonksiyonu**

Tüm yönetim fonksiyonlarının ayrılmaz bir parçası olan koordinasyon; bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için hedefler, faaliyetler, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasını ifade eden bir işbirliği sistemi ve mekanizmasıdır (Arslan, 2014: 58). Fayol, koordinasyonu; "bir işletmede çalışmayı kolaylaştırma ve başarıyı sağlamak için örgütün bütün faaliyetlerini uyumlaştırılması" şeklinde ifade etmiştir. Koordinasyon; ortak bir hedefe varmak amacıyla, bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için, insanların çabalarının birbiri ardı sıra gelerek, iç içe geçip birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak şekilde birleştirerek, gerekli işbirliğini elde etmek için en uygun ortam olarak ifade edilmektedir (Efe, 2009:17). Koordinasyon, sadece işletmenin bölümleri arasında değil, bu bölümlerin hem kendi içinde hem de işletmenin dış çevresiyle uyumunun sağlanmasıdır.

Bir yiyecek içecek işletmesinde gerek hazırlanan menü gerekse menü kartı; işletmenin çevresiyle, dekorasyonu, işletmenin faaliyetleriyle, personelin nitelikleri ve sayısı, işletmenin fiziki alanıyla, araç ve gereçleriyle koordine şekilde olmalıdır. Ayrıca koordinasyonun sağlanmasına katkıda bulunmalıdır. Menü yönetimi açısından koordinasyon fonksiyonu, menünün kendi içinde işletmenin iç ve dış çevresinde, menü ile bir şekilde alakalı olan bütün unsurlar (faaliyetler, bölümler, çalışanlar, misafirler, iklim şartları, rakip işletmeler gibi) açısından çok boyutlu sağlanmalıdır.

Bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması koordinasyon ile mümkün olmaktadır. Zaman, eleman ve malzeme ile gerçekleştiren bir işlev olan koordinasyon, bir işbirliği sistemi ve mekanizması olarak da tanımlanabilmektedir. Koordinasyon için işlerin aynı zamana denk getirilmesi, birbirini izleyecek biçimde sıralanması ve bütünleşmesi gerekmektedir (Efe, 2009: 18). Bir yiyecek içecek işletmesinde menüde taahhüt edilen ürünlerin hazırlanıp misafire ulaştırılabilmesi birden fazla bölümün faaliyete geçmesi ile mümkün olmaktadır. Bu durumda menünün başarısı için örgüt içinde de koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Bu açıdan standart reçeteler önemli olmaktadır. Standart reçete; üretimi yapılacak yemekler için; ne kadar miktar ve kalitede malzemeye ihtiyaç duyulacağı; nasıl, ne yöntemle, ne kadar sürede pişirileceği, mutfak araç-gereçlerinin ne olacağı, hangi ölçüde kaç porsiyon olacağı ve tabak dekorunun nasıl yapılacağına ait bilgilerin yer aldığı formlardır (Taşpınar, 2011:35). Yemeklerin standart reçetelerinin olması bir yemeğin üretimi için yapılması gereken işler ve işleri görecekt kişiler için bir standart kazandırdığı için mutfak bölümünün örgütlemesi açısından yol gösterici olmaktadır. Standart reçetelerde yemeklerin üretilme süreleri de belirli bir standart kazandırdığı için işletmenin bölümleri arasında da koordinasyonun sağlanabilmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle menü yönetiminde planlama aşamasında yemeklerin standart reçetelerinin işletmeye, işletmenin araç gereçlerine ve personelin niteliklerine uygun şekilde belirlenmesi önemlidir. Örneğin, yemek reçetesinde 10 dakikada hazırlanması uygun görülen bir yemeğin, yemeği yapan aşçının niteliği veya kullanılan araç gereçlerin uygunsuzluğu nedeniyle ancak 15 dakikada üretilabiliyor olması ve 10 dakika sonra yemeği almaya gelen servis elemanının beklemek zorunda kalması, dolayısıyla işlerin aksaması menünün işletme ve personel ile uyumlu, koordine olmadığını göstermektedir.

Bir menüyü oluşturan ürünler; iyi bir sonuç elde edebilmek için birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Bir yemek porsiyonunda ana yemeğin çok güzel olmasına karşın, ana yemekle garnitürler arasındaki uyumsuzluk olması durumunda yemeğin, dolayısıyla menünün başarısını etkilemektedir. Menü yönetimi açısından koordinasyon fonksiyonu, iyi bir sonuç ve lezzet sağlamak için menüde yer alan ürünlerin birbiriyle uyumlu olabilmelerini sağlamaktadır. Koordine edilmiş bir menü, yiyecek ve içeceklerin yapı özelliklerini göz önünde tutarak aralarında uyum sağlamayı ve grup içerisindeki menü ürünlerinin birbiriyle uyum içerisinde olması ile sonuca ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Menü yönetiminde koordinasyon fonksiyonu açısından menünün kendi içerisinde koordine edilebilmesi için aşağıda şartlar bulunmalıdır (Akay ve Sarıışık, 2015; Altınel, 2009; T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2012):

- Menü kartının rengi işletmenin dekorasyonu ile uyumlu olmalıdır,
- Alakart menülerde yer alan yiyecek çeşitleri menüde bir bütünlük halinde yer almalıdır ve ilgili işletmenin konseptine uygun olmalıdır. Örneğin; bir balık restoranında, ağırlıklı olarak balıklarla hazırlanan yiyecek çeşitlerine yer verilmelidir ve temel yemek gruplarında, seçim yapma imkanı sağlayacak şekilde yeterli sayıda yiyecek çeşidi olmalıdır,
- Yemeklerin miktarı yemekle birlikte verilen garnitür ve soslar da dikkate alınarak, yiyecek içecek işletmesinin konsepti ile uyumlu olacak şekilde belirlenmelidir,
- Yemek porsiyonlarında garnitür ve soslar uyumlu olmalı ve tekrarlanmamalıdır. Aynı garnitür her yiyecek türünde tekrarlanmamalıdır. Örneğin balık yanında patates verilmiş ise, ızgara yanında başka sebzeler

verilmelidir. Benzer şekilde sos tekrarı da yapılmamalıdır. Hem ana yemeğin hem de garnitürün üzerine aynı sosun dökülmesi lezzetlerin ayırt edilememesine yol açmaktadır,

- Menüde yer alan yemeklerin ve yemek porsiyonlarında bulunan malzemelerin aynı baharatları içermeyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir,

- Menüde yer alan yemeklerin ve yemek porsiyonlarında bulunan ana yemek ve garnitürlerin aynı renkte olmasından da kaçınılmalıdır. Örneğin; bir yemek porsiyonunun; pirinç pilavı, haşlanmış tavuk ve patates kızartmasını içermesi bütün yemeklerin benzer (sarı tonlarında) renklerde olması hatalı bir planlama olarak düşünülmektedir,

- Bir menüde yer alan yemeklerin ve garnitürlerin mümkünse tat tekrarından kaçınılarak düşünülmesi gerekmektedir. Tuzlu, tatlı, ekşi ve acı tatlardan birinin menüdeki yemeklerde tekrarı hoş olmamaktadır. Örneğin, ekşili ya da acılı bir ana yemek porsiyonunda yine ekşili veya acılı bir garnitür yer almamalıdır,

- Bir menüde yer alan yemekler ve yemekleri oluşturan malzemeler uyumlu bir şekilde kullanılmalı ve malzeme tekrarından kaçınılmalıdır. Örneğin; beş çeşitlik bir menüde, tavuklu salata, tavuk çorbası, tavuklu kroket, fırında tavuk ve tavukgöğsü hatalı bir menü planlaması olarak bilinmektedir,

- Menü kalemleri mevsimle de uyumlu olmalıdır. Yazın yetişen sebze ve meyveleri yazın, kışın yetişenleri ise kışın kullanmak yiyeceklerin lezzetli olduklarında kullanılmasını sağlamaktadır. Böylece yemekler daha lezzetli olmaktadır. Benzer şekilde mayıs ve haziran ayları balıkların üreme zamanı olduğu için, bu dönemde balıklar lezzetsiz ve zayıf olmaktadır. Kış aylarında ise balıklar soğuk etkisiyle yağlanmakta ve yağlı balıklar daha besleyici ve lezzetli olmaktadır,

- Menüde ve bir yemek porsiyonunda yer alan yemeklerin pişirme yöntemlerinin de, ağır ve tatsız olmamaları için, birbirinden farklı pişirme yöntemlerinin kullanılmasına dikkat edilmelidir. Örneğin; patlıcan-biber kızartmanın verildiği bir menünün devamında yine kızartılmış kadınbudu köftenin yer almamasına dikkat edilmelidir,

- Yemeklerdeki malzemelerin rastgele doğranarak dağınık bir görüntü sergilememesi, bunların aynı stille doğranarak bir bütünlüğe kavuşmasına önem verilmelidir. Örnek olarak ise küp küp doğranmanın tercih edilmesi şeklinde söylenebilir.

## **Yönelme Fonksiyonu**

Yönetim sürecinde, planlama ve örgütlemeyen sonra oluşturulan yapının işletilmesi, yani örgütün harekete geçirilmesi yönelme (yürütme) fonksiyonu ile gerçekleşmektedir (Efe, 2009: 15). Yönelme, eldeki kaynakların en ussal ve etkin biçimde kullanılarak, belli bir yapıyı en kestirme yoldan belli amaçlara yöneltebilme gücü ve çabası olarak tanımlanabilmektedir (Memiş, 2006: 54).

Bir yiyecek içecek işletmesinin ve planlanan menünün amaçlarına ulaşabilme başarısını etkileyen en önemli faktör personel olarak düşünülmektedir. Planlanan amaçlara ulaşılabilmesi için, insan kaynaklarının görevlerini planlanan şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Ancak farklı psiko-sosyal yapıya sahip insanlardan oluşan bir örgütte her bireyin çalışma ve çalıştırılma şekli de farklılık göstermektedir. Bu noktada yönelme fonksiyonunun önemi anlaşılmaktadır. Personelden en doğru şekilde faydalanılabilmesi için yöneticinin iyi bir yönelme sistemi kurması gerekmektedir. Amaçların seçilmesi, saptanması ve saptanan amaçlara ulaşmak için gereken tüm araçların

kullanılması olarak ifade edilen yöneltmenin; karar verme, emir verme, güdüleme ve harekete geçirme olmak üzere dört temel unsuru bulunmaktadır(Koç ve Topaloğlu, 2012:119). Yöneticinin, bu dört temel unsuru başarılı şekilde uygulaması durumunda çalışanların etkinliği de artmaktadır. Bu unsurların, dolayısıyla yöneltme fonksiyonun başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yöneticinin; kişiliği ile iyi bir örnek olması önemlidir. Ayrıca yöneticinin personeli iyi tanıması, personeller arasında iletişim ve işbirliği sağlaması, personeli sürekli denetim altında tutması, iyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi uygulaması ve personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmesi açısından önemli olmaktadır. Bu kapsamda gerekli bilgileri toplama amacıyla yardımcılılarıyla sık sık toplantılar yapmalı ve onlardan yazılı ve sözlü raporlar almalıdır (Koparal ve Özalp, 2013: 8).

Yönetici, karar verdiği konuda personeli emir vererek yönlendirmektedir. Emir, yöneticinin yönetilenlerden işlerin yapılmasını istemesidir (Arslan, 2014: 51). Çalışanlar için bir rehber görevi gören menüler, emirlerin doğru şekilde yerine getirilebilmesi açısından da, özellikle mutfak ve servis çalışanlarına kolaylık sağlamaktadır. İyi bir emir; yerine getirilebilir, makul, açık ve tam olmalıdır. Yöneltme ile sadece personelin işlerini yapmaları değil, işlerini severek yapmaları da amaçlanmaktadır. Yöneticinin görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive etmesi, isteklendirmesi, sevdirmesidir. Bu durum ise motivasyon unsuruyla sağlanmaktadır. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu amaç için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymaları şeklinde ifade edilmektedir (Arslan, 2014: 56).

Planlama aşamasında menüde yer alması gerektiğine karar verilen menü kalemleri ve menü kalemlerine ilişkin özellikler (fiyat, yemek içeriği gibi) belirlenmiştir. Belirlenen menü kalemleri örgütlenme aşamasında gruplandırılmış ve sıralanmıştır. Koordinasyon aşamasında ise menü, hem kendi içinde hem de işletme ile uyumlaştırılmaya çalışılmıştır. Yöneltme aşamasında ise karar verilen ve gruplandırılan menü kalemleri ve menü kalemlerine ilişkin bilgiler harekete geçirilerek menü kartına aktarılmıştır. Bu aşamada menüde yer alacak yiyecek ve içecekler, açıklamalar, fiyat ve bilgiler belli kriterler altında organize edilmiştir. Yani gastronomi diliyle ifade edilecek olursa “menü tasarımı” yapılmıştır.

Menü tasarımı, baskıda kullanılacak olan kartın boyut, renk gibi özellikleri ile kullanılacak metnin belirlenmesi ve yiyecek içeceklerin yerleştirme esaslarına kadar uzanan bir süreci ifade etmektedir. Yiyecek içecek işletmelerinin temel hedefi, genelde dayanaksız olan ürünlerini mümkün olduğunca maksimum satış hacmine ulaştıracak şekilde ve elde bir şey kalmamasına çalışmaktır. Bu açıdan menü kartlarının, satış hedeflerine ulaşmasında, talebi artırıp arzı düzenleme etkisi oldukça büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmenin vitrini sayılabilecek, misafirle doğrudan iletişim içinde olan menü kartının, belli kriterler altında tasarlanması gerekmektedir. Bu detaylara dikkat etmeyen yiyecek içecek işletmelerinin büyük zararlara uğrayabileceği bilinmelidir (Altınel, 2009: 146).

İşletmeler açık ve anlaşılır bir menü oluşturarak konunun iyi bir seçim yapmasına yardımcı olmak amacıyla menü tasarımından yararlanmaktadır. Misafirler menüyü ilk ellerine aldıklarında işletmenin tanıtımı da olması sebebiyle düzeninden etkilenmeye başlayacaktır. Menü tasarımı; işletme kalitesi hakkında bir izlenim uyandırmak, konuya yiyecekler konusunda bilgi ve hatırlatmalarda bulunmak, siparişleri kolaylaştırarak sipariş hatalarını engellemek, satışları artırmak, zamandan tasarruf sağlamak ve konuyu rahatlatarak güvenini kazanmak amacıyla

yapılmaktadır. Menü tasarımıyla hedeflenen sonuçlara ulaşmak için bazı ilkelere dikkat etmek gerekmektedir. Tasarım ilkeleri, yönetsel ilkeler ve biçimsel ilkeler olmak üzere üçe ayrılan bu ilkelerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Altınel, 2009; Çınar, 2004; Bolat, 1995; Cömert ve Sezgi, 2015):

- Menü düzenleme ve pazarlama ile ilgili kararların, işletme müdürü, aşçıbaşı, restoran müdürü, satın alma müdürü ve gıda mühendisinden oluşan menü planlama komitesinin katılımı ve işbirliği ile alınması gerekmektedir,
- Menü konuğa, işletmenin özelliklerini de ilk kez takdim eden sessiz bir satıcıdır. Dolayısıyla işletme hakkında bilgilere (tarihçesi gibi) yer verilmelidir. Ayrıca menüde, işletmenin; adı, logosu, adresi, telefon numarası, hizmet verdiği günler ve saatler, verilen özel hizmetlerle ilgili bilgilere de yer verilmelidir,
- Menü monotonluğunu önlemek adına; ürünlerde yılda iki defa değişiklik yapmak işletmenin yararına olmaktadır,
- Menü kartında yer alan ürünlerin fiyatları belirlenirken; işletmenin niteliğinden konuk beklentilerine, sektör rekabet koşullarına, diğer taraftan menü ürünlerinin kendi içindeki uyumuna kadar birçok konuya dikkat edilerek fiyatlandırma yapılması gerekmektedir. Çok pahalı olan bazı menülerin konuklar tarafından tercih edilmemesi durumunda nispeten daha ucuz menüler talep edildiğinde verilmek üzere hazır edilmelidir,
- Öğüne ait menü hazırlamak mümkün olmakla birlikte pratikte zor olmaktadır. Ancak, çocuk menüsü, diyet menüsü gibi özellikli menüler ayrı kapak çalışmalarıyla sunulmalıdır,
- Menüde fiyatların yazılması son derece sakıncalı bir davranıştır. Bu nedenle fiyat değişikliklerinde yeniden menü basımı yapılmalıdır,
- Bazı durumlarda ev sahipliği yapan kişinin ne miktarda hesap ödediğinin misafirler tarafından bilinmesi istenmemektedir. Bu sebeple işletmeler hem fiyat yazılı hem de fiyatın yazılı olmadığı iki tip menü bulundurmalıdır,
- Menü sayfasında geniş boşluklar ve satır aralıklarına yer verilmemelidir. Menü kartında çok fazla bir boşluk söz konusu ise; kartın boşluklarını telafi etmek ve konukların ilgisini çekmek için yemekle ilgili fotoğraf, resim, grafik gibi çalışmalara yer verilmelidir,
- Kullanılan dilin sade ve anlaşılır olması, konukta iyi izlenimler yaratmak açısından önemli olmaktadır. Ayrıca ana dile ek olarak yabancı dillerde de (İngilizce, Almanca, Fransızca gibi) çalışmalar yapmak işletmenin yararına olacaktır. Ancak yabancı dilde yemek isimleri ve açıklamaları yapılırken; çevirilerde çok dikkatli olunmalı ve gereksiz açıklamalarda bulunulmamalıdır. Örneğin “piliç çevirmeyi”, yabancı konuklar için “chicken translate” şeklinde çevirmek (doğrusu; “roasted chicken”), onlara bir şey ifade etmeyecektir,
- Menü kartındaki ürün açıklamalarına sadık kalınması önemlidir. Yani “tereyağında hazırlanmış alabalık” olarak ifade edilen bir ürünü, margarin kullanarak hazırlamak gerekmektedir. Üstelik menüde yazılandan farklı hammadde kullanılması durumunda işletme açısından sorun olabilmektedir. Örneğin konukların kullanılan hammaddeye alerjisinin olması durumunda problem yaratacaktır,
- Menüde basılacağı kartın özellikleri de önem taşımaktadır. Bir kerelik kullanılacak olan menülerde pahalı olmayan kağıtların tercih edilmesi gerekirken, uzun süreli menülerde; kolay yırtılmayıp rengi atmayan ve toz tutmayan dayanıklı kağıtlar tercih edilmelidir. Okunmanın zorlaşmaması için de kağıdın parlak olmamasına ayrıca dikkat edilmelidir,

• Oluşturulan bir menüdeki en yaygın hatalardan birisi de menülerin boyutunun çok küçük olmasıdır. Bu durumda kalabalık ve okunması zor bir liste oluşmaktadır. Menü kartının şekil ve boyutu tespit edilirken; işletmenin türü ve niteliği, yiyecek içecek ürünlerinin niteliği, yiyecek içecek ürünlerinin sayısı, içeceklerin ayrı bir kartta yer alıp almayacağı, kullanılan masanın büyüklüğü gibi konulara dikkat edilmesi gerekir,

• Menü işletmenin bir kartviziti olarak da kabul edildiğinden dolayı kapağın işletme kimliğiyle bütünleşik bir görüntü vermesi beklenmektedir. İşletmenin dekorasyonu ile uyumlu, hedef kitleye ilginç olabilecek ve okunabilecek özgün tasarımlar geliştirilmelidir,

• Menüde kullanılacak olan yazı karakterleri çok küçük olmamalıdır. Bu nedenle yazıların karakter ve puntolarını belirlemede esas olan, yazıların rahat bir şekilde okunması olmalıdır. Karakterin daktilo yazısına daha yakın olması (Microsoft Word'de yer alan; Times New Roman, Arial gibi) gerekmektedir. Diğer taraftan yemek grubu isimlerinin 14 ile 16 punto aralığında, yemek isimlerinin ise 12 punto aralığında yazılmalarına dikkat edilmelidir. Ayrıca metin başlığı alt başlıkla birbirine karışmaması için satır aralıkları en az 2,0 olacak şekilde, kalın veya renkli yapılmalıdır.

### **Denetim Fonksiyonu**

Denetim en basit ifadeyle; olması gerekenle, olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınması faaliyetidir. Denetim, arzulan amaçlar doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapılmış ise ne kadar doğru, etkin ve verimli yapıldığını; yapılamamış ise neden yapılamadığını araştırıp belirlemek ve kontrol etmektir (Koparal ve Özalp, 2013; Göksu, 2010).

Bir menü ve menü kartı ne kadar iyi hazırlanırsa hazırlansın zaman zaman denetimleri yapılmalıdır. Söz konusu denetim, sezonluk çalışan tesislerde sık sık yapılabildiği gibi (çünkü çalışma zamanı kısa ve yoğundur) şehir tesislerinde ise daha uzun bir zaman aralığında (yaz kış dönemleri) yapılabilmektedir (Altınel, 2009: 158). Menü yönetiminde denetim fonksiyonu, menünün, işletmenin arzuladığı amaçlara katkısının olup olmadığını veya ne ölçüde katkı sağladığının değerlendirilmesiyle ilgilenmektedir. Söz konusu değerlendirmenin, salt menü kalemlerinin satış veya beğenirlik kriterleri üzerinden ele alındığı düşünülmemelidir. Bu kapsamda menünün satış hacmi, pazar payı ve beklenen kar gibi hedeflerine ulaşmış olup olmadığı veya ne derece ulaştığı gibi konular da incelenmelidir. Menünün örgüt çalışanlarının yeteneklerinden veya işletmenin mevcut araç gereçlerinden tam kapasite yararlanmaya olanak sağlayıp sağlamadığı da belirlenmelidir. Menüde yer alan yiyecek ve içeceklerin hazırlama ve sunum süresinin planlanan süreye uyup uymadığı da araştırılmalıdır. Ayrıca menünün israfları önleyip önlemediği, yiyecek ve içeceklerle ilgili ürün ve malzemelerin doğru kullanılıp kullanılmadığı; satın alma, teslim alma, depolama ve depodan mal çıkarma gibi işlemlerde kayıtların doğru olarak tutulup tutulmadığı da incelenmelidir. Bununla birlikte yemeklerin ön hazırlığı, pişirilmesi ve servisi sırasında standart reçetelere, porsiyon miktarına ve gerekli kurallara uyulup uyulmadığı gibi konular da menü yönetiminde denetim fonksiyonu ile değerlendirilmektedir (Denizer, 2005: 490,491).

Denetim, bir çeşit geri bilgi akışı veya geri besleme temeline dayanmaktadır. Planlama ile başlayan süreç, denetim ile tamamlanmakta ve tekrar planlamaya doğru bir akış izlemektedir. Burada geri bilgi akışı arzu edilmeyen sonuçların ve kazanılan deneyimlerin yeni planda göz önünde tutulmasına yardımcı olmaktadır.

Denetim aşamasından elde edilen sonuçlara göre yapılması gereken değişiklikler belirlenerek, gereken hususlarda düzeltmeler yapılmakta ve hataların tekrarlanması önlenmeye çalışılmaktadır (Arslan, 2014:59).

Başarı standartlarının belirlenmesi: Denetim sürecinin birinci aşaması amaç, plan ve hedefler çerçevesinde standartların belirlenmesidir (Arslan, 2014:60). Belirlenen bu standartlar menüden, çalışanlardan ve bölümlerden beklenen başarı düzeyini ve performansı ifade etmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 125). Yürütülen faaliyetlerin başarılı ya da başarısız olduğunu söyleyebilmek için, denetlenen faaliyete ilişkin bir standart ya da hedef olmalıdır (Denizer, 2005 :491). Menü yönetimi açısından en önemli standartlardan biri kuşkusuz standart reçetelerdir.

Gerçekleşen durumun incelenmesi: Denetim sürecinin ikinci basamağı, gerçekleşen başarı seviyesine ilişkin verilerin yazılı raporlar, sözlü raporlar veya kişisel gözlemler aracılığıyla incelenmesidir. Yiyecek içecek yöneticisinin; günlük, haftalık ve aylık satışları takip ederek, her öğünde yapılan toplam satış miktarını, kişi başı gelirleri ve menüde yer alan yemek gruplarının toplam satışlar içindeki yüzde dağılımı gibi, bilgileri doğru bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Eğer, işletmenin iyi bir yazılım programı varsa ve tüm satışlar kaydediliyorsa, bu bilgilere kolayca ulaşılabilecektir (Denizer, 2005 :491).

Gerçekleşen durumla başarı standartlarının karşılaştırılması: Denetim sürecinin üçüncü aşaması, gerçekleşen durumun, hem yöneticinin kişisel muhakeme yeteneği hem de nesnel analiz ve raporlar aracılığıyla daha önceden belirlenen başarı standartlarıyla karşılaştırması; menünün, dolayısıyla işletmenin hedeflerine ulaşip ulaşmadığının değerlendirilmesidir.

Düzeltilici önlemlerin alınması: Denetim sürecinin son aşamasında ise, sapmalara ilişkin düzeltici tedbirler alınır. Bu aşamada faaliyetlerin planlanan sonuçlara erişilebilmesi adına yeniden düzenlenmesi veya değiştirilmesi söz konusudur.

Gerçekleşen durumla başarı standartları arasındaki sapmalar kabul edilemez ise, sorunlar değerlendirilir. Sapmalar, ekonomik bir krizin başlamış olması veya servis personelinin eskisi gibi güler yüzlü ve nazik olmaması gibi nedenlerden kaynaklanabileceği gibi, menünün doğru planlanmasından, menü kartlarının yanlış düzenlenmesinden, kısaca menünün yanlış yönetilmesinden de kaynaklanabilmektedir. Eğer sapmaların menüden kaynaklandığı düşünülüyorsa yönetim; yiyecek içeceklerin kalite standartlarına uyup uymadığını veya menü fiyatlarının doğru olup olmadığını araştırarak değişkenlerin soruna katkısını incelemelidir. Bunlar ve diğer değişkenlerde sorun olmaması durumunda menü ile ilgili olarak ciddi bir inceleme gerekmektedir. Dolayısıyla menü analizinden yararlanılmalıdır. Menü analizi, basit bir takım matematiksel yöntemlerden gelişmiş karışık hesaplamalara kadar geniş bir yelpazesi bulunan bir menü değerlendirme faaliyetidir. Bu değerlendirme; sezgisel yöntem, menü karması yöntemi, katkı payı yöntemi, kar ve zarar yöntemi, geçmiş satış verilerinin analizi, menü mühendisliği yöntemi gibi menü analizi yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmektedir. (Akay ve Sarıışık, 2015)

Beğenilirlik, karlılık ve maliyet yüzdesi gibi kriterleri temel alarak işletmenin bir sonraki dönem için alması gereken kararları ve uygulayacağı politikaları belirlemesine yardımcı olan menü analizinin, bazı önemli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akay ve Sarıışık, 2015):

- Başta hammadde maliyeti olmak üzere maliyet hesapları hakkında işletmeye bilgi vererek maliyet etkinliğini sağlamak;

- Yiyecek içecek satış istatistikleri oluşturarak beğenilen ya da beğenilmeyen menü kalemlerini ortaya çıkarmak;
- Katkı açısından yiyecek ve içecekleri karşılaştırarak, buldukları gruplar veya genel açıdan menüdeki yerlerini tayin etmek;
- Personel verimliliğini ölçmek ve tahmini satış rakamları ile gerçekleşen satış rakamlarının dönemsel analizini yapmak;
- İşletmenin gelecek yıllardaki maliyet, satış ve personel gibi politikalarına yön vermek;
- Mutfak ve servis için öngörülen değişikliğin yapılmasını sağlamak;
- İşletmeyi etkili ve objektif kararlar almaya sevk etmek ve rekabetçi politikalar yaratılmasını sağlamaktır.

## **SONUÇ**

Yönetim fonksiyonları çerçevesinde bir menü yönetimi anlayışı geliştirebilme amacıyla yapılan bu çalışma, geniş kapsamlı bir alan araştırması sonucu ortaya çıkmıştır. Literatürde daha çok “menü yönetimi” kavramının; menü planlama, menü geliştirme, menü tasarımı ve menü analizi gibi kavramlar etrafında araştırıldığı görülmektedir. Bu noktadan yola çıkılarak yapılan bu çalışmada, menü yönetiminin yönetim fonksiyonları içerisinde daha detaylı bir şekilde incelenmesi yapılarak diğer çalışmalara da kaynak teşkil etmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik atılması gereken ilk adımın menü yönetimi kapsamında yapılacak iş veya uygulamaların bir sıra dahilinde düzenlenerek uygulanabileceği bir yönetim anlayışının geliştirilebilmesidir. Bir kişi, bir birim tarafından yapılan, sonuca yönelik kuralları, işleri ve görevleri ifade eden yönetim fonksiyonları, bu açıdan yararlanılabilecek en uygun yönetim anlayışı olarak değerlendirilmiştir (Göksu, 2010). Sonuç olarak çalışmada; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim olmak üzere yönetimin beş fonksiyonu üzerinden bir menü yönetimi anlayışı şekillendirilmeye çalışılmıştır.

Yönetim fonksiyonları çerçevesinde geliştirilen bir menü yönetimi anlayışı: “bir yiyecek içecek işletmesinde menünün verimli ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi için neler yapılmalıdır?” sorusuna verilen bir cevap niteliğinde şekillenmektedir. Bu doğrultuda şekillenen bir menü yönetimi anlayışında, yönetimin yerine getirmesi gereken işlevler bir sırada, işletme ve menü birlikte ele alınarak düzenlenmiştir. Bu doğrultuda yönetim ilk olarak işletmenin mevcut durumunu gözden geçirmelidir. Hazırlanacak olan menü işletmeye uygun ve ulaşılabilir amaçlar belirlenerek yapılmalıdır. Belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için geleceğe yönelik kararlar alınmalıdır. Örneğin menüde yer alacak menü kalemlerine, hammaddelerin nerelerden temin edileceğine karar verilmeli ve bir yol haritası oluşturulmalıdır. Bu faaliyetler menü yönetiminde planlama fonksiyonunda yerine getirilmektedir. Yönetim örgütlenme fonksiyonu ile menüde yer almasına karar verilen menü kalemlerini düzenlenmeli, sınıflandırmalı ve menüde taahhüt edilen yiyecek içeceklerin misafirlere en iyi şekilde sunulabilmesi için gerekli kaynakları tahsis ve organize etmelidir. Planlamada karşılaştırılan menü kalemleri, menü kalemlerinin içeriklerine ilişkin unsurlar ve örgütlemeye tahsis edilen kaynaklar, oluşturulan organizasyon işletmeyle, dış çevreyle, menüyle ve kendi içinde uyumlaştırılmalıdır. Koordinasyon fonksiyonu ile yönetim; menü kartı ile işletme dekorasyonunu



incelemeli; menü kalemlerinin fiyatları ile işletmenin veya rakip işletmelerin durumunu değerlendirmeli; menüde yer alan bir yemeklerin porsiyonunun içerdiği baharatlar arasında uyumuna bakmalı ve uygun bir ahenk yaratmalıdır. Ayrıca bu aşamada yönetici, belirlenen ve gruplandırılan işlerin ve iş bölümlerinin birbirleriyle uyumuna bakmalıdır. İşleri zaman akışına göre de düzenlemelidir. Gerekli düzenlemeler ve uyumlaştırılmalar yapıldıktan sonra sıralamalar harekete geçmektedir. Yönelme fonksiyonu ile; oluşturulan organizasyon ve karar verilen, gruplandırılan ve uyum içerisinde düzenlenen menü kalemleri ve menü kalemlerine ilişkin bilgiler harekete geçirilerek menü kartına aktarılmalıdır. Yönelme ile faaliyete geçirilen menü ve organizasyon belirli bir süre sonunda gözden geçirilmelidir. Yani yönetimin son fonksiyonu, denetim gerçekleştirilmelidir. Denetim ile; oluşturulan menünün belirlenen amaçlara ulaşmaya katkı sağlayıp sağlamadığı veya ne ölçüde katkı sağladığı araştırılmalıdır. Menünün belirlenen amaçlara ulaşılmasında planlanan katkıyı sağlamadığı düşünüldüğü zaman veya gerektiği kadar başarılı olamadığı değerlendirildiği zaman menü ile ilgili gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Önlemler alınarak planlama aşamasına geri dönmelidir.

Çalışma boyunca edinilen bilgilere göre, yönetimin fonksiyonları çerçevesinde oluşturulan bir menü yönetiminde, menünün, işletme ile birlikte ele alınıyor olması özellikle denetim aşamasında ve menü yönetiminde dinamizmin sağlanması açısından önemlidir. Yönetim fonksiyonlarının; yöneticiye geri bilgi akışı sağlayan aktif bir yönetim süreci şeklinde işliyor olması menü yönetiminde dinamizmi sağlamaktadır. Planlama aşamasında menünün işletmenin bütün unsurlarıyla birlikte değerlendirilmesi ise, menü işletme uyumunun çok yönlü değerlendirilebilmesini sağlamakta ve uyumu pekiştirmektedir. Literatür incelendiğinde, menü denetiminin “menü analizi” ile gerçekleştirildiği görülmüştür. Menü analizi; daha çok menü kartının ve menü kalemlerinin performansı ile ilgilene ve analiz sonucu performansın düşük görülmesi durumunda, menü kalemleri veya menü kartı ile ilgili değişiklikler yapan bir tekniktir. Yönetimin fonksiyonları çerçevesinde geliştirilen menü yönetiminde, örgüt ile menü bir bütün değerlendirildiği için, menü denetimi, sadece menü kartından veya menü kalemlerinin performansından ibaret gerçekleştirilmez. Bunların yanı sıra; fiziki, maliyet, finansal, kalite, zaman, gelir ve maddi olmayan başarı standartları belirlenerek menünün işletme ile birlikte denetimi sağlanmaktadır. Örneğin; menüdeki yiyecek içeceklerin, planlanan zamanda ve kalitede üretilip müşteriye sunulup sunulmadığı da denetlenir. Duruma göre alınan önlemler sadece menü kartıyla sınırlı kalmaz. Bu kapsamda personelin işten çıkarılması veya yeni bir mutfak ekipmanı satın alımı da olabilir. Yani temel fark, bir başarısızlık olması durumunda gerekli düzeltici önlemlerin, işletmenin bütün unsurları kapsamında sağlanabilmesidir.

## **KAYNAKÇA**

- Akay, A. ve Sarıışık, M. (2015). Restoran Yöneticilerinin Menü Planlaması ve Analizi Konusuna Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12): 210-230.
- Altinel, H. (2009). *Gastronomide Menü Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alyakut, B. (2007). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler, İstanbul .

- Arslan, M.(2014). Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, Şanlıurfa.
- Atılan, M. (2008). Adana’da Toplu Beslenme Yapılan Bazı Kurumların Menülerinin Değerlendirilmesi ve Tüketici Görüşlerinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Biçici, F. (2008). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yabancı Turistlerin Psikolojik Fiyatlandırma Uygulamalarıyla İlgili Algılamaları: Britanyalı Turistler Üzerinde Bir Çalışma, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Bolat, T. (1995). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Cömert, M. ve Sezgi, G. (2015). Tüketiciler Açısından Menü Tasarımında Önemli Kriterlerin Belirlenmesi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(4):20-31
- Çınar, S. (2004). Turizm İşletme Belgeli yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Planlama ve Fiyatlandırma: İstanbul Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Damgacı, Ş. (2009). Dr. Siyami Ersek Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Yatan Kalp Hastalarına Uygulanan Diyetlerin Menü Yapıları ve Hastaların Yemekleri Tüketim Durumlarının Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Denizer, D. (2005). Turizm İşletmelerinde Yönetim Süreci. I. Burdur Sempozyumu, 484-195, Burdur.
- Efe, N. M. (2009). Türkiye’de Yönetim Fonksiyonları Açısından Özel Güvenlik Hizmetlerinin Örgütlenmesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekinci, N. (2010). Otel İşletmelerinde Menü Planlaması, Menü Fiyatlandırma Yöntemleri ve İstanbul Sürmeli Otel Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Geçgin, E.( 2013). Hedef Maliyetleme Sisteminin Menü Analizinde Kullanılması: Bir Yiyecek İçecek İşletmesinde Yapılan Uygulama ve Sonuçlar, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Göksu, T. (2010). Yönetimin Fonksiyonları. Erişim adresi: (06.02.2018) <http://www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/yonetiminfonksiyonlari12.pdf>
- Güllü, M.( 2015). Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yiyecek ve İçecek Bölümünün İşleyişi ve Maliyet Analizi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,
- İyitoğlu, V. (2016). Menü Analizinde Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve veri Zarflama Analizinin Birlikte Kullanılması: Lüks Bir Restoran İşletmesinde Uygulama, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kır, A. (2011). Otel Yönetiminde Mimari Yapının Yeri ve Önemi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Koparal, C. (Ed). (2012). Yönetim ve Organizasyon-1. Anadolu Üniversitesi Yayını:Eskişehir.
- Koparal, C. ve Özalp, İ. (Ed). (2013). Yönetim ve Organizasyon. Anadolu Üniversitesi Yayını:Eskişehir.
- Memiş, M. Ü. (2006). İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ödemiş, M. (2014). Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim ve Araçlarını Uygulama Anlayışları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, B. (2001). Otel İşletmelerinde mutfak Yönetimi ve Her Şey Dahil (Allinclusive) Uygulamasının mutfak Yönetimine Etkileri üzerine Sektörel Bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Söylemez, H.( 2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Özyeterliliklerinin Müdürlerinin Yönetim Becerileri Çerçevesinde İncelenmesi (Gaziantep İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol’un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(2):257-273.
- Şenol, S. (2011). Menü Planlama Sorununa Karma Tamsayı Programlama Modeli İle Çözüm Önerisi, Yüksek Lisans Programı, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü. (2012). Yiyecek Üretimi. (Yayın no: 3384). Erişim adresi: (05.02.2018) <http://turizmegitim.kulturturizm.gov.tr/ebook/yiyecekuretimi/tr/elkitabi.pdf>
- Ulukan, C. İ. (Ed). (2013). Küçük İşletme Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.